

## أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة

### دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للغزل والنسيج "فيتال - الجزائر"

#### The impact of the communication policy on the conduct of the conflict in the enterprise

أ. سامر سمية

المركز الجامعي الونشريسي . تيسمسيلت / الجزائر

soumiasameur26@gmail.com

د. العقاب كمال

المركز الجامعي الونشريسي . تيسمسيلت / الجزائر

logabk@gmail.com

#### ملخص:

أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين في علم الإدارة، والمسيرين في المؤسسة كونه يعتبر من بين العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى تفادي وحل مختلف النزاعات التنظيمية والمشاكل التي تواجهها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن تدفق وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، ويقدر ما يكون الاتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح سببا في عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، لذلك يعتبر الاتصال الداخلي العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الجيد للمؤسسة. ومن أجل إسقاط المعارف النظرية في الواقع ارتأينا دراسة المؤسسة الوطنية للغزل والنسيج فيتال بالجزائر العاصمة من أجل إظهار أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة. الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، النزاع التنظيمي، إدارة النزاع التنظيمي.

#### Abstract:

*Internal communication has become matter of great interest from the thinkers and managers as one of the factors by which the institution seeks to achieve its objectives and to reach a solution to the various organizational conflicts and problems faced by, it works on the management and organization of relations within it, as far as the communication is effective results are shown positively in the good process and flow of information between the parties to the communication process, to the extent that communication in the institution is not effective, it becomes a means of obstruction of the institution through the lack of information between the parties of the communication process, therefore, the vital nerve and the main engine of any institution is a key element of its good management strategy.*

*In order to make use of factual information, we considered the study of national textile and Textile Corporation (VETAL) in Algiers in order to reflect the impact of the communication policy on the management of the conflict in the institution.*

*Key words: internal communication, organizational conflict, organizational dispute management.*

إن حياة الفرد داخل مجموعة بشرية، وفي أي بيئة كانت تختم عليه أن يحتك بمن يعيش معهم، كما تدفعه معاملاته معهم للعمل جاهدا على إيجاد أحسن الوسائل وأفضلها من أجل معرفة ما يحيط به وبالتالي التحكم والسيطرة والتأقلم مع محيطه. فالالاتصال عملية سلوكية بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن معلومات وأفكار تستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة.

وبحكم أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أفراد، لكل منهم تفكير وثقافة خاصة به، ولكل منهم عمل يقوم به وهم يتلقون ويرسلون باستمرار توجيهات وأوامر وتقارير، فهم بذلك يستخدمون الاتصال كوسيلة لتحريك المعلومات الخاصة بوظائفهم والتعبير عن درجة التفاهم بينهم.

وحيثما هناك تفاعل واتصال بين الأفراد والجماعات في المؤسسة تصحبها بالضرورة نزاعات واختلافات بحكم ظروف اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية مختلفة، حيث تعتبر هذه المتغيرات بمثابة مدخلات تثير النزاع التنظيمي، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على استخدام استراتيجيات لإدارة هذا النزاع من أجل التخفيف من حدته والاستفادة من آثاره الإيجابية .

### الإشكالية:

على ضوء ما تقدم يمكن صياغة السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة؟

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مفهوم الاتصال الداخلي باعتباره عنصرا تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها وباعتبار أن الفارق بين الإدارة الفعالة والإدارة غير الفعالة ما هو إلا انعكاس للفارق بين قدرة الأولى على اتخاذ القرار السليم وعدم قدرة الثانية على اتخاذه ويتوقف اتخاذ القرار بالشكل السليم على كمية ودقة البيانات والمعلومات المتاحة وبالتالي يمكن القول أن الأسلوب الفعال لتوفير هذه البيانات والمعلومات المتاحة هو الاتصالات التي يستخدمها متخذ القرار في جميع خطواته، ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة التي تبرز مدى مساهمة الاتصال الداخلي في خلق النزاع وكذا تسويته، أي في عملية تسيير النزاع في المؤسسة.

### أهداف الدراسة:

نطمح من خلال هذه الورقة البحثية إلى:

محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها.

معرفة خصائص وأساليب الاتصال وأهميته في تحقيق عملية اتصالية داخلية ناجحة.

تسليط الضوء على دور الاتصال الفعال في تسوية النزاع التنظيمي.

معرفة الاستراتيجية الاتصالية الداخلية المعتمدة من طرف المؤسسة الوطنية للغزل والنسيج - فيتال في تسوية النزاعات.

### محاور الدراسة:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة،

المحور الثاني: الأبعاد النظرية للنزاع التنظيمي،

المحور الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة فيتال.

## المحور الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي في المؤسسة

يركز هذا المحور على المفاهيم المرتبطة بعملية الاتصال ومحاولة ضبط مفهوم الاتصال الداخلي وأنواعه وكذا التطرق إلى أهميته وشبكاته.

### 1- مفهوم الاتصال:

الاتصال هو عملية تبادل الآراء أو الأفكار بين الأفراد وهو ليس مصطلحا حديث النشأة ففي القديم كان الاتصال يعني " المشاركة في " وبعدها بدأ يأخذ معنى الإرسال والاتصال في اللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعات من الأشخاص<sup>1</sup>.

فيما يعرفه بيرلسون BERELSON و ستاينر STEINER بأنه عملية نقل المعلومات والمعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك<sup>2</sup>.

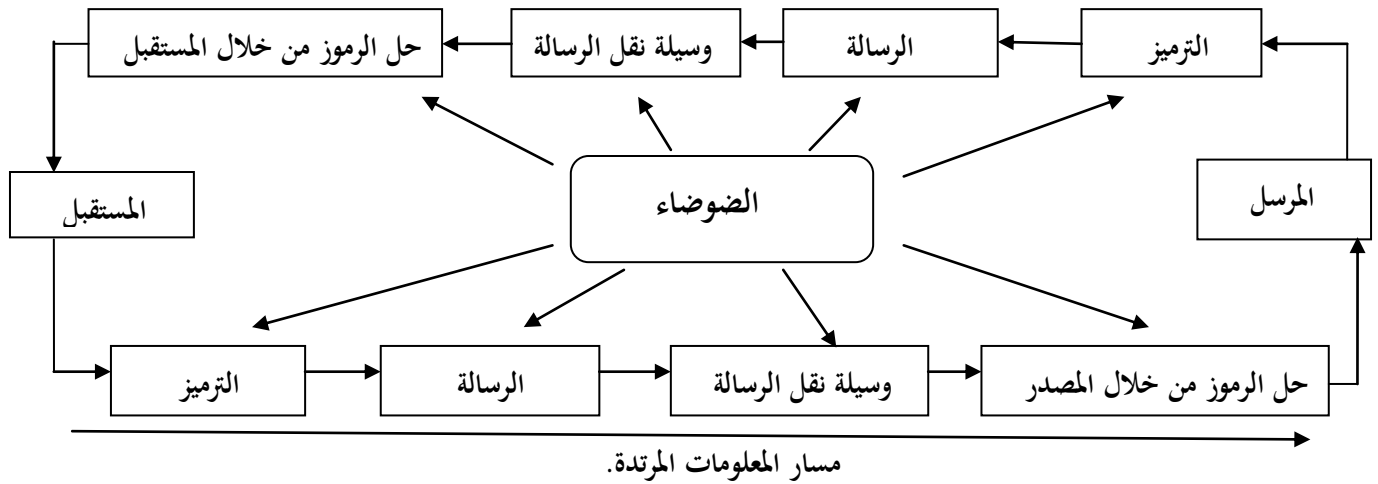
فيما ينظر كيت ديفز للاتصال بأنه عملية نقل المعلومات والمفاهيم من شخص إلى آخر<sup>3</sup>.

ومن هنا يمكننا تعريف الاتصال على أنه انتقال المعلومات والآراء والاتجاهات وتبادلها بين الأفراد باستخدام عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة. فهو عملية اجتماعية تعبر عن نظام للتفاعل يتطلب استخدام صيغة أو أكثر للتعبير عن مضمون الرسالة وتحويلها باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال.

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا خلى الاتصال من وجود معنى بين المرسل والمستقبل، فلا يمكن القول بأن هناك اتصالا، كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لتمام عملية الاتصال وهذه من أبرز خصائص الاتصال<sup>4</sup>، أما فيما يخص مسار الاتصال فهو تلك العملية التي يتم من خلالها تقارب الأفكار وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل<sup>5</sup> هذين الأخيرين اللذين يعدان من أبرز عناصر مسار الاتصال وكذا الرسالة والتميز، وهو وضع المرسل فكرة معينة في شكل رموز أو لغة يمكن للأخريين فهمها<sup>6</sup>، ويستخدم الإنسان الرموز كوسيلة للاستمرار في هذا العالم فهي جزء لا يتجزأ من تعاملاته المتبادلة مع أقرانه<sup>7</sup>.

هذا وبالإضافة إلى عناصر أخرى موضحة في الشكل التالي:

### الشكل (1): مسار الاتصال



المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات "الدار الجامعية للنشر، مصر، ص 229.

### 2- الاتصال الداخلي:

الاتصال الداخلي هو وسيلة تعين المؤسسة على تغيير سلوك العاملين حيث تتعرف بواسطته على قدراتهم، وتضمن استقبالهم لرسالتهم وفهمهم لمضمونها<sup>8</sup>

فيما يرى البعض أن الاتصال الداخلي هو نوع من الاتصال الذي يختص بالموارد البشري بهدف ضمان التناسق بين مختلف مصالح المؤسسة، وكذلك تحفيز مستخدميها<sup>9</sup>

و يرى البعض الآخر أن الاتصال الداخلي هو وسيلة فعالة في خلق الانسجام والتنسيق الداخلي في المؤسسة باعتبارها نظاما بشريا<sup>10</sup> ومن هنا يمكن القول بأن الاتصال الداخلي هو الوسيلة التي تضمن انتقال المعلومات والأفكار بين الأفراد العاملين بالمؤسسة.

## 2-1 أنواع الاتصال الداخلي:

يمكن التمييز بين نوعين من الاتصال الداخلي في المؤسسة وهما:

أ/ **الاتصال الرسمي:** هو اتصال مباشر بين المرسل والمستقبل ، يتم تحديده عند وضع الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل، ويساهم هذا النوع من الاتصال في تدفق المعلومات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين<sup>11</sup> وغالبا ما يأخذ الأشكال التالية:

- **الاتصال النازل:** هو الاتصال الأكثر شيوعا في المؤسسات إذ يبدأ من المواقع الإدارية العليا في المؤسسة وصولا إلى المستويات الأدنى ويأخذ هذا النوع من الاتصال صبغة الأوامر والتعليمات ، بما يتوافق مع الأهداف أو الخطط الموضوعة من طرف الإدارة.

- **الاتصال الصاعد:** وهو الاتصال المتمثل في المعلومات المتحصل عليها من المستويات الدنيا في المؤسسة إلى الإدارة العليا، وذلك لمعرفة هذه الأخيرة إلى البيانات والمعلومات في معرفة مستوى الانجاز المحقق، ويمكن أن يكون هذا الاتصال على شكل شفهي أو تحريري، أي على شكل تقارير<sup>12</sup>.

- **الاتصال الأفقي:** ينشأ هذا النوع من الاتصال علاقات بين مصالح إدارية على مستوى واحد، بمعنى أن طرفي هذا الاتصال يكون بين شخصين أو مصلحتان من نفس المستوى أو الدرجة في السلم الإداري، ويرى هنري فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة<sup>13</sup>.

ب/ **الاتصال غير الرسمي:** تتم هذه الاتصالات خارج إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهي تعبير عن شيوع العلاقات الشخصية وبعيدا عن الأطر الرسمية التي تحكم المستويات التنظيمية داخل المؤسسة ، وأهم ما تتميز به هذه الاتصالات هو وجود جماعات صغيرة داخل المؤسسة تنتمي إلى فئات أو معتقدات معينة يختلفون بها عن الآخرين، يمكن أن تتواجد في ظل ضعف نقاط الرقابة الإدارية أو ضعف فاعلية الاتصالات، مما يستوجب في بعض الأحيان الخروج عن الأطر الرسمية في الاتصال وهذا كله لصالح العمل، أي أنها ليست خروجا عن نظام المؤسسة بل هي مسألة طبيعية وتحدث في أغلب مؤسسات العالم، وينبغي على المؤسسة التعامل معها كحقيقة وتوظيفها لصالح أعمالها وأهدافها وتأخذها جنبا إلى جنب مع عملية الاتصال الرسمية<sup>14</sup>.

## 2-2 أهمية ودور الاتصال الداخلي:

أ/ **أهمية الاتصال الداخلي:** للاتصال أهمية بالغة لكونه يفتح المجال للاحتكاك البشري وبتيح الفرصة للتفكير في شتى المجالات والميادين. والاتصال يتيح الفرصة للتعريف بأداء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل جدل وحوار بين طرفين من الناس، أو مجموعة مع مجموعة أخرى أو بين فرد وفرد آخر.

الاتصال لا يجعل الإنسان مستمعا فقط بل يحثه على المشاركة في الندوات والحوار والمناقشة، ويخلق منه إنسانا بناء له ركيزته وكيانه الذاتي. والاتصال يوفر روحا معنوية عالية في المؤسسة من خلال استبعاد مظاهر النزاع التي قد تقع بين الإدارة والعاملين. كما أن الاتصال يساعد الأفراد على نقل التقاليد، اللغات، العادات وهذا من خلال تبليغ ثقافة المؤسسة ونشرها<sup>15</sup>.

ب/ **دور الاتصال الداخلي:** الاتصال داخل المؤسسة له دور كبير خلال عدة جوانب منها:

- **اتخاذ القرارات:** حيث تلعب المعلومات دورا رئيسيا في اتخاذ القرارات من حيث التدفق في كمية المعلومات في مختلف جهات المؤسسة وعبر قنوات الإرسال الموجودة بها.

- **تنمية الموارد البشرية:** عندما يتم تدريب فرد ما عن طريق الاتصال سيعود ذلك بالفائدة على كل من الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

- ممارسة مختلف العمليات الإدارية للمؤسسة: وذلك من خلال عملية التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة والقيادة وغير ذلك من الأنشطة الإدارية.

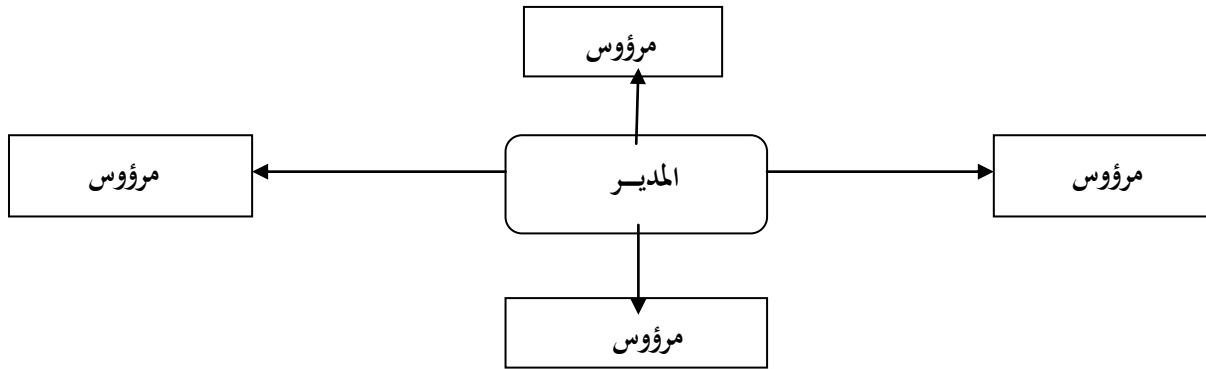
- البناء التنظيمي: يقوم الاتصال الداخلي في المؤسسة على تحقيق التنسيق في العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهدافها وكذلك ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي وجعلها بمثابة نظام مفتوح، وتذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل، ويقوم كذلك بحل مشاكل النزاع بين جماعات العمل من خلال توضيح مهام كل فرد، وتحديد مواقع مسؤوليته<sup>16</sup>.  
والجدير بالذكر أن جميع وظائف الإدارة داخل المؤسسة تتم من خلال عملية الاتصال.

### 2-3 شبكات الاتصال الداخلي:

تقوم المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها بتأمين شبكة الاتصالات التي تربط مختلف أقسامها وفروعها ببعضها البعض بطريقة تؤدي إلى الانسجام في عملها والسرعة في أداء العمل والسهولة فيه<sup>17</sup> ومن بينها:

أ/ شبكة اتصال العجلة: ومثل هذا النوع من الاتصال يكون بين المدير والأفراد والشكل التالي يوضح ذلك:

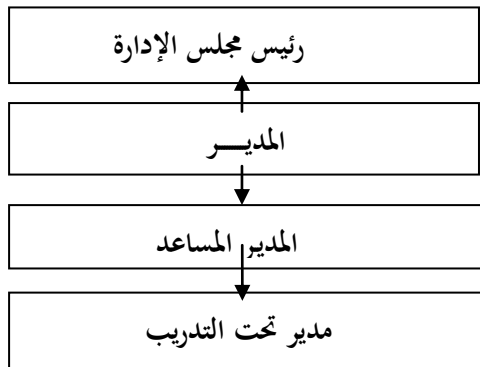
الشكل(2): شبكة اتصال عجلة



المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 237

ب/ شبكة اتصال سلسلة: في هذا النوع من الاتصالات، يتصل الفرد بالآخر الذي يوجد في مستوى أعلى وأسفل كما هو مبين في الشكل ولكنه لا يتصل بالأفراد على جانبيه، فالاتصال هنا اتصال غير منظم، ويؤدي إلى تراكم المعلومات وخلق النزاعات.

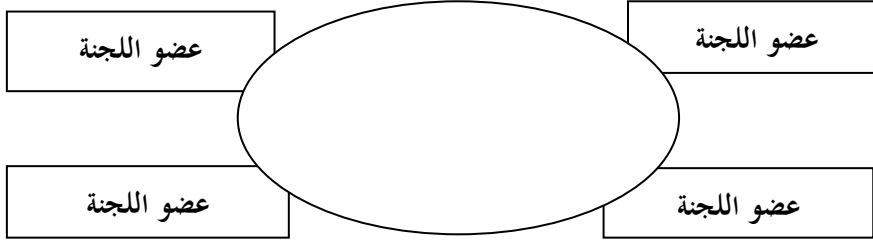
الشكل(3): شبكة الاتصال سلسلة



المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 237

ج/ شبكة الاتصال الدائرية: في هذا النوع يتم الاتصال بين الفرد والآخرين على جانبيه، إذ أن كل فرد يمثل نفس درجة المركزية، والمجموعة تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا ولكن الأخطاء تكون متكررة ونجد مثل هذا النوع من شبكات الاتصال في اللجان.

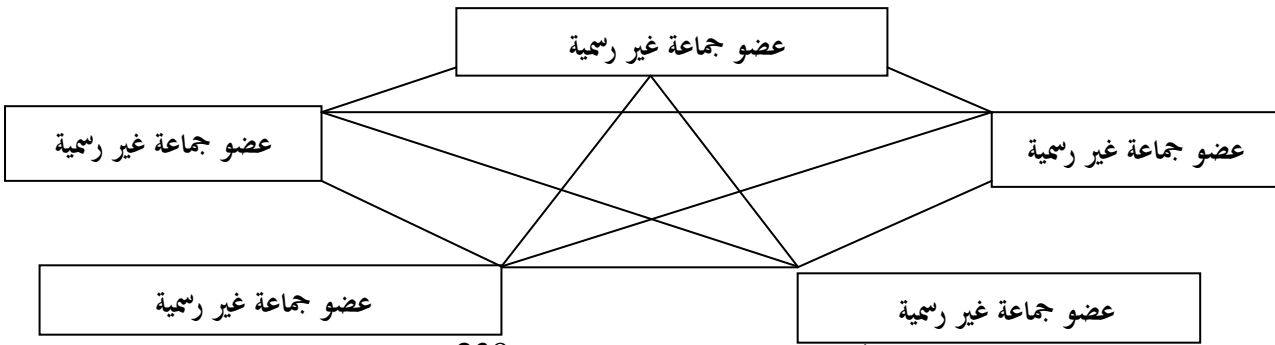
الشكل(4): شبكة الاتصال الدائرية



المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 238

د/شبكة الاتصال متعددة القنوات "شبكة نجمة": تعتبر هذه الشبكة الأكثر فعالية، لان كل الأفراد يتصلون مع بعضهم البعض في جميع الاتجاهات ، وهي فعالة من الناحية التطبيقية لأنها تمكن جميع المستويات من نقل المعلومات<sup>18</sup>.

الشكل(5): شبكة الاتصال نجمة



المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 239

المحور الثاني: الأبعاد النظرية للنزاع التنظيمي

1- تعريف النزاع التنظيمي<sup>19</sup>:

للنزاع التنظيمي عدة تعاريف من بينها:

- يعرف FRED LUTHQNS النزاع التنظيمي بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.

- يعرف BOULDING النزاع التنظيمي أنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف النزاع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

- يعرف THOMAS & KILMAN النزاع التنظيمي بأنه العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يجبط أو على وشك أن يجبط اهتماماته.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن النزاع التنظيمي موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف النزاع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز، أو الصلاحية والقوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

2- أسباب وأساليب إدارة النزاع التنظيمي:

1-2 أسباب النزاع التنظيمي<sup>20</sup>:

هناك عدة ظروف وعوامل تؤدي إلى ظهور النزاع بالمنظمات يمكن إجمالها فيما يلي:

- العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير النزاعات فيما بينهم.

- ويرجع اعتماد الإدارات والأقسام الداخلية على بعضها البعض في انجاز بعض الأعمال والمهام لوجود هياكل تنظيمية ضعيفة مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسؤولية المعطاة لكل وظيفة.
  - **اختلاف الأهداف:** رغم أن جميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي إلا أن ذلك لا يمنع من وجود تعارض بين أهدافها الفرعية كالاختلاف بين إدارة الإنتاج وإدارة التخزين.
  - **التنافس على الموارد:** حيث تتيح المؤسسة الموارد المختلفة حسب إمكانياتها وظروفها، ولكن يحدث تسابق بين أعضاء التنظيم من أجل الحصول على هذه الموارد، وبالتالي يؤدي إلى النزاع بينهم ويقع على عاتق المؤسسة مسؤولية إدارة هذه الموارد وتوزيعها بعدل وحسب الأولويات تجنبا للنزاع.
  - **تفاوت الصفات الشخصية:** إن التفاوت في الصفات الشخصية كالسن والقيم والاتجاهات والمعتقدات والمستوى الثقافي بين الأفراد يكون مصادر رئيسية للنزاع فيما بينهم.
  - **الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات أو اللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم إتقانه لعمله أو تغييره وقد يكون عدم الرضا الوظيفي شديدا فيدفع بالفرد إلى ترك عمله.
  - **الإخلال بالالتزامات التعاقدية:** إن عدم التزام طرفي العمل بالتزاماتهم يؤدي إلى ظهور النزاعات بينهم.
  - **العوامل التنظيمية:** حيث ينشأ النزاع لأسباب تنظيمية هيكلية، بمعنى أن للهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية دور في نشأة حالة النزاع بسبب تعدد المستويات الإدارية أو تداخل الأنشطة أو تركز الصلاحيات أو عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة.
  - **مشكلات الاتصال الإداري:** معظم المشكلات التي تسبب النزاع التنظيمي تعود إلى سوء الفهم، أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية.
- 2-2 أساليب إدارة النزاع التنظيمي:**

- هناك عدة عوامل تؤثر على حدة النزاع ودرجة التحكم فيه، كما تؤثر على كيفية إدارته من أهمها الصفات العامة للأطراف المشاركة في النزاع وطبيعة الموضوعات المصعدة للنزاع<sup>21</sup> ويرى الفكر الحديث أن النزاع شيء محتوم، ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام النزاع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن لانحيارها كما أن وجود النزاع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من النزاع في المنظمة فهو مطلوب.
- أ/ طرق تسوية النزاع بين الأفراد<sup>22</sup>: في حالة ظهور النزاع بين الأفراد داخل بيئات العمل، يجب على الإدارة إتباع طرق معينة للتخفيف من حدته بشكل يؤدي إلى تقليل الخسارة المترتبة عنه وعليه تلجأ الإدارة إلى إحدى الطرق التالية:
- أ-1/ **الانسحاب:** تهمل هذه الطريقة أسباب النزاع وتبقيه ضمن حدود مقيدة ومحكمة من أساليبها:
  - **الإهمال:** يعتمد هذا الأسلوب على التجاهل والتغاضي الكلي عن أسباب النزاع على أمل الانحسار التلقائي وبالتالي الحل أو البقاء تحت ظروف معينة ولكن قد يؤدي ذلك إلى تصاعد النزاع مع مرور الوقت.
  - **المباعدة العضوية:** تتم عن طريق الفصل بين أطراف النزاع بحيث لا يتم التفاعل والاتصال المباشر بينهم وبالتالي ينتهي النزاع، ويؤخذ على هذا الأسلوب التأثير السلبي على فاعلية المنظمة، ويكون مكلفا لموارد المنظمة.
  - **التفاعل المحدود:** يكون التفاعل فيها بين أطراف النزاع مقتصر على الأمور الرسمية مثل الاجتماعات واللقاءات الرسمية.
  - أ-2/ **التهديئة:** تتضمن هذه الطريقة سياسة كسب الوقت لحين تهدئة انفعالات أطراف النزاع وتسوية أسبابه الثانوية وإهمال النقاط الرئيسية لتسوية مع الزمن وتتم معالجة النزاع من خلال تدخل أطراف خارجية بحيث تتبع أحد الأسلوبين التاليين:

- التخفيف: ويعتمد على تقليل نقاط الخلاف والتركيز على جوانب الاتفاق والتعاون بين أطراف النزاع وإبراز أهمية ذلك.
- التوفيق: يستند هذا الأسلوب على تقديم تنازلات بين أطراف النزاع والتوصل إلى الحلول المرضية لأطراف النزاع.
- أ-3/ القوة: ويتم حسم النزاع وإنهاء المواقف المتعلقة به باستخدام هذه الطريقة من خلال تدخل الإدارة العليا في النزاع وبشكل مباشر لمعالجته ويكون بتوجيه الأمر لأطراف النزاع وإلا فإن السلطة ستمارس صلاحيتها بتوجيه العقاب لغير الممثل لذلك.
- أ-4/ المواجهة: تستمد هذه الطريقة حلولها للنزاع من خلال تحديد أسبابه ومناقشتها مع الأطراف المعنية به، ويتم فيها التركيز على المصالح المشتركة للأطراف وتعتمد على المصالح المشتركة للأطراف ومن بين أساليبها:
- عرض وجهات النظر: تتم بشكل متبادل بين أطراف النزاع لتسمح للطرفين بالتعرف على وجهة نظر الطرف الآخر لتقريب وجهات النظر وزيادة التفاهم.
- اجتماعات المواجهة: تتم المواجهة بين أطراف النزاع من خلال عقد اجتماع رسمي ليتسنى عرض وجهات نظر هذه الأطراف لبحث أسباب النزاع ومن ثم التوصل إلى حلول لها.
- ب/ طرق تسوية النزاع بين الجماعات: في حالة حدوث نزاع بين المجموعات فإن الإدارة تستخدم طرق وأدوات تختلف عما تم استخدامه في مواجهة النزاعات على المستوى الفردي وتمثل فيما يلي:
- تنظيم طرق الاتصال: ومن أحسن الطرق التي تساعد في رفع مقدار التنسيق والتعاون الاجتماعات واللقاءات....
- نقل العمال والتقنيين بين الأقسام والمديريات: ويؤدي هذا إلى فهم الأقسام والإدارات لطبيعة عمل بعضها البعض، وطبيعة المشاكل التي تواجهها، مما يساعد على احتواء كثير من المشاكل قبل أن تتطور.
- التخطيط والرقابة المشتركة: فالاشتراك بين العاملين أو عدد من الأقسام في وضع الخطط أو تتبعها أو الرقابة عليها يجعلهم ذوي جهودات محدودة ومتقاربة ويمكنهم من التغلب على أي مشاكل قد تحدث.
- إعادة تصميم العمل: ويكون الغرض من ذلك هو فض أي تعارض أو غموض في المهام والأدوار.
- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية: وذلك بتغيير أجزاء التنظيم بشكل يقلل من الاختلافات بين المستويات التنظيمية.
- إعادة توزيع الموارد: بالشكل الذي يقلل من احتمالات النزاع، أو وضع نظام يتيح العدالة والاستقرار، أو التوازن في توزيع الموارد.
- توصيف الوظائف: وذلك بتحديد مهام كل فرد مما يقلل فرص النزاع.
- تخفيف درجة الاعتمادية: لأن فرص حدوث النزاع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.

### 3- علاقة الاتصال بتسيير النزاع التنظيمي<sup>23</sup>:

توجد علاقة تفاعل وتكامل بين كل من الاتصال والنزاع، من حيث الاتجاه الهادف لكل منهما، وعلاقته السببية، وتظهر أهمية تلك العلاقة القائمة بينهما في أن النزاع قد يساهم في فتح قنوات اتصال جديدة تسهل مزاولة عملية الاتصال بكفاءة، ومن الجانب الآخر نجد أن الاتصال في صورته المختلفة يعتبر الوسيلة الوحيدة في التعبير عن النزاع، وقد يساهم الاتصال الفعال في تخفيف حدة النزاع.

### المحور الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة فيتال

#### 1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة الوطنية للنسيج والغزل فيتال بالجزائر حيث قام الباحث باعتماد أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة من خلال توزيع الاستبيانات عليهم، حيث بلغ عدد الاستبيانات 40 استبانة وقد تم استرجاع 35 استبيانا صالحا للتحليل ونسبة استرجاع بلغت 87.5%.

#### 2- أسلوب المعالجة الإحصائية:



للإجابة على تساؤلات الدراسة والإشكالية المطروحة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية كما استخدم الباحث في دراسته أداة الاستبانة وقد كانت على النحو التالي:

القسم الأول: تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة؛ كالجنس والعمر والصنف الاجتماعي المهني.

القسم الثاني: تضمن بعض الأسئلة المتعلقة بمدى وجود نزاعات بالمؤسسة أو عدمها.

القسم الثالث: تضمن السياسة المتبعة من طرف المؤسسة في حل النزاعات والتقليل منها.

3- خصائص عينة الدراسة:

القسم الأول: تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة؛ كالجنس والعمر والصنف الاجتماعي المهني.

الجدول (1): المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الوصف	التحليل الإحصائي	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	69%
	أنثى	11	31%
الفئة العمرية	من 20 إلى 30 سنة	05	14%
	من 30 إلى 40 سنة	15	43%
	من 40 إلى 50 سنة	15	43%
المستوى العلمي	إبتدائي	03	09%
	متوسط	13	37%
	ثانوي	07	20%
	جامعي	12	34%
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	01	03%
	من 5 إلى 10 سنوات	11	31%
	من 10 إلى 15 سنة	06	17%
	من 15 إلى 20 سنة	17	49%
الصنف الاجتماعي المهني	إطار	10	29%
	عون تحكم	09	26%
	عون تنفيذ	16	45%

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتبين من الجدول رقم "1" أن معظم أفراد العينة ذكور بنسبة 69% وأغلبهم تجاوز 40 سنة، كما نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من العمال لهم أقدميه أكثر من 10 سنوات وتمثل نسبتهم حوالي 66% أما فيما يخص الصنف الاجتماعي المهني فأغلبية العمال هم عمال تنفيذ وذلك راجع لكون المؤسسة إنتاجية وبطبيعة الحال فهي بحاجة كبيرة لمثل هذه الفئة.

4- عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

القسم الثاني: تضمن بعض الأسئلة المتعلقة بمدى وجود نزاعات بالمؤسسة أو عدمها.

الجدول (2): مدى وجود نزاعات بمؤسسة فيتال.

النسبة %	لا	النسبة %	نعم	أسئلة الدراسة
37%	13	63%	22	1- هل أنتم على علم بالأهداف العامة للمؤسسة؟
51%	18	49%	17	2- هل تقابلون بعض المهام المقدمة إليكم بعبارة "هذا ليس من اختصاصي"؟
29%	10	71%	25	3- هل المعلومات التي تتلقونها كافية لتأدية عملكم؟
40%	14	60%	21	4- هل تتلقون مساعدة من الآخرين عند انجاز عملكم؟
54%	19	46%	16	5- هل هناك اعتمادية في أداء عملكم
25%	09	75%	26	6- هل أنت راض عن وظيفتك؟
54%	19	46%	16	7- هل يوجد توتر في العلاقات بين أقسام المؤسسة؟
40%	14	60%	21	8- هل توجد مصالح في المؤسسة ترفض العمل فيها؟
25%	09	75%	26	9- هل هناك اختلاف كبير في الآراء أثناء الاجتماعات؟
57%	20	43%	15	10- هل أنت مستعد لمغادرة المؤسسة في حال حصولك على عمل بنفس الأجر والرتبة في مؤسسة أخرى؟

المصدر: من إعداد الباحثين

يوضح الجدول رقم "2" النسب المئوية الخاصة بوجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول مدى وجود نزاعات بين عمال المؤسسة ونلاحظ من خلاله وجود بعض الأسباب التي من شأنها أن تؤدي إلى نشوب بعض الصراعات والمشاكل داخل المؤسسة من بينها وأهمها الاعتمادية حيث هناك 46% يرون أن هناك اعتمادية ويرجعون ذلك إلى تشابه الوظائف وإلى اتكالية الأفراد وعدم تفانيهم في العمل هذا بالإضافة إلى وجود 25% من العمال غير راضين عن وظيفتهم مما يسبب لهم مشاكل في العمل ونلاحظ من خلال السؤال 1 أن 37% من العمال ليس لهم علم بالأهداف العامة للمؤسسة وأغلبهم أعوان تنفيذ حيث يرجعون ذلك إلى عدم وجود احتكاك بينهم وبين المستويات العليا وإلى أن معرفة الأهداف لا تهمهم كونهم مكلفين بسير العملية الإنتاجية فقط.

كذلك يبين الجدول الاختلاف الكبير في الآراء أثناء الاجتماعات مما يعكس توتر العلاقات بين العمال بحيث يرى 46% منهم أن العلاقة بين أقسام المؤسسة يسودها جو من التوتر، وهي نسبة معتبرة مما يشير إلى وجود نزاع بين الجماعات مؤسسة فيتال.

القسم الثالث: يتضمن هذا القسم كيفية تجاوز الاختلافات أثناء الاجتماعات والسياسة المتبعة من طرف المؤسسة في حل النزاعات والتقليل منها.

الجدول (3): كيفية تجاوز الاختلافات

النسبة	كيف يتم تجاوز الاختلاف في الاجتماعات؟
23%	تقليل نقاط الخلاف، والتركيز على جوانب الاتفاق
15%	تقديم تنازلات بين الأطراف، والتوصل إلى حلول مرضية

تهدئة الانفعالات وتسوية أسباب الخلاف	50%
الانسحاب من الاجتماع	12%

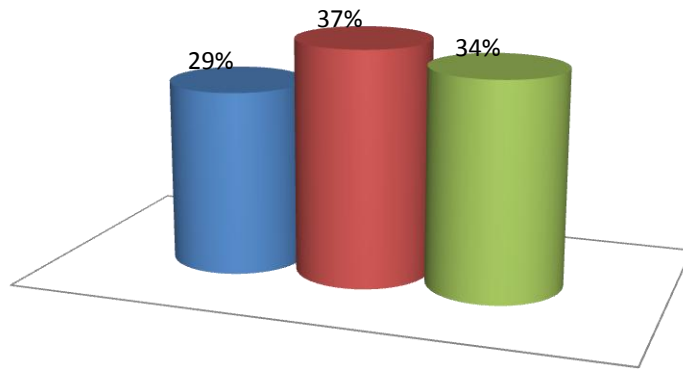
المصدر: من إعداد الباحثين

إن نسبة 50% من العمال يرون أن تجاوز الاختلاف فيما بينهم يتم من خلال تهدئة الانفعالات وتسوية أسباب الخلاف، وتتضمن هذه الطريقة سياسة كسب الوقت لحين تهدئة عواطف وانفعالات أطراف النزاع وفي أغلب الحالات يتم تدخل أطراف خارجية لتسوية هاته الصراعات، أما الباقي فيميلون إلى الطرق الأخرى للحد من النزاع فيما بينهم. فيما نلاحظ أن أغلب العمال يتجنبون أسلوب الانسحاب والذي يهمل أسباب النزاع الرئيسية ويبقيه ضمن حدود مقيدة أو يتم الاعتماد فيه على التجنب والإهمال والتغاضي الكلي ولكن قد يؤدي ذلك إلى تصاعد النزاع وتزايد حدته مع الوقت.

#### 5- السياسة المتبعة من طرف المؤسسة في حل النزاعات.

الشكل (6): سياسة المؤسسة في فك النزاع.

تحكيم طرف آخر ■ التجنب ■ استعمال القوة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الشكل يتبين لنا أن السياسة الأكثر استعمالا لحل النزاع هي التجنب وهي سياسة غير فعالة لأنها تؤدي إلى تصاعد النزاع وتزايد حدته مع مرور الوقت كما تستعمل المؤسسة أسلوب تحكيم طرف آخر لحل النزاع وهو أسلوب مناسب في حالة التأكد من عدالة هذا الطرف، أما أسلوب القوة فهو غير مستعمل بكثرة إلا في حالة الضرورة.

الخاتمة:

يعتبر الاتصال عاملا ذا أهمية بالغة في تسيير المؤسسة حيث يساهم في تحقيق المسار الجيد للمعلومة، وكذا المساعدة في تحليل المشاكل الداخلية ومحاولة حلها وتفاديها إن أمكن، ومن هنا كانت أهم النتائج المتوصل إليها من خلال مداخلتنا هذه ما يلي:

النتائج:

- الاتصال هو عملية ديناميكية، تتم بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد فيما بينهم وبين الجماعات.
- يتيح الاتصال الداخلي الفرصة للتعريف بأداء الآخرين وأفكارهم ويوفر روحا معنوية عالية في المؤسسة.
- ينشأ النزاع التنظيمي لعدة أسباب كاختلاف القيم ووجهات النظر، إضافة إلى التنافس من أجل الحصول على مراكز، أو عائد مالي أفضل.

- إضافة إلى الآثار السلبية للنزاع التنظيمي، كانهخفاض الإنتاجية ومستوى الكفاءة والفعالية هناك آثار إيجابية للنزاع، حيث يشجع المبادرة ويعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

- نقص وسائل الاتصال في المؤسسة يؤثر سلباً على الاتصال الداخلي ويحد من فعاليته.

#### التوصيات:

من خلال الدراسة يمكن أن نقدم التوصيات التالية:

- الاهتمام بالاتصال الداخلي وذلك من خلال إنشاء مصلحة خاصة بالاتصال على مستوى المؤسسات، والتزويد بوسائل الاتصال اللازمة.

- يجب على الإدارة خلق جو من الثقة بين مصدر المعلومة ومستقبلها، فالثقة تؤدي إلى فتح باب الاتصال حيث يسهل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين.

- يجب على الإدارة التعرف على مشاكل وانشغالات العمال، وتشجيعهم على التقدم من خلال الاتصال الصاعد، وذلك للتمكن من حل المشاكل في الوقت المناسب.

- تشجيع تدفق المعلومات في كل اتجاه، مع مراعاة الكم والنوع والتوقيت السليم أثناء انسيابها من أعلى إلى أسفل.

- الاهتمام بتسوية النزاعات بين الأفراد، وذلك بإتباع مختلف الطرق التيسيرية من أجل الحد من آثارها السلبية.

#### المراجع والهوامش:

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي "السلوك الإنساني في المنظمات" الدار الجامعية للطبع والنشر الإسكندرية، 2000، ص 230.

<sup>2</sup> فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 22.

<sup>3</sup> كيت ديفز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمه: سيد عبد المجيد مرسى - محمد إسماعيل يوسف، القاهرة، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، 1990، ص 512

<sup>4</sup> محمد فريد الصحن "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 72

<sup>5</sup> رواية حسن، السلوك في المنظمات " الدار الجامعية للنشر، ص 229

<sup>6</sup> عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2001، ص 495

<sup>7</sup> منال طلعت محمود "مدخل إلى علم الاقتصاد" الإسكندرية، 2001-2002، ص 30.

<sup>8</sup> محمد الصيرفي "السلوك الإداري" دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2006، ص 107.

<sup>9</sup> STEPHANE OLIVESI, DUMAS-TITOULET IMPRIMEURS, France, 2006 P16.

<sup>10</sup> ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية للنشر، 2003، ص 22.

<sup>11</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 493.

<sup>12</sup> حاج أحمد كريمة "العلاقات العامة داخل المؤسسة / دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية" مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران السانية، 2009-2010 ص 81.

<sup>13</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 72.

<sup>14</sup> حاج أحمد كريمة، مرجع سابق، ص 82.

<sup>15</sup> PHILIPPE MORED, LA COMMUNUCATION D'ENTREPRISE 2EME ED VUIBERT ; 2002 ;P8 .

<sup>16</sup> مهدي زويلف وعلي العظايلة "إدارة المنظمة" دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 285.

- <sup>17</sup> خنيفر وفاء، " دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية"، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص 9
- <sup>18</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 239.
- <sup>19</sup> محمود سليمان العميان " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص 363.
- <sup>20</sup> روبرت بارون، تعريب ومراجعة رفاعي مُجد رفاعي، " إدارة السلوك في المنظمات" دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 480.
- <sup>21</sup> KENNETH CLOKE & JOAN GOLDSMITH ; RESOLVING CONFLICTSS AT WORK ; JOSSEY-BASS INC PUBLICHERS; SAN FRANCISCO;2005;P19.
- <sup>22</sup> RICHARD BREARD ET PIERRE PASTOR ; GESTION DES CONFLITS : LA COMMUNICATION A L'EPREUVE ; EDITION LAISONS ; 2000 ;P179.
- <sup>23</sup> سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 320.