

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف مسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

مطبوعة بيداغوجية

محاضرات في مقياس الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة

موجه لطلبة السنة أولى ماستر

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



وحدة التعليم: أساسية

طبيعة المقياس: سداسي

إعداد الدكتور: عفاف بليل

السنة الجامعية: 2026/2025

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المطبوعة
02	فهرس المحتويات
06	قائمة الجداول
06	قائمة الأشكال
09	مقدمة
	المحاضرة الأولى: ماهية الاتصال التنظيمي
14	أولاً: الاتصال 1- مفهوم الاتصال : - لغة - اصطلاحاً
16	2- تعريف المنظمة
16	3- خصائص المنظمة
21-17	4- عناصر الاتصال
22	5- أهداف الاتصال
23-22	6- مراحل عملية الاتصال
23	ثانياً: الاتصال التنظيمي 1- تعريف الاتصال التنظيمي
24	2- أهمية الاتصال التنظيمي

25	3-أهداف الاتصال التنظيمي
25	4-وظائف الاتصال التنظيمي
29-26	5-معوقات الاتصال التنظيمي
	المحاضرة الثانية: نماذج الاتصال التنظيمي
30	1-نموذج شانون و ويفر
31	2-النموذج الخطي
32	3-النموذج تفاعلي
32	4-النموذج التبادلي
32	5-نموذج برلو
33	6-نموذج لاسوبل
33	7-نموذج الشبكي
	المحاضرة الثالثة: أنماط الاتصال في المؤسسة
36	1-الاتصال الرسمي
42-40	2-الاتصال غير الرسمي
	المحاضرة الرابعة: أدوات وتقنيات الاتصال التنظيمي
43	1-الاتصال الكتابي
44	2-الاتصال الشفوي
45	3-الاتصال غير لفظي

46	4-الاتصال الالكتروني
	المحاضرة الخامسة: الأسس النفسية للاتصال التنظيمي
48	1-تعريف الأسس النفسية
48	2- أهمية الأسس النفسية
49	3-الأسس النفسية للاتصال التنظيمي
	المحاضرة السادسة: الصراع التنظيمي
51	1-تعريف الصراع التنظيمي
52	2-خصائص الصراع التنظيمي
52	3-أهمية الصراع التنظيمي
53	4-مستويات الصراع التنظيمي
55	5-أسباب الصراع التنظيمي
57	6-آثار الصراع التنظيمي
	المحاضرة السابعة: نظريات إدارة الصراع
59	1-النظرية التقليدية
59	2-النظرية السلوكية
60	3-النظرية التفاعلية
60	4-نموذج توماس و كليمان
	المحاضرة الثامنة: استراتيجيات التعامل مع الصراع بين الافراد

61	1- مفهوم الصراع بين الأفراد
61	2- أهمية الصراع بين الأفراد
63-62	3- استراتيجيات التعامل مع الصراع بين الأفراد
	المحاضرة التاسعة: إدارة الصراع في الفرق والجماعات
64	1- تعريف الصراع في الفرق والجماعات
64	2- خصائص الصراع في الفرق و الجماعات
65	3- أسباب الصراع بين الفرق و الجماعات
	المحاضرة العاشرة: إدارة الصراع بين الأفراد والتنظيم
66	1- تعريف الصراع بين الأفراد و التنظيم
66	2- أسباب الصراع بين الأفراد والتنظيم
67	3- إدارة الصراع بين بين الأفراد والتنظيم
68-67	4- استراتيجيات إدارة الصراع بين الأفراد والتنظيم
	المحاضرة الحادية عشر: التفاوض كأداة لإدارة الصراع في المؤسسة
70	1- مفهوم التفاوض
71	2- مبادئ التفاوض
72	3- مهارات التفاوض الفعال
74-73	4- مراحل التفاوض
74	5- محددات نجاح التفاوض

75	6- دور التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي
76	7- معوقات التفاوض
	المحاضرة الثانية عشر: دور القيادة في إدارة الصراع
77	1- تعريف القيادة
79-78	2- دور القيادة في إدارة الصراع
	المحاضرة الثالثة عشر: الراء التنظيمي والتحولات الثقافية في المؤسسة
80	1- تمفهوم الثقافة التنظيمية
80	2- أهمية الثقافة التنظيمية
81-80	3- أسباب التحولات الثقافية
	4- علاقة الصراع بالتحولات الثقافية
	المحاضرة الرابعة عشر: الاتصال الفعال في إدارة الأزمات التنظيمية
83	1- تعريف الاتصال الفعال
84-83	2- شروط الاتصال الفعال
85	3- تعريف الأزمة التنظيمية
86	4- أهمية الاتصال في الأزمات
87-86	5- استراتيجيات الاتصال الفعال في الأزمات
89-88	قاموس مصطلحات الاتصال التنظيمي والصراع في المؤسسة (عربي-انجليزي)
95-90	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	رقم الشكل	
21	01	عناصر الاتصال
36	02	أنواع الاتصال التنظيمي
37	03	الاتصال النازل
38	04	الاتصال الصاعد
39	05	الاتصال الأفقي
55	06	مستويات الصراع التنظيمي
57	07	أسباب الصراع التنظيمي
59	08	مراحل الصراع التنظيمي
64	09	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

قائمة الجداول

رقم الصفحة	رقم الشكل	
40	01	أنواع الاتصال
46	02	الفرق بين الاتصال الكتابي والاتصال الشفهي
58	03	آثار الصراع التنظيمي

86	مهارات تحسين فعالية الاتصال	04
----	-----------------------------	----

توصيف المقياس

1- التعريف بالمقياس:

المعارف السابقة: أن يكون الطالب متمكناً من المفاهيم الأساسية في علم النفس العمل والتنظيم. مبادئ في السلوك التنظيمي. أسس الاتصال والعلاقات المهنية.	اسم المقياس: الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة الطور: ماستر السداسي: الثاني الرصيد: 5 المعامل: 2
--	---

2- أهداف المقياس:

يهدف هذا المقرر إلى تعريف الطالب ب: - تزويد الطالب بمهارات الاتصال وتقنياته داخل المؤسسات المهنية. - التعرف على أهم خطوات الاتصال في المنظمات - الاطلاع على أنواع الاتصالات في المنظمات - التمييز بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي - التعرف على الأسس النفسية للاتصال التنظيمي - التعرف بأنماط وشبكات الاتصال داخل المنظمة
--

- التعرف على الصراع التنظيمي وأهميته وأسبابه
- أكساب الطالب القدرة على تحليل وإدارة الصراعات التنظيمية من خلال الاتصال.
- تعلم الاستراتيجيات والنظريات الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي.

3- محتوى المقياس:

يتناول هذا المقياس ما يلي:

- 1-مدخل الى الاتصال التنظيمي: المفاهيم والأهمية
- 2- نماذج الاتصال التنظيمي
- 3- أنماط الاتصال في المنظمة
- 4- أدوات وتقنيات الاتصال التنظيمي
- 5- الأسس النفسية للاتصال التنظيمي
- 6- الصراع التنظيمي: تعريفه، أسبابه، علاقته بالاتصال التنظيمي.
- 7- نظريات إدارة الصراع
- 8- استراتيجيات التعامل مع الصراع بين الأفراد
- 9- إدارة الصراع في الفرق والجماعات
- 10- إدارة الصراع بين الأفراد والتنظيم
- 11- التفاوض كأداة لإدارة الصراع في المؤسسة

12- دور القيادة في إدارة الصراع

13- الصراع التنظيمي والتحويلات الثقافية في المؤسسة

14- الاتصال الفعال في إدارة الأزمات التنظيمية

4- طريقة التقييم:

يتم تقييم الطلبة خلال السداسي من خلال:

-مراقبة مستمرة

-امتحان في نهاية السداسي

مقدمة

إن الاتصال بين البشر ظاهرة إنسانية بدأت وتطورت مع نشأة الحياة الإنسانية، فمنذ أن وجد الإنسان بدأ الاتصال بغيره من أفراد قبيلته، أسرته، أو مجتمعه، من أجل تلبية حاجاته الأساسية والتعبير عن أحاسيسه ومشاعره، ثقافته، شخصيته وأفكاره.

لقد أشار علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة للتأثير وهو بذلك من وجهة نظرهم يعرف بأنه السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر. (حزي، 2020، ص11)

يمثل الاتصال القلب النابض للمنظمات فهو الذي يزودها بالمعلومات بحيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والارشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة والتي لا تستطيع أي منها العمل بدونه، وعليه فالاتصال التنظيمي مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف استمرارها وبدونه لا تستطيع الإدارة والموظفين اصدار التوجيهات والتعليمات واستلام المعلومات والتنسيق والتعاون بين أعمال الوحدات والأقسام، ولا حتى إيصال احتياجات ورغبات ومقترحات العاملين، كما أن الاتصال الفعال له علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل وبالأداء والابداع التنظيمي، وبالأداء العام بشكل عام. (حريم، 2013، ص249)

لقد أصبحت دراسة الاتصالات ضرورة ملحة، ومن الموضوعات التي تناولها الباحثين بالدراسة في جميع الميادين كونه يعد أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان هدفها سواء داخل الأسرة أو المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه الأفراد فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم. (حزي، 2020، ص08)

فالالاتصال يلعب دورا هاما في حياة الانسان ومستقبله، لذلك وجب توفر مهارات الاتصال للإنسان وللموظف على وجه الخصوص كما أن هناك دراسات تشير الى أن الانسان يقضي من 70 الى 85 بالمئة من وقته في الاتصال بالآخرين إما عن طريق الاتصالات أو الحديث أو القراءة أو الكتابة. (أبو النصر، 2009، ص18)

وعلى اعتبار أن الاتصال التنظيمي الركيزة الأساسية التي تقوم عليها فعالية إدارة الصراع بحيث لا يمكن معالجة النزاع دون وجود قنوات اتصال واضحة وشفافة مما يحد ويخفف من حدة الصراعات كما يسمح بتقريب وجهات النظر مع تعزيز الحوار البناء بين الأفراد والجماعات مما يساعد على تحويل الصراع من ظاهرة سلبية الى فرصة للتطوير والتحسين ان العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع هي علاقة تكاملية بحيث يشكل الاتصال أداة استراتيجية تمكن القيادة من التحكم في ديناميكيات الصراع و توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

وفي هذه المطبوعة تم تناول عدة محاضرات مقسمة على الشكل التالي:

المحاضرة الأولى وتم التطرق فيها الى مدخل مفاهيمي للاتصال التنظيمي تناولنا فيه العناصر التالية مفهوم الاتصال (لغة واصطلاحاً)، العناصر المكونة للعملية الاتصالية، أهداف الاتصال، مراحل عملية الاتصال،

المحاضرة الثانية تطرقنا فيها الى نماذج الاتصال التنظيمي

المحاضرة الثالثة تطرقنا فيها الى أنماط الاتصال في المؤسسة

المحاضرة الرابعة تطرقنا فيها الى أدوات وتقنيات الاتصال التنظيمي

المحاضرة الخامسة تطرقنا فيها الى الأسس النفسية للاتصال التنظيمي

المحاضرة السادسة تطرقنا فيها الى الصراع التنظيمي

المحاضرة السابعة تطرقنا فيها الى نظريات الصراع

المحاضرة الثامنة وتطرقنا فيها الى استراتيجيات التعامل مع الصراع بين الأفراد

المحاضرة التاسعة تطرقنا فيها الى إدارة الصراع في الفرق والجماعات

المحاضرة العاشرة تطرقنا فيها الى إدارة الصراع بين الأفراد والتنظيم

المحاضرة الحادي عشر تطرقنا فيها الى التفاوض كأداة الصراع في المؤسسة

المحاضرة الثالث عشر تطرقنا فيها الى الصراع التنظيمي والتحولات الثقافية في المؤسسة

المحاضرة الرابع عشر تطرقنا فيها الى الاتصال الفعال في إدارة الأزمات التنظيمية.

المحاضرة الأولى

مدخل الى الاتصال

التنظيمي



المحاضرة الاولى

أولاً: مدخل مفاهيمي للاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعد الاتصال التنظيمي العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه لذلك يجب على العاملين على تسيير المنظمات والمؤسسات أن يعطوا الاتصال أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم وذلك لضمان السير الحسن لكل عمليات التواصل داخل المنظمة.

أولاً: الاتصال

1- مفهوم الاتصال:

أ- لغة: اتصل بالشيء ولم ينقطع واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه، ويقال كان على اتصال به أي على علاقة به، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك، ويقال وصل الشيء بالشيء وصلاً بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر، وبين مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف ما وغرض معين.

ومنه فلفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف معين.

كلمة الاتصال تعني باللغة الإنجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communis التي تعني مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة أو جماعات. (المغربي، 2016، ص 161)

ب- اصطلاحاً:

- يعرف Bellow الاتصالات بأنها عملية تتضمن تبادل الكلمات ،الخطابات، الرموز أو الرسائل بين شخص و آخر من اجل إيجاد فهم مشترك بينهم. (باشري، مذكور، فهمي، 20017، ص227)

- الاتصال هو عملية نقل المعلومات من طرف لآخر.

- تبادل المعلومات من شخص أو أكثر عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه.

- كما عرفته منظمة الإدارة الأمريكية على أنه عملية خلق التفاهم، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد.

- كما يعرفه آخر بأنه نقل الرسالة بين فرد أو أكثر باستخدام مجموعة رموز، عبر استخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التواصل والتأثير.

- ولقد ركز علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة تأثير لذلك فإنه الاتصال من وجهة نظرهم هو السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر. (العبدالله، 2006، ص26)

-الاتصال هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير، الاختيار، الشعور، السلوك وهي عملية ممنهجة عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال شخصين أحدهما مرسل وآخر مرسل إليه. (المغربي، 2016، ص161)

يعرف Stanley الاتصال على أنه عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة وليس عملا فرديا منعزلا، حيث يقاس واقع الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على احداث التفاعل والتناغم والانسجام والفهم المشترك للرموز المتبادلة. (عواج، 2019، ص8)

الاتصال هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وهذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة، فنحن عندما نتصل بشرك الآخرين معنا ونشارك معهم في المعلومات والأفكار. (القضاة، 2024، ص45)

2- تعريف المنظمة:

المنظمة هي وحدة اجتماعية من الأفراد، منظمة بشكل منهجي، قادرة على تلبية حاجات الأفراد وتحقيق أهداف الجماعة، لديها هيكل تنظيمي يحدد العلاقات بين الوظائف والمناصب ويفوض الصلاحيات والمسؤوليات لتنفيذ مهام محددة. (Hollingsworth, 2022)

المنظمة هي نظام اجتماعي مفتوح، تعمل على تحقيق أهدافها الموضوعة ويتكون هذا النظام من مجموعة من المدخلات والمخرجات والعمليات التحويلية داخل النظام ويتأثر هذا النظام بالبيئة الخارجية والداخلية التي يعمل في ظلها (الصباغ، بدر، 2020، ص 02)

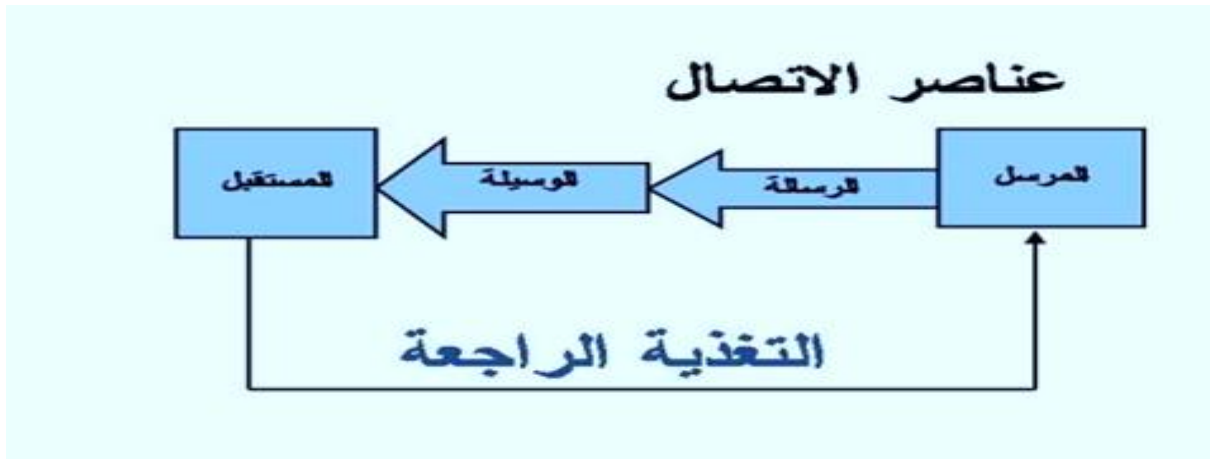
المنظمة هي مجموعة من العاملين التي تضم رؤساء وعاملين قادرين على التواصل فيما بينهم وراغبين في المشاركة بالعمل معا لتحقيق أهداف مشتركة ومخطط لها مستقبل وتمثل المنظمة نظاما مفتوحا (حزي، 2013، ص 84)

3- خصائص المنظمة: تتصف المنظمات بالخصائص التالية:

- ❖ المنظمة كيان اجتماعي: تتكون المنظمة من مجموعة من الأفراد يتجمعون لتحقيق أهداف مشتركة
- ❖ المشاركة: يجتمع الأفراد مع بعضهم البعض بهدف التعاون والتكامل من أجل ممارسة المهام والأنشطة المطلوبة منهم
- ❖ الأهداف: تعتبر الأهداف أهم أسباب وجود المنظمة والتي تسعى المنظمة الى تحقيقها
- ❖ الديناميكية: المنظمة عبارة عن نسق مفتوح وهذا يدل على وجود تفاعل بينها وبين البيئة الخارجية فهي تؤثر وتتأثر بها
- ❖ الاستمرارية: استمرارية العلاقة بين المنظمة والعاملين بها (الصباغ، بدر، 2020، ص 03)

4- عناصر الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، ويتفق جميع الباحثين والمختصين في مجال الاتصال على خمسة عناصر هي:



-شكل يمثل عناصر الاتصال-

4-1- المصدر (المرسل)

4-2- الرسالة

4-3- القناة (الوسيلة)

4-4- المستقبل

4-5- التغذية الراجعة

أولاً: المرسل: Sender

المرسل هو الشخص الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة ولإيصال الرسالة إلى الجهة المستهدفة لابد على المرسل من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف، يمكن استخدام إشارات أو مفردات لغوية أو كتابية أو صور أو تعابير الوجه لتمكين المستقبل من فهم الهدف أو المعنى المطلوب.

وتوجد عدة عوامل تؤثر على مصدر الرسالة (مرسلها) ومن أهمها: (باشري، مذكور، فهمي،

2017، ص229)

-مدى توافر مهارات الاتصال الجيد لدى المرسل.

-اتجاهات المرسل.

-درجة تأثير شخصية المرسل.

-درجة الخبرة والمعرفة السابقة المتوافر لديه.

-المحيط الشخصي والمواقف الاجتماعية والثقافية ودرجة انعكاسها على اتصالاته.

ثانيا: الرسالة: Message

هي جوهر عملية الاتصال فبدون الرسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال ويجب أن تكون واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى تحتل تفسيرات مختلفة وأن تكون لغة سليمة وتناسب مع مقدرة فهم المستقبل اللغوية.

وقد تكون الرسالة في صورة شفوية أو مكتوبة، تعبيرات الوجه، وغيرها وتضم الرسالة كافة المعلومات المطلوب نقلها الى المرسل غليه، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وغير معقدة، منظمة حتى تحقق الهدف.

ومن عوامل نجاح الرسالة ما يلي: (عواج، 2019، ص20)

* التعرف على الجمهور المستهدف

* وفرة المعلومات التي تتضمنها الرسالة

* يجب ان تتضمن الرسالة الحجج والبراهين المنطقية

* اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة

* الابتعاد عن التكرار

* تجنب الاطالة

* اختيار الوسيلة المناسبة

* خلة الرسالة من الأخطاء.

ثالثا: القناة أو الوسيلة: Means of Communication

هي الوسيلة أو الوساطة التي تقوم بتوصيل الرموز التي تشكل الرسالة وتوجد عدة قنوات منها:

*القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجه لوجه أو مباشرة مثل محاضرات

*القناة الكتابية: وتشمل كتب، صحف، مجلات، دوريات، كتيبات

*القناة المسموعة المرئية: مثل الهاتف، تلفزيون، راديو.

*القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الاعلانات.

الوسيلة الالكترونية: الحاسوب، الانترنت، البريد الالكتروني.

وتتأثر عملية اختيار الوسيلة بعوامل عديدة من بينها: (الدليمي، 2016، ص31)

- طبيعة الفكرة

- خصائص الجمهور المستهدف

- تكاليف استخدام الوسيلة

- أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذي يتناوله الاتصال

- مزايا كل وسيلة وما تحققة من تأثير على الجمهور المستهدف.

رابعاً: المستقبل (المرسل اليه) Receiver

وهو الذي يستقبل الرسالة من المرسل بالشكل الذي استهدفه المرسل وحتى يتم ذلك لا بد أن يكون

المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وللتأكد من أن المستقبل قد استقبل

الرسالة يكون من خلال التغذية الراجعة الواردة من المرسل.

ويجب على المستقبل بعد استلام الرسالة القيام ب:

أ- فك رموز الرسالة: **Decoding** ويقصد به تحويل الرموز الى أفكار واضحة بحيث يتم ارسال الرسالة الى الدماغ عبر الحواس أين يتم تسلمها وتنظيمها ومقارنتها مع مخزون المعلومات وبعد فك الرموز والتعرف على معانيها وتحويلها الى معلومات ذات دلالة.

ب- الاستجابة: وتأتي بعد فهم واستيعاب مضمون الرسالة.

ج- قبول أو رفض الرسالة: يتوقف قبول أو رفض الرسالة على درجة فهم المستقبل للرسالة ودرجة ارتقاء مضمون الرسالة الى توقعات وحاجات المرسل اليه. (العرفي، 2013، ص139)

خامسا: التغذية الراجعة (المرتدة) **Feed Back**

يقصد بالتغذية الراجعة أو العكسية استرجاع المعلومات كمؤشر عن درجة استجابة المرسل إليه للرسالة وتأخذ عدة صور:

- اخبار المرسل بعدم فهم الرسالة.

- اجراء بعض التعديلات

- تنفيذ مضمون الرسالة

وهنا يحاط المرسل بمدى استجابة المرسل إليه لرسالته، كما تستخدم التغذية المرتدة في تقييم فعالية الاتصال.

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح.

ونظرا لأهمية التغذية الراجعة ودورها في تحسين أداء الموظف وجب أن تتوفر على الشروط التالية: (حريم، 2013، ص257)

- أن تكون متعلقة بالعمل وأغراضها واضحة وموجهة نحو تحسين العمل

- أن يكون توقيتها مناسب وفورية

- أن تتوفر على معلومات محددة يفهمها الموظف بسهولة

- أن تكون صادقة

- أن تتضمن معلومات يستفيد منها الموظف في تحسين أدائه.

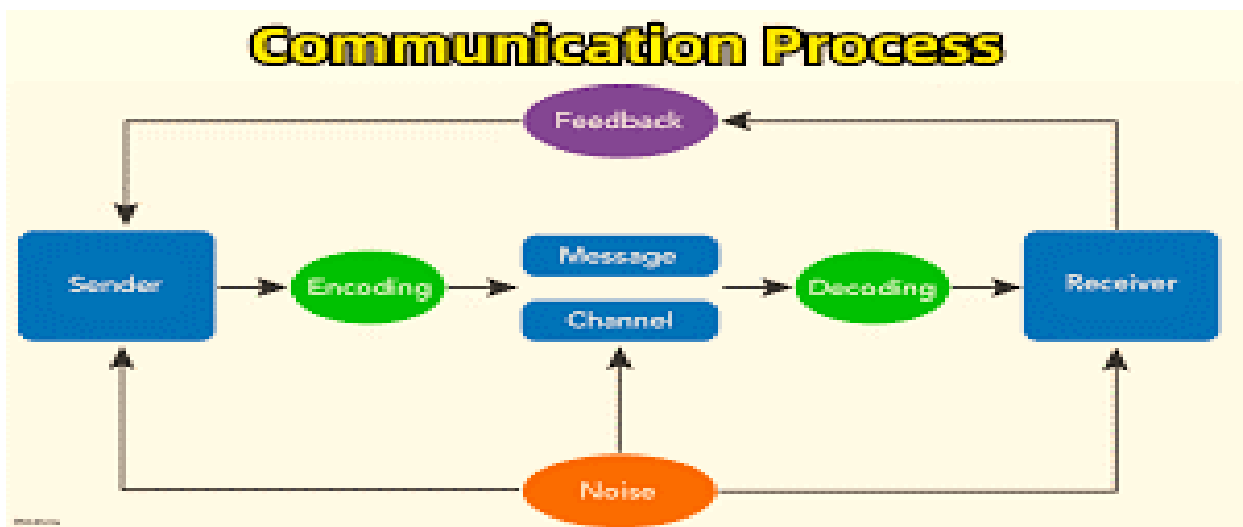
سادسا: الضوضاء (التشويش) **Noise**:

يتأثر الاتصال بالضوضاء التي يمكن أن تعيق الاتصال، وقد تأتي الضوضاء من مؤثرات بيئية كالأصوات أو تكنولوجيا كالموجات الالكترونية والمغناطيسية، أو مؤثرات ادراكية كالفهم والاتجاهات والعوامل الثقافية المختلفة. (العريفي، 2013، ص140)

وينقسم التشويش الى:

التشويش الميكانيكي: ويشمل أي تدخل في يطرأ على ارسال الرسالة.

التشويش الدلالي: ويحدث عندما لا يفهم المرسل والرسيل اليه بعضهما البعض نتيجة استخدام رموز ومفردات غريبة غير مألوفة يصعب فهمها أو الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت الثقافي بين طرفي عملية الاتصال. (عواج، 2019، ص24)



-شكل رقم (01) يمثل عناصر الاتصال-

5- أهداف الاتصال: يهدف الاتصال الى تحقيق الأهداف التالية:

هدف توجيهي: يهدف الاتصال الى اكساب المرسل اليه اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات سابقة.

هدف تثقيفي: يهدف الاتصال الى توعية وتثقيف المرسل اليه بأمور تهممه قصد زيادة معارفهم.

هدف تعليمي: يهدف الاتصال الى اكساب المستقبل معارف وخبرات جديدة.

هدف إداري: يهدف الاتصال الى تحسين سير العمل ودعم التفاعل بين موظفي المؤسسة.

هدف اجتماعي: يهدف الاتصال الاجتماعي الى دعم العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم.

(عواج: 2019، ص10)

6- مراحل عملية الاتصال: تتم عملية الاتصال عبر عدة مراحل نذكر منها:

* إدراك المرسل للرسالة (فكرة مؤثر خارجي..)

The sender has an idea

* قيام المرسل بترميز الرسالة (رموز لغوية أو لفظية او غير

لفظية)

The Sender encodes the message

* اختيار المرسل للوسيلة الاتصالية المناسبة لطبيعة الرسالة.

The sender chooses the appropriate communication method for the nature of the message

* استقبال المرسل اليه للرسالة.

The receiver gets the message

* قيام المستقبل بفك رموز الرسالة قصد فهمها.

The receiver understands the message

* الاستجابة او ما يعرف بالتغذية العكسية.

The receiver reacts and sends feed back to the sender

* استقبال المرسل للرسالة. (عواج، 2019، ص15)

The Sender receives the messa

ثانيا: الاتصال التنظيمي

1- تعريف الاتصال التنظيمي:

- الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشترك في تسيير الأفراد بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسات.
- الاتصال يمثل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة فمن خلاله تنتقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم إلى مراكز اتخاذ القرار، وبواسطته تنتقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ.
- لقد أكدت دراسات كانت 1977 وكلاوس و باس 1982 أن عمل المدير هو الاتصالات فالتواصل المباشر مع العاملين والزملاء والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80 من نسبة الوقت المخصص لنشاط المدير في المؤسسة.
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الاتصال التنظيمي كعملية هو عبارة عن:
- نشاط إداري اجتماعي نفسي داخل المنظمة يساهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.
- يعد وسيلة ضرورية وهامة في توجيه السلوك وتغييره على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة
- وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

- يعرف محمد فتحي بأنه تبادل البيانات والمعلومات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها من خلال شبكة اتصال يتم فيها ربط الإدارات والأقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال. (عواج، 2019، ص65)

من خلال ما سبق يمكن القول إن الاتصال التنظيمي هو:

- نشاط إداري، اجتماعي، ونفسي داخل المنظمة يساهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر القنوات الرسمية.

- وسيلة ضرورية هامة في توجيه السلوك وتفسيره على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.

- وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة

2- أهمية الاتصال التنظيمي:

- يساعد الاتصال الفرد داخل التنظيم على إدراك وفهم الاستراتيجيات الأساسية وطبيعة الأعمال التي تقوم بها حتى أن فهم الفرد لها يشجع الأفراد على زيادة التعاون والتفاعل وتوطيد العلاقات بينهم مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

- يمكن الاتصال من التعرف على ظروف العمل وتحديد المشكلات التي يعاني منها الأفراد ومحاولة إيجاد حلول لها.

- يساعد الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين الإدارة والعاملين

- يعتبر الاتصال همزة وصل بين الرئيس ومروؤوسيه لتنفيذ السياسات لذا يجب أن تكون اتجاهات ومسارات الاتصالات واضحة.

- الاتصال يحدد لكل فرد في المنظمة دوره ومهامه في العمل وكيفية القيام بها وهذا ما يقلل انتشار المعلومات الخاطئة والبيانات المشوهة التي تؤثر على الجهد المبذول.

- الاتصال أداة فعالة للتأثير على سلوك الأفراد العاملين واكتساب ثقتهم وتجاربهم مع الإدارة العليا وعليه فكفاءة القائد ترتكز على مهاراته في الاتصال.

- يساعد الاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية بالمؤسسة وذلك من خلال توفير المعلومات الصحيحة للعاملين وبالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، ومن ثمة يشبع حاجة العاملين النفسية بأن يكونوا على دراية بما يدور داخل مؤسساتهم وأن يشاركوا في اتخاذ القرار. (المغربي، 2016، ص164)

3- أهداف الاتصال التنظيمي:

لقد حددها صالح نوار في جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

- التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال الأفراد في أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض.

- المشاركة في المعلومات يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها:

- توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

- توجيه سلوك الأفراد لأداء مهامهم ومعرفة الواجبات المطلوبة منهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دور في اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومة معينة لتنفيذها وتقييم نتائجها.

- مساعدة العاملين للتعبير عن آرائهم في أي موقف دون حرج أو خوف.

- التقليل من الإشاعة في الوسط العمالي.

- التصدي الفعال للمشكلات والمعوقات التي تواجه العمل. (العريقي، 2013، ص137)

- تحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتنظيمية.

4- وظائف الاتصال التنظيمي:

التنسيق: يعتبر التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات ضروري كونه يساعد في نجاح المؤسسة

التنظيم: يلعب الاتصال دور أساسي في التنظيم حيث عملية اتخاذ القرارات لا تكون سلمية الا إذا كانت المعلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة.

القيادة: الاتصال يسهل على القائد أداء مهامه وتحقيق أهداف المؤسسة.

الإنتاج: ان الاتصال يساهم في تحديد سير الإنتاج كما ونوعا وعليه لا يمكن فصل الاتصال عن عملية الإنتاج.

الابداع: يساعد الاتصال على تسهيل تقديم المقترحات والأفكار الجديدة. (عواج، 2019، ص85)

5/ معوقات الاتصال التنظيمي:

- المعوقات الشخصية: ونقصد بالمعوقات الشخصية تلك التي تعود الى الشخص نفسه سواء تعلق الأمر بالمرسل أو المرسل إليه وتعود الفروقات الفردية بين الأفراد والتي حتما ستؤثر في فهمهم لعملية الاتصال

وتشمل:

***تباين الادراك:** ان الفروق الفردية بين الافراد يؤدي الى تباين ادراكاتهم للمواقف المختلفة وبالتالي الى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء. (المفربي، 2016، ص173)

2-معوقات تنظيمية: وهي تلك الصعوبات والمشكلات التي تنشأ عن سياسات المنظمة وهيكلها ومناخها التنظيمي وثقافتها وتنشأ هذه المعوقات من خلال:

***مركزية التنظيم:** ان مركزية التنظيم تقلل من سرعة الاتصالات وتزيد من احتمال ضياعها

***تعدد المستويات الإدارية:** ان تعدد المستويات الإدارية يعوق عملية الاتصال بسبب طول المسافة بين هرم الهيكل التنظيمي وقاعدته والذي من شأنه أن يعرض المعلومات للتحريف

***عدم ملائمة الوسيلة:** ان استخدام وسيلة غير ملائمة وغير متوافقة مع الرسالة

***طبيعة المعلومات:** حيث نجد أن كثرة وغزارة المعلومات التي يجب على المستقبل استقبالها والتي يصعب عليه الامام بها مما يجعله يخطئ أو يتأخر في الاستجابة أو يلجأ الى تصفية المعلومات.

ويعتقد **Miller** أن الفرد الذي يواجه معلومات كثيرة يمكن أن يستجيب لها بإحدى الطرق: (حريم، 2013، ص269)

*حذف بعض المعلومات

*ارتكاب الخطأ

*التأخير

*الهروب من العمل

*استخدام التعميم

*التصفية

لغة الاتصال: (باشري، مذكور، فهمي، 2017، ص 242)

إن عدم وضوح الرسالة المراد توصيلها ويود ذلك الى استخدام لغة أو كلمات تمل أكثر من معنى أو غير مفهومة أو استخدام ألفاظا غير دارجة أو شائعة الاستعمال مما يؤدي الى صعوبة تحقيق الهدف من عملية الاتصال كما قد يكون السبب الرئيسي هو ضعف المهارة الاتصالية للمرسل.

وعليه فان استخدام اللغة لابد أن يتماشى مع المستقبل فما يصلح كلغة للمستويات الإدارية العليا لا يصلح لمخاطبة المستويات الدنيا في التنظيم ويرجع ذلك الى اختلاف المستوى الثقافي والاجتماعي والتخصص المهني الوظيفي وغيرها.

عوامل مرتبطة بالتنظيم: كلما زاد حجم المنظمات وتعددت المستويات الإشرافية كلما أدى ذلك الى احتمال عدم فاعلية الاتصال بين هذه المستويات بالإضافة الى العوامل التنظيمية الأخرى ونذكر منها:

*عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية

*عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية للأفراد داخل التنظيم

*التغييرات المستمرة في التنظيم تضعف عملية الاتصال

*تعدد ظروف وأساليب الاتصال المستخدمة وعدم وضوحها بدرجة كافية.

3-العوامل السيكو اجتماعية:

وتتمثل فيما يلي:

*انعدام الثقة بين أعضاء التنظيم

*وجود فجوة بين الدماعات الرسمية وغير الرسمية

*الحالة المزاجية والانفعالية

*درجة نضوج الفرد

*اختلاف الادراك الشخصي

الاختلافات الثقافية والحضارية: ويتعلق الأمر بالقيم والأفكار والمفاهيم السائدة والتي تميزه عن غيره من المجتمعات.

مقاومة التغيير: ان الخوف من التعبير وما ينجم عنه من مسؤوليات إضافية وهذا يشكل عائق لعملية الاتصال مما يجعل المرؤوسين يرفضون استقبال الرسالة أو استبعادها دون اهتمام بها، الصمت وعدم ابداء الرأي.

عنصر الوقت والزمن: من العوامل التي تؤدي الى عرقلة عملية الاتصال وفشلها هو عامل الوقت حيث يلعب هذا الأخير دور كبير اذ يؤدي ضغط الوقت الذي يتم فيه الاتصال الى عدم فعاليته، فالوقت له أهمية في:

-اختيار وسيلة نقل الرسالة

- ضمان نجاح الإدارة في تحقيق وظائفها بكفاءة.

أما منصوري فيشير الى معوقات الاتصال التنظيمي فيما يلي:

معوقات تتعلق بمرسل الرسالة:

- سوء اختيار وسيلة نقل الرسالة
- استخدام معلومات غير مألوفة
- عدم وضوح فكرة الرسالة لدى المرسل
- كثرة المعلومات في الرسالة
- مصداقية مرسل الرسالة

معوقات تتعلق بالمستقبل:

- الادراك الانتقائي لمضمون الرسالة
- الحالة النفسية والفيزيولوجية للمرسل
- التحيز الشخصي ضد المرسل
- درجة ثقة المستقبل بمصداقية المرسل
- عدم الاصغاء

معوقات البيئة الخارجية:

-معوقات مكانية

-تشويش وسائل الاتصال (العريفي، 2013، ص141)

المحاضرة الثانية

نماذج الاتصال التنظيمي

المحاضرة الثانية: نماذج الاتصال التنظيمي

تمهيد

لقد ظهر عدة نماذج نظرية حاولت تفسير عملية الاتصال داخل التنظيم، والتي تختلف باختلاف توجهاتها العلمية فمنها ما ركز على الجانب الخطي لنقل المعلومات، ومنها من اهتم بالتفاعل والتغذية الراجعة وآخرين ينظرون الى الاتصال التنظيمي على أنه عملية تبادلية مستمرة تتأثر بالسياق التنظيمي وهذه النماذج دور كبير في فهم آليات الاتصال وتحسين ممارساته داخل المنظمة.

1- نموذج شانون وويفر (Shannon & Weaver Model)

يُعد نموذج شانون وويفر من أقدم النماذج الكلاسيكية في دراسة الاتصال، وقد تم تطويره في الأصل ضمن مجال الرياضيات ونظرية المعلومات، ثم تم توظيفه لاحقاً في تحليل عمليات الاتصال داخل المنظمات، يرى هذا النموذج أن الاتصال هو عملية نقل رسالة من مصدر إلى مستقبل عبر قناة اتصال، مع احتمال تأثر هذه العملية بما يُعرف بالتشويش الذي قد يعيق دقة وصول الرسالة (حنفي، 2010، ص120).

1-1- عناصر النموذج:

يتكون النموذج من العناصر التالية:

- *المصدر: (Source) الجهة التي تُنتج الرسالة
- *المرسل: (Transmitter) يقوم بترميز الرسالة
- *الرسالة: (Message) المحتوى المراد نقله
- *القناة: (Channel) الوسيلة المستخدمة لنقل الرسالة
- *المستقبل: (Receiver) من يتلقى الرسالة ويقوم بفك ترميزها.
- *الوجهة: (Destination) الهدف النهائي للرسالة.
- *التشويش: (Noise) أي عامل قد يؤثر على وضوح الرسالة أو فهمها.

1-2- خصائص النموذج:

*نموذج خطي يعتمد على اتجاه واحد في الاتصال.

*يتركز على دقة نقل المعلومات أكثر من التفاعل.

*يهتم بالعوائق (التشويش) التي قد تؤثر على فعالية الاتصال.

*مناسب لتحليل الاتصال التقني والإداري البسيط (الصيرفي، 2009، ص82)

1-3-أهميته:

يساعد في فهم أسباب ضعف أو تشويه الرسائل داخل المنظمة يبرز أهمية اختيار قناة اتصال مناسبة.

يوضح أثر العوامل البيئية والتنظيمية على فعالية الاتصال (السلمي، 2008، ص60)

1-4-تطبيقه في الاتصال التنظيمي:

في بيئة العمل، يظهر هذا النموذج في نقل التعليمات الرسمية من الإدارة العليا إلى الموظفين عبر قنوات محددة مثل المذكرات الإدارية أو البريد الإلكتروني الرسمي.

1-5-نقد النموذج:

- بالرغم من أهمية هذا النموذج إلا أنه يحتوي على نقائص نذكر منها:

- يركز على الاتجاه الأحادي للاتصال.

- لا يأخذ بعين الاعتبار التغذية الراجعة.

- يتجاهل الجوانب الإنسانية والاجتماعية في الاتصال التنظيمي.

- يمكن اعتبار نموذج شانون وويفر أساساً للنماذج اللاحقة، حيث استفادت منه النماذج التفاعلية

والتبادلية في تطوير فكرة التغذية الراجعة وإدماج البعد الإنساني في الاتصال.

2-النموذج الخطي (Linear Model):

يرى هذا النموذج أن الاتصال هو عملية انتقال للمعلومات في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل دون وجود تفاعل مباشر أو تغذية راجعة فعالة.

2-1-عناصره:

يتكون هذا النموذج الخطي من العناصر التالية: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، التشويش.

2-2-خصائصه:

يتميز هذا النموذج بالبساطة والوضوح، ويُستخدم غالباً في نقل الأوامر والتعليمات داخل الهياكل التنظيمية (الهرمية) (الصيرفي، 2009، ص78).

2-3-أهميته:

يساعد في ضمان سرعة نقل المعلومات، خاصة في الحالات الروتينية أو التنفيذية.

3- النموذج التفاعلي (Interactive Model)

يُعد هذا النموذج تطوراً للنموذج الخطي، حيث يضيف عنصر التغذية الراجعة، مما يجعل الاتصال عملية ثنائية الاتجاه بين المرسل والمستقبل.

3-3- مكوناته:

يتكون هذا النموذج التفاعلي من العناصر التالية: مرسل، رسالة، مستقبل، تغذية راجعة، وسياق تنظيمي.

3-4- خصائصه:

يعتمد على الحوار والتبادل المستمر للمعلومات، ويُسهّم في تصحيح الفهم وتقليل سوء التفسير (ماهر، 2011، ص102).

3-5- تطبيقاته:

يظهر في الاجتماعات الإدارية والمناقشات بين الأقسام داخل المنظمة.

4- النموذج التبادلي (Transactional Model)

يرى هذا النموذج أن الاتصال عملية مستمرة وديناميكية، حيث لا يوجد فصل واضح بين المرسل والمستقبل، بل يقوم كل طرف بدورين في آن واحد.

4-1- عناصره:

يتكون هذا النموذج من العناصر التالية: الأطراف المتصلة، الرسالة، السياق التنظيمي والاجتماعي، والتغذية الراجعة المستمرة.

4-2- خصائصه:

يتميز بالتفاعل اللحظي والتأثير المتبادل، ويأخذ بعين الاعتبار السياق الاجتماعي والثقافي داخل المنظمة (حنفي، 2010، ص134).

4-3- أهميته:

يعكس الواقع الفعلي للاتصال داخل المؤسسات الحديثة التي تعتمد على العمل الجماعي.

5- نموذج برلو (SMCR Model)

يركز هذا النموذج على عناصر الاتصال الأساسية وتأثير خصائص كل عنصر في فعالية العملية الاتصالية

5-1- مكوناته:

المرسل S، الرسالة M، القناة C، المستقبل R.

5-2- العوامل المؤثرة:

المهارات، الاتجاهات، المعرفة، والبيئة الثقافية لكل من المرسل والمستقبل (مرسي، 2007، ص66).

5-3- أهميته:

يساعد على تحليل أسباب نجاح أو فشل الاتصال داخل التنظيم.

6- نموذج لاسويل (Lasswell Model)

يُحلل الاتصال من خلال سلسلة من الأسئلة:

"من يقول؟ ماذا يقول؟ بأي وسيلة؟ لمن؟ وبأي تأثير؟"

6-1- خصائصه:

يركز على الرسالة والآخر الناتج عنها، ويُستخدم في تحليل الاتصال الإداري والإعلامي (السلمي، 2008، ص59).

6-2- أهميته:

يساعد على تقييم فعالية الرسائل التنظيمية داخل المؤسسة.

7- النموذج الشبكي (Network Model)

يركز هذا النموذج على كيفية تدفق المعلومات داخل الشبكات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

7-1- نمطه:

الشبكية المركزية، اللامركزية، والمختلطة.

7-2- خصائصه:

يوضح العلاقات بين الأفراد، ويكشف عن قادة الرأي داخل المنظمة (الصيرفي، 2009، ص91).

7-3- أهميته:

*يساعد في تحسين تدفق المعلومات وتطوير الهيكل التنظيمي.

*تظهر نماذج الاتصال التنظيمي تطور فهم العملية الاتصالية من كونها عملية خطية بسيطة إلى كونها عملية

تفاعلية وتبادلية معقدة تأخذ بعين الاعتبار السياق التنظيمي والاجتماعي، مما يعكس أهمية.

خلاصة

من خلال ما تم عرضه نلاحظ أن لكل نموذج أهميته وحدوده ولا يمكن الاعتماد على نموذج واحد في تفسير جميع أشكال الاتصال التنظيمي، بل يتطلب الأمر تكاملاً بين هذه النماذج حسب طبيعة الموقف التنظيمي وعليه فإن تحسين الاتصال داخل المؤسسات يظل مرهوناً بمدى قدرة القائمين عليها على اختيار الأساليب والنماذج المناسبة بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

المحاضرة الثالثة

أنماط الاتصال في المؤسسة

المحاضرة الثالثة: أنماط الاتصال في المؤسسة

تمهيد:

تتنوع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة تبعا لعدة معايير أبرزها الاتجاه (اتصال نازل واتصال صاعد) ومن حيث الشكل (اتصال رسمي غير رسمي)، كما يميز بين الاتصال الشفوي والكتابي وغير الفظي والإلكتروني، وكل منها يؤدي وظيفة محددة في نقل المعلومات.

1- أنماط الاتصال في المؤسسة:

1-1- الاتصال الرسمي: Formal Communication هو الاتصال الذي يتم خلال شبكة

الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط أجزاء المنظمة كافة ببعضها البعض.

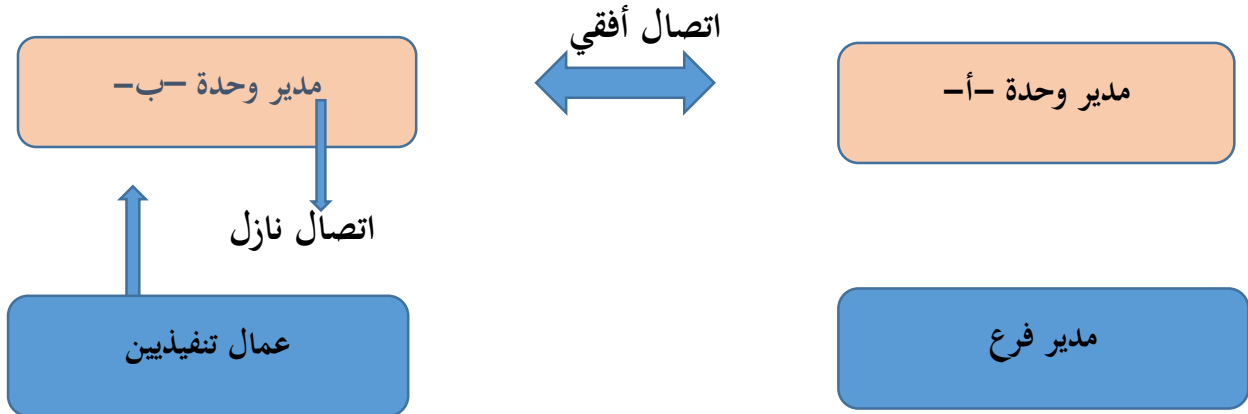
وهو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لنقل المعلومات وهي خاصة بقوانين وقواعد تفرضها المنظمة ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات والتقارير والاجتماعات الرسمية. الاتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة. (حزي، 2020، ص16)

أ- مهام الاتصال التنظيمي الرسمي:

يمكن إجمال بعض مهامه في النقاط التالية:

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطة المنظمة وإمكاناتها.
- إبلاغ التعليمات والمستجدات والانجازات.
- الحصول على المعلومات والبيانات والمقترحات وكذلك المشكلات والشكاوى.
- توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.

ب- أشكال الاتصال الرسمي: يتخذ هذا النوع من الاتصال أربعة اتجاهات وأشكال هي:

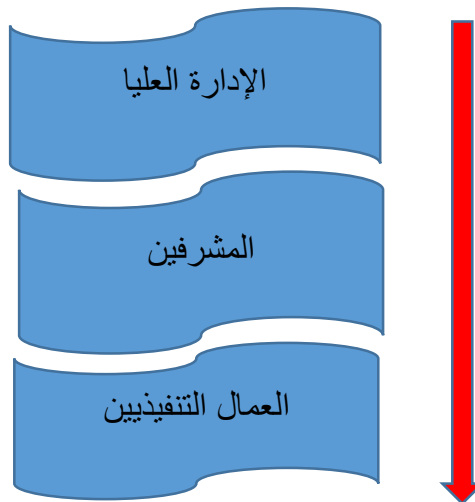


-شكل رقم (02) يمثل أنواع الاتصال التنظيمي-

* الاتصال النازل (الهابط): أو المتجه للأسفل **Up Ward Communication**

من خلاله تتدفق الرسائل من قمة التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، تكون الاتصالات من هذا النوع في شكل تعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج.

(المغربي، 2016، ص186)



-شكل رقم (03) يمثل الاتصال النازل-

وللاتصال التنظيمي النازل هدفان أساسيان هما:

1- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حيث يمكن فهمها.

2- قبول المتلقي للمعلومات (التغذية الراجعة).

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذ النوع من الاتصال ما يلي: الاجتماعات الرسمية، النشرات الخاصة، كتيبات، مجلات، تقارير.

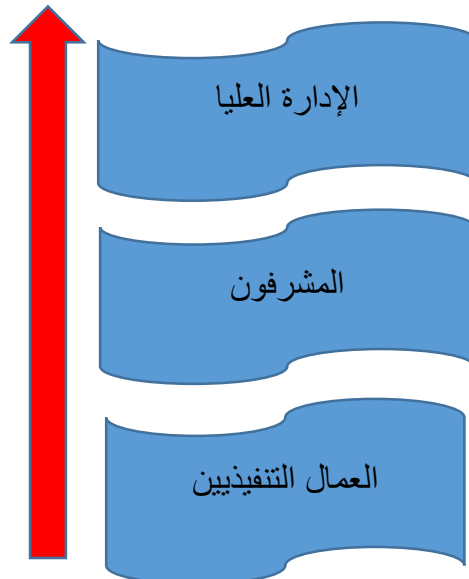
ومن معوقات الاتصال النازل:

-تعدد المستويات الإدارية

- البعد الجغرافي بين طرفي الاتصال.

* الاتصال الصاعد: من الأسفل الى الأعلى **Down Word Communication**

ويقصد به الرسائل الصادرة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا ويتخذ هذ النوع من الاتصالات في شكل تقارير، مذكرات، شكاوى ومقترحات ولقد حظي هذا النوع باهتمام كبير وواسع في الإدارة الحديثة لما له من أدوار هامة إذ يساعد العاملين عل التقليل من حالات القلق والتوتر من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات في مختلف القضايا التنظيمية.



-شكل رقم (04) يمثل الاتصال الصاعد-

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى:

- الحصول على معلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمهم.
 - مشكلات العمل التي تحتاج إلى تدخل المدير.
 - أفكار حول تحسين طرق العمل.
- ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع: الاجتماعات، التقارير، الأداء، صناديق الاقتراحات....

ومن معوقات الاتصال الصاعد:

-بعد المسافة بين الإدارة العليا والدنيا

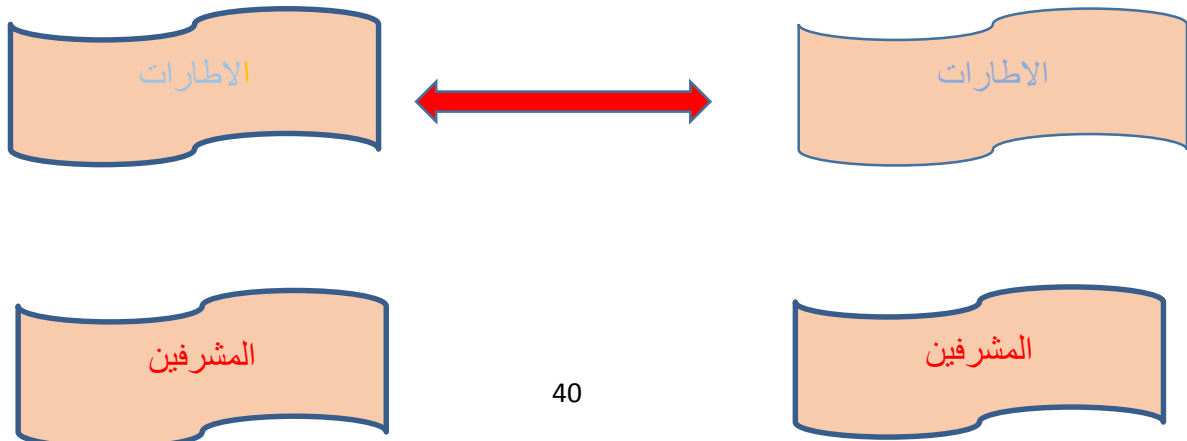
-تحريف المعلومات أثناء نقلها

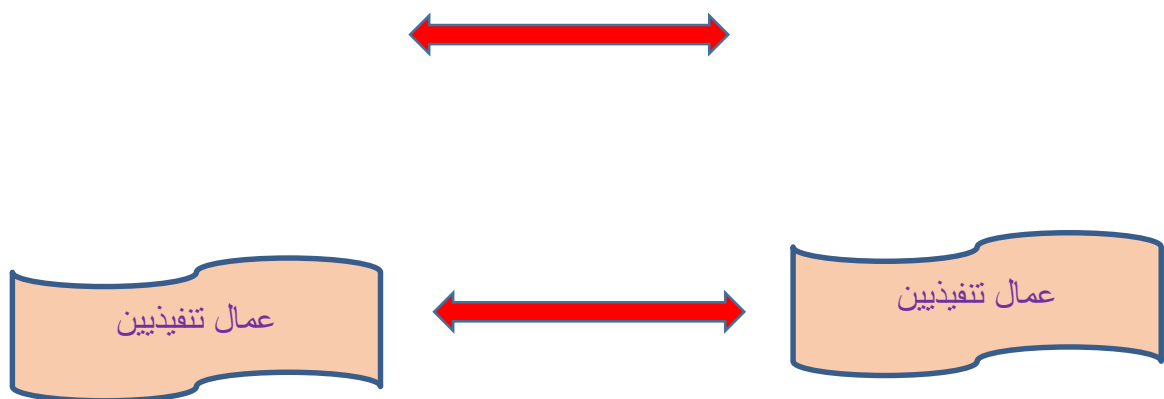
-خوف المرؤوسين يؤثر على عملية الاتصال.

* الاتصال الأفقي: Horizontal Communication

يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه مثلا (مدير التسويق مع مدير الانتاج)، وهذا النوع ضروري بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة وهي عبارة عن تفاعلات تبادلية لها علاقة بالدعم الاجتماعي والعاطفي والفهم المتبادل بين الزملاء.

ويرى هنري فايول **Henri Fayol** أن هذا النوع من الاتصال مهم نظرا لدوره الفعال في اختصار الوقت والسماح بوصول المعلومات في كل وقت ويساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين.





-شكل رقم (05) يمثل الاتصال الأفقي-

ومن أهم وظائفه ما يلي: (حريم، 2013، ص261)

- التنسيق للقيام بمهمة ما.
- حل المشكلات التي تتعرض لها المنظمة.
- حل الصراع الذي يمكن أن ينشأ بين الإدارات عن طريق الاجتماعات.
- تبادل المعلومات.
- زيادة فاعلية مجموعات العمل في مختلف الأقسام.
- تحسين جودة القرارات في المنظمة.

والجدول التالي يلخص أنواع الاتصالات التنظيمية:

نوع الاتصال	اتجاهه	وسائله	وظيفته
الاتصال النازل	من المستويات الإدارية العليا الى المستويات السفلى	إعلانات اجتماعات تعليمات مذكرات أوامر	إعطاء توجيهات إعطاء أوامر إعطاء إرشادات

الاتصال الصاعد	من المستويات الدنيا الى المستويات العليا	تقارير شكاوى صندوق الأفكار الاقتراحات	تقديم الأفكار والاقتراحات الاطلاع على المشكلات التي يواجهها العاملين
الاتصال الأفقي	تبادل المعلومات في نفس المستويات الإدارية	لجان فرق عمل	تحقيق التعاون والتضامن بين أفراد التنظيم تسهيل انجاز الاعمال توفير الدعم العاطفي والاجتماعي للأفراد

-جدول رقم (01) يمثل أنواع الاتصال التنظيمي-

1-2- الاتصال غير رسمي: Informal Communication

الاتصال الغير رسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال دون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، تتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها مقارنة بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.

يعتمد الاتصال غير رسمي على مدى قوة العلاقة التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه والتي تشمل العلاقات الشخصية، الصداقات التي تجمع بينهم وهذه الاتصالات توجد في كل تنظيم يلجأ لها العاملون لتسهيل جمع وتوصيل المعلومات بدل الاتصال الرسمي الذي يستغرق وقتاً أطول. الاتصال غير رسمي اتصال دائم الحركة والتجدد والتغيير، يتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة (حزي ، 2020،ص26)

والاتصالات الغير رسمية تتم بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة.

ويظهر لنا جليا أن الاتصالات غير رسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب الهاو ثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير رسمية في تحقيق أهداف المنظمة.

- * اللقاءات بين زملاء العمل.
- * الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- * الاتصال المباشر.

أ -دوافع الاتصال غير الرسمي:

توجد عوامل تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون مع بعض بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم الغير رسمي .

ومن بين هذه الدوافع ما يلي:

- 1- وجود حاجات ورغبات يرغبون في إشباعها.
- 2- التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- 3-رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- 4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين (المقربين).
- 5- اتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية ومنع حرية التعبير ومشاركة الأفراد العاملين.

ب- مميزات الاتصال غير الرسمي:

- سرعة ومرونة في نقل المعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الأفراد.
- قائم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم.
- عدم خضوعه لأي تنظيم رسمي.
- استقبال المعلومات في المؤسسة في جميع الاتجاهات وعبر مختلف المستويات دون أي قيد.
- عدم خضوعه للقيود واللوائح التي تفرضها الإدارة.
- يتم نقل المعلومات غالبا بطريقة شفوية.
- التغذية الراجعة تكون فورية بسبب قصر قنوات الاتصال.

ج- سلبات الاتصال غير الرسمي:

-انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يسبب في آثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

-يؤدي أحيانا الى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية.

المحاضرة الرابعة

أدوات وتقنيات الاتصال التنظيمي

المحاضرة الرابعة: أدوات وتقنيات الاتصال التنظيمي



تمهيد:

يعد الاتصال التنظيمي من العناصر الحيوية التي تقوم عليها فعالية المؤسسة ولا يقتصر نجاحه على وجود قنوات اتصال فحسب بل يرتبط أيضا بأدوات وتقنيات المستخدمة في نقل المعلومات وتبادلها بحيث تشكل دعامة أساسية لتحقيق تواصل فعال داخل المؤسسة.

1- أدوات الاتصال:

يمكن تصنيف وسائل الاتصال إلى ما يلي:

1-1- الاتصال الكتابي Written Communication:



يتم هذا النوع من الاتصالات عن طيعة الرق الكتابة و ينتشر استخدام هذا النوع من الاتصالات في المؤسسات الكبيرة لضمان نقلها بسهولة وكذلك الرجوع إليها، وتلجأ الإدارات بكثرة إلى الوثائق المكتوبة التي تأخذ صورا عديدة مثل: المنشورات، اللوائح، التعليمات، الأوامر.....

أ - طرق الاتصال الكتابي:

*التقارير(عرض الحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة بطريقة متسلسلة و مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتناسب مع النتائج التي توصل إليها) .

*النشرات والدوريات (تستخدم في نقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الانشاء،

سياستها مع تخصيص جزء للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والمكافآت).

***الكتيبات** (تكون على شكل كتاب مصغر وتعد بطريقة سهلة وبسيطة تجذب الجمهور المستهدف).

***الشكاوى** (تساعد العاملين على أن يتقدموا بالشكاوى عن طريق الرسائل أو المنشورات أو الصناديق المخصصة لذلك، وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية لأنها تجعل الإدارة على علم بظروف بيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة).

***الملصقات** (تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة).

ب - مزايا الاتصال الكتابي:

- إمكانية الحفاظ على الكلمات بحيث يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الوقت.

- دقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي.

- حماية المعلومات المراد نقلها من الحذف أو التحريف

- وسيلة اقتصادية من حيث الوقت المال والمكان.

- إمكانية متابعة عملية الاتصال.

- توثيق عملية الاتصال. (حزي، 2020، ص31)

2-1- الاتصال الشفوي Vocal Communication:

يتم عن طريق نقل المعلومات وتبادلها بين المرسل والمرسل إليه، اعتماداً على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه أي عن طريق الكلمات ولا يشترط أن يرى كل واحد للآخر فقد تكفي بسماع الأصوات وتأخذ



الاتصالات الشفوية عدة أشكال:

أ - طرق الاتصال الشفوي:

* **المؤتمرات والاجتماعات**: تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفوية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجأ إليها عند الحاجة إلى مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين مثل: مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تعميق العلاقات الإنسانية بين الطرفين وحتى تكون مجدية

يجب:

-تحديد جدول الاعمال مسبقا

-مشاركة جميع الأعضاء في الاجتماع

-وضع خطة للاجتماع

-تحديد موضوع الاجتماع

-تسجيل المناقشات والنتائج التي تم التوصل إليها.

ب -الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر: وهو الاتصال الذي يكون وجه لوجه بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين أو بواسطة الهاتف، وهذا ما يفسح المجال للمناقشة وفهم الرسالة بصورة أوضح، كما أنه يزيد من الروح المعنوية للمرؤوسين بسبب الاتصال المباشر مع مرؤوسيهـم

المقابلات: تعد المقابلة أحد الأساليب الفعالة في الاتصال وحتى تكون هذه الوسيلة فعالة وناجحة وجب أن يراعي فيها ما يلي: ((المغربي،2016، ص171)



-يجب أن يحدد موعدا لها

-يجب أن يحدد الهدف منها

-تجنب التعصب وعدم الوضوح

-الاهتمام بالمقابلة وعدم الانشغال بأمور أخرى.



ر -

5-3-الاتصالات غير لفظية: هي استجابات إنسانية غير

لفظية كالإيماءات، تعابير الوجه، وتتخذ الاتصالات

رسمية أشكالا متعددة منها ما يتعلق بتعابير الوجه

العينين وهي عكس الاتصال اللفظي لا يعتمد على الكلمات والجمل والعبارات ولا يستخدم اللغة المنطوقة والمكتوبة في التواصل مع الآخرين. (أبو النصر،2009، ص82)

والجدول التالي يوضح بعض التصرفات غير اللفظية ودلالاتها الخاصة: (العاسمي، 2016، ص 224)

الدلالات	السلوك غير اللفظي
الارتياح/الرضا/الموافقة	الابتسامة
العصبية/الغضب	قضم الشفاه
المفاجأة/الدهشة	رفع الحاجب
التهكم/السخرية	رفع الحاجب مع ابتسامة مصطنعة
عدم الموافقة/الشعور السلبي	تضييق العينين
المتابعة/الانصات	الايحاءات الى أعلى وإلى أسفل
الاهتمام/العناية	الانحناء للأمام
القلق/تعب/ملل	الحركة الكثيرة على الكرسي أثناء الجلسة
الثقة بالنفس	الاستقامة والاعتدال
اللامبالاة/عدم الاهتمام/الملل	الاسترخاء على الكرسي
التركيز/الانصات	تركيز العين في عين الطرف الآخر
التجنب/البرود	تجنب تلاقي العينين
الضجر/الملل	التثاؤب
الموافقة/الطمأنينة/التشجيع	الرتب على الكتف

5-4- الاتصالات الالكترونية: Electronic Communication :



نظرا للتطورات التكنولوجية الحاصلة ظهرت طرق أخرى لنقل البيانات والمعلومات بين الأفراد كالبريد الالكتروني، الفيديو، البريد الصوتي، الحاسب الآلي، ومن أهم مميزات هذه الاتصالات السرعة واستهدافها

لأكبر عدد من الأفراد، فالبريد الصوتي يساعد على توفير الوقت الذي يضيع في اعداد المكالمات التليفونية والرد عليها ، كما تساعد المؤتمرات في نقل الرسالة الى عدد كبير من الناس في مواقع مختلفة دون تكاليف.

الفروقات الموجودة بين الاتصال الكتابي والشفهي:

الاتصال الشفهي	الاتصال الكتابي
- سرعة الاتصال	- يتطلب وقتا لإعداده
- إزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين	- يمكن الرجوع اليه كوثيقة رسمية
- يوفر تغذية راجعة سريعة وفورية	- يوفر الجهد والتكلفة
- يخدم أغراضا عديدة	
وسائله:	وسائله:
- مقابلة	- تقرير
- ندوة	- خطاب
- اجتماع	- مذكرة
- مؤتمر	- فاكس
- اتصال هاتفي	- ملصقات

-جدول رقم (02) يمثل الفرق بين الاتصال الكتابي والاتصال الشفهي-

المحاضرة الخامسة

الأسس النفسية للاتصال التنظيمي

المحاضرة الخامسة: الأسس النفسية للاتصال التنظيمي



تمهيد:

يعد الاتصال التنظيمي عملية نفسية واجتماعية قبل ان يكون مجرد نقل للمعلومات، حيث يرتبط بادراك الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم داخل المنظمة، وهو يهدف الى التأثير في السلوك وتحقيق التنسيق بين الأفراد.

1- تعريف الأسس النفسية للاتصال التنظيمي:

الأسس النفسية للاتصال التنظيمي هي مجموعة العمليات والعوامل النفسية التي تتحكم في كيفية ارسال واستقبال وتفسير الرسائل داخل المنظمة مثل: الادراك، الدوافع، الاتجاهات، الشخصية، والانفعالات والتي تؤثر في فعالية الاتصال بين الأفراد والجماعات. (عاشور، ص265)

كما تعرف بأنها المبادئ النفسية التي تفسر سلوك الأفراد أثناء عملية الاتصال داخل التنظيم وتحدد كيفية فهمهم للرسائل واستجاباتهم لها في ضوء خبراتهم السابقة وحاجاتهم النفسية. (حنفي، 1997، ص503)

2- أهمية الأسس النفسية للاتصال التنظيمي: (العايب، 2008، ص173)

*تحسين الفهم المتبادل داخل المنظمة

*تقليل الصراعات وسوء الفهم

*رفع الروح المعنوية للأفراد

*زيادة الإنتاجية

*بث روح التعاون بين الأفراد.

3- الأسس النفسية للاتصال التنظيمي: يمكن ادرااس هذه الأسس فيما يلي:

3-1- الادراك Perception: يعد الادراك من أهم الأسس النفسية للاتصال حيث يفسر الأفراد الرسائل وفقا لخبراتهم واتجاهاتهم، وتختلف استجابات الأفراد لنس الرسالة بسبب اختلاف إدراكاتهم كما أن سوء الادراك يؤدي الى سوء فهم الرسالة. (عاشور، ص265)

3-2- الدوافع والحاجات Motivation&Needs: يرتبط الاتصال كذلك بحاجات الأفراد (الإنجاز، التقدير، الانتماء)، ويتفاعلون مع الرسائل التي تشبع حاجياتهم وتشعرهم بالرضا الوظيفي. (حنفي، 1997، ص503)

3-3- الاتجاهات Attitudes: الاتجاه هو موقف نفسي مكتسب يؤثر في استقبال الرسالة، والاتجاهات الإيجابية تعزز عملية الاتصال في حين الاتجاهات السلبية تضبط عملية الاتصال.

3-4- الشخصية Personality: تلعب الشخصية دورا كبيرا في العملية الاتصالية فالشخص المتفتح نجده أكثر قدرة على التواصل عكس الشخص الانطوائي الذي يعيق عملية تدفق المعلومات. (شوقي، ص285)

3-5- التعلم والخبرة السابقة: للخبرة السابقة دور في فهم الرسالة بالشكل الصحيح، كما يساعد التعليم على تحسين مهارات الاتصال. (Abric, 2004, p09)

3-6- العمليات العقلية: تتدخل العمليات العقلية (التفكير، الانتباه، الذكاء...) في فهم وتفسير وتحليل الرسالة. (منصور، 2000، ص58)

3-7-العوامل الانفعالية Emotions: تؤثر الحالة النفسية على عملية الاتصال كالغضب،
القلق...والت ي قد تشوه فهم الرسالة.

خلاصة

ان فعالية الاتصال التنظيمي تعتمد بشكل كبير على مراعاة هذه الجوانب النفسية مما يساعد على تحقيق
الانسجام ورفع الأداء وتقوية التعاون بين العاملين داخل المنظمة.

المحاضرة السادسة

الصراع التنظيمي

المحاضرة السادسة: الصراع التنظيمي



تمهيد

يُعدّ الصراع التنظيمي ظاهرة ملازمة لوجود الأفراد داخل المنظمات، حيث تتباين الأهداف، المصالح، القيم والإدراكات، مما يؤدي إلى نشوء حالات من التوتر أو التعارض، ولم يعد الصراع يُنظر إليه بوصفه ظاهرة سلبية بالضرورة، بل أصبح يُنظر إليه كعنصر يمكن توظيفه بشكل إيجابي لتعزيز الإبداع والابتكار وتحسين جودة القرارات، إذا ما أحسنت إدارته، والإدارة الحديثة لا تسعى إلى القضاء على الصراع بقدر ما تهدف إلى تنظيمه وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

1/تعريف الصراع التنظيمي:

1-1- تعريف الصراع:

لغة: الصراع كلمة مشتقة من كلمة النزاع أو الخصام أو الخلاف أما كلمة Counflit فتعني الخصام أو العراك ويعني التعارض بين الآراء والمصالح. (بوراس، الفقير، 2022، ص108)

لقد تعددت تعريفات الصراع نظراً لاختلاف منظور الباحثين، ومن هذه التعاريف نذكر:

يعرف الصراع على أنه كل موقف فيه تعارض في الأهداف والاتجاهات أو العواطف والسلوكيات، مما ينشأ عنه اختلافات وتعارض بين طرفين أو أكثر. (نفيسة، 2017، ص188)

يعرفه العميان الصراع هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته.

عرفه القريوني بأنه عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلباً على الطرف الآخر بشكل يؤثر سلباً على القدرة ذلك الطرف وبشكل يعيق أهدافه وخدمة مصالحه. (كافي، 2015، ص51)

يعرفه روبرتس (2017) بأنه: الصراع هو حالة من التباين أو التعارض بين الأفراد أو الفرق بسبب اختلاف المصالح أو الأهداف.

يعرفه لي (2016): الصراع هو توتر أو صدام ينشأ عند تعارض الاحتياجات أو الموارد المحدودة بين أطراف مختلفة.

يعرفه الشمري (2016): الصراع هو حالة من عدم التوافق بين الأفراد أو الأقسام داخل المنظمة، والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية حسب كيفية التعامل معها.

يعرفه العنزي (2020): يرى أن الصراع هو تعبير عن الاختلافات في القيم، الاحتياجات، المصالح أو الأهداف بين طرفين أو أكثر.

1-2- تعريف الصراع التنظيمي:

يعرف النعيمي (2018): الصراع التنظيمي هو اختلاف أو توتر بين الأفراد أو الأقسام داخل المنظمة يؤثر على الأداء والعلاقات الداخلية.

الحمد (2018): الصراع التنظيمي عملية طبيعية تنشأ نتيجة المنافسة على الموارد، الأهداف، أو اختلاف أساليب الإدارة.

الصالح (2019): الصراع التنظيمي يمكن اعتباره فرصة لتحسين الابتكار وحل المشكلات إذا تم التعامل معه بطريقة مدروسة.

الصراع التنظيمي هو حالة من التباين أو التعارض بين أهداف أو مصالح الأفراد أو الجماعات داخل المؤسسة. وقد يعرفه بعض الباحثين بأنه "موقف يتميز بالتوتر الناتج عن اختلاف الاحتياجات والمصالح بين الأطراف داخل المنظمة" (العتار، 2015، ص. 45)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الصراع التنظيمي هو حالة من التوتر أو التعارض بين الأفراد أو الفرق داخل المنظمة نتيجة اختلاف الأهداف أو الموارد أو القيم، ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء إذا تم إدارته بفعالية، أو سلبي إذا تم تجاهله أو التعامل معه بشكل خاطئ.

2/ خصائص الصراع التنظيمي: يتميز الصراع التنظيمي بالخصائص التالية:

* يشمل أفرادا وجماعات

* الصراع ظاهرة إنسانية سلوكية

* الصراع يحدث في جميع المستويات الإدارية وبين جميع العاملين

* عدم وجود نمط معين للصراع

* ينشأ الصراع نتيجة التعارض والاختلاف بين أطراف الصراع

* الصراع ديناميكي

* تدخل طرف ثالث لحل الصراع يتصف بالحيادية والنزاهة.

3/ أهمية فهم الصراع التنظيمي:

* يساعد في تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة النزاعات

* يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين

* يمكن أن يكون محركاً للابتكار والتطوير داخل المنظمة

4/ مستويات الصراع التنظيمي: يحدث الصراع على ثلاث مستويات على مستوى الفرد، على مستوى

الأفراد، على مستوى الجماعة. (حریم، 2013، ص177)

4-1- الصراع على مستوى الفرد Intraindividual conflict:

نادرا ما يستطيع الفرد أن يحقق أهدافه وطموحاته بسهولة ويسر دون وجود عقبات وصعوبات تجعله

يشعر بالصراع الداخلي والتعارض لدى الفرد ومن مصادر النزاع لدى الفرد نذكر:

الإحباط: عندما لا يتمكن الفرد من تحقيق أهدافه وغاياته التي يطمح الى تحقيقها سيواجه حتما حالة من

الإحباط التي تجعله يسلك سلوكا دفاعيا، ويتخذ هذا الأخير عدة أشكال أهمها:

* العدوان

* التنازل عن الهدف

* الكبت

* التبرير

* الجمود

تعارض الأهداف: يوجد لدى الفرد عدة أهداف تعارض احداها الأخرى، فقد يكون الفرد مدفوعا

لتحقيق هدف معين وفي نفس الوقت مدفوعا لتجنب هذا التجنب، لأن هذا الأخير يتضمن عيوباً ومزايا

بالنسبة للفرد وبعد هذا النوع الأكثر شيوعاً في المؤسسة.

غموض الأدوار وتعاضها: يوجد العديد من الأفراد لا يفهم الأدوار والمسؤوليات والمهام التي من المفروض

أن يقوم بها، وهذا ما يطلق عليه بغموض الدور.

مشكلات العمل: قد تواجه الفرد مشكلات في بيئة عمله تحول دون قيامه بمسؤولياته وتسبب لديه توتر وصراع داخلي وهذه المشاكل قد تتعلق بظروف العمل إجراءات العمل...

4-2- الصراع بين الأفراد: Interindividual conflict

على اعتبار أن الأفراد يختلفون في اتجاهاتهم، قيمهم، شخصياتهم، واحتياجاتهم، فإن تواجههم في مكان واحد يجعل من النزاع أمراً حتمياً بينهم وقد يكون هذا النزاع منصباً إما على السلطة أو مكانة الاجتماعية أو الموارد المتاحة، وهذا الصراع بين الأفراد قد يكون سببه ما يلي:

* اختلاف المدركات

* اختلاف القيم والتوجهات

* تباين الشخصيات

* ردود أفعال

* المنافسة بين الأفراد

4-3- النزاع على مستوى الجماعات: Inter group conflict

إن النزاع بين جماعات العمل مستمرة بين مختلف الأقسام والوحدات، وهي متفاوتة في درجة شدتها بين البسيطة والمعقدة، وتنشأ عن عدة أسباب أهمها:

* تضارب وتباين الأهداف

* التنافس على الموارد المتاحة

* التنافس على الأداء الجيد

* التنافس على السلطة

كما قد يكون للصراع بين الجماعات آثاراً إيجابية تتمثل فيما يلي: (نفيسة، ص 191)

* زيادة الترابط والتحالف والتماسك بين الجماعة

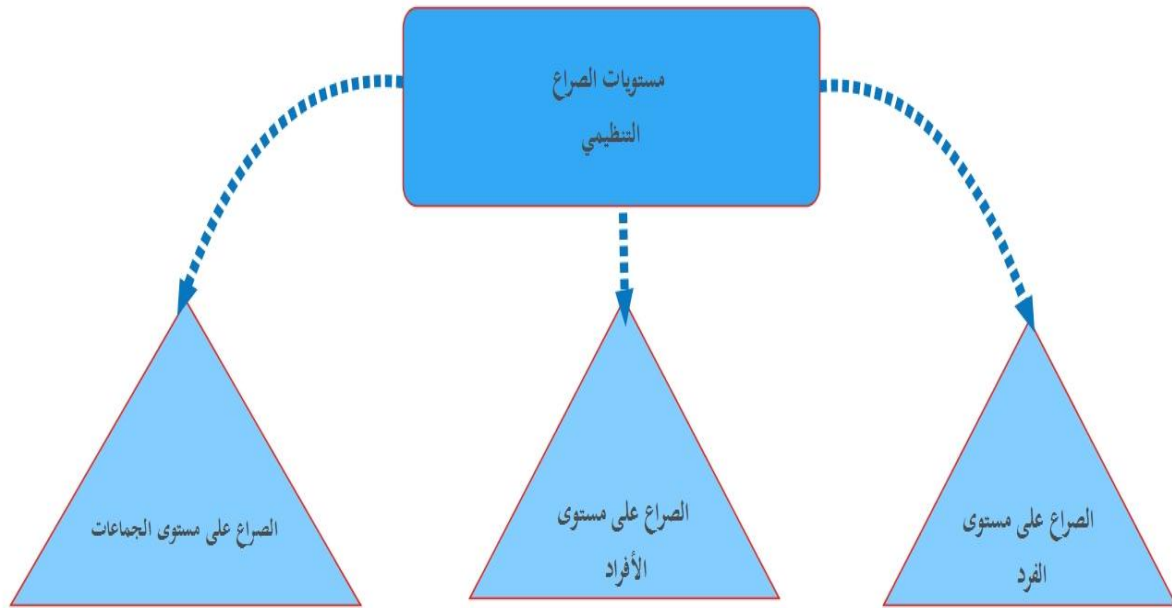
* زيادة التركيز على الوظائف والولاء للجماعة.

كما يمكن أن يتخذ الصراع أشكالاً أخرى تتمثل في: (كتاب مترجم، ص 272)

➤ صراع فكري: يحمل الأفراد والجماعات أفكاراً تختلف عن أفكار الآخرين.

➤ الصراع العاطفي: تتعارض مشاعر الأفراد والجماعات مع مشاعر وأحاسيس الآخرين

➤ الصراع السلوكي: يقوم الأفراد أو الجماعات بتصرفات وسلوكيات ينبذها الطرف الآخر



- شكل رقم (06) يمثل مستويات الصراع التنظيمي -

5- أسباب الصراع التنظيمي: يمكن تقسيم مصادر الصراع الى قسمين هما:

5-1-العوامل الهيكلية: **Structure Factors**: ويتضمن العوامل التالية:

التخصص **Specialization**: ان تخصص الأفراد في أداء مهام معينة يولد الصراع من قبل الأفراد الذين لديهم وعي محدود بالوظائف التي يقومون بها.

الاعتمادية **Interdependence**: يعتمد الأفراد على بعضهم البعض للوصول الى الأهداف مما يؤدي الى نشوء صراعات بين مختلف الأقسام والوحدات المعتمدة على بعضها البعض مما يولد الإحباط نتيجة التأخير الناتج عن الآخرين.

الموارد المشتركة **Shared Resources**: ان اشتراك الأفراد أو الإدارات في موارد معينة يولد الصراع لاسيما اذا كانت هذه الموارد المتاحة محدودة.

الفروق في الأهداف **Goal Difference**: ان تعارض أهداف مجموعات العمل يؤدي الى حدوث صراعات

علاقة السلطة **Authority Relationship**: ان الأسلوب القيادي الذي يعتمد عليه المدير أو الرئيس من شأنه أن يؤدي الى حدوث الصراع وبالذات الرؤساء الذين يتسم سلوكهم بالاستبدادية والذي يزيد من احتمالية حدوث الصراع

غموض خطوط المسؤولية **Jurisdictional Ambiguities**: أحيانا تقع بعض المشكلات داخل المنظمة بحيث يكون هناك صعوبة في تحديد المسؤول عن ذلك وهذا يرجع الى عدم وضوح خطوط المسؤولية مما ينتج عنه الصراع نتيجة الهروب من المسؤولية و تجنب التعامل مع المشكلة.

5-2-العوامل الشخصية: تتضمن العوامل الشخصية ما يلي:

المهارات والقدرات **Skills Abilities**: إن التباين الموجود بين الأفراد في القدرات والمهارات قد يحمل الصراع حيث نجد أن الأفراد ذوي الكفاءة يجدون صعوبة في التعامل مع الأفراد الجدد أو حديثي التخرج. الإدراك **Perception** : إن وجود فروقات بين الأفراد في الإدراك قد يؤدي الى صراع لان ما قد يعتقده الرؤساء عن العمال قد يكون عكس ادراكاتهم.

القيم **Values** : إن الاختلاف بين الأفراد في القيم يؤدي الى الصراع، فاختلاف في القيم العقائدية والأيدولوجية أو القيم الاجتماعية السائدة يؤدي الى حدوث الصراع وكلما كان التمسك بها قويا زادت احتمالات الصراع

الحالة النفسية: ان الحالة النفسية للأفراد قد تؤدي الى صعوبة التعامل معهم وبالتالي يمكن أن تكون سببا للصراع.

الاتصال: قد ينتج الصراع عن انخفاض وتيرة الاتصالات، مما يؤدي الى حدوث الصراعات، فانخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة يترتب عليه توقف تدفق المعلومات بينهم مما يؤدي الى سوء الفهم ومنه حدوث الصراع.

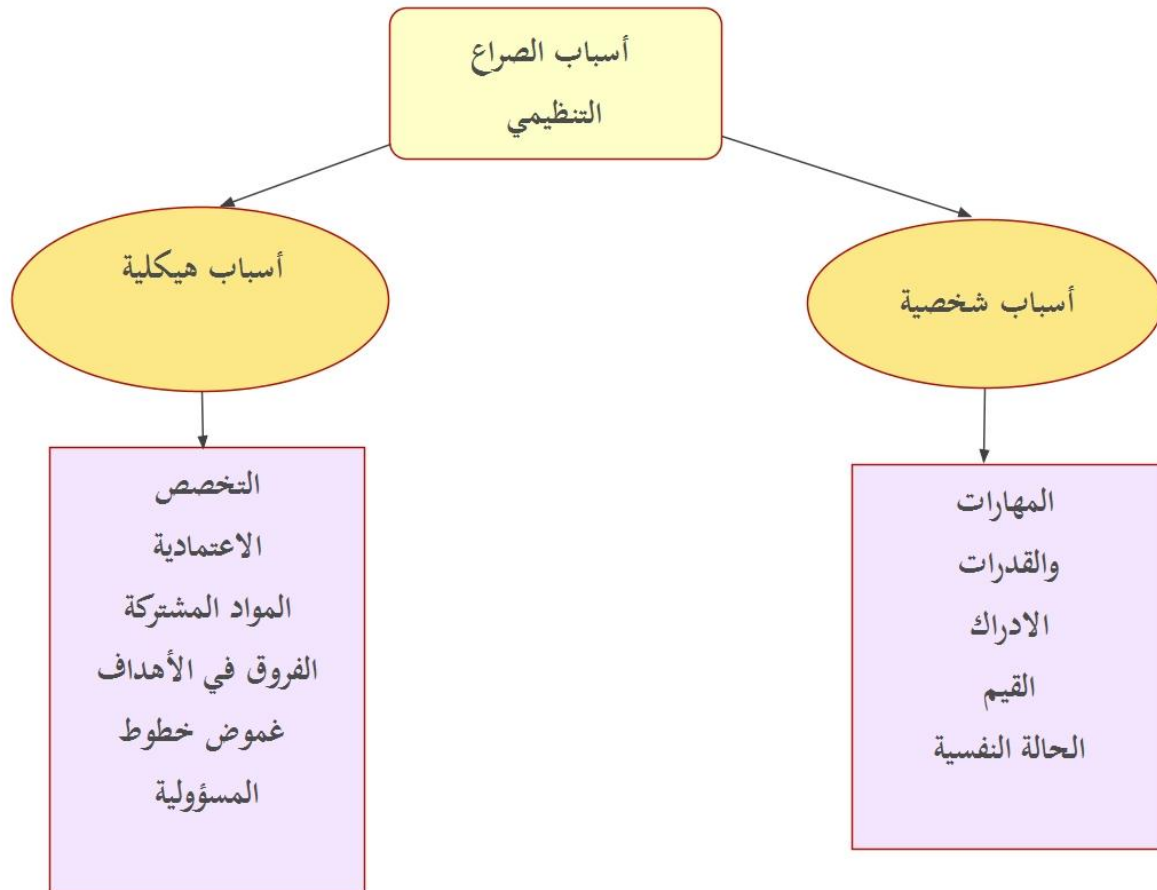
اختلاف الأهداف: تتباين أهداف الأفراد أو الأقسام عن أهداف المنظمة، مما يولد صراعاً حول الأولويات. ندرة الموارد: التنافس على الموارد المالية، البشرية، أو المادية يسبب توتراً بين الأقسام.

أساليب القيادة المختلفة: اختلاف أساليب المديرين في اتخاذ القرارات أو تقييم الأداء يخلق شعوراً بعدم العدالة.

الاختلافات الثقافية والشخصية: الخلفيات الثقافية والتجارب الشخصية المختلفة تؤدي إلى سوء فهم أو تصادم في القيم (الشمري، 2016)

ضعف الاتصال التنظيمي: عدم وضوح المعلومات أو غياب قنوات الاتصال الفعالة يزيد من احتمالية حدوث النزاعات.

تغيرات بيئة العمل: التغيرات التنظيمية المفاجئة، مثل إعادة الهيكلة أو دمج الأقسام، تؤدي إلى صراعات مؤقتة بسبب القلق أو عدم اليقين



-شكل رقم (07) يمثل أسباب الصراع التنظيمي-

6/آثار الصراع: Conflict Toutcomes:

في البدايات الأولى كان ينظر للصراع نظرة سلبية باعتباره يعوق المنظمة في تحقيق أهدافها، لكن مع مرور الوقت تغيرت هذه النظرة بحيث أصبح ينظر للصراع نظرة إيجابية، ومن إيجابيات الصراع سلبياته ما يلي:

-جدول رقم (03) يمثل آثار الصراع التنظيمي-

الآثار السلبية	الآثار الإيجابية
- إهدار الطاقة والوقت والمال في العمل - تهديد السعادة النفسية - زيادة السلوك العدواني - مناخ تنظيمي سلبي (فوزي شعبان، ص 190) - توتر قلق واحباط - ضعف القدرة على اتخاذ القرار - انخفاض الروح المعنوية للعاملين - فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين - انخفاض الإنتاجية (الكافي: ص 78)	- تشجيع الابتكار والابداع - تنمية الحيوية التنظيمية - مساعدة الأفراد والجماعات على تحقيق ذواتهم - توليد الطاقة لدى الأفراد وإبراز القدرات والاستعدادات الكامنة والتي لا تبرز في الحياة العادية (الكافي، ص 76) - الصراع نوع من الاتصال وحل النزاع يفتح طرقا جديدة للاتصال - الصراع يمكن اعتباره خبرة جديدة للأفراد - يعمل على فتح قضايا للمنافسة بطريقة المواجهة المباشرة - تعزيز الفهم المتبادل بين الأفراد المتصارعين - ظهور المشاكل الخفية والمدفونة ومحاولة حلها

7/ العلاقة بين الصراع التنظيمي والاتصال التنظيمي:

الاحتكاك أو الصراع غالبًا ما يكون نتيجة ضعف الاتصال داخل المنظمة، الاتصال التنظيمي الفعال يساعد على:

- * توضيح الأهداف والتوقعات لكل فرد أو قسم.
- * نقل المعلومات بدقة لتجنب الشائعات وسوء الفهم.
- * دعم الحوار والتفاوض بين الأطراف المتصارعة.
- * بناء بيئة عمل شفافة تقلل التوترات وتزيد التعاون.
- * ينميّه وتحويله إلى فرص للتطوير والإبداع.

8/ مراحل إدارة الصراع التنظيمي: Conflict Stages

يوجد تعارض واختلاف العلماء والباحثين حول مراحل عملية النزاع ويعود السبب في ذلك الى اختلاف الاتجاهات، ولعل نموذج لويس بوندي Louis Pondy النموذج الأكثر شيوعاً، حيث اقترح هذا الأخير المراحل الآتية: (حریم، 2013، ص 180)

مرحلة الصراع الخفي (الضمني): Latent Conflict

في هذه المرحلة يكون الصراع ضمنياً ويحتمل أن يتطور ويخرج للعلن.

مرحلة إدراك الصراع Perceived Conflict:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع بإدراك الخلاف

مرحلة الشعور بالصراع Felt Conflict:

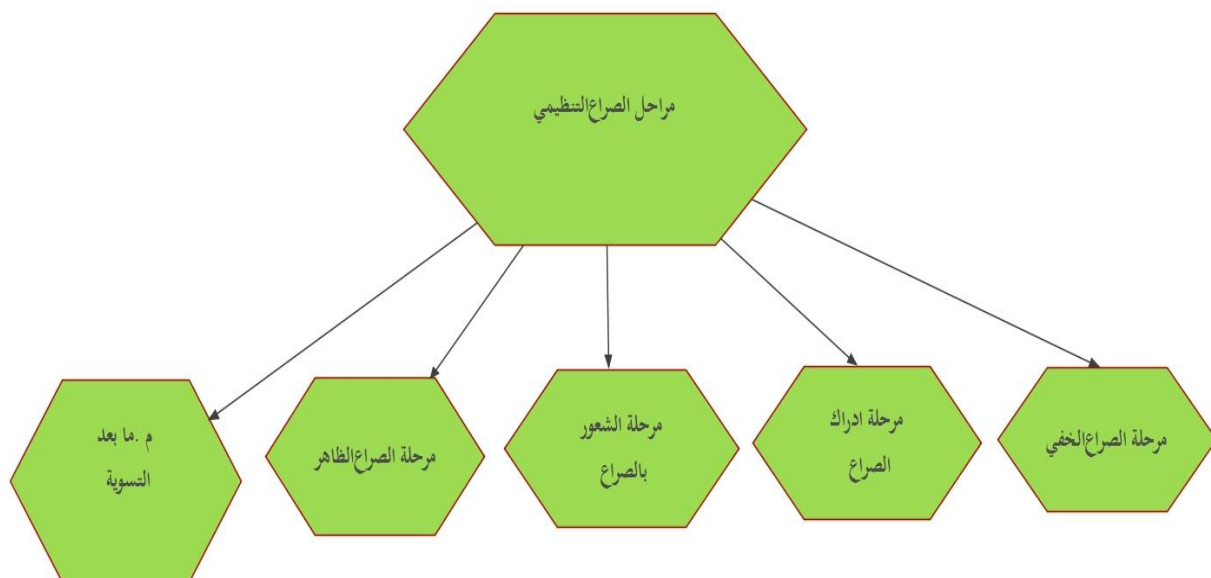
في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع بالشعور بالصراع والسعي للفوز ولو على حساب الآخر

مرحلة الصراع الظاهر Manifest Conflict:

في هذه المرحلة يبدأ الصراع بالظهور للعلن أين يسعى كل طرف الى احباط الطرف الآخر

مرحلة ما بعد تسوية الصراع Conflict Management:

في هذه المرحلة إذا تم إدارة الصراع بشكل يرضي جميع الأطراف فذلك يؤدي الى التفاهم بين أفراد الصراع، لكن في المقابل إذا لم يتم ادارته بالشكل الذي يرضي جميع الأطراف فحتماً سيؤدي الى تأزم الأمور وظهور صراعات جديدة لاحقاً.



-شكل رقم (08) يمثل مراحل الصراع التنظيمي-

المحاضرة السابعة

نظريات إدارة الصراع التنظيمي

المحاضرة السابعة: نظريات إدارة الصراع



تمهيد:

يعد الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية في مختلف المنظمات ويرجع ذلك لتباين الأهداف وتعدد المصالح وغيرها ولقد اختلفت توجهات الباحثين في تفسير هذا الصراع وكيفية ادارته وهذا ما أدى الى ظهور العديد من النظريات التي حاولت تفسير الصراع فمنها النظريات التقليدية والسلوكية والتفاعلية بالإضافة الى النماذج الحديثة.

1/ النظرية التقليدية (Traditionnel Theory) :

ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين، وترى أن الصراع ظاهرة سلبية يجب تجنبها ومن أهم أفكارها أن الصراع ناتج عن سوء الإدارة أو ضعف التواصل، لذلك يجب القضاء عليه لأنه يؤدي الى انخفاض الإنتاجية.

أهم أفكارها الصراع ناتج عن سوء الإدارة أو ضعف التواصل، يجب القضاء عليه لأنه يضر بالإنتاجية غير أن هذه النظرية تتجاهل أن الصراع قد يكون مفيداً في بعض الحالات واعتبرته دائماً سلبياً، كما أنها لم تواكب التغيرات التنظيمية الحديثة.

(Robbins, 2005, p. 495)

2/ النظرية السلوكية (Human Relations Theory) :

ظهرت في الأربعينيات، وتعتبر الصراع ظاهرة طبيعية في أي منظمة، وأهم أفكارها، الصراع أمر حتمي

يمكن أن يكون له آثار إيجابية، يجب إدارته وليس القضاء عليه، ولقد ساهمت هذه النظرية في تغيير النظرة السلبية للصراع.

(Druckman, 1997, p. 23)

3/ النظرية التفاعلية (Interactionist Theory) :

تعد من أكثر النظريات تطورًا، حيث تشجع وجود مستوى معتدل من الصراع، من أهم ما جاءت به أن الصراع ضروري لتحفيز الإبداع، وغياب الصراع يؤدي إلى الجمود، لذلك يجب الحفاظ على صراع "وظيفي" وليس "مدمر"، وعليه فهذه النظرية تدعم الابتكار وتعزز ديناميكية العمل.

(Robbins & Judge, 2017, p. 454)

4/ نموذج توماس وكيلمان (Thomas-Kilmann Model)

من أشهر النماذج في إدارة الصراع، ويعتمد على بعدين:

- الاهتمام بالذات

- الاهتمام بالآخرين

وحسب هذا النموذج يمكن أن نميز بين أنماط إدارة الصراع التالية:

التنافس (Competing) : فرض الرأي بالقوة.

التعاون (Collaborating) : البحث عن حل يرضي جميع الأطراف

التسوية (Compromising) : حل وسط

التجنب (Avoiding) : تجاهل الصراع

التكيف (Accommodating) : التضحية لإرضاء الطرف الآخر

خلاصة

نلاحظ أن هذه النظريات تمثل نقلة نوعية في فهم الصراع التنظيمي حيث لم يعد ينظر إليه كمشكلة يجب التخلص منها بل أداة يمكن استثمارها لتحسين الأداء وتعزيز الابتكار.

المحاضرة الثامنة: استراتيجية التعامل مع الصراع بين الأفراد



تمهيد

يعد الصراع بين الأفراد ظاهرة طبيعية ملازمة للحياة الإنسانية لاسيما داخل بيئة العمل التي تجمع أشخاصا يختلفون في أفكارهم وقيمهم واهتماماتهم، وعليه فالصراع بين الأفراد يمثل مدخلا أساسيا لفهم ديناميكيات التفاعل داخل الجماعات.

1/ مفهوم الصراع بين الأفراد:

الصراع بين الأفراد هو حالة من التفاعل السلبي أو التوتر تنشأ عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يعرقل تحقيق أهدافه أو يتعارض مع مصالحه وقد عرّفه Rahim بأنه:

"عملية تفاعلية تظهر عندما يدرك فرد أو مجموعة تعارضاً في المصالح أو الأهداف"

(Rahim, 2002, p. 207)

كما يشير (بن معنوق، 2016، ص 98) إلى أن الصراع ظاهرة طبيعية داخل المنظمات نتيجة اختلاف القيم والإدراك

2/ أهمية إدارة الصراع بين الأفراد :

إدارة الصراع لا تعني القضاء عليه، بل توجيهه بشكل إيجابي، الصراع قد يؤدي إلى تحسين اتخاذ القرار وإلى تحفيز الإبداع، لكنه قد يسبب توتر العلاقات وانخفاض الأداء.

(عويسي، 2022، ص 874)

3/ استراتيجيات التعامل مع الصراع بين الأفراد

3-1- استراتيجية التعاون (Collaborating) :

هي محاولة الأطراف إيجاد حل يحقق مكسباً للجميع. (Win-Win)
ومن خصائصه: انفتاح في التواصل، تبادل المعلومات، البحث عن حلول إبداعية، يستخدم عندما تكون العلاقة مهمة وعندما يكون الموضوع جوهرياً.
(زويبي، 2014، ص 90)

3-2- استراتيجية التنافس (Competing) :

ونعني بها سعي أحد الأطراف إلى تحقيق مصلحته على حساب الطرف الآخر. (Win-Lose)
ومن خصائصه: استخدام السلطة أو النفوذ، فرض الرأي، يستخدم في الحالات الطارئة وعند اتخاذ الخصائص قرارات سريعة، لكنه قد يؤدي إلى توتر العلاقات.
(بن معتوق، 2016، ص 101)

3-4- استراتيجية التكيف / المجاملة (Accommodating)

وتعني تنازل أحد الأطراف عن مطالبه للحفاظ على العلاقة
(Rahim, 2002, p. 211)
ومن خصائصه: الحفاظ على العلاقات، التضحية بالمصلحة الشخصية، يستخدم عندما تكون العلاقة أهم من الموضوع، أو عند إدراك الخطأ.

3-5- استراتيجية التجنب (Avoiding) :

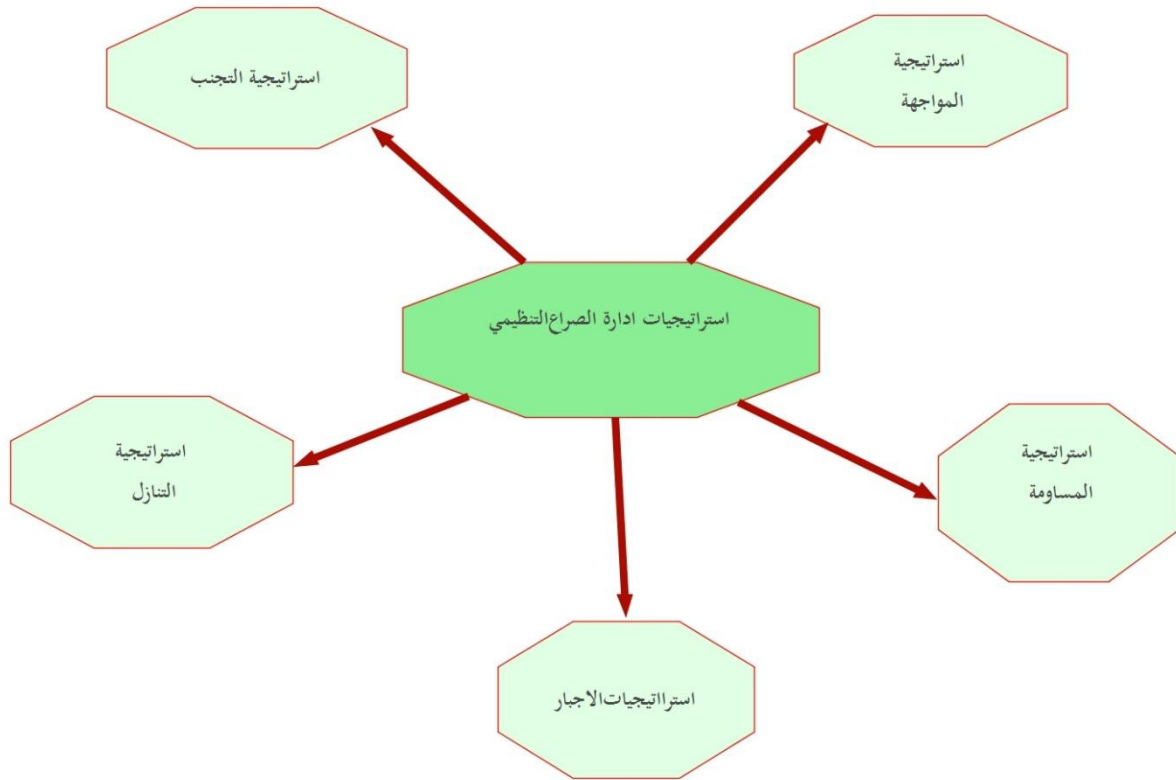
وتعني تجنب الصراع وعدم مواجهته
(زويبي، 2014، ص 88)
ومن خصائصه تأجيل المشكلة، الانسحاب من الموقف، يستخدم عندما يكون الموضوع غير مهم، أو الخصائص عند الحاجة لتهدئة الوضع، لكنها قد تؤدي إلى تفاقم الصراع مستقبلاً.

3-6- استراتيجية التسوية (Compromising)

وتعني حل وسط يحصل فيه كل طرف على جزء من مطالبه

(بن معتوق، 2016، ص 102)

ومن خصائصه: تنازلات متبادلة، حل مؤقت أو متوسط، يستخدم عندما يكون الوقت محدودا، وعندما الخصائص تتساوى القوة بين الأطراف.

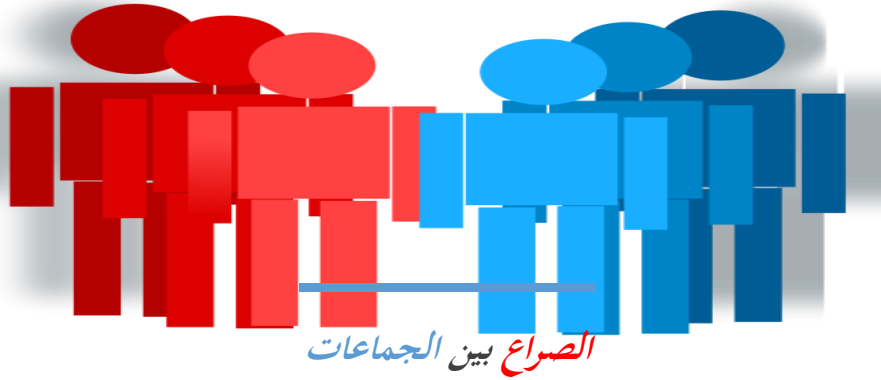


-شكل رقم (09) يمثل استراتيجيات إدارة الصراع بين الأفراد-

خلاصة

تُعد استراتيجيات التعامل مع الصراع بين الأفراد أدوات أساسية لضمان الاستقرار التنظيمي وتحسين العلاقات المهنية، ولا توجد استراتيجية مثالية دائماً، بل يعتمد اختيارها على طبيعة الموقف والعلاقات والأهداف.

المحاضرة التاسعة: إدارة الصراع بين الفرق والجماعات



1/ تعريف الصراع بين الفرق والجماعات:

يُعرّف الصراع بين الفرق والجماعات بأنه حالة من التفاعل السلبي أو التنافس بين مجموعتين أو أكثر داخل المنظمة نتيجة تعارض المصالح أو الأهداف أو القيم (Robbins & Judge, 2017, p. 460).

كما يرى Rahim أن هذا النوع من الصراع يحدث عندما تسعى كل جماعة إلى تحقيق أهدافها على حساب الجماعات الأخرى.

2/ خصائص الصراع بين الجماعات:

يتميز هذا النوع من الصراع بعدة خصائص نذكر منها:

- وجود هوية جماعية قوية لكل فريق.
- ارتفاع مستوى التحيز داخل الجماعة.
- الميل إلى تشويه صورة الجماعات الأخرى.
- زيادة التنافس بدل التعاون.

(Tajfel & Turner, 1979, p. 40)

3/ أسباب الصراع بين الفرق والجماعات:

3-1- تضارب الأهداف:

يعد تضارب الأهداف والغايات أكثر مصادر الصراع حدوثًا وكلما زاد الاختلاف بين جماعة العمل كلما زادت احتمالية نشوء الصراع.

3-2- ندرة الموارد:

عندما تتنافس الجماعات على موارد محدودة يحدث الصراع فما تراه جماعة أنه كافيا قد لا يكون كافيا بالنسبة لجماعات أخرى حيث يصيبهم الإحباط وبالتالي يصبحون عدائيين نحو الجماعات الأخرى.

3-3- توزيع السلطة بين الوحدات الإدارية: يحدث الصراع بين الجماعات داخل المنظمة عندما تمنح السلطات لجماعات تزيد عن حاجاتها الفعلية وأخرى عليها مسؤوليات ومهام عديدة لا يكون لها نفس المقدار من السلطة لتأدية مهامها. (كافي، 2015، ص76)

3-4- الغموض في المهام: كلما كان هناك غموض في المهام ينشأ الصراع بين الجماعات بهدف الحصول على معلومات إضافية. (أبو القاسم، 1991، ص 274)

3-3- ضعف الاتصال:

سوء الفهم أو نقص المعلومات يؤدي إلى تضخيم الخلافات بين جماعات العمل

3-4- الاختلافات الثقافية والقيمية

اختلاف الخلفيات والتوجهات الفكرية بين جماعات العمل يؤدي الى الصراع.

3-5- الاعتماد المتبادل بين الفرق

كلما زاد اعتماد الفرق على بعضها، زادت احتمالية الصراع بينها.

المحاضرة العاشرة: إدارة الصراع بين الأفراد والتنظيم



تمهيد:

يعد الصراع بين الأفراد والتنظيم من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة حيث ينشأ نتيجة التفاعل المستمر بين أهداف الأفراد وطموحاتهم من جهة وبين متطلبات التنظيم وسياساته من جهة أخرى.

1/ تعريف الصراع بين الأفراد والتنظيم:

الصراع بين الفرد والتنظيم هو حالة من عدم التوافق تنشأ عندما تتعارض أهداف الفرد أو قيمه مع (Robbins & Judge ، أهداف المنظمة أو سياساتها، مما يؤدي إلى توتر في العلاقة بين الطرفين (p120)

كما يُعرّف بأنه صراع ناتج عن عدم قدرة المنظمة على تلبية توقعات الفرد أو العكس (درة، ص،188)

2/ أسباب الصراع بين الأفراد والتنظيم:

يرجع هذا النوع من الصراع إلى عدة عوامل، أهمها:

2-1- تعارض الأهداف: عندما تختلف أهداف الفرد عن أهداف المنظمة.

2-2- اختلاف القيم: عدم انسجام قيم الفرد مع ثقافة المنظمة.

2-3- غياب العدالة التنظيمية: الشعور بعدم الإنصاف في الأجور أو الترقية (الصيرفي، ، ص 222)

2-4- غموض الدور الوظيفي: عدم وضوح المسؤوليات يؤدي إلى توتر (Robbins & Judge

(p130

2-5- أسلوب القيادة: القيادة المتسلطة تزيد حدة الصراع

3/مظاهر الصراع بين الفرد والجماعة: يتجلى الصراع بين الفرد والتنظيم في عدة مظاهر نذكر منها:

*انخفاض الرضا الوظيفي.

*ضعف الالتزام التنظيمي.

*مقاومة التغيير.

*تدني الأداء والإنتاجية.

4/إدارة الصراع بين الفرد والتنظيم:

تتم إدارة هذا الصراع من خلال مجموعة من الأساليب:

4-1-تحقيق التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم

يتم ذلك عبر ربط الحوافز بأهداف المنظمة (Robbins & Judge,p134)

4-2-تحسين الاتصال التنظيمي:

الاتصال الفعال يقلل سوء الفهم ويعزز الثقة (الصيرفي،2009 ض226)

4-3-تحقيق العدالة التنظيمية:

تطبيق العدالة في التقييم والمكافآت يقلل الصراع (درة، ص 194)

4-4- المشاركة في اتخاذ القرار:

4-5- اشراك الأفراد: يزيد من انتمائهم ويخفض التوتر.

التفاوض

4-6- الوصول إلى حلول: وسط تحقق مصلحة الطرفين

5/استراتيجيات إدارة الصراع بين الأفراد: لأجل مواجهة وتسوية الصراعات والنزاعات داخل

المنظمات يوجد عدة استراتيجيات وطرق من أهمها ما يلي:

5-1- أسلوب المواجهة Collaborating: يعتمد هذا الأسلوب على المواجهة المباشرة

للأطراف المتنازعة بعضها لبعض، والتعاون فيما بينها من أجل إيجاد الحلول المناسبة للمشكلة، ويستخدم

هذا الأسلوب في القضايا الشائكة والمعقدة.(حريم،2013،ص185)

5-2- أسلوب التنازل Accommodating: يعتمد هذا الأسلوب على تنازل أحد الأطراف عن مصالحه لصالح الطرف الآخر والتقليل من قيمة الصراع انطلاقاً من قناعته بضرورة إنجاز المطلوب دون تأخير (بوراس والفقيه، 2022، ص 111)

5-3- أسلوب الاجبار Foreing: يعتمد هذا الأسلوب على السلطة الرسمية ويصلح عندما يراد تطبيق قرار وحل غير مشترك.

5-4- أسلوب التجنب Avoiding: يعتمد هذا الأسلوب على الانسحاب والهروب من النزاع خاصة إذا كانت المشكلة ثانوية والتكلفة أكبر من العوائد.

5-5- أسلوب المساومة Compromising: يعتمد هذا الأسلوب على ما يسمى (بخذ وأعط) بمعنى أن كل طرف يتنازل عن شيء وهو مناسب للأطراف التي تملك قوى متعادلة، كما يطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط. (الكافي، 2015، ص 81)

أما Luthans: فيرى أن استراتيجيات تسوية الصراع تكون بحسب النتائج المحتملة ويقسمها إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية هي:

استراتيجية خاسر/خاسر: أين يكون فيها جميع الأطراف خاسرة، حيث تتخذ هذه الاستراتيجية الأشكال التالية:

*اتخاذ موقف وسط

*اللجوء إلى طرف ثالث

*اللجوء إلى قوانين المنظمة

استراتيجية رابح/خاسر: هنا يحاول أحد الأطراف جمع كل قوته وطاقته من أجل الفوز وتتخذ الأشكال التالية:

استراتيجية رابح/رابح: وهي الاستراتيجية الأكثر قبولا وفيها تجتمع الجهود من أجل إيجاد حل للمشكلة بدل الكسب

خلاصة

يتضح ان الصراع بين الأفراد والتنظيم ناتج عن التفاعل بين المصالح والقيم، غير أن نجاح المنظمة لا يكمن في القضاء على الصراع بل في إدارته بفعالية من خلال تحقيق التوازن بين أهداف ومتطلبات التنظيم كما أن الإدارة الواعية تستطيع تحويل هذا الصراع الى مصدر لتحسين الأداء وتعزيز الاستقرار التنظيمي.

المحاضرة الحادية عشر

التفاوض كأداة لإدارة الصراع في

المؤسسة

المحاضرة الحادية عشر: التفاوض كأداة لإدارة الصراع في المؤسسة



تمهيد

يُعدّ التفاوض من أهم الآليات المعاصرة التي تعتمدھا المنظمات لإدارة الصراع بطريقة عقلانية ومنظمة، حيث يتيح للأطراف المتنازعة فرصة التعبير عن مصالحها والعمل على الوصول إلى حلول مقبولة، فبدلاً من تصعيد الخلاف، يُسهّم التفاوض في تقليل التوتر وتحقيق التوازن بين مصالح الأفراد وأهداف المنظمة

1/ مفهوم التفاوض:

تعددت تعريفات التفاوض في الأدبيات الإدارية، ومن أبرزها: يُعرّف التفاوض بأنه عملية تفاعل بين طرفين أو أكثر لديهم مصالح متعارضة أو مختلفة، يسعون من خلالها إلى التوصل إلى اتفاق يحقق قدرًا من الرضا لجميع الأطراف (Robbins & Judge, 2017). يشير قاموس أكسفورد Oxford إلى أن التفاوض هو مناقشة بهدف الوصول إلى اتفاق، أو عملية الحصول على أفضل الشروط بمجرد أن يبدأ الجانب الآخر بالاهتمام بهذا الموضوع. يعرف Ury & Fisher التفاوض على أنه أسلوب مميز في الحوار يهدف إلى الوصول إلى اتفاق في موقف يربط طرفان ببعض المصالح المشتركة والمتعارضة. (العاسمي، 2016، ص 27) التفاوض هو عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل المختلفة للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم. (سليمان، 2017، ص 3) ويُنظر إليه كذلك على أنه وسيلة ديناميكية لحل النزاعات تعتمد على الحوار وتبادل المقترحات للوصول إلى تسوية (العميان، 2018).

ويرى الخضيرى (2015) أن التفاوض هو عملية إقناع متبادل تهدف إلى تقريب وجهات النظر وتحقيق توافق بين الأطراف.

بينما يعرّفه أبو النصر (2017) بأنه أسلوب إداري يستخدم لتسوية الصراعات من خلال الحوار المنظم القائم على المصالح وليس المواقف.

التفاوض هو عملية تواصل انساني بين أطراف لهم قيم ومعتقدات وحاجات ووجهات نظر مختلفة، تربطهم مصالح مشتركة للوصول الى مكاسب يعتقد جميع الأطراف أنها مرضية لهم إلا أنهم يسعون جاهدون للاتفاق حول مواضيع و أمور ذات مصالح واهتمامات مشتركة (عاشور، 2023، ص696)

يعرف التفاوض على أنه عملية اجتماعية بالغة التعقيد تتداخل فيها وتتفاعل عدة عناصر كالمعلومات، الوقت، القوة، وسائل الاتصال والأساليب المتبعة (محمود، 2019، ص07)

ومن خلال هذه التعاريف، نجد أنها تتفق في أن التفاوض هو:

* وجود قضية نزاعية أو أكثر.

* وجود أطراف متعددة

* وجود مصالح مشتركة وأخرى متعارضة.

* الاعتماد على الاتصال والحوار.

* السعي للوصول إلى اتفاق.

2/ مبادئ التفاوض: تقوم عملية التفاوض على عدة مبادئ نذكر منها: (عاشور، 2023، ص697)

مبدأ المصلحة (المنفعة): يفرض هذا المبدأ وجود مصلحة أو منفعة للأطراف المشتركة في عملية التفاوض يعتبر هذا المبدأ شرط أساسي لقيام التفاوض والاستمرار فيه.

2-1- مبدأ الاستمرارية: يعد التفاوض بين الأطراف المتفاوضة عملية مستمرة ومتواصلة دون توقف الى غاية الوصول الى اتفاق ولا يمكن أن يتم التفاوض بشكل متقطع.

2-2- مبدأ العلاقات المتبادلة: فمن غير المعقول أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد ولكن يكون في إطار علاقات مزدوجة أو متعددة وهي ضمان لاستمرار التفاوض.

2-3- مبدأ التكافؤ: يجب أن يكون هناك تكافؤ نسبي بين أطراف التفاوض فلا يكون أحدهما قوي والآخر ضعيف.

2-4- مبدأ التوقيت الزمني: يعتمد التفاوض الجيد على التقيد بجدول زمني للتفاوض يمتد الى فترات حسب الأطراف المتفاوضة ولا يمكن أن يكون الى مالا نهاية أو دون سقف زمني محدد.

2-5- مبدأ الالتزام بأخلاقيات التفاوض: نقصد بمبدأ الالتزام التزام كل طرف من أطراف التفاوض بما تم الاتفاق عليه من شروط وتعهدات.

3/ مهارات التفاوض الفعال:

لنجاح التفاوض، يجب توفر مجموعة من المهارات، منها: (محمود، 2019، ص52)

3-1- القدرة على الحوار: يجب على الأطراف المتفاوضة أن تسم باللباقة والقدرة على الحوار ويجب مراعاة ما يلي:

-عدم مقاطعة الطرف الاخر

-حسن الانصات والاستماع للطرف الآخر

-احترام الآخر

3-2- القدرة على الاقناع: تتحكم عدة عوامل في القدرة على الاقناع نذكر منها:

-مدى توافر المعلومات الذي يساعد على وضع تصور للحلول الممكنة

-التدريب الذي يساهم على تنمية مهارة الاقناع لدى المفاوض

3-3- القدرة على الانصات: يجب على الأطراف المتفاوضة أن تتمتع بمهارة القدرة على الانصات من أجل فهم وجهة نظر الطرف الآخر وفهم طريقة تفكيره.

3-4- التحلي بالهدوء والقدرة على ضبط النفس: إن التحلي بالهدوء والتحكم بالنفس من شأنه أن يكسب الطرف الآخر الثقة والاحترام.

3-5- لثقة بالنفس: تساعد الثقة بالنفس على خلق مناخ يسوده التعاون مما يساعد على نجاح المفاوضات.

مهارة إدارة المعلومات: على المفاوض أن يدير المعلومات بطريقة ذكية وبشكل مدروس والابتعاد عن العشوائية.

3-6- الاتزان العاطفي والتوافق النفسي: إن اتصاف المفاوض بالاتزان والهدوء والتحكم في انفعالاته وعدم استفزاز الطرف الاخر يساعد في نجاح عملية التفاوض.

3-7- القدرة على التكيف مع المواقف: المفاوض الجيد هو الذي يتميز بالمرونة القدرة على التكيف وفقا لمتطلبات الموقف الذي يواجهه أثناء التفاوض، فمثلا قد يقرر المفاوض تغيير استراتيجية تفاوضية قرر استخدامها قبل التفاوض مع الطرف الاخر وذلك بسبب تغير ظروف الموقف التفاوضي. (العاسمي، 2016، ص233)

3-8- القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين: بالإضافة الى عدم التحيز والموضوعية في إيجاد حلول عادلة ترضي الجميع..

4/مراحل عملية التفاوض:

تمر عملية التفاوض بعدة مراحل أساسية:

4-1- مرحلة ما قبل التفاوض: تتضمن مرحلة ما قبل التفاوض ما يلي: (عاشور، 2023، ص698)
*** مرحلة الإعداد والتحضير:**

قبل أن تبدأ الأطراف المتنازعة بالتفاوض وحتى تكون ناجحة وفعالة لا بد أن تكون هناك عملية تحضير وتهيئة للتعارض وتعتمد هذه المرحلة على:

* جمع كل ما له علاقة بالمشكلة وعن الدوافع الأساسية لتلك المشكلة وعن الأطراف المتفاوضة كذلك.
* وضع الخطط الرئيسية والخطط البديلة

* توضيح الهدف من التفاوض

4-2- مرحلة التفاوض:

خلال هذه المرحلة يجب تجنب المواجهات في البداية وحتى ان لم يتوافق مع الطرف الآخر لا داعي للجدل، عرض أفكاره بشكل ودي، ويمر بمراحل:

-مرحلة الإفصاح عن الموقف

-مرحلة الطلب وتقديم العرض

-مرحلة النقاش والاقناع

-مرحلة الوصول الى اتفاق

4-3- مرحلة ما بعد التفاوض: في هذه المرحلة يتم التأكيد على الإجراءات القانونية مثل التوقيع، الشهود، وتصديق الاتفاق قانونيا.

كما تمر العملية التفاوضية بمراحل عدة نذكرها كالتالي: (سليمان، 2017، ص10-12)

أ-تحديد وتشخيص القضية التفاوضية: تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى من مراحل التفاوض، أين يتم التعرف على القضية التفاوضية والاطلاع على عناصرها وأطرافها وتشخيص أسبابها / والقيام بمباحثات أولية من أجل التعرف على نوايا الطرف الآخر والكشف عن موقفه من التفاوض بدقة، وتحديد نقاط الاختلاف وبين الأطراف ونقاط الالتقاء بينهم.

ب-تهيئة المناخ المناسب للتفاوض: في هذه المرحلة يحاول أطراف المتفاوضين توفير جو من التفاهم والتجاوب مع الطرف الآخر من أجل تكوين انطباع مبدئي عنه وردود أفعاله إزاء هذه المبادرة التفاوضية.

ث-قبول الخصم للتفاوض: تعد هذه المرحلة أهم المراحل بحيث يقبل الطرف المتفاوض قبول الجلوس الى طاولة التفاوض، كما يجب التأكد من صدق الطرف الآخر وقبوله للتفاوض ليس بهدف كسب الوقت.

ج-الاعداد للعملية التفاوضية: في هذه المرحلة يتم تحديد أعضاء فريق التفاوض وتدريبهم على القيام بالعملية التفاوضية وصلاحياتها، وكذلك اختيار الاستراتيجية التفاوضية المناسبة، واختيار مكان التفاوض وتجهيزه مع توفير كافة التجهيزات.

ح- التفاوض: في هذه المرحلة يتم اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة مع الاستعانة بالوسائل التفاوضية المناسبة (مستندات، بيانات..)، تبادل الاقتراحات ووجهات النظر ودراسة البدائل المتاحة واختيار الأنسب منها.

خ- الوصول الى الاتفاق الختامي: في هذه المرحلة يتم الوصول الى الاتفاق النهائي، هذا الأخير يكون في شكل اتفاقية موقعة وملزمة لكلا الطرفين.

5/محددات نجاح عملية التفاوض: يعتمد نجاح عملية التفاوض على ما يلي: (محمود، 2019، ص188)

-الإعداد الجيد للتفاوض

-استخدام الاستراتيجية المناسبة

-الاستخدام الذكي للوقت

-خصائص المفاوض ومهاراته

-الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال

حسن استخدام الوساطة والاستشارة

كما ذكر فيشر و ايري أربعة عناصر أساسية لنجاح عملية التفاوض وهي:

*فصل الأشخاص عن النزاع إذ يجب على الأطراف المتنازعة مواجهة المشكلة والعمل على إيجاد حلول

ناجعة لها والابتعاد كل البعد عن مواجهة بعضهم البعض.

*محاولة إيجاد حلول وبدائل مختلفة قبل الوصول الى اتفاق

*التركيز على مصالح الأطراف المعنية والوصول الى حلول ترضي جميع الأطراف.

6/ دور التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي:

تبرز أهمية التفاوض في كونه أداة فعالة لمعالجة الصراعات داخل المنظمة حيث:

* يساعد على تقليل حدة التوتر بين الأطراف المتنازعة.

*يعزز العلاقات المهنية بي الأطراف المتصارعة.

*يساهم في اتخاذ قرارات مشتركة

* تحقيق التوازن بين مصالح الفرق المختلفة

*يحقق نوعاً من العدالة التنظيمية (المغربي، 2019)

*تحسين بيئة العمل وزيادة الثقة بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام (العميان، 2018).

*تقليل التنافس السلبي

*تعزيز التعاون والتكامل

*الوصول إلى حلول مستدامة

*يعد التفاوض وتبادل وجهات النظر مدخلا لفهم كل طرف من حيث الحجج والبراهين والقرائن التي

يملكها حول القضية المتنازع عليها.

* يعد التفاوض مخرجاً نحو الاستقرار وبناء جسور الثقة بين الأطراف المتفاوضة.

(العاسمي، 2016، ص41)

7/ معوقات التفاوض:

قد تواجه عملية التفاوض عدة صعوبات، مثل:

* ضعف الثقة بين الأطراف

* التمسك بالمواقف بدل المصالح

* نقص المعلومات

* الضغوط الزمنية (المغربي، 2016)

خلاصة

يُعتبر التفاوض أداة استراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي، إذ يتيح للأطراف فرصة الوصول إلى حلول توافقية دون اللجوء إلى أساليب تصعيدية، وتعتمد فعاليته على مهارات الأفراد واستعدادهم للتعاون، مما يجعله عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات الحديثة.

المحاضرة الثاني عشر: دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي



تمهيد:

تلعب القيادة دورًا محوريًا في توجيه الصراع داخل المنظمة، إذ لا يقتصر دور القائد على حل النزاعات بعد وقوعها، بل يمتد إلى التنبؤ بها، وتقليل آثارها السلبية، واستثمارها بشكل إيجابي لخدمة أهداف المؤسسة.

1-تعريف القيادة:

يعرف عبد الرحمن توفيق القيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك الافراد من خلال الاتصال الفعال والتحفيز لتحقيق الأهداف التنظيمية. (توفيق، 2003، ص27)
تحريك الناس نحو الهدف عبر التأثير فيهم وإلهامهم للعمل بروح كما يشير السويدان الى أن القيادة هي الفريق. (السويدان، 2006، ص15)

2-دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي:

يساهم القائد في إدارة الصراع من خلال:

1-2- توجيه الصراع نحو المسار الإيجابي:

القائد الفعال لا ينظر إلى الصراع باعتباره ظاهرة سلبية فقط، بل يعتبره أحيانًا مؤشرًا صحيًا على وجود تنوع في الآراء والأفكار ومن هنا، يعمل على:
*تشجيع النقاش البناء

*منع تحول الخلاف إلى صراع شخصي

*تعزيز ثقافة الاختلاف الإيجابي

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن القيادة الواعية تستطيع تحويل الصراع إلى أداة للإبداع والتطوير بدل أن يكون عائقاً (العامري، 2010).

2-2- اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع :

تختلف مواقف الصراع، لذلك على القائد أن يختار الأسلوب الأنسب لكل حالة، مثل:

*التعاون: عندما تكون العلاقة طويلة الأمد مهمة

*التسوية: عند الحاجة لحل سريع

*التجنب: إذا كان الصراع بسيطاً أو مؤقتاً

*الفرض: في الحالات الطارئة التي تتطلب قراراً سريعاً

ويؤكد المختصون أن فعالية القائد تظهر في مرونته في استخدام هذه الأساليب حسب الموقف (المغربي، 2015)

2-3- تنمية مهارات الاتصال والتواصل :

يُعد التواصل الفعال من أهم أدوات القيادة في إدارة الصراع، حيث يعمل القائد على:

*الاستماع الجيد لكافة الأطراف

*توضيح سوء الفهم

*نقل المعلومات بشفافية

وضعف الاتصال غالباً ما يكون سبباً رئيسياً في نشوء الصراعات داخل المنظمات (السلمي، 2002)

2-4- تحقيق العدالة التنظيمية :

من أهم أدوار القيادة هو ضمان العدالة والحياد بين الأطراف، لأن الشعور بالظلم يزيد من حدة الصراع، ويشمل ذلك:

*توزيع المهام بشكل عادل

*اتخاذ قرارات موضوعية

*تطبيق القوانين على الجميع دون تمييز

وقد بينت الدراسات أن إدراك العدالة التنظيمية يقلل من النزاعات ويعزز الثقة في القيادة (الحريري، 2018)

2-5- التدخل في الوقت المناسب :

توقيت تدخل القائد عنصر حاسم، حيث نجد أن:

*التدخل المبكر يمنع تصاعد الصراع

*التأخر قد يؤدي إلى تفاقم المشكلة

لذلك يجب على القائد أن يكون يقظاً لمؤشرات الصراع مثل التوتر أو انخفاض الأداء (عبد الباقي، 2005)

2-6- بناء ثقافة تنظيمية داعمة :

يساهم القائد في خلق بيئة عمل تقل فيها الصراعات السلبية من خلال:

*نشر قيم الاحترام المتبادل

*تعزيز العمل الجماعي

*تدريب الموظفين على إدارة الخلافات

فعليه فالثقافة التنظيمية القوية تقلل من حدة النزاعات وتساعد على حلها بسرعة (ماهر، 2007)

خلاصة

يتضح أن القيادة عنصر أساسي في إدارة الصراع التنظيمي، حيث تتحول من مجرد جهة حسم إلى فاعل استراتيجي يعمل على توجيه الصراع، تقليله، أو استثماره بما يخدم أهداف المنظمة ويعزز استقرارها.

المحاضرة الثالثة عشر: الصراع التنظيمي والتحولات الثقافية في المؤسسة



مقدمة

تُعد المؤسسات الحديثة بيئات ديناميكية تتسم بالتغير المستمر نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، ومن أبرز الظواهر التي تؤثر في فعالية المؤسسة هي الصراعات التنظيمية والتحولات الثقافية، فالصراع التنظيمي هو تعبير عن التوترات والنزاعات بين الأفراد أو الأقسام أو المستويات الإدارية، بينما تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي توجه سلوك أعضاء المؤسسة، فهم العلاقة بين الصراع والتحولات الثقافية أمر ضروري لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

التحولات الثقافية في المؤسسة

1/ مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي تحدد كيفية تفاعل الأفراد داخل المؤسسة. وتعتبر الثقافة بمثابة "الروح التي تنظم سلوك الأفراد وتؤثر في أساليب اتخاذ القرار" (الحسيني، 2016، ص، 30)

2/ أهمية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا فهي:

*توجه السلوكيات واتخاذ القرار

*تعزز الانتماء المؤسسي والولاء

*تحدد كيفية التعامل مع التغيير وحل النزاعات

3/ أسباب التحولات الثقافية :

تشهد المؤسسات تحولات ثقافية نتيجة عوامل متعددة نذكر أهمها:

*التكنولوجيا والابتكار: مما يفرض أساليب عمل جديدة.

*العولمة والتفاعل مع ثقافات مختلفة: تؤدي إلى دمج قيم وأساليب جديدة.

*الممارسات القيادية الحديثة: التغيرات الهيكلية والإدارية: مثل الدمج والاستحواذ على شركات أخرى التي تشجع على الشفافية والمشاركة.

4/ علاقة الصراع بالتحولات الثقافية :

يؤثر الصراع التنظيمي بشكل مباشر على الثقافة المؤسسية، إذ يمكن أن يكون دافعًا للتغيير والتحسين أو عاملاً مزعجاً يؤدي إلى الانقسام والضعف المؤسسي، تشير الدراسات إلى أن إدارة الصراع بشكل فعال تساهم في تعزيز الثقافة الإيجابية وتحقيق التحولات المرغوبة (الزهراني، 2019، ص، 88)

5/ استراتيجيات إدارة الصراع والتحول الثقافي:

التواصل الفعال: توضيح الأهداف والقيم وتقليل سوء الفهم

المشاركة في اتخاذ القرار: تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والالتزام

التدريب على القيادة الثقافية: إعداد القادة لفهم وإدارة التغيير الثقافي

استخدام الوساطة والتحكيم: لتقليل تأثير النزاعات السلبية

تعزيز القيم المشتركة: من خلال ورش العمل والأنشطة التفاعلية لتعزيز الانسجام

خاتمة

يمثل الصراع التنظيمي والتحول الثقافي عنصرين مترابطين يؤثران على كفاءة ونجاح المؤسسة، ففهم أسبابهما وآثارهما والاستراتيجيات الفعالة لإدارتهما يعدّ أمرًا حاسمًا لأي منظمة تسعى للاستدامة والنمو والمؤسسات القادرة على تحويل الصراعات إلى فرص للتعلم والتحسين، وتعزيز ثقافة تنظيمية مرنة، تكون أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات المستقبلية.

المحاضرة الرابعة

الاتصال الفعال في إدارة الأزمات التنظيمية

المحاضرة الرابعة عشر: الاتصال الفعال في إدارة الأزمات التنظيمية



تمهيد:

تواجه المنظمات المعاصرة أزمات متزايدة نتيجة التغيرات البيئية والتكنولوجية مما يجعل من إدارة الأزمات وظيفة حيوية لضمان الاستمرارية، ويعد الاتصال الفعال أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة الأزمات حيث يساهم في نقل المعلومات واحتواء التوترات داخل المنظمة وخارجها، وعليه فضعف الاتصال أثناء الأزمات قد يؤدي إلى تفاقمها.

1/ تعريف الاتصال الفعال:

الاتصال الفعال هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين طرفين أو أكثر بطريقة واضحة ومفهومة بحيث يتم إيصال الرسالة بدقة ويحدث فيها فهم مشترك بين المرسل والمستقبل مع تحقيق الهدف المطلوب من الاتصال.

2/ شروط الاتصال الفعال:

الاتصال الفعال هو الاتصال الذي يحقق الأهداف المرجوة ويجب أن تتوفر فيه الشروط التالية: (عواج، 2019، ص86)

1-2- التخطيط: حتى تحقق عملية الاتصال أهدافها وجب كفاية عملية التخطيط من خلال تحديد الهدف الفعلي منه وتحديد وسيلة الاتصال وتحديد اللغة الملائمة المفهومة من قبل المرسل إليه.

2-3-الوضوح والدقة: على المرسل أن يعد الرسالة بشكل واضح ويتجنب استخدام المصطلحات الغامضة.

2-4-الشمول: يجب أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة حتى يتمكن المستقبل من فهمها.

2-5-الايجاز: تجنب التكرار والاطالة غير المجدية. (حريم، 2013، ص 277)

2-6-استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات: يجب استشارة الآخرين للتأكد من أن المرسل قد قام بنقل ما أراد نقله بوضوح والتأكد من، المستقبل للرسالة قد فهمها كما ينبغي.

2-7-الحصول على التغذية الراجعة: ان نجاح فعالية الاتصال يتوقف على معرفة نجاح الرسالة من خلال ارجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن مدى فهمه للرسالة حتى تيسر معرفة نجاح العملية الاتصالية.

2-8-معرفة الظروف المحيطة: قد تؤدي بعض الظروف المحيطة بعملية الاتصال الى التأثير على عملية الاتصال، والإداري الناجح هو الذي يستطيع التعرف على هذه الظروف ويعمل على القضاء عليها، وحتى يكون الاتصال فعالا وجب كذلك مراعاة ما يلي: (حزي، 2013، ص 39)

- أن يكون المرسل موضوع ثقة من قبل المرسل اليه، حيث تعد هذه الأخيرة الأساس الذي يبنى عليه المستقبل تفاعله، كما وجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وأن يكون ملما برسالته وعارفا لكيفية تصميمها حتى تجذب المستقبل ويستطيع ادراكها ومن ثمة تحقق العملية الاتصالية أهدافها.

- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تجذب اهتمام المستقبل

- ضرورة التناسق والتكامل بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة بيئة العمل وظروفها.

- ضرورة التقليل من عدد المستويات الإدارية مع تشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على تحسين الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم
- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات العمل بالمؤسسة مع ضرورة تحقيق الارتباط بين هذا النظام وبين نظام الاتصالات بما يحقق أهداف المنظمة
- ضرورة توفير قدر من مهارات الاتصال والعمل على تنميتها خاصة مهارة الاستماع والانصات وكذا الحديث لدى جميع العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية
- يجب أن يكون الاتصال مفتوحا في جميع الاتجاهات.

ومن أجل تحسين فعالية الاتصال وجب تحسين المهارات التالية: (العريفي، 2013، ص143)

- جدول رقم (04) يمثل مهارات تحسين فعالية الاتصال -

تطوير مهارة الاصغاء	تطوير مهارة التحدث	عوامل أخرى
- النظر الى المتحدث أثناء الحديث	- التركيز على موضوع محدد عند الحديث	- تكييف المعلومات بحسب إمكانيات المستقبل
- اظهار ايماءات إيجابية بالرأس أو الجسم	- تجنب التعميم	- ارسال المعلومات في وحدات صغيرة
- تجنب القيام بأفعال جانبية	- اختيار الوقت المناسب	- التأكد أن مستقبل الرسالة قد فهم المقصود منها
- مشوشة أثناء الاستماع	-	- الالتزام بالتسلسل الهرمي عند الاتصال
- طرح الأسئلة على المتحدث		
- إعادة صياغة ما يقوله المتحدث		
- تجنب مقاطعة المتحدث		
- التزام الموضوعية		

3/تعريف الأزمة:

الازمة هي حدث يقل احتمال وقوعه ويهدد استمرارية المنظمة إذا ما وقع ويتصف بغموض أسبابه وتأثيره وطرق حله ويصاحبه اعتقاد بضرورة اتخاذ قرارات سريعة. (الفقيه، 2011، ص15)

الازمة موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الاحداث اليومية للمنظمة، ويؤدي الى سلسلة من التفاعلات، ينجم عنها تهديدات ومخاطرة مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات وحالة عدم اليقين

التي تحيط بأهداف الازمة (عجوة، ص122)

يعرف فليبس الازمة التنظيمية بأنها حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي الى الاحتلال بانتظام المتبع في المنظمة مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة (عبد الحميد، 2013، ص13)

4/ أهمية الاتصال الفعال في الأزمات: تكمن أهمية الاتصال أثناء الأزمات فيما يلي:

*توفير المعلومات الدقيقة أثناء الأزمة تحتاج الإدارة الى معرفة المعلومات الدقيقة عن الوضع الحالي لتقييم المخاطر واتخاذ الإجراءات المناسبة. (الهاشمي، 2020، ص)

*الاتصال الفعال يضمن وصول هذه المعلومات بسرعة وبشكل واضح لجميع المستويات الإدارية.

*تعزيز التنسيق بين الفرق والجماعات.

*تتطلب الأزمات تعاوناً بين مختلف الإدارات والموظفين. الاتصال الجيد يقلل من سوء الفهم ويعزز

التنسيق بين الفرق المختلفة

* حماية سمعة المنظمة.

*يساهم الاتصال الفعال في توصيل رسائل واضحة للجهات الداخلية والخارجية، ما يقلل من الشائعات

ويضمن صورة إيجابية للمنظمة أثناء وبعد الأزمة

5/ استراتيجيات الاتصال أثناء الأزمات: وحتى يحقق الاتصال فعاليته أثناء الأزمات يمكن الاعتماد

على مجموعة من الاستراتيجيات نذكر منها:

التخطيط المسبق للاتصال: إعداد خطط اتصال للطوارئ قبل حدوث الأزمة.

استخدام قنوات متعددة: الجمع بين البريد الإلكتروني، الاجتماعات، وسائل التواصل الداخلي، والبيانات الصحفية.

التواصل المستمر: تحديث المعلومات بشكل دوري لتجنب الشائعات والمعلومات المغلوطة.
الاستماع النشط: فهم مخاوف الموظفين والجمهور والاستجابة لها (عبد الله، 2019، ص112)
خلاصة

الاتصال الفعال يعد أحد أهم عناصر إدارة الأزمات التنظيمية، حيث يساهم في الحد من آثار الأزمات وتحقيق استجابة سريعة ومنسقة، إضافة إلى حماية سمعة المؤسسة والحفاظ على معنويات الموظفين.

مصطلحات الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة (عربي-انجليزي)

المصطلح بالعربية	المصطلح بالإنجليزية
اتصال	Communication
اتصال تنظيمي	Organizational Communication
عناصر الاتصال	Communication Process
المرسل	Sender
الرسالة	Message
القناة	Channel
الترميز	Encoding
فك الترميز	Decoding
المستقبل	Receiver
التشويش	Noise
اتصال رسمي	Formal Communication
اتصال غير رسمي	Informal Communication
اتصال كتابي	Written Communication
اتصال شفوي	Oral Communication
اتصال نازل	Downward Communication
اتصال صاعد	Upward Communication
اتصال أفقي	Horizontal Communication
الصراع	Conflict
الصراع التنظيمي	Organizational Conflict
مراحل الصراع	Conflict Stages
صراع ضمني	Latent Conflict
ادراك الصراع	Perceived Conflict

Felt Conflict	شعور بالصراع
Manifest Conflict	صراع ظاهري
Conflict Management	إدارة الصراع
Traditionel Theory	نظرية تقليدية
Human Relation Theory	نظرية السلوكية
Interactionist Theory	نظرية تفاعلية
Collaboration	تعاون
Competition	تنافس
Aviodance	تجنب
Compromise	تسوية
accommodation	تكيف
Organizational Culture	الثقافة التنظيمية
Leadership	القيادة
Negotiation	التفاوض

قائمة المراجع

- ابراهيم بن داود، أشرف شغت (2017)، الاطلاع على البريد الالكتروني بين متطلبات النظام العام والحق في سرية المراسلة، مجلة دفاتر للسياسة والقانون، العدد 16.
- أحمد صقر عاشور (1989)، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، بيروت.
- أحمد ماهر (2007)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، ط1، الدار الجامعية.
- أحمد ماهر (2011)، إدارة الموارد البشرية، ط7، الإسكندرية: الدار الجامعية
- اندرو دي سيرلاقي، مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة.
- بشار حرزي (2020)، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية.
- بغول زهير (2011)، الوجيز في الفكر الإداري، المكتبة الوطنية.
- بن عمرو فريدة (2016)، أدوات ومحركات البحث في الأنترنت وخبرات التعامل معها في البحث العلمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد 1، ص 131-156.
- بوراس أسية، علي لفقي (2022)، أساليب الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة، إدارة مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 100-126.
- جمال الدين محمد مرسى (2007)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
- حذيفة عبود مهدي السامرائي (2013)، وسائل الاتصال الحديثة وتأثيرها على الأسرة، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الثاني، كلية العلوم الإسلامية، جامعة سامراء.
- حسن علي محمد (2007)، تكنولوجيا الاتصال الحديثة النشأة، التطور، الوظائف ولتأثيرات، دار البيان للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

حسين حريم (2013)، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط4، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

حسين حريم (2013)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار حامد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية.

حمزة بن معتوق، (2016)، الصراع التنظيمي، مفهومه وأنواعه وأسبابه وكيفية إدارته.

خالد عسان يوسف المقدادي (2013)، ثورة الشبكات الاجتماعية ماهية التواصل الاجتماعي وأبعادها التقنية الاجتماعية الاقتصادية الدينية والسياسية على الوطن العربي والعالم، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن.

رابح العايب (2008)، الاتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، المجلد19.

رافده الحريري (2018)، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المناهج.

رض السيد سليمان (2017)، مهارات التفاوض والتعامل مع النزاع، مختبر مهارات التفاوض المنعقد في مصر.

رياض نايل العاسمي (2016)، علم النفس التفاوضي في موقف الأزمة، ط1، دار الاعصار العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

سارة زويتي (2014)، الصراع التنظيمي: مصادره ومستوياته ومراحله وكيفية التعامل معه، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، العدد 7، ص 77-99.

سامية عواج (2019)، الاتصال في المؤسسة المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات، ط1، مركز

سعداوي فاطمة الزهراء، الحاج سالم عطية (2020)، مواقع التواصل الاجتماعي وتشكيل القيم الافتراضية لدى الشباب الجزائري الفيسبوك نموذجا، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2 المجلد 12.

صالح مهدي العمري (2010)، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار وائل للنشر.
صلاح الدين عبد الباقي (2005)، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية.

صلاح عبد الحميد (2013)، الاعلام وإدارة الازمات، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة
طارق السويدان (2006)، صناعة القائد، ط1، مكتبة جرير، الرياض.

طريف شوقي وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب القاهرة.

عاشور سهيلة (2023)، آليات التفاوض في معالجة الصراع التنظيمي، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، مجلد10، عدد02، ص 706/694.

عبد الحميد المغربي (2015)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وتطبيقات، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي.

عبد الرحمان توفيق (2003)، القيادة الفعالة، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

عبد الرزاق دليمي (2016)، نظريات الاتصال في القرن الواحد والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد السلام عويسي (2022)، الصراع التنظيمي، مفهومه، عوامله، آثاره واستراتيجيات إدارته، عبد الغفار حنفي (1997)، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط1، الدار الجامعية

عبد الغفار حنفي (2010)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

عبد الله حميد الفقيه (2011)، إدارة الازمات، ط1، دار الكتاب الجامعي، صنعاء

علي عجمو، كريمز فريد ، ادارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب للنشر، القاهرة.

علي السلمي (2008)، إدارة السلوك التنظيمي، ط2، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
علي السلمي (2002)، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، ط2، القاهرة، دار غريب
علي خليل شقرة (2014)، شبكات التواصل الاجتماعي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان
الأردن

علي منعم محمد القضاة (2024)، صناعة الاتصال الإداري في البيئة الرقمي، ط2، المكتبة الوطنية، الأردن.

الغريب زاهر، (2000)، فكرة عامة من الأنترنت، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، ط1، الموسم الثقافي التربوي للمركز الدورة سابقة بشبكة الأنترنت ما لها وما عليها.

فاطمة بدر، معاذ الصباغ (2020)، نظرية المنظمة، الجامعة الافتراضية السورية

فاطمة غاي (2021)، تأثير الاعلام والاتصال على إدارة الموارد البشرية، مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مجلد7، عدد1، ص. ص 243.262.

فوضيل دليو (2014)، تكنولوجيا الاعلام والاتصال الجديدة وبعض تقنياتها الجديدة، ط1، دار هومة للطباعة والنشر.

الكتاب الأكاديمي، عمان.

ماهر عودة الشمالية، مصطفى يوسف كافي، محمود عزت اللحام (2015)، تكنولوجيا الاعلام والاتصال، ط1، دار الاعصار العلمي، عمان الأردن.

مجلة الرواق، مجلد 8، عدد 1، ص 870-886

مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 19، ص 96-103

محمد الصيرفي (2009)، الاتصال الإداري في المنظمات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2016)، السلوك التنظيمي، ط1، دار الحنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية.

محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2016)، السلوك التنظيمي، ط1، دار الحنان للنشر والتوزيع، الأردن الهاشمية.

محمد عبد الله (2019)، استراتيجيات الاتصال في الأزمات، ط1، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية. محمد فتحي (2003)، الأنترنت شبكة العجائب، دار اللطائف للنشر والتوزيع، القاهرة.

مدحت محمد أبو النصر (2009)، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

مصطفى يوسف كافي (2015)، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

منصوري محمد إسماعيل العريفي (2013)، السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء. منى سامي محمود (2019)، آليات التفاوض.

منير الهاشمي (2020)، الاتصال التنظيمي أثناء الأزمات دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة الحديثة، 12(3)، 45-63

مي العبد الله (2006)، نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي (2017)، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة.

هالة منصور (2000)، الاتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، ط1، المكتبة الجامعية، الإسكندرية

Jean Claude Abric(2004),Psychology de la communication, Armand Colin, Paris.

John R Levine, Carol Baroudi, Margaret L EVINE Young (2017), Internet pour les nules, 18 Edition, first edition.

Robbins ,S.P.& judge ,T.A(2012) .Organizational Behavior(15 th ed).Pearson Hall.

Robbins, S.P. (2005) Essentials of Organizational Behavior. 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River

Sarah E Hollingsworth (2022), Organization Communication, okstate library.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict.