

دور الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية جامعة الجزائر 2

The role of organizational communication in conflict management in the Algerian institution: a field study at the university of Algiers 2

Le rôle de la communication organisationnelle dans la gestion des conflits dans l'entreprise algérienne- Une étude de terrain à l'Université d'Alger 2

ط.د. نوارة عبيدون

مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة يحي فارس-المدينة

أ.د. محمد عمور

مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة يحي فارس-المدينة

تاريخ الإرسال: 2021-07-29 - تاريخ القبول: 2021-08-22 - تاريخ النشر: 2022-05-29

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية وذلك بالنظر للتغيرات التي مست المؤسسة الجزائرية في السنوات الأخيرة على وجه الخصوص، حيث أن الاتصال التنظيمي يعتبر بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة لما له من دور في حل الصراعات التي تنشأ داخل المؤسسة أو الحد من تأثيرها، كما أنه يساهم بشكل كبير في معالجة المشكلات التي تنشأ بين العمال وهذا يعود للاتصال الفعال والمرن من خلال تبادل المعلومات وفهمها وإرسالها في وقتها المناسب. فالعنصر البشري هو الركيزة الأساسية في تسيير وتحقيق أهداف المنظمة، لذلك يجب أن يحظى بالاهتمام من قبل المرؤوسين كونهم تربطهم علاقات اجتماعية، فمن الطبيعي أن تكون صراعات فيما بينهم، وللحد من تناقضها يجب أن يتواصل هؤلاء العمال فيما بينهم والعمل على الحد منها بطرق سلمية من أجل تحقيق الأهداف التي يسعون إليها، من رضا وراحة وكذلك لتحقيق أداء جيد حيث يؤدي هذا إلى تحقيق النجاح للمنظمة التي ينتمون إليها.

الكلمات الدالة: المؤسسة: الاتصال التنظيمي: إدارة الصراع: العنصر البشري: الأداء.

Abstract

This study aims to determine the role played by organizational communication in conflict management within the Algerian institution, in view of the changes that have affected the Algerian institution in recent years in particular, organizational communication being considered as the

backbone of any institution having a role in resolving conflicts that arise within the institution or reducing its impact, as it greatly helps in resolving issues that arise between workers and theses due to effective and flexible communication through information exchange, understanding and timely dispatch. The humanly mentis the pillar in the management and achievement of the objectives of the organization, therefore it must be taken in to account by the subordinates as they have social relationships. It is natural that there must communicate with a clothier and work to reduce them in a peaceful manner in order to achieve the goals they seek are satisfaction and satisfaction. Comfort as well as achieving good performance as this leads to the success of the organization to which they belong.

Keywords: institution; organizational communication; conflict management; human factor; performance.

Résumé

Cette étude vise à étudier le rôle de la communication organisationnelle dans la gestion des conflits au sein de l'entreprise algérienne dans le contexte de changements qu'elle vit au cours de ces dernières années. Considérée comme l'épine dorsale de toute institution, la communication organisationnelle joue rôle déterminant dans la solution les conflits et réduire leur impact sur le fonctionnement de l'entreprise. La solution, car il contribue grandement à résoudre les problèmes qui surviennent entre les travailleurs et cela est dû à une communication efficace et flexible à travers l'échange d'informations, la compréhension et l'envoi en temps opportun. L'élément humain est le pilier dans la gestion et la réalisation des objectifs de l'organisation, il doit donc être pris en compte par les subordonnés car ils ont des relations sociales. Il est naturel qu'il y ait des conflits entre eux et pour réduire leur déclin, ces travailleurs doivent communiquer les uns avec les autres et travailler à les réduire de manière pacifique afin d'atteindre les objectifs qu'ils recherchent sont la satisfaction et le confort ainsi que d'atteindre de bonnes performances car cela conduit à la réussite de l'organisation à laquelle ils appartiennent.

Mots-clés: institution; communication organisationnelle; gestion des conflits; facteur humain; performance.

مقدمة

لطالما اعتبر الاتصال التنظيمي بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة بمختلف أنواعها، فهو عملية ديناميكية تخللت كل القطاعات الإدارية فهو عبارة عن عملية نقل واستقبال المعلومات بين الأفراد، ولأن المؤسسات الاقتصادية باعتبارها تمثل تكامل جهود أفرادها، فإنها تحتاج إلى التفاعل المستمر بين هؤلاء، فوجود الفرد ضمن جماعات عمل يفرض



عليه التواصل والتفاعل بينهما، هذا التفاعل هو البوابة الرئيسية لتكوين علاقات إنسانية، والذي سيبقى العنصر الهام والفعال في الحياة الاجتماعية، والمنظمة باعتبارها فاعلا استراتيجيا لا يكتفي بما هو كائن وإنما تتطلع لما سيكون، محاولة منا مواكبة مختلف التغيرات الاجتماعية لذلك تعمل الإدارات بمختلف أنواعها على إعداد استراتيجيات وخطط واضحة وفعالة من أجل تسيير تلك الشؤون التنظيمية.

ولأن العنصر البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها، يجب العمل على الاهتمام به وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للخطط والتقنيات، وكذلك توفير الجو الملائم له في المنظمة وتعمل المنظمة أيضا على تحقيق نظام اتصالي فعال يتماشى وتطلعات العمال للحد من ظواهر النزاعات والصراعات قبل تفاقمها. فوجود الفرد داخل الجماعة، ينتج عنه تفاعل بينهم وهذا التفاعل يجب أن يكون إيجابيا لتحقيق أهداف المنظمة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في موضوعها والمتمثل في معرفة أهمية الاتصال التنظيمي في إدارة الصراعات بين الأفراد في المؤسسة، لذا استعملنا المنهج الوصفي التحليلي من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية وما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، أي يرتكز على وصف دقيق وتفصيلي للظاهرة وموضوع محدد على صورة نوعية وكمية. كما أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة ما إذا كان للاتصال دور حقيقي في إدارة الصراعات بين الأفراد في المنظمة.

1. محصلة نقدية للمعرفة النظرية

1.1 دور الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع

نظرا للتطورات الاقتصادية والتقدم والازدهار والرقى في شتى الميادين ومجالات الحياة بما فيها: الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية مع ازدياد الحاجة للتطورات التي تلعب دورا كبيرا في تحقيق التنمية وإحداث التغيرات في المجتمع ككل وذلك بتوفير الوقت والجهد والمال، إلا أننا نجد بعض جماعات العمل تتسم بالوحدة والتقارب، هذا التقارب هو كما سلك الجماعة والفرد داخل المنظمة وهذا السلوك لعب عدة أدوار ومهام في التنظيم كعملية الإشراف، المراقبة، التخطيط والتنسيق، غالبا ما تنشأ بين هؤلاء الأفراد صراعات تؤدي إلى عدم قدرة المسؤولين على القيام بأدوارهم كما ينبغي أن يكون



الأمر أن يكون، ولكي يعمل المسؤول على تجنب الصراعات عليه أن يستخدم تقنيات وسائل الاتصال الذي اعتبر بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة سواء كانت تنظيمية أو خدماتية أو اقتصادية.

ففي دراسة أجراها روز يغلب (1999) بعنوان "أساليب إدارة الصراعات وكيفية الانتماء لأدوار شبكة الاتصال" والتي قسمت إلى أربعة أدوار وهي: جسر، روابط، علاقة متبادلة وعضو في مجموعة ومقارنتها مع ما يشهها من وسائل إدارة الصراعات الخمسة: التجنب، التعايش، التنافس، التسوية والمشاركة. وقد أكد نفس الباحث على أن الاتصال دور فعال في حل الصراعات قبل تفاقمها وهذا ما تبينه دراسة (العسي، 2010) بتوضيح أن الصراعات لا يمكنها أن تخمد إلا عن طريق الاتصال، فالصراعات تنشأ عادة من خلال الأمراض النفسية المهنية كالقلق والضغوطات النفسية والاعتراب المهني وغيرها، فهذه الصراعات لطالما اعتبره نتيجة حتمية للتفاعل بين العمال.

وقد أشار شلابي (شلابي، 2011) إلى أن الصراع على مستوى المنظمات أمر حتمي وعلى المنظمة الاعتراف به كظاهرة طبيعية وعادية يواجهها المدراء يوميا في إدارتهم في المنظمات وتعد مشكلة الصراع مشكلة مهمة أمام المديرين بحيث أن الصراع يعد ظاهرة حتمية في منظمات اليوم. كما أن الاتصال التنظيمي له دور في إدارة الصراعات داخل المؤسسة، فكلما كانت المعلومات متدفقة وتصل الرسالة إلى المرسل إليه بوضوح، قلت الصراعات لأن الاتصال يلعب دورا كبيرا في حل الصراعات.

2.1 مفهوم الصراع التنظيمي

إن تواجد الفرد داخل المنظمة قد يؤدي إلى التعاون والتماسك أو إلى صراع والتعارض، مما زاد من ضرورة التعامل مع ظاهرة الصراع في الوقت الراهن، وذلك بزيادة حجم المنظمات وأعداد العاملين فيها وتنوع مؤهلاتهم ومهاراتهم وتباين اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم أصبح من واجب الإدارة الاعتراف بالصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة طبيعية لا بد من وجوده في أي منظمة. (العيسوي، 2006)

3.1 أسباب الصراع

يشير ماهر (ماهر، 2010) إلى أن الصراع هو نتيجة للعديد من الأسباب، بعضها شخصية وبعضها الأخر تنظيمية، وقد يشعر العامل في المؤسسة بالحقد والضغينة نتيجة



لشعوره بتميزه عن غيره، أو بسوء فهم سلوكه إذ أن الاتصال السيئ بين العمال في المؤسسة قد تؤدي إلى عدم استيعاب العمال للرسائل الاتصالية وعدم طرح مشاكلهم ومناقشتها بسبب العلاقة الشخصية.

أما إذا تحدثنا عن الأسباب التنظيمية فيمكن القول بأن هناك عدة أسباب مثلا: المنافسة للحصول على موارده تتصف بالندرة أو الغموض أو عدم وضوح المسؤوليات التي تجب على الموظفين وعدم مشاركة العمال في بعض الأعمال والمهام واحتكار المعلومة بينهم. فقد نجد بعض الإدارات تعتقد أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات أو فتح نقاشات والتحاور معهم تؤدي إلى فشل الإدارة.

أما فيما يخص أساليب إدارة الصراع، فالإدارة على دراية تامة بوجود الصراعات داخل المنظمة، مما يدفعها إلى البحث عن الوسيلة الملائمة لإيجاد نوع من التوافق بين الأطراف المتنازعة لكيلا يصل الأمر إلى درجة الإضرار بالأهداف المنظمة، حيث أنه للتحقيق من الصراعات يجب أولا أن نبحث عن أسبابها ومصدرها وحق الأطراف المتنازعة على التفكير في الأسباب الحقيقية للصراع وعدم التركيز على الجانب الشخصي، ومحاولة إدخال طرف ثالث محايد لتهدئة الصراع واللجوء إلى مستويات الإدارية العليا لتنفيذ القواعد والأنظمة.

4.1 أساليب الحد من الصراعات

وللحد من هذه الصراعات إقترح القيروني (القيروني، 2000، ص 260) مجموعة من الأساليب وهي:

- نمط القوة والسيطرة: ويتم هذا النمط من خلال استخدام وسائل القوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة، أو أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل: القوة السلطة.
- نمط التعاون: ويعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم.

أما فيما يخص نمط التسوية هو تنازل كل طرف عن بعض مطالبه، وقد يفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول الخسارة بدلا من عدم قيام حل على



الإطلاق، أما أسلوب التجنب فهو عدم قيام أحد أطراف الصراع بملاحقة اهتمامه مباشرة ولا اهتمامات الطرف الآخر، ولا يحاول معالجة الصراع فصاحب هذا النمط يتبع نمط تجنب البت وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصلحه.

وأهمية الدراسة تكمن في موضوعها وهو الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الصراع حيث أن الاتصال له أهميته كبيرة في إدارة المنظمات لتأثيرها على العمال وتنسيق جهودهم من خلال تبادل الأفكار والمعلومات وتحقيق الفهم المشترك ينعكس على سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث أن للقائمين على التنظيم دور فعال في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير الاتصال التنظيمي والتغلب على المعوقات التنظيمية الناجمة على تأثير الاتصال داخل سلوك الأفراد، وبناء على إشكالية الدراسة والأهمية التي يكتسبها فإن الهدف خرج عن كونه محاولة منا لتحقيق مجموعة من الأهداف مثل: الوقوف على أهمية المقترحات التي تزيد من كفاءة الاتصال التنظيمي وتحديد مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في التأثير على السلوك التنظيمي للعاملين لما يعكس أداء العامل في المنظمة والتعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي للمستخدم في المؤسسة.

2. عرض المنهجية

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي المبني على التحليل الكمي للبيانات، وهو المنهج الذي يعرف على أنه " دراسة للواقع أو لظاهرة مدروسة كما توجد في الواقع بوصفها وصفا دقيقا يعبر عنه تعبيراً كيفياً وكمياً (بوحوش، 1995). وقد أجريت الدراسة الميدانية على عمال وموظفي جامعة الجزائر 2. واعتمدنا على عينة حصصية "التي هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصره بحيث يحترم فيها توزيع العناصر في المجتمع الأصلي. وتتكون هذه من 100 عامل، وأنخفض عددها الى 71 مبحوثاً بعد الغاء 29 استمارة غير صالحة للاستعمال. وانطلاقاً من هذا تم إعداد الاستمارة وفقاً للطريقة التي أقترحها المكتب الدولي للعمل والمتبناة في جمع المعطيات من قبل أغلب الباحثين والمهتمين بالظاهرة.



3- عرض وتحليل النتائج

1.3 أنواع الاتصال المستعملة من طرف المبحوثين

جدول رقم 1: يبين جنس المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%55.55	40	ذكر
%44.45	32	أنثى
%100	72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 55.55% من المبحوثين هم من فئة الذكور أما نسبة 44.45% من المبحوثين هم من فئة الإناث.

جدول رقم 2: أنواع الاتصال المستعملة من طرف المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	نوع الاتصال
%48.62	35	رسمي
%51.38	32	غير رسمي
%100	72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 51.38% من الأفراد يستعملون الاتصال غير الرسمي فيما بينهم ثم تليهم نسبة 48.62% من الأفراد الذين يستعملون الاتصال الرسمي. وقد يرجع سبب ذلك إلى العلاقة الجيدة التي تربط المدير بالموظفين.

جدول رقم 3: التصريح بوجود الصراع ومن عدمه من طرف المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	وجود صراع
%59.72	43	نعم
%40.28	29	لا
%100	72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 59.72% ما يعادل 43 من أفراد العينة صرحوا أن هناك صراعات بينهم وتليها نسبة 40.28% ما يعادل 29 من الأفراد صرحوا أنه لا توجد صراعات فيما بينهم وقد يرجع سبب وجود الصراعات لعدة أسباب منها: تداخل الصلاحيات أو سوء التسيير، أو قد تكون أسباب شخصية مثل: الشعور بالحقد نتيجة وجود تمايز بين العمال فيما يخص الحصول على مزايا.



المحور الثاني: فعالية أنواع الاتصال المستعملة ووجود الصراع بين المبحوثين

جدول رقم 4: العلاقة بين فعالية نوع الاتصال المستعمل ووجود الصراعات بين العمال

المجموع	غير فعال تماما		غير فعال		فعال		فعال جدا		تقييم الاتصال وجود صراع
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
59.72	62.2	09	76	19	45.2	14	33.3	01	وجود صراع
40.28	30.8	04	24.7	04	64.8	17	66.7	04	لا يوجد صراع
100	100	13	23	23	100	31	100	05	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 59,72% من المبحوثين أقروا بوجود صراع تنظيمي داخل المؤسسة ويدعم هذا الاتجاه العمال الذين قيموا الاتصال بكونه غير فعال بنسبة 76% وغير فعال تماما 62,2% على التوالي، في حين أن الموظفين الذين قيموا عملية الاتصال بالفعالة جدا 66,7% وفعالة 64,8% هم الأكثرية في إنكار وجود صراع تنظيمي.

يمكن القول إن وجود الصراعات يعود لعدم فعالية الاتصال فكلما زادت فعالية العملية الاتصالية قلت الصراعات التنظيمية، أو عدم فهم الرسالة الاتصالية. فالعلاقة هنا بين فعالية العملية الاتصالية ووجود صراعات هي علاقة عكسية وقد يعود ذلك ربما لوجود قنوات الاتصال أو احتكار المعلومة أو اللغة غير مفهومة، فهناك من يستعمل الفرنسية ولا يفهم العربية والعكس صحيح. أو قد يعود السبب إلى سوء تسيير الأمور بين العمال هذا ما قد ينشأ عنه صراعات أو الشعور بالحقد والضغينة بينهم.

جدول رقم 5: كفاءات تسوية المبحوثين لمشاكلهم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
45.84%	33	بصفة مؤقتة
18.05%	13	بصفة نهائية
36.11%	26	عدم التمكن من التسوية
100%	72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 45.84% ما يعادل 33 من أفراد العينة يتخلصون من المشاكل بصفة نهائية، وتليها نسبة 36.11% ما يعادل 26 من الأفراد الذين صرحوا أنهم لا يتخلصون من المشاكل، ثم تأتي نسبة 18.05% ما يعادل 13 من الأفراد يتخلصون من



المشاكل بصفة نهائية، حيث يمكن القول أن أغلبية العمال يتخلصون من المشاكل بصفة مؤقتة لأن الموضوع الذي اختلفوا فيه ليس موضوعا مستقلا، بل هناك عدة مواضيع أو أسباب لخلق الصراع ربما يرجع لأسباب شخصية بين العمال أو الشعور بينهم بالغيرة والحقد بسبب حصول أحد العمال على منصب أو ترقية أو مكافئة.

4. مناقشة النتائج

نستنتج من خلال هذه الدراسة أن الصراعات بين المبحوثين منتشرة حيث قدر عدد الأفراد الذين لديهم صراعات بنسبة 59.22% من أفراد العينة، وهذا ما يبين أن الصراع أمر طبيعي لا يمكن تفاديه أو القضاء عليه بشكل نهائي، ولكن يمكن الحد منه أو التقليل من اثاره وعواقبه وهذا بإدارة الصراعات باستخدام أساليب واستراتيجيات مناسبة، منها أسلوب التجنب الذي قد يستعمله المبحوثون لتجنب تفاقم الصراعات، فقد قدر عدد الأفراد الذين يلجؤون إلى استعمال هذا الأسلوب بـ 37.6% من الأفراد المبحوثين بينما 34.7% من الأفراد يلجؤون إلى الإجبار و 27.7% يستعملون أسلوب التعاون.

أما فيما يتعلق بالطرق المستعملة من طرف العمال بمنصب عمل في الجامعة فقد بينت نتائج الدراسة أن 43.5% من أفراد العينة المدروسة قد تحصلون على عملهم عن طريق الوساطة في حين أن 31.7% من أفراد العينة المبحوثة قد وظفوا بفضل تناسب تخصصهم مع المنصب المعروض، هذا ما يبين أن طريقة التوظيف مجحفة في حق الأفراد الذين لا يملكون علاقات شخصية مع اصحاب النفوذ في الجامعة وهذا ما قد يولد صراعات بين العمال الذين تربطهم علاقات ولاء بالمسؤولين والعمال الذين يعتمدون على كفاءتهم المهنية في التفاوض على انتزاع الاعتراف بمكانتهم في الجامعة وبين العمال والمسؤولين تبعا لنوعية مصدر الشرعية والمشاكل بين المسؤولين في التفاوض على الاعتراف بالمكانة في الجامعة .

وفيما يتعلق بالعلاقة بين نوع الاتصال المستعمل ووجود الصراع من عدمه، فقد بينت نتائج الدراسة أن الصراع بين الفاعلين في الحقل الجامعي موجود صرف النظر عن نوع الاتصال المستعمل وفي ذلك ما يؤكد أن الصراع ظاهرة طبيعية لا يمكن القضاء عليها ولكن يمكن التقليل من اثارها وعواقبها اذ بينت الدراسة أن نوع الاتصال المستعمل له



دور في التأثير على حل الصراع وبشكل إيجابي، وأن الاتصال هو الطريقة الرئيسية والمثلى لحل الصراعات في أي منظمة بصرف النظر عن حجمها ونوعيتها.

وحول هذه النقطة بالذات تجدر الإشارة الى أن الدراسة قد بينت أن معظم العمال في جامعة الجزائر 2 يعتمدون على الاتصال التنظيمي غير الرسمي في تسوية الصراعات فيما بينهم ومع المسؤولين. فقد تبين لنا من خلال تحليل اجابات المبحوثين أن المعلومات تصل الى العمال في العديد من الحالات بواسطة الأصال غير الرسمي وان تسوية الصراعات التي تعقب وصول المعلومات بهذه الطريقة يتم باستعمال نفس هذا من الاتصال. اضافة الى ذلك فقد سجلنا وجود صراعات بين العمال حسب طريقة التوظيف، وتبعاً لنوعية فهم محتوى الرسالة، أو بسبب التقييم السلبي للنجاح المهني او بسبب امتلاك بعض العمال لحماية من طرف اصحاب النفوذ في ادارة الجامعة. ويتم تسوية هذه الصراعات عن طريق التراضي والاتفاق أو بتفضيل تجنب حلول مولدة للصراع وتقبل رحالة عدم ايجاد الحلول كوسيلة لتأجيل استمرار وجود الصراع وتفاقم عواقبه على الافراد وعلى المؤسسة الجامعية.

خاتمة

في الأخير يمكن القول إن الاتصال التنظيمي هو العمود الفقري لأي مؤسسة بمختلف أنواعها إذ لا يمكن أن تسير المؤسسة شؤونها من دونها، ولكي ليكون فعالاً وناجحاً، لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري بالدرجة الأولى، الذي هو الركيزة الأساسية في هذه المؤسسة. فالتسيير التنظيمي يعتمد على العقلانية المبنية على العلاقات الاجتماعية من خلال قوانين تنظيمية تتبعها المؤسسة وقد يتحول الاتصال غير رسمي الذي يعتبر عادة ظاهرة مرضية الى وسيلة فعالة في نقل المعلومات وفي تسوية الصراعات.

هذا وقد بينت الدراسة أن البحث الميداني هي أنجع طريقة للكشف عن فعالية الاتصال التنظيمي في شكله الرسمي وطابعه غير الرسمي في تمكين المسؤولين من ايجاد حلول للصراعات بعد حدوثها وفي تصور حلول لتفادي حدوثها المتوقع. فالصراع هو أمر طبيعي في أي مؤسسة، حيث لا تكاد أي مؤسسة أن تخلو منه، فهو سنة للتجديد والابتكار من خلال إيجاد استراتيجيات لإدارته حتى نضمن النجاح والاستمرارية للمؤسسة.



المراجع

1. أبو عرقوب إبراهيم، 1993. الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر، عمان.
2. أحمد ماهر، 2000. السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، البعة السابعة.
3. شلابي زهير بوجمعة، 2003. الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
4. الطجم عبد الله، 2003. السلوك التنظيمي، دار الحافظ للنشر.
5. عبد العفار حنفي، 1997. السلوك التنظيمي وغدارة الأفراد، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
6. عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيات، 1995. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
7. Lougovoy Constantin, 1974. *L'information et la communication de l'entreprise*, édition PUF, Paris.

