

الاتصال ودوره في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الحديثة - مقارنة نظرية تحليلية

The role of Communication in the Management of Organisational Conflict in modern organisations -an analytical theoretical approach

هشام كرميش¹ ، حورية شريط²

1 مخبر اللغات والاتصال والتكنولوجيات الحديثة - جامعة الجزائر 3 (الجزائر) ، kermiche.hicham@univ-alger3.dz

2 جامعة الجزائر 3 (الجزائر) ، cheriet.houria@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2023/03/31

تاريخ القبول: 2023/03/29

تاريخ الاستلام: 2021/06/13

ملخص:

حظى موضوع الصراع في المنظمات بإهتمام واسع من قبل الباحثين والمنظرين في مختلف المدارس الإدارية وعلى اختلاف توجهاتها، حيث أظهرت تباينا في طرق وإستراتيجيات التعامل مع الصراع في المنظمات، ونسعى من خلال هذه المقاربة النظرية إلى التعرف عن البعد الاستراتيجي للاتصال في إدارة الصراع في المنظمات الحديثة، بإعتباره أداة ووسيلة مهمة لمواجهة التحديات والصراعات التي تفرضها بيئة المنظمات، إستدعت هذه الأخيرة اتخاذ مجموعة من خطوات المناسبة لتطوير الاتصال وتفعيله للحد وتقليل من الصراعات في المنظمة، وقد أكدت العديد من الدراسات التي إهتمت بالصراع والاتصال إلى أن لهذا الأخير دور كبير في إدارة الصراع في المنظمة، من حيث فتح قنوات لتبادل المعلومات والأفكار على كل المستويات التنظيمية، واستماع لكل العاملين وفسح المجال للتعبير عن توجهاتهم، كما يعمل الاتصال على مساهمة ومشاركة الجميع في عملية صنع واتخاذ القرار. لذا من المهم الاهتمام بالاتصال في المنظمة مع ضرورة مراعاة اساليب ومهارات الاتصال عند القادة مع كافة العاملين والموظفين في المنظمة على حد سواء، وبأسلوب يمتزج بين إستراتيجية التعاون المبدئي وفرض القوة لضمان استقرار المنظمة واستمراريتها
كلمات مفتاحية: الاتصال في المنظمات، أساليب إدارة الصراع، المنظمات، نظرية التناظر المعرفي.

ABSTRACT:

Organisational conflict has received wide attention from researchers and theorists in various administrative schools with all orientations. On the same line of thought, there are numerous methods for dealing with conflict in organisations, on this basis, the present study seeks to identify the strategic dimension of communication. The latter is considered as an important tool to confront and minimize conflicts caused by the environment of organisation. Furthermore, many studies confirmed that communication has a central role in managing conflict in the organisation especially in terms of opening channels for exchanging information and ideas at all organisational levels, such as listening to all employees and allowing them to express their views. Moreover, it also works on the cooperation and participation of everyone in the decision-making process. Therefore, it is important to pay attention to communication in the organisation, with the need to take into account the methods and skills of communication among leaders with all workers and employees in the organisation, and in a manner that mixes the strategy of initial cooperation and imposing force to ensure the stability and continuity of the organisation.

Keywords: Communication in organizations, conflict management methods, organizations, cognitive dissonance theory.

- المؤلف المرسل: هشام كرميش

doi: 10.34118/ssj.v17i1.3224

<http://journals.lagh-univ.dz/index.php/ssj/article/view/3224>

ISSN: 1112 - 6752

رقم الإيداع القانوني: 66 - 2006

EISSN: 2602 - 6090

1- مقدمة:

يعتبر الاتصال ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، فهو أحد المداخل الرئيسية في مجال السلوك التنظيمي، الذي حظى ولا يزال يحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين وفي مختلف المجالات، كما يعتبر من المتطلبات الأساسية التي تسعى من خلاله المنظمات إلى تحقيق استقرار الموظفين في العمل والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية للمنظمة، كما يربط بين الإدارة والقوى العاملة ويعمل على تغيير توجهاتهم وسلوكياتهم، ودوافعهم وتوجهها نحو السياسات والأهداف العامة للمنظمات.

وفي ظل التغيرات التي تمر بها بيئة العمل، وتعدد المشكلات الداخلية والخارجية للمنظمات، وبفعل هذه التحديات ينشأ ما بات يعرف اليوم بالصراع في المنظمات، والذي أصبح من القضايا الأساسية التي تواجه المنظمة، كنتيجة حتمية للتناقض والتضارب بين المصالح والاعتبارات داخل التنظيم، والإختلافات في وجهات النظر من حيث الأداء والرغبة في المشاركة وصنع القرار. إن عملية إدارة الصراع وتقبله في المنظمة وتحويله كأداة تستفيد منه المنظمات وتستغله بطريقة بناءة يتطلب بالضرورة تكثيف عملية الاتصال بين مختلف أطراف الصراع، لأنه يحقق درجة عالية من التماسك بين هذه الأطراف ويخلق نوعاً من الإقناع ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة وإشراكهم في العمل ككل في الحد من الصراع، والعمل على التنسيق وخلق الابتكار والابداع بين جميع المستخدمين وفي جميع المستويات التنظيمية للمنظمة.

أولاً: أهمية الموضوع:

– تتجلى أهمية موضوع هذه الورقة البحثية في طبيعة وخصوصية موضوع الاتصال والصراع في المنظمات وطرق وأساليب معالجة هذه الصراعات التي تحدث داخل المنظمات والتي تعود بالسلب على التسيير والفاعلية التنظيمية للمنظمات، وبما ينعكس كذلك على تدني الأداء والخدمات وتعطيل المشاريع وبقاء المنظمات في صراع ظاهر وخفي دائم دون تقديم حلول للخروج من هذا الاختلالات التسييرية.

– محاولة توصيف وتحديد أهم النماذج الحديثة التي إهتمت بالصراع في المنظمات خاصة منها الاتصالية، لتكون هذه المقاربة النظرية باب من أبواب الكثيرة للمهتمين بهذا المجال للقيام بدراسات وأبحاث تطبيقية ميدانية قياساً على النماذج المذكورة في هذه الورقة البحثية.

ثانياً: بعض الدراسات التي اهتمت بدراسة الصراع في المنظمات

دراسة (Posner 1986): قام بوسنر في سنة 1986، بدراسة حاول من خلالها تحديد المصادر التي يمكن أن تتسبب في حدوث الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات، وكيف يمكن أن تختلف حدة هذا الصراع خلال المراحل المختلفة لدورة حياة المنظمة، كما حاولت هذه الدراسة فحص أسلوب إدارة الصراع الأكثر استخداماً من طرف المديرين، وكيف يمكن أن يتأثر بالأسلوب المختار ببعض المتغيرات التنظيمية، وبينت نتائج الدراسة بأن هناك تباين في حدة الصراع خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة حيث كان الصراع الأكبر ناتج عن الاختلافات حول جدول العمل، كما أظهرت هذه أن الأسلوب الأكثر استخداماً من طرف المديرين هو أسلوب التعاون ثم يليه أسلوب التجنب ثم التنافس.

إهتمت دراسة (Posner) بمصادر التي تؤدي لحدوث الصراع داخل المنظمة على إختلاف هذه المصادر وبإختلاف مراحل دورة حياة المنظمة كما اهتمت بالتباين الموجود في حدة الصراع وكذلك العلاقة الإرتباطية الموجودة بين المتغيرات التنظيمية والأسلوب المختار لإدارة الصراع أي أنه هناك عوامل وظروف تنظيمية تسهم بدورها في عملية اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع. (شنة، 2007/2006، صفحة 11)

دراسة (M. DALTON): يرى دالتون في دراسته التي أجراها في عدد من التنظيمات الصناعية بأن مكانة الهيئات الفنية في بناء التنظيمات الصناعية كان لها الأثر الكبير على ظهور الصراع بينهم وبين الذين لديهم سلطة توجيه الإنتاج اعتمدت هذه الدراسة على ثلاث مصانع كبرى كملاحظ ومشارك، حيث أقر (M. DALTON) أن المنظور السوسيولوجي للعلاقة بين أعضاء الإدارة في المصانع يجعلها تذهب إلى الصراع الناشئ بينهم والذي يتخذ عدة مظاهر: (غراز، 2018، صفحة 234)

- صراع بين الأقسام المختلفة من أجل القوة.
- صراع بين الأفراد لكي يحققوا مكانة أعلى في التسلسل الوظيفي.

وقد خلص (M. DALTON) من دراسته إلى أن الشكل الأخير للصراع التنظيمي يرجع لمجموعة من العوامل أهمها: الفروق الوظيفية بينهم، والفروق في العمر والتعليم الرسمي. والهيئة والمكانة المهنية وحاجة أعضاء الهيئة الفنية إلى تبرير وجودهم والخوف الشائع بين أعضاء التسلسل من تزايد حجم الهيئة الفنية قد يحطم سلطة التسلسل وقوته.

دراسة عجال آسية: حول " ثنائية الصراع والاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية " حيث حاولت هذه الدراسة تحليل علاقة الصراع القائمة بين الفاعلين في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية ومعرفة درجة تأثيرها على الاتصال، حيث أن اختلاف أهداف ومصالح الفاعلين في المؤسسة الاقتصادية العائلية سواء كانوا من أفراد العائلة أو من خارجها يؤدي إلى حتمية ظهور الصراع. واعتبرت الدراسة أن اختلاف المستوى الثقافي بين الفاعلين في المؤسسة يعتبر أحد أسباب الصراع الذي يعد عائقا أمام الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العائلية، كما أن نوع المعلومات المتبادلة تتطلب مستوى علمي معين لفهمها واستيعابها ومنه الإستجابة لها فالعمل الذي يفهمه التقني في المؤسسة يتعلق في الأساس بمعلومات تقنية قد لا يفهمها غيره من الفاعلين الإداريين التقنيين على أنهم مصدر تهديد لهم ولمنابهم في المؤسسة من خلال محاولة أخذ السلطة منهم، وهو ما يشير إلى شكل آخر من أشكال الصراع في المؤسسة الاقتصادية العائلية يساهم في تعميق الفجوة الاتصالية بين الفاعلين فيها. فحين يتمتع الفاعلون في الفاعلون الذين ينتمون إلى العائلة المالكة بنوع من الإستقلالية في التعبير عن آرائهم وأفكارهم تجاه العمل نتيجة وصولهم إلى مستوى علمي معين مكنتهم من اكتساب مهارات خاصة بالعمل وهذا يعني عدم اعتمادهم على الآباء في شؤون المؤسسة. كما يعبر الصراع في المؤسسة الاقتصادية العائلية عن حالة عدم الاستقرار والتوازن التي تنشأ بين الفاعلين فيها نتيجة تعارض المصالح والأهداف، بينما يعمل الاتصال والتفاعل على تحريك اتخاذ القرارات والنظم والعمليات في المؤسسة الاقتصادية العائلية، وبالتالي فإن تأثير هذا الأخير بحالة الصراع القائمة في المؤسسة يعني إضعاف فعالية علاقات الإنتاج التي تضمن استمرارية أداء المؤسسة. وأن التحكم في علاقات الصراع بين الفاعلين في المؤسسة ينتج عنه بطريقة حتمية تحكم في علاقات الاتصال بين الفاعلين، وكتحصيل حاصل زيادة فعالية علاقات الإنتاج بين الفاعلين فيها وذلك في إطار ثنائية الصراع والاتصال. (عجال، 2017)

2- ثنائية الصراع والاتصال والصراع في المنظمات:

يعتبر الاتصال عملية التي يتم بها نقل المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في التنظيم أو في أي جماعة تمارس النشاط الاجتماعي، بهدف تحقيق ملصحة هذا التنظيم وتحفيز العاملين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة، وكذلك التغيرات في الشعور والسلوك.

1-2- الاتصال في التنظيمات مدخل مفاهيمي:

يقصد به "الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، وله التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي داخل التنظيم، ويستخدم في النوع من الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية، ولوائح الإعلانات..." (Muchielli, 2001, p. 67)

هو عملية إنتاج وتوفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة والتأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه. (الحجازي، 1992، صفحة 19)

وهو تلك الوسائل التي يستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف، وهي وسائل تخدم أغراض المنظمة وأهدافها بصفة أساسية، كما أنها تسهل عملية المديرين والعاملين بالمنظمة. (ماهر، 2006، صفحة 60)

نقصد بالاتصال في التنظيمات عملية تدفق المعلومات وتبادلها بين الأفراد داخل أجزاء التنظيم، بغرض إنجاز أهداف العامة للمنظمة كما يعمل على إزالة التناقضات في اطار اللوائح والقوانين التنظيمية للمنظمة.

إن فعالية الاتصال في التنظيمات يكمن في الإجراءات التي تجعل من الموظفين من المساهمة في تبادل المعلومات والأفكار وينعكس ذلك على جوء العلاقات بين الممارسين له داخل التنظيم، كما أن الاتصال في التنظيم لا يرتبط بمفهومه الشامل بالأهداف والوسائل فقط إنما يتجاوز حدود العلاقات التنظيمية ويربط العلاقات الانسانية وثقافة وذوق سائد في التسيير وتبادل للقيم والعادات والتقاليد بما يساهم بنوع من التعبير عن الآراء والتوجهات ويزيل أشكال الإختلاف والتناقض وسوء التفاهم بين العمال والموظفين، وبالتالي فهو يفتح مجال كذلك لإزالة الضغوط والتركمات كنتيجة للعمل للإداري داخل التنظيم

1-1-2- أنواع الاتصال في التنظيمات:

الاتصال الداخلي: ويعرفه إبراهيم عبد العزيز على أنه " يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري. (شبحا، 1993، صفحة 383) يسير الاتصال الداخلي في مختلف المنظمات وفق اتجاهين الاتصال الرسمية وتنقسم إلى اتصالات نازلة من اعلى إلى أسفل، واتصالات صاعدة من أسفل إلى الأعلى واتصالات أفقية بين الموظفين في وحدات مختلفة، وهذه الاتصالات باتجاهاتها الثلاثة ضرورية ولا غنى عنها لأي منظمة. أما الاتصال غير الرسمي فهو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين وبين جميع أعضاء المؤسسة، بتبادل المعلومات والأفكار أو جهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، وتتم هذه الاتصالات خارج قوانين و ضوابط الهيكل التنظيمي.

الاتصال الخارجي: وهو الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية وغيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنظمة، فالمنظمة مطالبة بالاتصال بالرأي العام لإعلامه بنشاطاتها وقد يحدث العكس ويكون الاتصال من الجمهور إلى المنظمة. وللاتصال الخارجي أنواع: (عواج، 2020، الصفحات 82-83)

- الاتصال المجتمعاتي: وهو عملية تفاعل يستخدمه الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم وتبادلون هذه الصورة الذهنية عن طريق الرموز وهدفه إنشاء نوع من التعاون والتآزر على مستوى المؤسسة.
- الاتصال التجاري: يشمل هذا النوع من الاتصال، اتصال المنتج يهدف إلى إبراز خصائص المنتج للمستهلكين واتصال العلامة الذي يركز على صورة العلامة يقوم بتوجيه المستهلك وجلب اهتمامه.
- الاتصال المؤسسي: يهدف هذا النوع من الاتصال إلى خلق الثقة والتشهير للمؤسسة من خلال صورتها وعلامتها، ولن تستمر المؤسسة إلا إذا كانت ذات شهرة وسمعة جيدة والعكس صحيح.

2-1-2- أهداف وأهمية اتصال في التنظيمات:

يمكن توضيح أهداف وأهمية اتصال في التنظيمات في النقاط التالية:(Almeida & Libaert, 2010, pp. 26-29)

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: يعمل الاتصال على تحقيق الأهداف الاتصالية و المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.
- الاتصال المؤسسة واتخاذ القرارات: يساهم اتصال المؤسسة في عملية صنع القرار من خلال المعلومات التي يتيحها للمديرين ولصناع القرار في المنظمات.
- اتصال المؤسسة والتوجيه: يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام المعلومات فمن خلال الاتصال يستطيع المدير شرح الواجبات والأعمال وتحديد أهداف التنظيم للعاملين في المنظمة وكذا تبليغهم بمستوى أدائهم ويقوم أخطاءهم.
- اتصال المؤسسة والتنسيق: يساعد التنسيق على الربط بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وذلك لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات، وبالتالي التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.
- تحسين الوضع الاتصالي للمؤسسة: ويكون ذلك ببناء منظمة اتصالية فعالة تستجيب لكل التطلعات وذلك بتطوير المناخ العام للمنظمة. تطوير الهوية والثقافة التنظيمية الداخلية للمؤسسة، مرافقة أو قيادة التغيير وبناء روح الفريق وتحقيق الاستقرار .
- إعطاء هوية للمؤسسة: يساهم الاتصال في بناء صورة موحدة وإيجابية للمؤسسة حتى يكيف كل عضو فيها سلوكه الوظيفي بما يتماشى وأهدافها ونسقتها العام.
- اتصال المؤسسة ومحاربة الإشاعات: يعمل على التقليل من انتشارها وذلك لسهولة التأكد من صدق وكذب أي معلومة.
- اتصال المؤسسة وتنمية المهارات والإبداع: يوفر فرص للعاملين وذلك لتنمية المهارات وتطوير الذات والإبداع والمشاركة في تطوير المؤسسة.

3-1-2- وظائف اتصال في التنظيمات:

يمكن للاتصال في التنظيمات أن يحقق مجموعة من الوظائف وهي:

- خدمة مشروع المؤسسة: يعمل اتصال المؤسسة على مرافقة مشاريع المؤسسة والعمل على تحقيقها وفقا للتوجهات الإستراتيجية والإلتزامات واختيارات المؤسسة من خلال الوسائل المتاحة.
- الوظيفة الرقابية والإنضباطية: وذلك من خلال نقل المعلومات عبر القنوات الرسمية والاتصال المستمر بين جميع الوحدات التنظيمية.
- الوظيفة الإعلامية الإقناعية: يعمل اتصال المؤسسة على إعلام و اقناع الموظفين وكذلك الجمهور الخارجي بأهداف المؤسسة و مشاريعها الإستراتيجية الاوّل في إطار الأداء الوظيفي والثاني تسويقي.
- الوظيفة الإدارية والمادية: وتتضمن هذه الوظيفة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجه وكذلك الرقابة والتنسيق وتضمن الوظائف المادية المتعلقة بالاتصال.
- وظيفة الربط والتوحيد: يعمل الاتصال على الربط بين كل المستويات الوظيفية والإدارية، ويخلق بينهم روح الإنتماء والثقافة المشتركة.

2-2- إدارة الصراع في التنظيمات :

1-2-2- مفهوم الصراع في التنظيمات:

عرف الصراع في التنظيمات على أنه تعبير عن الخلافات التي تحدث بين الأفراد أو جماعات العمل نتيجة لاختلاف الخصائص الشخصية للأفراد، وطريقة إدارتهم للأمور، وكثرة ضغوط العمل، والتنافس على الموارد المحددة، ورغبة كل فرد في تحقيق مصالحه الذاتية حتى ولو على حساب الآخرين. (صبري، 1994، الصفحات 77-80)

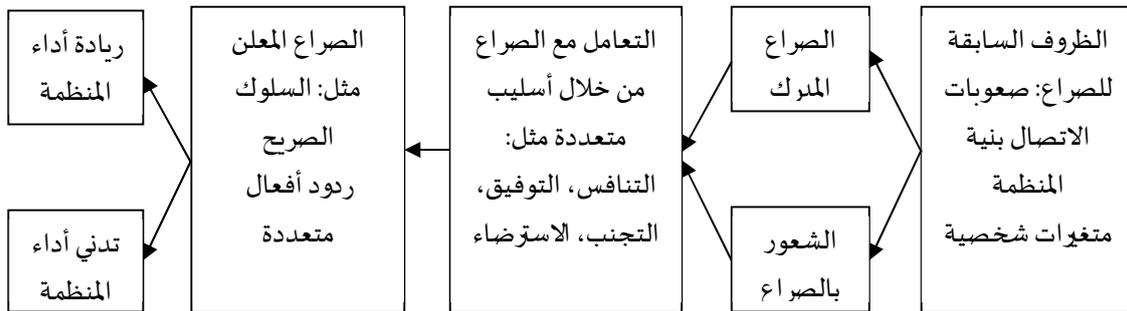
كما يعرفه (Boulding) على أنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. (العميان، 2005، صفحة 63)

كما عرفه (Rahim) على أنه عبارة عن عملية تفاعلية تظهر عند اختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين أفراد أو الجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات أو قيم أو معتقدات أو مهارات الطرفين متباينة فيما بينهما. (Afzalu, 2001, pp. 17 -19)

وحسب (Roberts) فإن إدارة الصراع في التنظيمات تعني عملية التدخل الهادف لتحفيز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر.

على العموم ومن خلال التعاريف السابقة فإن الصراع سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة فإنه يتميز بخمس مراحل وهي:

- الصراع الكامن : وهو الصراع الخفي محتمل قد ينشأ للمنافسة على الموارد والأهداف...الخ.
 - الصراع المدرك : ويقصد به إدراك الأطراف للصراع المحتمل، كما تعمل المعلومات المتساوية دورا مما في تغذيته، كما يكتشف أحد أطراف الصراع أن البعض يعمل على إعاقة تحقيق أهداف البعض الآخر.
 - الشعور بالصراع: ويتم الشعور به عندما يبدأ المديرون بتشخيص الصراع وإلقاء اللوم على الأفراد نتيجة للصراع الحاصل،
 - الصراع المعلن: يكون هنا الصراع بشكل علني حيث تعمل جماعة إلى تعطيل أهداف جماعة أخرى.
 - مابعد الصراع: وهي مرحلة مابعد تسوية الصراع وتحقيق الاتفاق مرضى لطرفي الصراع.
- وفيما يلي مخطط يوضح المراحل العملية والعلمية لتطور الصراع في المنظمة.



شكل 1. مراحل تطور عملية الصراع في المنظمة

Source: Robbins , Stephen P (2001). Organizational Behaviour, 9 theed, Upper Saddle River, New Jersey : Prentic Hall Internationl, Inc, p386.

2-2-2- أنواع الصراع في المنظمة:

يمكن تصنيف الصراع في التنظيمات إلى أربعة مستويات كالتالي: (العميان، صفحة 376)

- الصراع الفردي: هذه النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها ويضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور.
- الصراع على مستوى الأفراد: وهو الصراع الذي يحدث بين الفرد و رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة، ويرتكز هذا الصراع على الاختلافات الشخصية للأفراد، ويمكن أن ينشأ بشكل طبيعي من خلال صراع حول اختلاف وجهات النظر في مسائل معينة، مع تمسك كل طرف بوجهة نظره مما يزيد في تفاقم الصراع بين الأفراد داخل المنظمة.
- الصراع على مستوى الجماعات: وهو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما الصراع الأفقي وهو الصراع الذي يقع بين الجماعات أو الوحدات في مستوى تنظيمي واحد، وصراع الراسي يقع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة.
- الصراع على مستوى المنظمات: إن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها.

3-2-2- أسباب الصراع ومؤشراته:

يحدث الصراع داخل المنظمة في عدة أشكال ويمكن أن يتواجد كذلك في مستويات مختلفة في المنظمة، ومن بين أهم

أسبابه: (الياسري و أمل عبد، 2007، الصفحات 123-124)

عدم توافق الأهداف وتتمثل في:

- اختصار الأهداف على النخبة (حصر تبادل الأهداف)
- المنافسة على الموارد لمحدوديتها أو ندرتها.
- اختلاف في توجهات الوقت (مديات الوقت ما بين الأطراف)
- مشاكل في تصميم الهيكل وتصميم العمل، وتتمثل في:
- اعتمادية المهام ما بين الأقسام
- تداخل المراكز (الإزدواجية)
- معيقات الاتصال
- عدم وضوح المسؤوليات.
- تغيير في الصلاحيات
- سوء معايير الأداء والمكافآت
- نقص في توافر البدائل (الإحلال)، مثل الخبرات التي لا يمكن الاستعانة عنها.
- صراع الأدوار ويتمثل في:
- تغيير في توقعات الأدوار

- تغيير في معايير الأداء والمكافآت.
 - جو يشجع على الصراع ويتمثل في:
 - افراد بقيم وتوقعات ومدركات مختلفة.
 - مزيج من ثقافات مختلفة (صراع ثقافي).
 - أيدلوجيا مختلفة.
- ومن الضروري الإشارة هنا بأن الجذور العميقة لأسباب الصراع تنبع من المحيط التنظيمي المتمثل بالبيئة، الإستراتيجية، التكنولوجيا، الثقافة، والهيكل. أما اهم المؤشرات الملاحظة للصراع فهي تكمن في:
- انعدام الثقة والاحترام.
 - تشويه أو تحريف المعلومات.
 - فقدان التعاون.
 - تجنب التفاعل.
 - التأثير على السامع.
 - تزايد الخلافات داخل الجماعات.
 - انخفاض الروح المعنوية.
 - زيادة القواعد والتعليمات.
 - رداءة الاتصالات أفقيا وعموديا.
 - تصاعد النزاع عبر الهيكل.
- 4-2-2- إستراتيجيات إدارة الصراع:

أسلوب إدارة الصراع يعني الطريقة المستخدمة في إدارته، او تعني الإستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل التنظيمات، إن من أحدث النماذج التي وضعت لغرض تحليل اساليب إدارة الصراع، هو النموذج الذي اقترحه "بيكرت" حيث اقترح ثلاث إستراتيجيات للتعامل مع الصراع وهي: (بن سلامة، 2016، الصفحات 142-143)

إستراتيجية التعاون (Collaboration): في هذه الإستراتيجية تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع. ولتحقيق مطالبهم معا حيث تتم حيث مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح، ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل.

إستراتيجية التنافس (Compétition): في هذا الأسلوب يحاول طرف ما إجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظرة والامتنال لها، وسيكون هناك مكسب لأحد الأطراف وخسارة الطرف الآخر نتيجة لاستخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع، ويشير هنا كل من "توماس" و "كليمان" إلى أن هذا الأسلوب هو الأفضل في استخدامه في حالة الظروف الطارئة والحاسمة والحيوية بالنسبة للمنظمة، وفي حالة ما إذا كان المدير متأكد من صحة قراراته، ومن مزايا هاته الإستراتيجية هو خلق روح المنافسة والتجديد، ومن عيوبها هدم روح التعاون الجماعي.

إستراتيجية التجنب (Avoidance): في هذه الإستراتيجية لا يحاول أحد الأطراف المشاركة تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب، وكل طرف يقوم بكبت الصراع، وفي هذه الإستراتيجية يمكن استعمال العديد من الأساليب والتي تعد بمثابة تكتيكات لتجنب الصراعات وتشمل مايلي:

- الإهمال أو تجاهل الصراع.
- الفصل الجسدي بين الأطراف، بمعنى إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها.
- التفاعل المحدود، بمعنى السماح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة.

وهناك من الباحثين من قدم مجموعة أخرى من الإستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراعات التنظيمية وهي كمايلي:
إستراتيجية استخدام القوة: في هذه الإستراتيجية تدار الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية، وتتضمن القوة لحسم الصراعات، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون أبواب الحوار والنقاش مغلقة، وتعتمد على أسلوبين هما تدخل السلطة العليا واستعمال السياسة.
إستراتيجية التفاوض: تعتمد على التدخل الصريح والمباشر بين أطراف الصراع، ودراسة نقاط الخلاف بتمعن ودقة وتعاون الجميع على إيجاد الحلول لكل مشكلة لتسوية الصراعات القائمة، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر لدى الطرفين.

2-2-5- خطوات إدارة الصراع في المنظمة:

اختلفت طرق وخطوات عملية إدارة الصراع في المنظمات بكفاءة وفعالية باختلاف توجهات وراء الباحثين ومن بين اهم هذه النماذج نذكر: (عياصرة و بني أحمد، 2007، الصفحات 55-56)

أ. التشخيص: تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع من اهم خطوات عملية الصراع التنظيمي حيث إنها الخطوة الاولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدته، وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع لا الأعراض الناتجة عنه وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع وبالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

ب. التدخل: يأتي التدخل في الصراع من خلال غتباع أسلوبين، هما:

- العمليات الانسانية: حيث تشتمل على التدخل السلوكي بتفعيل الاتصال واتخاذ القرارات، والقيادة الفاعلة، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة، وتعلم كيفية إدارة الصراع.

- البنية التقنية: وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفاعليات، والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة، كل ذلك للوصول إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف التي ترنو المنظمة والعاملين على تحقيقها.

ج. مواجهة الصراع: في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل، والوجداني غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة،

د. التعلم والفاعلية: حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع والذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها والقادر على التأثير في المرؤوسين، والمثير للإبداع.

3- اتصال ودوره في إدارة الصراع في التنظيمات:

يعتبر الاتصال في التنظيمات ركيزة اساسية، يتم من خلاله تبادل المعلومات والرسائل بين جميع افراد والعاملين داخل التنظيم، وكذلك بين المدير ورؤساء الأقسام، كما أن الصراع يعتبر إمتدادا للتفاعلات للعلاقات والسلوك الانساني داخل المنظمة.

حيث يعمل الاتصال على تقليل الصراع بين الأفراد والجماعات من خلال العمل على تقريب وجهات النظر والشرح وتوجيهه وإزالة سوء التفاهم من أجل الصلح وتعميق العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم.

1-3-1- المواقف الأربعة الأساسية للصراع التي تؤثر في عملية الاتصال:

يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية من مواقف الصراع التي تؤثر في عملية الاتصال (السيد، 2019، صفحة 272)

1-1-3- الاتفاق على الهدف والتأكد من النتائج:

يرجع هذا النوع من الخلاف على عدم الإلمام بجميع المؤثرات في الموقف، لذلك يمكن إزالته بسهولة ويعتبر هذا النوع من أبسط أنواع الخلاف التي تواجه المدير وأقلها ضرراً، ويمكن أن يزيل المدير الخلاف من خلال العملية الاتصالية، وذلك بعرض الحقائق، ولن يجد صعوبة في الاتفاق على ما يجب عمله طالما أن الأفراد متفقون على الهدف وعلى دراية بنتائج كل بديل.

2-1-3- الاتفاق على الهدف وعدم التأكد من النتائج:

يعتبر هذا الموقف أكثر تعقيداً من الموقف الأول بسبب عدم التأكد مما سيحدث في حالة اتباع كل البدائل، فبعد عملية الاتصال يمكن الاتفاق حول الهدف المراد تحقيقه، ولكن يبقى الخلاف في الرأي في ما يتعلق بالنتائج المختلفة لكل الوسائل لذلك لا يجب أن يتسرع في حكمه على الأمور من خلال عملية الاتصال فقد يستدعي خبيراً أو يعتمد على تجربة بعض البدائل لإلقاء الضوء عليها، ومن أفضل الوسائل لمعالجة هذا النوع من الخلاف هو استعمال الحكم الضخمي القائم على الدليل والمستمد من الخبرة.

3-1-3- الاختلاف على الأهداف والتأكد من النتائج:

يختلف هذا النوع عن النوعين السابقين بشكل حاد، ومثال ذلك التفاوض بين نقابة العاملين وإدارة المنظمة حول معدلات الأجور، فكل من الطرفين يدرك أن زيادة الأجور بمعدب (20%) على تكلفة الإنتاج تؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد ولكنهما يلجأن إلى المساواة والتفاوض في عملياتهم الاتصالية أو اللجوء إلى سلطة أعلى للتحكيم.

4-1-3- الاختلاف على الأهداف وعدم التأكد من النتائج:

وهذا أكثر المواقف تعقيداً وغموضاً وأكثرها احتمالاً إلى التطور إلى الصراع، وأفضل الطرق التي يقوم بها المدير خلال عملياته الاتصالية هي حل الخلاف باستخدام الحل التدريجي أو الحل المرحل، بمعنى اتخاذ خطوات صغيرة يمكن أن يتفق عليها الطرفين.

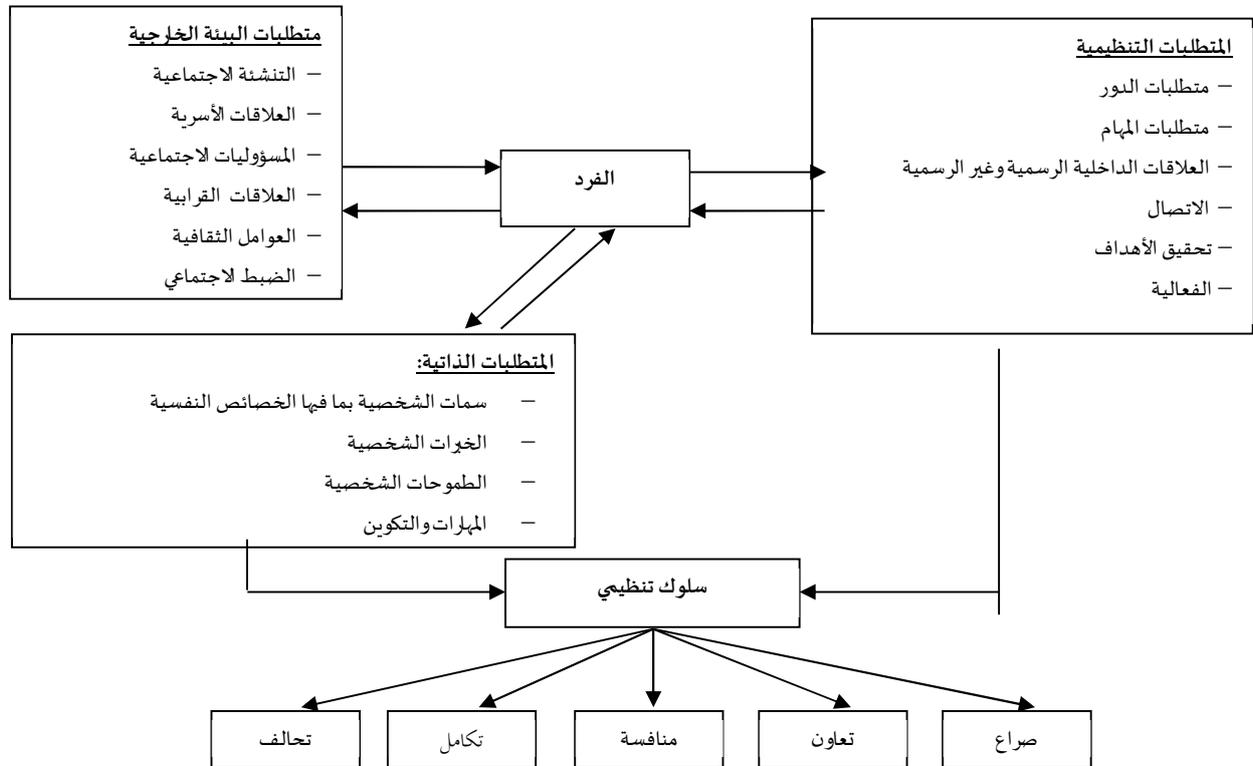
إذن الاتصال في التنظيمات يساهم في فتح قنوات الاتصال وتسهيل عملية الاتصال بفعالية وكفاءة، مما يجعل الموظفين والعمال والإداريين لهم فرص لتخلص النسبي من الكبت الداخلي وما يتبع ذلك من مؤثرات نفسية إيجابية تساعد في تهيئة المناخ المناسب للاتصال والعمل الإداري، كما أنه وسيلة للتعبير عن الصراع وتقليل من حدته بين أطراف الصراع. حيث يتوافر في الاتجاه التعاوني للصراع جسر مفتوح من الاتصالات، حيث تتدفق المعلومات والبيانات في كل اتجاه بين أعضاء المنظمة وأعضاء الجماعات المختلفة، من منطلق حرص طرف من أطراف الصراع على إمداد الطرف الآخر بالمعلومات والبيانات، نظراً لتقدير الأطراف المعنية في الصراع لأهمية الاتصالات في تحقيق الاستفادة المتوقعة من الصراع، ومدى الكسب المادي والمعنوي العائد على كافة الأطراف، ومن ثم يكون الاتصال المفتوح والأمانة والإخلاص وغير ذلك من القيم كمؤشرات للاتجاه التعاوني للصراع.

كما أن خطوط الاتصال ومساراته بالمنظمة سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية فهي أداة إيجابية للاستجابة لكل الصراعات التي تحدث داخل التنظيم، كما أنها أداة لقياس ردة فعل المعارضين للمحتوى الاتصالي الصادر من المسؤولين في المنظمة، حيث يزداد الرفض لهذا المحتوى في حالة الصراع وهي التي قد تأزم من الوضع بين أطراف الصراع.

يمكن أن تساعد المعرفة بالاتصال غير اللفظي المدير في تحديد الصراعات الشخصية بين المرؤوسين والكشف عنها، حيث إنه يمكن أن يلاحظ بسهولة: من يتحدث إلى من، ومن يقاطع من، ومن يستمع بعناية إلى من، وما تكرر حدوث اتصال بنظرات العيون، ومن ثم فإن هذه الرسائل غير اللفظية غير المعقدة يمكن أن تظهر نوعاً من العلاقات الشخصية الموجودة بين مختلف المرؤوسين ففي حالة الصراع يمكن أن تمر العملية الاتصالية بالمراحل التالية: (قاسمي، 2016، صفحة 174)

- السرية وإخفاء المعلومات في البداية.
- قطع المعلومات وتشويهها وانتشار الإشاعة.
- المواجهة والعنف اللفظي وعدم الثقة.
- البحث عن الحلول.

كما أظهرت بعض الدراسات أن تعدد وتنوع الثقافات في التنظيم تعبر مصدراً للصراع لأن كل ثقافة تعبر عن مصالحها ومواقفها ومعتقداتها الخاصة، وبذلك نجد ثقافة مهنية خاصة عند المديرين والمهندسين والعمال الأجراء وتعتبر هذه الثقافة الخلفية النظرية للمنتمين إليها في الاتصال مع الآخرين وفي التصرف والمفاوضة واتخاذ المواقف وتحليل الواقع اليومي للتنظيم والأحداث التي يعيشها لذلك فالثقافات التنظيمية الجيدة وقنوات الاتصال الجيدة تساعد في تخفيض الصراعات في المنظمة. و كما أن للعملية الاتصالية ابعاد أساسية لدى الفرد ولدى جماعة العمل فهي ذات علاقة وطيدة بإدراك واستيعاب المرسل عليه لكل الرموز ضمن نسق الاتصال التنظيمي، أما الجانب الاجتماعي فيتمثل في علاقات التفاعل بين الأفراد والجماعات الناتجة عن جو العمل، كما يؤثر نمط الاتصال الرسمي وغير الرسمي في الجوانب النفسية للأفراد والجماعات، وهذا ما نلاحظه في نتائج دراسة التون مايو. (قاسمي، صفحة 108)



شكل 2. مصادر الضغوط في محيط الأفراد (قاسمي ناصر: 2016، 112)

وقد لخص الأستاذ ناصر قاسمي مصادر الضغوط في محيط الأفراد في المخطط التالي والتي تؤثر على الفعل الاتصالي في المنظمة ومن خلالها هذه الضغوط يمكن أن ينشأ سلوك تنظيمي قد يعبر عنه في شكل صراع .

2-3- مدخل نظرية تناولت الاتصال وصراع:

تعتبر نظرية التنافر المعرفي من بين المداخل النظرية التي تناولت ثنائية الصراع والاتصال، فحسب "ليون فستنجر" (Festinger) صاحب هذه النظرية إستناداً إلى فكرة "الإتزان النفسي" لأن الإنسان عندما يقع تحت تأثير أفكار متناقضة، فإنه يتولد داخله نوع من التوتر من شأنه إحداث تغيير لإزالة هذا التنافر والعودة بالشخص مرة أخرى إلى حالة التوازن والتألف المعرفي. هذا التغيير يعبر عن نفسه في صورة تعديل في سلوك الشخص أو في أفكاره أو في عنصر أو أكثر من العناصر المعرفية التي يحملها، وقد يلجأ الشخص إلى التقليل من أهمية الأفكار المتضاربة في نظر نفسه، كل هذا لإزالة حالة التوتر أو التقليل منها. ويرى "فستنجر" أن التنافر في المعرفة ينشأ نتيجة أحد الأسباب التالية: (مكاوي و حسين السيد، 2018، الصفحات 139-141)

- وجود تعارض أو عدم اتفاق منطقي، ويحدث ذلك حين تعتمد معلومة ما على معلومة أخرى، بشكل منطقي.
- الأنماط الثقافية الشعبية المقبولة لدى عامة الناس، لأنها تعكس وجهات النظر الأخلاقية للجماعية.
- وجود تعارض بين الرأي والسلوك، فقد يؤمن الشخص بأهمية التصويت الانتخابي، ولكنه لا يمارس ذلك عند أوقات الانتخابات.

وعندما نحاول تقليل التنافر فإن القاعدة الأساسية هي أن نختار أسهل السبل ونحاول أن نغير الأمور الضعيفة المقاومة للتغيير، و في هذه الحالة سنفترض حدوث التعارض أو التنافر في أربعة مواقف اتصالية: (مكاوي و حسين السيد، الصفحات 140-141)

موقف اتخاذ القرار: ترجع علاقة بين التنافر وعملية اتخاذ القرارات إلى أن التنافر يعد نتيجة حتمية لاتخاذ قرار ما. موقف فرض الخضوع (الإذعان): يشير الموقف الذي ينطوي على فرض الإذعان إلى اضطراب الفرد للقيام بسلوك معين قد لا يفعله بإرادته أو مختاراً، ولضمان قيام الفرد بهذا السلوك يتعرض عادة للضغط الذي يكون في شكل عقاب على عدم الخضوع والحصول على مكافأة نتيجة الإذعان والخضوع. موقف التعرض للمعلومات: من الطرق التي يلجأ إليها الفرد لتقليل التنافر المعرفي هو التعرض الانتقائي للمعلومات، فالفرد يبحث عن الآراء التي تتفق مع أفكاره، ويبتعد عن المعلومات التي تتنافر معها. موقف التأييد الاجتماعي: إن الاتفاق مع الآخرين يقلل حالة التنافر، وعدم الاتفاق معهم يزيد التنافر. وتنافر يتوقف هنا على عوامل منها:

- أهمية الموضوع
- وعدد الأشخاص الذين يتفقون أو يختلفون في الرأي.
- مكانة الأشخاص الذين نتفق أو نختلف معهم في الرأي.

4- خلاصة:

يمكن القول في الأخير أن الصراع في المنظمات هو سلوك حتمي تفرزه تعارض في المصالح والأهداف داخل التنظيم بين الأفراد والجماعات يمكن أن يؤدي إلى شلل الإدارة واختلالها وأن جل الحلول المقترحة للتعامل مع الصراع لم تتفق على أنه يوجد منهج واحد موحد يمكن المنظمة من التعامل الجيد مع الصراع، فكل النماذج أعطت تصوراً عن طبيعة الصراع وطرق مواجهته،

غير أن المتفق عليه أن الاتصال الجيد داخل المنظمة، يعطي قائد فرصا إيجابية لحل النزاعات والمشكلات والصراعات المحتملة بطرق وأساليب ودية سريعة، لأن الاتصال هو العامل الأساسي ومهم لعمليات التشاور والحوار. كما أن مهارات الاتصال بين العمال والإداريين والقادة في المنظمة، تساهم وبشكل كبير خاصة أثناء تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع، فمهارات الاستماع تعمل على إعطاء فرصة للأخر للتعبير على آرائه وتوجهاته وبالتالي يمكن إيجاد حلول عند هذه النقطة، كما أن مهارة الحديث والإقناع كذلك تعتبر من تقنيات المهمة التي تعطي للمفاوض الاتصالي القدرة على كسب المواقف الايجابية عند اتصاله بأطراف الصراع والتي تقوم على المعرفة المسبقة والحماس و إلتزام الموضوعية وحياد بين أطراف الصراع، كما أن مهامة التعامل مع الآخرين هي من الإستراتيجيات المهمة أثناء العملية الاتصالية بين أطراف الصراع، فهي تعمل على إدارة المواقف الاجتماعية والإدارية بين العمال داخل المنظمة بكل ابعادها من قدرة على إدارة النفس، وإدارة الآخرين والقدرة على إدارة الوقت والظروف والإمكانات.

إن إدارة الصراع في المنظمة ترتبط كذلك بمهارات الاتصال عند القائد فهو صورة للجماعة وهو صاحب القرار ومثال يحتدى به في القدرة على الاتصال مع الأخر وتوصيل المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة وتهيئة الفرصة للمجتمع داخل المنظمة للتعبير من الآراء والافكار والمساهمة في صنع واتخاذ القرار.

- قائمة المراجع:

- بن سلامة زهية. (2016). إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة مقاربات. المجلد4. العدد3. ص ص139-144.
- الحجازي مصطفى. (1992). الاتصال في العلاقات العامة الانسانية والإدارية. ط 2. بيروت. دار الطليعة.
- شيعا إبراهيم عبد العزيز. (1993). أصول الإدارة العامة. مصر. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- شنة محمد رضا. (2007). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات: قسنطينة- سطيف – بسكرة. مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية. قسم علم النفس وعلوم التربية. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. جامعة منتوري قسنطينة.
- السيد عبد الرحمان. (2019). الاتصال وإدارة التغيير والصراع والأزمات في المنظمات. ط 1. القاهرة. عالم الكتب.
- العميان محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 3. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- عواج سامية. (2020). الاتصال في المؤسسة المفاهيم – المحددات- الاستراتيجيات. ط 1. الاردن. مركز الكتاب الأكاديمي.
- عياصرة معين محمود، بني أحمد مروان محمد. (2007). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عجال أسية. (2017). ثنائية الصراع والاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية. المجلة العلمية لجامعة الجزائر 3. العدد09.
- غرار الطاهر. (2018). تحليل سوسيولوجي لتجليات الصراع بالمؤسسة الجزائرية – رؤية إمبريقية. مجلة العلوم الاجتماعية – جامعة اغواط. الجزائر. المجلد 07. عدد 31.. ص 234.
- قاسمي ناصر. (2016). الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية. ط 2. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- ماهر أحمد. (2006). كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال. الاسكندرية. الدار الجامعية.
- مكاوي حسين عماد، حسين السيد ليلي. (2018). الاتصال ونظرياته المعاصرة. ط 13. مصر. الدار المصرية اللبنانية.
- الياسري أكرم، أمل عبد محمد علي. (2007). ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع ستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، مجلة أهل البيت. العدد5. ص ص 123-124.
- Afzalur Rahim. M.(2001). Managing Conflict in Organization (3 rd) westport : Greenwood publishing group, Inc.
- D'Almeida Nicole, Libaert Thierry. (2010). La communication interne des entreprises. Paris. Dunod.
- Muchielli Alex. (2001). Les science de l'information et de la comunication. Paris. Edition hachette.
- Robbins. W. L.(1997). An investigation of the relationship between principals self-efficacy beliefs and their methods of managing conflict with teachers. Dissertation abstracts international, vol 57 , no 6 1442-a.