

مهاره الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيايين بقطاع المحروقات" دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري

بن جلول نبيل/أ.د زاهي منصور
جامعة قسنطينة/ جامعة ورقلة

- ملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى 180 قيايا بقطاع المحروقات بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب الأكثر استخداما لإدارة الصراع التنظيمي هو الأسلوب التعاوني كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في مهارة الاتصال لدى القادة بقطاع المحروقات بشركة سوناطراك تعزى للمؤهل العلمي، ومنطقة العمل. كما توصلت أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لمهارة الاتصال لكل من أسلوب التعاون وأسلوب القوة بينما الدرجة لمهارة الاتصال وأسلوب التجنب كانت غير دالة.

الكلمات المفتاحية: مهارة الاتصال، أساليب إدارة الصراع التنظيمي، القيايين بقطاع المحروقات.

- **Résumé :** Cette recherche a pour objet d'étudier la relation entre la compétence de communication et la gestion du conflit organisationnel, chez un échantillon de 180 dirigeants du secteur des hydrocarbures de la société Sonatrach, dans le sud de l'Algérie, échantillon sélectionné d'une manière aléatoire.

L'étude a conclu d'une part, que la méthode la plus utilisée pour la gestion des conflits organisationnels est la méthode de collaboration, et d'autre part, qu'il n'y a pas de différences statistiques significatives dans la compétence de communication chez les dirigeants du secteur des hydrocarbures de la société Sonatrach (pour la qualification, et la zone de travail).

Il a également été constaté une corrélation positive entre le niveau global de compétence en communication pour la méthode de coopération et celle de l'injonction, alors que le degré de compétence en communication et en évitement n'était pas significative.

Mots clés: aptitudes à la communication, techniques de gestion des conflits organisationnels, les leaders des secteurs hydrocarbures.

- **Abstract:** The purpose of this research is to study the relationship between communication skills and organizational conflict management, in a sample of 180 leaders of the hydrocarbons sector of the Sonatrach company, in southern Algeria, a sample selected from a random way.

The study concluded, on the one hand, that the most commonly used method for managing organizational conflict is the collaborative method, and on the other hand, that there are no significant statistical differences in communication skills among leaders of the hydrocarbons sector of the company Sonatrach (for the qualification, and the work area). There was also a positive correlation between the overall level of communication proficiency for co-operation and injunction, while the level of communication and avoidance proficiency was not significant

Key words: communication skills, organizational conflict management techniques, hydrocarbon leaders.

- **مقدمة:** يعد الاتصال التنظيمي بمثابة الجهاز العصبي لدى الإنسان، فالجهاز العصبي يقوم بتنظيم جميع وظائف الجسم عن طريق إرسال واستقبال الرسائل والمعلومات وبالمثل، فالالاتصال التنظيمي يقوم بتنظيم كافة وظائف المنظمة وأنشطتها من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة. كما أن الاتصال التنظيمي يعد شريان المنظمة وقلبها النابض فهو أساس كل عملياتها من إنتاج وتمويل وتدبير لرأس المال البشري وتسويق لمنتجاتها.

وفي المقابل، إن الاتصال الفعال يتطلب مجموعة من المهارات اللفظية وغير اللفظية السلوكية والمعرفية لضمان نجاح العملية الاتصالية وتحقيق أهداف المنظمة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.

وقد جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على أهمية مهارة الاتصال في البيئة الصناعية ودورها في إدارة الصراعات التنظيمية متمثلة في قطاع المحروقات بالجزائر، مطبقة على عينة من شركة سوناطراك.

- **إشكالية الدراسة:** يعتبر قطاع المحروقات العمود الفقري للاقتصاد الجزائري وقلبه النابض فلقد أشار سرايري (2008) أنه بعد أكثر من أربعة عقود من الاستقلال لا يزال القطاع المهيمن على النشاط الاقتصادي فهو يساهم في

الصادرات الجزائرية بنسبة تزيد عن 95%، وفي الإيرادات الجبائية للدولة بنسبة تتراوح حسب السنوات (الأربع عقود) بين 60% و75%. فهو بذلك عامل أساسي للتنمية الاقتصادية وازدهارها، فإذا كان قطاع المحروقات يحضاً بكل هذه الأهمية فإن العمل داخل هذا الميدان الحساس تتخلله مجموعة من الصعوبات والمخاطر تنعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على صحة وأداء العاملين من جهة، والاقتصاد الوطني من جهة أخرى. ومن ضمن هذه الصعوبات والمخاطر التي يتعرض لها العاملون أثناء تأدية مهامهم نجد صعوبات والأخطار الكيميائية مثل الأبخرة والغازات التي تتصاعد في جو العمل مما يعكس سلباً على صحة العامل ومردديته، بالإضافة إلى الصعوبات الطبيعية مثل الحرارة الشديدة والبرودة والرياح باعتبار أن مناطق الاستكشاف مناطق صحراوية ومفتوحة. وهناك صعوبات اجتماعية مثل البعد عن الأسرة والأهل والأصدقاء بالإضافة إلى تعدد جنسيات اليد العاملة واختلاف اتجاهاتها وقيمها مما قد يعيق عملية التواصل بين العاملين، إضافة إلى بعد أماكن العمل عن العمران مما يشكل عزلة اجتماعية. كما نجد صعوبات تتعلق بطبيعة العمل كالضوضاء والعمل بالدوريات والتي بدورها تسبب خللاً في الساعة البيولوجية للعامل مما يعكس على صحته وأجهزته الوظيفية. دون أن ننسى الصعوبات الآلية كوقوع حوادث عمل من حين لآخر والذي من شأنه أن يشتت ذهن العامل وانتباهه.

هذه الصعوبات والمخاطر بدورها قد تؤدي إلى بروز بعض الأمراض النفسية المهنية كالقلق والاكتئاب والضغط النفسية والاعتراب المهني وغيرها. ومن هنا تنشأ صراعات العمل كنتيجة حتمية نتيجة للتفاعل بين العمال. فلقد أشار شلابي (2011) أن الصراع على مستوى المنظمات أمراً حتمياً وعلى المنظمات الاعتراف به كظاهرة طبيعية وعادية.

وقد اتفقت هذه النظرة للصراع مع ما بينه القريوتي (2009) إذ اعتبر أن الصراعات على مستوى التنظيمات أمراً حتمياً سواء كانت تلك التنظيمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية.

وأكد المومني (2006) في دراسة أجرتها المنظمة الأمريكية للإدارة أن وجد أن المديرين يرون أن الصراع يحظى باهتمام متزايد حيث تبين:

- 1- أن المديرين يقضون 24% من أوقاتهم في التعامل مع الصراع.
- 2- أن المقدرة على إدارة الصراع أصبحت أمراً ملحا في السنوات الأخيرة
- 3- أن المديرين يصنفون الصراع وإدارته بشكل مواز أو أكثر أهمية من التخطيط والاتصال والدافعية واتخاذ القرار.

4- أن اهتمامات المديرين بمصادر وأسباب الصراع تركزت على عوامل سيكولوجية مثل إساءة الفهم وال فشل في التعامل، وصراع الشخصية واختلاف القيم. كما بينت رحالي (2012) أن وصول الصراع إلى مستوى عال قد يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية. وهذا ما أكده أيضا الخضر (2012) حيث أن الصراع إذا ما وصل إلى مستوى مرتفع فإن الأداء يبدأ في التدهور.

ونتيجة لهذه الآثار من جانبها السلبى باتت الضرورة ملحة للقياديين والمديرين في قطاع المحروقات بأن يتمتعوا بمجموعة من المهارات الاتصالية اللفظية وغير اللفظية المعرفية والسلوكية لإدارة الصراع والتخفيف من حدته.

ويرى الخرابشة (2008) أن القائد عندما يكون ممتلكا للقدرة على الاتصال بالآخرين فإن الاتصالات مع قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته، تكون بطريقة مفهومة ومؤثرة ولها معنى. فإذا كان متكلما جيدا فيمكنه استمالة الناس، والتأثير فيهم، وإذا كان مستمعا جيدا فإنه يستطيع تقبل الآراء والنقد واستلام التغذية الراجعة مما ينعكس إيجابا على أداء المنظمة.

وأكد أبو عرقوب (1993) أن الإنسان الاتصالي الناجح، هو الذي تكون لديه مهارات اتصالية مثل مهارة التفكير ومهارة الحديث ومهارة الكتابة، ومهارة القراءة ومهارة الفهم والتحليل لتساعده في إنتاج رسالة اتصالية مناسبة وإرسالها للمستقبل المناسب، في الوقت المناسب، والمكان المناسب بالوسيلة المناسبة والتكلفة المناسبة. وعلى الرغم من الأدبيات التي تناولت موضوع الاتصال وعلاقته ببعض المتغيرات إلا أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع فلم نعثر سوى على دراسة واحدة مشابهة للدراسة الحالية وهي دراسة السفيناني بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع. وهذه الدراسة أشارت إلى أن العلاقة بينهما بشكل عام ولم تبرز الأهمية المحورية لمهارات الاتصال في هذه العلاقة ودورها كركن أساسي في نجاح العملية الاتصالية وهذا ما جعل هذه الدراسة مجال مناسب للبحث ومكملة للدراسات السابقة للمساهمة في مجال المعرفة العلمية.

- تساؤلات الدراسة:

- ما هو الأسلوب الأكثر استخداما لدى القادة بقطاع المحروقات لإدارة الصراع؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الاتصال لدى القادة بقطاع المحروقات تعزى للمؤهل العلمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الاتصال لدى القادة بقطاع المحروقات تعزى لمنطقة العمل؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة بقطاع المحروقات؟

- فرضيات الدراسة:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الاتصال لدى القادة بقطاع المحروقات تعزى للمؤهل العلمي.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الاتصال لدى القادة بقطاع المحروقات تعزى لمنطقة العمل.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة بقطاع المحروقات.

- أهداف الدراسة: سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

• تحديد الأسلوب الأكثر استخداما لدى القادة بقطاع المحروقات لإدارة الصراع.

• معرفة ما إذا كانت توجد فروق في مهارة الاتصال تعزى لمتغير(المؤهل العلمي، ومنطقة العمل).

• معرفة العلاقة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع لدى عينة ومجتمع الدراسة.

• تقديم اقتراحات تسهم في تحسين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي في قطاع المحروقات.

- أهمية الدراسة: إن قلة الدراسات العربية والجزائرية التي تناولت موضوع مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع جعل منها مجال مناسب للبحث.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أن معظم الدراسات السابقة والتي عثرنا عليها قد اهتمت بمهارة الاتصال ودورها الفعال في نجاح العملية الاتصالية في المجال التربوي أو التعلم الصفي بينما الدراسة الحالية تناولت مهارة

الاتصال وأهميتها في مجال بيئة العمل الصناعية، والمتمثلة في قطاع المحروقات مطبقة على عينة من القادة بشركة سونطراك بالجنوب الجزائري.

وما يميز هذه الدراسة الحالية أيضا أنه يمكن الاستفادة من نتائجها في مختلف القطاعات (القطاع الخدماتي أو القطاع الصناعي) فهي تزود القادة والمدراء وأصحاب القرار بمجموعة من المهارات السلوكية والمعرفية والاجتماعية، اللفظية وغير اللفظية التي يمكن الاعتماد عليها أثناء التعامل مع الآخرين في بيئة العمل المختلفة للتخفيف من حدة الصراعات ومعالجتها، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف الفرد من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

- التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

• **مهارة الاتصال:** هي قدرة الفرد على التواصل مع الآخرين بطرق لفظية أو غير لفظية، سلوكية أو معرفية، يتحقق من خلالها النجاح أثناء التواصل وهي الدرجة التي يحصل عليها القائد بشركة سونطراك بتطبيق مقياس مهارات الاتصال لهالة منصور.

• **أساليب إدارة الصراع:** هي طرق يمكن للقادة من خلالها التعامل مع الصراع ومعالجته وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها القائد بشركة سونطراك من خلال الإجابة على كل فقرات الاستبيان المعد من قبل الباحث.

• **القياديين بقطاع المحروقات:** هم الذين لهم السلطة الإدارية لاتخاذ القرار (المدير، رئيس المصلحة، المشرف المباشر).

- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

• **المنهج المستخدم في الدراسة:** لقد راعينا في هذه الدراسة إتباع المنهج الوصفي كونه الأنسب لهذه الدراسة.

• **حدود الدراسة:** تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

- **المجال البشري:** اشتملت هذه الدراسة على القياديين بقطاع المحروقات العاملين بشركة سونطراك الجزائرية.
- **المجال المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بحاسي الرمل وحاسي مسعود وعين أم الناس.
- **المجال الزمني:** طبقت هذه الدراسة عام 2014-2015.
- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من 180 قائدا من عمال سونطراك تم اختيارهم بطريقة عشوائية.
- **أدوات القياس:**
وقد استخدم الباحث أداتين للدراسة:
- **مقياس مهارة الاتصال لهالة منصور** والذي يتكون من ستة أبعاد هي: الاستماع، التفسير، الاستيعاب، التذكر، التقييم، الاستجابة.
- **استبيان إدارة الصراع** من إعداد الباحث ويتكون من ثلاثة أبعاد (التعاون، القوة التجنب).
- **عرض نتائج الدراسة:**
- **التعرف والكشف عن الأسلوب الأكثر استخداما لدى القادة بقطاع المحروقات لإدارة الصراع.**
- للتعرف والكشف عن الأسلوب الأكثر استخداما لدى القادة بقطاع المحروقات لإدارة الصراع قام الباحث بحساب التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع والجدول رقم (01) يوضح ذلك.

جدول رقم(01): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن

النسبي لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي وكذلك ترتيبها

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	الأساليب
1	81.70	8.05	32.68	5883	8	أسلوب التعاون
3	58.38	8.76	20.41	3678	7	أسلوب القوة
2	68.52	8.6	23.96	4317	7	أسلوب التجنب
	70.09	25.41	77.05	13878	22	المجموع

(ن=180)

يتضح من الجدول السابق أن الأسلوب التعاوني الأكثر استخداما لدى القادة بشركة سونطراك حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 32.68 ووزن نسبي 81.70% يليه أسلوب التجنب بمتوسط حسابي قدره 23.96 ووزن نسبي 68.52% ثم يليه بعد ذلك أسلوب القوة بمتوسط حسابي قدره 20.41 ووزن نسبي قدره 58.38%.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مصلحة المنظمة تقتضي وجود النظام التعاوني خاصة إذا كان العاملين على درجة على درجة عالية من النضج المهني وهذا النظام يوصف بأنه حازم ومتعاون يقود إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار. أما احتلال أسلوب التجنب المرتبة الثانية قد يعزى إلى أن القادة حينما لا تكون لديهم المقدرة على مواجهة بعض المشاكل المهنية يلجؤون إلى تجنب طرحها

أو إغفالها وهذا الأسلوب يوصف بأنه غير حازم وغير متعاون، أما احتلال أسلوب القوة المرتبة الأخيرة قد يعود تطبيقه إلى أن مصالح المنظمة مهددة ويوصف هذا الأسلوب بأنه حازم وغير متعاون واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة السفياي (2009) ودراسة المومني (2003) واختلفت مع دراسة حريم (2009) ودراسة السويلم (2000) ودراسة نيلسون (2000).

• **الفروق في مهارة الاتصال وفقا للمؤهل العلمي:** للتحقق من نتيجة الفرضية الأولى قام الباحث باستخدام اختبار (ت) " T.test " والجدول (02) يوضح ذلك

جدول (02) نتائج الفروق في مهارة الاتصال بقطاع المحروقات بين القادة ذوي المؤهل العلمي الإعدادي والجامعي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت"	الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الأساليب الإحصائية (ت)	
						الجامعي	المؤهل العلمي
0.551	178	-0.597	12.48	122.53	111	الجامعي	المؤهل العلمي
			13.48	123.75	69	الإعدادي	

يتبين من خلال الجدول رقم (02) أن قيمة (ت) بلغت 0.59 وأن مستوى دلالتها هي 0.55 تكبر عن الحد المطلوب الذي هو 0.05 أي أن 0.55 أكبر من 0.05 ومعنى ذلك أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الاتصال لدى القادة بقطاع المحروقات تعزى للمؤهل العلمي.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى سياسة المؤسسة التي تعتمد سياسة التكوين والتدريب والتربصات العلمية الداخلية (داخل الوطن) والخارجية (خارج الوطن) المستمرة والذي من شأنه زيادة القدرة الاتصالية والكفاءة المهنية لدى جميع القادة في هذا المجال.

وتتفق هذه النتيجة في ملامحها العامة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الأسمر (2000) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في مهارة الاتصال تعزى للمؤهل العلمي ودراسة كل من هيجان (2007) ودراسة هوجارد وأليس (2006) التي أشارت للشيء ذاته.

• الفروق في مهارة الاتصال وفقا لمنطقة العمل: وللتحقق من نتيجة الفرضية الثانية قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما هو موضح في الجدول (03).

جدول (03): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة وفقا لمتغير منطقة العمل (حاسي مسعود، حاسي الرمل، عين أم الناس)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	القرار
بين المجموعات	39.315	2	19.657	0.117	0.890	غير
داخل المجموعات	29579.992	176	168.068			دال
المجموع الكلي	29619.307	178	187.725			

يتبين من خلال الجدول (17) أن قيمة ف (0.11) وأن قيمة مستوى دلالتها 0.89 تكبر عن الحد المطلوب الذي هو 0.05 أي أن 0.89 أكبر من 0.05 ومعنى ذلك أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الاتصال لدى القادة في قطاع المحروقات تعزى لمنطقة العمل.

قد يعود السبب في هذه النتائج إلى أن العمال بقطاع المحروقات من جميع ربوع الوطن حيث يشكلون نسيج واحد في جميع مناطق العمل يتفاعلون فيما بينهم مما يعني عدم وجود أثر للمنطقة. كما أن هناك العديد من عقود الشراكة مع الشركات الأجنبية والتي بدورها تفرض نظام موحد على جميع مناطق العمل والاستكشاف الشيء الذي قد يؤثر على متغير المنطقة. بالإضافة إلى أن مناطق العمران بعيدة عن ميادين العمل والذي من شأنه أن يشكل عزلة اجتماعية لدى العمال مما قد يؤثر على متغير المنطقة.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كابور(2010) التي أشارت إلى وجود فروق في مهارة الاتصال تعزى لعامل منطقة العمل.

• اختبار العلاقة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع (التعاون، والقوة، والتجنب): للكشف عن نتيجة هذه العلاقة الارتباطية بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع لدى القادة بقطاع المحروقات تم حساب معامل بيرسون (Pearson) بين الدرجة الكلية لمهارة الاتصال وكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع والجدول رقم(04) يوضح ذلك.

جدول رقم (04): نتائج اختبار العلاقة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة

الصراع (التعاون، القوة، التجنب) N=180

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	الأسلوب	مهارة الاتصال
دالة عند 0.01	0.347	التعاون	
دالة عند 0.05	0.167	القوة	
غير دالة	0.106	التجنب	

يتبين من خلال الجدول رقم (04) ما يلي:

- 1- أن قيمة (ر) بين مهارة الاتصال وأسلوب التعاون بلغت 0.34 وهي موجبة دالة عند 0.01.
- 2- أن قيمة (ر) بين مهارة الاتصال وأسلوب القوة بلغت 0.16 وهي موجبة دالة عند 0.05.
- 3- أن قيمة (ر) بين مهارة الاتصال وأسلوب التجنب بلغت 0.16 وهي غير دالة.

قد يعود السبب في ضعف العلاقة بين الدرجة الكلية لمهارة الاتصال وأسلوب التجنب إلى إدراك القادة بقطاع المحروقات على اختلاف مستوياتهم العلمية أثر ممارسة هذا الأسلوب في العمل مما قد يؤدي إلى ضعف العلاقة بينه وبين الدرجة الكلية لمهارة الاتصال.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السفيناني (2009) في أسلوب التعاون وأسلوب القوة وتختلف معها في أسلوب التجنب كما انفقت نتيجة هذه الدراسة في أسلوب التعاون والقوة مع دراسة كل من دراسة المومني (2003) ودراسة الخالدي (2008) واختلفت معها في نتيجة التجنب حيث أشارت هذه الدراسات أن هناك علاقة ارتباطية بين جميع أساليب إدارة الصراع وغيره من المتغيرات.

- استنتاج عام:

- أظهرت النتائج أن ممارسة القياديين لأساليب إدارة الصراع المختلفة مرتبة تنازليا (أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب القوة). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الاتصال لدى القادة بقطاع المحروقات تعزى للمؤهل العلمي. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الاتصال لدى القادة بقطاع المحروقات تعزى لمنطقة العمل. وبينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لمهارة الاتصال وأسلوب التعاون. وأن هناك علاقة

ارتباطيه موجبة بين الدرجة الكلية لمهارة الاتصال وأسلوب القوة. وجاءت قيمة (ر) بين مهارة الاتصال وأسلوب التجنب غير دالة، مما يعني أن العلاقة بين الدرجة الكلية لمهارة الاتصال وأسلوب التجنب كانت ضعيفة.

- قائمة المراجع:

- 1- أبو عرقوب، ابراهيم (1993). الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي. دار مجدلاوي للنشر. عمان.
- 2- الخرايشة، عمر. (2008). بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري. مجلة إتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 6 (1)، 122.
- 3- الخضر، عثمان حمود (2012). علم النفس التنظيمي رؤية معاصرة. أفاق للنشر. الكويت.
- 4- السفيناني، فاطمة بنت عليان (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم. رسالة ماجستير. المملكة العربية السعودية.
- 5- القريوتي، محمد قاسم (2009). السلوك التنظيمي. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
- 6- المومني، واصل جميل (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر. عمان.
- 7- رحالي، حجيبة (2012). الصراع التنظيمي في المؤسسات. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
- 8- سرايري، بلقاسم (2008). دور قطاع المحروقات الجزائري في ضوء الواقع الاقتصادي الجديد وفي أفق الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة. رسالة ماجستير. جامعة الجزائر 2.
- 9- شلابي، زهير بوجمعة (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان.