

دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية لكلية الاقتصاد/ جامعة الزاوية

د/ محمود أحمد فحيل البوم

D.Mahmoud Ahmed Ifhayl Alboum

عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة الزاوية

Email :alboum555@yahoo.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي بكلية الاقتصاد بجامعة الزاوية ، وكذلك الوصول لمجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها مساعدة القيادة الإدارية في ممارسة دورها في التخفيف من حدة الصراع والتعامل معه وتجنب آثاره السلبية، وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي: ما هو الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي ؟ ولاختبار مشكلة الدراسة تم صياغة فرضية رئيسية تمثلت في: عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدور القيادات الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية الاقتصاد. وتم تصميم استبانته لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني ووزعت على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بلغت (60) استبانته . ولمعالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور للقيادة الإدارية على مستوى الكلية، وأنه لا يوجد للقيادة الإدارية أثر في إدارة الصراع التنظيمي ، وجود الصراع التنظيمي نسبي وهو ظاهرة صحية داخل الكلية ويعتبر أمراً حتمياً كنتيجة لعوامل عديدة (ثقافية ، نفسية ، تنظيمية، اجتماعية ، تعليمية).

الجزء الأول : الإطار التمهيدي

1-المقدمة :

القيادة الإدارية هي المحرك الرئيسي والقلب النابض للمنظمات والمسؤولة عن تحقيق أهدافها، وتحتاج المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها وطبيعة أنشطتها إلى قادة إداريين قادرين على تحقيق أهداف منظماتهم التي من بينها القدرة على التأثير في الأفراد والجماعات .إن سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات المستمرة في مشاعر وعواطف الأفراد وهي من سمات البشر.

وتعد القيادة الإدارية أحد عوامل نجاح وتطوير المؤسسات. والقيادة هي عملية تفاعلية مستمرة تعبر عن العلاقة بين شخص وآخر أو بين رئيس ومرؤوس وعن طريق القيادة يمكن للرئيس أن يؤثر في مرؤوسيه. ونتيجة للقصور أحياناً في قيادة الإدارة للمنظمة، أو عدم قيادتها بشكل جيد ينشأ عنها ما يسمى بالصراع التنظيمي، فالصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية فطرية وجدت منذ بدء الخليقة ((ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين إلا من رحم ربك ولذلك خلقهم)) (سورة هود الآية 118)، والصراع موجود بكل منظماتنا ولكنه يختلف من منظمة إلى أخرى ولا توجد أي منظمة إدارية أو خدمية تخلو من الصراع التنظيمي

ومما يعزز أهمية دور القائد في إدارته للصراع، ما أشارت إليه الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association في إحدى دراساتها من أن المدير يستغرق حوالي 20% من وقته في معالجة وإدارة الصراع.

إن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة من الأمور المستحيلة فالصراع مستمر ودائم في كل شيء وهذا ما يفسر وجود التنظيمات كظاهرة طبيعية مما أستدعى كثيراً من الكتاب والباحث والعلماء إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل حيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية. (اللوزي، 2003: 74). وتبين أن الحد المعقول من الصراع يكون مقبولاً وقد يكون مفيداً للمنظمة، وبذلك تغير تعبير القضاء على الصراع (Conflict Preventing) إلى تعبير إدارة الصراع (Conflict Management) أو التعامل مع الصراع (Conflict Handling) وبذلك أصبح يعنى النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة وقيادتها الوصول بالصراع إلى مستوى مقبول بل مرغوب فيه والحفاظ على مستوى معين منه داخل المنظمة (سنيته، البياتي، 2014: 102).

2- مشكلة الدراسة :

تبلورت فكرة الدراسة من خلال معايشة الباحث للصراع التنظيمي الموجود بكلية الاقتصاد بجامعة الزاوية، وتتمثل مشكلة الدراسة في الآتي: ما الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الإدارية في كيفية إدارة الصراع التنظيمي ؟

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

السؤال الأول : ما مستوى تطبيق أساليب القيادة الإدارية في كلية الاقتصاد ؟

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق إدارة الصراع التنظيمي في كلية الاقتصاد ؟

السؤال الثالث : ما أثر القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية الاقتصاد ؟

3- أهمية الدراسة :

لهذه الدراسة أهمية تتمثل في الآتي:

1. تكمن أهمية الدراسة في أهمية النتائج والتوصيات التي ستقدم للقيادة الإدارية بالكلية في فهم كيفية التعامل مع الصراع .
2. أن تعي القيادة الإدارية وتتعرف على الأسباب الحقيقية المسببة للصراع التنظيمي.
3. تعد هذه الدراسة من الأبحاث القليلة التي تهتم بدراسة دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، والتي ستسهم في إثراء المكتبة العربية خاصة بهذا الموضوع.

4- أهداف الدراسة :

1. التعرف على مستوى تطبيق أساليب القيادة الإدارية بكلية الاقتصاد.
2. توضيح مستوى تطبيق إدارة الصراع التنظيمي بكلية الاقتصاد.
3. التعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية الاقتصاد.
4. العمل على تقديم حلول وتوصيات من شأنها مساعدة القيادة الإدارية في التخفيف من حدة الصراع والتعامل معه وتجنب آثاره السلبية.

5- فرضية الدراسة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة الإدارية في كلية الاقتصاد بجامعة الزاوية في إدارة الصراع التنظيمي .

6- حدود الدراسة

أ. حدود الدراسة المكانية:كلية الاقتصاد جامعة الزاوية

ب. حدود الدراسة الزمنية :

تقتصر نتائج الدراسة الميدانية على الفترة الزمنية التي أجريت فيها ، حيث تم إجراء الدراسة المدنية خلال الفترة الممتدة من 2015/1/1 - الي 2015/3/30
وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث إن المنهج الوصفي للدراسة قد ركز على وصف الظاهرة قيد الدراسة والمتعلقة بدور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، وسرد لكثير ما كتب في الموضوع من مقالات وكتب ودوريات ، في حدود إمكانيات الباحث وعلمه ، بينما قد ركز المنهج التحليلي على دراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة الخاصة بالدراسة، وهي القيادة الإدارية كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع.

7- منهجية الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على العرض الوصفي لمتغيري الدراسة وهما القيادة الإدارية كمتغير مستقل ، والصراع التنظيمي كمتغير تابع ، بهدف الوصول إلى نتائج يستفاد منها. وتم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة لتغطية الجزء الميداني بينما الإطار النظري تم الحصول عليه من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل العلمية .

8- عينة الدراسة

تم اختيار عينة قصديه من مجتمع الدراسة تمثلت في بعض رؤساء الأقسام وبعض مدراء المكاتب ، وبعض الموظفين بالكلية .

9- الدراسات السابقة

دراسة (أبكر فطر ، محمد : 2015)، بعنوان: الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه ، ومعرفة الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي . وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالدراسة وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي البالغ عددهم (330) وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: إن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع . وأن المديرين والرؤساء يستخدمون أساليب التهدئة لتجنب المواجهة بالقوة لحل الصراع بين العاملين، وقد تفاوت رأى أفراد العينة حول العوامل التي لها تأثير على نشوء الصراع التنظيمي وهي التي يراها المبحوثون مؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي وهي مرتبة تنازليا : عدم التساوي في فرص الترقية، ومنح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم، وعدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد بين الإدارات، تفضيل إدارة دون أخرى في توزيع الموارد ، وعدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين ، وعدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين ، والتداخل في الاختصاصات، وعدم وضوح المسؤوليات ، وعدم ملاءمة العمل مع القدرات والتخصص، وعدم اتباع الطرق العلمية في القيادة كما تفاوتت رؤية أفراد عينة الدراسة في استخدام الأساليب من قبل الرؤساء لتسوية الصراعات بين العاملين.

دراسة (أبو سنينه، البياتي 2014)، بعنوان: مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي في محافظة العاصمة عمان .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلماً وتم استخدام استبيانين تم تطويرهما بعد التأكد من صدقهما

وثباتهما، وأفادت النتائج أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً ، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير الرتبة لصالح رتبة معلم خبير، وتبعاً لمتغير المنطقة لصالح عمان الثانية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة، من وجهة نظرهم تبعاً لجميع المتغيرات. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بموضوع إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأنواعه واستراتيجيات إدارته .

دراسة (الزعبي 2012)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية .

هدفت الدراسة التعرف على تأثير القيادة التحويلية في الصراع التنظيمي في جامعة العلوم التطبيقية بالأردن واعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، وتم تصميم استبانة وزعت على (76) عضو هيئة تدريس. وتم التوصل إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن هناك مستويات مرتفعة لتوفر أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادة الإدارية بالجامعة وهذا يعطي انطباعاً عن مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس لهذه القيادة كقدوة لهم في ممارسة أعمالهم، وأيضاً أن أكثر الأسباب المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي هو محدودية الموارد . وقد توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات كان من أهمها ضرورة قيام الجامعة بتنمية الثقة بين القيادة الإدارية وأعضاء هيئة التدريس من أجل تعزيز دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي، وإعادة النظر في الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي ومن بينها محدودية الموارد .

دراسة (جمعة، نوري : 2011)، بعنوان: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى .

هذه الدراسة تقوم بدراسة علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري ، إذ تمثلت مشكلة البحث معرفة دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى . وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد تم توزيع (44) استمارة لعينة البحث والتي تم اختيارها عمدياً وتشمل عميد كلية ومعاونيه ورؤساء الأقسام ، كما تمثلت فرضية البحث الرئيسية بوجود علاقة ارتباط وأثر بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري ، وتم تحليل البيانات باستخدام وتحليل (Person) إذ استخدم عددٌ من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها معامل الارتباط (Spss) برنامج الانحدار البسيط . وجاءت النتائج

مطابقة لفرضية البحث ، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها والتي من بينها: تحلي قادة الكليات (عمداء ، رؤساء أقسام) بسمات منها الحساسية اتجاه المشكلات والمثابرة والمبادرة والتفويض، وأيضا على القادة الإداريين أن تكون لهم رؤية انتقادية للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير .

دراسة (الطوالبية : 2008)، بعنوان: أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين .

تم إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن، وتحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المدبرون في هذه المؤسسات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن وعددهم (410) موظفاً وموظفة وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :- بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع يعزى لمتغير الخبرة العملية، وأيضا عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي يعزى لمتغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي، وأيضا توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات كان من أهمها ضرورة تدريب المديرين على الأنماط القيادية والاستراتيجيات الفعالة لإنهاء الصراع أو التقليل منه، وأيضا الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في اختيار أفضل الأساليب والاستراتيجيات لإنهاء أو التقليل من الصراع التنظيمي .

الجزء الثاني : الإطار النظري

أولاً: الصراع التنظيمي Organizational Conflict

أ- تعريف الصراع التنظيمي

الصراع داخل المنظمات هو أحد جوانب السلوك الإنساني ومعرفة عوامل الصراع والمشاكل التي أدت إلى ظهوره وفهمها فهماً جيداً وأيضا تحليلها بأسلوب علمي يسهل علينا التعامل معها بطريقة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة. إن الصراع التنظيمي هو ظاهرة طبيعية في حياة المنظمات والمجتمعات والأفراد والجماعات ، فالصراع هو أحد نتائج التفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد. والصراع التنظيمي يمثل شكلاً من أشكال التوتر في العلاقات بين أطراف العملية التنظيمية حول أهداف محددة يتحول إلى نزاع لا ينتهي إلا بسقوط أو استسلام أحد الطرفين. إن الصراع

التنظيمي بهذه المعاني المشار إليها يختلف عن المنافسة التي تعد مطلوبة ومشروعة فالصراع موجه نحو طرف آخر ويتضمن محاولة لإعاقته (عبود، 2014 :6) .

والصراع التنظيمي هو التعارض أو الاختلاف الذي يظهر من خلال التضارب في السلوك من أجل بلوغ الأهداف (عيسى، 2010: 56). كما عرف الصراع (Siman , 1958,122) بأنه اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار بحيث يجد الفرد أو الجماعة صعوبة باختصار البديل وهنا ركزا على آثار الصراع ولم يتطرقا إلى أسباب الصراع. والصراع التنظيمي هو سلسلة من الحالات العاطفية للإنسان مثل القلق والعداء والمقاومة والعدوان السافر وكذلك كل أشكال التفاعل والمعارضة (Tolmaciu , Naracine 2010:123).

وقد عرف الباحث الصراع بأنه " حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع حول أهداف محددة " .

ومن المؤشرات الدالة على وجود الصراع: الفردية في العمل، التحكم والتسلط وفجوة الأجيال وتفاوت الأعمار والأفكار بين أفراد المجتمع الجامعي والتعالي لمركز أو لعلم أو لتخصص دقيق، والتنازع بسبب الاختصاصات وتداخل المسؤوليات ، واختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتداخل المسؤوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك؛ كل هذا يؤدي إلى ظهور وجود الصراع التنظيمي. ويرى جاد الرب أنه لا توجد منظمة تخلو من الصراع التنظيمي سواء أكان هذا الصراع إيجابياً أو سلبياً ، وقد تدخل الإدارة لتنشيط الصراع والارتقاء به إلى المستوى المقبول، وقد تدخل الإدارة أيضاً لتخفيض حدة الصراع للنزول به إلى المستوى المقبول ، وقد تقوم إدارة المنظمة بالقضاء كلية على بعض الصراعات بينما تسمح بتنشيط وإيجاد صراعات غير موجودة لأنها في صالح المنظمة . وفي جميع الأحوال على إدارة المنظمة أن تجعل الصراعات في الحدود التي تخدم العمل وبما لا يرهق الأفراد والجماعات والمنظمة ككل . (جاد الرب، 2005 :452). إذا فالصراع قديم قدم الإنسان نفسه ، وهو ظاهرة طبيعية لا يمكننا أن ننهيها أو نتجاهلها ، ولكن بالإمكان استثمار هذا الصراع داخل المنظمات وجعله صراعاً بناءً أي صراع تنافس يدفع بالمنظمة للأمام لتحقيق أهدافها وآمالها وطموحاتها وهذا ما تطمح إليه منظماتنا. وعادة ما يميز الإنسان عند تواجده مع الآخرين وعمله معهم واتصاله بهم حدوث تفاعل بين هؤلاء الأشخاص وحدث علاقات مختلفة فمنها ما تكون إيجابية تجذب المجموعة بعضها إلى بعض ومنها ما تكون علاقات سلبية أو علاقة تنافر تفكك المجموعة وتؤدي إلى ما يسمى بالصراع والذي إذا لم يتم استثماره والتفاعل معه بشكل جيد قد يؤدي بالمنظمة إلى انحلالها فتجد فيها الشللية والمحسوبية . ومن هنا فالصراع حقيقة موجودة بكل منظماتنا الموجودة شئنا أم أبينا فالصراع حقيقة من الحقائق التي لا مفر منها فوجود المنظمات بدون صراع أمر مستحيل ولكن وكما ذكرنا كيف

يمكن للمنظمة إدارة هذا الصراع بشكل جيد وفعال . ومن المعلوم أن الصراع يتغير ويتبدل فقد يبدأ الصراع خفياً ثم يتطور إلى صراع ملاحظ ثم يتطور إلى صراع محسوس ثم يصل أخيراً إلى صراع جلي أو ظاهر؛ أي أنه يصبح واضحاً للعيان. وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي. فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه. أما السلبي فيحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثر سلباً على قوة وتماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها.

ب- مستويات الصراع التنظيمي

- لقد ميز الباحثون والكتاب بين عدة أنواع من الصراع التنظيمي (Judith,1987:475) وهي:-
1. الصراع التنظيمي على المستوى الفردي: ويتكون هذا النوع من الصراع عندما لا يتفق فردان أو أكثر للتوصل لاتفاق أو هدف معين.
 2. الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي: ويظهر في حالة وجود اختلافات في وجهات النظر حول موضوع ما داخل مجموعة أو وحدة إدارية.
 3. الصراع بين الجماعات: أي أن هناك اختلافاً بين أفراد التنظيم في الآراء أو الأهداف أو آليات العمل.
 4. الصراع على مستوى المنظمة : ويأخذ هذا الصراع عدة أشكال منها الآتي:
 - أ- الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين في المستوى التنظيمي نفسه.
 - ب- الصراع العمودي: ويحدث بين المشرف وتابعيه أو بين الرئيس ومرؤوسيه عندما لا يتفقون على طريقة مناسبة لتحقيق الأهداف.
 - ج- الصراع بين الموظفين والاستشاريين: ويحدث هذا الصراع حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرار.
 - د- صراع الدور: ويحدث نتيجة لقيام الشخص بعدة أدوار في مجال عمله.
 - هـ- الصراع بين المنظمات: يحدث عند قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى.

ج- مراحل الصراع

- تمر عملية الصراع بعدة مراحل من أهمها (اللوزي، 2003:90) :-
1. مرحلة الصراع الكامن: وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع كالتنافس على الموارد المحدودة والحاجة للاستقلالية.
 2. مرحلة إدراك الصراع: وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة، كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب طرف آخر.

3. مرحلة الشعور بالصراع: وبهذه المرحلة قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق أو توتر.
4. مرحلة إظهار الصراع: وبهذه المرحلة يمكن ملاحظة السلوك الصادر عن كل طرف مما يدل على وجود مشكلة متصارع عليها.
5. مرحلة ما بعد الصراع: وهنا إذا وجدت حلول للصراع ترضي الطرفين فإنه من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف سواء أكانوا أفراداً أو جماعات .

ثانياً: القيادة الإدارية Leadership

لقد اهتمت القيادة الإدارية بالعنصر البشري منذ القدم ، فالكتابات القديمة للمصريين، والصينيين، واليونانيين ، والرومان، والإغريق أشارت إلى المآثر ، والإنجازات العظيمة لقادتهم . وبينما كانت القيادة والقادة موجودين منذ قرون طويلة إلا أن مصطلح القيادة لم يستخدم إلا مؤخراً في المنظمات العسكرية أي في نهاية القرن التاسع عشر، ويقصد بالقيادة هي عملية رشيدة أحد طرفيها شخص (القائد) يرشد ويوجه ، والآخر (المرؤوس) المتلقي لهذا التوجيه والإرشاد وتبنى هذه العملية على التأثير الذي يحدثه الطرف الأول في الطرف الثاني ، فالقيادة بهذا المفهوم هي علاقة تعنى بالتكيف والتعامل مع الآخرين من خلال تطوير رؤية واضحة وتوصيلها إلى المتلقين وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم وتحقيق أهداف مشتركة للطرفين (حريم، 2009 : 216).

القيادة الإدارية هي مشتقة من المفهوم الأصلي للقيادة لكنه يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية في المنظمة، فالقيادة الإدارية محورها النشاط الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري. والقيادة الإدارية هي (وظيفة ديناميكية في الإدارة وهي ليست سلطة على الناس ولكنها موضوعة للتأثير في الناس) . (حبتور، 2009 : 175) . والقيادة الإدارية هي الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير (القائد) للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين (الشماع، 2007 : 253). والقيادة الإدارية هي (عملية تفاعل بين القائد والتابعين بحيث يمارس القائد تأثيراً على سلوك ومشاعر تابعيه لتوجيه هذا السلوك باتجاه معين من خلال إقناعهم وجعلهم يدركون أهمية أدائهم للمهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف الشركة والقيادة في جوهرها عملية تأثير بين شخص (القائد) وبين مجموعة من الأفراد سعياً للوصول إلى هدف محدد (جرادات، 2011 : 17). والقيادة الإدارية هي مجموعة المهارات القيادية والإدارية الضرورية للمنظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة. (جمعة، نوري، 2011 : 306) .

وعرف الباحث القيادة الإدارية بأنها عملية رشيدة تحدث بين طرفين رئيس ومرؤوس يسعى من خلالها الرئيس إلى حث المرؤوس للقيام بعمل معين من أجل تحقيق أهداف مشتركة لكليهما .

ونظراً لما للقيادة الإدارية من أهمية بالغة بالمنظمات نجد أنه قد أثبتت الأبحاث والدراسات أن الشخص الذي تتم قيادته بشكل جيد يمكن أن يزداد جهده بحوالي 40%. (بعيرة 2004: 310)

الجزء الثالث : الإطار العملي

أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وقد تضمنت الاستمارة عدداً من العبارات، بلغ عددها (30). هذا وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي والمبين في الجدول التالي:

جدول رقم (1)

تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب المتوسط المرجح

الدرجة	المتوسط المرجح	ت
غير موافق جداً	من 1 إلى 1.79	1
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	2
محايد	من 2.60 إلى 3.39	3
موافق	من 3.40 إلى 4.19	4
موافق جداً	من 4.20 إلى 5	5

الاختبارات الإحصائية :

استخدم الباحث مجموعة من الاختبارات الإحصائية وذلك لإثبات صحة فرضية الدراسة. كما قام الباحث بالتأكد من مدى صدق وثبات أداة الدراسة من أجل إعطائها أكبر قدر ممكن من الموثوقية وذلك كما يلي :

صدق الأداة

بهدف التأكد من مدى صدق أداة القياس، والتأكد من أن العبارات التي تتكون منها الاستبانة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات المطلوبة بدقة، اختار الباحث عرضها على مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء والبحث العلمي، من أجل معرفة مدى ملائمة ووضوح عبارات الاستبانة لمجتمع الدراسة، وتم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظاتهم.

ثبات الأداة:

لغرض التحقق من ثبات الأداة استخدم الباحث معامل الاتساق الداخلي لفقرات الأداة من خلال معامل كرونباخ ألفا التي تم تطبيقها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل كرونباخ ألفا (0.6) وقد تم إجراء اختبار المصادقية على إجابات المستجيبين للاستبيان فكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا كما مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (2)

معامل الثبات باستخدام مقياس معامل كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
القيادة الإدارية	15	0.404
إدارة الصراع التنظيمي	15	0.907
إجمالي الفقرات	30	0.681

بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لجميع الفقرات (0.681) ، وهي قيمة مقبولة مما يعطينا دلالة على ثبات الدراسة، ويعنى هذا توفر درجة مقبولة جدا من الثبات الداخلي في الإجابات مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

القسم الأول:المعلومات العامة:

الجنس :

جدول رقم (3)

تصنيف العينة حسب جنس المبحوثين

النسبة %	العدد	جنس المبحوثين
65.5	39	ذكر
34.5	21	أنثى
100	60	المجموع

من بيانات الجدول السابق : يتضح أن القيمة المنوالية في العينة (وهي القيمة التي تقابل أكبر تكرار) هي للذكور أي أن نسبة الذكور (65.5%) ، مقارنة بنسبة الإناث والتي بلغت (34.5%).

العمر:

جدول رقم (4)

تصنيف العينة حسب عمر المبحوثين

النسبة %	العدد	عمر المبحوثين
13.1	8	30 سنة فأقل
70.5	43	31- 40 سنة
14.4	9	41- 50 سنة
0	0	51 سنة فأكثر
100	60	المجموع

من بيانات الجدول السابق يتضح أن القيمة المنوالية في العينة (وهي القيمة التي تقابل أكبر تكرار) هي لفئة العمرية من (31- 40 سنة) ، وقد بلغت نسبتهم (71.7%).

المؤهل العلمي :

جدول رقم (5)

تصنيف العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
0.0	0	ثانوية عامة فأقل
3.3	2	دبلوم متوسط
30.0	18	دبلوم عالي
48.3	29	بكالوريوس
18.4	11	ماجستير

0.0	0	دكتوراه
100	60	المجموع

من بيانات الجدول السابق يتضح أن القيمة المنوالية في العينة (وهي القيمة التي تقابل أكبر تكرار) هي لحملة شهادة البكالوريوس ، وقد بلغت نسبتهم (48.3%) ، يليها مباشرة الدبلوم العالي بنسبة (30%) ، ثم الماجستير بنسبة (18.4%) .

الوظيفة :

جدول رقم (6)

تصنيف العينة حسب الوظيفة

النسبة %	العدد	التخصص
1.67	1	مدير
3.33	2	نائب مدير
10.00	6	رئيس قسم
85.00	51	موظف
100	60	المجموع

من بيانات الجدول السابق يتضح أن القيمة المنوالية الأكبر هي لوظيفة الموظفين والذين بلغت نسبتهم (85%) موظفياً.

سنوات الخبرة في مجال العمل :

جدول رقم (7)

تصنيف العينة حسب سنوات الخبرة في مجال العمل

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
25.00	15	5 سنوات فأقل
31.67	19	6-10 سنوات
25.00	15	11-15 سنة
18.33	11	16 سنة فأكثر
100	60	المجموع

من بيانات الجدول السابق يتضح أن القيمة المنوالية هي للفترة من (6-10 سنوات) الذين بلغت نسبتهم (31.0%).

القسم الثاني : تحليل بيانات واختبار فرضية الدراسة:

قام الباحث بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها ، باستخدام حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة حول فقرات الاستبيان المختلفة ، كما هو موضح بالجدول رقم (8) والمتعلقة بأساليب القيادة الإدارية

جدول رقم (8)

التوزيع التكراري والنسبي لإجابات العينة حول أساليب القيادة الإدارية

غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		القيادة الإدارية
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
18.0	11	9.8	6	13.1	8	41	25	16.4	10	يقتنع المرؤوسون بأن لهم القدرة على تحقيق النجاح بكل ثقة وإصرار.
16.4	10	32.8	20	3.3	2	32.8	20	13.1	8	عادة ما تفوض الأفراد الأخطاء للقيام بالأعمال المهمة.
13.1	8	14.8	9	9.8	6	37.7	23	23	14	تعتمد على خبرتك ومهارتك في التأثير على المرؤوسين.
16.4	10	11.5	7	3.3	2	37.7	23	29.5	18	تسعى للحصول على أفكار من المرؤوسين لتسترشد بها عند اتخاذ القرار.
11.5	7	9.8	6	13.1	8	31.1	19	32.8	20	من الأساليب التي تتبعها في قيادتك هو أسلوب القائد المفاوض.
11.5	7	9.8	6	9.8	6	37.7	23	29.5	18	لا أهمل الفروق الفردية بين المرؤوسين باستمرار.
11.5	7	19.7	12	11.5	7	26.2	16	29.5	18	اهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين .

3.3	2	13.1	8	6.6	4	31.1	19	44.3	27	عادة ما أقدم تصوراً شاملاً للعمل تاركاً الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه.
6.6	4	3.3	2	0	0	37.7	23	50.8	31	عادة ما استشير العاملين عند اتخاذ القرارات ليقبلوها في أغلب الأحيان
0	0	13.1	8	3.3	2	31.1	19	50.8	31	عادة ما أنسب النجاح لجهودهم وللآخرين .
3.3	2	0	0	9.8	6	31.1	19	54.1	33	أوجه العاملين للعمل بروح الفريق.
0	0	3.3	2	24.6	15	9.8	6	60.7	37	قد الجأ إلى إتباع أسلوب القائد المقنع في إدارتي للمنظمة.
0	0	0	0	4.9	3	33.3	20	60.7	37	تعتمد على بعض الصفات الكاريزمية في تأثيرك على الآخرين .
0	0	0	0	0	0	33.3	20	66.7	40	أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام الآخرين.
0	0	0	0	0	0	35.0	21	65.0	39	تعتمد على نظام الحوافز في تأثيرك على الآخرين في كثير من الأحيان.

من بيانات الجدول رقم (9) يتضح أن إجابات العينة حول العبارات المكونة للمقياس والتي تتمحور حول الوسط الحسابي لمحور القيادة الإدارية هي (3.90) أي أنها تتركز في فئة الموافق ، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.12) وهو يشير إلى عدم تجانس إجابات العينة حول مضمون العبارات.

جدول رقم (9)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أساليب القيادة الإدارية

اتجاهات الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القيادة الإدارية
محايد	1.36	3.28	يقتنع المرؤوسون بأن لهم القدرة على تحقيق النجاح بكل ثقة وإصرار.
محايد	1.37	2.93	عادة ما تفوض الأفراد الأكفاء للقيام بالأعمال المهمة.
موافق	1.35	3.43	تعتمد على خبرتك ومهارتك في التأثير على المرؤوسين.
موافق	1.45	3.53	تسعى للحصول على أفكار من المرؤوسين لتسترشد بها عند اتخاذ القرار.
موافق	1.35	3.65	من الأساليب التي تتبعها في قيادتك هو أسلوب القائد المفاوض.
موافق	1.32	3.65	لا أهمل الفروق الفردية بين المرؤوسين باستمرار.
موافق	1.40	3.43	اهتم بأشياء الحاجات الشخصية للعاملين .
موافق	1.17	4.02	عادة ما أقدم تصوراً شاملاً للعمل تاركاً الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه.
موافق جدا	1.09	4.25	عادة ما أستشير العاملين عند اتخاذي للقرارات ليقبلوها في أغلب الأحيان
موافق جدا	1.02	4.22	عادة ما أنسب النجاح لجهودهم ولآخرين .
موافق جدا	0.917	4.35	أوجه العاملين للعمل بروح الفريق.
موافق جدا	0.962	4.30	قد الجأ إلى اتباع أسلوب القائد المقنع في إدارتي للمنظمة.
موافق جدا	0.593	4.57	تعتمد على بعض الصفات الكاريزمية في تأثيرك على الآخرين .
موافق جدا	0.913	4.35	أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام الآخرين .
موافق جدا	0.537	4.68	تعتمد على نظام الحوافز في تأثيرك على الآخرين في كثير من الأحيان.
موافق	1.12	3.90	المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور

من بيانات الجدول رقم (9) يتضح أن قيمة الوسط الحسابي لجميع الفقرات المكونة لمحور القيادة الإدارية بلغ (3.90) ، وهذا الوسط يشير إلى موافقة العينة على مضمون العبارات المكونة لهذا المحور، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.12) وهو يشير إلى عدم تجانس إجابات العينة حول مضمون العبارات.

ثانياً: إدارة الصراع التنظيمي :

جدول رقم (10)

التوزيع التكراري والنسبي لإجابات العينة حول إدارة الصراع

إدارة الصراع التنظيمي		موافق جداً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق جداً	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
39	65	19	31.7	0	0	0	0	2	3.4	0	0
41	68.3	14	23.3	3		0	0	2	3.4	0	0
47	78.3	13	21.7	0	0	0	0	0	0	0	0
20	33.3	23	38.3	6	10.0	11	18.3	0	0	0	0
19	31.7	26	43.3	2	3.3	13	21.7	0	0	0	0
24	40	14	23.3	9	15	13	21.7	0	0	0	0
18	30.0	20	33.3	5	8.3	17	28.3	0	0	0	0
15	25.0	18	30.0	8	13.3	19	31.7	0	0	0	0
10	16.7	33	55.0	0	0	15	25.0	2	3.4	0	0
25	41.7	16	26.7	4	6.7	15	25.0	0	0	0	0

										للتركيز على أسباب الصراع وترك الأسباب الجانبية .
0	0	21.7	13	3.3	2	31.7	19	43.3	26	أخلق مناخاً يسوده التعاون لحل بؤابر نشوء الصراع.
0	0	25.0	15	3.3	2	28.3	17	43.3	26	عادة ما أدرس الأسباب التي تؤدي إلى الصراع بين الأطراف المتصارعة
0	0	21.7	13	10.0	6	41.7	25	26.7	16	أشجع اتباع سياسة الأخذ والعطاء للوصول لحلول وسط
0	0	16.7	10	17	10	26.7	16	23.3	14	عادة ما أهتم بمشاعر الآخرين أو الحاجات الشخصية لأطراف الصراع.
0	0	28.3	17	0	0	51.7	31	20.0	12	قد يخلق أحد طرفي الصراع أو كلاهما معلومات غير صحيحة عن بعضهما

من بيانات الجدول رقم (10) يتضح أن إجابات العينة حول العبارات المكونة للمقياس والتي تتمحور حول الوسط الحسابي لمحور إدارة الصراع هي (3.93) أي أنها تتركز في فئة الموافق ، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.07) وهو يشير إلى عدم تجانس إجابات العينة حول مضمون العبارات.

جدول رقم (11)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات إدارة الصراع

اتجاهات الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	إدارة الصراع التنظيمي
موافق جدا	0.811	4.55	عادة ما أدرس كل أسباب الصراع للوصول لحل سليم للمشكلة .
موافق جدا	0.873	4.53	يتم تقديم أفكار لتحفيز أطراف الصراع لإيجاد حل لمصلحة الجميع .
موافق جدا	0.415	4.78	أقوم بالتخفيف من حدة الصراع بين الأطراف المتصارعة .
موافق	1.08	3.87	أقوم بالمساعدة في حل المشاكل التي تؤدي للصراع .

موافق	1.10	3.85	أقرب وجهات النظر لتفادي الصراع.
موافق	1.18	3.82	دائما ما أسعى لتحقيق مصالح جميع الأطراف.
موافق	1.19	3.65	عادة ما أوجل قضايا الصراع ليتوفر الوقت الكافي لدراستها.
موافق	1.34	3.88	أعتبر أن الصراع ظاهرة طبيعية في السلوك الإنساني.
موافق	1.18	3.48	أتفاوض مع الكل للوصول لحلول وسط .
موافق	1.14	3.57	استعداد أطراف الصراع للتركيز على أسباب الصراع وترك الأسباب الجانبية .
موافق	1.21	3.85	أخلق مناخ يسوده التعاون لحل بوادر نشوء الصراع.
موافق	1.16	3.97	عادة ما أدرس الأسباب التي تؤدي إلى الصراع بين الأطراف المتصارعة
موافق	1.21	3.90	أشجع إتباع سياسة الأخذ والعطاء للوصول لحلول وسط .
موافق	1.08	3.73	عادة ما أهتم بمشاعر الآخرين أو الحاجات الشخصية لأطراف الصراع.
موافق	1.10	3.63	قد يخلق أحد طرفي الصراع أو كلاهما معلومات غير صحيحة عن بعضهما
موافق	1.07	3.93	المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور

من بيانات الجدول رقم (11) يتضح أن قيمة الوسط الحسابي لجميع الفقرات المكونة لمحور إدارة الصراع التنظيمي بلغ (3.93) ، وهذا الوسط يشير إلى موافقة العينة على مضمون العبارات المكونة لهذا المحور ، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.07) وهو يشير إلى عدم تجانس إجابات العينة حول مضمون العبارات المكونة لهذا المحور .

فرضية الدراسة :

لأجل الإجابة على الأسئلة المطروحة في المشكلة البحثية وضع الباحث فرضية ينبغي منها الإجابة على هذه الأسئلة وهي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية الاقتصاد- جامعة الزاوية عند مستوى دلالة (0.05) .
ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام علاقات الارتباط والانحدار بين متغير القيادة الإدارية والصراع التنظيمي ، وكانت نتائج التحليل كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (12)

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات

المتغير	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط
القيادة الإدارية	15	3.90	1.12	0.254
الصراع التنظيمي	15	3.93	1.07	

جدول رقم (13)

اختبار مدى تأثير القيادة الإدارية على الصراع التنظيمي باستخدام طريقة الانحدار البسيط

المؤشرات	القيمة	قيمة اختبار t	المعنوية المشاهدة لـ (t)	اختبار f	المعنوية المشاهدة لاختبار f
الثابت α	46.07	6.93	0.000	3.98	0.051
قيمة المعلمة (معلمة الانحدار) β	0.214	1.99	0.051		
قيمة معامل الارتباط (R)	0.254				
قيمة معامل التحديد (R^2)	0.064				

من بيانات الجدولين (12) و(13) يمكن استنتاج الآتي :

- 1- يشير الوسط الحسابي لكلا المتغيرين إلى أنهما يقعان في فئة الإجابة (موافق).
- 2- إن متوسط الانحراف المعياري لكلا المتغيرين أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس إجابات العينة.
- 3- إن قيمة معلمة الانحدار (β) غير معنوية وذلك لكون القيمة المشاهدة (p value) أكبر من قيمة (0.05) ، وهذا يعني أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية) غير مؤثر على إدارة الصراع التنظيمي مما يدعونا إلى قبول فرضية العدم التي تنص (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية الاقتصاد بجامعة الزاوية عند مستوى دلالة (0.05)).
- 4- مما يعزز النتيجة السابقة هو أن كلاً من معامل الارتباط ومعامل التحديد (الذي يقيس القدرة التفسيرية للنموذج) ضعيفة حيث بلغت قيمتهما (0.254) و(0.064) على التوالي.

النتائج

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:
- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دوراً ملموساً للقيادة الإدارية على مستوى الكلية، حيث أجابت عينة الدراسة بالموافقة على كل الفقرات ذات الطبيعة الايجابية فيما يتعلق بممارسة القيادة الإدارية في الكلية.
 - 2- وجود مستوى الصراع التنظيمي داخل الكلية وهو نتيجة للعوامل عديدة (ثقافية ، نفسية، تنظيمية، اجتماعية ، تعليمية).
 - 3- دلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد للقيادة الإدارية أثر في إدارة الصراع التنظيمي ، حيث بين تحليل العلاقة السببية باستخدام دالة الانحدار البسيط ضعف قيمة المعلمة التي تشير إلى قوة تأثير القيادة الإدارية على الصراع التنظيمي والتي بلغت (21% فقط) إضافة إلى عدم معنوياتها من الناحية الإحصائية عند مستوى (5%).

التوصيات

- 1- تعزيز دور وفاعلية القيادة الإدارية ومدى تأثيرها الإيجابي على المرؤوسين في كافة المستويات الإدارية .
- 2- تقليص الصراع التنظيمي إلى أدنى حد ممكن سواء كان هذا الصراع (فردياً ، جماعياً ، أو تنظيمياً) ، وذلك من خلال تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات على مستوى الكلية بالكامل.
- 3- قيام إدارة الكلية بالعمل على إشاعة روح التعاون والتكامل بدلاً من روح الصراع والتنافس.
- 4- ضرورة إعطاء القيادة الإدارية الاهتمام الكافي بالصراع التنظيمي من حيث معرفة أسبابه، ونتائجه ، ومن ثم القدرة على إدارة هذا الصراع وحسن التعامل معه.

المراجع العربية

1. القران الكريم .
2. اللوزي، موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة .دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، 2003 .
3. بعيرة، أبويكر: مبادئ الإدارة المفاهيم والتطبيقات . دار الفضيل للنشر والتوزيع بنغازي، ليبيا ، الطبعة السادسة .2004.
4. جاد الرب، سيد محمد: السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة. مطبعة العشري، 2005 .

5. حبتور ، عبد العزيز صالح مبادئ الإدارة العامة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، 2009 .
6. الشماع ، خليل محمد مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة .الخامسة ، عمان الأردن ، 2007 .
7. عبود، نجم عبود، عبود ، علي سكر: الإستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدرء المدارس في مراكز محافظة الديوانية .مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ،السنة العاشرة ، المجلد السابع ، العدد الثلاثون ، 2014 .
8. عيسى ،إبراهيم :إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في نواتج الصراع. دراسة ميدانية في كلية شط العرب الجامعة، دراسات إدارية المجلد 3، العدد 6، كانون الثاني 2010 .

المراجع الانجليزية

1. Gorden, Judith R. A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, 2nd Ed, Sydney & Toronto: allyn & Bacon Inc.,1987.
2. Tolmacin, Iuliana ∞ Mihacla Naracine: Sources of Conflit with in Organizational and Methods of Conflict Resolution: Management and Marketing. Journal, 2010.p: 123.
3. March j. & Simon H. "Organization", Newyork,John Willey& Sons Inc. 1958.

الرسائل العلمية

1. دراسة (أبكر فطر،جميلة صالح و محمد،الطاهر أحمد (2015)، بعنوان: الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي . مجلة العلوم الاقتصادية جامعة السودان مجلد 16، العدد1، ص 112-136.
2. دراسة (البياتي عبدالجبار، أبو سنيته عوينه 2014)، بعنوان: مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي في محافظة العاصمة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد 10، عدد1، 101-119.
3. دراسة (جرادات، علي أحمد2011)، بعنوان : أنماط القيادة لدى الإدارة الوسطى وأثرها في تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية في الشركات الصناعية. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية الأردن.

4. الزعبي، حسن علي.(2012). أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي:دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.مجلة البصائر،15(1):13-56.
5. دراسة (الطالبة ،توفيق حامد2008) بعنوان: أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين .أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
6. جمعة، محمود حسن، نوري ،حيدر شاكر: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد السنة الرابعة والثلاثون ، العدد التسعون، 2011 .