

تأثير نمط القيادة التنظيمية على الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية على عينة من المنظمات العاملة في مصر

د. ريم احمد عادل*

المقدمة

من الطبيعي أن تعمل المنظمة بكفاءة وفاعلية شريطة أن يكون هناك تفاعل متواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة وعلى صعيد المستويات التنظيمية. حيث تحدد المنظمات أهدافها ولغرض تحقيق هذه الأهداف لابد من الاستعانة بمجموعة من العاملين من ذوى التخصصات المختلفة الذين يكلفون بتحقيق الاهداف الجزئية للوحدات التي يعملون بها. ومن اجل ذلك فانهم يعتمدون على بعضهم البعض لاغراض شتى مثل تبادل المعلومات والرأى والخبرة والتشاور والتنسيق. وهذه الاعتمادية والترابط بين العاملين فى الوحدات مع بعضهم البعض قد يؤدي الى اتفاق العاملين فى بعض المواقف (كاتفاقهم حول الاهداف المشتركة) وتعارضهم واختلافهم فى البعض الاخر (كاختلاف وجهات نظرهم حول كيفية انجاز العمل، او الوسائل اللازمة لذلك) وهو ما يؤدي الى حدوث الصراع التنظيمي .

تعد ظاهرة الصراع من الظواهر الطبيعية التي تحدث في كافة المجتمعات البشرية، ولا تكاد تخلو منظمة اجتماعية من هذه الظاهرة والتي تشكل عبئاً كبيراً على المديرين حيث يصرفون جل وقتهم في إدارة هذه الصراعات . فالصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً حتمياً سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه. وإذا كان الصراع حقيقة واقعة في كل النظم، فإنه ليس بالضرورة وصفه باعتباره مصطلحاً سلبياً، بل أن له أحياناً قيمته للنظام فالصراع قد يعني العنف أو التدمير، ولكن من الممكن أن يعني أيضاً التحديث والتطوير، والإبداع والنمو والعقلانية الجدلية. لذا يتميز الصراع التنظيمي بأنه ذو حدين متناقضين فالصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح التنظيم.⁽¹⁾

* المدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام - جامعة القاهرة.

نشأ جدل بين الباحثين حول الفرق بين مفهوم حل الصراع ومفهوم إدارة الصراع باعتباره أكثر من مجرد فرقا لغويا .حيث انقسم الباحثون في هذا المجال إلى فريقين .تبنى الفريق الأول مصطلح حل الصراع والذي يفترض ضمنا التقليل، التخلص من، إنهاء الصراع. ومن ابرز هؤلاء الباحثين J. A. JR. Wall and R. Callister (1995) واللدان اكدا - بعد مراجعة أدبيات الصراع وإدارة الصراع- انه من غير المرغوب وجود قدرا متوسطا من الصراع، وان وجود قدرا ولو قليلا من الصراع يسبب اختلالا وظيفيا، فلا يجب ان يقوم القادة بتشجيع الصراع حتى لو من اجل تحقيق أهدافا تنظيمية. (٢)

لا يتسق الرأي السابق في التعامل مع الصراع مع رأى الباحثين الذين اقترحوا ان الصراع التنظيمي له مخرجات بعضها وظيفيا والبعض الآخر يسبب اختلالا وظيفيا(٣). ومن هؤلاء الباحثين K. M. Eisenhardt, J. L. Kahwajy and L. J. Bourgeois (1998) والذين ذكروا انه من المتعذر تجنب حدوث الصراع على مستوى الإدارة العليا وانه دائما ما يكون مفيدا، وان الصراع على مستوى الإدارة الوسطى (مديرى الإدارات) يدور حول الإجراءات الملائمة لتطبيق الخطة، وهو ما يمكن ان نطلق عليه الصراع الدائم أو المعرفى أو الصراع الموجه بقضية معينة، وهذا النمط من الصراع ضروريا من اجل فاعلية الاختيارات والقرارات الاستراتيجية(٤).

يجب على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء إدارة الصراع في حالتين(٥)

- إذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلا بد من تدخل الإدارة لتخفيف حدة ذلك الصراع.
- إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلا بد من تدخل الإدارة من أجل تنشيط الصراع.

فللصراع التنظيمي ثلاثة مستويات وهي:

- أ - مستوى الصراع المرغوب فيه وهو المفيد و الذي يتميز بالحيوية والبحث عن حلول للمشكلات والتحرك الإيجابي نحو الهدف.
- ب- مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه وهو الضار بمصلحة المنظمة.
- ج- مستوى صراع أقل من المرغوب فيه وهو أيضا الضار بمصلحة المنظمة.

لذلك تتحول هذه الدراسة بعيدا عن تتناول مصطلح حل الصراع التنظيمي لنتناول موضوع ادارة الصراع التنظيمي فما تحتاجه المنظمات المعاصرة - من وجهة نظر الباحثة - هو ادارة الصراع وليس حل الصراع. فادارة الصراع لاتعنى بالضرورة تجنبه، او الحدمه، او انهائه ولكنها تتضمن تصميم استراتيجيات فعالة على نطاق واسع للتقليل من الاختلال الوظيفي الناتج عن الصراع ودعم الوظائف البنائية للصراع من اجل تعزيز التعلم والفاعلية التنظيمية. استخلص F. Luthans, M. J. Rubach and P. Marsnik (١٩٩٥)^(٦) من استعراض ادبيات التعلم التنظيمي ان وجود حالة من التوتر والصراع من السمات الاساسية للتعلم التنظيمي. ذكر C. Argyris (١٩٩٤) انه يمكن وصف النظريات الحالية التي تشجع عمليات التعزيز والتعلم الذاتي بانها "شبه حل للصراعات التنظيمية"^(٧). كما اشار العديد من الباحثين الى ان عدم التكيف مع التوتر وادارة الصراعات باسلوب بناء يعوق التعلم التنظيمي. اذن هناك حاجة لدعم عملية ادارة الصراع من اجل تعزيز التعلم والفاعلية التنظيمية.

ومما لاشك فيه أن المدير في أي مجال كان يقع عليه مسؤولية الارتقاء بالمنظمة التي تقع تحت إدارته، ومن ذلك كيفية مواجهة الصراعات التنظيمية السلبية التي تحدث في المنظمة وتحويلها إلى صراعات إيجابية تحقق أهداف المنظمة. فسر نجاح الكثير من المؤسسات الإدارية يرجع إلى سر نجاح القادة في التأثير على مرؤوسيههم وحفزهم على تقديم أقصى طاقات لديهم وفي توحيد جهود العاملين واستمالتهم حتى يقبلون على أعمالهم عن رغبة واقتناع ورضاً وبروح معنوية عالية^(٨).

هناك صلة وثيقة بين كفاءة القيادة والاتصال. فالقيادة تتلازم مع مواقف اتصالية محددة، يمثل القادة حلقة الوصل بين بيئة معلومات المنظمة وافعال الجماعة وهو ما يؤثر على فعالية الاداء التنظيمي. كما يعرف القادة بانهم مديرو المعانى - استخدام الاتصال بما يتضمنه من رموز لفظية وغير لفظية فى نقل المعانى للمرؤوسين وتنمية الموافقة او القبول الجماعى. فالاتصال والتفاعل الاجتماعى عناصر اساسية للقيادة. وهذه العلاقة الرمزية تجعل من القيادة موضوعا هاما فى مجال بحوث الاتصالات التنظيمية.

يتضح مما سبق أهمية وجود المدير القادر على التعامل الصحيح مع ظاهرة الصراع بفعالية وذلك بتطبيق الاستراتيجية المناسبة التى تؤدى الى نتائج إيجابية .

حيث تعد مهمة المدير فى تجنب الصراع صعبة كما هى فى ادارته لاسيما ان المدير كقائد له عدة ادوار وهو ما يتطلب منه فهم خلفيات الصراع ومسبباته وطبيعته واثاره ان استمر دون حل ويجتهد فى التأثير على طرفى او اطراف الصراع وقد يوفق او لا يوفق وقد يرضى احد او بعض الاطراف فيستمر الصراع او يبدأ صراع جديد اخر مع القائد.^(٩) وعليه فإن هذه الدراسة جاءت لبحث أحد الموضوعات المهمة فى الاتصالات الادارية وهو موضوع علاقة نمط القيادة التنظيمية بالاستراتيجيات المستخدمة فى إدارة الصراع . فقد تؤثر انماط القيادة التنظيمية المتنوعة على اختياراتهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى الأمر الذي يعكس إيجاباً أو سلباً على مستوى الاداء الفردى والجماعى والتنظيمى وايضاً على تحقيق الأهداف التنظيمية.

الاطار النظرى للدراسة:

يعرف الصراع التنظيمى "بانه حالة يتجاذب فيها الفرد او الجماعة اكثر من بديل مما يولد التوتر والانفعال ويعطل اداء العمل واتخاذ القرار من اجل محاولة معالجة هذا التجاذب." أو هو "سلوك علني وصريح يمارسه الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري حول بعض المبادئ أو الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها.^(١٠) أو "هو ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل وينتج التراع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي ."^(١١) أو "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه."^(١٢) أو "هو وسيلة للتعبير عن التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل مجموعها مظاهر الصراع."^(١٣) أو "هو ردود أفعال يظهرها الفرد في عمله لتعرضه لمجموعة من المثيرات البيئية أو الذاتية لا يكون قادراً على إحداث التكيف معها بما هو متوافر لديه من قدرات وقد يكون نتيجة ذلك صراعاً مع النفس بحيث يقتصر على الفرد لذاته أو ينتقل هذا الصراع ليشمل أفراداً أو جماعات أخرى" أو "هو المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع."^(١٤)

استخلصت الباحثة التعريف الشامل التالي من مجمل التعريفات السابقة:
"الصراع هو عملية تفاعلية تكشف عن وجود تعارض، عدم اتفاق، تنافر في اطار
او بين الكيانات الاجتماعية (افراد، جماعات، منظمات....). لا يمنع تعريف
الصراع بانه عملية تفاعلية احتمالية حدوث الصراع الذاتي والذي يعرف بانه
تفاعل الفرد مع ذاته. ولانه من الواضح ان الفرد يتفاعل ايضا مع الاخرين فان
الصراع يمكن ان ينشأ عندما:

(١) تضطر جماعة ما لممارسة نشاط معين غير متطابق مع احتياجاتها
واهتماماتها.

(٢) تتبنى جماعة ما تفضيلات سلوكية يتعارض ارضائها مع تنفيذ تفضيلات فرد
اخر.

(٣) تريد جماعة ما بعض الموارد المشتركة النادرة في الوقت الذي فيه لا تكون
رغبات كل الافراد متحققة بالكامل .

(٤) تكون لجماعة ما اتجاهات، قيم، مهارات، اهداف تلعب دورا بارزا في توجيه
سلوكها ولكن تدرك باعتبارها عائق امام الاتجاهات، القيم، المهارات، الاهداف
التي يتبناها الاخرون .

(٥) يكون لجماعتين تفضيلات سلوكية تتعارض جزئيا مع انشطتهم المشتركة.

(٦) تعتمد جماعتين على بعضهم البعض في اداء وظائف او أنشطة ما.

يعتبر هذا التعريف تعريفا شاملا حيث يفترض ضمنا ان الصراع يمكن ان
يرتبط بالتفضيلات، الاهداف وليس فقط بالأنشطة المتعارضة. وانه حتى يحدث
الصراع فانه يجب تجاوز المستوى المبدئي للصراع قبل ان تدرك الجماعة - أو
تصبح على وعى - باى صراع.

اما ادارة الصراع التنظيمي: "فتعرف بالطريقة أو الآلية التي يتبعها المدير ويتمكن
من خلالها من توجيه التراع أو الاختلاف أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط
السلوك سواء بين المدير أو العاملين معه أو بين العاملين أنفسهم والنمط السلوكي
الذي يفضله التنظيم الادارى وتوظيفه تجاه إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين
بالمنظمة ومن ثم زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم الادارى".^(١٥)

اتفق الباحثون الذين تناولوا مراحل تطور الصراع التنظيمي على تقسيم هذه المراحل الى خمس مراحل متعاقبة هي:^(١٦)

(١) مرحلة الصراع الكامن (ظروف ما قبل الصراع): صراع محتمل قد ينشأ بين الافراد والجماعات لاسباب عديدة: سلوكية، ديمجرافية، فكرية، هيكلية، وتكون عملية نشوئه سهلة ما لم يتم ادارة الموقف بحذر لتجنبه.

(٢) مرحلة الصراع المدرك (مرحلة التغيرات السلوكية): بمعنى ادراك اطراف الصراع لهذا الصراع المحتمل، وتلعب المعلومات دورا هاما في تغذية هذا الصراع. وتشير هذه المرحلة الى السلوك المتشدد المرافق للاطراف المتصارعة ويتوجه اهتمام كل جماعة الى الفوز بدلا من انجاز الاهداف، وينظر كل طرف الى الطرف الاخر المعارض كعدو، وعندما يصلوا الى حالة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع الى المرحلة الثالثة.

(٣) مرحلة الصراع المحسوس (مرحلة تشكيل الهيكل): يبدأ المديرون فى تشخيص الصراع ويتبلور الصراع بشكل اكثر وضوحا معبرا عن طبيعته ومسبباته. ويلجأ الافراد فى هذه المرحلة الى الاعتماد على القوانين واللوائح والاتصالات المكتوبة بمعنى اخر يصبح الصراع تنظيمي.

(٤) مرحلة الصراع الظاهري (مرحلة القرار): يظهر الصراع بشكل علني وتتاضل اطرافه لعاقيه او تعطيل بعضها البعض، وهذا الصراع قد يعوق تغيير وتطوير المنظمة والتكيف مع بيئتها اذا لم يتم السيطرة عليه وادارته بشكل كفؤ باستخدام الاستراتيجيات الملائمة. وتبدأ اطراف الصراع فى هذه المرحلة فى احلال العمليات فى صنع القرار بدلا عن الطرق المعتادة.

(٥) مرحلة ما بعد الصراع: ويتم فيها تسوية الصراع وحدوث التغيير المطلوب، والا سيكون هناك جولة جديدة محتملة من الصراع.

من خلال مراجعة ادبيات ادارة الصراع التنظيمي توصلت الباحثة الى أشكال الصراع تبعاً للمستوى الذى يحدث فيه. والتي تحتوى ضمنا اسباب نشأة الصراع ايضا- وصنفت هذه المستويات الى:^(١٧)

(١) الصراع داخل الفرد: أن هذا النوع من الصراعات يحدث داخل الفرد إلا أنه ينعكس على سلوكه و علاقاته وتحقيقه لأهداف المنظمة. و يحدث هذا المستوى من الصراع نتيجة تعارض الأدوار أو عندما يطلب من الفرد إنجاز

بعض المهام أو الأدوار التي لا تتوافق و خبراته أو اهتماماته أو أهدافه. ومن انماطه:

- صراع الهدف: يحدث هذا النوع من الصراع بين هدفين إيجابيين لهما أهمية متساوية، و بين هدف إيجابي و هدف سلبي وذلك عندما توجد بعض العناصر الإيجابية و العناصر السلبية في نفس و على الفرد أن يختار أحدهما، أي الهدف الأقل ضررا.
- صراع الدور: و يقوم الأفراد في مؤسسة ما بمجموعة من الأدوار و يشكلون ما يطلق عليه مجموعة الدور. و متطلبات الدور وتمثل المحددات الرسمية و غير الرسمية متطلبات الدور الذي يمارسه من أعضاء مجموعة الدور، يظهر صراع الدور عندما يواجه الفرد دورين متعارضين لعدم استطاعته الوفاء بتوقعات الدورين في انسجام. و يتوقف صراع الدور في كثير من الأحيان على عاملين هما:
 - طبيعة الموقف: مثل درجة تعارض الأدوار و تنافرها، و عدم المرونة في تنفيذ التوقعات
 - شخصية الفرد : و يتضمن ذلك القدرة على التكيف حسب الموقف، والقدرة على تجاهل بعض المتطلبات لأحد الأدوار أو الآخر.
- (٢) الصراع بين أفراد التنظيم: يحدث هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر داخل المنظمة، و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد، و أدوارهم، أو نتيجة لاختلاف وجهات النظر بينهم حول قضايا معينة في المستوى التنظيمي وهذا المستوى من مستويات الصراع كثير الحدوث بين القائد و أحد مرؤوسيه أو مجموعة منهم. و يمكن رده إلى مصادر عدة من أهمها:
 - عدم الاتفاق على الأهداف.
 - الاختلاف على إجراءات بلوغ هذه الأهداف .
 - الأمور العاطفية، مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، و عدم الثقة، والخوف، والرفض، والمقاومة، خاصة بين الرئيس ومرؤوسيه، التي قد تكون أيضا تراكمية أو سابقة لموقف الصراع.

(٣) الصراع بين المجموعات:

الصراع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية كذلك شائع في المنظمات، وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال المجموعات، وتشهد المنظمات صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة، وهذه الصراعات قد تكون أساسية أو ثانوية، وقد تكون جوهرية و بالغة الأهمية أو الخطورة، وليست بالضرورة جميعها دائما سلبية و ضارة بالمنظمة، ولكن يمكن أن تكون إيجابية، شأنها في ذلك شأن الصراع بين الأفراد. ويظهر الصراع بين المجموعات بسبب عملية سعي وحدات نظام ما أو أفرادها لتحقيق مصالحهم على حساب وحدات أو أفراد آخرين في النظام. والصراع التنظيمي ضمن المنظمة إما أن يكون رأسيا أو أفقيا كما يلي: يحدث الصراع التنظيمي الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، أي الصراع بين رئيس ومرؤوس. أما الصراع الأفقي فهو الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين أفراد أو جماعات تنظيمية مختلفة تقع في مستوي تنظيمي واحد دون أن يكون لأي منها سلطة على الأخرى.

كما يمكن تصنيف اشكال الصراع تبعا لمعدل تنظيمه أو التخطيط له وذلك على النحو التالي: (١٨)

(١) الصراع المنظم /المخطط: يستخدم للتعبير عن الافعال التي تتطلب تضامنا جماعيا وينتج عادة عن تعزيز المصالح الشخصية للفرد او الجماعة ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يعوق تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما .

(٢) الصراع غير المنظم /غير المخطط له: هو صراع تلقائي غير مقصود وتستخدم غالبا وسائل فردية للتعبير عنه مثل الشكوى، التذمر، التأخر عن العمل او التغيب عنه او تركه.

إذا زاد مستوى الصراع أو قل عن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار سلبية عديدة منها: (١٩)

١- إعاقة وصول المنظمة إلى أهدافها و عدم القدرة على تحققها نظرا للتنافر وابتعاد الجماعات التنظيمية بعضها عن بعض.

٢- ظهور المصالح الشخصية .

- ٣- ارتفاع معدلات دوران العمل.
- ٤- مقاومة التغيير، و اعاقه فرص التطوير.
- ٥- تعطيل عملية اتخاذ القرار و انخفاض الكفاءة التنظيمية و ضعف التنسيق و التعاون بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- ٦- توسيع الفجوة بين الأفراد وسوء العلاقات بينهم وسلبية اتجاهات الأفراد وشعورهم بعدم الثقة في الآخرين أو الشك بهم، و ربما العدوانية و الكراهية.
- ٧- الانسحاب النفسي من المشكلات التي تتخذ شكل النفور و الانسحاب البدني الذي من مظاهره التغييب أو التأخر أو يتمثل في السلوك العدواني مثل إلحاق الضرر بالممتلكات أو سرقتها .
- ٨- تشتيت الانتباه أو استهلاك وقت وجهد الإدارة في مواجهة الصراعات، بدلا من استثماره في أنشطة منتجة.
- وإذا كان الصراع ضمن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار إيجابية عديدة**
مثل : (٢٠)
- ١ - أن الصراع غالبا ما يوفر منفذا طبيعيا للتوترات الحبيسة الناتجة عن تعارض أو اختلاف الدوافع و الحاجات في ممارسات السلوك الإنساني في التنظيم.
- ٢ - أن الصراع يوجد قنوات جديدة للاتصال بين أطراف الصراع لم تكن مستخدمة او موجودة من قبل
- ٣ - أن الصراع يحث الأفراد أو يزودهم بطاقات جديدة تساعدهم على إيجاد اساليب مختلفة لإنجاز العمل.
- ٤ - أن الصراع يمكن أن يكون خبرة تعليمية حيث يصبح أطراف الصراع أكثر قدرة على فهم الآخرين و المشكلات التي يواجهونها.
- ٥- يساعد الصراع على تحقيق روح الجماعة و تتميتها و زيادة التماسك بين أعضائها و التركيز على إنجاز العمل.
- ٦- يساعد الصراع الإدارة على اكتشاف الطرق و الوسائل التي يمكن استخدامها في حل المشكلات التي قد تقع مستقبلا.

٧- يساعد الصراع على تنمية المهارة و القدرة الإبداعية و الابتكارية للأفراد والمنظمات.

٨- تحفيز المشاركين في الصراع على فهم بعضهم البعض من خلال محاولة كل طرف التعرف على أفكار الطرف الآخر بشكل أكبر في أثناء فترة الصراع وبعد الوصول إلى حل مرضي للمشكلة القائمة.

٩- يوجه الصراع الانتباه إلى المشكلات التي قد تكون موجودة في المنظمة ولكنها غير بارزة فيبرزها إلى السطح.

١٠- يعمل على إعادة تأليف مشاعر العاملين و تنسيق جهودهم .

استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي:

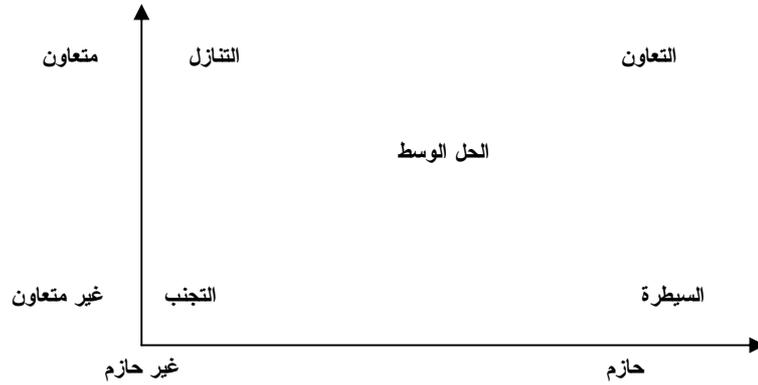
قدم العديد من الباحثين في مجال الإدارة العامة مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي،أخذي .وفيما يلي عرضا لتطور اشهر النماذج المقترحة لإدارة الصراع:ن فى الاعتبار انعكاسات هذه الاستراتيجيات على مستوى اداء الافراد والعلاقات بين الادارات والفاعلية التنظيمية .توصلت الباحثة من خلال مراجعة هذه المداخل النظرية ان اول هذه النماذج:

نموذج R. R. Blake & J. S Mouton (١٩٦٤) حيث قدما من خلال الشبكة الادارية المقترحة خمسة أساليب لإدارة الصراع، هي: التجنب، والإجبار، الانسحاب، والتهدئة، والمواجهة. والتي استندا في التميز بينهم على بعدين يعبران عن توجه سلوك المدير في أثناء إدارته للصراع، وهما بعد التوجه نحو الاهتمام بالإنتاجية، وبعد التوجه نحو الاهتمام بالعاملين. وازافا ان ارتفاع معدل استخدام استراتيجية المواجهة او حل المشكلة فى ادارة الصراعات يؤدى الى تقوية العلاقات بين الافراد.(٢١)

اختبرا P. R. Lawrence and J. W. Lorsch (١٩٦٧) الاستراتيجيات المقترحة وتوصلا من خلال نتائج دراستهما الى ان المنظمات ذات مستوى الاداء المرتفع والمتوسط يزيد معدل استخدامها لاستراتيجية المواجهة / حل المشكلة فى ادارة الصراع مقارنة بالمنظمات ذات مستوى الاداء المنخفض. وهو ما يشير الى وجود علاقة ارتباطية بين الفاعلية التنظيمية وارتفاع معدل استخدام استراتيجية المواجهة / حل المشكلة فى ادارة الصراع.(٢٢)

وبالمثل اختبر R. J. Burke (١٩٧٠) تأثير الخمس استراتيجيات المقترحة لإدارة الصراع على العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين، التخطيط التنظيمي، تقييم الانجازات. وتوصل الى ان هناك علاقة ارتباطية سلبية بين استخدام كل من استراتيجية الانسحاب او استراتيجية الاجبار وهذه المتغيرات، وهناك علاقة ارتباطية ايجابية بين استخدام كل من استراتيجية المواجهة /حل المشكلة واستراتيجية التهدة وهذه المتغيرات، ولاتوجد علاقة بين هذه المتغيرات واستخدام استراتيجية التسوية في ادارة الصراعات التنظيمية. (٢٣)

ثانياً: بالمثل قدم K. W. Thomas & R. H. Kilmann (١٩٧٤) مخططاً شبيهاً وله بعدان هما: بعد التعاون ويحدد الدرجة التي يصل اليها الفرد في اشباع احتياجات الطرف الاخر، بعد الحزم ويحدد الدرجة التي يصل اليها الفرد في اشباع احتياجاته. ونتج عن الربط بينهما خمسة أساليب لإدارة الصراع هي كما يوضحها الشكل: (٢٤)



ثالثاً: نموذج Ruoble and Thomas (١٩٧٦) والذي قدما به خمس اساليب لإدارة الصراع هي كالتالي: الاندماج، الالزام، السيطرة، التجنب (الهروب)، الحل الوسط (٢٥)

رابعاً: نموذج Afzalur M. Rahim (١٩٨٣) والذي قدم به خمسة أساليب لإدارة الصراعات التنظيمية مستخدماً مخططاً شبيهاً بمخطط Blake & Mouton على أساس بعدين رئيسيين هما: الاهتمام بالنفس، والاهتمام بالآخرين، وينتج من توحيدهما الأساليب التالية: التجنب و السيطرة، و الحل الوسط، و الميل للمساعد (المجاملة)، التعاون. (٢٦)

خامسا: طرح March and Simon أربع عمليات أساسية يمكن أن تتعامل المنظمة من خلالها مع الصراع وهي : أسلوب حل المشكلة، الإقناع، المساومة أو عقد الصفقات، التحالف أو الائتلاف حيث تعكس الحلول القوة النسبية لمختلف فئات الصراع.

سادسا: عرض Gray Dessler (١٩٨٦) بعض الأساليب لحل الصراع منها: التفاوض، التوسط، التحكيم.^(٢٧)

سابعا: قدم Stephen P. Robbins (١٩٨٧) عدة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي: توسيع الموارد، الانطلاق من الأهداف المشتركة، تغيير أو تبديل النظام الهيكلي.^(٢٨)

سابعا: نموذج Robert E. Quinn (١٩٩٦) والذي قدم به عدة أساليب لإدارة الصراع والحالات الملائمة لعلاجها وهي: التنافس، التشارك، التجنب، التلاؤم، التسوية.

ثامنا: اقترح Baker وآخرون (١٩٩٨) ثلاث استراتيجيات تعكس كل من وجهتي نظر المدخل الكلاسيكي، و المدخل الوظيفي للصراع و هي إستراتيجية التعاون، و التنافس، و التجنب.^(٢٩)

الدراسات السابقة :

تناولت الكثير من الدراسات موضوع إدارة الصراع التنظيمي، وقد قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث بهدف التعرف على اهم النتائج التي اسفرت عنها. ويمكن تقسيم هذه الدراسات الى عدة محاور رئيسية على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات التي تتناول مفهوم عملية ادارة الصراع بشكل عام (مراحله، مستوياته، اسبابه):

يمكن تقسيم هذا المحور الى عدد من المحاور الفرعية على النحو التالي:

الدراسات التي تتناول اسباب الصراع التنظيمي :

الدراسة المسحية التي اجراها J. Posner (١٩٨٦) بهدف تحديد مصادر حدوث الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المنظمات وكيف يمكن ان تختلف حدة هذا الصراع خلال المراحل المختلفة لدورة حياة المنظمة. كما حاولت هذه

الدراسة تحديد أسلوب إدارة الصراع الأكثر استخداماً من قبل مديري المنظمات. كشفت نتائج الدراسة ان هناك تباين في حدة الصراع خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، حيث كان الصراع الأكبر ناتج عن الاختلاف حول جدول العمل، كما اظهرت الدراسة ان الأسلوب الأكثر استخداماً من قبل مديري المنظمات هو أسلوب التعاون ثم التجنب ثم التنافس.^(٣٠)

الدراسة النظرية التي اجراها حامد احمد رمضان (١٩٩٠) والتي هدفت الى تحديد أسباب الصراع وذلك بالتطبيق على عينة من المديرين في عدد من المشروعات الإنشائية. كشفت نتائج الدراسة عن ان هناك أسباباً عديدة للصراع التنظمي منها: اختلاف وجهات نظر هؤلاء المديرين في تناول بعض الموضوعات أو طريقة حلها ووجود صفات شخصية غير مؤهلة لدى احد أطراف الخلاف أو كلها، والخلاف على توزيع موارد محددة على أطراف الخلاف، ووجود خلل في الهيكل التنظيمي، وتعارض أهداف أطراف الخلاف ومصالحهم وخلافهم حول قرارات تتعلق بمرؤوسيتهم.^(٣١)

الدراسة الوصفية التحليلية التي اجراها محمد فالح الحنيطي (١٩٩٠) والتي تهدف الى التعرف على أسباب وطرق إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن. وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها (٤٠٥) مفردة من العاملين في عشر وزارات، وخمسة وثلاثين شركة مساهمة عامة. من أهم نتائج تلك الدراسة: أن الأسباب الرئيسية للصراع في القطاعين العام والخاص تعود إلى تعارض المصالح عند قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة في سائر المستويات الإدارية. وأن الأفراد في القطاعين العام والخاص يلجأون في تعاملهم مع الصراعات التنظيمية إلى أسلوب المنافسة والتنازلات المتبادلة والتهدئة.^(٣٢)

الدراسة المسحية التي اجراها رجاء خالد فياض (١٩٩١) التي تهدف إلى التعرف على أسباب التفاعلات التنظيمية بين العاملين في الوزارات في الأردن، والطرق المتبعة للتعامل معها، وفاعلية هذه الطرق في الوصول إلى نتائج إيجابية من أجل المساعدة في تحسين أداء هذه الوزارات عن طريق توظيف التفاعلات والحد من الآثار السلبية المترتبة عليها. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المديریات التي تشكل الوحدات التنظيمية الرئيسية في مراكز الوزارات، وبلغ عددهم ١٨٥ مديراً وطبقت الدراسة عليهم جميعاً. ومن أبرز نتائج تلك الدراسة : وجود أسباب شخصية وأخرى تنظيمية يعزى إليها الصراع. أن هناك تقارب في

حدة الصراع الناشئ عن السببين. كما أوضحت ان أساليب التعامل مع الصراعات مرتبة على النحو التالي: التعاون المساومة، التجاهل، التنافس، التنازل . وأن الآثار الإيجابية للصراع أقل من الآثار السلبية وان هناك علاقة بين أسباب الصراع وحدته. (٣٣)

الدراسة التجريبية التي اجراها ابراهيم صالح الحصيني (١٩٩١) بهدف التعرف على حجم الصراعات الإدارية في منظمات الأعمال السعودية وأسبابها وتأثيرها على الأداء، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (١١٣) من مديري الإدارة الوسطى بعدد من منظمات الأعمال السعودية في مدينة جدة. كشفت نتائج الدراسة عن ان عدم وجود تنظيم جيد فعال يؤدي إلى ظهور الصراعات الإدارية. وان زيادة نسبة الصراعات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى تتناسب طردياً مع نقص الموارد الضرورية في المنظمة سواء أموال أو مناصب. من أهم إيجابيات الصراعات الإدارية إبراز كل من المتصارعين لسلبيات الآخر والتنافس فيما بينهم بازدياد الأفكار والإنتاجيات لإثبات الوجود، وان التزام جميع أفراد المنشأة بالقواعد والسياسات داخل نطاق العمل يساعد على التقليل من الصراعات الإدارية. (٣٤)

الدراسة المسحية التي اجراها سعود بن محمد النمر (١٩٩٤) بهدف التعرف على العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي والطرق الملائمة لإدارته وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية من موظفي الإدارة الوسطى في خمسة من الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. ومن أهم نتائج تلك الدراسة: أن هناك مجموعة من العوامل تساهم في نشوء الصراع بين العاملين يظهر أهمها فيما يتعلق بالعوامل المادية، وفرص الترقية، وغموض المسؤوليات، وتوزيع السلطة. كما أظهر التحليل الإحصائي وجود عدة أساليب تلجأ إليها عينة الدراسة في تسوية الصراعات بين مرؤوسيه من أهمها أسلوب التوفيق والتهديئة (٣٥).

اشارت الدراسة النظرية التي اجراها Allen Allnoch (١٩٩٨) الى ان معظم اسباب الصراع في المنظمة تنبع من سوء تحديد الادوار والاهداف مما يؤدي الى عدم فهم الافراد بشكل واضح للاهداف العامة للمنظمة وادوارهم في انجاز هذه الاهداف. وأكدت الدراسة ان من الاسباب الرئيسية للصراع في المنظمة عدم الوضوح والاتفاق بشأن التوقعات الوظيفية، وايضا أكدت على اهمية الاتصالات في التعريف باهداف المنظمة ودور الافراد في تحقيقها تجنباً للصراع. (٣٦)

الدراسة المسحية التي اجراها Muhammad Nouman, Imran Khan and Faisal Khan (٢٠١١) بهدف تحليل طبيعة الصراعات التي تواجه العاملين بالمنظمات، اسباب نشوء مثل هذه الصراعات، الاستراتيجيات التي تستخدم فى ادارتها، وذلك بالتطبيق على عدد (٩) منظمات تشمل بنوك -منظمات غير حكومية -مؤسسات تعليمية. كشفت نتائج الدراسة عن ان الصراعات تنشأ غالبا فى المنظمات محل الدراسة بين الافراد ويكون له طابع وظيفى . اما بالنسبة للاسباب الشائعة التي تؤدى لحدوث الصراع فهي نقص المعلومات، سوء الفهم، اختلاف الاراء، التمييز او عدم المساواة بين الافراد .تحاول ادارة المنظمات محل الدراسة حل هذه الصراعات واكثر الاستراتيجيات التي تستخدمها لهذا الغرض كل من استراتيجية التعاون، التكيف، التجنب. (٣٧)

الدراسات التي تتناول الآثار المترتبة على الصراعات التنظيمية:

الدراسة المسحية التي اجراها عادل محمد زايد (١٩٩٥) والتي استهدفت تحليل الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن ان يعتمد عليها المدير فى إدارة الصراع وتحديد النتائج الايجابية والسلبية لهذه العملية والعلاقة بين هذه الاستراتيجيات ونتائج الصراع. كشفت نتائج الدراسة عن ان النظرة الايجابية للصراع يمكن ان تؤدى الى نتائج ايجابية ما كان من الممكن التوصل اليها فى حال التعامل مع الصراع من منظور آخر فالصراع يمكن ان يساعد على تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة القدرة على التطوير والابتكار شريطة ان يحسن المدير اختيار الاستراتيجيات المناسبة لادارته. (٣٨)

الدراسة التحليلية التي اجراها رمضان احمد عيد (١٩٩٥) والتي تهدف الى التعرف على مفهوم إدارة الصراع، وتحليل التغيرات التربوية في المنظمات التعليمية من اجل التوصل إلى تحديد مجالات استخدام أساليب عمل إدارة الصراع في المنظمات وانعكاساتها على عملية إدارة التغيير. وقد تم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها: أن الصراع غالبا ما يوفر منفذا للتوترات الحبيسة الناشئة من تعارض أو اختلاف الدوافع والحاجات في ممارسات السلوك الإنساني في التنظيم. وان الصراع يساند عملية التغيير عن طريق اعتباره صيغة للاتصال، وذلك من حيث أن التعامل معه ينتج قنوات جديدة للاتصال بين أطراف الصراع لم تكن موجودة من قبل. وأن الصراع يستحث الأفراد، ويزودهم بطاقة العمل، حتى وإن كانت بعض ممارسات أطراف الصراع غير بناءة، فهي تجعلهم _ على الأقل _

يتوجهون للعمل. وأن الصراع يمكن _ واقعياً _ أن يكون خبرة تعليمية، وذلك من خلال أن أطراف الصراع يصبحون أكثر قدرة على فهم أدوار الآخرين والمشاكل التي يواجهونها. فأساليب إدارة الصراع تقوم أساساً على مفهوم "إرادة التغيير البناء والمنتج" والذي يستلهم قدرات الأفراد والجماعات على الإبداع والابتكار.^(٣٩)

الدراسة النظرية التي اجراها كل من Michael A. Esquivel and Brian H. Kleiner (١٩٩٦) بهدف عرض الآثار المترتبة على الصراع داخل فرق العمل حيث أصبح استخدام فرق العمل في المنظمات يتم بشكل واضح في هذه الايام وتوظف هذه الفرق لصياغة حلول لمشكلات المنظمة ومن ثم يرتبط هذا بالظهور الديناميكي للصراع بشكل طبيعي. اوضحت الدراسة ان الصراع ينظر اليه على انه شيء سلبي ولكن مع قدر من الايجابية التي تعود بالفائدة والنفع على المنظمة. كما ركزت الدراسة على ديناميكية الصراع واثره على عملية صنع القرار في فرق العمل. واطهرت الدراسة ان هناك نوعاً من الصراع يتركز على مناقشة الاعضاء حول الاختلافات في القضايا التي ترتبط بالمهمة التي بين ايديهم وهو يشجع على الإبداع والابتكار. امدت الدراسة ان القدرة على فهم الأنواع المختلفة للصراع وادارته بنجاح سيحفز على المنافسة بين فرق العمل.^(٤٠)

الدراسة المسحية التي اجراها Marjorie Child (١٩٩٩) بهدف التعرف على الآثار الناتجة عن الصراعات التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة من المديرين وغير المديرين من المهندسين والعلماء في اربع شركات تعمل في مجال الفضاء. كشفت نتائج الدراسة عن ان الصراع يقود الى نتائج ايجابية وسلبية بين مجموعات الصراع فتظهر تأثيراته السلبية على الاداء وتطوير المهارات ومستوى الرضا الوظيفي للأفراد اما نتائجه الايجابية فقد كانت محدودة -وخاصة عند استخدام اسلوب الاكراه والتهدة في ادارة الصراع -على مستوى اداء الافراد والجماعات.^(٤١)

وهناك دراسات تناولت كلا البعدين من عملية ادارة الصراع (الاسباب، الآثار) ومنها:

الدراسة المسحية التي اجراها O M Hotepo, A S S Asokere, I A Abdul-Azeez, and S S A Ajemunigbohun (٢٠١٠) بهدف تحديد اسباب والآثار المترتبة على الصراعات التنظيمية بالتطبيق على عينة حجمها (٩٦) من مديري المنظمات النيجيرية العاملة في مجال النقل البرى والجوى

والتامين. كشفت نتائج الدراسة عن ان محدودية الموارد هى السبب الرئيسى لحدوث الصراعات. وان هناك اثارا سلبية واخرى ايجابية للصراعات التنظيمية، الا ان الادارة الجيدة لهذه الصراعات تؤدى الى ان يكون لها تأثيرا ايجابيا على تشجيع الابتكار والابداع والتعاون بين العاملين.^(٤٢)

المحور الثانى: الدراسات التى تتناول العلاقة بين عملية ادارة الصراع وبعض المتغيرات:

ربطت بعض الدراسات بين عملية ادارة الصراع بشكل عام وبعض المتغيرات التنظيمية والاتصالية ومنها:

(١) القيادة التنظيمية:

الدراسة المسحية التى اجراها Crouchaud Yetton (١٩٨٧) والتى توصلت الى ان المدير الذى يستطيع ادارة الصراع التنظيمى بدرجة عالية من الكفاءة يمكن ان يجمع العاملين معا وان يدفعهم الى تحقيق احسن اداء تنظيمى ممكن. اما المدير الذى يفتقر الى مثل هذه القدرات الادارية يمكن ان يكبد المنظمة تكاليف مرتفعة نتيجة للجوانب السلبية المترتبة على عدم كفاءته فى ادارة الصراع.^(٤٣)

الدراسة المسحية التى اجراها حسن على الزعبي (٢٠١١) للتعرف على تأثير نمط القيادة التحويلية على استثارة اسباب نشأة الصراع التنظيمى. اعتمدت الدراسة على اربع ابعاد للقيادة التحويلية وهى التأثير المثالى، الدفع والالهام، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردى. اما بالنسبة للصراع التنظيمى فقد حددت اربع اسباب له وهى محدودية الموارد وعدم وضوح الصلاحيات وعدم وضوح المسؤوليات وتعارض الاهداف. وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (٧٦) مفردة من الاكاديمين العاملين بالاقسام العلمية فى جامعة العلوم التطبيقية. توصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود تأثير ذو دلالة احصائية لابعاد القيادة التحويلية فى الحد من الصراع التنظيمى، ان اكثر الاسباب المؤدية الى حدوث الصراع التنظيمى هى محدودية الموارد. ان الدفع والالهام كاحد ابعاد القيادة التحويلية كان المؤثر الوحيد فى جميع الاسباب التى تؤدى الى الصراع التنظيمى. كما قدمت الدراسة بعض التوصيات من اهمها: ضرورة قيام ادارة الجامعة بتعزيز الثقة بين القيادات واعضاء هيئة التدريس من اجل تعزيز دور القيادة التحويلية فى الحد من الصراع

التنظيمى واعدة النظر فى السياسات التى تؤدى الى محدودية الموارد كونها من اكثر الاسباب التى تؤدى الى حدوث الصراع التنظيمى.^(٤٤)

(٢) الاتصالات التنظيمية:

الدراسة النظرية التى اجراها Kenan Spaho (٢٠١٣) والتى تتناول اهمية الاتصالات التنظيمية فى ادارة الصراعات. عن طريق تحليل طبيعة الاتصالات التنظيمية باعتبارها مؤشرا لاسلوب ادارة الصراعات المحتملة. كما اشارت الدراسة الى مسئولية المديرين فى كل المستويات الادارية عن الادارة الجيدة للاتصالات والصراعات التنظيمية. فالصراعات يجب ان يتم حلها من قبل مديري الاقسام او الادارات ومن غير المناسب ترك عملية ادارة الصراع لادارة العليا لان ذلك يعكس عدم قدرة المديرين فى المستويات الادارية الوسطى والتشغيلية على التعامل مع الصراعات بل وحتى مع العاملين. واذاف ان ادارة الصراعات التنظيمية من قبل الادارة العليا يؤثر سلبا على الفاعلية التنظيمية حيث ان لاءءاء الادارة العليا مهام اخرى اكثر اهمية بالمنظمات.^(٤٥)

(٣) مستوى الاداء التنظيمى:

الدراسة الوصفية التحليلية التى اجراها H. Chan (١٩٨٧) بهدف تحليل اثر الاستراتيجيات المختلفة لادارة الصراع على تكرار حدوث الصراع والرضا الوظيفى والاداء التنظيمى. اشارت نتائج الدراسة الى ان الصراع غالبا ما ينتج عن عدم وضوح الاءءاء والرقابة والسلطة ونقص المساعدة من الجهاز الفنى. كما اوضحت النتائج ان هناك علاقة ارتباطية سلبية بين استراتيجية التعاون وتكرار حدوث الصراع فى حين كان هناك تأثيرا ايجابيا لاستراتيجية التعاون على مستوى الاداء التنظيمى، اما كلا من استراتيجية المنافسة والتجنب فقد كان لهما اثرا سلبيا على زيادة حدة الصراع وعلى مستوى الاداء التنظيمى.^(٤٦)

(٤) المناخ التنظيمى:

الدراسة المسحية التى اجراها David B. Scarpero (٢٠٠٠) بهدف التعرف على تأثير المناخ التنظيمى على عملية ادارة الصراع. كشفت نتائج الدراسة عن ان قيم ومعتقدات اءءاء المنظمة من طبيعتها وخصائصها ودرجة انتشارها تؤثر على الطرق التى ينتهجها اءءاء المنظمة فى الانءءاء والتواصل وهو ما يؤثر بدوره على الصراع والتوتر بين الافراد وعلى تفضيلاتهم

لاساليب معينة لادارة الصراع . قدمت الدراسة نموذجا نظريا يعكس العلاقة الارتباطية القوية بين المناخ التنظيمي والاتصالي من جانب وفعالية ادارة الصراع التنظيمي من جانب اخر حيث يصف الطريقة التي تؤدي من خلالها القيم الفردية الى تكوين المناخ الاتصالي والذي يؤثر على نتائج عملية ادارة الصراع.^(٤٧)

الدراسة المسحية التي اجراها سلطان بن حسن عبد الرحمن (٢٠٠٨) بهدف التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية والاسلوب المتبع في ادارة الصراع، والعلاقة بين اساليب ادارة الصراع والمناخ التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (٣٨) مدير مدرسة، (٣٨٠) معلما من معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لادارة التربية والتعليم بمدينة الطائف للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩. كشفت نتائج الدراسة عن ما يلي :تفاوت اساليب ادارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس حيث كان الاسلوبين الاكثر استخداما.

(٥) ادارة المعرفة التنظيمية:

الدراسة الميدانية التي اجراها محي الدين قطب وشاكر جار الله الخشالي (٢٠٠٨) لاختبار العلاقة بين خصائص المعرفة التنظيمية (والمتمثلة في المعيارية، الوضوح، التعقيد) وانماط الصراع بين افراد الجماعة (والمتمثلة في صراع المهمة، العلاقة، العملية). وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية بسيطة حجمها (٢٢٨) من العاملين في جميع المستويات الادارية في عدد (١٩) شركة من الشركات الصناعية الاردنية العاملة في مجال تصنيع المنتجات الغذائية .توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من ابرزها :ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين خصائص ادارة المعرفة، وان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين انواع الصراع داخل الجماعة، وان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين خصائص ادارة المعرفة وصراع المهمة بين افراد الجماعة، وهناك علاقة ذات دلالة احصائية بين خصائص ادارة المعرفة وصراع المعرفة وصراع العلاقة بين افراد الجماعة، هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين خصائص ادارة المعرفة ما عدا التعقيد وصراع العملية بين افراد الجماعة.^(٤٨)

(٦) الالتزام التنظيمي:

الدراسة المسحية التي اجراها Jansden Onne (٢٠٠٤)^(٤٩) وهدفت إلى تعرف على الآثار السلبية للصراع بين الرؤساء والمرؤوسين وانعكاسات ذلك

على تمكين العاملين والتزامهم التنظيمى وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (٩١) معلما بالمرحلة الثانوية بالمدارس الامريكية .كشفت نتائج الدراسة عن ان للصراع بين الرؤساء والمرؤوسين اثار سلبية مانعة لتطوير العلاقة الايجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمى، فاعضاء الادارة العليا يضعون الاهداف والقيم التنظيمية للعاملين ويلزمونهم بها، وارتفاع حدة الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين يعوق العاملين عن تطوير مستوى ادائهم أو الاستمرار فى الحفاظ على مستوى عالى من الالتزام .

ثالثا: الدراسات التى تتناول استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمى بشكل عام، وعلاقتها ببعض المتغيرات:

تناولت بعض الدراسات الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراع بشكل عام ومنها:

الدراسة المقارنة التى اجراها فوزى شعبان مذكور (١٩٩١) والتى هدفت الى تحديد دور الاتصالات فى عملية ادارة الصراع وذلك بالتطبيق على عينة من المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة ومستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحى .اكدت نتائج الدراسة ضرورة تحسين طرق الاتصالات واساليبها بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك من خلال عقد اللقاءات الدورية مع الطوائف المختلفة بالمستشفيات واتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء والعمل على منع الصراع وكبح جماحه حتى لا يخرج عن نطاق سيطرة الادارة .ولذا يجب نقل الافراد الذين يتشاجرون مع بعضهم لانهم لن يستطيعوا العمل فى قسم واحد، ويجب الاهتمام بعملية التاخى بين الافراد فى الاقسام بدلا من التنافر وذلك باجراء اللقاءات لحل المشكلات وزيادة الاتصالات وضرورة انصات المديرين واستماعهم لمشكلات المرؤوسين ومقترحاتهم. (٥٠)

الدراسة المسحية التى اجراها J. F. Allison (١٩٩١) وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى فهم مديري المدارس الثانوية و مساعديهم و المعلمين العاملين معهم لمستويات الصراع التى تحدث في مدارسهم وعلاقة ذلك بأساليب إدارة الصراع، و تحديد أهمية التفاعل بين مدير المدرسة الثانوية و مساعده عند بروز مشكلات الصراع . و قد تكونت عينة الدراسة من اربع مديرين تم اختيارهم عن طريق اختيار اربع مدارس ثانوية تميزت بأعلى مستوى للصراع و أدنى مستوى له بناء على نتائج دراسة استطلاعية، و كذلك عينة حجمها (٢٤) معلما من

المعلمين العاملين في هذه المدارس، و قد توصلت هذه الدراسة إلى ان أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب استخداما من قبل المديرين، لا يستخدم المديرين أسلوب التجنب في إدارتهم للصراع . ان التفاعل الإيجابي بين مدير المدرسة و مساعده مهم جدا لإدارة الصراع إدارة جيدة. وانه كلما زاد التفاعل الإيجابي بين مدير المدرسة و مساعده كلما كان المدير أكثر قدرة على حل الصراع بشكل ناجح. كما انه ليس هناك أثر لحدة الصراع على أساليب إدارة الصراع.^(٥١)

الدراسة المسحية التي اجراها A. B. Hekin, P. J. Cistone and J. Dee (٢٠٠٠) بهدف التعرف على الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري المدارس. تكونت عينة الدراسة من (١٠٣) من مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية^(٥٢):

- نادرا ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس.
- أكثر الأساليب استخداما من قبل المديرين هو أسلوب التعاون.
- أساليب إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيلات المديرين لها هو : أسلوب التعاون، أسلوب استخدام السلطة، أسلوب التجنب. و كلما زاد عدد المشاركين في حل الصراع زاد اللجوء إلى أسلوب التعاون كأسلوب للحل.

الدراسة المقارنة التي اجرتها Ellen S. Welt (٢٠٠٠) بين مديري المدارس المتوسطة و مديري المدارس الثانوية الشاملة فيما يتعلق بالتوجه الشخصي لإدارة الصراع بين الأفراد، و الأسلوب المختار لإدارة الصراع، في منطقتي ايفرسايد و سان برناردينو. و تكونت العينة من (٣٤) مديرا للمدارس الثانوية الشاملة و(٣٩) مديرا للمدارس المتوسطة. أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين مجموعتي المديرين في توجههم الشخصي لأساليب إدارة الصراع ما عدا في أسلوب التسوية حيث يوجد فروق لصالح المدارس المتوسطة، و بينت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية بين مديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس الثانوية الشاملة في اختيار أساليب إدارة الصراع تعزي للمستوى التعليمي، و الخبرة الإدارية، و الرغبة في التغيير، و وجدت الدراسة أن المديرين يمتلكون الخبرة الإدارية التي تساعدهم على فهم الأساليب الخمسة لإدارة الصراع

و في تحليل الأسلوب المناسب لكل حالة. و أن الرغبة لدى جميع المديرين متوافرة في الانتقال بسرعة من إستراتيجية إلى أخرى وفق موقف الصراع. (٥٣)

الدراسة المسحية التي اجراها جار الله الخشالي (٢٠٠٢) بهدف الكشف عن مدى تأثير استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي الثلاث (التعاون، التنافس، التجنب) المستخدمة من قبل الادارة وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (٢٢٦) عاملا ببعض الشركات الصناعية الاردنية. من النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين استخدام استراتيجية التعاون واستراتيجية التجنب في ادارة الصراع التنظيمي واحساس العاملين بفاعلية الادارة، كما ان هناك علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين استخدام استراتيجية التعاون واستراتيجية التجنب في ادارة الصراع التنظيمي واحساس العاملين بحدة الصراع. بينما كانت العلاقة ايجابية وذات دلالة احصائية بين استخدام استراتيجية التنافس واحساس العاملين بحدة الصراع. (٥٤)

الدراسة المقارنة التي اجراها A. D. Slabbert (٢٠٠٤) للتعرف على نمط الاستراتيجيات الاتصالية التي يفضل المدبرون في المستويات التنظيمية المختلفة استخدمها في ادارة الصراع. تم تصنيف الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية في هذه الدراسة تبعا لبعدي نموذج Thomas and Killman (التعاون - الحزم) الى خمس استراتيجيات هي: التجنب، المنافسة، التعاون، التكيف، التسوية. طبقت الدراسة على عينة حجمها (٢٥) من مديري الادارات الوسطى ومثلها من مديري الادارات الدنيا في اثنين من البنوك الأمريكية. كشفت نتائج الدراسة عن وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين المجموعتين حيث يفضل مديرو الادارات الوسطى استخدام كل من استراتيجية المنافسة والتعاون في إدارة الصراعات التنظيمية في حين يفضل مديرو الادارات الدنيا بشكل اساسي استخدام استراتيجية التجنب في ادارة هذه الصراعات. (٥٥)

الدراسة المسحية التي اجراها محمد عبد الواحد (٢٠٠٨) بهدف التعرف على الاساليب المتبعة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات من وجهة نظر المدراء وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية من مدراء المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة حجمها (٢٣٤) مفردة. كشفت نتائج الدراسة الى انه من الممكن ان يختار المدير في الحياة العملية احد الاساليب لادارة الصراع التنظيمي ومن الطبيعي ان يختلف تأثير تلك الاساليب في تحقيق الجوانب الايجابية في ادارة

الصراع التنظيمي، و ان اغلب المدراء يميلوا لاستخدام اسلوب التعاون، والذي يعمل على زيادة احساس العاملين والمدراء بفاعلية الادارة عن طريق خلق ودعم الرغبة في العمل وزيادة مستوى الانتماء التنظيمي .^(٥٦)

كما تناولت دراسات اخرى العلاقة بين الاستراتيجيات الاتصالية لادارة الصراع وبعض المتغيرات منها:

الدراسات التي تتناول العلاقة بين الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراع التنظيمى ومتغيرات شخصية :

الدراسة المسحية التي اجراها جمال فارس خضور (١٩٩٦) بهدف الوقوف على انماط استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبعها مديري ومديرات المدارس الاساسية فى محافظة المفرق بالاردن في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي. وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (١٧٨) مفردة وباستخدام مقياس توماس وكلمان لتحديد انماط استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي. وقد تم التواصل إلى عدد من النتائج أهمها: أن الأنماط المستخدمة كانت على التوالي : التسوية، التعاون، التجنب، المجاملة، المنافسة. وان هناك تأثير لمتغير الجنس على نمط المنافسة لصالح النساء وعلى نمط المجاملة لصالح الذكور . وبالنسبة لتأثير المؤهل وجدت فروق على نمط المجاملة لصالح حملة الماجستير. أوصت الدراسة بالتركيز على تدريب المدراء على ممارسة أنماط إدارة الصراع وربط الصراع بالإبداع والتجديد بالمدارس.^(٥٧)

الدراسة المسحية التي اجراها احمد وشاحى (٢٠٠٢) بهدف التعرف على واقع الصراع التنظيمي من حيث اسبابه والاساليب المتبعة فى ادارته، وتحديد اثر المتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة، المؤهل، مكان العمل) على اساليب ادارة الصراع وذلك بالتطبيق على عينة من الاداريين العاملين بوزارة الشباب والرياضة فى فلسطين. كشفت نتائج الدراسة عن ان اساليب التسوية والتعاون والتجنب هى الاكثر شيوعا، بينما كانت اساليب المنافسة والتنازل هى الاقل شيوعا. كذلك وجد ان هناك اختلاف بين الاداريين فى استخدام اساليب ادارة الصراع تعزى لمتغيرات شخصية فقد تبين ان الذكور يستخدمون اساليب التسوية والتعاون والتجنب اكثر من الاناث، بينما تستخدم الاناث اسلوب المنافسة اكثر من الذكور، كما لوحظ ان حملة البكالوريوس يميلون الى استخدام اسلوب التسوية بينما يميل حملة الماجستير الى

استخدام اسلوب التجنب اما حملة المؤهلات المتوسطة فيميلون الى استخدام اسلوب المنافسة. (٥٨)

الدراسة الوصفية التحليلية التي اجراها حسين حريم (٢٠٠٣) للتعرف على اساليب ادارة الصراع التنظيمي المستخدمة بالمنظمات وتحديد اى من الاساليب الاكثر تطبيقا وما اذا كانت الفروق فى مدى تطبيق الاساليب تعزى لعوامل مثل المستوى الوظيفي والمؤهل العلمى والعمر... وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (٥٥٠) موظفا من العاملين بالمصارف التجارية الاردنية. اشارت نتائج الدراسة الى استخدام الاستراتيجيات الخمسة التالية بالترتيب من حيث مدى التطبيق: التعاون، المساومة، الاجبار، التهرب، التنازل. كما اشارت النتائج الى وجود فروق فى مدى تطبيق الاساليب المذكورة تعزى للعوامل التالية: المستوى الوظيفي، المؤهل العلمى، ولا توجد فروق تعزى للجنس. (٥٩)

الدراسة المسحية التي اجراها طارق بن موسى العتيبي (٢٠٠٦) بهدف التعرف على مستويات و اسباب واساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وذلك من منظور جميع الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وعددهم (٢٧٠)، كما هدف الدراسة الى التعرف على ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين تجاه مستويات واسباب واساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وفقا لخلفياتهم الشخصية والوظيفية المتمثلة فى العمر والمؤهل والرتبة العسكرية. توصلت الدراسة الى ان مستوى الصراع بشكل عام متوسط، وان اهم اسبابه مرتبة تصاعديا تبعا لاهميتها (ندرة الموارد، التعارض بين الصلاحيات، المسئوليات، الاهداف)، وان اهم اساليب التعامل مع الصراع هى التعاون ثم التجنب ثم التنازل. اوصت الدراسة باهمية زيادة الوعي لدى العاملين بظاهرة الصراع وضرورة تدخل الادارة فى الصراع بخفضه عندما يكون مرتفعا واثارته للحد المناسب عندما يكون منخفضا. (٦٠)

الدراسات التي تتناول العلاقة بين الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراع ومتغيرات تنظيمية :

(١) التطوير التنظيمي :

الدراسة الوصفية التحليلية التي اجراها فوزى عبد الرحمن حامد (٢٠٠٨) بهدف التعرف على مدى تطبيق انماط ادارة الصراع الخمسة (نمط القوة

والسيطرة، نمط التعاون، نمط التجنب، نمط التنازل) من قبل ادارة المنظمات من اجل حل الصراع، كما هدفت الى معرفة مدى تأثير هذه الانماط على التطوير التنظيمي بمستوياته الثلاث (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم). طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية حجمها (٤٧٥) من العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة من اطباء واطباء اسنان وصيدلة وتمريض وفنيين مهنيين واداريين. كشفت نتائج الدراسة عن ما يلي: تستخدم الادارة الانماط الاربعة فى التعامل مع الصراع وهى مرتبة تنازليا (نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل)، الا ان نسبة استخدام انماط الصراع منخفضة اما النمط الخامس - التعاون - فلم يتعرف عليه افراد العينة. يعتبر نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام الا انه من اكثر الانماط فاعلية وايجابية فى تأثيره على التطوير التنظيمي. ان التطوير التنظيمي على مستوى الافراد والجماعات والتنظيم مهمل ونسبة تطبيقه ضعيفة جدا وملامحه غير واضحة للعاملين. هناك فروق ذات دلالة احصائية بين معظم المتغيرات الشخصية للمبحوثين والنمط المستخدم لادارة الصراع، كما ان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين النمط المستخدم لادارة الصراع والتطوير التنظيمي. اوصى الباحث بزيادة التوعية باهمية الصراع التنظيمي، واستخدام الاسلوب الانسب للتعامل مع الصراع والذي بدوره يعزز التطوير التنظيمي. (٦١)

(٢) الفاعلية التنظيمية:

الدراسة المسحية التى اجراها Rabinarayan Samantara (٢٠٠٤) والتي تهدف لاختبار تأثير خمس استراتيجيات لادارة الصراع (وهى الانسحاب، التهدئة، التسوية، الاجبار، حل المشكلات) على الفاعلية التنظيمية والتي تم قياسها من حيث (مستوى الانتاجية، قدرة المنظمة على التكيف، درجة المرونة التنظيمية). طبقت الدراسة على عينة حجمها (٣٤٥) مفردة من مديري الادارات بعدد من المنظمات الصناعية الهندية العاملة فى مجال تصنيع الورق والحديد. كشفت نتائج الدراسة عن ان استراتيجية حل المشكلة هى اكثر الاستراتيجيات الاتصالية لادارة الصراع تأثيرا على الفاعلية التنظيمية يليها استراتيجية التهدئة. واوصت الدراسة ان هناك حاجة ملحة للتقليل من معدل الاستخدام المكثف لاستراتيجية التسوية من قبل مديري المنظمات الهندية. (٦٢)

(٣) القيادة التنظيمية :

الدراسة المسحية التي اجرتها Angelia Denise Stanley (٢٠٠٤) بهدف اختبار العلاقة بين الاستراتيجيات المستخدمة في ادارة الصراع وانماط القيادة التنظيمية وذلك بالتطبيق على عدد (٩٩) من مديري المنظمات الامريكية .كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين انماط القيادة التنظيمية الثلاث (التبادلية، التحويلية، الحرة الفوضوية) والاستراتيجيات الخمس لادارة الصراع التنظيمي والمصنفة تبعا لمقياس Thomas and Killman.^(٦٣)

الدراسة المسحية التي اجراها Tova Hendel, Miri Fish and Vered Galon (٢٠٠٥) بهدف اختبار العلاقة بين نمط القيادة والاستراتيجيات المستخدمة في ادارة الصراع وعدد من المتغيرات الشخصية .وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (٦٠) مفردة من مشرفات هيئة التمريض العاملات في خمس مستشفيات عامة بوسط اسرائيل .كشفت نتائج الدراسة عن ان مشرفات هيئة التمريض بعينة الدراسة يعتبرون انفسهم قادة تحوليين اكثر منهم قادة تبادليين . ان غالبية المبحوثات يميلون لاختيار استراتيجية ادارة الصراع التي تركز على مدخل (خسارة - خسارة) للطرفين . ويستخدم ما يقرب من نصف المبحوثات بعينة الدراسة استراتيجية واحدة في ادارة الصراعات التنظيمية وهي استراتيجية التسوية . ان توصلت الدراسة الى ان نمط القيادة التحويلية يؤثر بقوة على اختيار استراتيجية معينة لادارة الصراع التنظيمي . اوصت الدراسة بان يبدأ التدريب على ادارة الصراعات في مرحلة الدراسة الجامعية.^(٦٤)

(٤) الثقافة التنظيمية:

الدراسة المسحية التي اجراها M. Kamil Kozan (٢٠٠٢) لاختبار تأثير الثقافات التنظيمية الفرعية على تحديد اسلوب ادارة الصراع التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (٤٣٥) من العاملين في عدد (٤٠) منظمة تركيبة .كشفت نتائج الدراسة عن وجود ثلاث ثقافات فرعية مميزة بالاضافة الى الثقافة الرئيسية . وانه في ظل الثقافة التقليدية الرئيسية يفضل المديرون استخدام استراتيجية التجنب في ادارة الصراعات التنظيمية، بينما يفضل المديرون في ظل ثقافة السلطة استخدام استراتيجية المنافسة، واستخدام استراتيجية التكيف في اطار ثقافة المساواة - كثقافات فرعية- لادارة الصراعات التنظيمية.^(٦٥)

الدراسة المسحية التي اجراها Mahmoud Ghorbani and Nazanin Homaye Razavi (٢٠١١) بهدف اختبار العلاقة بين انماط الثقافات التنظيمية - والتي تم تصنيفها تبعا لنموذج Quinn and Gareth الى اربعة انماط ثقافية هي الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة الجماعة، الثقافة المرنة - والاستراتيجيات الاتصالية لادارة الصراعات التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها (١٧٠) من العاملين بالمدارس الثانوية في العاصمة الايرانية خلال العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في ادارة الصراع.^(٦٦)

(٥) مستوى الروح المعنوية للعاملين:

الدراسة الميدانية التي اجراها احمد بن محمد بن مهدي الخالدي (٢٠٠٨) بهدف التعرف على العلاقة بين اساليب ادارة الصراع ومستوى الروح المعنوية وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (٣٠٠) مفردة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. كشفت نتائج الدراسة عن ما يلي: أن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي يتم استخدامها بدرجات متفاوتة من وجهة نظر المعلمين. وان كان أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب استخداما من قبل مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. كما اوضحت النتائج أن جميع أبعاد الروح المعنوية جاءت بمستوى عالي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة حيث جاء بعد العلاقات الإنسانية، وبعد رضا العاملين عن العمل في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة عالية جداً. ايضا كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين أسلوب التعاون -كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي- المستخدم من قبل مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس^(٦٧).

من خلال عرض الدراسات السابقة استخلصت الباحثة ما يلي :

- وجود وفرة في الدراسات العربية والاجنبية التي تتناول موضوع ادارة الصراع، وتلك التي تتناول العلاقة بين عملية ادارة الصراع وعدد من المتغيرات التنظيمية والشخصية بشكل محدد.

- ان غالبية الدراسات - سواء العربية او الاجنبية - اعتمدت على مقياس Thomas and Kilmann فى تصنيف الاستراتيجيات الاتصالية التى تستخدم فى ادارة الصراع، ومقياس Burns and Bass فى تصنيف انماط القيادة التنظيمية .

- تناولت الدراسات التى تعرضت لموضوع ادارة الصراع بشكل عام بعدين فقط من هذا الموضوع وهما اسباب حدوث الصراع والاثار المترتبة عليه ولم تتطرق الى الابعاد الاخرى من عملية ادارة الصراع مثل مستوى الصراع ومعدل تكراره ومرحلة التدخل لادارته وصولا الى تحديد الاستراتيجية الاتصالية التى تستخدم فى ادارة الصراع وهو ما حاولت الباحثة التركيز عليه.

- استخدمت الدراسات السابقة منهج المسح وفى اطاره تم استخدام الادوات البحثية التالية: المقابلات سواء مع الرؤساء او المرؤوسين، استمارات الاستقصاء مع نفس الفئات الجماهيرية.

- طبقت الدراسات السابقة على مجالات عمل متنوعة (البنوك، المستشفيات، المنظمات الصناعية ...)، ولكن لم تركز على المقارنة بين انماط الملكية المختلفة وانعكاساتها على موضوع الدراسة وهو ما سوف تراعيه الباحثة فى هذه الدراسة.

- طبقت غالبية الدراسات السابقة على مديرى الادارات الوسطى والمرؤوسين فى هذه الادارات بهدف تحديد ابعاد عملية ادارة الصراع التنظيمى بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمات محل الدراسة.

- حظيت المؤسسات التعليمية بالنصيب الاكبر من الدراسات التى تناولت هذا الموضوع من عدة ابعاد بالتطبيق على هذه المؤسسات.

النموذج النظرى الذى تعتمد عليها الدراسة:

اولا: الاستراتيجيات الاتصالية لادارة الصراعات التنظيمية :

من خلال العرض السابق لاستراتيجيات ادارة الصراع توصلت الباحثة الى ان الباحثين الذين تعرضوا الى هذا الموضوع قد اتفقوا على عدد من الاستراتيجيات التى تستخدم فى ادارة الصراعات التنظيمية وان اختلفت المسميات وبناء عليه سوف تعتمد عليها الباحثة فى هذه الدراسة وهذه الاستراتيجيات هى: (٦٨)

١- **استراتيجية التعاون:** يقوم المدير بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع من كافة الأطراف ذوي العلاقة و طرح بدائل الحل و مناقشتها مع هذه الأطراف حتى يتم علاج الأمر، موضوع الصراع، علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع، بعد إتاحة الفرصة لأطراف الصراع بقدر متساوٍ لعرض وجهات نظرها، و بحث الاختلافات بينهما، بغض النظر عن فكرة من هو المخطئ و من على صواب، و ينصب النقاش على تحديد المشكلة و تحليلها . أسلوب التعاون يهيئ مكسباً لكل أطراف الصراع، لأن التعاون في حل الصراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف . و يسعى المدير من خلال هذا الأسلوب إلى تدعيم اعتقاد أطراف الصراع بأن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها، و يدفع هذا الاعتقاد أطراف الصراع إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة و وضوح، و من الأشياء المهمة لنجاح هذا الأسلوب قدرة المدير على التدخل في الوقت المناسب، و يحتاج هذا الأسلوب إلى جهد كبير من أجل إنجاحه، و لأنه يحتاج إلى تكامل كبير في وجهات النظر.

٢- **استراتيجية السلطة:** يلجأ المدير عند استخدام هذا الأسلوب إلى قوة المركز، من خلال التهديد و تأكيد وجهات نظره و مقترحاته، كما أن المدير في استخدامه لهذا الأسلوب يتجاهل حاجات أطراف الصراع و اتجاهاتها، ولا يبحث عن أسباب الصراع و معالجتها، بقدر ما يركز على إنهاء الصراع آخذاً في الاعتبار مصالح الإدارة و العمل بالدرجة الأولى أو مصلحة أحد الأطراف، فحينما يكون الصراع بين الزملاء قد يلجأ أحد أطراف الصراع إلى إقناع المدير بموقفه و من ثم ممارسة الإكراه على الطرف الآخر، مما قد يزيد الصراع بين الأطراف المتصارعة و مع الإدارة نفسها. يخلق هذا الأسلوب موقفاً به طرف رابح و آخر خاسر أجبر على الخضوع لسلطة أقوى، و ذلك فإن هذا الأسلوب لا يحل الصراع غالباً، بل يضغظه و يجعله كامناً تحت السطح، و يمكن استخدام هذا الأسلوب في بعض الحالات إذا كانت القضية طارئة و يجب اتخاذ قرار سريع . و كذلك عندما يتضح للمدير أن الخلاف قائم لرغبة فرد أو مجموعة على مصلحة فرد أو مجموعة أخرى بالإضافة إلى الرغبة في تطبيق إجراءات غير مرغوبة لدى البعض و في حالة تطبيق أنظمة أو قواعد جديدة و التي لا تلقى تأييد من الآخرين.

ويتفرع من استراتيجية السلسلة الاستراتيجية اللجوء: ويستخدم هذا الأسلوب عندما لا يكون بإمكان المدير إدارة الصراع داخل نطاق المنظمة التي يديرها، وفيه يقوم المدير برفع موضوع الصراع إلى المستوى الإداري الأعلى وذلك حسب الاختصاص لحل المشكلة وقد يلجأ المدير إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات التي تكون الإدارة طرفاً في الصراع، أو بسبب قلة الصلاحيات الممنوحة له، أو في حالة تشدد أطراف الصراع و عدم تعاونهم مع المدير للوصول إلى حل مناسب و قد يكون هذا الأسلوب مناسباً عندما لا ينجح المدير في إدارة الصراعات التي تواجهه بالأساليب الأخرى و في حالة أن يرى المدير أن مشكلة الصراع قد يترتب عليها مشكلات أخرى قد تخرج من نطاق المنظمة إلى نطاق المجتمع المحلي مما يضطره إلى إبلاغ الجهات المسؤولة

٣- استراتيجية التسوية و أحياناً يطلق عليها مصطلح استراتيجية الحل الوسط: يتميز هذا الأسلوب بمبدأ الأخذ و العطاء للوصول إلى حل وسط و بقدر معتدل من كل من الحزم و التعاون، فالمدير كعالمج للصراع يتبنى موقفاً وسطاً بين التشدد و التعاون عندما لا تكون هناك أرضية مشتركة للتعاون، و يبحث بالتعاون مع أطراف الصراع عن تحقيق الرضا الجزئي للأطراف المتصارعة، من خلال تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع . و يستخدم هذا الأسلوب في مرحلة مبكرة من الصراع مثل التشخيص السريع للمشكلة و يمكن اللجوء إلى هذا النمط إذا تساوت قوة طرفي الصراع، و في حالة وجود طرف قوي و آخر ضعيف فإن أسلوب الحل الوسط قد لا يكون فاعلاً، لأن الجانب القوي سيعارض الحلول المطروحة . ولكن يمكن استخدام هذا الأسلوب في الرغبة في حل عاجل للمشكلة.

٤- استراتيجية التنازل: حيث يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت و يدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، و يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع طارئاً، ليتجنب لوم أي طرف من أطراف الصراع، و في هذا الأسلوب يضع المدير كعالمج للصراع ترضية أطراف الصراع نصب عينيه، ليحتفظ معهم بعلاقات جيدة فيقبل وجهات نظرهم، و يسعى لاسترضائهم و لاسيما إذا كان الصراع غير ذي أهمية. يشجع هذا الأسلوب الأطراف على إخفاء مشاعرهم، كما أن هذا الأسلوب غير

فعال إذا أعتقد أحد أطراف الصراع أن هناك نوعا من الانحياز أو المحسوبية في إدارة الصراع كما أن استخدام هذا الأسلوب غير فعال في التعامل مع الكثير من المشكلات، و لكن يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالات منها: عندما يكون الصراع أساسا قائما على اختلاف الصفات الشخصية للأطراف المتصارعة، عندما يكون الصراع حادا و تصل أمور الصراع إلى الذروة لعمل نوع من التهدئة في الموقف.

٥- **استراتيجية التجنب:** يقصد به عملية التهرب أو الانسحاب من إدارة الصراع، و يتضح ذلك عند اهمال المديرين أو تجاهلهم مواقف معينة في إدارة الصراع. قد يستخدم المديرين هذا الأسلوب على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن، أو في حالة اعتقاد المدير أن أطراف الصراع قادرين على حل الصراع القائم بينهم أو لأن موضوع الصراع يسير بحيث لا يستحق التدخل فيه و بذل الجهد و المدير في استخدامه لهذا الأسلوب يحاول المحافظة على التجانس و الهدوء النسبي للصراعات الموجودة في العمل و منع تفشي الشعور الواضح بالغضب، و يفضل اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما يعتقد المدير أن هناك أطرافا أخرى يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير. أو أحيانا يلجأ المدير لهذا الأسلوب عندما يشعر أن مشكلة الصراع قليلة الأهمية . و قد يقصد المدير استخدام هذا الأسلوب من أجل تأجيل اتخاذ القرار لحين توافر معلومات جديدة تفيد في حل مشكلة الصراع، كما يحبذ استخدام المدير هذا الأسلوب في حالة أن تكون مخاطر علاج الصراع أكثر من مكاسبه.

٦- **استراتيجية الإجراءات التصحيحية:** وتتفرع إلى :

- استراتيجية توسيع الموارد: حيث إن الموارد المحدودة تعد أحد أسباب الصراع التنظيمي، لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء كانت المادية أو البشرية يساعد في حل مشكلات الصراع .
- استراتيجية إجراء تغيير و تبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام و يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجا عن سبب يتعلق بالهيكل التنظيمي و في هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد و خلافه.

ثانيا: نظرية Burns and Bass (١٩٨٥) لتصنيف انماط القيادة: (٦٩)

قدم Burns هذه النظرية اول مرة عام (١٩٧٨) ثم قام بتطويرها Bass عام (١٩٨٥) و Sadler (٢٠٠٣) تقوم هذه النظرية على ان للقيادة نوعان رئيسيان هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وذلك على النحو التالي :

١- القيادة التبادلية :

اوضح الباحثان ان هذا النمط القيادي يقوم على عقد الصفقات بين القادة والمروؤسين، بمعنى عمليات التبادل لشيء له قيمة بين القيادة والعاملين فالقائد يمتلك ويحكم فى ما يريده المروؤس مقابل الخدمات او المهام التى يؤديها المروؤس ويقدم القائد المكافآت مقابل جهود الاداء المرغوب ويعاقبهم عند الاخلال بمهامهم .

يتسم هذا النوع من القيادة باربعة انماط سلوكية :

النمط القيادة	الابعاد	الخصائص
التبادلية	قيادة المكافآت المشروطة	يقوم القائد بتحديد المهام المطلوبة من المروؤسين بدقة ويعقد اتفاقا معهم بانه عند انجاز المهام المطلوبة سيكافئهم ماديا او معنويا .
	قيادة الادارة النشطة	يتابع القائد بدقة سير عمل المروؤسين باستمرار بهدف اكتشاف المشاكل والاطعاء التى قد تواجه المروؤسين عند التنفيذ . يمتلك القادة نظم للمراقبة توفر لهم معلومات دقيقة تمثل انذارا مبكرا للاخطاء . يعد هذا النمط سلبيا فى عدم تحفيزه العاملين على الابتكار والابداع .
	قيادة الادارة الكامنة	القائد ينتظر بشكل سلبى وقوع الاخطاء والمشكلات من جانب المروؤسين ويتدخل بعد حدوث المشكلة ووصولها الى حد الازمة . فالقائد يهتم بالاوضاع الاستثنائية فقط معاقبا المروؤسين متخذا اجراءات تصحيحية .
	القيادة المتسببة	القائد الذى يتخلى عن المسؤولية ويتجنب اتخاذ القرارات او يبذل جهودا محدودة لمساعدة المروؤسين فى اشباع احتياجاتهم فلا يوجد تبادل للخبرات مع المروؤسين ولا محاولة لمساعدتهم على التطور والنمو ونتيجة لذلك فان التابعين يكونون غالبا فى نزاع مع كل ما يخص الادوار والمسئوليات ويحاولون اغتصاب دور القائد او ينشدون التوجيه من اى مكان فى المنظمة .

٢- القيادة التحويلية :

وهي العملية التي يرتبط فيها القادة والتابعين بطريقة يرفع كل منهما الآخر الى مستويات عالية من التحفيز والاخلاقيات. حيث تتمثل سمات القيادة التحويلية فى:

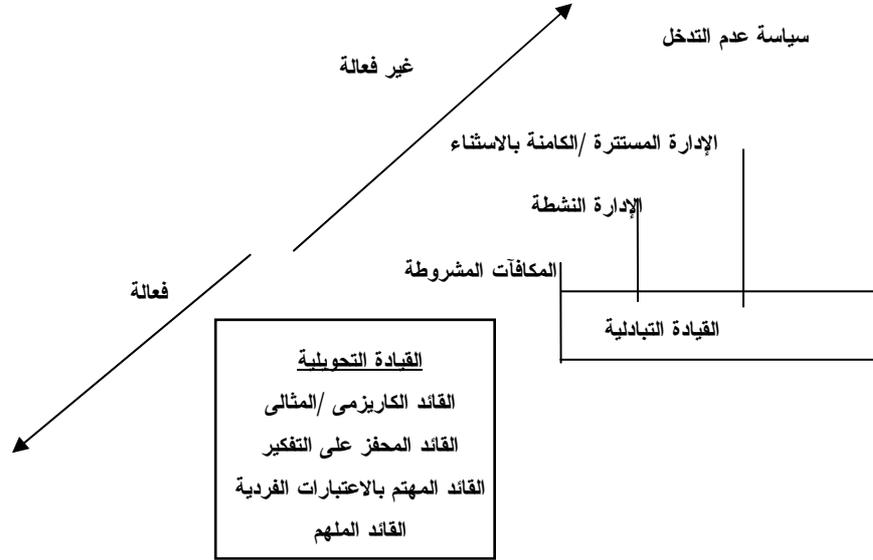
- رفع مستوى وعى واهتمام المرؤوسين باهمية عملهم واهمية تحقيق مخرجات ذات قيمة.
- ربط اهداف ومصالح واهتمامات المرؤوسين الخاصة بتحقيق الصالح العام للمنظمة، وغالبا ما يتم ذلك من خلال خلق رؤية تحقق الربط بين قيم واهداف العاملين وقيم واهداف المنظمة وكذا تؤكد على ارتباط هوية العاملين بهوية المنظمة.
- تحفيز المرؤوسين على العمل الجاد وتحقيق اداء عالى يفوق التوقعات العادية.
- رفع واثارة الاحتياجات الداخلية العالية المستوى للمرؤوسين على هرم ماسلو من الاحتياجات الفسيولوجية والاجتماعية الى النمو والتطور الشخصى ورفع الكفاءة الذاتية .

يتسم هذا النوع من القيادة باربعة انماط سلوكية:

نمط القيادة	الابعاد	الخصائص
التحويلية	القائد الكاريزمي	يستمد تأثيره ونفوذه من جاذبيته الشخصية وهي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القائد بمقتضاها مثلا اعلى ونموذجا يقتدى به من قبل المرؤوسين ومن هذه السلوكيات التي يتبناها القائد انه يشكل مجموعة واضحة من القيم والاخلاقيات العالية وينقلها للمرؤوسين ويؤكد عليها من خلال توافقها مع افعاله فهو يتصرف كقدوة لهم كما انه يكون قادرا على خلق رؤى لاوضاع المستقبل وينقل هذه الرؤى بفعالية الى المرؤوسين ويرفع مستوى اهداف العاملين ويلهب حماسهم لانجاز هذه الرؤى ويسعى القائد لبناء علاقة مع المرؤوسين تقوم على الاعجاب والاحترام والثقة لترغيبهم في اتباع توجيهاته لانجاز مهام العمل .
القائد الملهم		اذا كان القائد المثالي مسئولاً عن خلق رؤية متفائلة للمستقبل فان القائد الملهم هو المسئول عن نقل هذه الرؤية بفعالية للمرؤوسين من خلال الاتصالات القوية الفعالة التي يستخدمها القائد في اشارة المرؤوسين باستخدام النداءات العاطفية وتحفيزهم لانجاز اداء اعلى من المتوقع من خلال تنمية الثقة الذاتية للمرؤوسين وتنمية الاحساس بقيمة الذات وكذا تنمية روح التحدى بتقديم مهام صعبة للمرؤوسين. كما يستخدم الاتصالات الفعالة في تأكيد التزامه بالرؤية والاهداف المشتركة .
القائد المحفز على التفكير		يهدف الى خلق بيئة عمل تقوم على الابداع والابتكار وذلك بتدعيم قدرات المرؤوسين على حل المشكلات الصعبة بطرق جديدة وكذا اعادة النظر في المشكلات القديمة والبحث عن اساليب عمل غير تقليدية والمشاركة في صنع القرارات .
القائد المهتم بالاعتبارات الانسانية الفردية		يشير هذا البعد الى درجة اهتمام واستماع القائد لاحتياجات المرؤوسين واستجابته لها مع التأكيد على مراعاة الفروق والاختلافات الفردية بين العاملين حيث يعطى القائد اهتماما شخصيا لكل فرد ويعمل على خلق بيئة عمل داعمة تقوم على الاتصال والحوار الثنائى بين الطرفين وتدريب العاملين ذاتيا وتقديم الارشادات حول الكيفية التي يؤدي بها العمل وتطويرهم ذاتيا .

يرى بعض الباحثون ان القيادة التحويلية والقيادة التبادلية نمطان متكاملان، حيث يقوم نمط القيادة التحويلية على نفس اسس القيادة التبادلية وهو ما يعرف بنموذج المدى الكامل للقيادة. فالقائد لا يستطيع ان يرتقى بمستوى حاجات المرؤوسين الى المستويات الاعلى الا اذا استطاع اشباع الحاجات الاساسية لهم. (٧٠)

نموذج المدى الكامل للقيادة



يتضح من العرض السابق ان الفروق الرئيسية بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية تتمثل في :

القيادة التحويلية	القيادة التبادلية
تركز على العلاقات القوية ونشر القيم الجديدة لأحداث تغيرات جذرية في المنظمة .	تركز على التبادلات الاجتماعية والاقتصادية بين القادة والمرؤوسين باستخدام المكافآت المشروطة لتعزيز السلوكيات الايجابية.
تعتمد على نفوذ الجاذبية الشخصية والقيم والأخلاقيات والخبرة .	تقوم على نفوذ السلطة والقوة الاجبارية والقيم اللازمة لصيانة علاقات المصلحة فقط.
تتجاوز الشؤون اليومية وتركز على القضايا والأهداف طويلة الأمد، هي قيادة التغيير حيث يقوم القائد بتغيرات كبيرة في مجال قيم واتجاهات وسلوكيات المرؤوسين.	تركز على الشؤون اليومية والأهداف قصيرة المدى، هي مجرد قيادة لصيانة الأوضاع الراهنة حيث يصنع القائد تعديلات صغيرة فقط في رسالة وهيكل المنظمة وإدارة الموارد البشرية في ظل الثقافة القائمة.

تحفز المرؤوسين من خلال المكافآت المشروطة واشباع الحاجات الاساسية لهم .	تحفز المرؤوسين من خلال المكافآت المشروطة واشباع الحاجات الحالية الاساسية لهم .
تفاعلات واتصالات محدودة بهدف تسيير العمل من خلال الثواب والعقاب.	قدر كبير من التفاعلات والاتصالات والهدف الانجاز من خلال بناء علاقات قوية مع المرؤوسين
اتصالاتها احادية الاتجاه هابطة غالبا تتم بصورة فردية بين القائد وكل مرؤوس على حدة. ينظر اليها بشك في بعض الاحيان .	اتصالاتها متعددة الاتجاهات تتم بين القائد وجميع المرؤوسين. وتقبل بصفة عامة وتناقش بصراحة وصدق اذا لم تقبل .
هدف الاتصالات الهابطة: الرقابة والمتابعة، اتخاذ الاجراءات التصحيحية، تعليم التابعين كيفية تحقيق الاهداف .	هدف الاتصالات الهابطة: نقل رؤية مستقبلية واقعية، اشراك المرؤوسين فى ادارة الازمات، تعزيز التطوير الذاتى .
العلاقات بين القائد والمرؤوسين باقية قوية طويلة الامد وتتصهر اهداف المرؤوسين مع اهداف القادة ويسعى الطرفان الى تحقيق هدف مشترك.	العلاقات بين القائد والمرؤوسين عابرة سطحية قصيرة الامد حيث يسعى كل طرف الى تحقيق هدفه ومصالحته الخاصة ولا يرتبط القادة والمرؤوسين بهدف مشترك.

تحديد موضوع الدراسة :

ان نجاح وتطور المنظمات يرتكز بشكل اساسى على قياداتها و قدراتهم على تسيير اعمالها وخاصة فيما يتعلق بمشكلة ادارية واتصالية يواجهها المديرون يوميا اثناء متابعة اعمالهم وهى الصراع التنظيمى وما ينتج عنه من سلبيات اذا زاد عن الحد المرغوب فيه فى منظمات الاعمال، حيث تبدل القيادات الادارية بانماطها المختلفة جهودا كبيرة من اجل معالجته والحد من تأثيراته السلبية على بيئة العمل وعلى راسها اعاقه تحقيق اهداف المنظمة، لذلك تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير نمط القيادة التنظيمية - سواء التبادلية او التحويلية - فى المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام والاستثمارى على استثارة اسباب ومستويات معينة لحدوث الصراع من جانب وتكرار حدوث الصراعات وتحديد المرحلة التطورية للصراع التى تتدخل فيها قيادة المنظمة لادارته والاستراتيجية الاتصالية المختارة

لإدارة الصراعات التنظيمية - والمصنفة تبعاً لمقياس توماس وكليمان من جانب آخر.

أهمية موضوع الدراسة

- تهتم هذه الدراسة بأحدى المهارات الأساسية والضرورية لنجاح قادة المنظمات وهي اختيار الاستراتيجيات الاتصالية والإدارية المناسبة للتعامل مع الصراع وحله.
- بالرغم من وجود وفرة في الدراسات العربية التي تتناول موضوع إدارة الصراع بشكل عام إلا أن هناك محدودية في الدراسات التي تتناول العلاقة بين متغير تنظيمي هام مثل القيادة والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الصراع بشكل خاص.
- ربطت الدراسة بين الجوانب الأساسية في عملية إدارة الصراع (أسبابه / مستوياته / معدل تكراره / مرحلة التدخل لإدارته / الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارته) ونمط القيادة التنظيمية، وإيضاً بين هذه الأبعاد وعدد من المتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة والتدريب في مجال إدارة الصراع)، وإيضاً ربطت هذه الدراسة بين نمط ملكية المنظمات والأبعاد السابقة في عملية إدارة الصراع، وهو ما لم يتم معالجته بهذا الشكل في إطار الدراسات السابقة.
- أنها تطبق على منظمات تعمل في المجتمع المصري بما له من خصوصية تنعكس على نتائجه سواء في تحديد نمط القيادة التنظيمية أو في تحديد الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في إدارة الصراعات التنظيمية أو في الربط بينهما.

أهداف الدراسة :

- التعرف على أنماط القيادة التنظيمية السائدة في كل من المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام والاستثماري .
- الأسباب الشائعة لحدوث الصراع التنظيمي ومعدل تكرارها ومستويات حدوثها، وعلاقة كل ذلك بنمط القيادة التنظيمية .
- التعرف على الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات العاملة في مصر بعينة الدراسة في إدارة الصراع . وتحديد الاستراتيجيات الأكثر استخداماً من قبل كل نمط أنماط القيادة التنظيمية .

- تقديم توصيات لقادة المنظمات عن مدى مناسبة الاستراتيجيات الاتصالية التي يستخدمونها في ادارة الصراعات التنظيمية، مما يؤدي الى تحقيق نتائج ايجابية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسى:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين نمط القيادة التنظيمية وطبيعة الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة في ادارة الصراع التنظيمى؟

التساؤلات الفرعية :

- ماهو نمط القيادة التنظيمية السائد فى كل من المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام والاستثمارى؟
- هل يختلف مفهوم الصراع باختلاف نمط القيادة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة؟
- هل يؤثر نمط القيادة التنظيمية على استثارة اسباب معينة لحدوث الصراع؟
- ما هو معدل حدوث الصراعات التنظيمية فى المنظمات محل الدراسة؟ وما هى انعكاسات نمط القيادة التنظيمية على هذا المعدل؟
- هل هناك علاقة بين نمط القيادة التنظيمية ونشوء مستويات معينة من الصراعات داخل المنظمات محل الدراسة؟
- ما هى المرحلة التى يتدخل فيها قادة المنظمات لادارة الصراعات ؟
- هل تؤثر بعض المتغيرات الشخصية (معدل الحصول على التدريب ومدى تخصصه وعدد سنوات الخبرة) على تحديد نمط القيادة التنظيمية فى المنظمات بعينة الدراسة؟

التصميم المنهجي للدراسة:

ولتحقيق هدف الدراسة فى التعرف على نمط القيادة التنظيمية السائد فى المنظمات العاملة فى مصر ومدى تأثيرها على تحديد الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراعات التنظيمية وانعكاسات ذلك على مدى قدرة المنظمة على تجنب التأثيرات السلبية لها بل والاستفادة من وجودها فى المستوى

المطلوب فى تحقيق الفاعلية التنظيمية استخدمت الباحثة منهج المسح الذى يعتبر جهدا علميا منظما للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن الظاهرة.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة فى المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة فى مصر والتابعة لقطاع الاعمال العام والقطاع الاستثمارى (شركات الاستثمار المصرى، والمصرى الاجنبى، والمصرى العربى).

عينة الدراسة:

قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية مكونة من (٦٠) منظمة من المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة فى مصر والتابعة لقطاع الاعمال العام والقطاع الاستثمارى.

أدوات جمع البيانات:

تمثلت ادوات جمع البيانات فى هذه الدراسة فى: المقابلات المتعمقة مع احد اعضاء الادارة العليا بالمنظمات محل الدراسة وملىء صحيفة استقصاء معهم. هذه الصحيفة مقسمة الى ثلاث اجزاء. الجزء الاول يتعلق بالجوانب المتنوعة فى عملية ادارة الصراعات التنظيمية وهى مفهوم الصراع من منظور مديرى المنظمات، معدل حدوثه، واسباب نشأته ومستويات الصراع، المرحلة التطورية للصراع التى يتم فيها التدخل لادارته. الجزء الثانى من الاستمارة يتعلق بتحديد نمط القيادة التنظيمية باستخدام مقياس Burns and Bass، والمقياس المعدل لـ Bass and Avolio. الجزء الثالث من الاستمارة يتعلق بتحديد الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراع بالمنظمات محل الدراسة باستخدام مقياس Thomas and Killman، الجزء الرابع من الاستمارة يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين (الوظيفة، سنوات الخبرة، التدريب الحاصل عليه).

نتائج الدراسة :

اولا: تم تحديد نمط القيادة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة وذلك باستخدام مقياس Burns and Bass، والمقياس المعدل لـ Bass and Avolio والذى صنف نمط القيادة الى قيادة تبادلية وقيادة تحويلية وتم التعبير عن الابعاد الخاصة بكل نمط بالجمال المتضمنة بالجدولين التاليين بغرض التوصل لنمط

القيادة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة وايضا تحديد طبيعة العلاقة بين نمط ملكية المنظمات محل الدراسة ونمط القيادة التنظيمية بها :

جدول رقم (١) اهمية ابعاد القيادة التبادلية من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=٦٠)

الترتيب	الوزن النسبي	الايعاد					معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	ك
		معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا						
١	٦٨	٢	٢٧	-	٧	٢٤	%	تعقد ادارة المنظمة اتفقا مع المرؤوسين بانه عند انجازهم بلاداء المطلوب تكافئهم ماديا /معنويا.				
		٣,٣	٤٥	-	١١,٧	٤٠						
٢	٦٢,٣	٢	٢٩	-	١٨	١١	%	تتنظر ادارة المنظمة بشكل سلبي وقوع الاخطاء والمشكلات من جانب المرؤوسين.				
		٣,٣	٤٨,٤	-	٣٠	١٨,٣						
٢	٦٢,٣	٤	٢٦	٢	١٥	١٣	%	تتدخل ادارة المنظمة بعد حدوث المشكلات ووصولها الى حد الازمة معاقبة المرؤوسين.				
		٦,٧	٤٣,٣	٣,٣	٢٥	٢١,٧						
٣	٦٠,٣	٥	٢٥	٣	١٨	٩	%	تتجنب ادارة المنظمة اتخاذ لقرارات او تؤخرها				
		٨,٣	٤١,٧	٥	٣٠	١٥						
٣	٦٠,٣	٩	١٩	٤	١٨	١٠	%	بذل ادارة المنظمة جهودا ضعيفة لمساعدة المرؤوسين فى اشباع احتياجاتهم.				
		١٥	٣١,٧	٦,٧	٣٠	١٦,٧						
٤	٥٩,٣	١١	١٧	٤	١٩	٩	%	العلاقة بين ادارة المنظمة والمرؤوسين علاقة عابرة سطحية قصيرة الامد.				
		١٨,٣	٢٨,٣	٦,٧	٣١,٧	١٥						
٤	٥٩,٣	١١	٢٠	-	١٨	١١	%	سلوك ادارة المنظمة غالبا ما يؤدي الى خلق صراع بين المرؤوسين حول ادوارهم ومسئولياتهم.				
		١٨,٣	٣٣,٣	-	٣٠	١٨,٣						
٥	٥٩	٧	٢١	٤	٢٤	٤	%	ادارة المنظمة لاتتبادل الخبرات مع المرؤوسين ولاتساعدهم على تطوير مستوى ادائهم.				
		١١,٧	٣٥	٦,٧	٤٠	٦,٧						
٦	٥٨,٧	١٥	١٤	٤	١٤	١٣	%	تصالات ادارة المنظمة احادية لاتجاه هابطة غالبا.				
		٢٥	٢٣,٣	٦,٧	٢٣,٣	٢١,٧						
٧	٥٨,٣	١٥	١٤	٤	١٥	١٢	%	لتفاعلات والاتصالات بين الادارة والمرؤوسين محدودة من اجل تسيير العمل .				
		٢٥	٢٣,٣	٦,٧	٢٥	٢٠						

الترتيب	الوزن النسبي	الابعاد					موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
		ك	%	ك	%	ك					
٧	٥٨,٣	١٢	١٨	٥	١٣	١٢	ك	بنظر المرؤوسين لاتصالات ادارة المنظمة بشك في غالبية الاحيان.			
		٢٠	٣٠	٨,٣	٢١,٧	٢٠	%				
٨	٥٨	١٢	١٩	٤	١٣	١٢	ك	تعمل ادارة المنظمة على احكام الرقابة على المرؤوسين.			
		٢٠	٣١,٧	٦,٧	٢١,٧	٢٠	%				
٩	٥٧,٣	١٣	١٨	٤	١٤	١١	ك	ادارة المنظمة ما هي الاقياة لصيانة الاوضاع الراهنة.			
		٢١,٧	٣٠	٦,٧	٢٣,٣	١٨,٣	%				
١٠	٥٦,٧	١٥	١٤	٥	١٨	٨	ك	تركز إدارة المنظمة علي الشئون اليومية والأهداف قصيرة المدى			
		٢٥	٢٣,٣	٨,٣	٣٠	١٣,٣	%				
١٠	٥٦,٧	١٦	١٣	٥	١٧	٩	ك	ادارة المنظمة تحفز العاملين من خلال اشباع احتياجاتهم الاساسية الحالية.			
		٢٦,٧	٢١,٧	٨,٣	٢٨,٣	١٥	%				

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

تعدد الانماط السلوكية الممثلة للقيادة التبادلية التي يمارسها قادة المنظمات بعينة الدراسة وان اختلفت في ترتيبها تبعا لاهميتها من وجهة نظر الباحثين وذلك على النحو التالي :

- جاء في مقدمة اهتمام الباحثين بعينة الدراسة البعد الخاص بتحديد المهام المطلوبة من المرؤوسين بدقة وعقد اتفاقا معهم بانه عند انجاز المهام المطلوبة ستتم مكافئتهم ماديا او معنويا، وهو النمط السلوكي المسمى قيادة المكافآت المشروطة في اطار القيادة التبادلية وذلك بوزن نسبي (٦٨).
- جاء في المرتبة الثانية والثامنة السلوكيات الخاصة بقيادة الادارة النشطة والكامنة في اطار القيادة التبادلية حيث يتابع القادة بدقة سير عمل المرؤوسين باستمرار بهدف اكتشاف المشاكل والاطفاء التي قد تواجه المرؤوسين عند التنفيذ، ويمتلك القادة نظم للمراقبة توفر لهم معلومات دقيقة تمثل انذارا مبكرا للاخطاء. بعد هذا النمط سلبيا في عدم تحفيزه العاملين على الابتكار والأبداع وذلك بوزن نسبي (٥٨، ٦٢، ٣) لكلاهما على الترتيب.
- شغلت السلوكيات الخاصة بالقيادة المتسبية في اطار القيادة التبادلية المرتبة الثالثة والخامسة والرابعة والتاسعة وتمثلت في القائد الذي يتخلى عن المسؤولية ويتجنب اتخاذ القرارات او يبذل جهودا محدودة لمساعدة المرؤوسين في اشباع

احتياجاتهم فلا يوجد تبادل للخبرات مع المرؤوسين ولا محاولة لمساعدتهم على التطور والنمو ونتيجة لذلك فان التابعين يكونون غالبا فى نزاع مع كل ما يخص الادوار والمسئوليات ويحاولون اغتصاب دور القائد او ينشدون التوجيه من اى مكان فى المنظمة وذلك بوزن نسبي (٦٠,٣, ٥٩,٣, ٥٩, ٥٧,٣) لكل منهم على التوالى .

- اما طبيعة اتصالات القادة التبادلين فشغلت المرتبة السادسة والسابعة والعاشرة وتمثلت من حيث شكل اتصالات هؤلاء القادة بانها احادية الاتجاه هابطة غالبا، محدودة من اجل تسيير العمل، ينظر لها بشك فى غالبية الاحيان من قبل المرؤوسين، اما من حيث المضمون او هدف الاتصالات فهى تركز على الشئون اليومية والاهداف قصيرة المدى وتحفيز العاملين من خلال اشباع احتياجاتهم الاساسية الحالية، وذلك بوزن نسبي (٥٨,٧, ٥٨,٣, ٥٦,٧) لكل منهم على التوالى .

جدول رقم (٢) اهمية ابعاد القيادة التحويلية من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=٦٠)

الترتيب	الوزن النسبي	معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	البنود
١	٧١,٣	٦	١٦	٧	-	٣١	ك صفات وسلوكيات ادارة المنظمة مثلا اعلى ونموذجا يقتدى به من قبل المرؤوسين.
		١٠	٢٦,٧	١١,٧	-	٥١,٧	%
٢	٦٦,٧	٦	١٦	٧	١٤	١٧	ك تركز ادارة المنظمة على القضايا والاهداف طويلة المدى .
		١٠	٢٦,٧	١١,٧	٢٣,٣	٢٨,٣	%
٣	٦٥,٣	٣	٢٣	٤	١٥	١٥	ك ادارة المنظمة تحفز العاملين من خلال اثاره احتياجاتهم الداخلية العالية.
		٥	٣٨,٣	٦,٧	٢٥	٢٥	%
٤	٦٥	٧	١٧	٥	١٦	١٥	ك تهيب ادارة المنظمة مناخا يشعر فيه الاعضاء بالامان وعدم الخوف من المشاركة.
		١١,٧	٢٨,٣	٨,٣	٢٦,٧	٢٥	%
٤	٦٥	٥	٢٢	٢	١٥	١٦	ك يتقبل المرؤوسين اتصالات ادارة المنظمة بصفة عامة وتناقش بصراحة وصدق إذا لم تقبل
		٨,٣	٣٦,٧	٣,٣	٢٥	٢٦,٧	%
٥	٦٤,٧	٦	١٩	٣	١٩	١٣	ك ادارة المنظمة قادرة على خلق رؤى لاوضاع المستقبل ونقلها بفعالية للمرؤوسين.
		١٠	٣١,٧	٥	٣١,٧	٢١,٧	%

الترتيب	الوزن النسبي	معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	البنود
٦	٦٤,٣	٣	٢٤	٨	٧	١٨	ك تعمل ادارة المنظمة على رفع مستوى المسؤولية الاخلاقية للمرؤوسين وتحفزهم على تجاوز مصلحتهم الشخصية في سبيل الصالح العام .
		٥	٤٠	١٣,٣	١١,٧	٣٠	%
٦	٦٤,٣	٨	١٩	٢	١٤	١٧	ك تدعم ادارة المنظمة قدرات المرؤوسين على حل المشكلات الصعبة بطرق جديدة واعادة النظر فى المشكلات القديمة والبحث عن اساليب عمل مبتكرة.
		١٣,٣	٣١,٧	٣,٣	٢٣,٣	٢٨,٣	%
٧	٦٤	٣	٢٤	٤	١٦	١٣	ك هناك قدر كبير من التفاعل والاتصال بين الادارة والمرؤوسين بهدف الاتجاز من خلال بناء علاقات قوية بينهم.
		٥	٤٠	٦,٧	٢٦,٧	٢١,٧	%
٨	٦٣,٣	١١	١٤	٥	١٤	١٦	ك تقدم ادارة المنظمة ارشادات للمرؤوسين حول الكيفية التى يؤدوا بها العمل
		١٨,٣	٢٣,٣	٨,٣	٢٣,٣	٢٦,٧	%
٨	٦٣,٣	٩	١٦	٤	١٨	١٣	ك ادارة المنظمة هى قيادة التغييرات الكبيرة.
		١٥	٢٦,٧	٦,٧	٣٠	٢١,٧	%
٩	٦٣	٧	١٨	٥	١٩	١١	ك ادارة المنظمة قادرة على رفع مستوى اهداف العاملين وتحفيزهم لانجاز رؤيتها للمستقبل.
		١١,٧	٣٠	٨,٣	٣١,٧	١٨,٣	%
١٠	٦٢,٧	١١	١٥	٤	١٥	١٥	ك تهتم ادارة المنظمة وتستمع لاحتياجات المرؤوسين وتستجيب لها.
		١٨,٣	٢٥	٦,٧	٢٥	٢٥	%
١١	٦٢,٣	٨	١٨	٤	١٩	١١	ك تعطى ادارة المنظمة اهتماما شخصيا لكل فرد من المرؤوسين .
		١٣,٣	٣٠	٦,٧	٣١,٧	١٨,٣	%
١١	٦٢,٣	٦	١٩	٤	٢٤	٧	ك ادارة المنظمة تقيم علاقة مع المرؤوسين تقوم على الاحترام والتقى لترغب المرؤوسين فى اتباع توجيهاتها لانجاز مهام العمل.
		١٠	٣١,٧	٦,٧	٤٠	١١,٧	%
١١	٦٢,٣	٨	١٨	٣	٢١	١٠	ك ادارة المنظمة تنمى روح التحدى لدى المرؤوسين بتقديم مهام صعبة لهم.
		١٣,٣	٣٠	٥	٣٥	١٦,٧	%

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى:

تعدد الأنماط السلوكية الممثلة للقيادة التحويلية التى يمارسها قادة المنظمات بعينة الدراسة وان اختلفت فى ترتيب أهميتها وذلك على النحو التالى:

- شغلت الانماط السلوكية الخاصة بالقائد الكاريزمي - وهو احد ابعاد القيادة التحويلين - المرتبة الاولى والخامسة والسادسة والحادية عشر من وجهة نظر المبحوثين بالعينة وذلك بوزن نسبي (٧١,٣، ٦٤,٧، ٦٤,٣، ٦٢,٣)، يستمد هذا القائد تأثيره ونفوذه من جاذبيته الشخصية وهي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القائد بمقتضاها مثلا اعلى ونموذجا يقتدى به من قبل المرؤوسين ومن هذه السلوكيات التي يتبعها القائد انه يشكل مجموعة واضحة من القيم والاخلاقيات العالية وينقلها للمرؤوسين ويؤكد عليها من خلال توافقها مع افعاله فهو يتصرف كقدوة لهم كما انه يكون قادرا على خلق رؤى لاوضاع المستقبل ويسعى القائد لبناء علاقة مع المرؤوسين تقوم على الاعجاب والاحترام والثقة لترغيبهم في اتباع توجيهاته لانجاز مهام العمل .

- اما الانماط السلوكية الخاصة بالقائد الملهم فشغلت المرتبة التاسعة والحادية عشر فقط وذلك بوزن نسبي (٦٣، ٦٢,٣) فاذا كان القائد المثالي /الكاريزمي مسئولاً عن خلق رؤية متفائلة للمستقبل فان القائد الملهم هو المسئول عن نقل هذه الرؤية بفعالية للمرؤوسين من خلال تنمية الثقة الذاتية للمرؤوسين وتنمية الاحساس بقيمة الذات وكذا تنمية روح التحدى بتقديم مهام صعبة للمرؤوسين. كما يستخدم الاتصالات الفعالة في تأكيد التزامه بالرؤية والاهداف المشتركة.

- فى حين جاءت الانماط السلوكية الخاصة باقائد المحفز على التفكير فى الترتيب الرابع والسادس وذلك بوزن نسبي (٦٥، ٦٤,٣) يهدف هذا القائد الى خلق بيئة عمل تقوم على الابداع والابتكاروالامان وعدم الخوف وذلك بتدعيم قدرات المرؤوسين على حل المشككت الصعبة بطرق جديدة وكذا اعادة النظر فى المشكلات القديمة والبحث عن اساليب عمل غير تقليدية والمشاركة فى صنع القرارات.

- شغلت الانماط السلوكية الخاصة بالقائد المهمم بالاعتبارات الانسانية المرتبة الثالثة والعاشره والحادية عشر وذلك بوزن نسبي (٦٥,٣، ٦٢,٧، ٦٢,٣) حيث يشير هذا البعد الى مراعاة الفروق والاختلافات الفردية بين العاملين حيث يعطى القائد اهتماما شخسيا لكل فرد ويعمل على خلق بيئة عمل داعمة تقوم على الاتصال والحوار الثنائى بين الطرفين وتدريب العاملين ذاتيا .

- اما طبيعة اتصالات القادة التحويلين فشغلت المرتبة الثانية والرابعة والسابعة والثامنة بوزن نسبي (٦٦,٧، ٦٥، ٦٤، ٦٣,٣) يتصف هؤلاء القادة بان هناك

قدر كبير من التفاعل والاتصال بينهم وبين المرؤوسين بهدف الانجاز، وهذه الاتصالات يتقبلها المرؤوسين بصفة عامة وتناقش اذا لم تقبل ويركز مضمونها على القضايا والاهداف طويلة المدى وتقديم ارشادات حول كيفية اداء مهام العمل.

وبادخال نمط الملكية على متغير نمط القيادة التنظيمية كشفت نتائج الدراسة عن ما يلي:

جدول رقم (٣) العلاقة بين نمط ملكية المنظمات بعينة الدراسة ونمط القيادة التنظيمية بها

مؤشرات إحصائية ^(*)			القطاع الاستثماري		قطاع الأعمال العام		نمط الملكية
معامل فاي	مستوى المعنوية	٢ ك	%	ك	%	ك	نمط القيادة التنظيمية
٠,٣١٤	٠,٠١٠	٦,٥٤٨	١٦,٧	١٠	٣٠	١٨	قيادة تبادلية
			٣٦,٧	٢٢	١٦,٧	١٠	قيادة تحويلية

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين نمط ملكية المنظمات (قطاع اعمال عام، استثماري) ونمط القيادة التنظيمية (تبادلية، تحويلية) فكانت قيمة ك^٢ (٦,٥٤٨) بمستوى معنوية (٠,٠١٠) حيث يغلب على القادة في المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام بعينة الدراسة سمات وابعاد القادة التبادلين وذلك بنسبة (٣٠%) في مقابل (١٦,٧%) لسمات وابعاد القادة التحويلين. في حين يغلب على القادة في المنظمات الاستثمارية بعينة الدراسة سمات القادة التحويلين وذلك بنسبة (٣٦,٧%) في مقابل (١٦,٧%) لسمات وابعاد القادة التبادلين.

وبذلك تمت الاجابة عن التساؤل الاول من تساؤلات الدراسة وهو: ما هو نمط القيادة التنظيمية السائد في كل من المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام والاستثماري؟

(*) درجة الحرية = ١.

ثانيا: تم سؤال المبحوثين بعينة الدراسة عن بعض ابعاد عملية ادارة الصراع التنظيمي والتي تمثلت في (مفهوم الصراع، أسبابه، مستويات حدوثه، مرحلة التدخل لادارته)، وتم ربط النتائج بكلا من نمط القيادة التنظيمية ونمط ملكية المنظمات بعينة الدراسة وذلك على النحو التالي :

(١) مفهوم الصراع :

جدول رقم (٤) العلاقة بين نمط ملكية المنظمات بعينة الدراسة ومفهوم القادة بهاعن الصراع

مؤشرات إحصائية ^(٤)		المجموع		القطاع الاستثماري		قطاع الأعمال العام		نمط الملكية
		ك	%	ك	%	ك	%	
مستوي المعنوية	٢١٤	٢٩	٤٨,٣	٧	١١,٧	٢٢	٣٦,٧	مفهوم الصراع
معامل التوافق		١٩	٣١,٧	١٥	٢٥	٢	٣,٣	بعد واحد للمفهوم
		١٢	٢٠	١٥	٢٥	٤	٦,٧	أكثر من بعد للمفهوم
								مفهوم شامل

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- ارتفاع نسبة المبحوثين الذين ركزوا على بعدا واحدا في مفهوم الصراع (٤٨,٣%) في اجمالي عينة الدراسة حيث ذكروا ان الصراع من منظورهم يعنى ان تكون لجماعة ما اتجاهات او قيم او اهداف تدرك باعتبارها عائق امام الاتجاهات او القيم او الاهداف التي يتبناها الآخرون. في حين كانت نسبة المبحوثين الذين ركزوا على اكثر من بعد في مفهوم الصراع متوسطة لم تتجاوز (٢٠%) من اجمالي عينة الدراسة حيث اضافوا للمعنى السابق بعدا اخر وهو البعد السلوكي - تضطر جماعة ما لممارسة نشاط معين غير متطابق مع احتياجاتها واهتماماتها او تتبنى تفضيلات سلوكية يتعارض ارضائها مع تنفيذ تفضيلات الآخرين وفي المقابل لم تتجاوز نسبة المبحوثين الذين ذكروا مفهوما شاملا للصراع (٣١,٧%) يركز بالاضافة الى الابعاد السابقة على الالية او الطريقة التي يتمكن من خلالها من توجيه النزاع وتوظيفه تجاه احداث التغيير او تطوير مستوى اداء العاملين ورفع كفاءة وفاعلية المنظمة .

(*) درجة الحرية = ٢.

- ان هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين نمط ملكية المنظمات بعينة الدراسة ومفهوم المبحوثين عن الصراع فكانت قيمة كا^٢ (١٩,٢٧٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) حيث ذكرت النسبة الأكبر من المبحوثين بالمنظمات التابعة للقطاع الاستثمارى (٢٥%) مفهوما شاملا للصراع، فى حين ذكرت النسبة الأكبر من المبحوثين بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام (٣٦,٧%) مفهوما يركز على بعدا واحدا فقط للصراع.

جدول رقم (٥) العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية ومفهوم القادة عن الصراع

مؤشرات إحصائية ^(*)		القيادة التحويلية		القيادة التبادلية		نمط القيادة		
معامل التوافق	مستوى المعنوية	ك	%	ك	%			
٠,٤٥٧	٠,٠٠٠	٢٤	١٣,٣	٨	٣٥	بعد واحد للمفهوم		
						٢١	٤	أكثر من بعد فى المفهوم
						١٦	٥	مفهوم شامل

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

- هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين نمط القيادة التنظيمية بعينة الدراسة ومفهوم القادة عن الصراع فكانت قيمة كا^٢ (١٥,٨٥٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، حيث قدمت النسبة الأكبر من القادة التبادلين بعينة الدراسة (٣٥%) مفهوما يركز على بعدا واحدا فقط للصراع، فى حين قدمت النسبة الأكبر من القادة التحويليين بعينة الدراسة (٢٦,٧%) مفهوما شاملا للصراع .

وبذلك تمت الإجابة عن التساؤل الثانى للدراسة وهو: هل يختلف مفهوم الصراع باختلاف نمط القيادة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة ؟

(*) درجة الحرية = ٢.

(٢) أسباب الصراع:

جدول رقم (٦) العلاقة بين نمط ملكية المنظمات محل الدراسة وأسباب حدوث

الصراع

مستوي المعنوية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	نمط الملكية	الأسباب
٠,٠٠٦	٥١	٢,٨٤٤	١,٥٣١	٣,٢٥	٢٨	قطاع الأعمال العام	غموض المهام الموكلة للأفراد
			١,٢٣٧	٢,٢٢	٣٢	القطاع الاستثماري	
٠,٠١١	٥٤	٢,٦٣٠	١,٤٨٤	٣,١٤	٢٨	قطاع الأعمال العام	عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين
			١,٣٣٠	٢,١٩	٣٢	القطاع الاستثماري	
٠,٠٥١	٥٣	٢	١,٦١٠	٣,٠٠	٢٨	قطاع الأعمال العام	عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين
			١,٣٨٥	٢,٢٢	٣٢	القطاع الاستثماري	
٠,١٠١	٥١	١,٦٦٨	١,٥٦٢	٢,٩٣	٢٨	قطاع الأعمال العام	ازدواجية المهام الوظيفية
			١,٢٥٦	٢,٣١	٣٢	القطاع الاستثماري	
٠,٠٨٠	٥١	١,٧٨٧	١,٥٦٣	٣,٠٠	٢٨	قطاع الأعمال العام	غموض المستقبل الوظيفي
			١,٢٣٤	٢,٣٤	٣٢	القطاع الاستثماري	
٠,١٢٠	٤٦	١,٥٨٤	١,٦٧٨	٣,٠٠	٢٨	قطاع الأعمال العام	عدم اتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات
			١,١٣٢	٢,٤١	٣٢	القطاع الاستثماري	
٠,٠٧٠	٤٩	١,٨٥٥	١,٦٣١	٣,٠٧	٢٨	قطاع الأعمال العام	عدم وجود اسس علمية يتم بناء عليها توزيع الموارد بين الإدارات
			١,٢١٢	٢,٣٨	٣٢	القطاع الاستثماري	
٠,٢٨٢	٥١	١,٠٨٧	١,٥٩٥	٢,٧٩	٢٨	قطاع الأعمال العام	عدم العدالة في اتاحة فرص الترقى
			١,٢٨٩	٢,٣٨	٣٢	القطاع الاستثماري	
٠,٠٣٢	٥١	٢,١٩٨	١,٦٢١	٢,٩٦	٢٨	قطاع الأعمال العام	غياب الاسس العادلة في توزيع المزايا المادية
			١,٢٨٩	٢,١٣	٣٢	القطاع الاستثماري	
٠,٠٨٣	٥٨	١,٧٦٦	١,١٩٧	٢,٨٩	٢٨	قطاع الأعمال العام	تهديد وتخويف المرؤوسين
			١,٣٣٠	٢,٣١	٣٢	القطاع الاستثماري	
٠,٩٥٠	٥٨	٠,٠٦٤	١,٦٦٣	٣,٢١	٢٨	قطاع الأعمال العام	الاختلاف حول الاهداف المراد تحقيقها
			١,٥٩٥	٣,١٩	٣٢	القطاع الاستثماري	
٠,٧٩٨	٥٨	٠,٢٥٨	١,٧٠١	٣,١٨	٢٨	قطاع الأعمال العام	الاختلاف حول طرق تحقيق الاهداف
			١,٧٧٧	٣,٠٦	٣٢	القطاع الاستثماري	
٠,٠٠٩	٥٣	٢,٦٩٨	١,٤٠١	٣,٠٤	٢٨	قطاع الأعمال العام	عدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين
			١,١٨٥	٢,١٣	٣٢	القطاع الاستثماري	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- ان هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام والمنظمات التابعة للقطاع الاستثمارى فيما يتعلق ببعض أسباب حدوث الصراعات التنظيمية بها وهذه الأسباب هى :عدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين فكانت قيمة ت (٢,٦٩٨) بمستوى معنوية (٠,٠٠٩) حيث كان هذا السبب فى مقدمة الأسباب التى تؤدى إلى حدوث الصراعات التنظيمية بل واهمها فى المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الاستثمارى .ويليه غموض المهام الموكلة الى الأفراد فكانت قيمة ت (٢,٨٤٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠٦) حيث كان هذا السبب من الأسباب الأساسية التى تؤدى إلى حدوث الصراعات التنظيمية فى المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الاستثمارى. ثم الأسباب المتعلقة بعدم العدالة سواء فى توزيع السلطات او فى توزيع المزايا المادية فكانت قيم ت (٢,٦٣٠ ، ٢,١٩٨) بمستوى معنوية (٠,٠١١ ، ٠,٠٣٢) لكلاهما على الترتيب حيث كانت هذه الأسباب من الأسباب الأساسية التى تؤدى الى حدوث الصراعات التنظيمية فى المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الاستثمارى .
- تتفق هذه النتائج مع ما توصلت اليه الدراسة المسحية التى اجراها سعود بن محمد النمر(١٩٩٤)^(٧١) والتي كشفت عن ان أن هناك مجموعة من العوامل تساهم في نشوء الصراع بين العاملين فى الاجهزة الحكومية يظهر أهمها فيما يتعلق بالعوامل المادية، وفرص الترقية، وغموض المسئوليات، وتوزيع السلطة.
- لم تكن هناك فروقا واضحة بين المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام والاستثمارى فيما يتعلق بالاسباب الاخرى لحدوث الصراعات التنظيمية .وهذه الاسباب هى مرتبا تصاعديا: الاختلاف حول الاهداف المراد تحقيقها، الاختلاف حول طرق تحقيق هذه الاهداف، عدم العدالة فى اتاحة فرص الترقى، عدم اتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة فى عملية صنع القرار، ازدواجية المهام الوظيفية، تهديد وتخويف المرؤوسين، غموض المستقبل الوظيفى، عدم العدالة فى التعامل مع المرؤوسين، غياب الاسس العدالة فى توزيع المزايا المادية .

جدول رقم (٧) العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية والاسباب التي تؤدي لحدوث

الصراع التنظيمي

مستوي المعنوية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	نمط القيادة	العامل
٠,٠٠٠	٣٨	٨,١٧٦	١,٢٦٨	٣,٨٦	٢٨	تبادلية	غموض المهام الموكلة للأفراد
			٠,٦٤٤	١,٦٩	٣٢	تحويلية	
٠,٠٠٠	٤٢	٧,٠٧٢	١,٣٢٩	٣,٧١	٢٨	تبادلية	عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين
			٠,٧٨٠	١,٦٩	٣٢	تحويلية	
٠,٠٠٠	٤١	٧,١٣٧	١,٣٨٤	٣,٧١	٢٨	تبادلية	عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين
			٠,٧٩٨	١,٥٩	٣٢	تحويلية	
٠,٠٠٠	٤٥	٧,٥١٥	١,٢١٩	٣,٦٨	٢٨	تبادلية	ازدوجية المهام الوظيفية
			٠,٧٨٧	١,٦٦	٣٢	تحويلية	
٠,٠٠٠	٤٣	٧,٣٤٦	١,٢٤٣	٣,٧١	٢٨	تبادلية	غموض المستقبل الوظيفي
			٠,٧٧٢	١,٧٢	٣٢	تحويلية	
٠,٠٠٠	٤١	٦,٨٠٤	١,٣٢٩	٣,٧١	٢٨	تبادلية	عدم اتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات
			٠,٧٥١	١,٧٨	٣٢	تحويلية	
٠,٠٠٠	٤٢	٧,٣٢٢	١,٢٨٧	٣,٧٩	٢٨	تبادلية	عدم وجود اسس علمية يتم بناء عليها توزيع الموارد بين الادارات
			٠,٧٦٢	١,٧٥	٣٢	تحويلية	
٠,٠٠٠	٤٥	٦,٠٧٦	١,٣٤٧	٣,٥٤	٢٨	تبادلية	عدم العدالة في اتاحة فرص الترقى
			٠,٨٨٨	١,٧٢	٣٢	تحويلية	
٠,٠٠٠	٤٢	٦,٩٢٩	١,٣٧٠	٣,٦١	٢٨	تبادلية	غياب الاسس العادلة في توزيع المزايا المادية
			٠,٨٠١	١,٥٦	٣٢	تحويلية	
٠,٠٠٠	٤١	٥,٧٦١	١,٢٨٩	٣,٤٣	٢٨	تبادلية	تهديد المرؤوسين
			٠,٧٢٣	١,٨٤	٣٢	تحويلية	
٠,٠٠٠	٥٨	٤,٠٧٦-	١,٣٧٠	٢,٣٩	٢٨	تبادلية	الاختلاف حول الاهداف المراد تحقيقها
			١,٤٨٩	٣,٩١	٣٢	تحويلية	
٠,٠٠٠	٥٨	٣,٢٧٦-	١,٥٩٥	٢,٣٩	٢٨	تبادلية	الاختلاف حول طرق تحقيق الاهداف
			١,٦٠٦	٣,٧٥	٣٢	تحويلية	
٠,٠٠٠	٤٥	٦,٩٥٧	١,٢٠١	٣,٥٤	٢٨	تبادلية	عدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين
			٠,٧٨٠	١,٦٩	٣٢	تحويلية	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الأسباب التي تؤدي الى حدوث الصراع التنظيمي بحسب نمط القيادة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

- أسباب حدوث الصراعات التنظيمية ذات الصلة بالمهام الوظيفية (غموض المهام الموكلة للأفراد، ازدوجية المهام الوظيفية، غموض المستقبل الوظيفي) هي الأكثر تأثيرا في نشوء الصراعات التنظيمية من منظور القادة التبادليين مقارنة بالقادة التحويلين في عينة الدراسة حيث كانت قيمة ت لهم على التوالي (٨,١٧٦، ٧,٥١٥، ٧,٣٤٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).
- أسباب حدوث الصراعات التنظيمية ذات الصلة بالشعور بعدم العدالة سواء (في توزيع السلطات بين المرؤوسين، في التعامل مع المرؤوسين، في توزيع الموارد بين الإدارات، في إتاحة فرص الترقى، في توزيع المزايا المادية) هي الأكثر تأثيرا أيضا في نشوء الصراعات التنظيمية من منظور القادة التبادليين مقارنة بالقادة التحويلين في عينة الدراسة حيث كانت قيمة ت لهم على التوالي (٧,٠٧٢، ٧,١٣٧، ٧,٣٢٢، ٦,٠٧٦، ٦,٩٢٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).
- تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل اليها حسن على الزعبي (٢٠١١) في دراسته المسحية للتعرف على تأثير نمط القيادة التحويلية على استثارة أسباب نشأة الصراع التنظيمي والتي كشفت عن ان نقص الموارد من الأسباب الرئيسية لحدوث الصراعات من وجهة نظر القادة التحويلين.^(٧٢)
- اسباب حدوث الصراعات التنظيمية ذات الصلة بالعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (عدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، تهديد وتخويف المرؤوسين، عدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية صنع القرار) هي الأكثر تأثيرا أيضا في نشوء الصراعات التنظيمية من منظور القادة التبادليين مقارنة بالقادة التحويلين في عينة الدراسة حيث كانت قيمة ت لهم على التوالي (٦,٩٥٧، ٥,٧٦١، ٦,٨٠٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).
- أسباب حدوث الصراعات التنظيمية ذات الصلة بأهداف الإدارات أو المنظمات (الاختلاف حول الأهداف المراد تحقيقها، الاختلاف حول طرق تحقيق هذه الأهداف) هي الأكثر تأثيرا أيضا في نشوء الصراعات التنظيمية من منظور

القادة التحويلين مقارنة بالقادة التبادليين في عينة الدراسة حيث كانت قيمة ت لهما على التوالي (- ٤,٠٧٦ ، ٣,٢٧٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠).
وبذلك تمت الاجابة عن التساؤل الثالث للدراسة وهو: هل يؤثر نمط القيادة التنظيمية على استثارة اسباب معينة لحدوث الصراع؟
(٣) معدل حدوث الصراعات التنظيمية:

جدول رقم (٨) العلاقة بين نمط ملكية المنظمات بعينة الدراسة ومعدل حدوث الصراعات التنظيمية بها

مؤشرات إحصائية (*)		المجموع		القطاع الاستثماري		قطاع الأعمال العام		نمط الملكية معدل حدوث الصراع	
معامل التوافق	مستوى المعنوية	كا	%	ك	%	ك	%		
٠,٤٧٩	٠,٠٠١	١٧,٨٣٥	٢٨,٣	١٧	٨,٣	٥	٢٠	١٢	يوميًا
			١٥	٩	١,٧	١	١٣,٣	٨	أسبوعيًا
			٣٥	٢١	٢٦,٧	١٦	٨,٣	٥	شهريًا
			١٦,٧	١٠	١٣,٣	٨	٣,٣	٢	سنويًا
			٥	٣	٣,٣	٢	١,٧	١	أكثر من سنة

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط ملكية المنظمات محل الدراسة ومعدل حدوث الصراعات التنظيمية بها فكانت قيمة كا^٢ (١٧,٨٣٥) بمستوى معنوية (٠,٠٠١) حيث يرتفع معدل حدوث الصراعات التنظيمية بشكل يومي بنسبة (٢٠%) او اسبوعى بنسبة (١٣,٣%) فى منظمات قطاع الاعمال العام مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الاستثمارى. فى حين يرتفع معدل حدوث الصراعات التنظيمية بشكل شهرى بنسبة (٢٦,٧%) أو سنوى بنسبة (١٣,٣%) فى المنظمات الاستثمارية مقارنة بمنظمات قطاع الأعمال العام.

(*) درجة الحرية = ٤.

جدول رقم (٩) العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية بعينة الدراسة ومعدل حدوث الصراعات التنظيمية

مؤشرات إحصائية ^(٥)			القيادة التحويلية		القيادة التبادلية		نمط القيادة معدل حدوث الصراع
معامل التوافق	مستوى المعنوية	٢ ك	%	ك	%	ك	
٠,٤٨٨	٠,٠٠١	١٨,٧٣٤	٨,٣	٥	٢٠	١٢	يوميًا
			١,٧	١	١٣,٣	٨	أسبوعيًا
			٢٥	١٥	١٠	٦	شهريًا
			١٥	٩	١,٧	١	سنويًا
			٣,٣	٢	١,٧	١	أكثر من سنة

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التنظيمية بعينة الدراسة ومعدل حدوث الصراعات التنظيمية فكانت قيمة ك^٢ (١٨,٧٣٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠١) حيث يرتفع معدل حدوث الصراعات التنظيمية بشكل يومي بنسبة (٢٠%) أو اسبوعي بنسبة (١٣,٣%) في حالة القادة التبادلين مقارنة بالقادة التحويلين. في حين يرتفع معدل حدوث الصراعات التنظيمية بشكل شهري بنسبة (٢٥%) أو سنوي بنسبة (١٥%) في حالة القادة التحويلين مقارنة بالقادة التبادلين.

وبذلك تمت الإجابة على التساؤل الرابع للدراسة وهو: ما هو معدل حدوث الصراعات التنظيمية في المنظمات محل الدراسة؟ وما هي انعكاسات نمط القيادة التنظيمية على معدل حدوث الصراعات؟

* درجة الحرية=٤.

(٤) مستوى الصراع:

جدول رقم (١٠) العلاقة بين نمط ملكية المنظمات بعينة الدراسة ومستوى الصراعات الناشئة بها

مؤشرات إحصائية ^(٥)			القطاع الاستثماري		قطاع الأعمال العام		نمط الملكية
معامل التوافق	مستوى المعنوية	كا	%	ك	%	ك	مستوى حدوث الصراع
٠,٤١٨	٠,٠٤٨	١٢,٦٨١	٣,٣	٢	٣,٣	٢	داخل كل فرد
			٨,٣	٥	١٥	٩	بين الافراد داخل الادارات
			١٦,٧	١٠	١,٧	١	بين مديري الادارات
			٦,٧	٤	٣,٣	٢	بين مجموعات العمل
			١,٧	١	١١,٧	٧	داخل مجموعات العمل
			٥	٣	٦,٧	٤	بين الادارة العليا والمرؤسين بشكل عام
			١١,٧	٧	٥	٣	بين الادارة العليا ومديري ادارات المنظمة

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين نمط ملكية المنظمات بعينة الدراسة ومستوى الصراعات الناشئة بها فكانت قيمة كا^٢ (١٢,٦٨١) بمستوى معنوية (٠,٠٤٨) حيث يرتفع معدل حدوث الصراع على مستوى الأفراد داخل الإدارات بنسبة (١٥%) وعلى مستوى داخل مجموعات العمل بنسبة (١١,٧%) في منظمات قطاع الأعمال العام مقارنة بالمنظمات الاستثمارية. في حين يرتفع معدل حدوث الصراع على مستوى مديري الإدارات بنسبة (١٦,٧%) وعلى مستوى الإدارة العليا ومديري الإدارات بالمنظمة بنسبة (١١,٧%) في المنظمات الاستثمارية مقارنة بمنظمات قطاع الأعمال العام.
- كانت هناك فروق محدودة بين المنظمات الاستثمارية ومنظمات قطاع الأعمال العام فيما يتعلق بالمستويات الأخرى التي ينشأ بها الصراع وذلك على النحو

* درجة الحرية=٦.

التالى: يرتفع معدل حدوث الصراع على مستوى الإدارة العليا والمرؤوسين بشكل عام بنسبة (٦,٧%) فى منظمات قطاع الأعمال العام مقارنة بالمنظمات الاستثمارية والذى كانت نسبته (٥%)، يرتفع معدل حدوث الصراع على مستوى بين مجموعات العمل بنسبة (٦,٧%) فى المنظمات الاستثمارية مقارنة بمنظمات الأعمال العام والذى كانت نسبته (٣,٣%).

- هناك انخفاض وتساوى فى معدل حدوث الصراعات داخل الأفراد سواء فى المنظمات الاستثمارية او فى المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام وذلك بنسبة (٣,٣%) لكلاهما .

جدول رقم (١١) العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية بعينة الدراسة ومستوى الصراعات الناشئة بالمنظمات محل الدراسة

مؤشرات إحصائية ^(٥)		القيادة التحويلية		القيادة التبادلية		نمط القيادة مستوى حدوث الصراع	
معامل التوافق	مستوى المعنوية	ك	%	ك	%		
٠,٥٨٨	٠,٠٠٠	٣١,٧٦٦	١,٧	١	٥	٣	داخل كل فرد
			١,٧	١	١٣,٣	٨	بين الأفراد داخل الإدارات
			١٦,٧	١٠	١,٧	١	بين مديري الإدارات
			١,٧	١	٨,٣	٥	بين مجموعات العمل
			٥	٣	٨,٣	٥	داخل مجموعات العمل
			١,٧	١	٨,٣	٥	بين الإدارة العليا والمرؤوسين بشكل عام
			٢٥	١٥	١,٧	١	بين الإدارة العليا ومديري إدارات المنظمة

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى:

- هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين نمط القيادة التنظيمية بعينة الدراسة ومستوى الصراعات الناشئة بالمنظمات فكانت قيمة كاي^٢ (٣١,٧٦٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) حيث يرتفع معدل حدوث الصراعات بين الأفراد داخل الإدارات بنسبة (١٣,٣%)، وبين مجموعات العمل وداخل مجموعات العمل

* درجة الحرية=٦.

وبين الإدارة العليا والمرؤوسين بشكل عام وذلك بنسبة (٨,٣%) لكل منهم فى ظل القادة التبادلين مقارنة بالقادة التحويلين. فى حين يرتفع معدل حدوث الصراعات بين الإدارة العليا ومديرى إدارات المنظمة وذلك بنسبة (٢٥%) وبين مديرى الإدارات بنسبة (١٦,٧%) فى ظل القادة التحويلين مقارنة بالقادة التبادلين.

وبذلك تمت الاجابة على التساؤل الفرعى الخامس بالدراسة وهو: هل هناك علاقة بين نمط القيادة التنظيمية ونشوء مستويات معينة من الصراعات بالمنظمات محل الدراسة؟

(٥) مرحلة التدخل لادارة الصراع:

جدول رقم (١٢) العلاقة بين نمط ملكية المنظمات بعينة الدراسة ومرحلة التدخل

لادارة الصراعات الناشئة بها

مؤشرات إحصائية ^(*)			القطاع الاستثماري		قطاع الأعمال العام		مرحلة التعامل مع الصراع
معامل التوافق	مستوى المعنوية	٢ ك	%	ك	%	ك	
٠,٤٦٢	٠,٠٠١	١٦,٢٧٦	٣٠	١٨	٣,٣	٢	مع ظهور بوادر للصراع المحتمل
			١٠	٦	٢٠	١٢	عندما يتطور الصراع
			١٠	٦	١٨,٣	١١	فى وقت متأخر من حدوثه
			٣,٣	٢	٥	٣	لم يحدث تعامل معه

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين نمط ملكية المنظمات بعينة الدراسة والمرحلة التى تتدخل فيها لإدارة الصراعات الناشئة بها فكانت قيمة ك^٢ (١٦,٢٧٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠١) حيث تقوم النسبة الأكبر من المنظمات الاستثمارية بعينة الدراسة بالتدخل وإدارة الصراعات بمجرد ظهور بوادر لها وذلك بنسبة (٣٠%) مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام التى تقوم

* درجة الحرية = ٣.

غالبيتها بإدارة الصراعات عندما تتطور (٢٠%) أو في وقت متأخر من حدوثها (١٨,٣%).

- تهتم المنظمات بشكل عام بالعينة بصرف النظر عن نمط الملكية بالتعامل مع الصراعات الناشئة بها لذلك لم تظهر فروق واضحة بين المنظمات الاستثمارية ومنظمات الأعمال العام فكانت نسبة المنظمات الاستثمارية التي لم تتعامل مع الصراعات (٣,٣%) ونسبة منظمات الأعمال العام (٥%).

جدول رقم (١٣) العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية بعينة الدراسة ومرحلة

التدخل لإدارة الصراعات الناشئة

مؤشرات إحصائية ^(*)		القيادة التحويلية		القيادة التبادلية		نمط القيادة	مرحلة التعامل مع الصراع
معامل التوافق	مستوى المعنوية	٢٤	%	ك	%		
٠,٤١٦	٠,٠٠٦	١٢,٥٦٠	٢٦,٧	١٦	٦,٧	٤	مع ظهور بوادر للصراع المحتمل
			١١,٧	٧	١٨,٣	١١	عندما يتطور الصراع
			٨,٣	٥	٢٠	١٢	في وقت متأخر من حدوثه
			٦,٧	٤	١,٧	١	لم يحدث تعامل معه

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين نمط القيادة التنظيمية بعينة الدراسة والمرحلة التدخل لإدارة الصراعات الناشئة فكانت قيمة كاي^٢ (١٢,٥٦٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٦) حيث تقوم النسبة الأكبر من القادة التحويلين بعينة الدراسة بالتدخل وإدارة الصراعات بمجرد ظهور بوادر لها وذلك بنسبة (٢٦,٧%) مقارنة بالقادة التبادلين الذين يقوم غالبيتهم بإدارة الصراعات عندما تتطور (١٨,٣%) أو في وقت متأخر من حدوثها (٢٠%).

- يهتم القادة بشكل عام بالعينة بصرف النظر عن نمط القيادة التنظيمية بالتعامل مع الصراعات الناشئة بها لذلك لم تظهر فروق واضحة بين القادة التبادلين

* درجة الحرية=٣.

والتحولين فكانت نسبة القادة التحوليين الذين لم يتعاملوا مع الصراعات (٦,٧%) ونسبة القادة التبادليين (١,٧%).

وبذلك تمت الاجابة على التساؤل الفرعى السادس للدراسة وهو: ماهى المرحلة التى يتدخل فيها قادة المنظمات لادارة الصراعات ؟

(٦)الاستراتيجيات الاتصالية :

جدول رقم (١٤) الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى إدارة الصراعات من وجهة نظر المبحوثين بالعينة (ن=٦٠)

الاستراتيجيات الاتصالية	ك	%
استراتيجية التعاون	٣٤	٥٦,٧
استراتيجية السلطة	٣٢	٥٣,٣
استراتيجية التنازل	٣٠	٥٠
استراتيجية الحل الوسط	٣٠	٥٠
استراتيجية التجنب	٢٣	٣٨,٣
استراتيجية الإجراءات التصحيحية	١٤	٢٣,٣

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

- جاءت استراتيجية التعاون فى مقدمة الاستراتيجيات الاتصالية التى تستخدم فى إدارة الصراعات التنظيمية وذلك بنسبة (٥٦,٧%) وتمثلت أبعاد هذه الاستراتيجية فى الأبعاد التالية على الترتيب: اهتمام الإدارة بالتعرف على رغبات جميع أطراف الصراع بوزن نسبي (٦٩)، وبفارق واضح جاء بعد سعى الإدارة المستمر للحصول على مساعدة الآخرين فى إيجاد حلول للمشكلات بوزن نسبي (٣/٦٥)، ثم بعد محاولة الإدارة تثبيت فكرة أننا جميعا فى قارب واحد بوزن نسبي (٦٣,٧)، وأخيرا بعد استخدام الإدارة المنطق السليم والموضوعية فى إدارة الصراعات بوزن نسبي (٦٣).

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه الدراسة المسحية التى اجراها J. Posner (١٩٨٦) ^(٧٣) الدراسة المسحية التى اجراها A. B. Hekin, P. J. Cistone and J. Dee (٢٠٠٠) ^(٧٤) والدراسة المسحية التى اجراها Muhammad Nouman, Imran Khan and Faisal Khan (٢٠١١) من ان الأسلوب الأكثر استخداما من قبل مديري المنظمات فى إدارة الصراعات التنظيمية هو أسلوب التعاون. ^(٧٥)

- جاءت استراتيجية السلطة في المرتبة الثانية للاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في إدارة الصراعات التنظيمية وذلك بنسبة (٥٣,٣%) وتمثلت أبعاد هذه الاستراتيجية في الأبعاد التالية على الترتيب: إنهاء الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها بوزن نسبي (٦٧)، وبفارق واضح جاء بعد حزم الإدارة في متابعة هذه القرارات بوزن نسبي (٦٣,٧)، ثم بعد تجاهل الإدارة تلبية جميع الرغبات بوزن نسبي (٦٢,٣)، وبعد اعتماد الإدارة على سلطتها في التعامل مع اطراف الصراع بوزن نسبي (٦١,٣)، وأخيرا بعد لجوء إدارة المنظمة الى رفع موضوع الخلاف إلى المستوى الإداري الأعلى بوزن نسبي (٦٠,٣).

- جاءت استراتيجية التنازل في المرتبة الثالثة للاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في إدارة الصراعات التنظيمية وذلك بنسبة (٥٠%) وتمثلت أبعاد هذه الاستراتيجية في الأبعاد التالية على الترتيب: اعتماد إدارة المنظمة على التفاوض القائم على تنازل أطراف الصراع في إدارة الصراع بوزن نسبي (٦٣)، ثم بعد عمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة لأطراف الصراع بوزن نسبي (٦١).

- جاءت استراتيجية الحل الوسط في المرتبة الرابعة للاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في إدارة الصراعات التنظيمية وذلك بنسبة (٥٠%) وتمثلت أبعاد هذه الاستراتيجية في الأبعاد التالية على الترتيب: البعد الأول عمل إدارة المنظمة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع بوزن نسبي (٦٢)، ثم عمل إدارة المنظمة على تحقيق المنافع لأطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع بوزن نسبي (٥٩,٧).

- جاءت استراتيجية التجنب في المرتبة الخامسة للاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في إدارة الصراعات التنظيمية وذلك بنسبة (٣٨,٣%) وتمثلت أبعاد هذه الاستراتيجية في الأبعاد التالية على الترتيب: البعد الأول تجنب إدارة المنظمة مناقشة من يختلفون عنها بوزن نسبي (٥٩)، وبفارق واضح جاء البعد الخاص بمحاولة إدارة المنظمة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها بوزن نسبي (٥٤,٣)، ثم بعد تجنب إدارة المنظمة الصراعات عندما تكون درجة الاستفادة منها ضعيفة بوزن نسبي (٥٣)، وأخيرا بعد تجنب إدارة المنظمة الصراع عندما تكون المشكلة صغيرة بوزن نسبي (٥٠,٧).

- جاءت استراتيجية الاجراءات التصحيحية فى المرتبة السادسة للاستراتيجيات الاتصالية التى تستخدم فى ادارة الصراعات التنظيمية وذلك بنسبة (٢٣,٣%) وتمثلت ابعاد هذه الاستراتيجية فى الابعاد التالية على الترتيب: البعد الخاص بعمل ادارة المنظمة على زيادة نصيب الادارات / الافراد من الموارد بوزن نسبي (٦٥)، ثم وبفارق واضح جاء البعد الخاص بعمل إدارة المنظمة على تغيير مواقع الموظفين بين الإدارات او تغيير مسؤولياتهم بوزن نسبي (٥٧,٧).
- تختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسة الوصفية التحليلية التى أجراها حسين حريم (٢٠٠٣) والتى توصلت إلى ترتيب آخر للاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الصراع وهو التعاون، المساومة، الإيجار، التهرب، التنازل. (٧٦)

جدول رقم (١٥) العلاقة بين نمط ملكية المنظمات بعينة الدراسة والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراعات

نمط الملكية	قطاع الأعمال العام		القطاع الاستثماري		مؤشرات إحصائية ^(٥)
	ك	%	ك	%	
استراتيجية التعاون	١٤	٢٣,٣	٢٠	٣٣,٣	٠,٣٣٠
استراتيجية السلطة	١٢	٢٠	٢٠	٣٣,٣	٠,١٢٨
استراتيجية التنازل	١٧	٢٨,٣	١٣	٢١,٧	٠,١٢١
استراتيجية الحل الوسط	١٥	٢٥	١٥	٢٥	٠,٦٠٥
استراتيجية التجنب	١١	١٨,٣	١٢	٢٠	٠,٨٨٧
استراتيجية الإجراءات التصحيحية	٩	١٥	٥	٨,٣	٠,١٣١

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين نمط ملكية المنظمات بعينة الدراسة والاستراتيجيات الاتصالية التى تستخدم فى إدارة الصراعات التنظيمية .وان كان هناك فروق محدودة بين المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام وتلك التابعة للقطاع الاستثمارى فيما يستخدمونه من استراتيجيات اتصالية لإدارة الصراعات التنظيمية وذلك على النحو التالى :

* درجة الحرية = ١ .

- يرتفع الى حد ما معدل استخدام كل من استراتيجيات التعاون والسلطة فى إدارة الصراعات التنظيمية بالمنظمات الاستثمارية .

- يرتفع الى حد ما معدل استخدام كل من استراتيجيات التنازل والإجراءات التصحيحية فى إدارة الصراعات التنظيمية بالمنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام.

تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة محمد فالح الحنيطى من أن الأفراد فى القطاعين العام والخاص يلجأون فى تعاملهم مع الصراعات التنظيمية إلى أسلوب المنافسة والتنازلات المتبادلة. (٧٧)

جدول رقم (١٦) العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية بعينة الدراسة والاستراتيجيات الاتصالية

المستخدمة فى ادارة الصراعات

مؤشرات إحصائية ^(٥)			القيادة التحويلية		القيادة التبادلية		نمط القيادة الاستراتيجية
معامل التوافق	مستوي المعنوية	٢١٤	%	ك	%	ك	
٠,٦٢٥	٠,٠٠٠	٣٨,٤٠٢	٥٠	٣٠	٦,٧	٤	استراتيجية التعاون
٠,٤٢٨	٠,٠٠٠	١٣,٤٣٦	١٠,٧	١٠	٣٦,٧	٢٢	استراتيجية السلطة
	٠,٦٠٥	٠,٢٦٧	٢٨,٣	١٧	٢١,٧	١٣	استراتيجية التنازل
٠,٢٥٨	٠,٠٣٨	٤,٢٨٦	٣٣,٣	٢٠	١٦,٧	١٠	استراتيجية الحل الوسط
٠,٥٧٦	٠,٠٠٠	٢٩,٨٥٩	٣,٣	٢	٣٥	٢١	استراتيجية التجنب
	٠,٣٧٠	٠,٨٠٥	١٠	٦	١٣,٣	٨	استراتيجية الإجراءات التصحيحية

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

هناك علاقة ارتباطية دالة احصائية بين نمط القيادة التنظيمية بعينة الدراسة وبعض الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى إدارة الصراعات وذلك على النحو التالى:

* درجة الحرية=١.

- يرتفع معدل استخدام القادة التحويلين لكل من استراتيجيات التعاون والحل الوسط في إدارة الصراعات التنظيمية فكانت قيمة كاي^٢ (٤,٢٨٦, ٣٨,٤٠٢) بمستوى معنوية (٠,٠٣٨, ٠٠,٠٠٠) لكلا منهما.
- يرتفع معدل استخدام القادة التبادلين لكل من استراتيجيات السلطة والتجنب في إدارة الصراعات التنظيمية فكانت قيمة كاي^٢ (٢٩,٨٥٩, ١٣,٤٣٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) لكلا منهما .
- كان معدل استخدام كل من القادة التبادلين والتحويلين متقارب لكل من استراتيجيات الإجراءات التصحيحية (١٣,٣% للقادة التبادلين، ١٠% للقادة التحويلين) واستراتيجيات التنازل (٢١,٧% للقادة التبادلين، ٢٨,٣% للقادة التحويلين).

-تتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت اليه الدراسات المسحية التالية : Angelia Tova Hendel, Miri Fish and Vered (٢٠٠٤)^(٧٨)، Denise Stanley Galon (٢٠٠٥)^(٧٩)

وبذلك تمت الاجابة على التساؤل الرئيسى للدراسة وهو : هل هناك علاقة ارتباطية بين نمط القيادة التنظيمية وطبيعة الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في ادارة الصراع التنظيمي؟

ثالثا: تم سوال المبحوثين عن بعض البيانات الشخصية (عدد سنوات الخبرة، معدل حصولهم على دورات تدريبية، مدى تخصص هذه الدورات في مجال ادارة الصراعات التنظيمية) وتم ربطها بنمط القيادة التنظيمية فكشفت نتائج الدراسة عن ما يلي:

جدول رقم (١٧) العلاقة بين عدد سنوات خبرة المبحوثين بعينة الدراسة ونمط القيادة التنظيمية

مؤشرات إحصائية ^(٥)	المجموع	القيادة التحويلية		القيادة التبادلية		نمط القيادة
		ك	%	ك	%	
مستوى المعنوية	٢١٤	ك	%	ك	%	عدد سنوات الخبرة
٠,٧٥٩	١,١٧٧	٥	٨,٣	٣	٣,٣	أقل من ٥ سنوات
		٦	١٠	٤	٣,٣	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات
		٢١	٣٥	١٢	١٥	من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة
		٢٨	٤٦,٧	١٣	٢٥	١٥ سنة فأكثر

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- ارتفاع عدد سنوات خبرة المبحوثين بعينة الدراسة، فما يقرب من نصف المبحوثين بعينة الدراسة (٤٦,٧%) عدد سنوات خبرتهم أكثر من ١٥ سنة، وأكثر من ثلث العينة (٣٥%) عدد سنوات خبرتهم من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة.
- ان إدخال متغير عدد سنوات خبرة المبحوثين بعينة الدراسة لم يكن مؤثرا في أحداث اختلاف بين نمطي القيادة التنظيمية حيث كشفت قيمة ك^٢ (١,١٧٧) بمستوى معنوية (٠,٧٥٩) عن عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين عدد سنوات خبرة المبحوثين بعينة الدراسة ونمط القيادة التنظيمية .

* درجة الحرية=٣.

جدول رقم (١٨) العلاقة بين نمط ملكية المنظمات بعينة الدراسة ومعدل حصول
المبحوثين على دورات تدريبية

مؤشرات إحصائية ^(*)			القطاع الاستثماري		قطاع الأعمال العام		نمط الملكية مدي التدريب
معامل التوافق	مستوي المعنوية	٢١٤	%	ك	%	ك	
٠,٣١٧	٠,٠١٠	٦,٦٩٦	٣٥	٢١	١٥	٩	نعم
			١٨,٣	١١	١,٧	١٩	لا

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط ملكية المنظمات بعينة الدراسة ومعدل حصول المبحوثين على دورات تدريبية فكانت قيمة كاي^٢ (٦,٦٩٦) بمستوى معنوية (٠,٠١٠) حيث ارتفع معدل الاهتمام بالدورات التدريبية في المنظمات الاستثمارية فكانت نسبتها (٣٥%) مقارنة بمنظمات قطاع الأعمال العام والتي لم يتجاوز معدل حصول المبحوثين بها على دورات تدريبية عن (١٥%).

جدول رقم (١٩) العلاقة بين معدل حصول المبحوثين بعينة الدراسة على دورات
تدريبية ونمط القيادة التنظيمية

مؤشرات إحصائية ^(*)			القيادة التحويلية		القيادة التبادلية		نمط القيادة مدي التدريب
معامل التوافق	مستوي المعنوية	٢١٤	%	ك	%	ك	
٠,٢٥٨	٠,٣٨	٤,٢٨٦	٣٣,٣	٢٠	١٦,٧	١٠	نعم
			٢٠	١٢	٣٠	١٨	لا

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

* درجة الحرية = ١.

** درجة الحرية = ١.

هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين معدل حصول المبحوثين بعينة الدراسة على دورات تدريبية ونمط القيادة التنظيمية فكانت قيمة كا^٢ (٤,٢٨٦) بمستوى معنوية (٠,٢٥٨) حيث ارتفعت نسبة القادة التحويلين الحاصلين على دورات تدريبية بشكل عام فكانت (٣٣,٣%) من اجمالي حجم العينة مقارنة بنسبة القادة التبادلين الحاصلين على دورات تدريبية والذين لم تتجاوز نسبتهم (١٦,٧%) من اجمالي حجم العينة .

جدول رقم (٢٠) العلاقة بين نمط ملكية المنظمات ومعدل حصول المبحوثين بعينة الدراسة على دورات تدريبية متخصصة

مؤشرات إحصائية ^(٥)		قطاع الاستثماري		قطاع الأعمال العام		نمط الملكية نوع التدريب
مستوى المعنوية	كا ^٢	%	ك	%	ك	
٠,٦٩٠	٠,١٥٩	٣٦,٧	١١	١٣,٣	٤	في مجال الإدارة بشكل عام
		٣٣,٣	١٠	١٦,٧	٥	في مجال الصراعات التنظيمية بشكل خاص

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين نمط ملكية المنظمات ومعدل حصول المبحوثين بعينة الدراسة على دورات تدريبية متخصصة في ادارة الصراعات التنظيمية فكانت قيمة كا^٢ (٠,١٥٩) بمستوى معنوية (٠,٦٩٠) حيث يرتفع معدل حصول المبحوثين بالمنظمات الاستثمارية على دورات تدريبية متخصصة في ادارة الصراعات التنظيمية فكانت نسبتهم (٣٦,٧%) من اجمالي من حصلوا على دورات تدريبية بعينة الدراسة. مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام والذين لم تتجاوز نسبة من حصل منهم على دورات تدريبية متخصصة في إدارة الصراعات التنظيمية عن (١٦,٧%) من اجمالي من حصلوا على دورات تدريبية بعينة الدراسة.

* درجة الحرية = ١.

جدول رقم (٢١) العلاقة بين معدل حصول المبحوثين بعينة الدراسة على دورات تدريبية متخصصة ونمط القيادة التنظيمية

مؤشرات إحصائية ^(*)		القيادة التحويلية		القيادة التبادلية		نمط القيادة	نوع التدريب
مستوى المعنوية	كا ^٢	%	ك	%	ك		
٠,١٢١	٢,٤٠٠	٢٦,٧	٨	٢٣,٣	٧	في مجال الإدارة بشكل عام	
		٤٠	١٢	١٠	٣	في مجال الصراعات التنظيمية بشكل خاص	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين معدل حصول المبحوثين بعينة الدراسة على دورات تدريبية متخصصة في إدارة الصراعات التنظيمية ونمط القيادة التنظيمية فكانت قيمة كا^٢ (٢,٤٠٠) بمستوى معنوية (٠,١٢١) حيث ارتفع معدل حصول القادة التحويلين على دورات تدريبية متخصصة في إدارة الصراعات التنظيمية وكانت نسبتهم (٤٠%) من إجمالي عينة الدراسة مقارنة بالقادة التبادليين والذين لم تتجاوز نسبة من حصل منهم على دورات تدريبية متخصصة في إدارة الصراعات التنظيمية (١٠%) من إجمالي عينة الدراسة .

وبذلك تمت الاجابة على التساؤل الفرعي السابع للدراسة وهو :هل تؤثر بعض المتغيرات الشخصية (معدل الحصول على التدريب ومدى تخصصه وعدد سنوات الخبرة) على تحديد نمط القيادة التنظيمية في المنظمات بعينة الدراسة؟

التوصيات:

- ان انماط معينة من الصراعات والتي من المحتمل ان يكون لها تأثيرات سلبية على مستوى اداء الافراد والجماعات يجب تقليلها .بشكل عام تنتج هذه الصراعات عن ردود الافعال السلبية لاعضاء المنظمة .

* درجة الحرية = ١ .

- ان هناك انماط اخرى من الصراعات من المحتمل ان يكون لها تأثيرات ايجابية على مستوى اداء الافراد والجماعات .ترتبط هذه الصراعات بعدم الاتفاق حول المهام والسياسات وغيرها من الموضوعات التنظيمية. تتضمن استراتيجيات ادارة الصراع فى هذه الحالة انتاج والحفاظ على قدرا متوسطا من هذه الانماط من الصراعات .
- يستلزم على اعضاء المنظمة - اثناء تفاعلهم مع بعضهم البعض -ان يتعاملون مع اختلافاتهم باسلوب بناء وهو ما يتطلب تعلم كيفية استخدام الاساليب المختلفة لادارة الصراع من اجل التعامل مع المواقف المتنوعة بفاعلية .

الهوامش:

- (١) هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط ٣، (عمان : داروائل، ٢٠٠١)، ص٢٩٧، ٢٩٣
- (2) J. A. JR. Wall and R. R. Callister, Conflict and its management, journal of management, v.21, 1995, p.545
- (٣) ومن هذه الدراسات :
- K. A. Jehn, amultimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict, administrative science quarterly, v.40, 1995.
 - I. I. Mitroff, Smart thinking for crazy times: the art of solving the right problems, (San Francisco:berrett-koehler, 1998).
 - L. H. Pelled, K. M. Eisenhardt and K. R. Xin, exploring the black box :an analysis of work group diversity, conflict, and performance, administrative science quarterly, v.44, 1999.
- (4) K. M. Eisenhardt, J. L. Kahwajy and L. J. Bourgeois, Conflict and Strategic Choice: how top management teams disagree .in D. C. Hambrick, D. A. Nadler and M. L. Tushman, navigating change: How CEO. top teams and boards steertransformation (Boston: Harvard Business school press,1998), p.142.
- (5) Robert Kreiter and Angelo Kinichi Organizational behavior, 3rd ed, (London: Richar D. Irwin, 2005)p.288-290
- (6) F.Luthans, M. J. Rubach and P. Marsnik ,going beyond total quality :the characteristics, techniques, and measures of learning organizations, International Journal of organizational analysis, v.3, 1995, p.30.
- (7) C.Argyris, on organizational learning, (Cambridge, MA: Blackwell, 2004), p.4.
- (٨) نواف بن سفر العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٧، ص١٦٣.
- (٩) احمد سيد مصطفى، ادارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠)، ص٢٧.

(10) Sandra Hybets and Richard L. Weaver, Communicating effectively, 7 ed, (New York: McGraw-Hill, 2004), p.397.

(١١) رمضان احمد عيد، إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية، مجلة الفيصل، دار الفيصل الثقافية، الرياض، عدد ٢٤٨ يونيو /يوليو ١٩٩٧، ص٤٦.

(١٢) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط ٤، (عمان : دار الشروق، ٢٠٠٣)، ص٢٤١.

(١٣) عبد الله الطجم، وطلق السواط، السلوك التنظيمي، ط ٤، (جدة: دار حافظ، ٢٠٠٣)، ص٢٢٦.

(١٤) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، (عمان : دار صفاء، ٢٠٠٢)، ص١٤٣.

(١٥) عادل الجندي، استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث التغيير والتطوير داخل النظام المدرسي، مجلة كلية التربية، العدد ٢٢، الجزء ٢، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠٩، ص٢٠١.

(١٦) هذه الدراسات هي:

- M. A. Rahim, Managing conflict in organizations, (Praeger publishers: Divison of green wood press, 1986), p.60.

- B. J. Hodge and W .P. Anthony, Organization Theory, Strategic approach, 4 ed, (Allyr and Becon, inc, 2001), p.541.

- P. M.Wright and R. A. Noe, Management of organization, 2ed, (New York: John wiley and sons, 1996), p.687.

- C.W. Hill and G. R. Jones, Strategic management theory, 5ed, (Houghton Mifflin Co, 2001), p.494.

(١٧) وهذه المراجع هي :

- A. Passos and A. Caetano , Exploring the Effects of Intragroup Conflict and Past Performance Feedback on Team Effectiveness, Journal of Managerial Psychology, v. 20,n. 3/4, 2005,p.231-244.

- John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, Organizational behavior ,7th ed (New York: John Wiley sons,2009).

- B .J. Hodge and William P. Anthony, Relationship among perceptions of principals conflict in high schools. Unpublished PHD thesis, Pennsylvania state university, 1991.
- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ٢٠٠٥).
- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات، ط١، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢).
- (١٨) اعتمدت الباحثة في هذه النقطة على المراجع التالية:
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط١، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢)، ص٣٧٥.
- L. Rue and L. Bayers, Management: theory and Application, 5th ed, (home wood: Illinions, Richard Irwin, 1999) p.248.
- (١٩) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي. (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥)، ص٢٦١.
- (20) J. Greenberg & R. A. Baron, Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work , 6 th Ed, (New Jersey: Prentic hall , Inc, 1997).
- (21) R. R. Blake & J..S Mouton, The manangerial Grid, (Gulf: Houston, 1964), p.87.
- (22) P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, Differentiation and integration in complex organizations, Administrative science Quarterly, v.12, 1967, p.3
- (23) R. J. Burke, Methods of resolving superior-subordinate conflict, Organizational behaviour and human performance, July 1970, p.400.
- (24) K. W. Thomas & R. H. Kilmann, Deveplopping a forced choice measure of conflict handling behaviour: the "mode instrument", Educational and psychological measurement, v.37, 1977, p.320-322.
- (25) C.W. Hill and G.K. Jones, opcit, p.56

- (26) Afzalur M.Rahim, Managing Conflict in Organizations, 3 ed (Westport: Greenwood Publishing Group , Inc , 2001) ,p.54
- (27) Gary Dessler, Organization Theory: Integrating Structure and Behavior, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1980), p87.
- (28) Stephen P .Robbins, Organizational behavior, 9th ed, (New Jersey: prentice – Hall inc Upper Saddle River, 2001). p.306
- (29) H . S . Sharah, The relationship of conflict management styles of Jordanian High School Principals to their personality and training of conflict management, Unpublished Ph.D Thesis, Colorado University, 1988 .
- (٣٠) شاكر جار الله الخشالي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها على احساس العاملين بفاعلية الادارة وحدة وايجابية الصراع، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع، العدد الاول، ٢٠٠٤، ص٨.
- (٣١) حامد احمد رمضان بدر، ادارة الخلافات التنظيمية بين المديرين فى مشروعات الانشاء، مجلة المال والتجارة، العدد ٢٥٣، مايو ١٩٩٠ .
- (٣٢) محمد فالح الحنيطي . الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن. دراسات في العلوم الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، ١٩٩٠ .
- (٣٣) رجا خالد فياض، التراعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن، كلية التربية، الجامعة الأردنية، ١٩٩١ .
- (٣٤) إبراهيم صالح الحصيني، الصراع الإداري في منظمات الأعمال السعودية بالتطبيق على الإدارة الوسطى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ١٩٩١ .
- (٣٥) سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد السابع، جدة: مركز النشر العلمي. جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٩٤ .
- (36) Allen Allnoch,Clarity,communication reduce corporate conflict,
IIE solutions, v.30, 1998.
- (37) Muhammad Nouman ,Imran Khan and Faisal Khan, Conflicts and strategies for their resolution: A case of organizations

- operating in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, v.3, n.5, 2011.
- (٣٨) عادل محمد زايد، ادارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة الادارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع، ١٩٩٥.
- (٣٩) رمضان احمد عيد، مرجع سابق.
- (40) Michael A. Esquivel and Brian H. Kleiner ,The importance of conflict in work team effectiveness,Team performance management, v.2,1996.
- (41) Marjorie Child,Intergroup conflict and conflict management in the R and D divisions of four Aerospace companies,Engineering management ,v.36,1999,p.95-103.
- (42) O M Hotepo,A S S Asokere,I A Abdul-Azeez,and S S A Ajemunigbohun, Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria, Business and Economics Journal, n.1, 2010.
- (٤٣) شاكر جار الله الخشالي، مرجع سابق، ص٨.
- (٤٤) حسن على الزعبي، دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، <https://www.facebook.com/IUADACAC/posts/262664110558939>
- (45) Kenan Spaho, Organizational Communication and Conflict management, Management, v.18, n.1, 2013, p.103-118.
- (٤٦) شاكر جار الله الخشالي، مرجع سابق، ص٨.
- (47) David B. Scarpero, The relationship of organizational communication climates and interpersonal conflict management, The sciences and engineering, v.60, 2000.
- (٤٨) محي الدين قطب وشاكر جار الله الخشالي، العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمية و الصراع بين افراد الجماعة: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الاردنية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد ١١، ٢٠٠٨.
- (49) Jansden Onne, The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, Work and Stress, v. 18, n.1, 2004, p. 56-65.

(٥٠) فوزى شعبان مدكور، اثر المتغيرات والبيئية والتنظيمية والسلوكية على اداء المستشفيات: دراسة مقارنة مع التطبيق على المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة ومستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩١.

(51) J. F. Allison, Perceptions of conflict resolution strategies, levels of conflict and administrator interaction in high schools, unpublished PHD thesis, Pennsylvania state university, 1991.

(52) A. B. Hekin, P. J. Cistone and J. Dee, Conflict management strategies of principals in site based managed schools, Journal of educational administration, v.3, 2000.

(53) Ellen S. Welt, Conflict management styles of middle school principals, Unpublished PHD thesis, University of La verne, 2000.

(٥٤) شاكر جار الله الخشالى، مرجع سابق.

(55) A. D. Slabbert, Conflict management styles in traditional organizations, The social science journal, v.41, 2004, p.83-92.

(٥٦) فوزى عبد الرحمن حامد، انماط ادارة الصراع واثرها على التطوير التنظيمى: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، ٢٠٠٨، ص ٨٤.

(٥٧) جمال فارس الخضور، أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، كلية التربية، جامعة اليرموك، ١٩٩٦.

(٥٨) طارق بن موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية واساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦، ص ٨٥.

(٥٩) حسين حريم، ادارة الصراع التنظيمى: دراسة ميدانية على القطاع المصرفى فى الاردن، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية والانسانية، المجلد السادس، العدد الثانى، ٢٠٠٣.

(٦٠) طارق بن موسى العتيبي، مرجع سابق .

(٦١) فوزى عبد الرحمن حامد، مرجع سابق.

- (62) Rabinarayan Samantara, Conflict management strategies and organizational effectiveness, Indian Journal of Industrial Relations, v. 39, n. 3, 2004, p.298-323.
- (63) Angelia Denise Stanley, Leadership styles and conflict management styles: an exploratory study, Unpublished PhD thesis, school of leadership studies, Regent university, 2004.
- (64) Tova Hendel, Miri Fish and Vered Galon, Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals, Journal of nursing management, v.13, 2005, p.137-146.
- (65) M.Kamil Kozan, Subcultures and conflict management style, Management international review, v.42, n.1, 2002, p.89-102
- (66) Mahmood Ghorbani and Nazanin Homaye Razavi, The study of the relationship between organizational culture and conflict management, Middle-East journal of scientific research, v.10, n.6, 2011, p.711-717.

(٦٧) احمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨.

(٦٨) اعتمدت الباحثة على المراجع التالية في عرض الاستراتيجيات التي تستند عليها الدراسة:

- B.J Hodge , W.P Anthony, op.cit.

- هاني عبد الرحمن الطويل ، مرجع سابق، ص ٣٠٥

- واصل جميل علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين و المعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.

- R. kreitner &A. kinicki, op.cit .

(٦٩) اعتمدت الباحثة في هذه النقطة على المراجع التالية:

- Rushton S.Ricketson, An exploration of the relationship of leadership styles and dimensions of courageous followership, Unpublished doctoral dissertation, Regent university, 2008.

- S. W. Buckland, Transforming leaders and culture, Unpublished master thesis, Royal roads university, 2007.
- Chin-Chung Chao, Cultural values and expectations of female leadership styles in non profit organizations:a study of Rotary Clubs in Taiwan and the united states, Unpublished doctoral dissertation, Bowling green state university, 2008.

- هند محمد محمد على، تأثير اختلاف انماط القيادة على كفاءة ممارسات العلاقات العامة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، ٢٠١٤.

- كريمان محمد فريد، الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠١٢)، ص١٥٨-١٥٩

(70) Timothy F. Reymann, Exploring the relationship of leadership and culture to organizational performance :a study of a mid-seized hospital, Unpublished doctoral dissertation ,Capella university, 2008.

(٧١) سعود بن محمد النم، مرجع سابق.

(٧٢) حسن على الزعبي، مرجع سابق.

(٧٣) شاكر جار الله الخشالي، مرجع سابق.

(74) A. B. Hekin, P. J. Cistone and J. Dee, op.cit.

(75) Muhammad Nouman, Imran Khan and Faisal Khan, op.cit.

(٧٥) حسين حريم، مرجع سابق.

(٧٦) محمد فالح الحنيطي، مرجع سابق.

(78) Angelia Denise Stanley, op.cit.

(79) Tova Hendel, Miri Fish and Vered Galon, op.cit.

مراجع الدراسة :

الكتب العربية :

- احمد سيد مصطفى، ادارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، (الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠).
- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، (الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ٢٠٠٥).
- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، (عمان : دار صفاء، ٢٠٠٢).
- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي . (الإسكندرية : الدار الجامعية، ٢٠٠٥).
- عبد الله الطجم، وطلق السواط، السلوك التنظيمي، ط ٤، (جدة : دارحافظ، ٢٠٠٣).
- كريمان محمد فريد، الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠١٢).
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط ٤، عمان : دار الشروق، ٢٠٠٣).
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط ١، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢).
- محمود عبد الفتاح رضوان، ادارة النزاعات والصراعات، ط ١ (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢).
- هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط ٣، (عمان : دار وائل، ٢٠٠١).

دراسات عربية غير منشورة :

- احمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، ٢٠٠٨.
- إبراهيم صالح الحصيني، الصراع الإداري في منظمات الأعمال السعودية بالتطبيق على الإدارة الوسطى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ١٩٩١.
- جمال فارس الخضور، أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، كلية التربية، جامعة اليرموك، ١٩٩٦.

- رجاء خالد فياض، التفاعلات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن، كلية التربية، الجامعة الأردنية، ١٩٩١.
- طارق بن موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية واساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦
- فوزى شعبان مذكور، اثر المتغيرات والبيئية والتنظيمية والسلوكية على اداء المستشفيات: دراسة مقارنة مع التطبيق على المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة ومستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩١.
- فوزى عبد الرحمن حامد، انماط ادارة الصراع واثرها على التطوير التنظيمى: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، ٢٠٠٨
- نواف بن سفر العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٧.
- واصل جميل المومني، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين و المعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.
- هند محمد محمد على، تأثير اختلاف انماط القيادة على كفاءة ممارسات العلاقات العامة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، ٢٠١٤.

دراسات عربية منشورة:

- حامد احمد رمضان بدر، ادارة الخلافات التنظيمية بين المديرين فى مشروعات الانشاء، مجلة المال والتجارة، العدد ٢٥٣، مايو ١٩٩٠.
- حسين حريم، ادارة الصراع التنظيمى: دراسة ميدانية على القطاع المصرفى فى الاردن، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية والانسانية، المجلد السادس، العدد الثانى، ٢٠٠٣.
- رمضان احمد عيد، إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية، مجلة الفيصل، دار الفيصل الثقافية، الرياض، عدد ٢٤٨ يونيو / يوليو ١٩٩٧.

- سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد السابع، جدة : مركز النشر العلمي . جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٩٤.
- شاكر جار الله الخشالي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها على احساس العاملين بفاعلية الادارة وحدة وايجابية الصراع، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع، العدد الاول، ٢٠٠٤.
- عادل الجندي، استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث التغيير والتطوير داخل النظام المدرسي، مجلة كلية التربية، العدد ٢٢، الجزء ٢، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠٩.
- عادل محمد زايد، ادارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة الادارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع، ١٩٩٥.
- محمد فالح الحنيطي. الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن. دراسات في العلوم الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، ١٩٩٠.
- محي الدين قطب وشاكر جار الله الخشالي، العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمة و الصراع بين افراد الجماعة: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الاردنية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد ١١، ٢٠٠٨.

كتب اجنبية :

- B. J Hodge, W. P Anthony, Organization Theory. A Strategic Approach, 4th ed , (London: Allyn and Becon. INC. , 2001).
- C. Argyris, on organizational learning, (Cambridge, MA: Blackwell, 2004).
- C. W. Hill and G. R. Jones, Strategic management theory, 5ed, (Houghton Mifflin co, 2001).
- Gary Dessler , Organization Theory; Integrating Structure and Behavior, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall , Inc, 1980).
- I. I. Mitroff, Smart thinking for crazy times :the art of solving the right problems, (san Francisco:berrett-koehler,1998).
- L. Rue and L.Bayers, Management: theory and application, 5th ed, (home wood: Illinions, Richard Irwin,1999)

- J. Greenberg & R. A. Baron, Behavior in Organizations :Understanding and Managing the Human Side of Work, 6 th Ed, (New Jersey: Prentic hall , Inc, 1997).
- John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, Organizational behavior, 7th ed (New York: John Wiley Sons, 2009).
- K. M. Eisenhardt, J. L. Kahwajy and L. J. Bourgeois, conflict and strategic choice: How top management teams disagree .in D. C. Hambrick, D. A. Nadler and M. L. Tushman, navigating change: how CEO. top teams and boards steer transformation (Boston:Harvard Business school press,1998).
- Afzalur M. Rahim, Managing Conflict in Organizations, 3rd ed (Westport : Greenwood Publishing Group , Inc , 2001).
- Afzalur M. Rahim, Managing conflict in organizations, (Praeger Publishers: Divison of Green Wood Press,1986).
- P.M.Wright and R.A.Noel,Management of organization ,2ed,(New York: John wiley and sons ,1996).
- Saundra Hybets and Richard L. Weaver, Communicating effectively, 7th ed ,(New York:McGraw-Hill,2004).
- Stephen P. Robbins, Organizational behavior, 9th ed, (New Jersey: prentice – Hall inc Upper Saddle River, 2001).
- Robert Kreiter and Angelo Kinichi, Organizational behavior, 3rd ed, (London: Richar D. Irwin, 2005).
- R. R. Blake & J. S Mouton, The Manangerial Grid, (Gulf: Houston, 1964).

دراسات اجنبية غير منشورة :

- Angelia Denise Stanley,Leadership styles and conflict management styles :an exploratory study, Unpublished PHD thesis, school of leadership studies, Regent university, 2004.
- B. J. Hodge and William P. Anthony, Relationship among perceptions of principals conflict in high schools. Unpublished PHD thesis, Pennsylvania state university, 1991.

- Chin-Chung Chao, Cultural values and expectations of female leadership styles in non profit organizations:a study of Rotary Clubs in Taiwan and the united states, Unpublished doctoral dissertation, Bowling green state university,2008.
- Ellen S. Welt, Conflict management styles of middle school principals, Unpublished PHD thesis,University of La verne, 2000.
- H. S. Sharah, The relationship of conflict management styles of Jordanian High School Principals to their personality and training of conflict management, Unpublished PhD Thesis ,Colorado University, 1988.
- J. F. Allison , Perceptions of conflict resolution strategies ,levels of conflict and administrator interaction in high schools, unpublished PHD thesis, Pennsylvania state university,1991.
- Rushton S. Ricketson, An exploration of the relationship of leadership styles and dimensions of courageous followership, Unpublished doctoral dissertation, Regent university, 2008.
- S. W. Buckland,Transforming leaders and culture, Unpublished master thesis, Royal roads university, 2007.
- Timothy F. Reymann, Exploring the relationship of leadership and culture to organizational performance: a study of a mid-seized hospital, Unpublished doctoral dissertation, Capella university, 2008.

دراسات اجنبية منشورة :

- Allen Allnoch,Clarity,communication reduce corporate conflict, IIE solutions, v.30, 1998.
- A. B. Hekin, P. J. Cistone and J. Dee, Conflict management strategies of principals in site based managed schools, Journal of educational administration,v.3, 2000.
- A.D.Slabbert, Conflict management styles in traditional organizations, The social science journal, v.41, 2004

- A. Passos and A. Caetano, Exploring the Effects of Intragroup Conflict and Past Performance Feedback on Team Effectiveness, Journal of Managerial Psychology, v. 20, n. 3/4, 2005.
- David B. Scarpero, The relationship of organizational communication climates and interpersonal conflict management, The sciences and engineering, v.60, 2000
- F. Luthans, M. J. Rubach and P. Marsnik, going beyond total quality: the characteristics, techniques, and measures of learning organizations, international journal of organizational analysis, v.3, 1995.
- L. H. Pelled, K.M.Eisenhardt and K. R. Xin ,exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance, administrative science quarterly, v.44, 1999.
- J. A. JR.Wall and R.R.Callister, Conflict and its management ,journal of management, v.21, 1995.
- Jansden Onne, The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, Work and Stress, v. 18, n.1, 2004.
- K. A. Jehn, amultimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict, administrative science quarterly, v.40, 1995.
- Kenan Spaho, Organizational Communication and Conflict management, Management, v.18, n.1, 2013.
- K. W. Thomas & R. H. Kilmann, Deveplopping a forced choice measure of conflict handling behaviour: the "mode instrument", Educational and psychological measurement, v.37, 1977.
- Mahmood Ghorbani and Nazanin Homaye Razavi, The study of the relationship between organizational culture and conflict management, Middle-East journal of scientific research, v.10, n.6, 2011.
- Marjorie Child, Intergroup conflict and conflict management in the R and D divisions of four Aerospace companies, Engineering management , v.36, 1999

- Michael A. Esquivel and Brian H. Kleiner, The importance of conflict in work team effectiveness, Team performance management, v.2, 1996.
- M.Kamil Kozan, Subcultures and conflict management style, Management international review, v.42, n.1, 2002
- Muhammad Nouman ,Imran Khan and Faisal Khan, Conflicts and strategies for their resolution: A case of organizations operating in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan, Interdisciplinary Journal of contemporary research in business, v.3, n.5, 2011.
- P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, Differentiation and integration in complex organizations, Administrative science Quarterly, v.12, 1967.
- O M Hotepo, A S S Asokere, I A Abdul-Azeez, and S S A Ajemunigbohun, Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria, Business and Economics Journal, n.1, 2010.
- Rabinarayan Samantara, Conflict management strategies and organizational effectiveness, Indian journal of industrial relations, v.39, n.3, 2004.
- R. J. Burke, Methods of resolving superior-subordinate conflict, Organizational behaviour and human performance, July 1970.
- Tova Hendel, Miri Fish and Vered Galon, Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals, Journal of nursing management, v.13, 2005.

مواقع على الإنترنت:

- حسن على الزعبي، دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، <https://www.facebook.com/IUADACAC/posts/262664110558939>
- Sciencedirect
- Google
- emerald