

## الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي

\* رزيق حنان

\*\* يحيوي محمد

## الملخص:

يعتبر الصراع التنظيمي أمر طبيعي وحتمي بالمنظمات وجب على القيادات أن تقوم بإدارته وتوجيهه في المنحى الذي يخدم مصالحها وأهدافها، وأن تستثمر وتحسن استغلال نتائجه الايجابية وتتفادى آثاره السلبية التي يمكن أن تترتب من وراء عدم القدرة على إدارة الصراع والتحكم فيه، فإدارة الصراعات ليست بالأمر السهل اذ تتطلب وقتا للتعامل معها وجب على القائد أن يتولاها إلى جانب وظائفه الإدارية الأساسية، وأن يقوم ببناء علاقات إنسانية جيدة مع تابعيه و تكون لديه القدرة على التفاهم والتواصل معهم، فيكون ديمقراطيا في إدارة منظمته بما يمكنه من تغيير سلوكهم واتجاهاتهم وأهدافهم وكذا قدرته على إدارة مختلف الصراعات بالمنظمة، فسمات وخصائص القادة المحددة لنمطه الإداري هي التي يتوقف عليها كيفية تعامله وإدارته للصراع.

**الكلمات المفتاحية:** الصراع التنظيمي، إدارة الصراع، القيادة.

**Abstract**

Organizational conflict is a natural and inevitable organization that leadership must manage and guide in the direction it serves its interests and objectives, and that invest and improve the utilization of its positive results and avoid its negative effects that can result from the inability to manage and control conflict, the management Conflicts are not easy as it takes time to deal with them. The commander must take over, along with his basic administrative functions, and build good human relationships with his disciples and he has the ability to understand and communicate with them, to be democratic in the management of his organization so that he can change their behaviour Their trends and objectives, as well as their ability to manage the various conflicts in the organization, are the attributes and characteristics of the leaders who are determined by their management pattern to depend on how they deal and manage the conflict.

**Keywords:** Organizational conflict, conflict management, leadership.

\* ط.د.رزيق حنان، طالبة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر .

\*\*د.يحيوي محمد، أستاذ محاضر "أ"، كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر.

## مقدمة

في ظل التغيرات الخارجية السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، وتشابك العلاقات مع الأطراف الخارجية فضلا عن تشابها مع الأطراف بالداخل، حتم كل هذا على المنظمات اليوم التكيف ومسايرة كل هذه المستجدات من خلال التطوير والابتكار وإحداث التغييرات الملائمة، وكذا البحث عن القيادات المناسبة والقادرة على القيام بكل هذا التغيير ومواكبة هذه التحولات، بما يضمن للمنظمات البقاء والاستمرارية.

نجد أن للقيادة اليوم مساهمة كبيرة في المضي قدما بالمنظمات نحو التقدم والتطوير، فهي العقل المفكر الذي يضع الرؤى والغايات واستشراف المستقبل البعيد، يأخذ بعين الاعتبار استباقية الأحداث الخارجية، ولا يتناسى البيئة الداخلية للمنظمة من خلال توفير كل المتطلبات اللازمة لتحقيق أهدافه، مع الأخذ بعين الاعتبار أهم مورد بها وهو المورد البشري من خلال الاهتمام بسلوكه وأهدافه التي يطمح لتحقيقها، ومشاركته في القرارات والتغييرات التي يقوم بها القائد لتفادي حدوث صراع، فيظهر دور القيادة في محاولة إدارة مختلف الصراعات بداخل التنظيم وتوجيهها بما يخدم جميع الأطراف.

إشكالية الدراسة: من خلال ما تم تقديمه يمكن طرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:

### ما مدى مساهمة الأنماط القيادية في إدارة الصراعات التنظيمية داخل المنظمات؟

**أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع، كون أن القيادة تعد من أهم المواضيع في مجال الإدارة الذي يحظى باهتمام الباحثين، فالقيادة ركيزة النجاح والتقدم للمنظمات إضافة لأهميتها نجد في الجانب الآخر أهمية دراسة موضوع الصراع التنظيمي لما يترتب عليه من آثار في حال عدم القدرة على السيطرة عليه، وبالتالي تظهر أهمية الدراسة أيضا في التعرف على كيفية تعامل القائد مع مختلف الصراعات.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة وتأثير القيادة في الصراع التنظيمي بداخل المنظمات فكل قائد له نمطه الإداري الخاص به، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على وتحديد أهم الإجراءات التي يمكن أن يتخذها القائد في سبيل تحقيق التعامل مع الصراعات داخل التنظيم.

### المحور الأول: تقديم لمفهوم القيادة

تعد القيادة الناجحة حجر الزاوية في نجاح العملية الإدارية، فمن خلالها يتم التأثير الإيجابي على الجماعة والتنسيق فيما بينها بما يساهم في الوصول إلى الأهداف المشتركة لكل الأطراف داخل التنظيم.

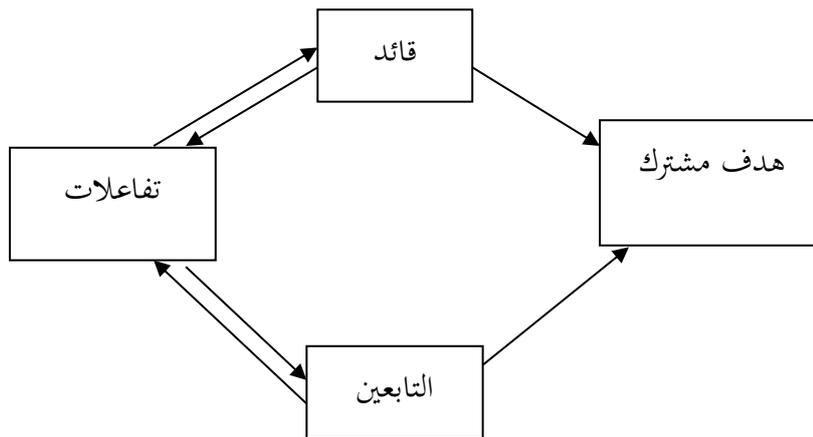
### الفرع الأول: مفهوم القيادة

تعد القيادة من بين المواضيع الهامة في مجال الإدارة باعتبارها وظيفة لنقل الخطة إلى حيز التنفيذ، وذلك من خلال التنسيق وتوجيه الجماعة.

## أولاً: تعريف وأهمية القيادة

1. **تعريف القيادة:** هناك عدة تعريف قدمت للقيادة من قبل الباحثين والمهتمين ونجد من بينها التعاريف التالية:  
 تعود القيادة **leader ship** إلى الفعل **lead** أي قاد، ومنه فالقيادة تشير إلى الشخص الذي يتولى إرشاد الآخرين وتحفيزهم نحو الاتجاه الذي يخدم المصلحة العامة<sup>1</sup>.  
 القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة من العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم، وهي العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة<sup>2</sup>.  
 تعرف القيادة على أنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير فيهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة<sup>3</sup>.  
 كما يعبر عن القيادة نشاط ايجابي يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف بواسطة التأثير<sup>4</sup>.  
 من خلال التعاريف السابقة يتضح أن القيادة يشتمل على ثلاث عناصر أساسية هي وجود قائد ومرؤوسين ووجود عملية التأثير ، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل الموالي:

## الشكل رقم(01): مكونات القيادة



المصدر: علاء سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الأردن، 2010، ص15.

إذن العملية القيادية هي عملية التأثير بهدف توجيه السلوك وتنسيق جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة للعاملين والمنظمة بصفة عامة.

2. أهمية القيادة: تظهر أهمية القيادة في النقاط التالية<sup>5</sup>:

- تعد حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.
- تعتبر البوتقة التي تنصر بداخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة و مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

3. الفرق بين القيادة والإدارة: على الرغم من وجود بعض نواحي التشابه بين القيادة والإدارة إلا أن هناك اختلافات واضحة بينهما ويمكن براز أهم جوانب الاختلاف في النقاط التالية<sup>6</sup>:
- القيادة هي المقدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف، أما الإدارة فهي عملية تحديد وتحقيق الهدف من خلال وظائف التخطيط، التنظيم والرقابة.
  - القيادة تستمد قوتها من مجموعة المهارات التي يمتلكها القائد، عكس الإدارة تركز على التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
  - القيادة تعني التغيير حيث القائد يحدث التغيير ويشجع المرؤوسين على التزود بالعارف والخبرات، عكس الإدارة المعنية بالحاضر والمحافظة على الوضع الحالي.

- رغم وجود فرق بين الإدارة والقيادة إلا أن هناك نقاط وعلاقة بينهما يمكن إبرازها كما يلي<sup>7</sup>:
- الإدارة هي مجموعة الوظائف الهادفة إلى تنظيم الجهود المشتركة للأفراد، ودور القيادة في هذا الجانب التنظيمي يتمثل في تنظيم نشاطات العاملين وجهودهم داخل التنظيم وفي ربط الأقسام.
  - اتجه علماء الإدارة إلى التركيز على المورد البشري في الإدارة لكونه أهم عنصر مساهم في تحقيق الأهداف، وعلى القيادة توجيهه فيظهر دور القائد في إقامة العلاقات الإنسانية ومشاركة المورد البشري.
  - التنظيم الإداري يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات لتحقيق أهداف معينة، ومحور هاته العلاقات هي التنظيمات الإنسانية، وهنا القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية لدورها في تنسيق جهود العاملين.
  - القيادة والإدارة متكاملتان فبالرغم من وجود اختلاف بينهما، لا بد من وجود إدارة تعنى بالوظائف اللازمة من تحديد الأهداف وطريقة تحقيقها الأمر الذي يستدعي قيادة قادرة على توجيه كافة الجهود لتحقيق تلك الأهداف.

#### 4. متطلبات القيادة: هناك متطلبات وعناصر تشكل لنا في مجملها مفهوما للقيادة وهي<sup>8</sup>:

- التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
- النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرة الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

## الفرع الثاني: نظريات القيادة في الفكر الإداري

تم تقديم مجموعة من الدراسات والأبحاث والتوصل إلى حقائق ونتائج عن ظاهرة القيادة والقادة، ومنه فإن النظريات المهمة التي اهتمت بالقيادة وأوضحت أهم معالمها تتمثل في<sup>9</sup>:

### أولاً: نظرية الرجل العظيم

تقوم النظرية على افتراض بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدو بمواهب وقدرات فذة غير عادية لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، وهذه النظرية اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها حيث نجد في بعض الحالات أمثال هؤلاء الرجال الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف على تحقيق أي تقدم في نفس الجماعات، وفي حالات أخرى عجزوا عن قيادة جماعات غير جماعتهم الأصلية.

### ثانياً: نظرية السمات

تقوم النظرية على افتراض بأن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصير قائداً، فالملك والأمير والإقطاعي والرأسمالي كل هؤلاء يولدون قادة لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلاً لها، كما تنادي النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة، أما التابع فيفتقر إلى هذه السمات لذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد، ونجد مما جاءت به النظرية أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة الصفات الشخصية التي تلازم النجاح.

### ثالثاً: النظرية السلوكية

من بين مسلمات هذه النظرية هي أن القادة لا يولدون وإنما يصنعون، وأن القيادة الناجحة مبنية على سلوك معروف يمكن تعلمه، وبدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية حيث تم التركيز على تطوير القادة العسكريين<sup>10</sup>.

### رابعاً: النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي بأن أي قائد أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته، لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها، وظهرت أهمية المواقف في أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما، وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة.

### خامسا: نظرية المسار والهدف

تعتبر النظرية أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة الآخرين في تحديد الهدف لهم، ورسم المسارات المؤدية لتحقيق الأهداف من خلال إزالة العقبات كافة التي تعترض طريقهم من خلال التدريب ومكافأهم على الانجاز<sup>11</sup>.

### الفرع الثالث: أنماط القيادة

هناك عدة أنواع للقيادة وفقا لتصنيفها على معايير مختلفة وهي<sup>12</sup>:

#### أولا: تصنيف القادة على أساس أسلوب القائد:

1. القيادة الأوتوقراطية: تعتبر الخاصية المميزة لسلوك السلوك القيادة الأوتوقراطية في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على انجاز الأعمال، وهؤلاء القادة لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بالدرجة نفسها والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك. القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية أو العنيفة يركز فيها القائد كل السلطات في يده، ويعتمد على الضغط والعقاب ويتدخل بكل التفاصيل لأنه لا يفوض صلاحياته كونه لا يثق في مرؤوسيه<sup>13</sup>.

2. القيادة الديمقراطية: يبدي هذا النوع من القادة اهتماما عاليا بالعمل والعاملين، ويشارك في قراراته مجموعات العمل كما أنه يقوم على تشجيع المشاركة ودعم جهود الآخرين<sup>14</sup>، وتعتمد القيادة الديمقراطية على المشاركة بين القائد وتابعيه في اتخاذ القرارات مما يساهم في تقوية الالتزام وتحمل المسؤولية والقدرة على الإبداع والتجديد والتطوير، فيندفع الجميع نحو العمل بروح عالية لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة<sup>15</sup>.

3. القيادة المطلقة أو غير الموجهة: القائد هنا يتجنب دور القيادي ويهجر قوته وسلطاته، ويترك المرؤوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم واضعين الأهداف والحلول ومشجعين ومدربين أنفسهم بأنفسهم على حسن الأداء، ويتقلص دور القائد غير الموجه في النهاية ليقصر على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم، ومن الواضح أن القيادة غير الموجهة تحمل دور القائد كما تحمل القيادة السلطوية دور الجماعة<sup>16</sup>.

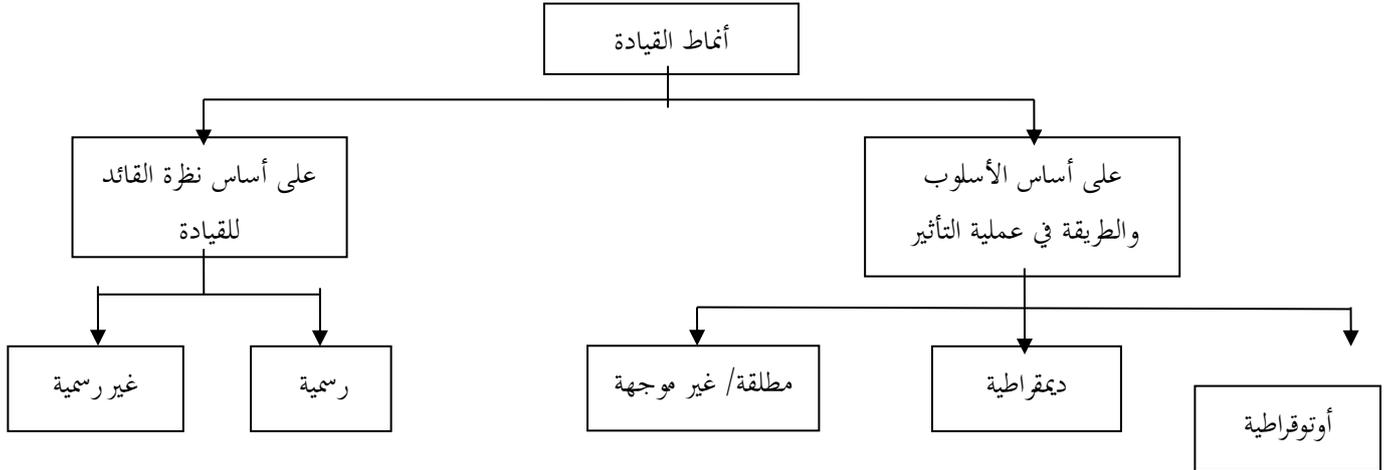
#### ثانيا: تصنيف القادة على أساس نظرتهم للقيادة

ونجد نوعان هما:

1. قيادة رسمية: وهذا القائد يستمد سلطته وحقه في التصرف وإصدار الأوامر من وظيفته التي يشغلها بحكم القانون كقائد أو مدير رسمي.

2. قيادة غير رسمية: لا يتمتع بها إلا المدير الناجح، ويستمدتها عادة باعتراف مرؤوسيه بقيادته وتنفيذهم لأوامره والطريقة الصحيحة التي يراها، والشكل الموالي يوضح كل الأنواع السابقة الذكر.

## الشكل رقم (02): أنماط القيادة



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الأردن، 2010، ص40.

## المحور الثاني: الصراع التنظيمي والأنماط القيادية

الصراع أمر طبيعي بالمنظمات فهو ناتج للتفاعل الإنساني بين الأفراد والجماعات، ويكون نتيجة لتعارض رغبات معينة للأفراد وعدم الاتفاق فيما بينهم كما قد يعود لعوامل شخصية، بيئية أو تنظيمية مختلفة.

## الفرع الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

تناول العديد من المفكرين والباحثين موضوع القيادة محاولين إعطاء مفهوم لها وإبراز أهميتها بالمنظمات اليوم وما الذي يمكن أن تضيفه وتحققه داخل التنظيم.

## أولاً- تعريف وأهمية الصراع التنظيمي

## 1. تعريف الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي هو حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فهو صورة من صور العدا والغيرة في الإضرار<sup>17</sup>.

يعد الصراع التنظيمي حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف بين الجماعات أو الأفراد وذلك لوجود تعارض فيما بينها<sup>18</sup>.

الصراع هو عملية يدرك فيها طرفان أو أكثر أن بينهما خلافاً ونزاعاً بسبب ما أ لأسباب متعددة، مما ينعكس بدوره على سلوكيهما وتعاملهما مع بعضهما البعض<sup>19</sup>.

يعبر الصراع عن مواجهة بين الأفراد أو المجموعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقته اهتمامه<sup>20</sup>.

إدارة الصراع التنظيمي هي تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ومعرفة أسبابه، ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها فهي تعني مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات لتنظيمية أو زيادة حدتها<sup>21</sup>.

تعتبر إدارة الصراع التنظيمي عن ذلك التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع الضار<sup>22</sup>.

## 2. أهمية الصراع التنظيمي:

تتجلى أهمية الصراع التنظيمي بالمنظمات في<sup>23</sup>:

- الصراع أداة للتكيف والبقاء حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته، مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.
- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر، فتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لا كبح جماحه بوصفه مجرد بشر.
- الصراع أداة للإبداع وعدم وجود صراع يؤدي إلى الجحود في الأداء إما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها، فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع.
- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة حيث يزداد الاهتمام في الحاضر بالصراع لكونه سبب المزيد من الإرباك والفوضى أو قد يؤدي إلى انهيار المنظمة فحسب، بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وتعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

## ثانيا: النظريات الإدارية وموقفها من الصراع

تعددت وتطورت وجهات نظر منظري الإدارة بتطور علم الإدارة، ويمكن توضيح آراء النظريات الإدارية حول الصراع التنظيمي كما يلي<sup>24</sup>:

1. **نظرية الإدارة التقليدية:** تنظر إلى الصراع من زاوية سلبية ضيقة، وتعد مرادفا للعنف والتخريب، وعلامة على تفكك النظام وعلى فشل الإدارة في التخطيط أو ممارسة قدر من المراقبة، وبالتالي يجب التقليل منه إلى أدنى حد ممكن أو إزالته نهائيا، ومن خلال الاختيار السليم للموظفين ومواصلة تدريبهم وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم.
2. **النظرية السلوكية في الإدارة:** ترى هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعة وحتمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أية منظمة، وأنه لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا بل قد يؤدي يعود بالفائدة على أداء الجماعة أحيانا، وتنادي النظرية إلى ضرورة حل الصراع وانهاؤه وعدم تشجيع حدوثه.

3. الآراء المعاصرة في الصراع: ترى هذه النظرية أن وجود الصراع في المنظمات أمر لا بد منه، ذلك أن الأفراد والجماعات داخل النظام الاجتماعي يعتمد بعضهم على بعض كما أن البيئة التي يحد فيها الصراع دائمة التغيير، مما يجعل من الصراع أمر حتمي لا يمكن تجنبه، بل انه إذا ما حدث بالقدر المناسب فانه يدفع بالمنظمة نحو درجة أفضل من الكفاءة.

من خلال ما سبق اتضح أن النظرة إلى الصراع قد تغيرت مع مرور الوقت من النظرة السلبية إلى نظرة ايجابية اعتبرته أمر حتمي وطبيعي بالمنظمات.

### ثالثا: الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي

نجد من الآثار الايجابية للصراع ما يلي<sup>25</sup>:

- تحفيز الإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات.
  - زيادة الحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة.
  - تحسين نوعية الأداء الوظيفي.
  - العمل على حل المشكلات والعقبات التي تواجه العمل.
  - إبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين و البحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها.
- الآثار السلبية نجد أهمها ما يلي:

- تدني مستوى الرضا الوظيفي وتدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل.
- ارتفاع مستوى دوران العاملين، وتركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية.
- ظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد، وعدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- تدني مستوى العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

### الفرع الثاني: أسباب وأنواع الصراع التنظيمي

#### أولا: أسباب الصراع التنظيمي

هناك عدة أسباب تؤدي إلى ظهور الصراع داخل التنظيم ، ولعل أهمها يتجلى في<sup>26</sup>:

1. درجة الاستقلال الوظيفي: وهنا نتحدث عن ظاهرة الاعتمادية بين الأقسام المختلفة في المنظمة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني والخدمي.
2. التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل الوظيفي: فنجد أن الصراع يحدث أيضا لتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة.

3. **نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة:** رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات، إلا أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات، فالهدف من هذا النمط هو الأخذ بوجهات النظر المختلفة<sup>27</sup>.
4. **محدودية الموارد وضرورة التشارك في اقتسامها:** هناك قلة من المنظمات تعمل في أوضاع مالية مريحة جداً، وهنا لا بد أن تكون الموارد كافية لجميع الوحدات الإدارية فيها وإلا حدث صراع عليها<sup>28</sup>.

### ثانياً: أنواع الصراع التنظيمي

هناك عدة أشكال للصراعات يمكن توضيحها في النقاط التالية<sup>29</sup>:

1. **الصراع داخل الفرد نفسه:** ويتمثل في التناقضات التي تحدث بداخل الفرد مع أهدافه أو تناقضات مع الأدوار التي يقوم بها في عمله، وعادة ما تؤدي الاحباطات التي يواجهها الفرد في حياته وعمله آثار سلبية.
2. **الصراع بين الأفراد:** يحدث هذا الصراع بين الفرد وآخر أو مجموعة أفراد وأخرى، بسبب الاختلاف في حاجاتهم والأدوار التي يقومون بها نتيجة للاختلاف في وجهات النظر أو اختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم.
3. **الصراع بين الأقسام والإدارات (صراع الجماعات في المنظمة):** يحدث داخل جماعات العمل مثل الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق أو بين جماعة الإداريين عموماً.
4. **صراع بين المنظمات:** وهو ما يحدث بين المنظمات المتنافسة للحصول على موارد تمكنها من القيام بأعمالها<sup>30</sup>.

### ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي

تتمثل مراحل الصراع في<sup>31</sup>:

1. **الصراع الكامن:** هنا تتوافر مسببات الصراع دون حدوثه، مثل المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة أو الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو في حالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظراً لانخفاض حدة الصراع.
2. **الصراع المدرك:** تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعاً مرتقبا سوف يحدث، وغالبا ما يبدأ الطرف الذي يشعر أطراف الصراع بالتناقض أو تضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة.
3. **الصراع المحسوس:** وهي المرحلة التي يشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة، وبمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي.

4. **الصراع الواقعي:** وهي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع، ومن أمثلة ذلك الهجوم أو الانسحاب أو تقديم تنازلات وفي هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع.

### الفرع الثالث: أنماط واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

لقد تم تحديد خمسة أنماط واستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي تمثلت في<sup>32</sup>:

#### أولاً: المنافسة

يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به، وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر، وذلك باستخدام كافة الوسائل كالقوة والسلطة لربح موقع الطرف الآخر، وهو نمط حازم غير تعاوني.

#### ثانياً: المجاملة

يتم من خلال هذا النمط ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به، مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، يضحى بنفسه من أجل الطرف الآخر ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الآخرين وهو نمط حازم ولكنه تعاوني.

#### ثالثاً: التجنب

هو عدم قيام أحد أطراف الصراع بملاحقة اهتماماته مباشرة، ولا يأبه لاهتمامات الطرف الآخر ولا يحاول معالجة الصراع، فيتجنب قضية ما ويؤجلها أو الانسحاب من موقف به تهديد لمصالحه وهو غير حازم وغير تعاوني.

#### رابعاً: التعاون

وهو عكس التجنب، ويعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف وهو نمط حازم تعاوني، والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف كي يتعلم أطراف الصراع من خبرة بعضهم البعض.

#### خامساً: التسوية

وهو إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف في الصراع أو جزئياً، وصاحب هذا النمط متوسط الحزم ومتوسط التعاون، حيث يواجه المشكلة بطريقة مباشرة أكثر من التجنب ولكن ليس بعمق التعاون.

### الفرع الرابع: أهمية القيادة في إدارة الصراع التنظيمي

يعتبر تشخيص الصراع والتعرف على أسبابه الخطوة الأولى للتعامل معه، واليات التعامل مع الصراع ليست القضاء عليه أو التخفيف منه، بل تعني إدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون إيجابياً وفعالاً يحقق الأهداف المتوخاة منه، فهي استشارة للتفكير والحيلولة دون الجمود، والقضاء على الصراع رغبة غير واقعية ذلك أن البيئات التنظيمية التي

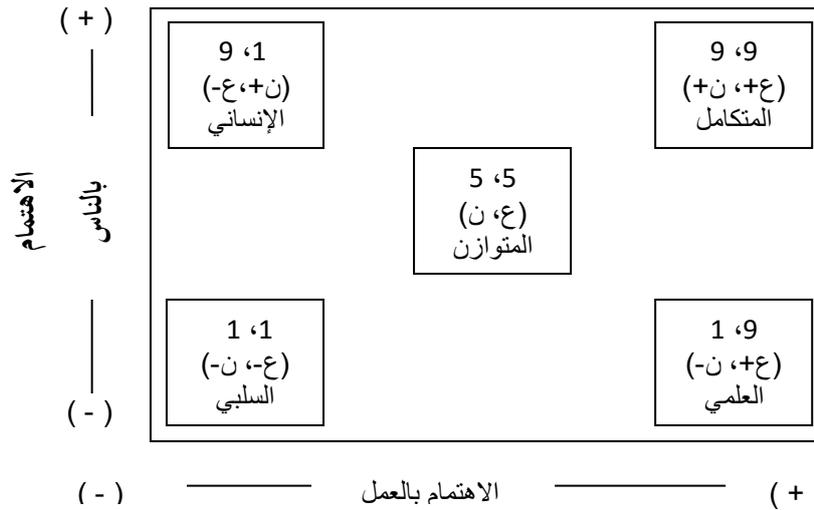
تخلو من الصراعات قد لا تعمل الإدارة فيها إلا لحماية مصالحها ولحماية الوضع القائم، ويمكن للقادة من أجل إدارة الصراع إتباع ما يلي<sup>33</sup>:

- التأكيد على أولوية الهدف العام ووحدة التنظيم، ما يؤدي إلى توجيه الأنظار نحو الهدف العام وتحجيم الصراعات.
- تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع بينها نتيجة لتداخل عملها.
- العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراعات.
- اعتماد آليات التشاور والاتصال والبحث عن القوائم المشتركة كوسيلة لحل المشاكل.
- زيادة التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين مما يزيد من تفهمهم لأعمال بعضهم.
- توحيد معايير التقييم وأسس توزيع المكافآت وإيجاد نظام حوافز جماعية على مستوى التنظيم.
- دمج الوحدات الإدارية المتصارعة، فهذا أسلوب يجبر مثل تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش.
- القيام بمسوحات تتصل بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين والتعرف على مشاكلهم لمعالجتها.
- الاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات وذلك لإيجاد أقسام تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر يشترك فيها مسؤولي المستويات المختلفة.

أكد أصحاب الفكر الإداري أن القائد الذي يجعل العلاقة جيدة بينه وبين تابعيه سوف يتمتع باحترام جميع مرؤوسيه وثقتهم ويصبح من السهل عليه ممارسة السلطة والتأثير عليهم، وبأن قوة القائد تكمن في قدرته على التغيير وضبط سلوك واتجاهات وآراء ومعتقدات وأهداف وحاجات وقيم الأفراد العاملين معه، وتعد العلاقات الإنسانية والقدرة على العمل مع الآخرين والتفاهم معهم بأسلوب هادف وطريقة سلمية من السمات الرئيسية المميزة للشخصية الإدارية الناجحة في ميدان الإدارة، والقائد الناجح هو الذي يتبع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة ويقوم على حل مشاكل العاملين<sup>34</sup>.

وهناك من يعتبر أن لكل قائد نمطه في التعامل مع الصراع فنجد القائد الإنساني والقائد المتكامل الذي يهتم بالمواجهة القائد المهتم بالمناورة والقائد المتجنب للصراع، وهذا ما وضحه بليك وموتن من خلال الشبكة التي يتضح منها خمسة أنماط للقادة والتي تبين كيفية تعامل القائد مع الصراع وفقا لخصائصه وسماته كما هو مبين في الشكل التالي:

## الشكل رقم (03): أنماط القادة بحسب شبكة بليك وموتن



المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 239.  
من خلال الشبكة تتضح الأنماط التالية<sup>35</sup>:

- النمط الإنساني (النمط ن+) الذي يهتم بالأفراد بشكل كبير على حساب اهتمامه بالعمل والإنتاجية، ويعتبر نفسه الأكبر في العائلة، حيث يتبنى مدخل التهذئة وتلطيف المواقف الساخنة ولا يميل للمواجهة الأمور وإنما يتركها للزمن.
  - النمط المتكامل (النمط ع+ ن+) يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل كبير، يتبنى مدخل المواجهة ويتحدى النتائج يتخذ القرار الفعال لحل الصراع.
  - النمط المتوازن يهتم بالأفراد والعمل بشكل متوازن، ويتبنى منهج المناورة ويميل إلى التفاوض ومحاولة إحداث الموازنة بين الأطراف واتخاذ القرار الذي يرضي الجميع.
  - النمط السلبي (النمط ع- ن-) لا يهتم بالأفراد ولا العمل، يتبنى مدخل التجنب والتجاهل ويميل إلى الهروب أو الانسحاب كلية ويترك الأمور للزمن الذي هو كفيلاً بحلها.
  - النمط العلمي (ع+ ن-) يهتم بالعمل على حساب الأفراد، ويميل إلى قمع الصراع ومواجهته بالقوة والتهديد ويتبنى إستراتيجية النصر أو الهزيمة وخلق التنافس والمصارحة بالنقاط السلبية ومن سببها وكيف يتم حلها.
- ومن خلال ما سبق ذكره يمكن الربط بين الأنماط السابقة ومدخل مواجهة الصراع ، فنجد أن النمط الإنساني يقابله مدخل التكيف، النمط المتكامل يوافق مدخل التعاون، القائد المتوازن يوافق مدخل الحل الوسط، القائد السلبي يوافق مدخل التجنب أما القائد العلمي فيوافق مدخل التنافس.

## الخلاصة

تلعب القيادة دوراً هاماً بالمنظمات فهي تساهم في الحث على التغيير والإبداع والرقى في ظل التغييرات البيئية ، وتساهم أيضاً في استخدام العقلاني للموارد المتاحة وتوجيه المورد البشري نحو تحقيق الأهداف التي تطمح

لتحقيقها، كما تعمل على التأثير وإقناع الأطراف المختلفة بالمنظمة قائمة على الاتصال الفعال معهم للتعرف على آرائهم وأهدافهم وطموحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وعمليات التطوير والتغيير بالمنظمة.

تواجه القيادة عدة مشاكل لا بد أن تسعى لحلها ونجد على قائمة انشغالات القيادة هو عملية إدارة الصراع التنظيمي مع الأطراف في المستويات المختلفة داخل التنظيم، وهذا الصراع الذي أضحي أمر حتمي لا مفر منه، يكون إيجابياً إذا ما تم توجيهه نحو تحقيق الأهداف وقد يكون سلبياً إذا ما لم يتم السيطرة عليه وخروجه عن المستوى والحد المرغوب فيه، وهنا تظهر مكانة القائد في الحد من الصراع بتجاوزه الحد المسموح فيه، إذ يترتب عليه آثار سلبية تعود دون تحقيق الأهداف فيقوم القائد بإدارته والتحكم فيه بامتلاكه المهارة في ذلك وأن يكون ديمقراطياً في تعامله قائماً على إدارته بأهمية تكوين علاقات جيدة مع تابعيه لأنه لا ينكر وجود الصراع، وبالتالي يستمع لمروؤوسيه و يأخذ بآرائهم وأفكارهم فيكون هناك مشاركة للجميع ما يجعلهم يدركون أهميتهم بداخل التنظيم، ويعلمهم بكل التغييرات التي قد يتم القيام بها ويستمع لشكواهم ومشاكلهم وبالتالي يتفادى حدوث صراع معهم أو بينهم، فالسلوكات المختلفة للقيادة تعد كحافز قوي للمروؤوسين يدفعهم للأداء وإنجاز الأعمال وتقبل القرارات والتغيرات وقبول الحلول التي يتم طرحها للوصول إلى حل أوسط لكل الأطراف المتصارعة والاستعداد لتقبل فكرة النقاش والتحاوور للتوصل إلى حل يرضي كل الأطراف، والقيادة الناجحة هي التي تعمل على تفادي الوصول إلى مرحلة الصراع وإنما تقوم بوضع كل الاحتياطات لتفادي وقوع المشاكل، وهي التي تعرف متى تقوم باستشارة الصراع وكيف ومتى تنهيه بما يتوافق مع احتياجها لذلك، فالصراع يعد من المشكلات السلوكية الرئيسية التي يواجهها القادة في عملهم اليومي فهم يخصصون حوالي 20% من وقت عملهم في إدارة الصراع ومواجهة حالات الجدل وعدم الاتفاق.

ونجد أن لكل قائد خصائصه وسماته التي تحدد أسلوبه وإستراتيجيته في التعامل مع الصراع، فمدخل التكيف يتبناه القائد الإنساني المهتم بالعلاقات الإنسانية، بينما يتبع مدخل التعاون هو القائد المتكامل المهتم بالعمل والأفراد معاً، بينما القائد المتوازن فهو متوسط الاهتمام بالعمل والأفراد فيتعامل مع الصراع بتطبيقه مدخل الحل الوسط، لنجد القائد السليبي الذي يقل اهتمامه بالأفراد والعمل يميل لتبني مدخل التجنب في التعامل مع الصراع، لنجد النمط الأخير من القادة وهو النمط العلمي الذي يهتم بشكل أكبر بالعمل والذي يتبنى مدخل التنافس في التعامل مع الصراع فهو يسعى إلى مواجهته وقمعه.

### قائمة الهوامش:

- 1 - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص139.
- 2 - هشام حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة، دار الولاية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 150-151.
- 3 - قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص8.
- 4 - عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص17.
- 5 - قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سبق ذكره، ص17.

- 6 - خضير مهدي صالح وآخرون، سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 7، العدد 3، 2009، ص 117.
- 7 - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الأردن، 2010، ص 30-31.
- 8 - أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 24.
- 9 - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2010، ص 33.
- 10 - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، 2013، ص 203.
- 11 - خضير مهدي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 118.
- 12 - علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 40-43.
- 13 - محمد سيد حمزوي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 19.
- 14 - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، الأردن، 2005، ص 181.
- 15 - محمد سيد حمزوي، مرجع سبق ذكره، ص 20.
- 16 - عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره، ص 32.
- 17 - حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، 2005، ص 148.
- 18 - توفيق حامد طوالة، أثر أنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص 11.
- 19 - يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، دراسة مكتملة للحصول على درجة الماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية بالمملكة المتحدة البريطانية، بريطانيا، 2011، ص 40.
- 20 - ليث عبد الله سليمان القهوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، 2015، ص 218.
- 21 - حسين بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص 149.
- 22 - توفيق حامد طوالة، مرجع سبق ذكره، ص 11.
- 23 - بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة، لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2015، ص 88-89.
- 24 - توفيق حامد طوالة، مرجع سبق ذكره، ص 62.
- 25 - صفاء جميل الجعافرة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، 2013، ص 166.
- 26 - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 266-267.
- 27 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 5، الأردن، 2009، ص 267.
- 28 - نفس المرجع، ص 270.
- 29 - فاروق عبد فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 133.
- 30 - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 167.
- 31 - صفاء جميل الجعافرة، مرجع سبق ذكره، ص 165.
- 32 - ليث عبد الله سليمان القهوي، مرجع سبق ذكره، ص 219.
- 33 - توفيق حامد طوالة، مرجع سبق ذكره، ص 71-72.
- 34 - توفيق حامد طوالة، مرجع سبق ذكره، ص 75.

35 - عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص ص240-241.

### قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- أسامة خيرى ، القيادة الإدارية، دار اليازر للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 2- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، 2013.
- 3- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 4- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، الأردن، 2005.
- 5- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 6- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- 7- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 8- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
- 9- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الأردن، 2010.
- 10- فاروق عبد فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- 11- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010.
- 12- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط5، الأردن، 2009.
- 13- هشام حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة، دار اليازر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

### الأطروحات ومذكرات الماجستير:

- 1- توفيق حامد طوبالة، أثر أنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
- 2- قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.
- 3- محمد سيد حمزاوي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 4 - بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بمقر الادارة المحلية لولاية المسيلة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2015.
- 5- يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية بالملكة المتحدة البريطانية، بريطانيا، 2011، ص40.

### المجلات:

- 1- حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد5، 2005.

- 2- خضير مهدي صالح وآخرون، سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد7، العدد3، 2009.
- 3- صفاء جميل الجعافرة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد40، العدد2، 2013.
- 4- ليث عبد الله سليمان القهيوبي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد15، العدد1، 2015.