

مصادر الصراعات التنظيمية واستراتيجيات إدارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة

Sources of organizational conflicts and management strategies among managers in the economic institution Field Study at the Phosphate Mines institution of Tébessa

أ. عمر عمروش، جامعة العربي التبسي - تبسة (الجزائر) amor.amarouche@univ-tebessa.dz

تاريخ النشر: 2022/03/29

تاريخ القبول: 2022/02/11

تاريخ الاستلام: 2021/11/09

ملخص:

هدفت هذه الدراسة لتوضيح أهم مصادر الصراع التنظيمي، وكذا الإستراتيجية المستخدمة في إدارته بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة. ولقد أظهرت نتائج، من أهمها أن مصدر سوء العلاقات الإنسانية، يُعد من أبرز المصادر، وأن إستراتيجية التجنب هي الأكثر استخداما في إدارته، حيث توجد فروق دالة إحصائيا تجاه استخدام المديرين لهذه الإستراتيجية؛ تُعزى لمتغيري (الجنس والفئة الوظيفية)، في حين لا توجد فروق دالة إحصائيا؛ تُعزى لمتغير (الخبرة المهنية).

كلمات مفتاحية: صراع تنظيمي، مصادر صراع تنظيمي، إستراتيجية إدارة صراع تنظيمي.

تصنيفات JEL: M10، M12

Abstract:

This study aimed to clarify the most important sources of organizational conflict, as well as the strategy used in its management at the Phosphate Mines institution of Tébessa. The results showed, the most important of which is that the source of poor human relations is one of the most prominent sources, and that the avoidance strategy is the most used in its management, as there are statistically significant differences towards managers use of this strategy; that may be attributed to variation of (gender and functional category), while there are no statistically significant differences; It is attributed to variable (professional experience).

Keywords: Organizational conflict; Sources of organizational conflict; Organizational conflict management strategy.

Jel Classification Codes: M10, M12

1. مقدمة:

أولى الباحثون في علم النفس الاجتماعي؛ علم الإدارة وعلم الاجتماع التنظيمي على وجه التحديد اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة بموضوع الصراعات التنظيمية، وذلك نتيجة وجود أبحاث ودراسات سابقة قد أوضحت بأن لهذه الأخيرة انعكاسات إيجابية، وبالتالي أنّ هناك فرصاً مفيدة وقيمة؛ وما على المديرين بالمؤسسة إلا أن يكونوا على وعي بها؛ للاستفادة منها ومن مزاياها الإيجابية، وذلك من خلال اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارتها، بناءً على التشخيص الدقيق للمصادر المسببة لهاته الصراعات، وكذا مستوياتها المختلفة والآثار المترتبة عنها.

أ- الإشكالية: بناءً على ما سبق؛ تبرز معالم إشكالية البحث من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

فيما تتمثل مصادر الصراع التنظيمي؟ وما هي الإستراتيجية المستخدمة في إدارته بمؤسسة

مناجم الفوسفات بتبسة؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي بوضوح، تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

☞ ما هي أهم المصادر المسببة للصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

☞ ما هي الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي من طرف المديرين بالمؤسسة محل الدراسة؟

☞ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في اتجاهات المديرين بمؤسسة

مناجم الفوسفات بتبسة نحو الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي باختلاف الخصائص

الشخصية والوظيفية، والمتمثلة في (الجنس، الفئة الوظيفية والخبرة المهنية)؟

ب- الفرضيات: للإجابة على الإشكالية الرئيسية سالفة الذكر؛ يمكن صياغة ثلاث فرضيات لهذه

الدراسة كالاتي:

- يُعد مصدر عدم وضوح السلطة وسوء استخدامها من أبرز مصادر الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة؛
- تُعتبر إستراتيجية التنافس الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي من طرف المديرين بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة؛

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في اتجاهات المديرين بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة نحو الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، والمتمثلة في (الجنس، الفئة الوظيفية والخبرة المهنية).

ج- أهمية الدراسة: تكمن أهمية البحث وقيمه العلمية في محاولة لتسليط مزيدا من الاهتمام بموضوع الصراع التنظيمي، من أجل التعرف على واقع مصادره، والاستراتيجيات المناسبة لإدارته بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، بغرض الاستفادة من إيجابياته في تحقيق أهدافها، والسعي إلى التقليل من آثاره السلبية على أدائها الكلي.

د- أهداف الدراسة: يمكن إبراز أهداف البحث، وقيمه العملية في النقاط الآتية:

- ◆ إبراز المصادر المسببة للصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ◆ إبراز الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المديرين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ◆ معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين تجاه الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والوظيفية.

هـ- المنهج المستخدم: من أجل معالجة موضوع البحث من مختلف الجوانب، ومحاولة الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات المقدمة، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى جمع مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، ومحاولة تحليلها وتفسيرها؛ واستخلاص دلائلها، هذا إلى جانب استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية الخاصة بمحوري الدراسة.

و- محاور الدراسة: وتنقسم كما يلي:

- * **المحور الأول:** مفهوم الصراع التنظيمي؛
- * **المحور الثاني:** إدارة الصراع التنظيمي؛
- * **المحور الثالث:** تقييم مصادر الصراعات التنظيمية واستراتيجيات إدارتها بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة.

2. مفهوم الصراع التنظيمي (Organizational Conflict Concept)

إنَّ مصطلح الصراع التنظيمي؛ كان ولا يزال محل اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين من مختلف الأديان، وعلى الخصوص مجالات كل من علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السياسية. هذا إلى جانب أن مصطلح الصراع التنظيمي قد استقطب كذلك اهتمام بعض الباحثين والدارسين في مجال العلوم الإدارية، نظرا لأهمية دراسته وعلاقته بسلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة.

1.2- تعريف الصراع التنظيمي: لقد تطرق العديد من الباحثين إلى تعريف مصطلح الصراع كل حسب

منظوره الفكري الخاص، ووفقا للمدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وسنورد بعضها فيما سيأتي.

- مصطلح الصراع "Conflict" مأخوذ من الكلمة اللاتينية "Conflictus"، والتي تعني الاصطدام والتطاحن. ويستخدم مصطلح بشكل شائع لوصف مختلف خبرات البشر، للدلالة على (الخلاف، التوتر، الصدام، الشجار، الجدال)، وهي المصطلحات المستخدمة كمرادفات بديلة لوصف سلوك مشابه ظاهريا للصراع (Savio, 2015, p. 72).

- ولقد عُرّف الصراع بأنه: «حالة تفاعلية تكون فيها سلوكيات أو أهداف أحد الأطراف الفاعلة غير متوافقة إلى حد ما مع سلوكيات أو أهداف بعض الأطراف الفاعلة أو الفاعلين الآخرين». حيث يُشير

مصطلح "فاعل" إلى أي كيان اجتماعي، من الفرد إلى المؤسسة ذاتها (Rahim A. , 2000, p. 17).

- كما عُرّف كذلك الصراع بأنه يكون: «نتيجة للمواقف التي يتصرف خلالها فرد معيّن أو مجموعة معيّنة بشكل يؤدي إلى الإضرار بأنشطة بقية العاملين أو التداخل معها أو مقاومتها وذلك مما يعيق تحقيق

هذه الأنشطة لأهدافها» (Ikeda, Veludo-de-Oliveira, & Campomar, 2005, p. 23).

- أمّا الصراع التنظيمي فقد عُرّف بأنه: «يمثل حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يُواجه

الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه بهذا الشأن، ولهذا فإن الصراع حالة تعطيل لفاعلية الإنجاز المراد اعتماده وقبوله في موقف مُعيّن» (عبود، 2002، صفحة : 144).

2.2- مصادر الصراع التنظيمي: توجد هناك الكثير من المصادر التي تؤدي إلى حدوث الصراعات

التنظيمية داخل المؤسسة، سنقوم بحصرها بشيء من التفصيل في ما يلي:

أ- المصادر التنظيمية للصراع: يمكن إيجاز أهم المصادر المؤدية لحدوث الصراعات التنظيمية في مختلف المؤسسات، في ما يلي (السلطاني، 2012، الصفحات : 102-104):

♦ **محدودية الموارد أو ندرتها:** تتزاحم كافة الوحدات الإدارية داخل المؤسسة على الموارد المتاحة، التي عادة ما تكون نادرة أو محدودة قياسا بالأهداف المرغوب في تحقيقها. ولأجل ذلك يحصل الصراع بينها، بهدف الحصول على أكبر قدر من الموارد المتاحة.

♦ **عامل السلطة:** من بين أبرز المظاهر التي تشهدها الكثير من المؤسسات هو مُعَالَاة مُديروها بتمركز السلطة؛ وعدم تحويلها إلى الآخرين، وبالتالي فإن تمركز السلطة يُؤدّي إلى إساءة استخدامها، وهذا مما يؤدي إلى نشوء صراعات بداخلها، ولذلك ينبغي من الإدارة العليا لهذه المؤسسات ضرورة التدخل، من خلال محاولة رسم حدود بين الرؤساء والمرؤوسين؛ فيما يتعلق بالسلطات والصلاحيات المخولة إليهم، وذلك مما يَسْمَح بتحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يُشارك فيها المرؤوسين بشكل مُباشر (برزوق، 2021، صفحة : 47).

♦ **غموض المسؤوليات:** إن عدم وضوح المسؤوليات وتحديد الأفراد والجماعات المسؤولة عن أداء مختلف المهام والأنشطة والواجبات، وتشابك العلاقات التنظيمية نتيجة تعدد المستويات الإدارية، يؤدي إلى نشوء الصراع.

♦ **تعارض الأهداف:** يُقصد بذلك؛ الاختلاف حول اتجاه نشاط جماعات العمل داخل المؤسسة، والمعايير التي يتم بموجبها تنظيم الأداء أو إنجاز المهام، ومن بين أمثلة ذلك الصراع الذي ينجم عن مقاومة التغيير.

ب- المصادر الشخصية والسلوكية للصراع: إنّ العوامل المتعلقة بالعلاقات الشخصية تلعب دورا لا يقل أهمية عن الدور الذي تلعبه العوامل التنظيمية، حيث يمكن إيجاز أهم المصادر الشخصية والسلوكية للصراع في الآتي: (الميل الطبيعي للصراع وإثارته وحب السيطرة؛ التباين في المستوى الثقافي والتعليمي بين العاملين بالمنظمة؛ التفسيرات الخاطئة لأسباب سلوك الآخرين وتصرفاتهم؛ عدم الثقة بين الأفراد العاملين والخوف من الآخرين) (سلطان، 2002، صفحة : 321). بالإضافة إلى

اختلاف تقييم الأفراد للمواقف بطرق متعددة نتيجة تباين وجهات نظرهم، حيث نجد أن الصراع يحدث حينما يعتقد الفرد بصحة وجهة نظره، وموضوعيتها؛ مقارنة مع وجهات نظر الآخرين التي يعتبرها متحيزة، وهذا ما يسمى "بالواقعية الساذجة" (جرينبرج و بارون، 2004، صفحة : 481).

3.2- مستويات الصراع التنظيمي: قد لا يكون من السهل حصر مستويات الصراع التنظيمي وتحديد أطرافه بصورة دقيقة، وخاصة في حالة المؤسسات الكبيرة؛ وذات الهياكل التنظيمية المعقدة. وبشكل عام يمكن حصر هذه المستويات في المجالات الآتية (اللوح، 2008، الصفحات : 34-36):

أ- الصراع على مستوى الفرد: وهو الصراع الذي يحدث عندما تتعارض أهداف الفرد مع قيمه أو معاييرها الداخلية، بسبب عوامل أهمها: (الإحباط، تعارض أهداف الفرد، تعارض الدور، غموض الدور، زيادة عبء الدور أو نقصانه...).

ب- الصراع على مستوى الجماعة: وهو الصراع الذي يحدث بين شخصين أو أكثر داخل الجماعة، وذلك نتيجة عوامل كثيرة أهمها: (المكافأة، الترقية، المركز الاجتماعي...).

ج- الصراع بين الجماعات: وهو صراع يحدث بين جماعتين أو أكثر، مثل الصراعات التي تحدث بين الأقسام أو بين التنفيذيين والاستشاريين ومن بين العوامل المؤثرة فيها: (التمييز داخل النظام، الاعتماد المتبادل بين المهام، الاعتماد على الموارد النادرة...) (Rahim A. , 2000, p. 205).

د- الصراع بين المنظمات: يحدث في الحالات التي تتصارع فيها المنظمات على أسواق معينة أو الحالات التي تسعى فيها المنظمات إلى قيادة السوق والسيطرة على صناعة ما (زايد، 2007، صفحة : 67).

3. إدارة الصراع التنظيمي (Organizational Conflict Management)

من خلال تحليل الأدبيات في مجال إدارة الصراع التنظيمي، يمكن التمييز بين إدارة الصراع "Conflict Management" وحل الصراع "Conflict Resolution"، فعلى الرغم من استخدام المصطلحين في كثير من الأحيان بنفس المعنى، ولكن في الحقيقة أن (حل الصراع) يهدف إلى إنهاء الصراع التنظيمي؛ ومحاولة التخلص منه في بيئة العمل، بينما أن الهدف من (إدارة الصراع) هو التعامل الفعال معه، والاستفادة من آثاره الإيجابية، ومحاولة التقليل من آثاره السلبية (العاصي، 2019، صفحة : 125).

- 1.3- إكتشاف الصراع التنظيمي:** لقد اقترح لويس بوندي "Louis Pondy" نموذجاً يُبرز من خلاله خمس مراحل يمر بها الصراع، والمتمثلة في الآتي (العتيبي، 2006، الصفحات : 35-36):
- أ- **مرحلة الصراع الكامن:** تتسم بعدم وضوح الصراع، نظراً لانخفاض حدته؛ أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع.
- ب- **مرحلة الصراع المُدرَك:** والتي يمكن فيها إدراك إمكانية الصراع من قبل الفرد أو الجماعة. حيث يقوم كل طرف بتحليل الأحداث وإعداد السيناريوهات المحتملة حول مضمون الصراع مع الطرف الآخر.
- ج- **مرحلة الصراع المحسوس:** في هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في تجهيز رد الفعل الانفعالي تجاه بعضها البعض، ويتجلى ذلك في الشعور بالقلق والتوتر.
- د- **مرحلة الصراع العلني:** وفيها يمارس الفرد أو الجماعة الصراع بشكل ظاهر، يتبلور في سلوك علني بصور متعددة (التحدي، المشاحنات، العنف...).
- هـ- **مرحلة ما بعد الصراع:** حيث من المتوقع في هذه المرحلة أن يسود جو من التعاون بين الأطراف إذا كانت نتائج حل الصراع مرضية للجميع، أما إذا كانت نتائج حله غير مرضية أو قيام الأطراف بكبت شعورهم تجاه الصراع، فإن الحالات الكامنة ستكون سبباً لصراعات أخرى قد تدوم طويلاً.
- 2.3- تشخيص الصراع التنظيمي:** تُعتبر مرحلة تشخيص الصراع "Diagnosis Conflict" داخل المؤسسة من أهم خطوات إدارة الصراع في المؤسسات المعاصرة، وتتضمن هذه المرحلة بالأساس كخطوة أولى في عملية إدارة الصراع؛ وجوب الاعتراف بوجوده داخل المؤسسة، حيث يتضمن ذلك استشعار المشكلة، ومحاولة تحديدها وصياغتها بدقة مع بيان العناصر المسببة لها، ومن ثم جمع المعلومات وتحليلها؛ ليتم بعد ذلك وضع تصور واضح للأساليب والإستراتيجيات الواجب استخدامها لإدارة الصراع فيما بعد (Rahim M. A., 2002, p. 223). كما أن عملية تشخيص الصراع؛ تستدعي وجوب أن يراعي المدير عدّة أمور مهمة، من أبرزها أن الصراعات التنظيمية في المؤسسة هي أمور طبيعية ومنتوقعة ولها أسبابها، وبالتالي لا يمكن حلّها تلقائياً؛ ما لم يكن هناك تشخيص دقيق ومُحكّم (حسن، 2001، صفحة : 143).
- 3.3- أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي:**

1.3.3- تنشيط درجة الصراع داخل المؤسسة: يُعتبر موضوع استثارة الصراع من المواضيع الحديثة نسبياً؛ والمثيرة للجدل، لأنه ووفقاً للمدخل الحديث الذي يحمل شعار "الإدارة الجيدة للصراع بدلاً من محاولة القضاء عليه". حيث يوجد هناك الكثير من الإجراءات، التي تسعى الإدارة في محاولة منها لتنشيط درجة الصراع بداخلها؛ نذكر منها ما يلي: (جعل الموارد اللازمة للعمل غير كافية لزيادة الاعتمادية بين الوحدات، الاستعانة بأفراد أو هيئات من خارج المنظمة بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة بهدف إثارة الأفراد والأقسام البطيئة في إنجازاتها والخاملة منها، تغيير معايير التقييم الوظيفي للعاملين، تحرير بعض الرسائل الغامضة أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات أو الاستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء، إعادة تشكيل فرق العمل، إعادة تنظيم المنظمة "تغيير الهيكل التنظيمي"، تعيين ناقد للقرارات يمثل الشريك المعارض في فريق صنع القرار إذ يلعب دور الناقد للقرارات المتخذة ولسياسات وإجراءات الأداء، ...)، وهذا مع شرط بقاء الإدارة يقظة في متابعة مراحل تطور الصراع، والذي يجب أن لا يتجاوز درجة الاعتدال (الكتبي، 2005، صفحة : 244). حيث تجدر الإشارة إلى أنه يُصبح من واجب إدارة المؤسسة التدخل للحفاظ على مستوى مناسب من الصراع في حالتين، ففي الحالة الأولى إذا انخفض مستوى الصراع عمّا هو مرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتنشيط الصراع، والارتقاء به إلى المستوى المرغوب فيه، أما الحالة الثانية إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه (المغربي، 1995، صفحة : 310). والجدول الموالي يوضح علاقة الصراع التنظيمي بفعالية المؤسسة.

الجدول (01): علاقة مستويات الصراع التنظيمي بفعالية المؤسسة

الوضعية	شدة الصراع	نوع الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المؤسسة
(أ)	طفيف	غير وظيفي	غياب التفاعل والتحدي، قلة الأفكار الجديدة	منخفضة
(ب)	معتدل	وظيفي	تأقلم، نقد بَنَاء، حيوية، ابتكار، إبداع	مرتفعة
(ج)	حاد	غير وظيفي	عدم استقرار، غياب التعاون، قلة الفهم المتبادل	منخفضة

Source: (Robbins & Decenzo, 2005, p. 391)

وفي نفس هذا السياق تُؤكّد وجهة نظر أخرى بأن هناك مَدخلان يمكن للمؤسسات استخدامها لتشجيع أفرادها على تحدي النظام، وتطوير آراء جديدة، حيث يكمن المدخل الأول في تشجيع المنشقين

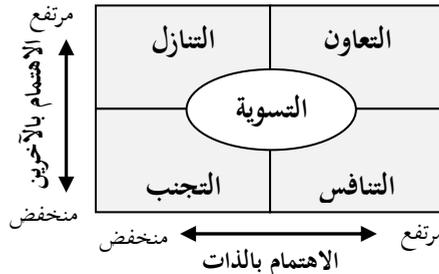
ومكافأتهم، أو الأفراد الذين يتمسكون بأرائهم التي يعتقدون بها، حتى تلك الأفكار المرفوضة من قبل الإدارة. أما المدخل الثاني فيمكن في مكافأة المنشقين ومعاقبة الذين يتجنبون المعارضة، والمتفقون دائماً مع الإدارة، وبذلك فإن هذه الأخيرة تشجع وتكافئ الأفراد الذين ينقلون للإدارة الأخبار السيئة حول ما يجري داخل المؤسسة، وليس الأخبار التي ترغب الإدارة في سماعها (العطية، 2003، صفحة : 271). غير أنه في حال لجوء المؤسسة إلى هذا النوع من الإجراءات يجب أن تكون مُقتزنة بوجود وتوفر مؤشرات مهمة، من أبرزها وجوب ولاء المرؤوسين لرؤسائهم، وتنفيذهم ما يُطلب منهم بسهولة ويُسر شديدين (عبود، 2002، صفحة : 156).

2.3.3- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفق نموذج (توماس وكيلمان): لقد حدّد (توماس وكيلمان) "Thomas & Kilmann" نموذجاً يُبرز خمس استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي؛ انطلاقاً من بُعدين أساسيين، وهما (Robbins & Judge, 2012, pp. 452-453):

✓ **بُعد التعاون:** يحدّد مدى رغبة الفرد في إرضاء اهتمامات الآخرين، ويمتد من درجة (غير مُتعاون) إلى درجة (مُتعاون)؛

✓ **بُعد الذاتية:** الذي يُشير إلى المدى الذي يَرعَب فيه الفرد إلى إرضاء اهتماماته الشخصية، ويمتد من درجة (غير ذاتي) إلى درجة (ذاتي). والشكل الموالي يوضّح ذلك:

الشكل (01): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفق نموذج (توماس وكيلمان)



Source: (Griffin, Phillips, & Gully, 2019, p. 361)

وفي ما يلي شرح مُبسّط للاستراتيجيات الخمس المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي؛ وفقاً

لأنموذج أعلاه كالاتي (Griffin, Phillips, & Gully, 2019, pp. 361-362):

أ- إستراتيجية التنافس: تستخدم عندما يُعطي أحد أطراف الصراع أفضلية لمصلحته، على حساب مطالب الطرف الآخر، من خلال استخدام القوة التي يتمتع بها للسيطرة على موقف الصراع، بهدف تطبيق سياسة الإذعان على الطرف الآخر. ومن بين أهم مجالات استخدامها ما يلي: (في المواقف الحاسمة التي تتطلب حلاً سريعاً كالأزمات، وحينما يكون إلتزام الطرف الآخر بالحل المفروض عليه غير ضروري، ...) (إيونسون، 2018، صفحة : 24).

ب- إستراتيجية التعاون: تستخدم عندما يسعى أطراف الصراع إلى تحقيق أهدافهم معاً، من خلال مناقشة مشكلة الصراع بشكل صريح، إلى غاية الوصول لقرار يلي مطالب الجميع. ومن بين أهم مجالات استخدامها ما يلي: (القضية محل الصراع هامة جداً لدرجة لا يمكن المساومة بشأنها، حالة تقدير آراء ومقترحات الآخرين، وحالة الرغبة في اكتساب الخبرة من الآخرين، ...) (زايد، 2007، صفحة : 69).

ج- إستراتيجية التسوية: تستخدم حالة وجود تقارب واعتدال في كل من الحزم والتعاون بين أطراف الصراع؛ بهدف تحقيق التوافق، وذلك من خلال محاولة إيجاد بعض الحلول المناسبة والمقبولة، والتي ترضي جزئياً الطرفين معاً، وهي إستراتيجية تقع وسيط بين التنافس والتنازل (Drakulevski, Nakov, & Taneva-Veshoska, 2014, p. 150). ومن بين أهم مجالات استخدامها ما يلي: (مناسبة للتفاوض بين طرفي الصراع بسبب تعادل الطرفين، الحاجة للتوصل إلى حل مؤقت، ...). وغالباً ما يتم تسوية الصراع؛ من خلال اللجوء إلى طرف ثالث محايد يلعب دور الوسيط بين الأطراف المتعارضة، يقوم باقتراح شروط أو بنود الاتفاق على طرفي الصراع، بهدف المساعدة في إيجاد حل يُرضي الطرفين؛ ولكن دون إجبار بقبوله (أبو بكر، 2005، صفحة : 398).

أ- إستراتيجية التنازل: تستخدم عندما لا يُعطي أحد أطراف الصراع أفضلية لمصلحته، في حين يأخذ مصالح الطرف الآخر بعين الاعتبار، وقد تبدو إثارةً أو مجاملةً أو استسلاماً للطرف الآخر. ومن بين أهم مجالات استخدامها ما يلي: (موضوع الصراع قليل الأهمية، حينما يستشعر الطرف المتنازل أنه سيخسر، والرغبة في بناء علاقات طيبة بين أطراف الصراع) (العاصي، 2019، صفحة : 167).

ب- إستراتيجية التجنب: تستخدم عندما لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق مصالحه الخاصة أو مصالح الطرف الآخر، وإنما يتجاهل أو يكبت موقف الصراع مع مرور الوقت. ومن بين مجالات استخدامها ما يلي: (القضايا البسيطة، الرغبة في عدم تصعيد الصراع...) (يونسون، 2018، صفحة : 25).

4. تقييم مصادر الصراعات التنظيمية واستراتيجيات إدارتها بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة:

تحقيقاً للأهداف المرجوة من هذه الدراسة، سيتم تحديد مصادر الصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين؛ وكذا معرفة الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المديرين بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، والتي تمثل أحد أهم المؤسسات الاقتصادية بالوطن.

1.4- إجراءات الدراسة الميدانية: في ما يلي عرض لمختلف هذه الإجراءات المنهجية.

1.1.4- تحديد مجتمع وعينة الدراسة: لقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة البالغ عدده (277) فرداً؛ وذلك تبعاً للمستوى الوظيفي، واستناداً للقانون الإحصائي لكرجيسي ومورجان (kergcie & Morgan)؛ بلغت عينة الدراسة (115) فرداً، وقد شملت (34) مُديراً؛ و (81) عاملاً. ويمكن توضيح توزيع الاستمارة على عينة الدراسة من خلال الجدول الموالي:

الجدول (02): اختيار حجم عينة الدراسة وتوزيع الاستمارة

الاستمارات الصالحة للتحليل		العينة المسحوبة		المجتمع الكلي		الفئة الوظيفية	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
79 %	27	02 %	05	04 %	12	الإطارات السامية	المديرون
		10 %	29	25 %	69	الإطارات العادية	
80 %	65	09 %	24	21 %	58	أعوان التحكم	العاملين
		21 %	57	50 %	138	أعوان التنفيذ	
80 %	92	42 %	115	100 %	277	المجموع الكلي	

المصدر: إحصائيات مُقدّمة من طرف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن حجم عينة الدراسة، تمثل ما نسبته (42 %) من إجمالي مجتمع الدراسة، ولقد تم استرجاع (92) استمارة فقط صالحة للتحليل؛ من أصل (115) استمارة مُوزَّعة.

2.1.4- أداة الدراسة: لقد تم استخدام الاستمارة أو (الاستبيان) كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة، والجدول الموالي يلخص محوري الدراسة والفقرات التي تقيس كل محور على حدى.

الجدول (03): توزيع أسئلة الاستمارة على محاور الدراسة

المحور الأول		(20 فقرة) موزعة كآلاتي:		المحور الثاني	(12 فقرة) موزعة كآلاتي:
العاملين بالمؤسسة من وجهة نظر التنظيمي المصادر المسببة للصراع	ندرة أو محدودية الموارد	04	إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين بالمؤسسة التنظيمي	أسلوب التعاون	04
	عدم وضوح السلطة	04		أسلوب التنافس	04
	غموض المسؤوليات	04		أسلوب التجنب	04
	تعارض الأهداف	04			
	سوء العلاقات الإنسانية	04			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الاستمارة.

2.4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها: يمكن عرض أهم النتائج من خلال تحليل فقرات الاستمارة.

1.2.4- النتائج الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين حول أهم المصادر

المسببة للصراع بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة: يمكن عرض هذه النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (04): أهم المصادر المسببة للصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مصادر الصراع التنظيمي
1	0,730	2,13	مصدر سوء العلاقات الإنسانية
2	0,720	2,10	مصدر غموض المسؤوليات
3	0,608	2,02	مصدر عدم وضوح السلطة
4	0,687	1,99	مصدر ندرة أو محدودية الموارد
5	0,637	1,98	مصدر تعارض الأهداف
0,695		2,06	المتوسط الكلي لمصادر الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة من العاملين يقرون بوجود مصادر تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدى توفر هذه المصادر (2,06) بانحراف معياري قدره 0,695، وهذا مما يدل على توفر جميع هذه المصادر بدرجة

(متوسطة) بالمؤسسة محل الدراسة. كما أوضحت نتائج الجدول أعلاه أيضاً أن هناك (غالباً) مصادر تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي، ويأتي في مقدمة هذه المصادر "مصدر سوء العلاقات الإنسانية"، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على فقراته التفصيلية (2,13) بانحراف معياري قدره 0,730، أما مصدر "تعارض الأهداف" فقد احتل المرتبة الأخيرة؛ ضمن المصادر الخمس بمتوسط حسابي (1,98) وانحراف معياري قدره 0,637.

2.2.4- النتائج الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين حول الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة: يمكن عرض هذه النتائج وفق الجدول الموالي:

الجدول (05): الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي
1	0,670	2,19	إستراتيجية التجنب
2	0,605	2,12	إستراتيجية التعاون
3	0,591	2,04	إستراتيجية التنافس
	0,575	2,13	المتوسط الكلي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال الجدول (05) أن أفراد عينة الدراسة من المديرين يُقرُّون بوجود استراتيجيات تستخدم في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدى توفر هذه الاستراتيجيات (2,13) بانحراف معياري قدره 0,575، وهذا مما يدل على توفر هذه الاستراتيجيات بدرجة (متوسطة) بالمؤسسة محل الدراسة. كما أوضحت نتائج الجدول أعلاه أيضاً أن الموافقة (غالباً) كانت "لإستراتيجية التجنب"، والتي تأتي في مقدمة الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على الفقرات التفصيلية لهذه الإستراتيجية (2,19) بانحراف معياري قدره 0,670؛ في حين أن الموافقة (إلى حد ما) قد كانت لكل من: "إستراتيجية

التعاون"، التي بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على فقراتها التفصيلية (2,12) بانحراف معياري قدره 0,605، وكذلك "إستراتيجية التنافس"، التي بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على فقراتها التفصيلية (2,04) بانحراف معياري قدره 0,591 على التوالي.

3.2.4- النتائج الإحصائية المتعلقة بالكشف عن وجود فروق معنوية ودلالاتها تجاه الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة: يمكن عرض هذه النتائج وفق الجداول الثلاثة الموالية:

1.3.2.4- نتائج اختبار (t) الإحصائي للفروق بين متوسطات استجابات المديرين تبعاً لاختلاف الجنس: يمكن عرض هذه النتائج وفق الجدول الموالي:

الجدول (06): نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات استجابات المديرين تبعاً لاختلاف الجنس

المحور	رِسْمِيَّة	رِسْمِيَّة	رِسْمِيَّة	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الفروق
استخدام إستراتيجية (التجنب) في إدارة الصراع التنظيمي	رِسْمِيَّة	22	2,20	0,85	1,549	25	0,021	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)
	رِسْمِيَّة	05	2,30	0,44				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضّح الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من المديرين تجاه استخدام هؤلاء الأخيرين لإستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مناخم الفوسفات بتبسة؛ تبعاً لاختلاف الجنس، طالما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة تساوي 0,021 وهي أقل من 0,05. حيث كانت هذه النتيجة لصالح المديرات اللاتي يُعْتَبَرْنَ أكثر ميلا لاستخدام إستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛ كما دلّ عن ذلك المتوسط الحسابي، والفروق الظاهرة بين متوسطات الاستخدام بين الجنسين. وقد ترجع هذه النتائج إلى اعتبار أن المديرات مُقارَنة

بالمديرين من الذكور؛ غالباً ما تجدهن أكثر ميلاً لتجنب مواقف الصراع التنظيمي داخل بيئة العمل، إمّا عن طريق تجاهلهن أو تأجيلهن لذلك قدر الإمكان.

2.3.2.4- نتائج اختبار (t) الإحصائي للفروق بين متوسطات استجابات المديرين تبعاً لاختلاف الفئة الوظيفية: يمكن عرض هذه النتائج وفق الجدول الموالي:

الجدول (07): نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات استجابات المديرين تبعاً لاختلاف الفئة الوظيفية

المحور	الفئة الوظيفية	الدرجة	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الفروق
استخدام إستراتيجية (التجنب) في إدارة الصراع التنظيمي	إطار سامي	04	2,37	1,781	25	0,038	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)
	إطار عادي	23	2,19				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضّح الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة من المديرين تجاه استخدام هؤلاء الأخيرين لإستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة؛ تبعاً لاختلاف الفئة الوظيفية، طالما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة تساوي 0,038 وهي أقل من 0,05. حيث كانت هذه النتيجة لصالح المديرين من الإطارات السامية الذين كانوا أكثر استخداماً من الإطارات العادية لإستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل

الدراسة؛ كما دَلَّ عن ذلك المتوسط الحسابي، والفروق الظاهرة بين متوسطات الاستخدام بين الفئتين الوظيفيتين. وقد ترجع هذه النتائج إلى أن الصراعات فيما بين المديرين من الإطارات العليا بالمستويات التنظيمية الأعلى، عادة ما تكون؛ أصعب إدارة من الصراعات فيما بين المديرين من الإطارات العادية بالمستويات التنظيمية الأقل، وذلك بسبب أن معظم الإطارات العليا، يقع عملهم في أنشطة غير روتينية؛ ويهتمون بتطوير سياسات المؤسسة، كما أنهم غالباً ما يكونون أقل مرونة في تعديل وجهات نظرهم مع زملائهم في العمل؛ لذا تكون فرص الاختلاف فيما بينهم أكبر.

3.3.2.4- نتائج اختبار (F) الإحصائي أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات المديرين تبعاً لاختلاف الخبرة المهنية: يمكن عرضها من خلال الجدول الموالي:

الجدول (08): نتائج اختبار (F) للفروق بين متوسطات استجابات المديرين تبعاً لاختلاف الخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
استخدام إستراتيجية (التجنب) في إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات	1,049	3	0,350	0,532	0,077
	داخل المجموعات	15,118	23	0,657		
	المجموع	16,167	26			

قيمة (F) الجدولية عند درجتى حرية (3، 26) ومستوى دلالة (0,05) تساوي 2.975

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضِّح الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة أقل من نظيرتها الجدولية، حيث أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,077 وهي أكبر من 0,05 ، وذلك ممَّا يُدَلُّ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من المديرين تجاه استخدامهم لإستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛ يمكن أن ترجع

لاختلاف عدد سنوات خبرتهم المهنية. وربما يَعُود ذلك لشعور المديرين بالارتياح نتيجة تجاوزهم للخلافات مع الآخرين داخل المؤسسة، خاصة عند إدراك بأن دخولهم في صراع مع الطرف الآخر لن يحقق أهدافهم.

3.4- نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة: سيتم عرض في ما سيأتي اختبار فرضيات الدراسة

الثلاث، والتي تمت صياغتها بطريقة تخدم موضوع البحث، وتنسجم مع الأسئلة الفرعية المطروحة.

أ- اختبار الفرضية الأولى: لقد اختلفت هذه الفرضية مع النتائج المتوصل إليها، والمتمثلة في أن هناك

(غالباً) مصادر تؤدي إلى الصراع في مقدمتها مصدر سوء العلاقات الإنسانية بوزن نسبي يُقدَّر بـ:

(71%)، أي أن مصدر الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛ يرجع بالأساس إلى سوء العلاقات

الإنسانية، وبذلك يمكن رفض الفرضية الأولى.

ب- اختبار الفرضية الثانية: لقد اختلفت هذه الفرضية مع النتائج المتوصل إليها، والمتمثلة في أن غالبية

المديرين بالمؤسسة يتجهون نحو استخدام إستراتيجية (التجنب) في إدارة الصراع التنظيمي؛ بناءً على

الأسباب المحددة لهذه الإستراتيجية بوزن نسبي يُقدَّر بـ: (73%)، والتي تُعتبر الأكثر استخداماً من

وجهة نظرهم داخل المؤسسة محل الدراسة، وبذلك يمكن رفض الفرضية الثانية.

ج- اختبار الفرضية الثالثة: لقد تطابقت هذه الفرضية مع النتائج المتوصل إليها، في شقِّها المتمثل في عدم

وجود اختلافات أو (فروق) ذات دلالة إحصائية تجاه استخدام المديرين لإستراتيجية التجنب في إدارة

الصراع التنظيمي؛ تبعاً لاختلاف عدد سنوات خبرتهم المهنية، في حين لم تتطابق هذه الفرضية في شقِّها

الآخر، والمتمثل في وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تبعاً لاختلاف جنسهم؛ وكذا ففتهم الوظيفية.

4.4- المقترحات: استناداً للنتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة؛ سيتم تقديم مجموعة من المقترحات

التي يمكن أن تفيد المديرين بالمؤسسة محل الدراسة، والتي من بينها ما يلي:

- وجوب القيام ببحث متعمق في المصادر الصراع التنظيمي التي حصلت على أوزان نسبية عالية؛ وفقاً

لنتائج هذه الدراسة، والتي من أبرزها (سوء العلاقات الإنسانية، غموض المسؤوليات وعدم وضوح

السلطة).

- إلزامية تشجيع الجوانب السلوكية الإيجابية بين العاملين، بما يقلل من حالات الصراع السلبي والغير هادف بين مختلف الأفراد والجماعات، بهدف المحافظة على استقرار العلاقات الإنسانية والتنظيمية داخل المؤسسة.
- يجب على المديرين عدم الكبت أو التجاهل الكلي لمواقف الصراع، لما لذلك من آثار سلبية على العمل والعلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وإنما المطلوب منهم ضرورة التعامل مع الصراع التنظيمي بناءً على المواقف التي يواجهونها.

5. خاتمة:

من خلال تحليل مختلف البنود الخاصة بمصادر الصراع التنظيمي؛ وكذا استراتيجيات إدارته بمؤسسة مناخ الفوسفات بتبسة، تم التوصل إلى أن هناك مصادر مختلفة للصراع التنظيمي بالمؤسسة، غير أن أهم مصدر منها يتمثل في (سوء العلاقات الإنسانية) بالدرجة الأولى؛ نتيجة ترتيبها بوزن نسبي مرتفع ضمن المصادر الأخرى. كما أن الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي من طرف المديرين؛ هي إستراتيجية (التجنب)، وفيما يبدو أن أغلب مواقف الصراع التي يواجهونها؛ كثيرا ما تستند (من وجهة نظرهم) لأسباب غير موضوعية يطغى عليها الجانب الشخصي؛ ولا يوجد ما يبررها.

6. قائمة المراجع:

✓ المراجع بالعربية:

- أحمد يوسف أحمد اللوح. (2008). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة (فلسطين): قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أمين عبد العزيز حسن. (2001). إدارة الأعمال وتحديات القرن 21. القاهرة (مصر): دار قباء للنشر والتوزيع.
- بادن إيونسون. (2018). التفاوض الناجح: مهارات وأدوات، ترجمة: (زكرياء القاضي). القاهرة (مصر): المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- جيرالد جرينبرج، و روبرت بارون. (2004). إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة ومراجعة: (رفاعي محمد رفاعي؛ و إسماعيل علي بسيوني). الرياض (السعودية): دار المريخ للنشر.
- خضير كاظم عبود. (2002). السلوك التنظيمي. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سعدية حاييف كاظم السلطاني. (2012). دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينه من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة (العراق)، 08 (13)، (ص ص. 93-127).
- طارق بن موسى العتيبي. (2006). الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض (السعودية): قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عادل محمد زايد. (2007). تكوين الفريق والعمل الجماعي. القاهرة (مصر): مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية.
- عبد الرفيق برزوق. (2021). إستراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة السويدية للكابلات بولاية عين الدفلة - الجزائر. مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية (الجزائر)، 05 (02)، (ص ص: 43-62).
- ماجدة العطية. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان (الأردن): دار الشروق للنشر والتوزيع.
- محسن علي الكتيبي. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الإسماعيلية (مصر): كلية التجارة بالإسماعيلية.
- محمد سعيد سلطان. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة للنشر.
- محمد كامل المغربي. (1995). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم. عمان (الأردن): دار الفكر للنشر والتوزيع.
- مصطفى محمود أبو بكر. (2005). التفاوض الناجح: مدخل إستراتيجي سلوكي. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

- نهي العاصي. (2019). توظيف بحوث الفعل في تحسين إدارة القيادات النسائية للصراع التنظيمي في بيئة العمل الجامعية. مجلة الإدارة التربوية، جامعة عين شمس (مصر)، 22 (22)، (ص ص: 111 - 224).

✓ المراجع بالأجنبية:

- Drakulevski, L., Nakov, L., & Taneva-Veshoska, A. (2014). Conflict management styles among managers in Macedonian organizations. *Journal of Corporate Governance; Insurance and Risk Management (JCGIRM)* , 01 (01), (PP. 146-156).
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2019). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 13th Ed.* Boston (United States): Cengage Learning.
- Ikeda, A. A., Veludo-de-Oliveira, T. M., & Campomar, M. C. (2005). Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies (EJBO)* , 10 (01), (PP. 22-28).
- Rahim, A. (2000). *Managing Conflict in Organizations, 3rd Ed.* Westport (Connecticut), United States: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management (IJCM)* , 13 (03), (PP. 206-235).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior, 15th ed.* Upper Saddle River (New Jersey), United States: Pearson Education.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2005). *Management: L'essentiel des concepts et des pratiques, 4e Ed.* France: Pearson Education.
- Savio, D. (2015). Impact of Emotional Intelligence on conflict management: Automobile and it industries in chennai. *International Journal of Management (IJM)* , 06 (12), (PP. 71-76).