

أهمية القيادة الإجرائية في الحد من أسباب الصراع دراسة حالة بجامعة المدية

The importance of Transactional leadership in reducing the causes of conflict. Case study in Médéa University

العموري ميلود¹

¹دكتور، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، الجزائر، lamourimiloud@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022-10-26 تاريخ القبول: 2022-11-21 تاريخ النشر: 2023-02-06

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية القيادة الإجرائية في الحد من أسباب الصراع بالمؤسسة الجامعية، واعتمدت الدراسة على ثلاثة أبعاد للقيادة الإجرائية وأربعة أسباب للصراع التنظيمي وقد خلصت الدراسة إلى:
*وجود علاقة قوية بين أبعاد القيادة الإجرائية في الحد من الصراع التنظيمي.
*الإدارة بالاستثناء السالبة لديها أقوى تأثير في الحد من أسباب الصراع التنظيمي.
*أهم سبب من أسباب الصراع التنظيمي بجامعة المدية هي تداخل الصلاحيات والمسؤوليات.

كلمات مفتاحية: قيادة، قيادة إجرائية، صراع تنظيمي

تصنيف JEL : M19, L29, L26

Abstract:

The study aims to identify the contribution of the leadership to reducing organizational conflict in the university institution, and has relied on three dimensions of transactional leadership and Four causes of organizational conflict. The study concluded: *There is a strong relationship between the dimensions of mutual leadership in reducing regulatory conflict.

*Management with negative exception has the most powerful influence in reducing the causes of regulatory conflict.

*The most important reason for the organizational conflict at medea University is the overlapping of powers and responsibilities.

Jel Classification Codes: M19,L29 ,L26

المؤلف المرسل: العموري ميلود، الإيميل: lamourimiloud@gmail.com

1. مقدمة:

إن خصوصية العمل في المؤسسات الجامعية له طابع خاص، وذلك لما يميزه عن باقي الأعمال في المؤسسات الأخرى، نظرا لتعامل القيادات فيها مع العاملين ذوي

المستويات التعليمية العالية، مما يجعل التعامل معهم يختلف عن المرووسين لمنظمات الأعمال الأخرى.

وكلما زاد عدد الأشخاص الذين نتواصل معهم، كلما نشأت آراء أكثر اختلافاً، وقد يؤدي هذا إلى توترات وانخفاض القدرة على العمل وهذا موقف يسمى الصراع. فالصراع ليس حالة مؤقتة ولن يختفي عندما ينخفض الضغط في العمل.

لم يتم التعامل مع الصراع التنظيمي بوصفه ظاهرة إيجابية إلا حديثاً. وبالتالي، بدلاً من "تجنب الصراع"، ركزت الدراسات الأخيرة على "إدارة الصراع"، لذا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على أهمية القيادة الإجرائية في الحد من أسباب الصراع في المؤسسة الجامعية.

مشكلة الدراسة: يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي: ما أهمية القيادة الإجرائية في الحد من أسباب الصراع بالمؤسسة الجامعية؟ وتتفرع عنه التساؤلات التالية:

- هل تتوافر لدى العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة المدية على سمات القيادة الإجرائية.

- هل يمتلك أعضاء هيئة التدريس تصوراً واضحاً عن أسباب الصراعات التنظيمية.

- هل أن أبعاد القيادة الإجرائية متساوية في الحد من أسباب الصراع بجامعة المدية.

فرضيات الدراسة: تم صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين القيادة الإجرائية وأسباب الصراع التنظيمي

- المكافأة المشروطة لديها أقوى معامل ارتباط مع الحد من أسباب الصراع التنظيمي

- تعد محدودية الموارد أهم سبب من أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإجرائية لدى القيادات الإدارية في جامعة المدية.

- التعرف على أكثر أبعاد القيادة الإجرائية تأثيراً في الحد من أسباب الصراع التنظيمي.

- التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وأثاره على المنظمة والأفراد.

أهمية الدراسة:

- الأهمية التي يكتسبها مجتمع الدراسة أي المؤسسات الجامعية الجزائرية الناشطة في مجال

قطاع التعليم العالي لما لها من دور مهم في تطور وبناء المجتمع والاقتصاد ككل.

- أهمية البحث عبر اتخاذه الرؤية الجديدة حول الصراع داخل المنظمات، إذ ركزت الرؤية

التقليدية على الجوانب السلبية للصراع التنظيمي، بينما تمثلت الرؤية الحديثة والمعاصرة

بجوانب إيجابية بوصفه ظاهرة طبيعية تتطلب إدارة ناجحة دافعة للتجديد والابتكار والتغيير

الإيجابي في المنظمات.

2. القيادة والقيادة الإجرائية

1.2 مفهوم القيادة الإدارية:

لغة: "فالقيادة مأخوذة من كلمة قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من

خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو

جمع قائد". (ابن منظور، 2000، صفحة 315).

اصطلاحاً:

*KOONTZ and O'DONNELL القيادة هي " القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف". أو " هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني". (صباح طالب إسماعيل العبيدي، وآخرون، 2012، صفحة 118).

*تعريف آخر: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.(نواف كنعان، 2009، صفحة 98).

2.2 مفهوم القيادة الإجرائية:

هذه بعض التعريفات للقيادة الإجرائية:

*BASS 1985:

يرى أن القيادة الإجرائية تركز على علاقة الاتفاق بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين لأوامر القائد يحصلون على المكافآت والمستلزمات اذا ما نفذت مهامهم بنجاح، أو في المقابل تطبق عليه الاجراءات التأديبية في حال إخلالهم في إنجاز مهامهم وواجباتهم..(Bass, B. M, 1985, Page 27)

*KUHNERT and LEWIS 1987:

القيادة الإجرائية هي تلك التبادلات التي تحدث بين القائد والتابعين بهدف تبادل شيء قيم من وجهة نظر الطرفين، فهي علاقة قائمة على فكرة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المنظمة. (Bass, B. M. 1985, Page 27)

*GROVES and LARocca 2011:

ويرون أن القادة التبادليون يؤثرون على التابعين من خلال التحكم في سلوكهم والمكافآت المتفق عليها بينهم، ومن خلال الحد من مشكلات الأداء عن طريق التدخل المبكر والمباشر. وأن القيادة الإجرائية تعتمد على (القوة، المكافآت، العقوبات) للتأثير على المرؤوسين في سلوكهم وممارساتهم بما يضمن احترام المصالح المتبادلة بينهم وبين قائدهم. (Groves, K. and LaRocca, M. 2011, Page 212)

3.2 مميزات القيادة الإجرائية

يمكن حصرها وفق كما يلي:(Travis, Eryn. Media, Demand, 2014, Page 2)

-تكاليفها المنخفضة: القيادة الإجرائية تعتمد على المكافآت أو العقوبات من أجل التحفيز فقط فهي بهذه الطريقة لا تحتاج إلى التدريب المكثف ولا أيضا على صفات تابعين معينين مثل الأشخاص ذوي الكاريزما العالية أو الأشخاص الذين لديهم الإلهام والرؤية لأن هؤلاء تكلفتهم عالية، بالإضافة أنها تعتمد على أسلوب الإدارة والاستثناء النشاط الذي يمكنها من الرقابة وتصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة.

-سلاسة ووضوح نهجها: النهج الذي تقوم عليه القيادة الإجرائية نهج واضح وغير غامض، فالمدراء والتابعين يعلمون ما لهم وما عليهم، حيث يوفر المدير اللوازم الضرورية للعمل

ويضع نظاما واضحا للمكافآت (مكافآت مادية، ترقية، فوائد صحية، إجازات) وآخر للعقوبات (فقدان الوظيفة وغرامات، خصومات).

-حافزها قوي: المال والمكافآت المادية وغير المادية هي حوافز موثوق بها وبنائجها، حيث أن العاملين تصبح لديهم الرغبة الأكبر والحافز الأقوى من أجل العمل ومن أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وتطبيق الخطط والسياسات كما هي موضوعية ومتفق عليها، وإنجاز الأعمال في وقت أقل من وقتها المرصود.

4.2 أبعاد القيادة الإجرائية:

حدد BASS and AVOLIO 2004 ثلاثة أبعاد للقيادة الإجرائية وهي:

-المكافأة المحتملة (المشروطة) (Contingent Reward):

* BASS 2004: بوجود أسلوب المكافآت يتم الوصول لحلول فعالة للأداء السيء ومشكلات العمل وخاصة في وجود التخطيط غير الجيد عندها يظهر القائد التبادلي للخروج من الأزمة بفكرة المكافأة، كما تشجع العاملين أيضا على الاستمرار بالمحاولة، القائد المتفرد يقوم باتخاذ القرارات الفردية ويخطط لها، أما القائد الديمقراطي يقوم بمشاركة المسؤولية مع المرؤوسين في التخطيط واتخاذ القرارات مما أدرج هذه القيادة ضمن القيادة التشجيعية.

* AKAR 2010: ويرى أن التابعون متفاهمون مع قائدهم حول ما عليهم فعله للحصول على المكافآت، أو لتجنب العقوبات في حال إخلالهم بتلك المهام الموكلة اليهم، وإن كلا من المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة هي من خصائص القيادة الإجرائية، ومن خصائص القادة التبادليون الاهتمام بالنتائج بغض النظر عن الإجراءات، وهي بهذه الطريقة تكشف مرونة تكتيكات هؤلاء القادة في بسط سلطتهم بطرح المكالمات والعقوبات لتحسين الأداء والحفاظ على التقدم الحاصل من قبل التابعين وزيادة الرضى الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة. (Akar, Aytuğ 2010, Pages 35.36).

-الإدارة بالاستثناء (إيجابية) (Management by Exception (Active) :

* WATKINS 2008: القادة التبادليون يمارسون الإدارة بالاستثناء النشطة من خلال تركيز انتباههم على المخالفات، والانحرافات التي تخرج عن المعايير، حيث يتبعون أسلوب مراقبة الأخطاء عن قرب وتتبع مصدرها بالإضافة الا اتباع القواعد لتجنب الأخطاء قبل أن تؤثر على الأداء بمعنى أن القادة التبادليون يتخذون الإجراءات التصحيحية عند ظهور الإخفاقات المهنية وخروج مسار العمل عن المعايير الموضوعية. (Watkins, Daryl, 2008, Page 24).

* SMOTHERS 2008: القادة في هذه النوع من الإدارة يكونوا استباقيين، حيث يراقبون الأنشطة باستمرار، ويتدخلوا ليضمنوا أن معايير عمل المنظمة توافق المعايير المطلوبة، وأن الانحرافات لن تحدث، وأنهم يأخذوا الإجراءات التصحيحية ليحسنوا من الأداء والمعايير التي توافق السياسات الموضوعية. (Smothers, Albert E, 2008, Page 12).

-الإدارة بالاستثناء (سلبية) (Management by Exception (Passive) :

* WATKINS 2008: القادة التبادليون غير النشطين (الساكنين) ينتظرون المشكلات والانحرافات الا أن تكبر قبل أن يقوموا باتخاذ إجراءات تصحيحية، فهم يتدخلون فقط عندما تصبح المشكلات حرجية. (Watkins, Daryl 2008, Page 24).

*2008 SMOTHERS: القادة هنا أسلوبهم هو ردة الفعل، يتدخلون فقط عندما تظهر المشكلات، نسبة أدائهم قليلة وبالتالي ستظهر المعايير مخالفة للتي وضعت مسبقاً.
Smothers, Albert E. (2008), P12.

3. الصراع التنظيمي:

1.3 مفهوم الصراع التنظيمي:

لغة: الصراع هو النزاع، والخصام، الجدل، أو المشادة، التنافر، أو الخلاف والنزاع اما كلمة (Conflict) فهي من أصل لاتيني وتعني العراك أو الخصام، اي ان الصراع اشتقاق لمعنى التعارض بين المصالح و الآراء.(معن محمود عياصرة، 2008، صفحة 18).
اصطلاحاً:

Thompson: هو ظاهرة لا بد منها في الحياة الاجتماعية ناتجة عن تفاعل الأفراد والجماعات والمنظمات والدول مع بعضها البعض وقد يعود السبب لاختلافها في أهدافها أو بسبب العمل وقد يعود السبب للعادات والمعتقدات أو المواقف أو اختلاف الاهتمامات والمصالح أو عدم التوافق بين الناس.
(Thompson, L, 1998, Page 25).

-ويمكن تعريفه أيضاً: يستكشف البحث في الصراع في كثير من الأحيان كيف يمكن للأفراد والجماعات إدارة القوى المحركة للصراع، وفهم التناقضات الكامنة في العلاقات الإنسانية، حيث أن نتائج الصراع قد تكون إيجابية أو سلبية.(Rahim, M. Afzalur, 2001, Page 41).

2.3 أسباب الصراع التنظيمي:

-محدودية الموارد: عندما تكون الموارد محدودة، فإنه يحدث الصراع حول تقاسم هذه الموارد من قبل الوحدات التنظيمية، ويزداد الأمر سوءاً عندما تتخذ الإدارة إجراءات ترشيدية في استخدام الموارد فتجد الوحدات التنظيمية تتصارع من أجل الحصول على الموارد كي تغطي احتياجاتها ولو كان ذلك على حساب الوحدات التنظيمية الأخرى. (ادريس ثابت، والمرسي جمال الدين، 2002 صفحة 117).

-المكانة والنفوذ: يكون الصراع على المكانة والهيبة في المستويات الإدارية العليا، ويرجع إلى أن القيادات الإدارية التي تمكنت من إشباع حاجاتها المادية تسعى إلى تعزيز حاجاتها الاجتماعية التي تقودها إلى موقع الأولوية وترتبط المكانة بالسلطة والقوة والقدرة في المنظمة فهو يتوقع أن يحدث النزاع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى رأس السلطة. (يحيى بن موسى بن عبد الله الصفحي، 2011، ص 44).

-تداخل الصلاحيات والمسؤوليات: يظهر الصراع بين الرئيس والمؤوس عندما يشعر أحدهما أن هناك تجاوزاً من الآخر على الصلاحيات الممنوحة له، ونجد الرؤساء يتشبثون بهذه الصلاحيات خوفاً من فقدانها أو لعدم الثقة في المؤوسين. (القحطاني سالم سعيد، يوسف حلمي شحادة، 2001، الصفحات 153-154).

-تعارض القيم والأهداف: هناك اختلاف في القيم العفائية أو الأيدلوجية أو القيم الاجتماعية السائدة مما يؤدي إلى حدث الصراع وينتج عن ذلك أن القيم تتميز بالإطلاق وترفض النسبية، وهي لا تقبل المساومة وكلما كان التمسك بها قوياً زادت احتمالات الصراع. (الكبيسي عامر خضير، 1998، صفحة 89).

3.3 أهمية الصراع التنظيمي:

-الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة المواءمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

-الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: وتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر، مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لا كبحه. (فاطمة بنت عليان السفيناني، 2009، صفحة 61).

-الصراع أداة للإبداع: ولقد ذكر Robinson أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق، يعاني في الأداء من الجحود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها، فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع .

-الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه يسبب المزيد من الإرباك والفوضى أو يؤدي إلى انهيار المنظمة فحسب، بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وتعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة. (أمل محمود علي لعبيدي، 2008، صفحة 78).

4.3 أنواع الصراع في المنظمات:

هناك أربعة أنواع من الصراع التنظيمي : (Ustuner, M., Kıs, A, 2014, Pages 23-

24).

-الصراع الفردي الذاتي (Intrapersonal) : الصراع الذي يحدث داخل الشخص نفسه لعدم قدرته على التعامل بنجاح مع دوره (عدم توافق المهام والأهداف المفروضة مع خبراته ومصالحه وأهدافه) .

-الصراع بين الأفراد Inter personal : يحدث هذا النوع من صراع بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة في نفس المستوى أو مستويات مختلفة تنشأ هذه الصراعات عندما يكون هناك اختلافات في الأهداف والقيم والسلوكيات والمواقف.

-الصراع داخل الجماعة الواحدة Intra group : هذا الصراع يحدث بين أعضاء جماعة أو بين اثنين أو أكثر من الجماعات الفرعية داخل الجماعة الواحدة مثل الخلافات في الأهداف، أو المهام، ويمكن للصراعات أن تظهر نتيجة للخلافات والتوترات بين أعضاء المجموعة وزعماء مجموعة.

-الصراع ما بين الجماعات داخل المنظمة Inter group : يحدث هذا صراع بين المجموعات أو الفرق أو الوحدات داخل المنظمة، مثل المنافسة على الموارد الشحيحة أو المكافآت، وربما أولئك الذين لديهم مشاكل عاطفية مع بعضها البعض، والصراع بين الجماعات هو أمر شائع جدا في المنظمات، هذا النوع من الصراع معروف أيضا باسم الصراع بين الإدارات.

4. الدراسة الميدانية:

1.4 منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم دراسة الظاهرة كما هي موجودة عليه في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها. (مريم موسى شرع، 2009، صفحة 58).

2.4 الاستبانة:

المحور الأول: تتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.
المحور الثاني: وتعلق الأمر بالمتغير المستقل لهذه الدراسة هو أسلوب القيادة الإجرائية وتشمل أبعاد هاته القيادة على ما يلي: المكافأة المحتملة (المشروطة)، الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) والإدارة بالاستثناء (السلبية) تم قياس هذه المكونات من قيادة المعاملات من خلال: (MLQ) The Multifactor Leadership Questionnaire الذي تم تطويره من قبل Avolio & Bass (2006, Page 87).
إن الهدف من MLQ هو وضع خطة لتطوير القيادة على أساس نتائج تقاريرها، يتألف MLQ في دراستنا هذه من 12 عنصراً:

أولاً: المكافأة المشروطة تقيسها الفقرات (01-02-03-04)

ثانياً: الإدارة بالاستثناء النشطة تقيسها الفقرات من (05-06-07-08)

ثالثاً: الإدارة بالاستثناء الساكنة تقيسها الفقرات من (09-10-11-12)

المحور الثالث: وتعلق الأمر بالمتغير التابع الصراع التنظيمي، حيث تم الاستعانة بالاستبانة التي صممت من قبل (العتيبي، 2006) وهي تتضمن (12) عبارة.

أولاً: محدودية الموارد تقيسها الفقرات (01-02-03)

ثانياً: المكانة والنفوذ تقيسها الفقرات (04-05-06)

ثالثاً: تداخل الصلاحيات والمسؤوليات تقيسها الفقرات (07-08-09)

رابعاً: تعارض القيم والأهداف تقيسها الفقرات (10-11-12)

3.4 ثبات الاستبانة:

تم استخدام اختبار AlphaCronobach لقياس ثبات الاستبانة، إذ حقق هذا المعامل قيمة بلغت 0.921، وهو ما يبين أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة وهو ما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائجها والاستفادة منها في التفسير والتحليل.

4.4 الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات:

استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي للخيارات المتعددة أمام كل عبارة، والذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، والذي يحتسب أوزان تلك العبارات على النحو التالي: موافق بشدة (05)، موافق (04)، محايد (03)، غير موافق (02)، غير موافق بشدة (01)، وبغرض تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية النسخة 24 SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة منها.

5.4 عينة الدراسة:

القاعدة العامة في اختيار حجم العينة بالنسبة لمجتمع البحث هو أخذ إجمالاً 10 % من مجتمع البحث، (موريس أنجرس، 2006، صفحة 316).

مثلاً فيدراستنا هذلهدينا 05 متغير اتفيا لنموذج لذل كيجب أن يفوق حجم العينة 50 مفردة، ولقد تم تحديد حجم العينة الذي يسمح بتقديم عددا كافيا من العناصر لتمثيل مجتمع البحث المستهدف والذي يبلغ 792 أستاذاً على مستوى جامعة يحي فارس المدية لسنة 2021/2020، وقمنا باختيار كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية كنموذج للدراسة واختيار عينة تمثل 15.90 من مجتمع الدراسة، والبالغة عددها 126 أستاذ من الكلية.

الجدول 1: يبين عدد أفراد عينة الدراسة

البيان	كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
أستاذ	04
محاضر أ	46
محاضر ب	23
مساعد أ	39
مساعد ب	14
مجموع الأساتذة	126

المصدر: المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بالجامعة لسنة 2021

6.4 عرض نتائج الدراسة::

أولاً: بيان النتائج المتعلقة بالمحور الأول تم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجدول 2: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	72	57.14
	أنثى	54	42.86

أهمية القيادة الإجرائية في الحد من أسباب الصراعدراسة حالة بجامعة المدينة

العمر	أقل من 30 سنة	3	02.38
	من 31 سنة إلى 50 سنة	84	66.66
	51 سنة فأكثر	39	30.96
المؤهل العلمي	ماجستير	53	42.07
	دكتوراه	73	57.93
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	41	32.53
	من 11 إلى 20 سنة	73	57.93
	من 21 سنة فأكثر	12	09.54

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبانة، 2021.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني
القيادة الإجرائية: لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسط الحسابي للإجابات والانحراف المعياري
لعبارات كل أسلوب:

الجدول 3: الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بأبعاد القيادة الإجرائية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
المكافأة المشروطة				
01	يعرب عن الرضا عند تلبية التوقعات	3.13	0.894	موافق
02	يستخدم العقوبات إذا لم أصل إلى الأداء المطلوب	1.95	0.804	محايد
03	يوضح ما يمكن أن يتوقعه المرء عند تحقيق الأهداف (تقديم مزايا استثنائية)	3.77	0.915	موافق
04	يناقش بعبارة محددة من المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء	4.35	0.995	موافق بشدة
الإدارة بالاستثناء النشطة				
05	تصحيح الأخطاء في العمل يكون عند كل نقطة	3.76	0.862	موافق
06	يتابع قائد إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل تعقدها	2.47	0.963	محايد
07	يهتم بمعالجة جميع الأخطاء والشكاوي وحالات الفشل	4.05	0.935	موافق بشدة
08	يحرص القائد على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه لتحقيق الأهداف.	2.85	0.748	موافق
الإدارة بالاستثناء الساكنة				

أهمية القيادة الإجرائية في الحد من أسباب الصراعدراسة حالة بجامعة المدينة

09	التدخل في إنجاز العمل عند وجود انحرافات فقط	3.16	0.951	موافق
10	لا يتدخل في إنجاز المهام إلا إذا كان الاداء بعيدا عن تحقيق أهداف المؤسسة	4.31	0.979	موافق بشدة
11	الاهتمام بمعالجة المشاكل الاستثنائية فقط	3.76	0.926	موافق
12	يؤمن القائد بشدة بـ "إذا لم يتم كسره ، فلا تقم بإصلاحه".	2.77	0.854	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS. 24، 2021.

التحليل:

أولاً: المكافأة المشروطة: تناول جدول أعلاه إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد التي ضمت العبارات من 01 إلى غاية العبارة رقم 04 حيث اتضح بأن متوسط إجابة أفراد العينة عليها كان متوسطا حيث بلغ 3.30 كما بلغ الانحراف المعياري 0.902 ، وقد حصلت العبارة رقم 03 والتي تقول يناقش بعبارات محددة من المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء المرتبة الأولى في إجابة أفراد العينة وبذلك متوسط حسابي قدره 4.35 وانحراف معياري 0.995، فيما حصلت العبارة رقم: 01 ومفادها يستخدم العقوبات إذا لم أصل إلى الأداء المطلوب المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.95 وانحراف معياري 0.804.

ثانياً: الإدارة بالاستثناء النشطة: تناول جدول أعلاه إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد التي ضمت العبارات من 05 إلى غاية العبارة رقم 08 حيث اتضح بأن متوسط إجابة أفراد العينة عليها كان أعلى من المتوسط حيث بلغ 3.28 كما بلغ الانحراف المعياري 0.877 ، وقد حصلت العبارة رقم 07 والتي تقول يهتم بمعالجة جميع الأخطاء والشكاوي وحالات الفشل المرتبة الأولى في إجابة أفراد العينة وبذلك متوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري 0.935، فيما حصلت العبارة رقم: 06 يتابع قائد إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل تعقدها المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.47 وانحراف معياري 0.963.

ثالثاً: الإدارة بالاستثناء الساكنة: تناول جدول أعلاه إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد التي ضمت العبارات من 09 إلى غاية العبارة رقم 12 حيث اتضح بأن متوسط إجابة أفراد العينة عليها كان أعلى من المتوسط حيث بلغ 3.50 كما بلغ الانحراف المعياري 0.927 ، وقد حصلت العبارة رقم 10 والتي تقول لا يتدخل في إنجاز المهام إلا إذا كان الاداء بعيدا عن تحقيق أهداف المؤسسة المرتبة الأولى في إجابة أفراد العينة وبذلك متوسط حسابي قدره 4.31 وانحراف معياري 0.979، فيما حصلت العبارة رقم: 15 يؤمن القائد بشدة بـ "إذا لم يتم كسره ، فلا تقم بإصلاحه". المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.77 وانحراف معياري 0.854.

ثالثاً: تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث أسباب الصراع التنظيمي: لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسط الحسابي للإجابات والانحراف المعياري للعبارات.

الجدول 4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة لأسباب الصراع التنظيمي

أهمية القيادة الإجرائية في الحد من أسباب الصراع دراسة حالة بجامعة المدينة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
محدودية الموارد				
01	نقص وغموض القرارات والتعليمات التي تصدر من	3.07	0.920	موافق
02	نقص في الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل	3.14	1.02	موافق
03	الرغبة الشديدة في الاستفادة من المناصب العليا المحدودة وفي تداريب تحسين المستوى بالخارج	3.79	0.935	موافق
المكانة والنفوذ				
04	ليس هناك فرص عادلة لهيئة التدريس للترقية والتقدم	2.18	0.864	محايد
05	يعد فقدان المصالح والنفوذ للقيادات السابقة سبب	4.37	0.913	موافق بشدة
06	حساسية الدرجة العلمية من أسباب خلق الصراع	3.46	0.817	موافق
تداخل الصلاحيات والمسؤوليات				
07	هناك غموض في الصلاحيات الممنوحة	3.26	0.951	موافق
08	تتركز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من هيئة	4.30	0.949	موافق بشدة
09	غياب قواعد تضبط بدقة تنظيم وتوزيع المسؤوليات	3.93	0.824	موافق
تعارض القيم والأهداف				
10	تؤثر عوامل القرابة والانتماء القبلي في خلق التنظيمات غير الرسمية مما يتسبب في خلق	4.35	0.917	موافق بشدة
11	التجارب الشخصية لهيئة التدريس بجامعات مختلفة وتأثرهم بقيادات مختلفة بها	1.92	0.801	محايد
12	الاختلاف بين الأهداف الشخصية لهيئة التدريس وأهداف العمل	4.15	0.790	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS. 24، 2021

التحليل:

أولاً: محدودية الموارد: تناول جدول أعلاه إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد التي ضمت العبارات من 01 إلى غاية العبارة رقم 03 حيث اتضح بأن متوسط إجابة أفراد العينة عليها كان متوسطا حيث بلغ 3.33 كما بلغ الانحراف المعياري 958.0 ، وقد حصلت العبارة رقم 03 والتي تقول الرغبة الشديدة في الاستفادة من المناصب العليا المحدودة وفي تداريب تحسين المستوى بالخارج المرتبة الأولى في إجابة أفراد العينة وبذلك متوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري 0.935، فيما حصلت العبارة رقم: 02 ومفادها نقص في الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.14 وانحراف معياري 1.02.

ثانيا: المكانة والنفوذ: تناول جدول أعلاه إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد التي ضمت العبارات من 04 إلى غاية العبارة رقم 06 حيث اتضح بأن متوسط إجابة أفراد العينة عليها كان أعلى من المتوسط حيث بلغ 3.33 كما بلغ الانحراف المعياري 0.864 ، وقد حصلت العبارة رقم 05 والتي تقول يعد فقدان المصالح والنفوذ للقيادات السابقة سبب مباشر لنشوء الصراعات والتنظيمات غير الرسمية المرتبة الأولى في إجابة أفراد العينة وبذلك متوسط حسابي قدره 4.37 وانحراف معياري 0.913، فيما حصلت العبارة رقم: 04 ليس هناك فرص عادلة لهيئة التدريس للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.18 وانحراف معياري 0.864.

ثالثا: تداخل الصلاحيات والمسؤوليات: تناول جدول أعلاه إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد التي ضمت العبارات من 07 إلى غاية العبارة رقم 09 حيث اتضح بأن متوسط إجابة أفراد العينة عليها كان أعلى من المتوسط حيث بلغ 3.83 كما بلغ الانحراف المعياري 0.908 ، وقد حصلت العبارة رقم 08 والتي تقول تتركز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من هيئة التدريس المرتبة الأولى في إجابة أفراد العينة وبذلك متوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري 0.949، فيما حصلت العبارة رقم: 07 هناك غموض في الصلاحيات الممنوحة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري 0.951.

رابعا: تعارض القيم والأهداف: تناول جدول أعلاه إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد التي ضمت العبارات من 10 إلى غاية العبارة رقم 12 حيث اتضح بأن متوسط إجابة أفراد العينة عليها كان أعلى من المتوسط حيث بلغ 3.47 كما بلغ الانحراف المعياري 0.836 ، وقد حصلت العبارة رقم 10 والتي تقول تؤثر عوامل القرابة والانتماء القبلي في خلق التنظيمات غير الرسمية مما يتسبب في خلق الصراعات المرتبة الأولى في إجابة أفراد العينة وبذلك متوسط حسابي قدره 4.35 وانحراف معياري 0.917، فيما حصلت العبارة رقم: 11 التجارب الشخصية لهيئة التدريس بجامعات مختلفة وتأثرهم بقيادات مختلفة بها المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.92 وانحراف معياري 0.801.

7.4 اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين القيادة الإجرائية وأسباب الصراع التنظيمي الارتباط الثنائي: يتمثل الهدف الأساسي من معرفة الارتباط الثنائي في معرفة قوة العلاقة بين متغيرين محددين، ولمعرفة قوة العلاقة بين القيادة الإجرائية وأسباب الصراع التنظيمي للمؤسسة الجامعية استخدمنا معامل Spearman

الجدول 5: العلاقة بين القيادة الإجرائية وأسباب الصراع التنظيمي

معامل الارتباط	العبارة
0**804,	توجد علاقة بين القيادة الإجرائية وأسباب الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. 24، 2021.

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.00

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط هي 0.804 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.00 مما يدل على صحة الفرضية الأولى التي تفرض وجود علاقة قوية ما بين القيادة الإجرائية وأسباب الصراع التنظيمي.

الفرضية الثانية: جانب المكافأة المشروطة لديه أقوى معامل ارتباط مع الحد من أسباب الصراع التنظيمي

الجدول 6: معاملات الارتباط بين محاور القيادة الإجرائية وأسباب الصراع التنظيمي

معامل الارتباط	الارتباط بين
0,528**	المكافأة المشروطة
0,416**	الإدارة بالاستثناء الموجبة
0,578**	الإدارة بالاستثناء السالبة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. 24، 2021.

دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.00

من الجدول يتضح أن قيمة معاملات الارتباط بين المحاور الثلاثة للقيادة الإجرائية وأسباب الصراع التنظيمي والمقدرة بـ: 0.528، 0.587، 0.416 هي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.00 مما يفسر بوجود علاقة وطيدة بين جوانب القيادة الإجرائية وأسباب الصراع التنظيمي، إلا أن أقوى ارتباط كان الإدارة بالاستثناء السالبة بمعامل يقدر بـ: 0.578**، مما ينفي الصحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: تعد محدودية الموارد أهم سبب من أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية يحي فارس بالمدينة

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارات المتعلقة لأسباب الصراع التنظيمي، يتضح من المتوسط الحسابي ومعاملات الارتباط لأسباب الصراع التنظيمي أن محور تداخل الصلاحيات والمسؤوليات له أكبر متوسط حسابي قدره 3.83 بمعامل ارتباط قدره 0.908 وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة التي تفرض أن محدودية الموارد أهم سبب من أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية يحي فارس بالمدينة.

5. خاتمة:

من خلال دراستنا لأهمية القيادة الإجرائية في الحد من أسباب الصراع في المؤسسة الجامعية يحي فارس بالمدينة يمكننا القول أن هذا النموذج فعال في مساعدة الإدارة الجامعية على مواجهة وتسيير الصراع في هاتهما المؤسسة، وفي دراستنا توصلنا لأهم النتائج التالية:

* هناك علاقة قوية بين أبعاد القيادة الإجرائية في المؤسسة الجامعية يحي فارس بالمدينة وفي مساهمتها في الحد من أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

* يعد بعد الإدارة بالاستثناء السالبة أكثر عنصر مرتبط بمسلمات القيادة الإدارية بالمؤسسة الجامعية يحي فارس بالمدينة والتي لها علاقة قوية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي بها.

*من أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية يحي فارس بالمدينة هو محور تداخل الصلاحيات والمسؤوليات.
-التوصيات

* تشكيل فريق لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية، ويفضل أن يتكون من مجموعة أفراد يملكون المعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع مواقف الصراع المختلفة.
*تنمية روح العمل الجماعي والتعاون المشترك بين الأساتذة في المؤسسة الجامعية.
*وضع برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الجامعات الجزائرية، لتنمية المهارات اللازمة لاستخدام كافة المهارات القيادية اللازمة لتشخيص الصراع وفهم أبعاده.
*العمل على زيادة وعي عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بخصوص الصراع التنظيمي ومعرفة أسبابه وكيفية الاستفادة من مواجهته واحتواءه.
*العمل على اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب أي اختيار أشخاص أكفاء وذوي خبرة في إدارة الكليات حتى لا يكون سببا في خلق الصراعات والنزاعات.
*التحديد الدقيق لواجبات الأستاذ في الجامعات ومنع التداخل والغموض في المهام والمسؤوليات حتى لا يكون ذلك سببا في نشوء الصراعات.

5. قائمة المراجع:

المؤلفات:

- 01-ابن منظور، (2000)، لسان العرب، المجلد12، ط1، دار الصادر، لبنان.
- 02-خواف كنعان، (2009)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 03-معن محمود عياصرة، (2008)، إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير، ط01، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 04-ادريس ثابت، والمرسي جمال الدين، (2002)، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر.
- 05-موريس أنجرس، (2006)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر، الجزائر.
- 06-الكبيسي عامر خضير، (1998)، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار الشرق، قطر.
- 07-Akar, Aytuğ (2010). «Transformational And Transactional Leadership Characteristics Of Intercollegiate Athletes And NonAthletes» Master Thesis. Middle East Technical University. TURKEY.
- 08-Thompson, L, (1998), «The mind and heart of the negotiator», Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. USA.
- 09-Rahim, M. Afzalur, (2001), «Managing conflict in organizations, 3rd ed, library of congress catalog, USA.

الأطروحات:

- 01-فاطمة بنت عليان السفيني، (2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، رسالة ماجستير في التربية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- 02- يحيى بن موسى بن عبد الله الصفحي، (2011)، الانماط القيادية و علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، دراسة مكملّة للحصول على شهادة الماجستير ادارة اعمال تخصص اعمال تنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية.
- 03- مريم موسى شرع، (2009)، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

04-Watkins, Daryl (2008). «The Common Factors Between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and High-performance Organizational Cultures», Ph.D. thesis. University of Phoenix.Arizonan. USA.

05-Smothers, Albert E, (2008), «Perceived Leadership Style of a Mayor and Its Impact on Organizational Commitment of Municipal Employees», Ph.D. thesis.Capella University, USA

06-Watkins, Daryl (2008).«The Common Factors Between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and High-performance Organizational Cultures», Ph.D. thesis. University of Phoenix.Arizonan, USA.

المقالات:

- 01-صباح طالب إسماعيل العبيدي، وآخرون، (2012)، الممارسات القيادية لرؤساء أقسام الهيئة العامة للضرائب في ظل نظرية الشبكة القيادية الإدارية، دراسة تطبيقية مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 07.
- 02-القحطاني سالم سعيد، يوسف حلمي شحادة، (2001)، اسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود العلوم الادارية (1)، مجلد 13.
- 03-أمل محمود علي لعبيدي، (2008)، «استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة»، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 11.

04-Bass, B. M. (1985), «Leadership and Performance Beyond Expectations», New York: Free Press, Adivision of Mcmillan, Vol. 10.

05-Kuhnert, K & Lewis, P. (1987).«Transactional and transformational leadership: A constructive / development analysis», Academy of Management Review. Vol. 12.

06-Groves, K. and LaRocca, M. (2011).«An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes toward Corporate Social Responsibility», Journal of Business Ethics.Vol 103.

07-Ustuner, M., Kis, A. (2014).«The relationship between communication competence and organizational conflict: A study on heads of educational supervisors», Eurasian Journal of Educational Research, vol 65.

08-Bass, B.M., &Riggio, R.E, (2006), «Transformational leadership», (2nd ed), PsychologyPress, Vol 24.

مواقع الانترنت:

[http://adresse complète \(consulté le jour/mois/année\)](http://adresse complète (consulté le jour/mois/année))

01-Travis, Eryn.Media, Demand (2014). «A Look at the Benefits of Transactional Leadership Style». March13. <http://smallbusiness.chron.com/look-benefits-transactionalleadership-style-15346.html>.6.

ملاحق:

أهمية القيادة الإجرائية في الحد من أسباب الصراع دراسة حالة بجامعة المدينة

الملحق رقم (01): الاستبانة

سيدي، سيديتي.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، نهديكم أطيب التحيات والتقدير،
في إطار الإعداد لدراسة علمية بعنوان: " أهمية القيادة الإجرائية في الحد من أسباب الصراع".
أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية، علماً بأن المعلومات لن تستخدم إلا
للأغراض العلمية، وتتسم بدرجة عالية من السرية.
شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،،،

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 31 سنة إلى 50 سنة ☐ من 51 سنة فأكثر ☐
المؤهل العلمي: ماجستير ☐ دكتوراه ☐
عدد سنوات الخبرة: أقل من 10 ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ من 21 سنة فأكثر ☐
الجزء الثاني: أسئلة الاستبانة المتعلقة بالقيادة الإجرائية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المكافأة المشروطة						
01	يعرب عن الرضا عند تلبية التوقعات					
02	يستخدم العقوبات إذا لم أصل إلى الأداء المطلوب					
03	يوضح ما يمكن أن يتوقعه المرء عند تحقيق الأهداف (تقديم مزايا استثنائية)					
04	يناقش بعبارات محددة من المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء					
الإدارة بالاستثناء النشطة						
05	تصحيح الأخطاء في العمل يكون عند كل نقطة					
06	يتابع قائد إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل تعقدها					
07	يهتم بمعالجة جميع الأخطاء والشكاوي وحالات الفشل					
08	يحرص القائد على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه لتحقيق الأهداف.					
الإدارة بالاستثناء الساكنة						
09	التدخل في إنجاز العمل عند وجود انحرافات فقط					
10	لا يتدخل في إنجاز المهام إلا إذا كان الاداء بعيداً عن تحقيق أهداف المؤسسة					

أهمية القيادة الإجرائية في الحد من أسباب الصراع دراسة حالة بجامعة المدينة

11	الاهتمام بمعالجة المشاكل الاستثنائية فقط				
12	يؤمن القائد بشدة بـ "إذا لم يتم كسره ، فلا تقم بإصلاحه".				

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
محدودية الموارد						
01	نقص وغموض القرارات والتعليمات التي تصدر					
02	نقص في الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل					
03	الرغبة الشديدة في الاستفادة من المناصب العليا المحدودة وفي تداريب تحسين المستوى بالخارج					
المكانة والنفوذ						
04	ليس هناك فرص عادلة لهيئة التدريس للترقية					
05	يعد فقدان المصالح والنفوذ للقيادات السابقة سبب مباشر لنشوء الصراعات بين القيادات غير					
06	حساسية الدرجة العلمية من أسباب خلق الصراع					
تداخل الصلاحيات والمسؤوليات						
07	هناك غموض في الصلاحيات الممنوحة					
08	تتركز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من هيئة					
09	غياب قواعد تضبط بدقة تنظيم وتوزيع					
تعارض القيم والأهداف						
10	تؤثر عوامل القرابة والانتماء القبلي في خلق التنظيمات غير الرسمية مما يتسبب في خلق					
11	التجارب الشخصية لهيئة التدريس بجامعات مختلفة وتأثرهم بقيادات مختلفة بها					
12	الاختلاف بين الأهداف الشخصية لهيئة التدريس وأهداف العمل					

