



The role of organizational conflict in promoting career creativity: a case study in the muthanna education directorate

Samaa Musa Juyd

Ministry of Education / General Directorate of Education Al-Muthanna

ABSTRACT

The current study aims at exploring the relationship between organizational conflict and job creativity. The study sample consists of 77 employees in the Muthanna Education Directorate with different educational attainment. The study includes two main variables: the independent variable represented by organizational conflict, and the dependent variable represented by job creativity. A measurement tool prepared in the light of previous studies was used to collect research data. The research includes two main hypotheses represented by examining the relationship between organizational conflict and job creativity statistically and morally. The hypothesis of study includes whether there is a statistically significant positive or negative correlation between organizational conflict and job creativity. The research used a set of appropriate statistical tools such as correlation coefficients, arithmetic means, standard deviations and simple regression analysis. The researcher reached a set of important conclusions and recommendations, the most prominent of which was the existence of a relationship between organizational conflict and job creativity.

Keywords: organizational conflict, levels of organizational conflict, functional creativity, dimensions of functional creativity, functional creativity in organization .

Received:27/11/2022

Accepted:30/1/2023

Published:31/3/2023

*Corresponding Author: mustaq.sndel88@gmail.com

دراسة حالة في مديرية تربية المثنى: دور الصراع التنظيمي في تعزيز الابداع الوظيفي

سماء موسى جويد

وزارة التربية / المديرية العامة لتربية المثنى

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى استكشاف العلاقة بين الصراع التنظيمي والابداع الوظيفي، إذ بلغت عينة البحث الحالية (77) موظفاً في مديرية تربية المثنى مع اختلاف تحصيلهم العلمي. ويضم البحث متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل المتمثل بالصراع التنظيمي، والمتغير التابع متمثلاً بالابداع الوظيفي. وقد تم استخدام أداة قياس أعدت في ضوء الدراسات السابقة من أجل جمع بيانات البحث. ويضم البحث فرضيتين رئيسية تتمثل باختبار العلاقة بين الصراع التنظيمي والابداع الوظيفي إحصائياً ومعنوياً. ومن أجل اختبار فرضيات البحث ومنها توجد علاقة ارتباط إيجابية أو سلبية ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي والابداع الوظيفي استخدمت البحث مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة مثل (معاملات الارتباط، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار البسيط). وقد توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المهمة كان من أبرزها وجود علاقة ما بين الصراع التنظيمي والابداع الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، مستويات الصراع التنظيمي، الابداع الوظيفي، ابعاد الابداع الوظيفي، الابداع الوظيفي في المنظمات.

المقدمة

يعتبر المورد البشري في المنظمات والمؤسسات التي هي الحلقة الأهم ورأس مالها النفيس، لأن هذا المورد تتوقف عليه سياسات المنظمة (ناجي وسعدوني، 2016: 300). كما لا تخلو أي منظمة من الصراع التنظيمي يعد من الظواهر الطبيعية التي تحدث في أي منظمة سواء كانت خدمية أو إنتاجية فهو جزء لا يتجزأ من العمل التنظيمي، إذ يحدث الصراع بسبب الاختلاف في المعتقدات والميول ووجهات النظر بين العاملين وفي بعض الأحيان عدم تقبل الآخرين مما يولد النزاع بينهم. والصراع التنظيمي هو سلاح ذو حدين أحدهما سلبي مدمر عندما يكون الشعور بالهزيمة وسوء الفهم وعدم الثقة بين الأفراد العاملين، والآخر إيجابي عندما يكون الصراع ينمي الأفراد ويحفز دافعيتهم للإبداع وهذا يعتمد على طريقة المدراء والإداريون توجيههم لإدارة الصراع (الحيث وعبد العال، 2017: 2).

كما تساعد الصراعات التنظيمية الإيجابية على تحفيز الأفراد العاملين وتحسين أداءهم في العمل التنظيمي مما يساهم في تحسين الإبداع الوظيفي لديهم بشكل عام. إذ أن الإبداع الوظيفي هو أحد الأهداف الرئيسية لأي منظمة أو مؤسسة كانت فهو يقوي المنظمة ويدعمها ويبني لها مستقبلاً واعدأً بالإنجازات، وهذا الإبداع لا يأتي إلا إذا توفرت بيئة عمل مناسبة للموظفين تلبي حاجات المنظمة وتزيد من كفاءتها (عكر، 2020: 27). إذ يتضمن البحث عدة محاور تنحصر في النقاط التالية: أولاً) منهجية البحث، ثانياً) الإطار النظري، ثالثاً) الجانب العملي، رابعاً) الاستنتاجات والتوصيات.

1. مشكلة البحث

لم تتل دراسة الصراع التنظيمي في تعزيز الإبداع الوظيفي الاهتمام الكافي في الدراسات العربية وخصوصاً منظمات القطاع العام مما دفع الباحث إلى دراسة محاولاً إيجاد بعض التساؤلات التي تعد كمدخل لمشكلة البحث التي تستمد مضمونها من أربعة جوانب رئيسية تجسد بمجموعها أوجه الفجوة المعرفية المراد تسليط الضوء عليها في المشكلة وهي:

- أ. هل تمتلك المنظمات تصوراً واضحاً عن مفهوم الصراع التنظيمي والإبداع الوظيفي؟
- ب. ما مدى أهمية أنواع الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب وحل المشكلات) والإبداع الوظيفي في المنظمات؟
- ت. ما هي طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والإبداع الوظيفي؟
- ث. ما التأثير الذي تلعبه أنواع الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب وحل المشكلات) في تعزيز والإبداع الوظيفي في المنظمات؟

2. أهداف البحث

يتضمن البحث الحالي مجموعة من الأهداف وهي:

- أ. معرفه مستوى الصراع التنظيمي لمديرية تربية المثني عنه البحث.
- ب. تحديد مستوى الإبداع الوظيفي لدى موظفي مديرية تربية المثني عينة البحث.
- ت. اختبار العلاقة بين الصراع التنظيمي والإبداع الوظيفي.

3. أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث الحالي من أهمية الصراع التنظيمي الذي يعتبر من المواضيع المهمة التي برزت حديثاً في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي، إذ يعد البحث من أولى المحاولات التي تربط بين متغير الصراع التنظيمي (المستقل)، ومتغير الإبداع الوظيفي (التابع) لمعرفة الارتباطات والتأثيرات بين متغيرات هذا البحث، وهذا ما يكسبه السبق المعرفي في عرضه والمساهمة في رفد المكتبة العلمية.

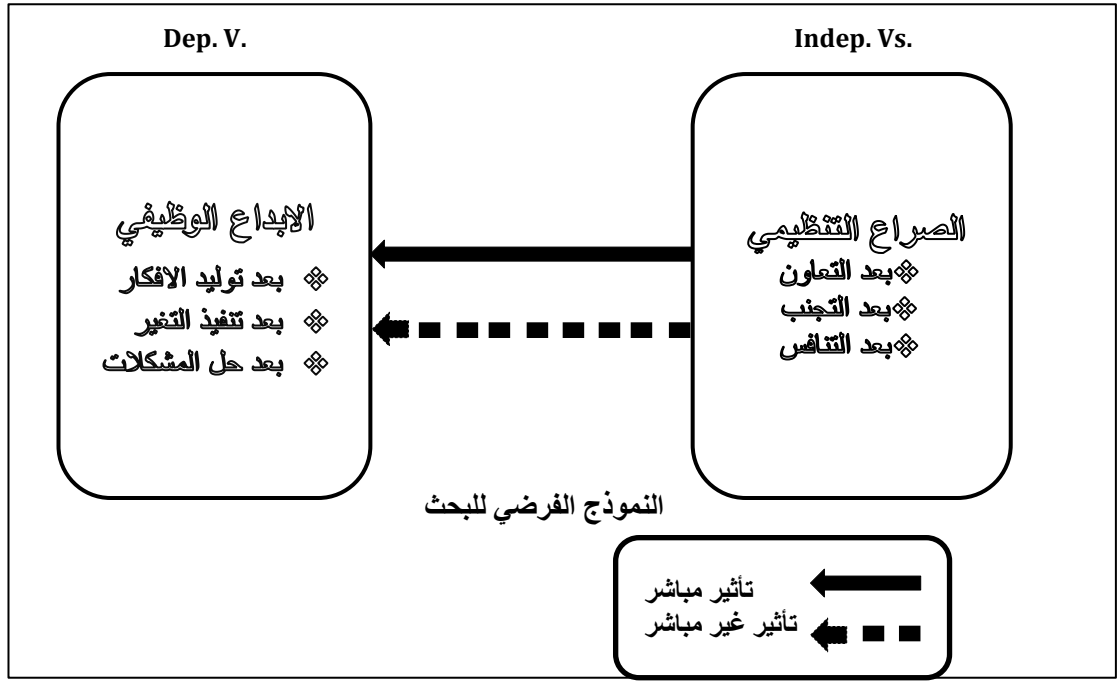
4. فروض البحث

يتضمن البحث الحالي فرضيتين رئيسيتين يمكن توضيحها أدناه:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي والإبداع الوظيفي.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي والإبداع الوظيفي.

والشكل الآتي يوضح النموذج الفرضي للدراسة:



شكل (1) النموذج الفرضي للبحث

5. عينة البحث

تمثلت عينة البحث بالكادر الوظيفي لمديرية تربية المثنى. إذ تم توزيع (90) استمارة استبيان بلغ عدد الاستبيانات المستعادة (77) استبانة. وتم تحليلها وهي تمثل نسبة (85%) تقريباً من مجموع الاستمارات الموزعة إلكترونياً.

6. أدوات جمع البيانات

أستخدم الباحث استمارة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتشمل هذه الأداة جزئين حسب متغيرات الدراسة، الجزء الأول يتعلق بمتغير الصراع التنظيمي مكون من ثلاث أبعاد (التعاون، التجنب والتنافس). تم استخدام مقياس ابو عمر و الرمحي، (2021) لبعده التعاون ويتكون (8) فقرات، والتجنب (5) فقرات و التنافس (4) وفق مقياس الحيت و عبد العال، (2017) موزعة على مدرج مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشده - أوافق بشده)، يقيس هذا المقياس مجموعة من الممارسات المختلفة بطريقة تعامل الوحدات الإدارية أو الاقسام مع الصراع التنظيمي. أما الجزء الثاني فيختص بمتغير الابداع التنظيمي (OI) مكون من ثلاث ابعاد (توليد الافكار، تنفيذ التغيير وحل المشكلات). تم استخدام مقياس أحمد، (2020) لبعدي توليد الافكار (5) فقرة وتنفيذ التغيير (5) فقرة، ومقياس المغربي و أبو زيد، (2010) لبعده حل المشكلات والذي يضم (7)، تم صياغة ابعاد متغير الابداع الوظيفي وفق مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشده - أوافق بشده).

الاطار النظري

أولاً. الصراع التنظيمي

1. مفهوم الصراع التنظيمي

تعتبر الصراعات التنظيمية أمراً شائعاً في المنظمات وهو جزء لا مفر منه في الحياة التنظيمية، إذ لا تستطيع أي منظمة سواء كانت من القطاع الخاص أو العام مهما اختلف حجمها، شكلها أو طبيعة عملها أن تستمر بعيداً عن الصراع، لأن كل منظمة مكونة من أفراد وجماعات يحملون قيماً وأهدافاً غالباً ما تختلف أهدافهم عن الآخرين والذي له دور في المنافسة بين بعضهم البعض، وإن طبيعة الصراعات التي تحدث في المنظمات مهما كان نوعها تختلف من منظمة إلى أخرى (العزاوي و العطوي، 2021: 43). بشكل عام يعرف الصراع بأنه خلاف يحدث بين منظمين داخل المؤسسات أو خارجها بسبب عدم التوافق بينهما وينشأ عن ذلك الخلاف أرباك وتعطيل للعمل التنظيمي مما يولد حالة من التوتر بين الاطراف المتصارعة وتؤدي بعض هذه الحالات الى نتائج ايجابية اذا احسنت ادارة الصراع (ابو عمر و الرمحي، 2021: 198). عرف Boulding (1962) الصراع التنظيمي بأنه أحد اشكال التنافس التي تحدث بين طرفين أو أكثر لعدم توافق الاهداف والمصالح بينهم. وفي ضوء ما سبق نجد ان الصراع هو حقيقة قائمة تحدث بالمنظمات والذي يعد المصدر الاساسي في التغيير وتحفيز الافراد

مع مصالحتهم الشخصية وهنا يدرك العاملين وجود ارتباط سلبي بين اهداف المدير واهدافهم، حيث تكون هنالك جهات نظر مختلفة الاولى اذا كانت الاهداف مشتركة بين الافراد العاملين والمدير تصبح تعاونية ، أما وجهة النظر الثانية اذا كانت متعارضة فان الافراد يتنافسون بينهم ليثبتوا من هو الافضل بينهم أمام المدير في انجاز المهام الموكلة اليهم (القهيوي، 2015: 219).

3. مستويات الصراع التنظيمي

- **الصراع الذاتي:** وهو الصراع الذي يحدث على مستوى الفرد نفسه (صراع ذاتي) بسبب عدم قدرة في التعامل مع دوره بنجاح (أي أن المهام الموكلة اليه بالعمل والاهداف تتعارض مع أهدافه ومصالحه الشخصية) (الحيث و عبد العال، 2017: 5).

- **الصراع على مستوى الأفراد:** يحدث هذا بين فردين أو أكثر من أعضاء المنظمة لنفس المستوى أو مستويات متباينة وان سبب هذا الاختلاف يحدث عندما يكون هناك اختلاف بالأهداف والسلوكيات والمواقف والقيم بينهم (الياسري و علي ، 2017: 122).

- **الصراع على مستوى الجماعة:** يحدث الصراع في هذا المستوى بين الادارة والاقسام المختلفة في المنظمة الواحدة اذ لا تتفق هذه الاقسام على تأدية العمل مما يولد اختلاف في العمل التنظيمي الذي يساعد على توفير مناخ ملائم للصراع التنظيمي.

- **الصراع على مستوى المنظمة:** يحدث الصراع في هذا المستوى عندما تكون هناك منافسة بين منظمة وأخرى وفي ضل هذا الاختلاف يترتب عليه دفع المنظمة الى الابتكار والتطور في العمل التنظيمي (ناجي و سعدوني، 2016: 303).

ثانياً. الابداع الوظيفي Organizational Innovation

1. مفهوم الابداع الوظيفي

يعد مفهوم الابداع الوظيفي من الامور المهمة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية غير مستقرة ، حيث ان المنظمات الناجحة تشجع على الابداع الوظيفي و الحث عليه لأنه من الاهداف المهمة التي تسعى لها ، لان الابداع التنظيمي يجنب المنظمة من خطر الزوال والتقهر (المغربي و أبو زيد، 2010: 33)، وهنا يجب التمييز بين الابداع والابتكار ، فالإبداع (هو التطبيق للواقع العملي) ، بينما الابتكار (هو قدرة الفرد على تقديم أفكار جديدة وعدم الاخذ بعين الاعتبار على قابليتها للتطبيق)، حيث ان الابداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الفردية التي وجدت في بيئة مناسبة (علي، 2018: 305).

نحو الابداع وان غيابه يعتبر ظاهرة غير صحية، لان المنظمة لا تحقق التغيير والابداع على المستوى الفردي والتنظيمي لعدم وجود منافسة وصراع بينهم (الحيث و عبد العال، 2017: 5).

2. أهمية الصراع التنظيمي

يحقق الصراع في المنظمات بعض الفوائد الايجابية وكما اشار لها بوندي انها تحفز على الابداع والتكيف واتخاذ القرارات المناسبة كما يساهم في تشجيع واحترام التنوع في جهات نظر الافراد أو الجماعات في العمل التنظيمي، كما توجد بعض الآثار السلبية للصراع كأن يكون الصراع على مستوى العلاقات بين الاطراف المتنازعة فإنه يؤثر على المستوى العام للمنظمة وذلك لان الصراع يكون على المستوى الشخص للأفراد ويخدم العمل التنظيمي (الياسري و علي ، 2017: 124). حيث ان الصراع الايجابي في المنظمات يتم ادارة من خلال خمس استراتيجيات وهي (المواجهة، الاجبار، الحل الوسيط، التجنب والتهدئة)، الا ان عادل (1999) يرى ان الصراع التنظيمي يمكن ادارته من خلال ثلاثة أبعاد (القهيوي، 2015: 219) وهي:

❖ **بعد التعاون:** يقصد بالتعاون يتم توظيف

الصراع لمصلحة الاطراف المتنازعة من خلال مناقشة الخلافات التي تحدث بينهم ومعالجتها بشكل فعال ومقبول من الطرفين، وهذه الاستراتيجية تحتاج الى وقت كافي الذي يجب ان يوفره المدير وهو افضل الاساليب في معالجة الصراع ويتم اللجوء الى هذه الاستراتيجية في حال كان الصراع يؤثر بشكل سلبي على الاهداف الاساسية للمنظمة (ناجي و سعدوني، 2016: 307).

❖ **بعد التجنب:** يقصد بالتجنب هو قيام المدير

بتجنب الصراع الذي يحدث بين الاطراف المتنازعة من خلال التأجيل او التجاهل أو الفصل بينهم او عدم حضور اجتماع معين بالرغم من ان هذا الصراع يؤثر بشكل سلبي على الاهداف ويتم اللجوء لهذه الاستراتيجية في بعض الاحيان في حال قيام احد العاملين بإدارة الصراع بشكل افضل من المدير (الاغا و اللوح ، 2017: 22).

❖ **بعد التنافس:** يقصد بالتنافس قيام الافراد

بتحقيق الاهداف والمصالح الخاصة بهم على حساب الاخرين بغض النظر عن مصالحهم، اذ ان الصراع قائم على اساس الفوز او الخسارة بين الطرفين كما يقوم المدير باجبار العاملين على القيام بأعمال واهداف تتعارض

- حل المشكلات: هو قيام الفرد استخدام المعلومات والمعارف التي سبق له ان تعلمها، والمهارات التي اكتسبها للتغلب على المواقف التي تهدد العمل التنظيمي بشكل افضل ، ويختلف اسلوب حل المشكلات التنظيمية باختلاف طبيعة الموقف والمعلومات .(

Dessler, 2001: 98)

4. مستويات الابداع الوظيفي

حسب رأي أبو زيد والمغربي(2010: 37-38) يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للابداع الوظيفي هي:

- الابداع على مستوى الفرد Individual Innovation: هم الافراد الذين يملكون قدرات ومهارات ابداعية (المعرفة، الذكاء والشخصية).

- الابداع على مستوى الجماعة Group Innovation: هذا الابداع يفوق مستوى الافراد فهو ابداع جماعي على مستوى قسم او فرع ناتج عن طريق تبادل الرأي والخبرات فيما بينهم ومساعدة بعضهم البعض الاخر ويمتاز بعوامل (الرؤية ، تماسك الجماعة، الدعم ومساعدة بعضهم الاخر، الالتزام بالتميز في الاداء، التنوع بالجماعة، عمر وحجم الجماعة).

- الابداع على مستوى المنظمة Organizational Innovation: ان الابداع التنظيمي يفوق مستوى الافراد والجماعات اذ يعد الابداع التنظيمي في العصر الحديث من الامور الضرورية التي تساهم في الازدهار اذا ما ارادت البقاء.

ثالثاً. العلاقة بين الصراع التنظيمي والابداع الوظيفي

يحاول البحث الحالي تفسير العلاقة بين الصراع التنظيمي والابداع الوظيفي، وعملية الأثبات النظري لهذه العلاقة، إذ يعد المورد البشري داخل المنظمات موضوع اهتمام العديد من الباحثين وجزء مهم لنجاح الاعمال في منظمات الخدمة، اذ يتفق العديد من الباحثين بأن المورد البشري لهم دور مهم في التأثير على نوع الخدمة المقدمة من قبل المنظمة (Frese and Keith, 2014).

إن السبب الرئيس للصراع التنظيمي هو محدودية الموارد التي لها آثار إيجابية وسلبية على المنظمة ولكن عند إدارتها بالشكل الصحيح، كما يمكن استخدام الآثار الإيجابية في تشجيع الابتكار التنظيمي وبناء التعاون بين العاملين. إذ ان الصراع عبارة عن ضغوط وظيفية صامتة، والصراع في العمل داخل المنظمة سواء كان على مستوى الفرد أو المجموعة يؤدي إلى عدم الكفاءة في أداء العاملين(Pondy, L, 1967). ليس من الغريب أن تتفوق الفرق متعددة الوظائف التي تتعاون بشكل فعال على تلك التي لا تفعل ذلك، لان

يعرف مناوور (35 :2004) الابداع الوظيفي بأنه أسلوب اداري يعتمد على المورد البشري بشكل أساسي من خلال طرح أو تقديم حلول مميزة للمشكلات، كما يعرف أيضاً بأنه مجموع التغييرات التي تحصل في الأنشطة والفعاليات والاساليب الادارية التي تتبعها المنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع أهدافها (بن جبار واخرون ، 2019: 133). ان الابداع بشكل عام هو توليد أفكار جديدة ومفيدة، إذ تتمثل إحدى نتائجها في الابتكار ، وقدرة المنظمة على توفير خدمات جديدة أو محسنة أو تعمل على تحسينها عن طريق الابتكار، وتلعب تقنية المعلومات دوراً رئيسياً في تعزيز الابداع والابتكار لأنها تغير قواعد السلوكيات والإجراءات، والابتكار هو نشاط يتطلب التحديث المستمر للمعرفة والبحث المستمر عن الأفكار الجديدة والتطورات التكنولوجية التي يمكن استخدامها لتحسين المنتج بمرور الوقت (George & Jones, 2012: 24).

2. أهمية الابداع الوظيفي في المنظمات

يعتبر الابداع من اقدم الظواهر، فالأنسان يبدع ويخترع في شتى المجالات منذ أن خلق ليتكيف مع الظروف من ناحية وتحسين ظروفه المعيشية من ناحية أخرى، حيث أن الضغوط والتحديات التي نتج عنها ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي جعلت المنظمات بحاجة الى الابداع الوظيفي الذي يعزز بقاء ونمو هذه المنظمات (علي، 2018: 306). وتكمن أهمية الابداع الوظيفي من وجهة نظر سبرينة (2015: 189) بالاتي:

- يساهم في تقليل الدوران الوظيفي للأفراد العاملين لتحقيق الاستقرار التنظيمي.
- كما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مما يمنحها المزيد من قوة البقاء والاستمرار.
- يشكل الابداع الوظيفي عاملاً مهماً في تعزيز الاستقرار الوظيفي.
- الاستفادة من قدرات الموارد البشرية بأفضل ما يكون في مجال العمل التنظيمي.

3. ابعاد الابداع الوظيفي

يرى أبو زيد والمغربي(2010 : 9) ان ابعاد الابداع الوظيفي هي:

- توليد الأفكار: هي قدرة الافكار على امتلاك مهارات الابداع وتوليد الافكار والحلول السريعة في مواجهة مشكلات العمل التنظيمي من خلال تقديم افكار جديدة للعمل.

- تنفيذ التغيير: هي قدرة المنظمة على احداث التغيير في الوقت المناسب من اجل استمرار المنظمة ونموها(Johns & Saks, 2005: 538).

الابداع الوظيفي للأفراد العاملين داخل المنظمة، مما يؤثر ايجابياً على المستوى الكلي للمنظمة.

الاطار العملي

تحليل البيانات وتفسير النتائج ووصفها

في هذا الجانب يتم التأكد من مصداقية المقياس المستخدم ومدى ثباته في قياس العينة المبحوثة ، ثم استكشاف مدى توافر متغيرات البحث في مكان التطبيق من خلال الوصف الاحصائي و التعرف على مدى تأثير وتفسير المتغير المستقل في المتغير التابع.

اولاً. ترميز متغيرات وابعاد البحث: تهتم هذه الفقرة بترميز متغيرات البحث وابعاده وتحديد عدد الفقرات الخاصة بكل بعد والغرض منها تسهيل عملية التحليل ضمن حزمة SPSS و AMOS وكما يلي:

جدول (1) ترميز متغيرات البحث وابعاده

رمز البعد	عدد الفقرات	البعد	المتغير
OC1	8	بعد التعاون	الصراع التنظيمي
OC2	5	بعد التجنب	
OC3	4	بعد التنافس	
OIN1	5	بعد توليد الأفكار	الابداع الوظيفي
OIN2	5	بعد تنفيذ التغيير	
OIN3	7	بعد حل المشكلات	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الاديبيات

من 15 / 5 / 2022 ولغاية 15/9/2022 تخللت هذه الفترة توزيع الاستبانة وقد تم توضيح ما التبس من سوء فهم لبعض فقراتها بناء على المقابلات الشخصية لعينات محددة وعشوائية من اجمالي العينة والجدول التالي يوضح تفاصيل تلك العملية:

جدول (2) توزيع الاستبانة واسترجاعها

النسبة المئوية	العدد	الاستبانة
100%	90	الاستبانات الموزعة
14.6%	10	الاستبانات المسترجعة
78.5%	77	الاستبانات الصالحة للتحليل
6.9%	3	الاستبانات غير الصالحة للتحليل

المصدر: اعداد الباحث

نتراوحت اعمارهم بين (26-35) كانوا الاكثر، بينما كان المستجيبين ضمن الفئة العمرية (56 فاكثراً) هم الاقل، اما التحصيل العلمي فقد تبين ان حملة الاعدادية فما دون (5) وهم الاقل بين المستجيبين اما حملة شهادة البكالوريوس فقد بلغ (30) فردا وهي النسبة

ثالثاً. المعلومات الديموغرافية للمستجيبين: يوضح الجدول (3) ادناه المعلومات الديموغرافية للمستجيبين باستجلاء (النوع الاجتماعي) اذ يظهر في الجدول ان الذكور بلغ (53) فردا بينما كان عدد الاناث (24) ، وقد اظهر عامل العمر للمستجيبين

الأكبر، وقد كانت سنوات الخدمة لمن خدمتهم أقل من
 خمس سنوات النسبة الأكبر من العاملين في الشركة إذ
 بلغ عددهم (10) فرداً، يتبين أن المستجيبين وبناء على
 تحليل عواملهم الديموغرافية أنهم أصحاب خصائص
 تمكنهم من فهم الهدف من هذه الأسئلة التي اجابوا
 عليها، كما يمتلكون القدرة الكافية للإجابة عليها بدقة،
 وبالتالي ستسهم اجاباتهم بالوقوف على ماهية متغيرات
 البحث ضمن المنظمة المبحوثة.

جدول (3) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

العامل	التصنيف	عدد المشاركين	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	53	68.8%
	انثى	24	31.2%
العمر	25 فأقل	5	6.5%
	35-26	41	53.2%
	45-36	25	32.5%
	55-46	5	6.5%
	56 فأكثر	1	1.3%

المصدر: اعداد الباحث

لإثبات صحة التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبانة
 المسحوبة من المجتمع وحسب كل متغير من متغيرات
 البحث. إذ يتضح من خلال التحليل الاحصائي للاختبار
 الظاهر في الجدول (4) والشكل (2) أدناه بان قيمة
 المعنوية (2-tailed) Sig. (.200^{c,d})، وهي أكبر من
 (5%) والتي تعد المعيار في تحديد مقبولية النتائج،
 ولذلك فإننا نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل
 الفرضية الصفرية (H_0) التي تم افتراضها في اتباع
 البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا الاختبار يسمح للباحث
 باستخدام الاحصاءات المعلمية.

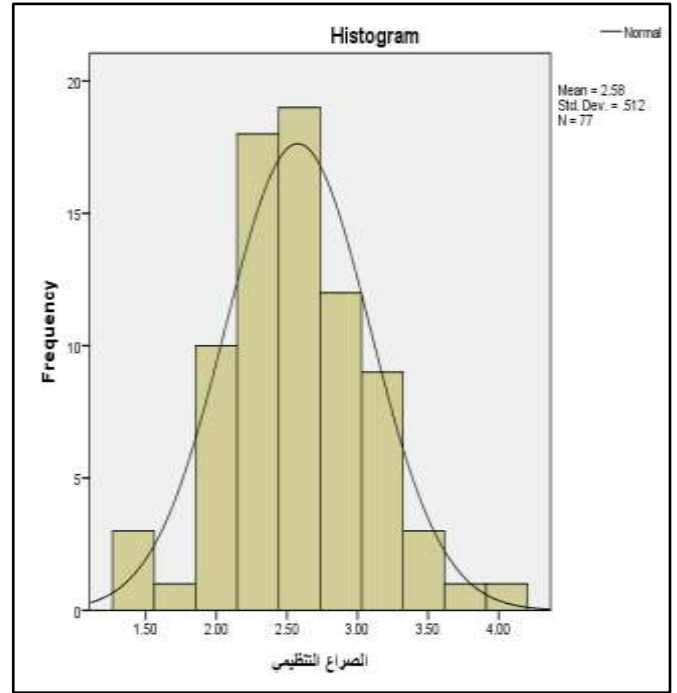
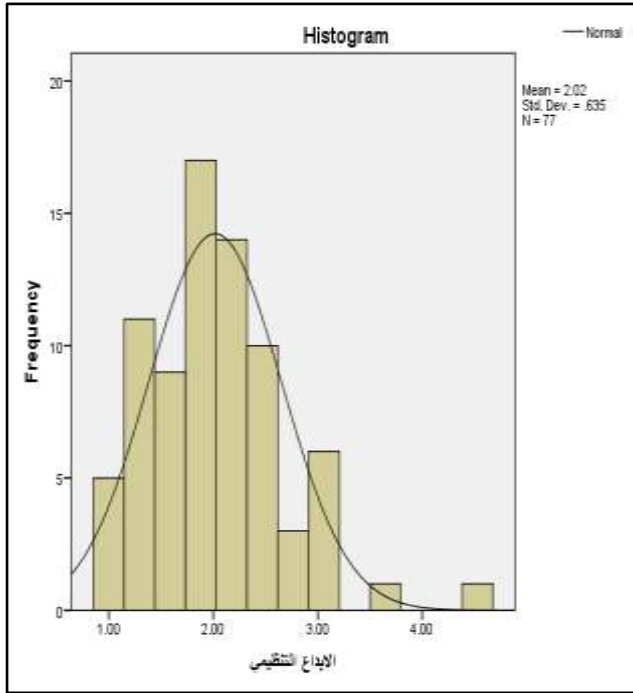
رابعاً. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: تعتبر هذه
 الخطوة ضرورية ومهمة للوقوف على توزيع بيانات
 الاستبانة هل تتوزع طبيعياً ام انها توزع غير طبيعي،
 وان الهدف الاساسي من هذا الاختبار هو معرفة
 الاحصاءات الملائمة للتحليل فاذا كانت البيانات التي تم
 جمعها تتبع التوزيع الطبيعي فان الاحصاءات
 (المعلمية) هي الانسب والافضل لعملية التحليل
 الاحصائي بينما اذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع
 الطبيعي فان الاحصاءات (اللامعلمية) هي الانسب
 والافضل. ولتحقيق ذلك تم اعتماد اختبار
 (Kolmogorov-Smirnov) في البحث الحالي،

جدول (4) نتائج اختبار نوعية توزيع البيانات لمتغيرات البحث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
متغير الابداع الوظيفي متغير الصراع التنظيمي			
	N	77	77
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.5768	2.0176
	Std. Deviation	.51237	.63485
Most Extreme Differences	Absolute	.082	.080
	Positive	.082	.080
	Negative	-.055-	-.054-
Test Statistic		.082	.080
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.24

يوضح الشرح كل (2) التوزيع الطبيعي للبيانات



مستوى معنوية القيم ومدى مقبوليتها احصائيا، حيث ان القيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (1.96) تقبل عندما تكون معنويتها (5%) اما اذا كانت القيم تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (2.56) فأنها تقبل عندما تكون معنويتها (1%) ، فضلا عن دلالة الجودة الخاصة في مطابقة النموذج المفترض مع البيانات التي يتم اختبارها والجدول (5) أدناه يوضح المؤشرات التي ستعتمد في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العائلي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث. : Hair et al., 2010 : 116 ; Tomé-Fernández et al. , 2020 : 12; Holtzman & Sailesh,2011:13)

خامسا. اختبار جودة المقياس: الغرض من هذا الاختبار هو الوقوف على جودة المقياس المستخدم في استكشاف مدى توافر متغيرات البحث في مديرية تربية المثلى، ويتم التحقق من جودة المقياس في هذا البحث عن طريق معرفة مدى توافر صدق المحتوى وثبات المقياس وكالاتي:

1. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الصراع التنظيمي: تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية في تحديد صدق المحتوى للمقياس من قبل الباحث اذ تم الاعتماد على نسبة (40%) لقبول مستوى تشبع الفقرة (Costello & Osborne,2005) ، كما يتم النظر في مؤشر (C.R.) الذي يمثل النسبة الحرجة لغرض الاطمئنان في قبول القيم التي بالنموذج الهيكلي لتحديد

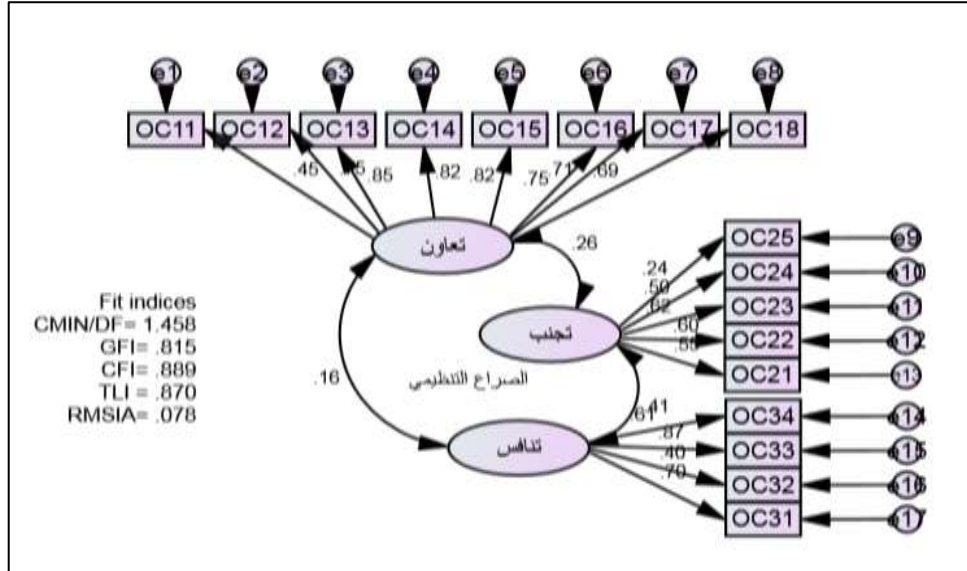
جدول (5) مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
-2	مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	GFI > 0.90
-3	مؤشر تاكر ولوس (Tucker-Lewis Index (TLI)	TLI > 0.90
-4	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	CFI > 0.90
-6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	RMSEA < 0.08

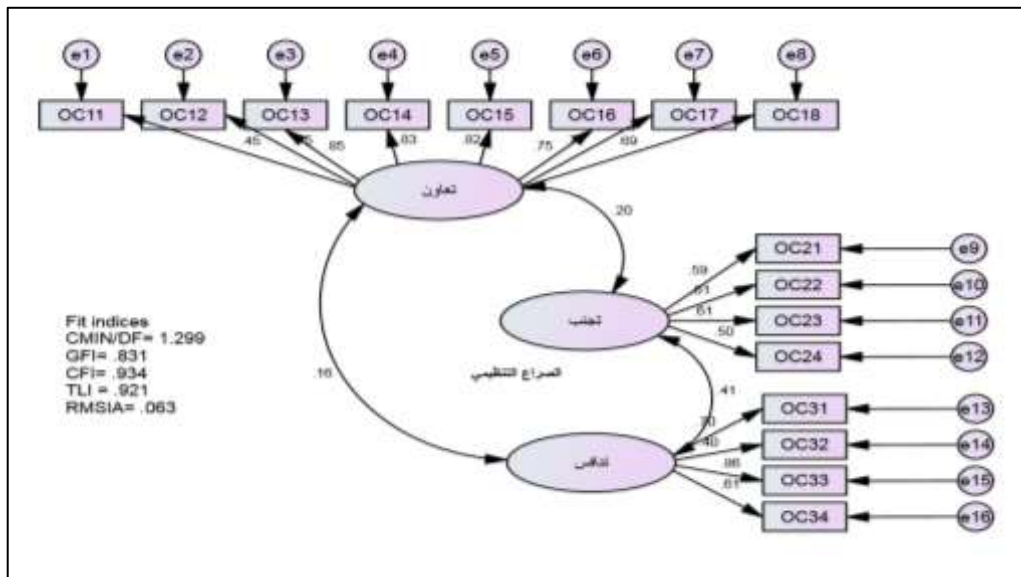
Source : Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling

"(CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis" International Journal of Engineering
 Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

المعيار المحدد ووضع علاقات التباين المشترك تبين ان جميع الفقرات المتبقية مقبولة وان مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (4)
 تم قياس متغير الصراع التنظيمي من خلال ثلاث ابعاد وبواقع سبعة عشر فقرة وكما يبينها شكل (3). اذ ان قيم الاوزان المعيارية تتجاوز جميعها نسبة (0.40) وتم حذف الفقرات التي يقل تشبعاتها عن بمقارنتها مع تلك الموجودة في الجدول (6) الى قبولها جميعا (Costello & Osborne, 2005).



شكل (3)الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الصراع التنظيمي قبل التعديل



شكل (4)الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الصراع التنظيمي بعد التعديل

ويعرض الجدول (6) معنوية القيم الخاصة بالفقرات وفقاً لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R. - في النموذج الهيكلي والتي تتضح انها مقبولة احصائياً النسبة الحرجة).
 جدول (6) قيم نموذج متغير الصراع التنظيمي

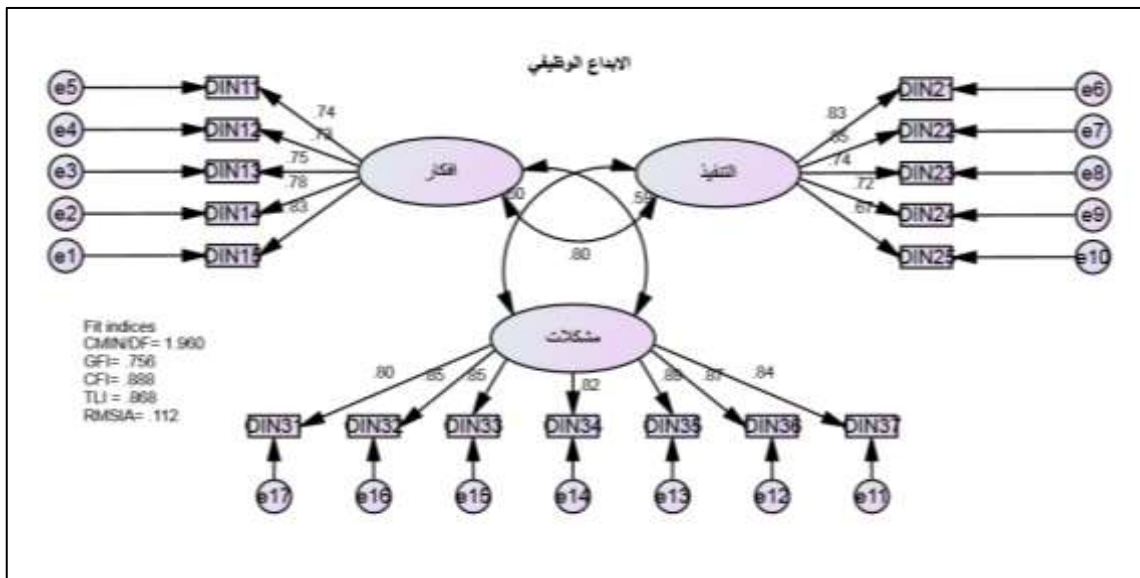
المعنوية	C.R. النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.450	تعاون	<---	الصراع

المسار	الفقرات	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	C.R. النسبة الحرجة	المعنوية
<---	V7	تعاون	.752	1.252	.325	3.847	***
<---	V8	تعاون	.852	1.851	.461	4.013	***
<---	V9	تعاون	.825	1.708	.430	3.973	***
<---	V10	تعاون	.819	1.760	.444	3.963	***
<---	V11	تعاون	.748	1.560	.406	3.838	***
<---	V12	تعاون	.712	1.397	.371	3.767	***
<---	V13	تعاون	.685	1.407	.379	3.708	***
<---	V14	تجنب	.592	1.000			
<---	V15	تجنب	.608	1.107	.331	3.344	***
<---	V16	تجنب	.610	1.054	.315	3.349	***
<---	V17	تجنب	.495	.808	.270	2.994	.003
<---	V19	تنافس	.702	1.000			
<---	V20	تنافس	.399	.707	.228	3.104	.002
<---	V21	تنافس	.862	1.355	.259	5.232	***
<---	V22	تنافس	.612	.922	.199	4.641	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

الى النموذج الهيكلي للمتغير الذي يبين تحقيق شروط جودة وصدق المحتوى للمقياس بعد اضافة علاقات التباين التي حددها البرنامج لتحسين جودة النموذج.

2. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الابداع الوظيفي: تم قياس متغير الابداع الوظيفي من خلال ثلاث ابعاد أيضاً وبواقع سبعة عشر فقرة وكما يشير الشكل (5)



شكل (5) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الابداع الوظيفي

ويعرض الجدول (7) معنوية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي تتضح انها مقبولة احصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R. - النسبة الحرجة).

جدول (7) قيم نموذج متغير الابداع الوظيفي

المسار	الفقرات	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	C.R. النسبة الحرجة	المعنوية
--------	---------	---------	-------	---------	----------------	--------------------	----------

المعنوية	C.R. النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الإبعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.829	افكار	<---	V27
***	7.663	.124	.952	.782	افكار	<---	V26
***	7.255	.124	.898	.751	افكار	<---	V25
***	6.992	.118	.828	.730	افكار	<---	V24
***	7.117	.136	.971	.740	افكار	<---	الابداع
			1.000	.827	التنفيذ	<---	V28
***	8.679	.136	1.183	.855	التنفيذ	<---	V29
***	7.103	.133	.947	.738	التنفيذ	<---	V30
***	6.925	.151	1.043	.724	التنفيذ	<---	V31
***	6.238	.169	1.055	.667	التنفيذ	<---	V32
			1.000	.844	مشكلات	<---	V39
***	9.773	.106	1.035	.865	مشكلات	<---	V38
***	10.265	.106	1.084	.890	مشكلات	<---	V37
***	8.925	.095	.844	.820	مشكلات	<---	V36
***	9.424	.088	.831	.847	مشكلات	<---	V35
***	9.560	.095	.909	.854	مشكلات	<---	V34
***	8.636	.100	.864	.804	مشكلات	<---	V33

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

الهيكلية لتحديد نسبة صدق اداة القياس لمتغيرات البحث اعتماداً على اجابات افراد العينة وهي تمثل جذر كرونباخ ألفا، كما تم اعتماد قيم معاملات الارتباط.

نلاحظ من الجدول (12) أدناه أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.63-0.94) اذ تعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة، وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، حيث نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلية كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك فان أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي لانها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

سادساً. اختبار الثبات والاتساق الداخلي لأداة القياس: في هذه الفقرة يتم اختبار الثبات والاتساق الداخلي ويعد اهم الركائز الاساسية التي تستند اليها ادوات القياس وتوليها الاهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة والتقدير. حيث تمثل الدرجة التي يمكن ان يقاس فيها الفروق الفردية تنسجم وتتجانس عند الاجابة عن مقياس معين، ويعتبر المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من أجله. حيث اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ ألفا، للتحقق من ثبات اداة القياس والاتساق الداخلي ، الذي يعد قيمه معتمدة كلما تجاوز نسبة (70 %) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick, 2011: 54) كما اعتمد الباحث على معامل الصدق

الجدول (8)

معاملات الثبات والصدق الهيكلية لمتغيرات وابعاد الدراسة

المتغيرات	البعد أو النوع	على مستوى البعد	على مستوى المتغير	الكلية
الصراع التنظيمي	التعاون	89.8%		
	التجنب	63.6%	82.9%	
	التنافس	71.3%		92.3%
الابداع الوظيفي	توليد الافكار	87.9%		
	تنفيذ التغيير	86.9%	93.9%	
	حل المشكلات	94.6%		

الابداع الوظيفي) التي كانت متوفرة بشكل جيد في مديرية تربية المثني إذ ان المتوسط لجميع الابعاد منخفض الفرضي البالغ (2) ما عدى بعد التنافس الذي كان المتوسط له اكثر من المنخفض ، كما ان مستويات الانحراف المعياري كانت متقاربة فيما بينها فضلا عن تباين المتغيرات مما يشير الى توافر الفهم من قبل المجيبين (موظفي مديرية التربية) لمتغيرات البحث التي اختبرت ، كما تدل النتائج الى وجود نسب منخفضة من الصراع التنظيمي فضلا عن مستوى منخفض من الابداع الوظيفي.

يمثل الجدول اعلاه ثبات الاتصاق الداخلي لكل فقرة من فقرات الابعاد لمتغيري الصراع التنظيمي والابداع الوظيفي عند مستوى ثقة (0.01).

سابعاً. الوصف الاحصائي: يبين الجدول (9) تصنيف فئات الوصف الاحصائي، وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry, 2004: 15): حيث يشير جدول (10) الى ابعاد المتغيرات (الصراع التنظيمي ،

جدول (9) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جدا	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 – 4.21	5

جدول (10) الوصف الاحصائي لاستجابات عينة البحث

الترتيب الابعاد	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
3	منخفض	.75838	2.2727	التعاون
2	منخفض	.65901	2.3792	التجنب
1	متوسط	.67939	3.4318	التنافس
أولاً	منخفض	.51237	2.5768	اجمالي متغير الصراع
2	منخفض	.63377	1.8935	توليد الافكار
3	منخفض	.60250	1.8571	تنفيذ التغيير
1	منخفض	.91694	2.2208	حل المشكلات
ثانياً	منخفض	.63485	2.0176	اجمالي متغير الابداع

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

المتغيرات. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Ann, 2005)، وكالاتي :
* علاقة الارتباط هي:

1. جداً ضعيف : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.20
2. ضعيف: اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.20 - 0.39
3. متوسط : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.40 - 0.59
4. قوي : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.60 - 0.79

سابعاً. اختبار فرضيات البحث: في اختبار الفرضيات اعتمد الباحث على طريقة (Pearson) لغرض تحديد مستوى علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.

1. اختبار فرضيات نموذج الارتباط: في هذه الفقرة يكون الاهتمام اختبار معاملات الارتباط بين متغيرات البحث من خلال استخدام إحصاء (Pearson) اختبار الفرضية الرئيسة الاولى والمتمثلة بعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) والمتغير المعتمد (الابداع الوظيفي). اذ يظهر الجدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه

5. قوي جداً؛ اذا كانت قيمة معامل الارتباط فاكثر
 0.80
 اذ يظهر من الجدول (10) ان معامل الارتباط بين
 المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) والمتغير التابع
 (الابداع الوظيفي) يقع بين (0.40 - 0.59) فضلا عن

جدول (11) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغيرات الدراسة

Correlations	
الصراع التنظيمي	
Pearson Correlation	.517**
Sig. (2-tailed)	.000
N	77

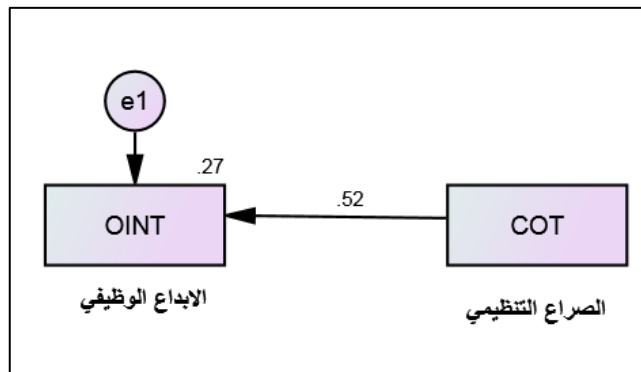
*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

انخفاض الابداع الوظيفي في مديرية تربية المثنى. اما
 النسبة المتبقية والبالغة (73%) فتعزى لمساهمات
 متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. كما
 يتضح من خلال الجدول (12) بان قيمة معامل الميل
 الحدي (β) البالغ (52 %). بان زيادة مستويات توافر
 الصراع التنظيمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات
 المعيارية سيؤدي إلى ارتفاع مستويات الابداع
 الوظيفي بنسبة (52 %) من وحدة انحراف معياري
 واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة
 التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع تقبل
 الفرضية الرئيسية من فرضيات التأثير. وشكل (6)
 وجدول (12) يوضح النموذج الهيكلي المختبر
 ومسارات الانحدار.

2. اختبار فرضيات نموذج التأثير: تتعلق هذه الفقرة
 باستكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين
 متغيرات البحث وعلى مستوى التأثير المباشر وغير
 المباشر وكما يلي:

اولا. الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة تأثير
 طردية ذات دلالة معنوية بين الصراع التنظيمي
 الابداع الوظيفي) سيختبر الباحث فرضيات التأثير
 المباشرة من خلال النموذج الهيكلي (Structural
 Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال
 استخدام برنامج (Amos. V.24) والشكل (6) هو
 النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل
 (الصراع التنظيمي) والمتغير التابع (الابداع الوظيفي)
 تمثل القيمة الظاهرة اعلى الابداع الوظيفي معامل
 التفسير (R^2) والتي تُبين ان متغير الصراع التنظيمي
 قادرة على تفسير ما نسبته (27 %) من مستوى



شكل (6) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

كما يوضح جدول (12) أدناه ملخص التحليل اذ يتبين
 ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى
 من ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر
 من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى

جدول (12) تقديرات نموذج التأثير بين متغير الصراع التنظيمي ومتغير الابداع الوظيفي

المعنوية	C.R.	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	المستقل	المسار	التابع
***	5.259	.122	.640	.517	COT	<---	OINT

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.24

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

الشخص الصراع تجاه المنظمة الى زيادة مستوى الابداع الوظيفي للعاملين.

4. ضرورة اقامة ورش وندوات تثقيفية حول موضوع الصراع التنظيمي البناء وتأثيره على المستوى التنظيمي وتشجيع العاملين وتحفيزهم على الابداع والابتكار.

التوصيات

1. العمل على اقامة ندوات وورش توعية في المنظمات الحكومية حول الصراع واثاره الايجابية نحو التغيير ولا يمكن تجنبه مهما كان حجم ونوع المنظمة.

2. زيادة الاهتمام بالأفراد الذين يمتلكون مهارات ابداعية وابتكارية من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الابداع والابتكار وتقديم الدعم المناسب لهم من قبل المنظمة لتعزيز مستواهم بشكل أفضل.

3. تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحويل الصراع الى منافسة مثمرة ذات أثر إيجابي تصب في صالح المنظمة.

4. من المهم تشجيع العاملين في المنظمات الحكومية على الابداع وتقديم افكار واره متنوعة وان تختلف مع وجهات نظر الطرف الاخر لتبعضهم قدر الامكان عن الصراعات التي تنشأ من الامور الشخصية أو من سياسات توزيع المهام والصلاحيات.

5. على المدراء أدراك أهمية وجود الصراع التنظيمي في المنظمة لما له دور مهم في تعزيز الابداع الوظيفي للأفراد العاملين فيها.

1. أظهرت نتائج الوصف الاحصائي حصول متغير الصراع التنظيمي على مستوى إجابة منخفض وهذا يشير الى ان افراد عينة البحث ليس لديهم اعتقاد بان الصراع التنظيمي يحسن من مستوى الاداء الفردي والتنظيمي وكذلك وضحت نتائج الوصف الاحصائي ان متغير الابداع الوظيفي قد حصل على مستوى اجابة منخفض وهذا يقدم اشارة واضحة على عدم قيام الموظف في الابداع والابتكار في مكان العمل، أي انهم لا ينفكون عن المبادئ والمعايير التقليدية للمنظمة.

2. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) بأبعاده (بعد التعاون، بعد التجنب ، بعد التنافس) والمتغير التابع (الابداع الوظيفي) بأبعاده (بعد توليد الافكار، بعد تنفيذ التغيير ، بعد حل المشكلات)، وهذا يشير الى ان وجود الصراع التنظيمي في بيئة العمل سيؤدي الى زيادة نسب الابداع الوظيفي الذي يعزز المستوى العام للأداء المنظمي.

3. كما اظهرت اختبار مسارات التأثير للفرضيات هو تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري ، إذ ان الصراع التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في الابداع الوظيفي، وهذا يشير الى ان السبب الذي يؤدي فيه شعور

المصادر

Pondy, L. (1967). Organizational conflict: concepts and models. Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 2 (Sep., 1967), Pp. 296-320.
Dessler, G. (2001). Management leading people and organization. (4th ed). New Jersey : Prentice-Hall.

George, J., & Jones, G. (2012). Understanding and Managing Organizational Behavior (Vol. SIXTH EDITION). pearsonhighered.
Frese, M., & Keith, N. (2014). Action errors, error management, and learning in organizations. Review In Advance First Posted Online.

حسام قرني أحمد . (2020). أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الابداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية - جمهورية مصر العربية. الامارات العربية المتحدة: المجلة العربية للإدارة .

كامل محمد المغربي، و خالد ذيب حسين أبو زيد. (2010). أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية. الاردن: جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية ادارة الاعمال.

مناور، أ. ب، (2004)، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري : دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض. رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

سبرينة، م. (2015) ، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات: دراسة حالة الجامعات الجزائرية . اطروحة دكتوراه في علم التسيير ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، جامعة محمد خضير - بكسرة.

أحسان دهش جلاب ، و محمود داخل عبد الكريم. (2011). تأثير المهارة السياسية في اداء الفريق دراسة تحليلية لآراء عينة من كادر التدريسيين في كلة الادارة والاقتصاد - جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية.

اكرم الياسري، و امل عبد محمد علي . (2017). ستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي مع ستراتيجمات مقترحة لادارة الصراع في منظمات الاعمال العراقية. مجلة أهل البيت عليهم السلام.

حسين احمد العزاوي ، و عامر علي العطوي . (2021). دور ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي في تعزيز اداء مقدمي الخدمة المصرفية من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة النسبي. العراق: مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المثنى.

سهيلة بن جبار واخرون . (2019). الابداع الوظيفي كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الاعمال : دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز تندوف (الجزائر). مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد.

ليثيم ناجي ، و فاتن سعدوني. (2016). تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية. مجلة افاق للعلوم

Johns ,G . & Saks , A .M .(2005) . Organizational behavior.(6th ed).United States: Prentice-Hall.

Driessen, F. B. (2015). The (In)Effectiveness of Cross-Functional Innovation Teams: The Moderating Role of Organizational Context. IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT.

Dewberry, C. (Statistical Methods For Organizational Research : Theory And Practice) First Published, Published In The Taylor & Franci, 2004.

Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making Sense Of Cronbach's Alpha) International Journal Of Medical Education

Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best Practices In Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis. Journal Of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7, 1-9

Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) " Confirmatory Factor Analysis And Structural Equation Modeling Of Noncognitive Assessments Using Proc Calis " Northeast Sas Users Group (Nesug), 2011 Proceedings : Pp. 11-14.

احمد فتحي الحيت ، و سهى عبد الرؤوف عبد العال. (2017). أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الابداع الاداري. عمان: البلقاء للبحوث والدراسات/ جامعة عمان الاهلية.

تسنيم ابو عمر، و رفاء الرمحي. (2021). درجة ممارسة مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمات. الاردن : العلوم التربوية / عمادة البحث العلمي / الجامعة الاردنية.

الكوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.
 وفيق حلمي الاغا، ونبيل عبد اللوح . (2017).
 استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة. جامعة الازهر - غزة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .

ليث عبدالله سليمان القهيوي. (2015). اثر اماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الاردنية. جامعة الزرقاء - الاردن، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية.
 منى خالد عكر. (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي. لبنان: المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.
 ناتاليا احمد عبد علي. (2018). التحليل الوظيفي وتأثيره على الابداع التنظيمي دراسة حالة جامعة

