

دور الثقافة التنظيمية في عملية الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة نظرية تحليلية

الأستاذ هيشور محمد لمين، جامعة تيارت الأستاذ صلاح عنتر، جامعة سطيف 2

الملخص: يعطي القادة والمديرين في دنيا الأعمال المعاصرة الأولوية للثقافة التنظيمية في مؤسساتهم الإنتاجية، بهدف تقديم كل التسهيلات الميدانية لإنجاح الأهداف التي تصبوا إليها هذه المؤسسات، ومن ثم فإنهم يعتبرون الثقافة أحد الأصول الإستراتيجية الغنية والمربحة لمشاريعهم الصناعية، فالمؤسسات الناجحة والمتميزة في السوق هي التي تمتلك ثقافة قوية تدعم الإستراتيجية المؤسسية، وتحقق الربحية وتواكب كل التغيرات الخارجية.

والثقافة بوصفها الموجود غير الملموس، أو بوصفها "غراء اجتماعي" تصبح أكثر أهمية لدى المسيرين في المؤسسات الاقتصادية، إذا تلاءمت مع قيم وثقافة الفئات السوسيو مهنية المشكلة للنسق التنظيمي، وبذلك تتوحد السلوكيات والممارسات المهنية الفعالة، وتصبح بيئة العمل مناسبة لمبدأ الديمومة والاستمرارية في النجاحات التنظيمية، وكل هذا يدل على القيمة الرمزية للثقافة التنظيمية داخل الفضاءات الإنتاجية، ومنه يصبح الرهان والتحدي بالنسبة للقادة والمسيرين في المؤسسات الاقتصادية هو تزكية ونشر وتعزيز ثقافة تتفق وتحقق الانسجام والتكامل الداخلي، وتراقب وتترصد في نفس الوقت كل التحولات الخارجية في زمن "عدم اليقين". وتحاول هذه الدراسة التحليلية معرفة دور الثقافة التنظيمية في الحد من حالات الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، من خلال استعراض بعض الدراسات الميدانية التي توضح الدور الفعال والديناميكي للثقافة التنظيمية، إضافة إلى جهود المؤسسة في التقليل من الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي، استراتيجية المؤسسة، تغيرات

المحيط، المؤسسة الاقتصادية.

Abstraction: Leaders and managers, in the world of contemporary business, give priority to organizational culture in their productive organizations in order to provide all facilities to reach their goals, and then they consider culture as a rich and profitable asset for their strategic industrial projects. Institutions that possess a strong culture which support the institutional strategy are successful and distinctive and achieve profitability and keep pace with all the external changes.

Culture, as the intangible existing or as a "social glue", becomes more important to the managers in the economic institutions, if it corresponds with the values and culture of the socio-occupational categories that form the organizational coordination, and thus unite the behaviours and the effective professional practices, and the environment of work becomes suitable for the principle of permanence and continuity in the regulatory successes. All this shows the symbolic value of the organizational culture in the productive spaces, and the challenge, for leaders and managers in the economic institutions, promotes a culture that achieve harmony and internal integration, and controlling, at the same time, all the external shifts in the time of "uncertainty."

This analytical study tries to figure out the role of the organizational culture in reducing the incidence of the organizational conflict in the economic organization, with the review of some field studies that demonstrate effective and dynamic role of the organizational culture, in addition to the foundation's efforts to reduce organizational conflict.

Key words: the organizational culture – the organizational conflict - Enterprise strategy - setting changes - Economic Corporation.

المقدمة:

تميزت الساحة الاقتصادية الدولية في وقتنا الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات، حيث أبرزت هذه التحولات السوسيو-اقتصادية تحديات جديدة تواجهها منظمات الأعمال، وأصبحت بيئة الأعمال أكثر تعقيداً وتشابكاً من أي وقت مضى، لذلك تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى صياغة استراتيجيات تسييرية تمكنها من البقاء والاستمرار في دنيا الأعمال، ويتطلب ذلك التركيز والاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة من أجل بلوغ المساعي التنظيمية وتحقيق الأهداف المرجوة.

ويعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة والحديثة في الأدبيات التنظيمية والإدارية التي حظيت باهتمام واسع، كونها إحدى المكونات غير الملموسة المثيرة لمشاعر وسلوكيات

العناصر البشرية ذات العلاقة بالمؤسسة، فضلا عن تأديتها أدوار إستراتيجية وحيوية أخرى كتحقيق الولاء التنظيمي وتنمية روح الإبداع والمخاطرة، ودمج وتعبئة الموارد الداخلية للمؤسسة، وإنشاء علاقات عمل متوازنة بما ينمي ثقافة التمكين، وتقليص الحواجز التراتبية، ودعم النسيج التنظيمي، ولذلك يلعب العامل الثقافي داخل المنظمة دورًا متممًا واستراتيجيًا في رسم النجاح التنظيمي وتحقيق التميز في دنيا الأعمال.

كما يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية جزءًا لا يتجزأ من العقيدة التنظيمية والنظام العام للمؤسسة حيث تعتبر موردًا تنظيميًا أساسيًا تساهم في عقلنة الممارسات الإدارية وخلق هوية تنظيمية موحدة، وتنمية علاقات تضامنية، ونشر إيمان جماعي بأهمية التماسك التنظيمي وتوفير لغة مشتركة بين الفئات السوسيو مهنية مبنية على الاحترام المتبادل والواقعية، وكل هذا يؤدي إلى نشر الصحة التنظيمية.

علاوة على ذلك، تؤدي الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في التقليل من حالات الصراع التنظيمي لما تتركه من آثار ايجابية في تنمية الإبداع وحب المخاطرة وتعميم سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي، والتكيف مع التهديدات الخارجية، وهذه المواصفات الثقافية التي تتميز بها المنظمات الاقتصادية وقيادتها الإدارية تسمح بمواجهة حالات التوتر والصراع التنظيمي ليس على المستوى الفردي فحسب بل وعلى المستوى الجماعي لكونه ظاهرة حتمية موجودة في معظم الفضاءات الإنتاجية، ومادام الصراع موجود في النظام العام للمنظمات وبدرجات متفاوتة، فيتعين على الطاقم الإداري اللجوء إلى حلول استباقية من خلال استراتيجيات داعمة للاستفادة من الجوانب الايجابية للصراع التنظيمي وجعله في خدمة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف المرجوة.

وبناءً على العلاقة بين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية والصراع التنظيمي كأحد النواتج الداخلية، سنحاول في هذه الدراسة التحليلية تشخيص العلاقة التوافقية والترابطية بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: **كيف تساهم الثقافة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟**

أولاً: الثقافة التنظيمية

1- تعريف الثقافة التنظيمية:

على الرغم من التراكم المعرفي الواسع النطاق في مجال العمل على تحسين وتفعيل دور الموارد البشرية في مختلف بيئات الأعمال، إلا أن موضوع الثقافة التنظيمية لم يحظى باهتمام واسع في الفكر التنظيمي إلا بعد السبعينيات من القرن الماضي، أين بدأ الاهتمام بالظروف الثقافية للمؤسسة والهوية التنظيمية، وهذا التطوع الجديد يُعد مؤشراً لتطور علم الاجتماع وإدراكه الجديد للمؤسسة وطرق الانتماء وتحديد الهوية والإنتاج الثقافي¹، ويذهب بعض الدارسين في مجال الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي إلى أن الثقافة التنظيمية أداة لتحقيق الاندماج الداخلي ومدخل لتعزيز الاستقرار ومناقشة القضايا الخلافية، فيما يذهب البعض الأخر إلى اعتبارها المحرك الرئيسي للتغيير والتجديد، فهي تصنع قوة النجوم الصاعدة، وهي التي تدعم نموذج الجماعات التي تهيمن على السوق²، وبالتالي يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التماسك التنظيمي داخل المؤسسة، ومن جهة أخرى هي عامل لنشر السلام المؤسسي، أما عن تعريف الثقافة التنظيمية فسندم بعض التعاريف التي نراها مناسبة وهي:

يُعرف **Pettigrew** الثقافة التنظيمية بأنها: جملة الرموز واللغة، والأساطير، والطقوس والهندسة... فبعض المسيرين يخلقون وينشرون عن وعي رموزاً للتأثير في سلوكيات موظفيهم: وهذا ما نسميه التسيير الرمزي³، ومن هذا المنطلق فالثقافة التنظيمية هي جملة المكونات المادية والمعنوية التي تؤثر في حياة المؤسسة.

ويُعرف **Thévenet** الثقافة التنظيمية بأنها: ما يُميّز المؤسسة في ممارستها عن الآخرين، ومن جهة أخرى يختلف قبول هذه الثقافة من فرد لأخر، فمنهم من يقبلها بصفة مطلقة، ومنهم من يقبله جزئياً، ومنهم من يعترض عليها⁴، ونستشف من هذا التعريف أن تمثلات وإدراك الثقافة التنظيمية من طرف الفئات السوسيو مهنية مختلف من فرد لأخر، حسب قدرة المؤسسة على ترسيخ ثقافة قوية تؤثر في ذهنيات العمال وتصرفاتهم.

دور الثقافة التنظيمية في عملية الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية — هيشور محمد أمين - طلاع مختبر

ويعرفها **Kossen** بأنها: مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء التنظيم الواحد قادةً وعاملين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لذلك التنظيم⁵، وهذا التعريف يُركز على القيم التنظيمية الوافدة من السياق الاجتماعي للمنظمة.

وقدم **Kurt Lewin** تعريفاً مفصلاً للثقافة التنظيمية مضمونه: الثقافة التنظيمية هي مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لا يحس ولا يشاهد ولكنه حاضر في كل مكان في المنظمة ويؤثر فيها⁶، ومنه فإن هذه القيم والعادات والأعراف التنظيمية والرموز والهياكل المادية تتفاعل فيما بينها وبين الفئات المهنية مكونة أسلوب وطريقة الحياة داخل المنظمة.

أما **Tichy** فيعرف الثقافة التنظيمية بأنها: المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة والمربطة بعلاقة المنظمة ببيئتها وبالعاملين والمستهلكين والتي تحدد طريقة الفعل والتصرف⁷، ومنه تكمن مهمتها في التأثير على طريقة التفكير والممارسة التنظيمية، بين الطاقم الإداري والقوى التشغيلية.

ويعرفها **Kaw** بأنها: نمط المعتقدات والمزاعم، والأفكار، والفلسفات، والإيديولوجيات التي قامت مجموعة ما باختراعها وتبنيها والاتفاق والإجماع بشأنها سواء كان إجماعاً غير رسمي من خلال القواعد والسلوكيات غير المكتوبة وهو ما يعرف بالعرف السائد في بيئة عمل ما، وبذلك تكون الثقافة التنظيمية يمكن تبنيها ونقلها وتوارثها من جيل إلى جيل جديد⁸.

ويعرف **Schein** الثقافة التنظيمية وهو أكثر التعريفات شمولاً واستخداماً بأنها: مجموعة من الافتراضات والمبادئ الأساسية التي اكتسبتها أو طورتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي⁹. وبناءً على هذه التعاريف يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي:

➤ إطار مرجعي يحدد طرق التفكير والتصرف؛

- مصدر النجاح التنظيمي والميزة التنافسية؛
- بطاقة تعريفية للمؤسسة تعبر عن هويتها الخاصة؛
- وسيلة للاندماج الداخلي وتعبئة الأصول المادية؛
- أداة إستراتيجية للتغيير والتطوير التنظيمي؛
- لغة مشتركة وطريقة للتواصل بين الفئات السوسيو مهنية؛
- وسيلة لعقلنة وترشيد المهام الإدارية والتنظيمية.

2- وظائف الثقافة التنظيمية في المنظمات المعاصرة: تمثل المؤسسة شكلاً تنظيمياً وثقافياً،

يضم مجموعة من الفاعلين المكونين للنسق التنظيمي، يزخر هذا الفضاء بعلاقات مهنية واجتماعية معينة والتي تعد مطلباً حيوياً للمناخ التنظيمي الصحي، وتعمل الثقافة على تحقيق النجاح التنظيمي إلى حد كبير، من حيث أنها تساعد على تماسك الأعضاء، والحفاظ على هويتهم وبقائهم، وتوجيه سلوكهم ومساعدتهم، مما يُولد ضغوطاً عليهم للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتناسب معهم¹⁰، وتعمل الثقافة على تشكيل لجنة تنظيمية موحدة إذ أن التماسك التنظيمي الداخلي يساعد أعضاء المنظمة على التوصل إلى اتفاقات وقواعد ثابتة لتنظيم العمل فيما بينهم، لأن إدراك التهديدات الخارجية التي قد تتعرض إليها المنظمة يزيد من شدة التماسك التنظيمي الداخلي بين أعضاء المنظمة¹¹، وفي هذه الحالة توفر الثقافة أداءً إضافياً الناتج عن روح التعاون والالتزام الفردي والكفاءة الجماعية، وفي الوقت الذي تقوم به المؤسسة وكافة الطاقم الإداري بتطوير الشعارات التنظيمية وتسييس عملية العمل، تقوم ثقافة المنظمة بترسيخ روح المخاطرة والإبداع والاستدامة والتنوع الثقافي، كما تقوم الثقافة أيضاً بتهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين والمساعدة على استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي¹²، وقد توصلت دراسة هاتفاني وبارل إلى أن ارتفاع مستويات الالتزام لدى العامل الياباني يرجع إلى طبيعة ثقافته، وهو السبب الأساسي لتفوق المصانع والمنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع أو المنظمات الأمريكية¹³، فهي تعمل كغراء اجتماعي الهدف منه ربط المجموعات المهنية ببعضها البعض، وإيجاد الالتزام التنظيمي والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية، وهنا يتشكل التميز التنظيمي الذي يحدث من خلال رؤية مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير، والمبنية على الخبرات والمعارف

الماضية الموجودة بذاكرة المنظمة¹⁴ ، كما يمكن اعتبارها الحزام الهوياتي الجديد الذي يسمح بخلق التعبئة والإدماج، فضلا عن كونها مفتاح التميز المؤسسي والنجاح التنظيمي باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وابداعهم¹⁵ ومن الناحية الاقتصادية والكمية تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة أداة للتطور الاقتصادي للشركة بتقليل تكاليفها خاصة تكاليف التأطير¹⁶ ، وتشير بعض الدراسات أن الثقافة القوية مصدر للإبداع وتحسين الأداء، ففي استقصاء لـ 615 مديرا في بعض منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية رأَت نسبة 43% منهم أن التغيرات في ثقافة المؤسسة هي جزء أساسي ومتمم للجدوة وتحسين الأداء¹⁷ ، وفي دراسة أخرى اتضح أنها تساهم تنمية الثقافة الإبداعية كما تبين أن هناك تأثيرا معنويا كبيرا لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية في قدرة العاملين على الإبداع¹⁸ ، وهي نتيجة مماثلة للدراسة التي قامت بها مجموعة **Leger et Leger** بقيادة **Daniel Mercure** حيث اتضح من هذه الدراسة المعمقة أن الإبداع نمط إداري، والثقافة الجزائرية مشجعة، ويمكن أن تكون أرضية للإبداع¹⁹ .

وعلى العموم، فمعظم الكتاب في مجال التطوير التنظيمي وعلم الاجتماع المؤسسة والفكر الإداري يتفقون لمنح الثقافة التنظيمية وظيفتين أساسيتين هما: وظيفة الإدماج الداخلي ووظيفة التكيف الخارجي²⁰ ، فهي التي ترسم الرؤية الإستراتيجية المبنية على الضبط والتخطيط، وتقدم إطارا تفسيريًا للمؤسسة تستطيع من خلاله قراءة المشهد الخارجي، وبالتالي تكون الثقافة التنظيمية ومعاييرها والأساطير القائمة عليها هي الطريقة المثلى التي تعالج بها المشكلات الإنسانية وحي اليومية²¹ .

3 - أبعاد الثقافة التنظيمية: اختلف الباحثون في بين أبعاد الثقافة التنظيمية كل حسب دراسته والبيئة التي تنشط فيها المنظمات بالإضافة إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المنظمات على أن اغلب هؤلاء الباحثون اتفقوا على عدد من الأبعاد، وكون هذه الأبعاد غير ظاهرة للعيان فهي مترسخة في أذهان القوى التشغيلية حيث توجه سلوكياتهم وأفعالهم وتمثلاتهم، وسنحاول فيما يلي توضيح أبعاد الثقافة التنظيمية:

3-1 القيم والمعتقدات التنظيمية: القيم هي بمثابة خطوط إرشادية يستعين بها قادة المنظمات عند مواجهة مواقف معينة لاتخاذ قراراتهم، فتراهم يتجهون إلى القيم كمدخل أو منهج مقنع لجعل قرارات وإجراءات العمل منسجمة مع أهداف المنظمة²²، وتوجه القيم التنظيمية سلوك العاملين في الفضاء الإنتاجي حسب الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم نذكر المساواة بين العاملين، الاهتمام بالعمل وإتقانه، الاهتمام بالوقت. .. إلخ كما تشمل المعتقدات التنظيمية الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومنها: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمي²³.

3-2 المعايير التنظيمية: وهي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة في حياة المنظمة، وغالبًا ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

3-3 الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن قواعد خاصة بالسلوك يتقيد بها جميع الأفراد المنظمة ويلتزمون بها، فهي مفيدة لنجاح المنظمة ولسير الأفراد وإنجازاتهم داخل المنظمة²⁴، ومثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع²⁵.

3-4 التوقعات التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، وذلك من خلال فترة عمل الفرد في المنظمة أو بعد انتهاء العمل فيها.

ثانيا: الصراع التنظيمي:

1- تعريف الصراع التنظيمي: لا تستطيع أي منظمة أن تشتغل في أجواء تنظيمية صحية خالية من الصراعات بين مختلف الفئات السوسيو مهنية، وذلك نتيجة التواصل والتفاعل داخل بيئة العمل، حيث أن الأجراء المستخدمون يتبادلون المعلومات، والخبرات، والأفكار، والقيم، وهذه الاعتمادية يمكن أن تؤدي إلى التماسك التنظيمي، وإما إلى الصراع التنظيمي الذي يعد ظاهرة تنظيمية موجودة في معظم المنظمات الاقتصادية وبدرجات متفاوتة، وسنحاول أن نقدم أهم التعاريف للصراع التنظيمي وهي:

يعرف **Boulding** الصراع التنظيمي بأنه: وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر²⁶، وهذا يعني أن المجال التنظيمي زاخر بعلاقات التعاون والصراع. ويعرفه **Coser** بأنه: كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، إذ يهدف الأضداد إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم²⁷.

ويعرفه الباحثان يوسف وأيمن عبد القادر بأنه: ظاهرة سلوكية طبيعية تنشأ أولاً داخل الفرد نفسه ويظهر جلياً ويتعاضد من خلال التفاعل التنظيمي والاحتكاك بالآخرين، نتيجة لاختلاف القيم والثقافات والأهداف والغايات والتنازع حول هدف واحد، وانه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض الناتج فيما بينهم، في الوقت الذي يرغب فيه كل أطراف الصراع الحصول على المركز الإداري أو الصلاحيات أو الامتيازات فيما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، والتي تشكل مادة الصراع في المنظمات الإدارية²⁸.

ويشير الصراع التنظيمي إلى: عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بنية أو معايير أو قيم الفرد أو المجموعة أو المنظمة²⁹. وبناء على هذه التعاريف يمكن القول أن الصراع التنظيمي هو:

- الصراع ظاهرة تنظيمية موجودة في معظم المنظمات الاقتصادية؛
- الصراع التنظيمي أمر حتمي بين الأفراد والجماعات؛
- السبب الرئيسي للصراع التنظيمي هو الاختلاف في المصالح والأهداف بين الأضداد والخصوم؛
- الصراع التنظيمي ينشأ نتيجة اختلاف الثقافة بين الأفراد والجماعات والمنظمات؛
- يمكن أن يكون الصراع التنظيمي ظاهرة إيجابية (صراع بناء) ويمكن أن يكون ظاهرة سلبية (صراع هدام) في حياة المنظمة؛
- يهدف الصراع التنظيمي إلى اكتساب هذه الموارد والاحتفاظ بها؛

➤ ظاهرة الصراع التنظيمي لصيقة بظواهر التغيير والتطوير والتجديد؛

➤ تختلف أسباب وأساليب واستراتيجيات إدارته من منظمة لأخرى.

2- أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: التكامل بين الهويات الفردية والجماعية

داخل المنظمة الاقتصادية هو سيناريو يطمح إليه القادة والمسؤولون، ويمكن أن تكون الثقافة بثقلها أحد المدخلات الجديدة لإحداث ديناميكية جماعية، ونحن نعلم أن الرأي السائد في الأدبيات التنظيمية يشير إلى استحالة وجود منظمة معصومة من الصراعات الفردية والجماعية، ولذلك يلجأ القادة والمدربين إلى نشر مناخ تنظيمي صحي يقل فيه النزاع بين الفئات السوسيو مهنية.

وينشأ الصراع في المنظمات نتيجة العديد من الأسباب بعضها عوامل تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وعملها، وبعضها عوامل شخصية تتعلق بالفرد والتفسيرات الخاطئة، والاتصالات الخاطئة، وعدم الرضا الوظيفي، ومهما تعددت أسباب الصراع فهي واحدة فالاختلافات قد تكون في مستوى الثقافة التي يحملها أعضاء التنظيم أو تأثيرات البيئة بكل عواملها الخارجية، وكلها بمثابة ظروف تؤثر في نشوئه وتكوينه، وقد اختلفت أساليب إدارة الصراع التنظيمي من مفكر لآخر إلا أنها تشترك جميعا في عدة توجّهات واستراتيجيات إدارية، وفيما يلي نستعرض أهم هذه الأساليب لإدارة الصراع وهي:

2-1 إستراتيجية التعاون: ركزت النظريات الكلاسيكية والحديثة في نظرية المنظمة على منافع

ومزايا التعاون والتضامن بين المجموعات المهنية داخل بيئة العمل، وثمنت بالمقابل جهود الإدارة لنشر ثقافة التعاون والتماسك، فالمنظمات الناجحة هي التي تعتمد على شبكة علاقات اجتماعية اعتمادية، وفي حالات كثيرة يؤدي التعاون والصراحة بين الرؤساء والموظفين إلى إرضاء اهتمامات الآخرين. إن هذه القدرة على إدراك وفهم عواطف ومشاعر الآخرين تعتبر مهارة شخصية تجعل من السهل بناء علاقات اجتماعية على أساس الثقة المتبادلة مع الآخرين³⁰، وتنمي العمل الجماعي وتقلل من الصراعات الهدّامة.

2-2 إستراتيجية المشاركة: تقوم هذه الإستراتيجية على تهمين العلاقات الإنسانية والمشاركة في

اتخاذ القرارات واللامركزية، وإشباع الرغبات السيكوجتماعية للعمال في جو يسوده الثقة والاحترام المتبادل بين أطراف العملية التنظيمية، كما أن اندماج العامل في المنظمة يُحسن العلاقة الهيكلية بين

القمة والقاعدة، ومن جهته يرى **David Emery** أن مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية يعني أنها تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج وهو ما أسماه دور غير المديرين³¹.

2-3 إستراتيجية التجنب والانسحاب: تستند هذه الإستراتيجية على الاعتقاد بأن الصراع ظاهرة سلبية ويجب على المنظمة أن تتجنبه، والتجنب هنا يمكن أن يجلب فوائد كثير إذ يقلل من الضغوط واكراهات العمل، ويعطي للأطراف المتنازعة فرصةً لأجل التسوية الودية وحل المشاكل التنظيمية بطريقة منهجية محكمة.

2-4 إستراتيجية التوفيق والمجاملة: تُظهر هذه الإستراتيجية درجة عالية من التعاون والذي يعمل بصورة أفضل عندما يدرك الأعضاء بأنهم على خطأ، وتستخدم عندما تكون المسألة أكثر أهمية للآخرين في بناء حسابات اجتماعية، وفي مختلف المناقشات المستقبلية داخل المنظمة.³²

نتائج وأثار الصراع التنظيمي على حياة المنظمة: يترتب على الصراع التنظيمي نتائج فورية تؤثر في أداء المنظمة وعملاتها، وقد حدد **Bacal** نوعين من النتائج (سلبية وإيجابية)³³ للصراع الداخلي:

3-1 النتائج السلبية للصراع: يمكن تحديد سلبيات الصراع التنظيمي فيما يلي:

- ✓ يمثل اختلالاً تنظيمياً ووظيفياً يؤثر على جودة حياة العمل داخل المنظمة؛
- ✓ يُقلل من الكفاءات والمهارات القيادية نتيجة ضعف التحكم، وضعف القدرة على اتخاذ قرارات؛

✓ يؤدي إلى فقدان الثقة التنظيمية ويهدم علاقات العمل المهنية، ويشير الباحثان في مجال الفكر التنظيمي **Hart et al, Dirks et al** أن تدني مستوى الثقة التنظيمية قد يؤدي إلى زيادة في الصراع، وعدم الاستقرار في التنظيم، وترك العمل، وزيادة وتفشي الشائعات، والاندفاع نحو الإضرابات³⁴؛

- ✓ يساهم في انخفاض الروح المعنوية نتيجة انتشار التوتر النفسي وفقدان احترام الذات؛
- ✓ يمثل ظاهرة هدامة، تؤثر على الشبكة الاجتماعية للمنظمة أو النسيج الاجتماعي للتنظيم؛
- ✓ يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الفردية والجماعية للمنظمة ويُقلص الفعالية التنظيمية؛

✓ يؤثر سلبًا في استقرار التنظيم والالتزام التنظيمي والهوية المهنية، ويخلق صعوبة في انسيابية المعلومات نتيجة تعارض المصالح وتداخل المسؤوليات؛

✓ يهدر الكثير من الوقت والجهد والتكاليف ويساهم في انتشار ظاهرة دوران العمل.

2-3 النتائج الايجابية للصراع: يؤدي الصراع التنظيمي داخل المنظمة ما يلي:

✓ يكشف الصراع التنظيمي عن طرق جديدة تساعد على بلوغ أهداف المنظمة؛

✓ يترتب على الاهتمام بالفرص الناتجة عن الصراع تعزيز فرص الأشخاص في المنظمة وتنمية الحالات الإبداعية؛

✓ إزاحة الستار عن الحقائق والمعلومات التي تعد مقياسًا لحل المشاكل التنظيمية؛

✓ ينمي القدرات الشخصية والاستعدادات الكامنة والطاقات التي لا تبرز إلا في حالات الصراع؛

✓ يشجع الصراع على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات ويؤدي إلى حلول الابتكارية الخلاقة³⁵.

✓ يُزود المنظمة بمعلومات التغذية العكسية حول الكيفية التي ينبغي أن تسير عليها الأحداث في المنظمة؛

✓ يساهم الصراع في توفير طرق الاتصال التنظيمي ويفتح أفق جديدة للتواصل الاجتماعي؛

✓ يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية؛

✓ الصراع وسيلة للتعلم التنظيمي واكتشاف خبرات تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

وبعد هذا العرض، يرى الباحثان أن الصراع يمكن أن يكون إيجابيًا بناءً، ويمكن أن يكون سلبيًا هدامًا وأن النواتج الايجابية للصراع ممكن أن تتحقق في حال توفر الظروف الملائمة، ومن جهة أخرى المنظمة مطالبة بالتعامل بذكاء تنظيمي مع هذه الظاهرة، وذلك بتحويل الطاقة الناتجة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الايجابي، فالصراع بمثابة مدخل أو أداة لاستثارة الدافعية والإبداع والتنافس الخلاق.

ثالثًا: الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي أية علاقة؟ هناك اعتراف علمي سائد بين

رجال التنظيم والإدارة مفاده أنه ليس هناك ثقافة واحدة داخل المنظمة، وإنما توجد العديد من

ثقافات الجماعات المهنية، وهو ما يؤكد أن ثقافة النخبة أو الإدارة ليست في كل الحالات مقياساً للنجاح التنظيمي، فالديناميكية الجماعية وشيوع العاطفة والحماس الكبيرين بين الفئات السوسيو مهنية قضايا ليست هيّنة كما يتصور البعض، كما أن خلق ونشر بيئة تنظيمية صحية خالية من الصراعات أمر في غاية الصعوبة، ويحتاج ذلك إلى ذكاء تنظيمي وشعوري فائق، وما دامت المنظمة مجتمع مصغر يضم مختلف الذهنيات، فإنه يتعين على الطاقم الإداري ضرورة الاهتمام بالإطار السوسيوثقافي للمنظمة بهدف فهم وتفسير سلوكيات الأفراد وسيكولوجياتهم، ومن ثم تعبئتهم وتحفيزهم واستمالتهم داخل مجال العمل لتصبح بيئة العمل مناسبة لمبدأ الاستقرار والديمومة، وكل هذا يدل على القيمة الرمزية للثقافة التنظيمية، كما أن التقليل من أماكن العصيان والتمرد التنظيمي يأتي من خلال استراتيجيات مدروسة ومحكمة تركز على تفعيل دور الثقافة التنظيمية.

وترتبط الثقافة التنظيمية بالجوانب المعنوية والسلوكية لأفراد التنظيم، وهي الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات حيث تؤثر مخرجاتها على شعور العاملين وممارساتهم واتجاهاتهم، ولذلك يعتبر الكثير من الكتّاب والمفكرون أنه بجانب الأصول الإستراتيجية للمنظمة (المادية، والتكنولوجية، والفنية، والبشرية) تحتاج المنظمات إلى الثقافة لتدعم تلك الأصول، ومعلوم أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية مرنة وفعالة وقادرة على مواكبة التغيرات الخارجية، مثال ذلك نجده في عدة شركات ذات سمعة دولية: **IBM, Microsoft, Ford, General Electric** وغيرها من الشركات المهيمنة على السوق الدولية، فكلما كانت الثقافة قوية، كلما تغلغت في الفضاء المهني وحققت الانسجام والاتساق بين القوى التنظيمية والموارد البشرية.

علاوة على ذلك، تساهم الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بطريقة إيجابية وفعالة، من خلال تفهم المشكلات بطريقة عقلانية ومنهجية تُخفف من حدة الصراع وأثاره السلبية، وبالتالي تؤدي إلى تنمية عمليات الإبداع والابتكار لدى الفئات السوسيو مهنية وهذا ما تأكد من خلال العديد من الدراسات والأبحاث الميدانية، ففي دراسة بعنوان: **دور الثقافة التنظيمية في مواجهة الصراع التنظيمي**، توصل الباحث **رشا مهدي الخفاجي** إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً ومؤثراً، وباستطاعة المنظمات الصناعية تبنيها لتعزيز استراتيجيات الصراع، كما اتضح من خلال الدراسة التأثير الواضح لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات) واستراتيجيات

إدارة الصراع التنظيمي (التعاون والتجنب)³⁶، وفي دراسة أخرى الموسومة بعنوان: **نمط الشخصية وأثره في الصراع التنظيمي**، توصل الباحث محمد أحمد الحراحشة إلى نتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين نمط الشخصية وأسلوب إدارة الصراع التنظيمي وأوصت الدراسة بالعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية لدى العاملين لترسيخ مزايا العمل الفريق وبيان إيجابيات العمل الجماعي وتعزيز ثقافة الحوار³⁷، في حين تشير دراسة: **حسين محمد العزب ومربوان كامل فارس الموسومة بعنوان: أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك** إلى أن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير تنوع الثقافات بأبعاده مجتمعة في الصراع التنظيمي بأبعاده مجتمعة، وهذا معناه أن تنوع الثقافات في المنظمات المبحوثة هو أحد المتغيرات التي تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي بين الموظفين الذين يسعون إلى تحقيق أهدافهم³⁸، وفي دراسة أخرى بعنوان: **أنماط إدارة الصراع في الجامعات الرسمية الأردنية**، توصل الباحث عدنان بدري الإبراهيم إلى نتائج أبرزها: أن مجال نمط التعاون جاء في المرتبة الأخيرة ضمن أنماط إدارة الصراع ويوصي الباحث بضرورة التركيز على نمط التعاون بين القادة الأكاديميين كونه يمتاز بدرجة عالية من الاهتمام بالنفس وبالأخرين، ويوصف بأنه حازم ومتعاون³⁹، وتوصلت نتائج الدراسة التي قام بها الباحث عثمان قدور الموسومة بعنوان: **القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي إلى أن القيم الاقتصادية المادية (الربح والإنتاج)**، والقيم الاجتماعية (التعاون والانتماء) تؤثر في الصراع التنظيمي وأوصت الدراسة بضرورة نشر قيم تنظيمية تحث على التعاون والتكافل والعمل الجماعي⁴⁰، في حين توصل الباحث خليل إبراهيم عيسى في دراسته بعنوان: **تأثير الآليات التنظيمية في نواتج الصراع إلى نتيجة رئيسية مفادها: أن شكل الاختلاف الثقافي هو السبب الأساسي والأكثر أهمية في حالات الصراع في كلية شط العرب موضوع الدراسة، لأن الثقافة تقود الفكر والممارسة**⁴¹، وفي دراسة أخرى توصل الباحث ريم سعد الجميل في دراسته بعنوان: **دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل** إلى نتائج أبرزها: أن العقل الإداري القيادي يمتلك خصائص الذكاء الشعوري لإدارة الصراع التنظيمي داخل فريق العمل في المركز البحثية لدى جامعة الموصل⁴²، في حين تشير دراسة الباحثان سرمد غانم الصالح وعلي عبد الستار الحافظ الموسومة بعنوان: **التغيير المنظمي وأثره في خلق الصراع المنظمي إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن أي تغيير منظمي يرافقه صراع، وهذا الصراع قد**

يأخذ أشكالاً متعددة، وقد يكون صراعاً في صالح المنظمة وتطورها ونموها، وقد يكون هداماً يعيق نمو المنظمة وتطورها، وهذا يوصلنا إلى أن التغيير المنظمي يُعد أحد الأسباب المؤثرة في خلق الصراع التنظيمي⁴³، وأخيراً توصلت دراسة ميدانية قام بها الباحثان: **يوسف حجم الطائي وعامر علي حسينا العطوي** إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط موجبة بين مقدرات الذكاء الشعوري وإستراتيجية المشاركة، وهذا يشير إلى أن الذكاء الشعوري التنظيمي للقادة ينمي روح المشاركة مع الآخرين عند حل الصراع⁴⁴.

وبناءً على نتائج هذه الدراسات العلمية الميدانية وتركيزها في البحث عن العلاقة الموجودة بين متغيرين، الثقافة التنظيمية بكل أبعادها والصراع التنظيمي بكل أشكاله ومستوياته والتي أكدت مجموعها على وجود علاقة قوية وتأثيرية، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية عامل جد حاسم في تلطيف الأجواء التنظيمية الصراعية، ويمكن التخلص من الجوانب السلبية والمضرة للصراع وتعزيز نشاطاته الإنتاجية من خلال تهيئة خطة عمل واضحة وتشخيص أسبابه والتعامل معه بذكاء للكشف عن الجوانب غير المرئية للصراع، وتحويله إلى صراع بناءً ذي نتائج إيجابية، ومادام الصراع ينشأ في حالات كثيرة عن أسباب ثقافية، فإنه يتعين فهم وإدراك الآليات التي تنظم العلاقة الارتباطية بين الثقافة والصراع، فمعرفة الفرد وثقافته بحاجة إلى حاضنة أعم وأشمل تستطيع توجيهه ودجه وتعبئته داخل المشروع المنظماتي، وبالرجوع إلى الواقع التنظيمي المعاصر الذي يشهد تغييرات عميقة، والاندفاع المكبوح، والمستقبل غير الواضح، والإحباط الذي يغشي الحياة كما يغشي المؤسسة، فإن البديل هو شجاعة الخروج من الإطار، والثقة التي تسمح بمعرفة قيمة الأخر والفائدة من منحه الاستقلالية والمسؤولية⁴⁵، والعمل على نشر وترسيخ القيم الثقافية والتنظيمية الإيجابية كروح المبادرة، والمخاطرة، والإبداع.

الخاتمة: في ختام الدراسة نشير إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً استراتيجياً في المواجهة والتقليل من الصراع التنظيمي داخل المنظمة، من خلال تهمين وتعزيز القيم التنظيمية الإيجابية وصقل المقدرات البشرية الطامحة إلى التفوق والنجاح، كما أن الاستثمار والتحديد فيها والعمل على تطويعها وتشجيرها، وجعلها في خدمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من المهمات الضرورية التي ألحَّ عليها الفكر التنظيمي المعاصر، ولهذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل دور الثقافة في البيئة

التنظيمية. لقد اتضح من خلال هذه الدراسة أن الثقافة عامل استراتيجي وفَعَال في إدارة الصراع التنظيمي، وبالتالي فإنه ينبغي على المنظمات أن تراعي الخصوصية الثقافية والإطار السوسيوثقافي عند التعامل مع الأحداث والظواهر التنظيمية، والثقافة باعتبارها أرضية للحياة المنظمة، فإنه يمكن أن تكون أيضًا وسيلة لإدارة التناقضات ونشر الوثام المؤسسي، حيث تبني جسورًا بين الذهنيات المختلفة، وتدعم استدامة المؤسسة.

وينبغي أن تطوّر المنظمة قوتها غير المرئية (الثقافة التنظيمية) من أجل تحقيق الاندماج الداخلي ومواجهة التهديدات الخارجية، ففي بعض الحالات لا يكفي المال وأقساط جديدة من المنح والمردوديات للحصول على ولاء تنظيمي والتزام وظيفي، وفي حالات استثنائية قد يحصل ولاء مصطنع داخل المنظمة بفضل سياسة ملئ الجيوب وتكميم الأفواه، وفي هذه الحالة نحن متأكدون أنّ هذا لن يزرع الثقة المنظمة داخل النسق التنظيمي، ولن تكون بيئة العمل بيئة صديقة للإنسان ولا مكانًا للعيش، فثمة مسؤوليات اجتماعية وثقافية ينبغي أن تُعيها المنظمات لجعل الأهداف التنظيمية الفردية والجماعية مبرّجة ومدقّقة في آن واحد ومضبوطة باحترافية عالية، فتطوير ثقافة الموارد البشرية وتحسين علاقات الثقة المتبادلة تحتاج إلى ذهنية تنظيمية منفتحة، وخيال تنظيمي يُحسن قراءة ما وراء الظواهر والأحداث التنظيمية، كما تحتاج إلى ثقافة إدارية راقية تؤمن بأهمية التنوع الثقافي وقدرة الثقافة على نفي الصراع خارج أسوار المنظمة، ولتحسين الصورة الاجتماعية للمنظمة وتعزيز الجاذبية، ومواجهة التحديات، والتهديدات الخارجية، وتأليف جسد تنظيمي متماسك يجب وضع الثقافة ضمن الاهتمامات الإستراتيجية الأولية وإعطائها عناية فائقة، لأنها ببساطة عربون التميز التنظيمي وأهم عامل يُعَبد النجاح إنسانيًا واجتماعيًا.

الهوامش:

1 - Alain Leménel: Entreprise ,culture et société ,Revue De Synthèse ; 4e , S , N0 4 ,2007 ,P541

2 -Olivier Devillaed,Dominique Rey: Culture D'entreprise: Un Actif Stratigique,efficacité et Performance Collective , Dunod ,Paris ,2008 ,P 230.

3 -Lassoued Kais: Relation Culture D'entreprise Contrôle De Gestion: Une étude empirique , La Revue Des sciences De Gestion ,Vol 6,N0 216,2005 ,P131.

4-Zghal Riadh: Culture et Gestion: Gestion De L'harmonie Ou Gestion Des Paradoxes ? *La Revue De Gestion* ,Vol 2 ,N0 28 ,2003,P26.

5- عفاف حسن هادي الساعاتي، ياسر عادل محمود الخفاجي: الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، بحث في شركة صناعات الأصباغ الحديثة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 20، العدد 7، 2014، ص 236.

6- خميس ناصر محمد: تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية Iso 14001، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص 214.

7- ناهدة إسماعيل الحمداني: الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين نوعية حياة العمل، *مجلة تنمية الراقدين*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 79، العدد 27، 2005، ص 133.

8- مروان محمد النسور: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012، ص 192.

9- نور الدين بوعلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 15، 2014، ص 152.

10- يوسف عبد العطية بحر، إيهاب فاروق مصباح عاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص 33.

11- خليل إبراهيم إسماعيل: تأثير الآليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع، دراسة ميدانية في كلية نشط العرب الجامعية، *مجلة دراسات إدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 3، العدد 6، كانون الأول 2010، ص 57.

12- بن عمر عوّاج: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري، *أطروحة دكتوراه علوم في الأنثروبولوجيا*، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 72، غير منشورة.

13- سامي علي أبو الروس، سامي إبراهيم حنون: تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في بالاستمرار في العمل في جامعاتهم، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - فلسطين، *مجلة الجامعة الإسلامية*، سلسلة الدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، 2011، ص 1264 .

14- حسن محمد الغرب، فرج شيلويوح العنزي: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد الثامن والعشرون، العدد الرابع، 2013، ص 132.

15- بن يمينة السعيد: ثقافة المؤسسة الجزائرية، *مجلة منتدى الأستاذ*، قسنطينة، الجزائر، العدد الخامس والسادس، 2009، ص 78.

16-Olivier Devillaed,Dominique Rey: *Culture D'entreprise: Un Actif Stratigique,efficacité et Performance Collective: Op Cit* ,P24.

- 17- بوحنية قوي: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، *مجلة الباحث*، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد 2، 2003، ص 74.
- 18- حسن علي الرغبي: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، *مجلة البصائر*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 13، العدد 1، 2009، ص
- 19 -Daniel Mercure: **Culture et Gestion en Algérie**, édition Harmattan ,Paris ,1997 ,P144.
- 20 -Quimet Gérard: **Psychologie Des Leaders et Culture Organisationnelle: Une Typologie Métaphorique** ,*Revue De Gestion* ,Vol 2,N032 ,2007 ,P60.
- 21 - Olivier Devillaed,Dominique Rey: Op Cit ,P 109.
- 22- فلاح تايه نعيمة، مراتب حسيمة الطائي: أثر قيم القيادات في التكيف التنظيمي، دراسة تطبيقية في المنظمات السياحية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، السنة السادسة والثلاثون، عدد خمسة وتسعون، 2013، ص 391.
- 23- الباتول علوط: الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الخلفة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012-2013، ص 65، غير منشورة.
- 24- شيكاوي سيهام: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في الأداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006-2007، ص 24، غير منشورة.
- 25 -إيهاب فاروق مصباح عاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 17، منشورة.
- 26- عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المحارف والرافعات C,P,G بقسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص 56، غير منشورة.
- 27- مسلم علاوي السعد: الصراع في المنظمات واستراتيجيات إدارته، دراسة استطلاعية في إحدى الشركات الصناعية العراقية، *مجلة العلوم الاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، العدد 16، ك 2005، ص 42.
- 28- يوسف عبد عطية بحر، أيمن عبد القادر عبد الرحيم قاضي: دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية -قطاع غزة- *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، فلسطين، العدد الأول، كانون 2011، ص 104.
- 29- بغداد خيرة: الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد 16، 2014، ص 332.
- 30- سعد علي حمود العنزوي، إبراهيم خليل إبراهيم: التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 80، 2014، ص 6.

- 31- نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار للثقافة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 1996، ص219.
- 32- ريم سعد الجميل: دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل، دراسة لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 108، المجلد 34، سنة 2012، 134.
- 33- خليل إبراهيم إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص 53-79.
- 34- حاكم جبوري ملك الخفاجي: التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 14، العدد 3، 2012، 17.
- 35- يوسف عبد عطية بحر، أيمن عبد القادر عبد الرحيم قاضي: مرجع سبق ذكره، 107.
- 36- رشا مهدي الخفاجي: دور الثقافة التنظيمية في مواجهة الصراع، دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في الشركات الصناعية في البصرة، مجلة الخليج العربي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 36، عدد 3 - 4، سنة 2008، ص 185.
- 37- محمد أحمد الحراشنة: نمط الشخصية وأثره في الصراع التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 7، العدد 2، 2010، ص 273-274.
- 38- حسين محمد العزب، مريوان كامل فارس: أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك/العراق: دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، المملكة الهاشمية الأردنية، المجلد الثامن والعشرون، العدد الرابع، 2013، 104.
- 39- عدنان بدري الابراهيم: أنماط إدارة الصراع في الجامعات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 5، العدد 2، 2008، ص 147-148.
- 40- عثمان قدور: مرجع سبق ذكره، ص 133-135.
- 41- خليل إبراهيم عيسى: مرجع سبق ذكره، ص 70 - 79.
- 42- ريم سعد الجميل: مرجع سبق ذكره، ص 150.
- 43- سرمد غانم الصالح، علي عبد الستار الحافظ: التغيير المنظمي وأثره في الصراع التنظيمي، دراسة لأراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 107، المجلد 34، 2012، ص 157.
- 44- يوسف حجم الطائي، عامر علي حسيب العطوي: الذكاء الشعوري وعلاقته باستراتيجيات حل الصراع، دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الكوفة، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد الأول، العدد الثاني، 2006، ص 141.
- 45 -Alain Kerjean: **Les Nouveaux Comportement Dans L'entreprise ,Oser Secouer L'organisation** , édition D'organisation ,Paris ,2000,P466.