

أثر القيم الثقافية الجماعية علي إدارة الصراع
(دراسة تطبيقية)

راندا حسن عبدالحميد العطار

باحث ماجستير إدارة

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الثالث والأربعون - العدد الثالث يوليه 2021

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة أثر قوة المديرين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيم الثقافية الجماعية وأساليب إدارة الصراع في مديرية الصحة بمحافظة الشرقية، قامت الباحثة بجمع البيانات عن طريق عمل بحث ميداني بتوزيع قائمة استبيان على عينة عشوائية طبقية مكونة من 296 من المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة بمديرية الصحة بمحافظة الشرقية. وقد تم الاعتماد في قياس متغير قوة المديرين من خلال خمسة أبعاد (قوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية)، وتم قياس متغير القيم الثقافية الجماعية من خلال أربعة أبعاد (أهمية المنافسة الجماعية، تفضيل العمل الجماعي، التوجه بالمصالح الجماعية، التوجه بزيادة إنتاجية الجماعة)، وتم قياس متغير أساليب إدارة الصراع من خلال خمسة أبعاد (القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التجنب، التنازل). ولقد دعم وجود مصادر قوة المديرين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيم الثقافية الجماعية وأساليب إدارة الصراع، من تأثير أبعاد القيم الثقافية الجماعية كمتغيرات مستقلة على أساليب إدارة الصراع، حيث نجد أن التأثير المباشر لأبعاد القيم الثقافية الجماعية كالتالي (التوجه بالمصالح الجماعية حيث بلغت قيمة بيتا 0.086، والتوجه بزيادة إنتاجية الجماعة بلغت قيمة بيتا 0.276، وقد ارتفع تأثيرهم الكلي إلى 0.191 عند مستوى معنوية 0.05، 0.420 عند مستوى معنوية 0.05 على الترتيب).

الكلمات الدالة : القيم الثقافية الجماعية ، إدارة الصراع، التفاعلات الإنسانية

Abstract:

The current research aims to study the effect of the power of managers as a mediating variable in the relationship between collective cultural values and conflict management methods in the Health Directorate of Sharkia Governorate. The researcher collected data by doing field research by distributing a questionnaire list on a stratified random sample of 296 managers at different administrative levels in the directorate of Health in Sharkia Governorate. The reliance was made on measuring the managers' strength variable through five dimensions (the strength of legitimacy, the power of information, the strength of expertise, the strength of link, the strength of reference), and the collective cultural values variable was measured through four dimensions (the importance of collective competition, preference for collective work, orientation in interests. Collectivism, the trend to increase the productivity of the groups), and the variable of conflict management methods were measured through five dimensions (power and control, cooperation, settlement, avoidance, concession). The presence of the sources of managers' strength as a mediating variable in the relationship between collective cultural values and conflict management methods supported the effect of the dimensions of collective cultural values as independent variables on conflict management methods, as we find that the direct impact of the dimensions of collective cultural values is as follows (the orientation of collective interests, where the value of beta reached 0.086. And the trend to increase the productivity of the collective, the value of beta was 0.276, and their overall effect increased to 0.191 at the 0.05 significant level, and 0.420 at the 0.05 significant level, respectively).

Keywords: collective cultural values, conflict management, human interactions.

مقدمة:

يُعد الصراع في المنظمات أمر طبيعي وحتمي لارتباطه بالعنصر البشري، والذي يتباين ويختلف باختلاف الشخصيات والقيم الثقافية الخاصة بكل منها، ويتضمن الصراع نواحي إيجابية من خلال تشجيع روح التنافس بين العاملين لتحسين كفاءتهم الإنتاجية (عبد المهدي، 2018 وعلى الجانب الآخر قد يكون للصراع نواحي سلبية من خلال زيادة العدائية بين العاملين، وخلق بيئة سلبية مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية (Schermerhorn Jr et al، 2019).

وفي نفس السياق، أكدت الدراسات الحديثة حتمية وجود الصراع في جميع التفاعلات الإنسانية حيث تعد بعض أنواع الصراعات ايجابية ودليلا على س لامة المنظمة فهي لا تؤثر بشكل س لبي دائما وانما تؤدي إلى نتائج ايجابية في: الثقة والتكافل والكرم، وبالعكس قد توجد صراعات تؤثر في فعالية المنظمة وبشكل سلبي على مشاعر وسلوكيات العاملين بحيث تؤدي الى: قلة أو انعدام الثقة والتكافل والكرم ونشوء الكثير من الأحقاد بينهم والاضرار بنظام الاتصال وزيادة بنسب توا زن العمل وبالتالي الأضرار بكفاءة المنظمة وفاعليتها (خوين، 2015).

ومن ناحية أخرى، اعتناق المديرين للقيم الثقافية الجماعية قد تؤثر بشكل أو بآخر على الصراع في المنظمة، من خلال تشجيع المديرين للعاملين على الحوار وتبادل الآراء، والعمل بروح الفريق الواحد في جو من المنافسة الشريفة؛ مما يؤدي إلى التعاون بينهم وعن الصراع الهدام ونظراً لأهمية القطاع الصحي، والدور الحيوي الذي يقدمه للمواطنين والمجتمع؛ فهو المنوط بالمحافظة على حياة البشرية وتقديم الرعاية الصحية المناسبة، كل ذلك فقد أثار اهتمام الباحثة إلى العمل على دراستها والقاء الضوء عليها، ودراسة أنواع الصراع فيها بالقطاع الصحي بمحافظة الشرقية من خلال معرفة أثر القيم الثقافية الجماعية علي إدارة الصراع.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

اعتمدت الدراسة الاستطلاعية على أسلوب المقابلات الشخصية، مع عينة تبلغ (20) من المديرين العاملين بمديرية الصحة بالشرقية، هذا وقد تمت الدراسة الاستطلاعية في شهر 2019/11 ، ويمكن توضيح هدف الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

أ- أهداف الدراسة الاستطلاعية

استهدفت الدراسة الاستطلاعية ما يلي :

- التعرف على أساليب إدارة الصراع داخل مديرية الصحة بمحافظة الشرقية، ومعرفة مدى العام المديرين بالقيم الثقافية الجماعية في التعامل مع العاملين.

- تحديد مشكلة الدراسة بشكل أكثر دقة ووضوح، وصياغة التساؤلات التي تسعى

الدراسة الإجابة عليها.

- تنمية الفروض الأساسية للدراسة كإجابات محتملة لتفسير مشكلة الدراسة.

ب - نتائج الدراسة الاستطلاعية

وفقا للبيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الاستطلاعية من المديرين العاملين بمديرية الصحة بمحافظة الشرقية تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها:

1- انخفاض مستويات مشاركة العاملين في صنع القرارات، وافتقاد مهارات التفاعل والتعاون والعمل الجماعي لديهم.

2- تنوع أشكال الصراع بين العاملين في مديرية الصحة بمحافظة الشرقية، فمنها ما هو مرتبط بالخلافات الشخصية مثل: خلافات حول الأفكار والآراء والقيم الشخصية، ومنها ما هو مرتبط بطبيعة العمل مثل: توزيع أعباء العمل بين أعضاء الفريق، أو التداخل بين السلطات والمسئوليات للأفراد.

3- افتقار المديرين الرؤية واضحة حول أساليب إدارة الصراع من خلال ادراكهم للقيم الثقافية الاجتماعية ومصادر قوتهم .

وبناء على ما سبق، فإن النتائج الأولية للدراسة الاستطلاعية تشير الى ارتفاع حدة الصراع بين العاملين في مديرية الصحة بمحافظة الشرقية، وقد يرجع ذلك إلي الافتقار لثقافة العمل الجماعي والتعاون والعمل بروح الفريق.

ثانياً: الدراسات السابقة:

استطاعت الباحثة بالبحث عن الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، والتي يمكن من خلالها الوقوف على أهداف لك الدراسات والنتائج التي توصلت لها؛ لإثراء الدراسة الحالية في محاولة البحث عن أوجه الاختلاف والتشابه بينهما.

1. دراسة (Zhang et al.، 2008)

استهدفت الدراسة استخدام نموذج شوارتز Schwartz للقيم الإنسانية في دراسة حالة الشركة الهندسية بالمملكة المتحدة، حيث تم جمع ملفات تعريف قيم الموظفين وتحليلها من خلال مسح القيم التنظيمية على مستوى المنظمة. سهلت ورش العمل للمتابعة وأنشطة ما بعد ورشة العمل تبادل القيم المشتركة وساعدت ممثلي الموظفين على تطوير بيانات القيم التنظيمية الخاصة بهم، بشكل مستقل عن الإدارة العليا، قبل مرحلة نهائية من التفاوض معهم.

وقد دعمت النتائج الحجة التي مفادها أن تشكيل القيم التنظيمية الجماعية يجب أن يستند إلى فهم وتواصل واضح للقيم الشخصية للموظفين، ونموذج شوارتز للقيم المحيطة وأداة المسح المرتبطة بها هي أدوات مفيدة لبدء مثل هذا التقييم. مقارنة بالنهج المعتاد التي تفرضه الإدارة، فإن هذه العملية من

القاعدة إلى القمة يمكن أن تجعل القيم التنظيمية واضحة بطريقة أكثر قابلية للفهم ومقيدة، وتحسن توافق القيم بين الأفراد والمنظمات :

2- دراسة (Bechtoldt et al.، 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إلى أي مدى تؤثر القاعة العربية، والثقافة الجماعية بشكل مختلف على إبداع المجموعة. من خلال مشاركة 58 فرداً في مهمة عصف ذهني وقد توصلت الدراسة إلى أن المجموعات ذات التوجه بالقيم الجماعية قد ولدت أفكاراً أكثر من المجموعات ذات التوجه بالقيم الغربية. علاوة على ذلك، كان هناك تفاعل بين اتجاه القيمة والتفسير الذاتي للأصالة: كانت الأفكار أكثر ابتكاراً عندما قام أعضاء المجموعة بدمج اتجاه القيمة الجماعية مع التفسير الذاتي الفردي. وبالتالي، يجب على المجموعات دمج عناصر كل من الفردية والجماعية لضمان الإبداع العالي.

3- دراسة (Zhang & Zhang ، 2012) هدفت الدراسة إلى معرفة أنواع الصراعات وحلول هذه الصراعات، والرضا في العلاقات في كل من الثقافة الأمريكية والثقافة الصينية، واستكشاف الآثار المعتلة للثقافة في أنواع الصراع والعلاقات.

توصلت الدراسة إلى أن صراع المهمة يمكن حله بشكل أسهل من صراع العلاقة ويكون بدرجة أشد في الولايات المتحدة منه في الصين، وتبين كذلك إلى أنه في كلا القانتين الأمريكية والصينية يعثر صراع المهام صراع وظيفي عقيد وفعال لأنه يؤدي لتبادل المعلومات، أما صراع العلاقة فيسبب العداوة والتوتر وليس فعالاً كما في صراع المهمة. وأخيراً تبين من خلال الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة أن المنتمين للعلاقة الصينية يشعرون برضا أقل عن العلاقات من الآخرين المنتمين للثقافة الأمريكية.

4- دراسة (Finhelstein، 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القرنية الجماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتوصلت إلى أن الوجه بالجماعية يؤدي إلى ممارسة أكثر لسلوكيات المواطنة التعليمية الخاصة بالمنظمة وأيضاً الخاصة بالأفراد. كما توصلت الدراسة إلى أن الأفراد الموجهين بالجماعية أكثر ارتباطاً بالمنظمة.

5- دراسة (Carmelo ، 2014)

Ordaz et al - هدفت الدراسة إلى تحليل اثنين من عناصر صراع العلاقات السابقة وهما المدخلات والسلوك السابق، على مستوى صراع العلاقة في فرق الإدارة العليا. وقد شملت الدراسة (64) من فرق عمل الإدارات العليا لعدة شركات صناعية تعمل في إسبانيا توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة منها: أظهرت النتائج أثر مدة خدمة الفريق، هه الجماعة، وقيمة الإجماع على صراع العلاقة كوسيط للتكامل السلوكي، وتبين كذلك بأن حجم فريق الإدارة العليا لا يؤثر على صراع العلاقة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر خلال التكامل السلوكي.

6- دراسة (العدواني، 2019)

تناولت تلك الدراسة الاهتمام بالأنماط القيادية وتأثيرها على أساليب إدارة الصراع التنظيمي الذي المديرين ومن ثم تنافسية المنظمات الحكومية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تميل آراء عينة الدراسة إلى توافر وإدراك أبعاد الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي توجد علاقة ارتباط طردية (إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي بمستوى معنوية % 5، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات التعليمية في الكويت تعزي لمتغير النوع العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية .

7- دراسة أبوبكر، 2020

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التفاوض، التجنب الإيجابية التسوية وكل من الهناء الوظيفي، وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا، حيث قام الباحثان بإعداد ثلاثة مقاييس (أساليب إدارة الصراع التنظيمي، الهناء الوظيفي، فاعلية الذات البحثية).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب التعاون التفاوض، التسوية وكل من الهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية دالة عند مستوى (0 - 10)، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب (التجنب الإيجابي) وكل من الهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية دالة عند مستوى (0). (05) وأن أكثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام الأكاديمية أسلوب التعاون، ثم أسلوب التسوية، فالتفاوض، فالتجنب، وجاء في المرتبة الأخيرة أسلوب الإيجاب.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة ما يلي:

تطرقنا الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية إلى مواضيع تتعلق بمتغيرات هذه الدراسة (القيم الثقافية الجماعية، أساليب إدارة الصراع وبحثت في العلاقة بين هذه المتغيرات وبين متغيرات أخرى، حيث وجدت بعض الدراسات السابقة بأن هناك علاقة بين القيم الثقافية الجماعية وأساليب إدارة الصراع.

- بناء على الإطار النظري للدراسات السابقة في البيئتين العربية والأجنبية وعلى الرغم من قلة الدراسات التجريبية والتطبيقية العربية لمفهوم القيم الثقافية الجماعية في المنظمات العربية، إلا أن

هناك عددا من الدراسات الاستقرائية التي تعتبر ركيزة لمزيد من الدراسات باتجاه القيم الثقافية الجماعية وكيفية الاستفادة منها الاستفادة المثلى التي تصب في صالح الأفراد والمنظمات.

- وجدت الباحثة أنه يوجد اتفاق بين الدراسات السابقة على أهمية إدارة الصراع، إلى أنها اختلفت بشأن أساليب إدارة الصراع، وأنه رغم تعد تلك الدراسات إلا أنها اهتمت بالتركيز على بعض الأساليب دون غيرها من الأساليب مثل أسلوب القوة، وأسلوب التنازل، وأسلوب التجنب.

- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيم الثقافية الجماعية وأساليب إدارة الصراع التي يستخدمونها في البيئة المصرية والعربية عموما سوي دراسة تايب (2014)، وهذا ما حدا بالباحثة إلى القيام بهذه الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في المجال بالأصالة والحدثة من عدة جوانب:
- 1- اختلاف بيئة ومجال تطبيق الدراسة حيث تطبق في مديرية الصحة بمحافظة الشرقية.
 - 2 - الحاجة لدراسة طبيعة العلاقة بين القيم الثقافية الجماعية كمتغير مستقل ودورها في اختيار الأسلوب المناسب من أساليب إدارة الصراع كمتغير تابع.

ثالثاً. مشكلة الدراسة

تولد الإحساس بالمشكلة من خلال عمل الباحثة بمديرية الصحة بمحافظة الشرقية، فمن خلال التعايش اليومي للباحثة للعمل لاحظت وجود بعض الصراعات التي تحدث بين العاملين والمديرين، والتي ينتج عنها ردود أفعال تؤثر سلبا على قدرة الأفراد أطراف الصراع على العطاء ، والتفاعل الإيجابي، وتضعف التفكير الإبداعي لدى هؤلاء الأفراد، وتنعكس في صور منها الإحباط، وعدم الاكتراث بالأوامر، والتباطؤ في العمل، كما لاحظت الباحثة وجود قصور في فهم المديرين لمصادر قوتهم وكيفية استخدامها، والأساليب المثلى لإدارة الصراع وكيفية التفضيل بينهم وفقا للموقف، إضافة إلى ماهية مفهوم العمل الفردي على الجماعي الذي عقد من المديرين والعاملين.

وبناء على ما سبق، وفي ضوء الدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو تأثير القيم الثقافية الجماعية على أساليب إدارة الصراع في مديرية الصحة بمحافظة الشرقية ويتطلب الإجابة عن هذا السؤال طرح التساؤل التالي:
- هل يوجد تأثير معنوي للقيم الثقافية الجماعية على أساليب إدارة الصراع لدي المديرين بمديرية الصحة بمحافظة الشرقية؟

رابعاً: أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بموضوع الدراسة ومجال تطبيقها كما يلي:
الأهمية العلمية

1- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القيم الثقافية الجماعية ودورها في إدارة الصراع، كما تعد جهداً متواضعاً في استكمال الدراسات السابقة بالتطبيق على البيئة المصرية التي تعاني من قصور شديد فيما يتعلق بدراسات القوة التنظيمية.

2- تبلور هذه الدراسة بشكل علمي مفهوم القيم الثقافية الجماعية، وأساليب إدارة الصراع الذي ينعكس على المنظمة - وخصوصاً مديرية الصحة علاوة عن أنها ترصد أبرز التحديات التي تواجه تبني هذا المنظمات المفهوم القيم الثقافية الجماعية وتأثيرها على إدارة الصراع في المجتمع المصري.

3- تحديد طبيعة العلاقات المباشرة، وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، وتحديد نمط العلاقة بين كل من القيم الثقافية الجماعية وأساليب إدارة الصراع في بيئة الأعمال المصرية.
الأهمية التطبيقية

1- بالإضافة لما سبق فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من أهمية مجال التطبيق وهو مديرية الصحة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لبناء والحفاظ على المورد البشرية كما تعتبر أحد القطاعات الرئيسية التي تساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2- مساعدة مديرية الصحة على تطوير إجراءات رسمية وغير رسمية لتشجيع المديرين بها على اكتشاف مصادر قوتهم وتفعيلها في التأثير على مرؤوسيهم والحد من الصراع بينهم، بما يساعد في توفير بيئة عمل مناسبة لتحسين الأداء وزيادة التفاعلات بين العاملين.

خامساً: أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة يتمثل الهدف الرئيسي في دراسة أثر القيم الثقافية الجماعية وأساليب إدارة الصراع في مديرية الصحة بمحافظة الشرقية، ومن أجل تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة يتم تحديد عدد من الأهداف الفرعية الآتية:

1- قياس أثر القيم الثقافية الجماعية على أساليب إدارة الصراع لدى المديرين بمديرية الصحة بمحافظة الشرقية.

2- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد على زيادة الاستفادة من أثر القيم الثقافية الجماعية وأساليب إدارة الصراع في مديرية الصحة بمحافظة الشرقية.

سادساً: فروض الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من صحة الفروض التالية:

الفرض الرئيسي: تؤثر القيم الثقافية الجماعية تأثيراً معنوياً على أساليب إدارة الصراع لدى المديرين بمديرية الصحة بمحافظة الشرقية.

وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

تؤثر أهمية المنافسة الجماعية تأثيراً معنوياً على أساليب إدارة الصراع لدى المديرين بمديرية الصحة بمحافظة الشرقية.

يؤثر تفضيل العمل الجماعي تأثيراً معنوياً على أساليب إدارة الصراع الذي المديرين بمديرية الصحة بمحافظة الشرقية.

يؤثر التوجه بالمصالح الجماعية تأثيراً معنوياً على أساليب إدارة الصراع الذي المديرين بمديرية الصحة بمحافظة الشرقية.

يؤثر التوجه بزيادة إنتاجية الجماعة تأثيراً معنوياً على أساليب إدارة الصراع لدى المديرين بمديرية الصحة بمحافظة الشرقية.

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

سابعاً: القيم الثقافية الجماعية

تشير القيم الثقافية الجماعية للهوية التي يتمثل بها المديرين وتميزهم عن غيرهم، فمن خلال القيم التي يتبناها المديرين والفلسفة التي تحكم سياساتهم تجاه العاملين يمكن لهم الإدارة الفعالة للصراع بين العاملين، لذلك فمن المهم دراسة المدي الذي تؤثر به قيم ثقافة المديرين على استخدامهم لمصادر قوتهم في إدارة الصراع. وعلى ذلك تتناول هذه النقطة العناصر التالية:

- مفهوم ثقافة المنظمة وقيم ثقافة المنظمة.

- نموذج هوفستيد (Hofstede) لقيم ثقافة المنظمة

- القيم الجماعية.

- أبعاد القيم الثقافية الجماعية.

أ. مفهوم ثقافة المنظمة وقيم ثقافة المنظمة

تعرف الثقافة على أنها مجموعة من القيم والأعراف التي توجه المعتقدات، وهي مشتركة بين أعضاء المنظمة ويتم تعلمها من قبل الأعضاء الجدد على أنها حقائق (Daft، 2004).

ويرى (Hellriegel et al.، 2002) أن الثقافة تتضمن أربعة مستويات، وهي:

- السلوكيات الروتينية: علما بقا على الأفراد مع بعضهم البعض، ولغة الحوار المشتركة.

- الأعراف التي تشترك بها الفرق عبر المنظمة.

- القيم المهنية التي تتمسك المنظمة بها.

- الشعور أو المناخ الذي يغطي المنظمة والطريقة التي يتفاعل بها المديرين والعاملين مع العملاء.

ويلاحظ أن هذه المكونات وبشكل فردي تمثل ثقافة المنظمة، إذ أن ثقافة المنظمة توجد في عدة مستويات، والتي تختلف بصيغة ظهورها ومقاومتها للتغيير، وأن المستوى الأقل ظهوراً أو الأكثر عمقا هو الافتراضات المشتركة، والتي تمثل المعتقدات بشأن الواقع والطبيعة البشرية التي تأخذ كمسلمات، والمستوى التالي هو القيم الثقافية، التي تمثل مجموعة من المعتقدات، الافتراضات، الشعور بشأن الأشياء الجيدة، القيمة الأعراف. والمستوى الثالث يمثل السلوكيات المشتركة ويتضمن الأعراف التي تكون أكثر وضوحاً وظهوراً، والتي يمكن تغييرها، وأن السبب وراء ذلك هو أن الأفراد لا يدركون القيم التي تقف خلف سلوكياتهم. والمستوى الرابع هو الرموز الثقافية والتي تكون على شكل عبارات، صور، إيماءات، والأشياء المادية التي تحمل معنى محدد ضمن الثقافة.

تشير ثقافة المنظمة إلى الطريقة التي يتم بها عمل الأشياء، وإلى الخصائص العامة الظاهرة في المنظمة (Sun، 2008)، كما يعرفها (David، 2005) بأنها عبارة عن منظومة من القيم الأساسية التي تبنها المنظمة وتمثل الفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين والعملاء فضلا عن أنها الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام. في حين ترى (Ababaneh، 2010) أنها السلوكيات المشتركة والقيم والمعتقدات التي يتعلمها الأعضاء في المنظمة، ولها القدرة على تشكيل المواقف وتعزيز المعدات، والسلوك المباشر ووضع توقعات الأداء .

أما قيم ثقافة المنظمة فتتمثل اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة أو أن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح (سالم، 2006)، والقيم هي العلامة التي يتعارف عليها الأفراد في مجتمعهم، وتسمح بانتقال الإحساس لتحديد صفات أعضاء المجموعة وتحسين الاستقرار في النظام الاجتماعي للمنظمة (Belak، 2009Duh and)، ووفقا ل Hofstede تقوم الأسرة والمجتمع بعملية برمجة عقلية للفرد بمجموعة من القيم والمعتقدات التي يتم تناقلها من جيل إلى جيل وتشكل بعد ذلك أساس ثقافة المجتمع، ويقوم أفراد المجتمع بنقل هذه القيم والمعتقدات إلى داخل منظماتهم ويعكسونها بأساليب وممارسات خاصة في العمل (صبري، 2010).

ويرى (سالم، 2006) أن القيم في إطار المنظمة تعبر عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيمة المنظمة نفسها.

وبناء على ما تقدم، يمكن للباحثة القول بأن قيم ثقافة المنظمة توجه سلوك العاملين وتدفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك باعتبار القيم معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات.

ب. نموذج هوفستيد، Hofstede لقيم ثقافة المنظمة

يُعد جيرت هوفستيد (Geert Hofstede) من أبرز العلماء في حقل الأعمال والسلوك للثقافات المتعددة، فقد بدأ عام (1979) بدراسة ثلاث قارات وفي (50) بلد لتحديد الاختلافات الثقافية فيما بينها، حيث أعطى مهمة تطوير الوضع الإداري في المنظمات أولوية في أعماله (Mannai and 2011)، وشملت الدراسة فروع شركة (IBM) المتواجدة في ثلاث مناطق من أنحاء العالم ومنها المنطقة العربية في دول المملكة العربية السعودية، لبنان، مصر، الإمارات العربية المتحدة، العراق، الكويت، ليبيا، وسميت بالمجموعة العربية واعتبرت ممثلة للدول العربية الأخرى، لتحديد القيم الوطنية التي يحملونها في أداء العمل (عبدالوهاب وعود، 2016).

وأشار (Khasteret.A.,I 2011) إلى أن هوفستيد قد اختبر حالات قيم ثقافة العاملين الأكثر من (116000) شخص يعملون في فروع الشركة المختلفة، وأوضحت النتائج وجود تأثير كبير الثقافة البلد بالقيم المرتبطة بالعاملين عبدالوهاب؛ وعود، 2016)، وباستخدام التحليل العاملي تمكن هوفستيد من استخلاص أربعة أبعاد وهي: الفردية الجماعية، النفوذ الوظيفي، تجنب المجهول، اختلاف الدوار للجنسين (Li and Mantymaki، 2011)، وتعد هذه الدراسة ونتائجها الاكتشاف الذي مكن من تفسير أسباب وجود الاختلافات الثقافية وفسر من خلالها مسألة تعدد الثقافات واختلافها.

كما أشار هوفستيد في نمودجه إلى أهمية الأخذ بالاعتبارات التالية (أثر الاختلافات الثقافية) في فهم سلوكيات وانطباعات الأفراد داخل التنظيمات بناء على الأبعاد الأربعة، وتعد الممارسات الثقافية من العوامل الهامة في تحديد نجاح المنظمة بالمقارنة مع كل من الثقافة الوطنية والثقافة المهنية (الثقافة المكتسبة داخل المجتمع المهني على أساس عمليات التدريب والخبرات المهنية).

وفي ضوء ذلك ينبغي على الدراسات التي تقام في مجال الثقافة التنظيمية النظر في الفروق فيها كونها تؤدي إلى التمييز بين ثقافة تنظيمية معينة وأخرى (بوعلى، 2014).

وفيما يلي عرض مختصر لأبعاد القيم الثقافية التي قدمها هوفستيد (2011 Manrai)

and Mannai

1- النفوذ الوظيفي: يعبر هذا البعد عن الاعتقاد حول التوزيع الملائم للنفوذ في المنظمة، ومدى وجود تبعاعا في المراكز الإدارية، وتعير كذلك عن وجود المركزية والهرمية داخل التنظيم، ومدى وجود تباعد بين الرئيس والمرؤوس، وبروز المنصب والسلطة داخل المنظمة.

2- تجنب المجهول: المدى الذي يشعر فيه الأفراد بأنهم مهانون أو معرضون للخطر من مواقف غير معروفة ؛ أي هل أنهم يميلون نحو المخاطرة أو المغامرة ويجدون صعوبة في التعامل مع حالات عدم التأكد ويرتبط هذا البعد مع القواعد والإجراءات داخل المنظمة فكلما ازدادت بشكل كبير زاد تجنب الأفراد للمجهول، وكلما قلت قل تجنب الأفراد المجهول.

3 - الفردية مقابل الجماعية: ترتبط بأهمية الأفراد مقابل الجماعات في المجتمع، ويقصد بها إلى أي مدى يعمل الأفراد داخل المنظمة بشكل جماعي أم فردي، ويرجع ذلك للثقافة العامة للبلد، على سبيل المثال يميل اليابانيون للعمل الجماعي والأمريكان للعمل الفردي.

4- اختلاف الأدوار للجنسين : إذا كانت المنظمة تمنح النساء أدوارا أكبر في المجالات الإدارية فذلك يمثل الأنثوية، أما إذا لم تمنح المنظمة النساء الأدوار المناسبة فذلك يمثل الذكورية.

وفي بحث لاحق، تم التوصل لبعد خامس للاختلافات الثقافية حيث درس مايكل بوند (Michael H Bond). بالجامعة الصينية بهونج كونج الاختلافات القيمية بين الطلاب في ثلاثة وعشرين بلدا مختلفا باستخدام استفتاء صمم أصلا باللغة الصينية، أسفر تحليل البيانات عن أربعة أبعاده تتشابه في ثلاثة أبعاد منها مع نموذج هوفستيد وتختلف عنه في بعد تجنب المجهول؛ إذ تم التوصل إلى بعد رابع مختلف عنه تماماً وهو (زبان، 2013):

5- التوجه طويل المدى مقابل التوجه قصير المدى : وفيه يتم التقدير الإيجابي لقيم التوفير والمثابرة، واحترام التقاليد والتراث، وتحقيق التوقعات الاجتماعية.

ج. القيم الجماعية

ظهرت مصطلحات الفردية والجماعية في مجال علم النفس مع كتاب هوفستيد - (1980) Culture Consequences (1984) بعد اخضاع نتائج عينة من 53 دولة في تحليل العوامل حدد فيها أحد العوامل التي تناقش فيه الفردية والجماعية، وكان بحثه في هذا العامل يتفق مع ملاحظات H Triandis عن الثقافة اليونانية التقليدية (1972): إذا يقترح أن المجتمع يحدد ويعطي ويميز أهداف الجماعة على الأهداف الفردية.

يشير مصطلح الجماعية إلى العلاقات التي تعطي الأولوية لأهداف الجماعة عند تعارض تلك الأهداف مع الأهداف الفردية، فتتحدد هوية الشخص وفق خصائص وانجازات الجماعة كمقابل للخواص والإنجازات الشخصية، وتتساوى الجماعية في أغلب الأحيان مع الاعتمادية أو التبادلية في الاعتماد (Inaudis and Gelfand، 1998) وهناك عددا من أوجه الجماعية وهي (Jackson et .، 2006):

التفضيل: حيث يؤكد الجماعيون على العلاقات مع أعضاء جماعتهم، كما يفضلون التواجد في حدود تلك الجماعة، وهم منتمون بالفطرة، ويؤمنون بأن الجهود الجماعية تتفوق على الجهود الفردية .
الاعتمادية: إذ يؤمن الجماعي أن مسؤولية فرد واحد هي مسؤولية لكل جماعته، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالراحة في الاعتماد على باقي أعضاء جماعتهم .
الاهتمام: لا يتم تحفيز ودفع الجماعي بالاهتمام الذاتي، ولكن الاهتمام برفاهية جماعته الداخلية، وأعضائها.

قبول المعيار: يركز الجماعي على المعايير والقواعد التي تعتمدها جماعته، ويؤكد على المعايير والقواعد لتشجيع وتحسين التناغم داخل الجماعة.

أولوية الأهداف: يقود احترام الاهتمامات الجماعية أعمال الجماعي، بحيث تأخذ تلك الاهتمامات الأولوية على أهداف الفرد حتى لو جعلته في بعض الأحيان يقدم تضحيات معينة .
د. أبعاد القيم الثقافية الجماعية

حدد (تايب، 2014) أبعاد القيم الثقافية الجماعية في أربعة أبعاد أساسية وهي:

- 1- أهمية المنافسة: أشار الربابعة (2006) إلى أن تنافسية الموارد البشرية في مجموعة من الأنماط السلوكية التي تمثل الاحتياجات الضرورية التي لا بد من توافرها في العامل من أجل انجاز المهام والوظائف بشكل مناسف.
- 2- تفضيل العمل الجماعي، حيث يعتمد العمل الجماعي على إعطاء الفريق العديد من المسنوليات والاختصاصات التي كانت في المديرين. ومن أهم متطلبات العمل الجماعي تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة وتقليل معارضة أو مقاومة بعض الأطراف لهذا الأسلوب.
- 3- التوجه بالمصالح الجماعية، حيث يضع أصحاب القيم الجماعية مصلحة الجماعة فوق مصالحهم الفردية كنهاية أساسية لتحقيقها، فتوجهاتهم تركز على الأهداف الجماعية على حساب أهدافهم الشخصية.
- 4- التوجه بزيادة إنتاجية الجماعة: حيث تكون العلاقة بين الأفراد متجانسة، ويوجد كثير من العمل الدؤوب الذي يحدث من خلال ضم جهود العاملين المختلفة مع المهارات المختلفة، ووجود اتفاق وإجماع بالآراء نحو التوجهات العامة والأولويات، وانخفاض الصراعات الشخصية بين أفراد الجماعة.

ثامناً: أساليب إدارة الصراع

يُعد الصراع أحد أجزاء حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها، وليس الصراع أمراً جديداً في المجتمعات، فهو قديم منذ الأزل، إلا أن الاهتمام به من وجهة نظر إدارية هو الوجه الجديد للصراع، فبحكم طبيعة العمل والذي يحتم التفاعل بين العاملين تنشأ العلاقات بين العاملين، لذلك أعطى علماء الاجتماع هذا الموضوع عناية بالغة، واهتموا بتحليل وكشف طبيعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد ونوعيتها، من حيث مقدار قوتها ودوامها وتحديد اتجاهاتها (الحسنية، 2013). وعلى ذلك تتناول هذه النقطة العناصر التالية:

- مفهوم الصراع.
- عناصر الصراع.
- مراحل الصراع
- أساليب إدارة الصراع
- أ- مفهوم الصراع

يُعرف الصراع بأنه العملية التي يبدأ من خلالها شخص ما بالشعور بأن غيره يؤثر سلباً على عمله (القيوتي، 2012)، وعرفه (Jones، 2013) على أنه الاشتباك الذي يحدث عندما يكون السلوك الموجه من إحدى المجموعات نحو هدف معين يمنع أو يحبط أهداف مجموعة أخرى. أما (Khanka,2013) عرفه بأنه تعارض بين الحاجات غير المتوافقة، أو رغبات أو أفكار أو مصالح الأفراد.

بينما ينظر آخرون للصراع على أنه ردود الأفعال التي يبينها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات، أو عوامل بيئية أو ذاتية لا يكون قادراً على التكيف معها (القهيوي، 2015)، كما عرفه (محمد، 2016) بأنه حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم، يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وازدواج للقرار. وعلى الرغم من التباين الفكري فيما بين الكتاب وتعريفهم للصراع بأشكال مختلفة، إلا أنهم يرون أن الصراع ينتج عن الأسباب التالية (علي وصالح، 2018)

- رغبة كل طرف من الأطراف في الحصول على نصيب معين من مصادر محدودة توجد لدى المنظمة .
- مشاكل ناتجة عن عدم وضوح الاتصال بين الأفراد والجماعات.
- اختلاف في المصالح بين الأفراد والجماعات.
- اختلاف الأفراد في نظرتهم وإدراكهم للأمور والقضايا المختلفة.

- الضغوط البيئية تلعب دوراً رئيسياً في إيجاد الصراع أو النزاع بين الأفراد سواء في الضغوط الاجتماعية أو الاقتصادية لأنها تعود بدورها إلى الضغط النفسي الذي ينتج عن صراع ونزاع بين الأفراد .

ومن ناحية أخرى، فإن أهم الخصائص التي يتميز بها الصراع هي:

- يتضمن الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع .
- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.
- أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار بعضهم البعض ويهدف كل طرف إلى إعاقة تحقيق أهداف الطرف الآخر.

- تبقى نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف حتى انتهاء الصراع.

في ضوء التعريفات السابقة؛ ترى الباحثة بأنه مهما اختلف الكتاب والباحثون في تعريف الصراع، واستخدام العبارات الدالة عليه؛ إلا أن هناك اتفاقاً على مفهوم الصراع فيما إذا كان اختلاف وعدم اتفاق بين أفراد أو جماعات أو بين منظمات متعددة.

ب. عناصر الصراع

يُعد الصراع عملاً مقصوداً من طرف ما للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه (القيوتي، 2010). فالصراع يُعد حالة من عدم التوازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والمؤسسات والجماعات والمنظمات. وتتمثل العناصر الأساسية للصراع في (عوض، 2008):

1- تعارض أهداف الأفراد والجماعات.

2- إدراك هذا التعارض.

3- اعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتماماته.

4- وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد.

ج. مراحل الصراع

يمر الصراع في المنظمات بخمسة مراحل هي (العواجين، 2018) (جواد، 2010):

1- مرحلة الصراع الضمني: يأخذ الصراع الضمني ثلاثة أشكال سلوكية الأول هو السلوك

التنافسي وينشأ بين الفرد لأغراض التباري، والثاني هو السلوك الهادف ويشير إلى التمايز

وحجب النظر عن الآخرين، أما الثالث فهو الصراع الناشئ بسبب انحراف سلوك الفرد عن تحقيق الهدف الرئيسي والاتجاه نحو الأهداف الثانوية.

2- مرحلة الصراع المدرك: يصبح الصراع مدركاً عندما لا يكون هناك ما يستدعي بقاء الصراع في حالة مستترة . وأول الحالات التي تشير إلى إدراك واستيعاب الصراع درجة تنشيط العلاقات بين الأفراد وأسلوب تعاملهم، وان اختلاف وجهات النظر بين الأفراد قد يؤدي إلى حالة الصراع، خاصة إذا لم يكن الفرد قادراً على فهم حقيقة آراء الآخرين وبالإمكان التغلب على مثل هذا الصراع من خلال تحسين أعمال تبادل المعلومات وتكثيف الاتصال بين الأفراد.

3- مرحلة الصراع المحسوس: حتى يمكن توضيح الاختلاف بين الصراع المدرك والصراع المحسوس يمكن توضيح الصراع المحسوس بالمثال الآتي: قد يكون العامل (أ) منتبهاً ومتيقظاً إلى أن آراءه تختلف ولا تتطابق مع آراء العامل (ب) بشأن سياسة العمل، إلا أن مثل هذا الاختلاف وعدم التطابق لا يجعل العامل (أ) في حالة توتر أو قلق، وأن مثل هذا الموقف لا يؤثر بأي شكل من الأشكال على مشاعره تجاه العامل (ب)، ذلك لأن الصراع بينهما غير محسوس. ولمعالجة مثل هذه المواقف قبل أن تكون محسوسة، يجب القول أن تشخيص حالة الصراع بين الأفراد، أو بين العاملين في المنظمة الواحدة يجب أن يكون من بين اهتمامات الدارسين.

4- مرحلة الصراع المعلن: يعني هذا الصراع مجموعة من السلوكيات الإنسانية المتعارضة أو المتضاربة، وأكثر الحالات التي تشير لها هو العداة (التنازع) المعلن (سلوكيا ولفظيا) والذي يمكن أن يدرك وبشكل واضح عندما تتعارض سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم مع المعايير التنظيمية المتفق عليها، وأكثر الحالات وضوحاً بين العاملين لمثل هذا الصراع هو عندما ينقطع التواصل بينهم، أي توقف العلاقة الوظيفية أو التنظيمية بينهم.

5- مرحلة ما بعد الصراع المعلن: قد تكون هذه المرحلة إيجابية أو سلبية بالنسبة للمنظمات ، ويعتمد ذلك على كيفية حل الصراع فإذا تم الصراع بصورة ذكية فإنه يمكن أن يؤدي إلى علاقة أكثر تعاونية وتحقيق الرضا بين جميع الأطراف، أما إذا اقتصرَت الإدارة على محاولة حل الصراع بتقليله وليس حله بصورة كاملة فقد تفاقمت ظروف الصراع ؛ وبذلك سوف تعيد المرحلة مجدداً، أي يبدأ الصراع الضمني والصراع المدرك وهكذا مما يؤدي إلى أشكال صراع أكثر خطورة

وترى الباحثة أنه بإمكان الفرد أو إدارة المنظمة معالجة أي حالة من حالات الصراع السابقة عندما يكون بالإمكان نشر اسم العلاقة التعاونية وبناء علاقات منظمته سليمة وتوجيه سلوك الأفراد إلى غاية منشودة متفق عليها.

د. أساليب إدارة الصراع

تلعب المنظمة الفاعلة دوراً حاسماً في تحجيم حدة الصراع، وتكيفه واستخدامه في تعزيز قدرتها الإيجابية على توجيهه إيجابياً بغية تحقيق أهدافها، وفي ضوء المعارف الإنسانية المتطورة فقد أسهمت أساليب إدارة الصراع في نجاح المنظمات الإنسانية، وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية ولقد تطورت الأساليب العلمية لمعالجة الصراع داخل الفرد والجماعات، والمنظمات وفقاً للمتطلبات الفكرية والفلسفية التي تبنتها المدارس الإدارية المختلفة، فقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) أسلوب السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه وتحجيمه، أما النظريات الحديثة فقد اعتمدت أساليب مغايرة تماماً للمعطيات التقليدية في مواجهة الصراع (خميس، 2014). وتعرف أساليب إدارة الصراع بأنها استجابات أو ردود فعل نمطية تتمثل في مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي يستخدمها الأفراد عند الصراع (Hacker and almot، 2010)

وفي نفس السياق، قدم توماس وكلمان نموذج لإدارة الصراع يتكون من خمس أساليب وقد اعتمده العميان (2002) في دراسته، كما اعتمده علي وصالح (2018) في دراسته؛ لذلك اعتمدت هذه الدراسة على هذا النموذج في قياس أساليب إدارة الصراع، وهذه الأساليب هي (علي وصالح، 2018)

1- أسلوب القوة والسيطرة: يستخدم هذا الأسلوب وسائل القوة وإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة. أو أن يقوم أحد الأطراف بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة وتحقيقها حتى لو كان على حساب الطرف الآخر وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة لكي يحصل الطرف الآخر على ربح، وهو حازم وغير تعاوني. ويمثل هذا النمط أقصى درجات التوجه الداخلي للاهتمام بالمصالح الخاصة بالفرد أو المجموعة، وأدنى درجات الاهتمام بمصالح الأطراف الأخرى ويعرف هذا المدخل بالأساسية ويمكن أن يتحقق عندما تمتلك القوة والنفوذ للسيطرة وفرض الرأي. ويشمل هذا الأسلوب وسيلتين:

- تدخل السلطات السريعة: بمعنى تدخل مسئول أعلى أو مركز قوي لمعالجة الموقف وذلك بتوجيه الأوامر والإنذار للأطراف بإنهاء الصراع.
- السياسة: يتم فرض حلول من خلال تدخل مسئول من الإدارة العليا ؛ ولكن يتم التفاهم على الحل سياسياً من خلال إعادة توزيع القوي بين الأطراف، فإذا كان هناك من يمتلك

أطراف الصراع يجمع بين القوى والموارد أو تكوين ائتلاف من الممكن أن ينتهي اليه الحل أو القرار .

2- أسلوب التعاون (المواجهة): يعتبر هذا الأسلوب عكس أسلوب التجنب ويعني التعاون بين أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي اشباع اهتمامات جميع الأطراف فهو أسلوب حازم وتعاوني، والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض. ويُعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المالية لحل الصراع إلا أنه صعب التطبيق من الناحية العملية فهو يسعى لحل الصراع من خلال تحقق أقصى اهتمام لمصالح الطرفين. ويعتمد هذا الأسلوب على الوسائل التالية:

- تبادل وجهات النظر بين الموظفين والجماعات مما يؤدي إلى زيادة حالة التعاون والتفاهم.
- التركيز على الأهداف المشتركة التي تجمع الأطراف المتنازعة مثل بقاء المنظمة أو تطويرها مما يزيل الخلافات.
- اجتماعات لحل المشكلة والمواجهة.

3 - أسلوب التسوية: يعني تنازل كل طرف عن بعض مطالبه ويفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلا من عدم الحل على الإطلاق، حيث يتم إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف من الصراع أو جزئيا . وصاحب هذا الأسلوب متوسط الحزم ومتوسط التعاون ، حيث يواجه هذه المشكلة بطريقة مباشرة أكثر من التجنب ، ولكن ليس بعمق التعاون، ويسعى هذا الأسلوب الى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة وتخف حدة الصراع بينهما . ويتضمن تسوية نقاط الخلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الزمن، ويستخدم هذا الأسلوب الوسائل التالية:

- التخفيف: أي محاولة غض النظر عن نقاط الاختلاف والتركيز على نقاط التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة وهنا ستبدو مسببات الصراع بشكل كامل.
- التوفيق: أي يحدث تنازل بين أطراف الصراع اذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة.

4- أسلوب التجنب: يشير هذا الأسلوب الى عملية الانسحاب من عملية الصراع أي انسحاب أحد أطراف الصراع من مجابهة الطرف الآخر اذ يوفر هذا الأسلوب للأطراف المتصارعة فرصة لأجل التهدئة، ويستخدم هذا الأسلوب الوسائل التالية:

- الإهمال أو تجاهل الصراع: أي محاولة تجنب الصراعات من خلال إهمال المواقف والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف لاحقا.

- الفصل المادي، أو ما سمي بالفصل الجسدي وذلك بإبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها.
- التفاعل المحدود، بمعنى السماح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة.
- ويُعد أسلوب التجنب أو الانسحاب أسلوب سلبي لأنه لا يحل المشكلة بل يخفف من التوترات فقط.

5- أسلوب التنازل: يعني ترك أحد أطراف الصراع اهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا الأسلوب يضحى بنفسه من أجل الطرف الآخر ويتصف بالكرم والطاعة لأوامر الآخرين، ويتسم هذا الأسلوب بكونه غير حازم ولكنه متعاون.

تاسعاً: تحليل البيانات واختبار الفروض

أ- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يُعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضع مشكلة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المديرين بالمستويات الإدارية الثلاثة بمديرية الصحة بمحافظة الشرقية.

وتم سحب عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام قانون حساب حجم العينة لمعرفة عدد المفردات الواجب سحبها من مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية، وكذلك استخدام أسلوب التوزيع المناسب لتوزيع مفردات الدراسة على عينة الدراسة، وتبين أن حجم العينة المناسب هو 296 مفردة. وكانت الاستمارات المستردة والقابلة للتحليل كما هو بالجدول التالي:

الاستمارات المستردة والقابلة للتحليل

مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المفقودة	الاستمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستمارات القابلة للتحليل لما تم توزيعه
1282	296	296	26	270	91.2%

"المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة والمستلمة"

ب- تحليل اختبار الفروض:

يناقش هذا الجزء نتائج اختبار الفروض الفرعية وهي كما يلي:

1. الفرض الفرعي الأول

" تؤثر أهمية المنافسة الجماعية تأثير ايجابيا ومعنوياً على أساليب إدارة الصراع لدى المديرين بمديرية الصحة بمحافظة الشرقية "والجدول التالي يوضح ذلك:

معايير جودة نموذج انحدار أهمية المنافسة الجماعية على أساليب إدارة الصراع

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	م التحديد المعدل	اختبار ف	المعنوية
1	0.469	0.220	0.218	83.097	0.000

"المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي"

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط الكلي بين أهمية المنافسة الجماعية وأساليب إدارة الصراع وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.95) بلغت قيمة الارتباط (0.469) وهو ارتباط طردي يوضح العلاقة بين أهمية المنافسة الجماعية وأساليب إدارة الصراع، ومن ثم فقد تم قبول الفرض القائل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أهمية المنافسة الجماعية وأساليب إدارة الصراع. كما أوضحت النتائج أن قيمة معامل التحديد (0. 220) بمعنى أن أهمية المنافسة الجماعية بالنموذج تفسر (22%) من أي تغير يطرأ على أساليب إدارة الصراع وهي نسبة تفسير جيدة تشير إلى مدى قدرة أهمية المنافسة الجماعية على شرح التغيرات التي تطرأ على متغير أساليب إدارة الصراع. إضافة إلى ذلك نجد أن النموذج معنوي عند مستوى ثقة (0.95) ومن ثم فإن النموذج يطابق البيانات بشكل جيد.

2. الفرض الفرعي الثاني

"يؤثر تفضيل العمل الجماعي تأثيره ايجابية ومعنوية على أساليب إدارة الصراع لدى المديرين بمديرية الصحة بمحافظة الشرقية والجدول التالي يوضح ذلك:

معايير جودة نموذج انحدار تفضيل العمل الجماعي على أساليب إدارة الصراع

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	م التحديد المعدل	اختبار ف	المعنوية
1	0.444	0.197	0.194	72.045	0.000

"المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط الكلي بين تفضيل العمل الجماعي وأساليب إدارة الصراع وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.95) بلغت قيمة الارتباط (0.444) وهو ارتباط قوي يوضح مدى قوة العلاقة بين تفضيل العمل الجماعي وأساليب إدارة الصراع. ومن ثم فقد تم قبول الفرض القائل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفضيل العمل الجماعي وأساليب إدارة الصراع. كما أوضحت النتائج أن قيمة معامل التحديد(0.197) بمعنى أن تفضيل العمل الجماعي بالنموذج تفسر (19.7%) من أي تغير يطرأ على أساليب إدارة الصراع وهي نسبة تفسير جيدة تشير إلى مدى قدرة تفضيل العمل الجماعي على شرح التغيرات التي تطرأ على متغير أساليب إدارة الصراع. إضافة إلى ذلك نجد أن النموذج معنوي عند مستوى ثقة (0.95) ومن ثم فإن النموذج يطابق البيانات بشكل جيد.

3. الفرض الفرعي الثالث

" يؤثر التوجه بالمصالح الجماعية تأثير ايجابيا ومعنويا على أساليب إدارة الصراع لدى المديرين بمديرية الصحة بمحافظة الشرقية والجدول التالي يوضح ذلك:

معايير جودة نموذج انحدار التوجه بالمصالح الجماعية على أساليب إدارة الصراع

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	م التحديد المعدل	اختبار ف	المعنوية
1	0.526	0.277	0.274	112.591	0.000

"المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط الكلى بين التوجه بالمصالح الجماعية واساليب إدارة الصراع وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.95) بلغت قيمة الارتباط (0.526) وهو ارتباط قوي يوضح مدى قوة العلاقة بين التوجه بالمصالح الجماعية وأساليب إدارة الصراع. ومن ثم فقد تم قبول الفرض القائل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه بالمصالح الجماعية وأساليب إدارة الصراع. كما أوضحت النتائج أن قيمة معامل التحديد (0.277) بمعنى أن التوجه بالمصالح الجماعية بالنموذج تفسر (27.7%) من أي تغير يطرأ على أساليب إدارة الصراع وهي نسبة تفسير جيدة تشير إلى مدى قدرة التوجه بالمصالح الجماعية على شرح التغيرات التي تطرأ على متغير أساليب إدارة الصراع. إضافة إلى ذلك نجد أن النموذج معنوي عند مستوى ثقة (0.95) ومن ثم فإن النموذج يطابق البيانات بشكل جيد.

4. الفرض الفرعي الرابع

يؤثر التوجه بزيادة إنتاجية الجماعة تأثيرا ايجابيا ومعنويا على أساليب إدارة الصراع لدي المديرين بمديرية الصحة بمحافظة الشرقية الجدول التالي يوضح ذلك:

معايير جودة نموذج انحدار التوجه بزيادة إنتاجية الجماعة على أساليب إدارة الصراع

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	م التحديد المعدل	اختبار ف	المعنوية
1	0.622	0.387	0.385	185.37	0.000

"المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط الكلى بين التوجه بزيادة إنتاجية الجماعة وأساليب إدارة الصراع وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.95) بلغت قيمة الارتباط (0.622) وهو ارتباط قوي يوضح مدى قوة العلاقة بين التوجه بزيادة إنتاجية الجماعة وأساليب إدارة الصراع. ومن ثم فقد تم قبول الفرض القائل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه بزيادة إنتاجية الجماعة وأساليب إدارة الصراع. كما أوضحت النتائج أن قيمة معامل التحديد (0.387) بمعنى أن التوجه بزيادة إنتاجية الجماعة بالنموذج تفسر (38.7%) من أي تغير يطرأ على أساليب إدارة الصراع وهي نسبة تفسير جيدة تشير إلى مدى قدرة التوجه بزيادة إنتاجية الجماعة على شرح التغيرات

التي تطراً على متغير أساليب إدارة الصراع. إضافة إلى ذلك نجد أن النموذج معنوي عند مستوى ثقة (0.95) ومن ثم فإن النموذج يطابق البيانات بشكل جيد.

عاشراً: النتائج والتوصيات

أ- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

1- أن متوسط آراء أفراد العينة حول محور أهمية المنافسة الجماعية بلغ (4.17) بانحراف معياري يساوي (0.619) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف (14.84%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور أهمية المنافسة الجماعية حيث بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (82.4%) وهي نسبة مرتفعة.

2- إن متوسط آراء أفراد العينة حول محور تفضيل العمل الجماعي بلغ (4.20) بانحراف معياري يساوي (0.548) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف (13.04%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور تفضيل العمل الجماعي حيث بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (84%) وهي نسبة مرتفعة.

3- إن متوسط آراء أفراد العينة حول محور التوجه بالمصالح الجماعية بلغ (3.96) بانحراف معياري يساوي (0.668) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف (16.86%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور التوجه بالمصالح الجماعية حيث بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (79.2%) وهي نسبة مرتفعة.

4- إن متوسط آراء أفراد العينة حول محور التوجه بزيادة إنتاجية الجماعة بلغ (4.14) بانحراف معياري يساوي (0.623) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف (15.04%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور التوجه بزيادة إنتاجية الجماعة حيث بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (82.8%) وهي نسبة مرتفعة.

5- إن متوسط آراء أفراد العينة حول متغير أهمية المنافسة الجماعية بلغ (4.12) بانحراف معياري يساوي (0.462) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المتغير حيث بلغ معامل الاختلاف (11.21%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة

بالموافقة على أهمية متغير أهمية المنافسة الجماعية حيث بلغت الأهمية النسبية لهذا المتغير (82.4%) وهي نسبة مرتفعة.

6- يمكن ترتيب محاور المتغير المستقل (أهمية المنافسة الجماعية) حسب أهميتها النسبية على النحو التالي: تفضيل العمل الجماعي (84%)، أهمية المنافسة الجماعية (83.4%)، التوجه بزيادة إنتاجية الجماعة (82.8%)، ثم التوجه بالمصالح الجماعية (79.2%).

7- أن متوسط آراء أفراد العينة حول محور أسلوب القوة والسيطرة بلغ (4.14) بانحراف معياري يساوي (0.519) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف (12.53%) مما يشير تلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور أسلوب القوة والسيطرة حيث بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (82.8%) وهي نسبة مرتفعة.

8- أن متوسط آراء أفراد العينة حول محور أسلوب التعاون بلغ (4.42) بانحراف معياري يساوي (0.454) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور

9- حيث بلغ معامل الاختلاف (10 . 27%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور أسلوب التعاون حيث بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (88.4%) وهي نسبة مرتفعة .

10- إن متوسط آراء أفراد العينة حول محور أسلوب التسوية بلغ (4.48) بانحراف معياري يساوي (0.425) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف (9.48%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور أسلوب التسوية حيث بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (89.6%) وهي نسبة مرتفعة.

11- أن متوسط آراء أفراد العينة حول محور أسلوب التجنب بلغ (4.13) بانحراف معياري يساوي (0.584) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف (14 . 14%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور أسلوب التجنب حيث بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (82.6%) وهي نسبة مرتفعة.

12- إن متوسط آراء أفراد العينة حول محور أسلوب التنازل بلغ (4.06) بانحراف معياري يساوي (0.707) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف (17.41%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة

على أهمية محور أسلوب التنازل حيث بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (81.2%) وهي نسبة مرتفعة .

13- يمكن ترتيب محاور المتغير التابع (أساليب إدارة الصراع) حسب أهميتها النسبية على النحو التالي: أسلوب التسوية (89.6%)، أسلوب التعاون (88.4%)، أسلوب القوة والسيطرة (82.8%)، أسلوب التجنب (82.6%)، ثم أسلوب التنازل (81.2%).

14- إن أبعاد القيم الثقافية الجماعية الأربعة (أهمية المنافسة الجماعية، تفضيل العمل الجماعي، التوجه بالمصالح الجماعية، التوجه بزيادة إنتاجية الجماعة) تفسر (50,2%) من أي تغير يطرأ على أساليب إدارة الصراع وهي نسبة تفسير قوية تشير إلى مدى قدرة أبعاد القيم الثقافية على شرح التغيرات التي تطرأ على أساليب إدارة الصراع.

ب- توصيات الدراسة:

في ضوء الدراسة النظرية والتطبيقية والنتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية أمكن للباحثة صياغة بعض التوصيات وهي:

1- ضرورة إشراك العاملين في مديرية الصحة في عمليات اتخاذ القرارات، وتطوير أنظمة ولوائح العمل، والحرص على التوصيف الوظيفي، وتحديد المسؤوليات والواجبات بشكل واضح دقيق للعاملين في مديرية الصحة بمحافظة الشرقية

2- عقد مزيد من الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل الخاصة بموضوع القيم الثقافية الجماعية، لجعلها أسلوب حياة وتشجيع العاملين داخل مديرية الصحة بمحافظة الشرقية على المشاركة والمناقشة في تلك اللقاءات، للوقوف على طبيعتها وأهميتها في إدارة الصراع التنظيمي.

3- تشجيع المديرين ذوي الاهتمامات المشتركة على الاجتماع فيما بينهم وتهينة الوقت والمكان لذلك، وكذلك جميع المديرين في المناسبات والأعياد لتقوية الروابط بينهم وتعزيز العلاقات، وإنشاء فريق عمل اجتماعية تابع مشاكل واحتياجات المديرين الاجتماعية من خلال تقديم الدعم الاجتماعي.

4- تفعيل برامج تدريبية لتنمية قدرات المديرين المتعلقة بمصادر قوتهم، على أن تكون هذه البرامج متاحة لكافة العاملين داخل مديرية الصحة وليس فقط القيادات الإدارية، ومن ثم القادة المحتملين الذين يمكن ترشحهم لشغل مناصب قيادية.

5- يجب على وزارة الصحة توعية المديرين بأهمية استخدام أساليب إدارة الصراع وكيفية التعامل مع الصراع التنظيمي والسيطرة عليه والآثار السلبية التي تتعرض لها مديريات الصحة نتيجة وجوده ويمكن تحقيق تلك من خلال التدريب والتثقيف.

المراجع

- أ- المراجع العربية
- أبو بكر، أحمد سمير صديق؛ وأحمد، محمد فتحي عبد الرحمن. (2020). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهداء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا، المجلة التربوية، 75، 903-1005.
 - أبو زيد، خالد ذيب. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط عمان.
 - أحمد، حميد أنور: (2014). تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة عريت. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4 (1)، 21-53.
 - إدريس ثابت؛ والمرسى، جمال الدين. (2001). السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية
 - الحسنية، سليم إبراهيم، (2013). السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية. الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
 - الجادر، سهير عادل و رشيد، حنين راند. (2017). اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 24، (105)، 195-215
 - الزبيدي، سحر عناويرهيو. (2017). القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الاقسام والشعب في كليات جامعة القادسية مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية. 14 (3)، 310-341.
 - السالم، مؤيد سعيد. (2009). القوة التنظيمية، ط1، الثراء للنشر والتوزيع، عمان.
 - الطائي، إبراهيم خليل إبراهيم. (2010). تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية بغداد. اطروحة دكتوراه ، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
 - تايب، عاطف عبدالعزيز محمود عبدالعال (2014). مصائر قور المديرين كمتغير وسيط بين القيم الثقافية الجماعية وأساليب إدارة الصراع الذي المديرين بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط - كلية التجارة ، (57)، 59-102.
 - جريدبرج، جيراد؛ وبارونه روبرت. إدارة الملوك في المنظمات. تعريب ومراجعة رفاعي، محمد رفاعي؛ وإسماعيل، علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
 - جواد، شوقي تاجي. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الأردن، عمان: دار الحامل للنشر والتوزيع

- حريم، حسين. (2012). إدارة المنظمات منظور كلي. الأردن، عمان: دار الحامل للنشر والتوزيع.
- خليل، محمد، (2013). الصراع في المنظمات الإدارية. www.tareer.com/vb/archive/index.php/t-1161.html
- صبري، هالة عبدالقادر، (2010). أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (4). 475-461
- عبدالوهاب، نادية لطفي؛ وعواد، مروان نظمي (2016)- دور قيم ثقافة المنظمة في تحسين جودة خدمة الرعاية التمريضية بحث مقارنة بين مستشفى الرمادي التعليمي العام ومستشفى بغداد التعليمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(94)، و256-22
- علي، فائزه عبدالله، وصالح، صالح أحمد. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع في المنظمات الإدارية. مجلة المنصورة، (30). 102-9
- عوض، عامر. (2008). السلوك التنظيمي الإداري الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

ب- المراجع الأجنبية

- Daft, Richard L. (2010). Understanding the theory and design organizations, 8thed, south western college publishing, USA .
- David , Ford. (2005). Strategic Management": Concept and Cases,4th, ed. Person Prentice-Hill Franceies Marion University Florence South Carolina
- Duh, M., & Belak, J. (2009, June). Core values, culture and ethical climate in family versus non-family enterprises. In Proceedings of the 7th international conference on management, enterprise and benchmarking, Budapest, Hungary (pp. 49-69).
- Griffin Ricky W. & Moorhead ,Gregory (2014), Organizational Behavior Managing People And Organizations, 11"ed ,South Western , Canada.
- Hellriegel D & Slocum. J .W & Woodman RW. (2002).Organizational Behavior. "gal South-West college publishing, USA.
- Hellriegel, Don &Slocum. john (2008). Organizational Behavior (11" ed) Thomson South Western .

- Ferreira, R. (2002), "Culture and E-Commerce Culture Based Preferences for Interface Information Design , Unpublished thesis, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Finkelstein, M.A. (2013). Correlates of individualism and collectivism: Predicting organizational citizenship behavior International Journal of Psychology and Behavioral Sciences, 3(2), 57-62 .
- Hellriegel, Don; Slocum Jr, John W& Woodman, Richard W. (2001).organizational behavior, 9thed, south western college publishing, USA .
- Horton. KS. (2003). Strategy, practice, and the dynamics of power Journal of business research, 50 (2), 121-126
- Isoaari, U. (2011). Power in health care organizations: Contemplations from the first-line management perspective. Journal of health organization and management, 25(4), 385-399
- Jackson, C. L, Colquitt, J. A., Wesson, M.J., & Zapata-Phelan, C.P. (2006). Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance. Journal of Applied Psychology, 91(4), 884.
- Jalilvand, MR, & NasrolahiVosta, L. (2015). Examining the relationship between managerial power and affective organizational commitment: An empirical study in the sport sector of Iran. Sport Business and Management An International Journal, 5(4), 344-364