

تمهيد
أدراك الباحثون، وحتى غير الباحثين، منذ زمن ليس بالقصير
تأثير الثقافة المشتركة للمجتمعات على نمو تلك المجتمعات
وتطورها من جهة وعلى كافة الفعاليات والأنشطة التي تجري
داخلها من جهة أخرى. إلا أن هذا الإدراك لم يجد له تجسيدا علميا
منهجيا سواء على الصعيد النظري أو التطبيقي حتى بدأ ظهور
حقل علمي جديد هو الأنسنة Anthropology اتخذ له مكانا مميزا
بين العلوم الاجتماعية. لقد بنى هذا العلم اسمه على مفهوم الثقافة
Culture كونها تمثل واحدا من أبرز الخصائص المميزة لأي
مجتمع أو جماعة إنسانية.

كان التركيز الأولي لعلماء وباحثي هذا الحقل العلمي المقارن
والتاريخي، والمهتم بالإنسان والذي ظهر في نهايات القرن التاسع
عشر على التقدير الأساس في تطور المجتمعات الإنسانية، وهي
الثقافة. على الرغم من بقاء الثقافة والاهتمام بها حكرا على باحثي
هذا الحقل العلمي حتى أواسط القرن العشرين تقريبا، إلا أن الأمر
سرعان ما اتخذ بعد ذلك اتجاها آخر فقد باينت الثقافة والأنماط
الثقافية لأكثر من لتأثيرها على التطور الإنساني، ككل حسب بل باتت
الباحثون من شتى حقول المعرفة العلمية يعدون حساباتهم في مدى
شمول تأثيرها. إذ صار واضحا ما للثقافة من تأثير قوي على
المسالك الفردية والجماعية ليس في المجتمع فقط بل في داخل
المنظمات أيضا (Devos & Hippier, 1969: 323).

لقد أدرك علماء حقل التنظيم، بخاصة بعد ظهور وانتشار
نظرية الانساق، أن المنظمات ماهي الا كيانات حية. إن هذه
الكيانات الحية لا تتشكل فقط من خلال وجود الأفراد والجماعات
ضمن إطار هيكلية أو بنوية معينة. كما أنها لا تعمل من خلال
تفاعل هذه المكونات فقط، على الرغم من أهميتها القصوى في
نجاح المنظمات. إلا أن هذه الأهمية تشبه تماما أهمية المكونات،
والتفاعلات العضوية لأي كائن حي. صحيح أن أي كائن حي قد
يمرض بل حتى يموت إذا لم تكن أعضائه سليمة أو إذا لم
تتفاعل فيما بينها بشكل صحيح، لكن مجرد حصول ذلك

لايضمن للانسان تحقيق اهدافه، وحاجاته، وغاياته بالكامل. فالانسان كائن عضوي ذو شخصية مميزة تتشكل من خلال تفاعل كثير من العوامل العضوية وغير العضوية. هذه الشخصية المستتدة على المكونات الروحية والمادية للانسان تشبه كثيرا مفهوم الثقافة التنظيمية التي تعطي للمنظمات شخصيتها وروحها المميزة. ولأن شخصية الانسان تلعب دورا رئيسا في سلوكه قد يعادل بل يفوق احيانا اي تأثير اخر، فإن ثقافة المنظمة تمارس ذات الدور في التأثير على سلوك الافراد والجماعات، وبالتالي سلوك المنظمات ككل.

لذلك فان فهم مكونات وتأثير هذه الشخصية، وهذه الروح يعد اسما رئيسا في فهم السلوك التنظيمي. بما اننا لايمكن ان نفهم شخصية اي فرد الا اذا غصنا في ما وراء تركيبة الجسمي وتكوينه الظاهري، فاننا لايمكن ايضا ان نفهم الثقافة التنظيمية من خلال دراسة الهياكل، والقواعد، والاجراءات، وطرق التفاعل في المنظمات (Kiliman, 1985). ان فهم الثقافة التنظيمية يتطلب اولا معرفة ابعادها المفاهيمية ومن ثم معرفة مكوناتها المادية وغير المادية، وكيفية نشونها وتطورها، تمهيدا لتحديد تأثيراتها المختلفة على المنظمة.

مفهوم الثقافة التنظيمية

من الصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق ومحدد للثقافة. فقد وصف واحد من ابرز باحثي السلوك التنظيمي المعاصرين الثقافة التنظيمية بانها الافتراضات الاساسية basic assumptions التي تقود وتحرك المنظمة. فهي كجذور الاشجار، لانها (اي تلك الافتراضات) لاترى بالعين، لكنها مع ذلك تحدد ما الذي يمكن ان ينمو ويتطور في المنظمة (Thomas, 1997: 332).

لكي نفهم المقصود بالثقافة التنظيمية لابد من التعرّيج على مفهوم الثقافة عموما. اولا تتكون الثقافة حسب مفهوم علماء الالسنه من كافة الاتماط السلوكية، الظاهرة والضمنية، المكتسبة والمقولة التي افراد المجتمع بواسطة الرموز التي تمثل منجزات الجماعات

الانسانية بضمنها الانجازات الصناعية لافراد المجتمع. ان جوهر الثقافة يكمن في الافكار التراثية (اي المنتخبة والمقولة تاريخيا) ومايرتبط بها من قيم. ففي الوقت الذي يعد فيه التسوق الثقافي نتاجا للفعل والفكر الانساني من جهة فانه من جهة اخرى يعد الاطار المحدد لنتائج المستقبل. للانسان (De Vos & Hippler, 1969: 323-324). باختصار فان الثقافة الخاصة بجماعة او شعب ما تعتبر عن كافة العادات، والتقاليد، وجهات النظر، والممارسات، ولساليب الحياة، والعلوم، والفنون، والاداب الخاصة بذلك الشعب او تلك الجماعة والتي تمنح افراده الاحساس بهويتهم وشخصيتهم المميزة، وكيفية تصرفهم (Harris & Harris, 1988:6).

من هنا استمد مفهوم الثقافة التنظيمية اسمه ومقوماته. إذ تمثل الثقافة التنظيمية كافة للمعتقدات، والقيم، وجهات النظر، والتوقعات، والرموز، والممارسات السائدة والمقبولة في منظمة ما خلال زمن معين. لذلك تعرف الثقافة التنظيمية بانها نسق من الافعال، والقيم، والمعتقدات المشتركة التي تنشأ وتتطور ضمن منظمة ما وتقود سلوك اعضائها (Schein, 1990: 109). بمعنى اخر فان الثقافة التنظيمية تمثل الرؤية والامراك المشتركة من قبل اعضاء المنظمة للاشياء.

على هذا الاساس فان الثقافة التنظيمية هي في الواقع مصطلح

وصفي قيمي. انها بذلك تتضمن الابعاد الاتية (Schein, 1985:6):

- 1 - العادات السلوكية الملاحظة عند تفاعل الافراد، مثل الاحتقالات والطقوس، واللغة المشتركة السائدة.
- 2 - معايير العمل المشتركة بين اعضاء المنظمة عموما مثل "الاجر المناسب للعمل المناسب".
- 3 - القيم السائدة في المنظمة مثل قيمة جودة المنتج.
- 4 - الفلسفة التي تقود سياسة المنظمة نحو العاملين او الزبائن.
- 5 - قواعد اللغة الخاصة بالعمل في المنظمة او الشروط والقواعد (ropes) التي على القادم الجديد للمنظمة ان يتعلمها ويعمل بها لكي يكون مقبولا من بقية الاعضاء.

2 - الثقافة المتقوية (غير المادية) Non-material Culture

يشير هذا الجزء من الثقافة التنظيمية إلى كافة المعتقدات، والقيم، والعادات، والرموز السائدة بين أعضاء المنظمة والتي لا يمكن تجسيدها ماديا على الرغم من إمكانية التعبير عنها وأثرها حسيًا. إن الطقوس، والاحتفالات، والمقدمات، واللغة المهنية بعض أبرز الأمثلة على الثقافة غير المادية. فالاحتفال الذي اعتادت بعض المنظمات إقامته للمتعاقدين فيها يعد أحد مظاهر ثقافتها التنظيمية. كما أن الطريقة التي تتحدث بها جماعة ما وتتأقلم أو تعبر من خلالها عن أرائها هي جزء من ثقافة تلك الجماعة أو المنظمة. يتسم هذا الجزء من الثقافة التنظيمية بنفسه وتطوره على مدار زمني أطول من الثقافة المادية. بالتالي فإن تغييره يتطلب جهدا ووقتا أكبر. كما أنه يولد مقومة أكثر من أعضاء الجماعة.

تطور الثقافة التنظيمية

لا تظهر الثقافة التنظيمية فجأة، ولا من العدم. فالثقافة الخاصة بالمنظمة كالثقافة الخاصة ببيئة جماعة تتشعب مع نشوئها وتطور معها عبر مراحل تطورها المختلفة. فالمنظمات إذا تشعبت ثقافتها سواء بشكل مقصود أو غير مقصود، كما أنها تحافظ على تلك الثقافة أو تغيرها. هذا لا يعني أن الثقافة التنظيمية هي عامل تابع فقط لمرحلة تطور وتغير المنظمات، إذ أنها (أي الثقافة التنظيمية) عامل مؤثر مباشر أو غير مباشر في تطور المنظمات وتغيرها. لذلك فإن الإدارة ابنة منظمة عليها أن تعرف كيفية نشوء وتطور أو تغير الثقافة التنظيمية لكي تستطيع الإفادة منها إذا ما أرادت القيام بأية عملية تغيير أو تطوير تنظيمي. سيجوز في هذا مناقشة كيفية نشوء الثقافة التنظيمية، ثم كيفية المحافظة عليها ولو بتغييرها.

6 - المناخ أو المشاعر السائدة في المنظمة والمتورلة بواسطة المنظمة المخرجات المادية وبواسطة الطريقة التي يجري من خلالها التعامل بين أعضاء المنظمة وزيائتها أو سواء من الأطراف الخارجية. فعندما يتعامل المسكرون بصراحة مع الجمهور فإنهم يعبرون بذلك عن المناخ السائد في منظماتهم.

مكونات الثقافة التنظيمية

يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى نوعين من المكونات حسبما يشير إلى ذلك مفهومها هما المكونات المادية، والمكونات غير المادية (المتقوية). على الرغم من أن مثل هذا التقسيم قد يبدو تبسيطا شديدا المفهوم، فإن باحثي علم الأنسنة يتفقون أيضا على مثل هذا التصنيف (Rao & Rao, 1997: 516).

1 -

الثقافة المادية Material Culture. تشمل جميع ما أنتجه الإنسان صناعيا. قد تكون هذه الأشياء المنتجة من الإنسان إما مخلوقة من قبله أو أنه قام بتعديل أو تكيف هويتها أو حالتها الطبيعية لتلائم حاجاته وذلك من خلال استخدامه للثقافة اللازمة لذلك. تعد الثقافة المادية نتاجا للتطور الإنساني والطمس على مدى تاريخ طويل. إن المكائن، والسيارات، والملاعب، والمواد الأولية، والمعدن، والأدوات، والحدائق والملاعب وسواها تصنف جميعا ضمن فئة الثقافة المادية. إن ملابس السلامة الصناعية من خوذ، وبدلات، واخنية سلامة تشمل جميعها جزءا من الثقافة التنظيمية لشركات التقيب عن النفط. تؤثر الثقافة المادية في العمليات التنظيمية، وفي التفاعل بين أعضاء المنظمة، وفي أنماطهم السلوكية داخل المنظمة والمنظمات الصناعية التي تعتمد على الاستخدام المكثف للمكائن، والآلات، والمطاطة، والأتمتة تختلف في ثقافتها التنظيمية عن الورش الحرفية التي تعتمد الصناعة اليدوية. كما أنها تختلف عن منظمات الضمان الاجتماعي التي لا تستخدم مثل هذا التقييد التقني.

جدول (21)

المشاكل المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية

مشاكل التكيف الخارجي والبقاء والتكيف التنظيمية Problems of external adaptation and survival
0 الرسالة والستراتيجية Mission and Strategy. تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة ووظائفها أو مهامها الرئيسية، ومن ثم اختيار الستراتيجيات الملائمة لبلوغ أو تحقيق تلك الرسالة.
0 الأهداف Goals. وضع أهداف محددة وتحقيق اتفاق جماعي عليها.
0 الوسائل Means. الأدوات والمناهج المستخدمة لتحقيق الأهداف، والحصول على اتفاق على تلك الوسائل المستخدمة، والقرار على الهيكل التنظيمي المناسب، وتقسيم العمل، ووضع نظام جيد للمكافآت، وتحديد السلطات والمسؤوليات ومآلي ذلك من وسائل لازمة لتحقيق الأهداف.
0 القياس Measurement. وضع معايير مناسبة لقياس مدى تحقيق الأفراد والجماعات لأهدافهم المحددة، وتحديد مآلي المعلومات المطلوبة لتأسيس نظام رقابة فعال كقوله.
0 التصحيح Correction. أي تحديد مآل المطلوب عمله إذا لم يستطع الأفراد أو الجماعات تحقيق الأهداف الموكلة لهم.
مشاكل التكامل الداخلي Problems of internal integration
0 اللغة والمفاهيم المشتركة Common language and Concepts. تحديد وسائل الاتصال بين الأفراد والجماعات والمنظمة، ومآلي الكلمات السائدة في حديث ولفظ العمل، والمفاهيم المرتبطة بها.
0 تعيين حدود الجماعة Group boundaries. أي تأسيس المعايير الخاصة بعضوية الجماعة وعضوية المنظمة. بمعنى من يجري قبوله من قبل الجماعة أو رفضه.
0 القوة والمكانة Power and Status. تعيين القواعد اللازمة للحصول على القوة والمكانة عليها أو فقدانها. وتحديد كيفية توزيع المكانة والمنزلة بين أعضاء المنظمة.
0 الإلفة والصداقة والحب والعداوة Inimicy, friendship and love. وضع قواعد العلاقات الاجتماعية في المنظمة، وتحديد مستوى الإلفة والبُرودة التي ينبغي أن تسود داخل المنظمة.
0 المكافآت والمكافآت Rewards and Punishments. تحديد السلوك المرغوب وغير المرغوب.

Source : E. H. Schein, Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, PP. 52-66.

1 - تكوين الثقافة التنظيمية

Forming Organizational Culture

تتكون الثقافة التنظيمية بشكل اساس استجابة لوعين رئيسيين من القضايا التي تواجه اية نظمة هما : مشاكل التكيف الخارجي، أي ما الذي نحتاج ان نعمله بشكل دقيق؟ ومشاكل التكامل الداخلي، أي كيف تواجه المنظمات وتحل مشاكلها اليومية النابعة من العمل الجماعي (Schein, 1985: 50-66). يوضح الجدول (21) امثلة على تلك المشاكل التي على المنظمة مواجهتها، والتي يجري في ضوءها نشوء وتكوين الثقافة التنظيمية.

يركز التكيف الخارجي البقاء على كيفية تحقيق الأهداف وكيفية التعامل مع البيئة الخارجية التي تمتاز بالتغير المستمر. لحل مشاكل التكيف الخارجي والمحافظة على بقاء المنظمة فان ذلك يحتاج :-

- أ - تحديد الرسالة الحقيقية للمنظمة ونقلها أو إيصالها الى جميع الاعضاء بوضوح.
 - ب - ضمان ان أعضاء المنظمة سيطورون فهما مشتركا لكيفية أسهامهم في تحقيق تلك الاهداف من خلال تعاملهم.
 - ج - تحديد المسؤوليات عن الاهداف والوسائل لبلوغ تلك الاهداف.
 - د - تطوير طرق لقياس منجزات أعضاء المنظمة.
 - هـ - تفسير الأسباب الكامنة وراء عدم تحقيق أهداف المنظمة أحيانا.
 - و - إيجاد طرق مقبولة لمخاطبة الجهات الخارجية وإبلاغها بأراء المنظمة بخصوصهم.
 - ز - معرفة الوقت الذي ينبغي فيه الاعتراف بالوزيمة.
- لعمل جميع ذلك على المنظمات ان تعتمد على مساهمات أفرادها وجماعاتها لذلك ينبغي على المنظمة ان لا تقرر كيفية تحقيق التكيف الخارجي دون الاخذ بالحسبان وجهات نظر العاملين فيها.

Socialization. يقصد بالتشتمنة الاجتماعية عملية تكيف العاملين
 للثقافة التنظيمية السائدة. فعندما ينضم عامل جديد للمنظمة ينبغي
 التركيز على كيفية نقل محتوى الثقافة التنظيمية اليه. إذ تعتمد كثير
 من المنظمات اليوم إلى الدخال العاملين الجدد في دورات مكثفة
 يتعلمون من خلالها طريقة المنظمة في عمل الأشياء وفي إنجاز
 أهدافها. يمكن تحقيق التشتمنة الاجتماعية من خلال ثلاثة مراحل
 أو لها مرحلة ما قبل الدخول pre arrival، والثانية مرحلة الانضمام
 encounter، والثالثة مرحلة التحول metamorphosis. تحدث
 المرحلة الأولى قبل الانضمام الفعلي للعاملين الجدد للمنظمة. فمثلا
 تقوم المدارس والكليات بتهيئة تهيئة خرجيها لإجراء العمل
 المرتقبة لهم. كما يمكن من خلال عملية الاستقبال والاختيار التي
 تقوم بها المنظمة لإطلاع الراغبين بالعمل في المنظمة بالخصائص
 العامة لها. وهذا أيضا جزء من المرحلة الأولى للتشتمنة. أما خلال
 المرحلة الثانية فإن العامل الجديد يبدأ بروية فاعلية منظمته فعلا
 ومحاولة اقتحام ان الصورة التي يرأها قد تكون مختلفة عن
 توقعاته السابقة، أو انها قد تكون متطابقة أو حتى أفضل مما كان
 في ذهنه. لذلك ينبغي الحرص خلال عملية الاختيار على التقاء
 أولئك العاملين الذين تتطابق توقعاتهم مع ما سيوجد فعلا في
 المنظمة. في حين ان المرحلة الثالثة في عملية التشتمنة الاجتماعية
 تركز على كيفية تكيف العاملين الجدد لتقييم ومعايير وثقافة
 المنظمة. وهذا قد يجري من خلال برامج تعليمية وتدريبية رسمية
 أو غير رسمية، وثرولية أو جاعية، ومحددة الوقت أو غير محددة
 الوقت (Robbins, 1997: 607-608).

فمثلا عما نذكر فإن المنظمة قد تلجأ لطريقة رئيسة ثانية في
 المحافظة على الثقافة التنظيمية تعتمد على الإجراءات المسابية. إذ
 ان المنظمة عندما تفشل في تكيف أعضائها على وفق الثقافة
 التعليمية السائدة فإنها يمكن ان تلجأ إلى اجراء اخير هو ابعاد أو
 فصل العاملين الذين يطهرون لثقافتها مملوفا - وليس جزئيا - عن
 السلوكيات والاشطحة والمعايير والقيم المعتمدة في المنظمة.

تجيب الثقافة التنظيمية أيضا عن الاسئلة المتعلقة بمشاكل
 التكامل الداخلي. يختص التكامل الداخلي بكيفية تكوين علاقات
 عمل فاعلة بين اعضاء المنظمة والمحافظة عليها. يركز التكامل
 الداخلي اذا على ايجاد هوية جماعية لاعضاء المنظمة وعلى ايجاد
 طرق تحقيق الموائمة بين اساليب العمل والحياة. تحتاج المنظمات
 لتحقيق تكاملها الداخلي الى الاتي :-

- أ - ايجاد هوية مميزة لها. اي خلق نوع من التعريف المميز
 للمنظمة.
 - ب - ايجاد وجهة نظر مشتركة بينها وبين اعضائها بخصوص
 العالم المحيط. هذه الوجهة قد تنظر للبيئة على انها مفراعية
 ولبئية أو أنها صلبة ويصعب التعامل معها. كما يمكن ان تنظر
 للبيئة على انها ملينة بالفرص أو زائفة بالتهديدات.
 - ج - تطوير فهم غير رسمي لماهية السلوك المقبول أو غير
 المقبول.
 - د - القراء جماعيا على كيفية تخصيص وتوزيع القوة، والمكانة،
 والسلطة داخل المنظمة.
 - هـ - تمييز الاعداء عن الاصحاء.
- 2 - المحافظة على الثقافة التنظيمية
 Maintaining Organizational Culture
- فذاك عدد من الطرق التي تتمكن المنظمات من خلالها
 المحافظة على ثقافتها التنظيمية التي كونتها أو الموجودة لديها
 فعلا. من هذه الطرق ما هو ايجابي. اي انه يعتمد على الفعل
 الالادي المقصود للمنظمة للثأثير في اعضائها بالشكل الذي يجعلهم
 يقبلون الثقافة التنظيمية السائدة ويحافظون عليها. من هذه الطرق
 الارجحية قيام المنظمة باختيار وتعيين الافراد الذين تتفق قيمهم،
 وروقاتهم، ووجهات نظرهم، ومعتقداتهم مع الثقافة التنظيمية
 السائدة (Hellriegel, Sloucum & Woodman, 1989:307). كما يمكن
 للمنظمة ان تلجأ الى مايسمى بالتشتمنة أو التكيف الاجتماعي

ان تعزيز الثقافة التنظيمية يعتمد فضلا عما سبق على عدد من العوامل المهمة منها Woodman & Slocum (1989:307) (Hellrigel)

- أ - ما الذي يعبره المديرين انتباههم، وقيسه باستمرار ويسيطرون عليه.
- ب - ردود افعال المديرين تجاه الحوادث الحرجة والازمات التنظيمية.
- ج - ادوار القدرة، والمعلم، والمدرّب التي ينبغي على المديرين لعبها.
- د - المعايير المعتمدة في توزيع المكافآت، وتقسيم المكائسة الاجتماعية.
- هـ - معايير الاستقطاب، والاختيار، والترقية، والابعاد للعاملين في المنظمة.
- و - الطقوس والاحتفالات التنظيمية.

3 - تغيير الثقافة التنظيمية Changing Organizational Culture

على الرغم من الثبات النسبي للثقافة التنظيمية وميل مكوناتها لمقاومة التغيير، فإن البيئة التنظيمية تتغير باستمرار. وعندما تتغير البيئة التي تعمل في ظلها المنظمات والعاملين فيها، فإن اجزاء من الثقافة التنظيمية تكون عرضة للتغيير ايضا. فالتغيير اذا قد يكون مفروض بينيا (جبري)، لكنه لا يكون كذلك في احيان اخرى. إذ قد تحاول ادارة المنظمة تنشيط المنظمة او تكيفها للتغيرات المنوي القيام بها من خلال تغيير القيم السائدة والتي يعتقد انها لم تعد قادرة على خدمة الاهداف او الاشطة التنظيمية الجديدة. سواء كانت التغييرات في الثقافة التنظيمية مفروضة او مقصودة، فإن من المتوقع ان تكون للثقافة الجديدة تاثيرات مهمة على اعضاء المنظمة.

غالبا ما تؤدي محارلات التغيير الى تحريك مقاومة (شديدة او ضعيفة) للتغيير مما قد يسبب مشاكل للمنظمة وافرادها الذين لا يرغبون بالاستجابة للتغييرات الجديدة. ان مقداره وشدة هذه المقاومة سيعتمد على عدد من العوامل منها مقدار رسوخ الثقافة القديمة، ومدى قدرة ادارة المنظمة على اقتناع العاملين بجدوى التغيير واهميته، والوسائل والطرق المستخدمة في التغيير، والوقت الذي تستغرقه عملية التغيير، وكفاءة وقدرة المسؤولين عن ادارة التغيير، وحجم ونوع التغييرات المنوي القيام بها وغير ذلك من العوامل التي ينبغي اخذها بالحسبان.

عندما تكون مقاومة التغيير شديدة والمشاكل الناجمة عنها كبيرة، فان ذلك قد يشير الى عدم قدرة المديرين على التقدير الصحيح لآثار التغييرات التي يقومون القيام بها على القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة في المنظمة. فالمديرون حينذاك سيكونون قد فشلوا في ادراك ان التغييرات المتوقعة ستعترض مع قيم ومعتقدات مهمة نشأت وتطورت لدى العاملين عبر زمن طويل، او انها لا تتفق (اي التغييرات المحتملة) مع اجزاء مهمة من الثقافة الاجتماعية السائدة خارج المنظمة والتي تؤثر في افتراضات

وقيم افراد المنظمة (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997:278).
من امثلة التغييرات التي قد تؤثر في الثقافة التنظيمية ادخال تكنولوجيا متطورة، او تغيير في مزيج العمل، او القيام بانشطة تتعارض مع القيم الاخلاقية للعاملين. في الواقع فان مثل هذه التغييرات وسواها باتت مالوفة في المنظمات اليوم. فلقد بات للعالم - بخاصة المنظور منه - يعيش بدايات عصر مايسمى بعد الصناعة Post or meta industry. عصر باتت فيه ثقافة العمل المألوفة لنا في طريقها للبدال او الزوال، حيث تجل مظهرها طرق وبيئات عمل، ومعيشة تختلف تماما عما الفناه طوال المدة التي اعتقت ظهور للصناعة. نتيجة لذلك فان من المتوقع ان يحصل تغيير كبير في كل وجه من اوجه الثقافة التنظيمية او في كل مكوناتها. من أبرز تلك الواجه التي تشهد تغييرات كبيرة هي: Harris, & Harris, 1988

- أ - انتشارك ومساهمة العاملين في إدارة المنظمة.
- ب - تنوع المعلومات والاتصالات.
- ج - العلاقات غير الرسمية.
- د - نوعية الحياة في العمل quality of life at work.
- هـ - المعايير التنظيمية.
- و - مستويات الأداء والانتاج.
- ز - الاستخدام الكثيف للثقافة.
- ح - التركيز على القدرات التنظيمية.
- ط - التركيز على البحث والتطوير.

يمكن استخدام ذات الأليات التي تشير لاستخدامها في تعزيز الثقافة التنظيمية أو المحافظة عليها للتغيير تلك الثقافة. مثلا يمكن تغيير الثقافة التنظيمية التي تحد من المجازفة بواسطة تعيين نظام المكافآت والحوافز وكذلك تغيير الاسماء التي يبرها المديرين اعضاءهم ويقسموها بحيث تجري مراقبة هذا المعيار في أداء العاملين والاعتماد به، وقياسه، ومن ثم المكافأة عليه. إذ يجري تشجيع العاملين، على وضع اهداف طموحة وفيها مجازفة. كما تجري مكافأة اولئك العاملين حتى وان حققوا فضلا جزئيا في ما اقمروا عليه او خططوا له (Hellriegel, Stocum & Woodman, 1989: 310-311) ولاهم من ذلك عدم معاقبتهم عن اى لخطا يحققونه بل دراسة وتحليل اسباب الاخفاق ومحاوله تجاوزها مستقبلا.

تأثيرات الثقافة التنظيمية Organizational Culture

من المهم جدا دراسة الثقافة التنظيمية لانها تحثوي على تلك الاقتراضات والمعايير المهمة التي تؤثر الى حد بعيد في قيم، واتجاهات، واهداف، وسلوك اعضاء المنظمة. كما ان الثقافة التنظيمية ترشد العاملين الى ما هو مهم لهم ولمنظمتهم وما هو غير مهم. انك فانيها تحدد ماهية السلوك المقبول او غير المقبول (Rao & Rao, 1997: 515).

يمكن تلخيص وظائف ومهام الثقافة التنظيمية فيما يلي:

(Unstot, 1988: 350):

- 1- تفسح المنظمة شخصيتها الخاصة والمميزة. لان الثقافة التنظيمية تحدد اطار الدور الذي تلعبه المنظمة. وبالتالي تساعد على تمييز تلك المنظمة عن سواها.
- 2- نتيجة لذلك يطمع اعضاء المنظمة بشخصية كيانهم وقيمتهم له.
- 3- تسهل الثقافة التنظيمية من عملية ارتباط اعضاء بمنظمتهم واحساسهم بان مايقومون به يفوق المصلحة الشخصية الضيقة لاحدهم فقط.
- 4- تزيد من استقرار وتضامك الفرق الاجتماعى للمنظمة. فالثقافة اشبه بالرابط الاجتماعى الذي يساعد على بقاء المنظمة موحدة من خلال تحديد المعايير المناسبة لما ينبغي على العاملين قوله وسلوكه.
- 5- تستخدم الثقافة التنظيمية كالية سيطرة كثرها ترشد وتوجه وتشكل اتجاهات وسلوك العاملين.

الاخلاق التنظيمية Organizational Ethics

الاخلاق لغة جمع خلق، وهي السجية والطبع والمرزوة (البستاني، 1956: 177). والاخلاق بهذا المعنى السامى كانت ومازالت موضع اهتمام انساني ولفسفى منذ قديم الازل حتى الان. ومازت افراد اللاسفة علما خاصا بالاخلاق في دراساتهم لانها مصدر حتى افراد الانسان وراخته. وقد تكون اساس شقاؤه وعذابه. انك اكدت سعادة الانسان وراخته. وقد تكون اساس شقاؤه وعذابه. انك اكدت السعادة وغير الانسان. قال الله تعالى مخاطبا رسوله الاعظم محمد صلى الله عليه وسلم "انك لطفى خلق عظيم" (نون، 4). وقال رسولنا الاكرم صلى الله عليه وسلم "اكمل المؤمنين ايماننا احسنهم خلقا" (المورى، 273).

المسؤولية الاخلاقية
 جرى الإشارة في الباب الاول من هذا الكتاب الى وجود
 فلسفتين رئيسيتين بخصوص السلوك الانساني هما الفلسفة الجبرية
 والفلسفة التقديرية (الاختيارية). تؤمن الفلسفة الجبرية بان افعال
 الانسان مقدره عليه ومحددة بعوامل خارجية واردة خارجه عن
 نطاق ارادته. انلك فان السلوك الانساني يتشكل بواسطة مجموعة
 من القوى الخارجية غير الشخصية التي تعمل كمحددات لافعال
 الانسان وازادته. على هذا الاساس فان موضوع الاخلاق والمشاكل
 المرتبطة به يعد موضوعا غير شخصي بمعنى انه ليس للانسان او
 للفرد قدرة على التحكم بافعاله وان القوى الخارجية (تحديدا
 المنظمة) هي المسؤولة عن القضايا الاخلاقية.

اما الفلسفة الثانية التي تقوم على قدرة الانسان على الاختيار
 مابين الخير والشر فانها تؤكد بالتالي على مسؤولية الفرد عن
 جميع تصرفاته وسلوكه ويضمن تلك سلوكه الاخلاقي. فالسلوك
 الانساني اذا ليس مجرد ردود افعال للبيئة والعوامل التي تقع خارج
 الانسان، بل ان الفرد حر في اختيار السلوك الملائم لقيمه ومبادئه
 ومعتقداته وتوقعاته، اي السلوك الملائم لتقائه. بالتالي فان
 المواضيع التي ترتبط بالسلوك الاخلاقي هي مواضيع ذات
 مسؤولية شخصية وليست بيئية او تنظيمية.

هناك وجهة نظر ثالثة حاولت المزوجة مابين التوجهين اعلاه
 (Gray, 1995; Daboub, Rasheed, Priem & Gray, 1990; Travino).
 قسي الوقت الذي يؤمن فيه اصحاب هذا الاتجاه بان الميول والاتجاهات
 والقيم والمعتقدات الشخصية للفرد تؤثر في سلوكه الاخلاقي، فانهم
 في ذات الوقت يؤكدون ان هذا السلوك يتعدى مجرد كونه ظاهرة
 فردية فحسب بل خاصة في المحيط التنظيمي. ان العوامل
 والمعتقدات التنظيمية والبيئية والتي تقع خارج نطاق قدرة وتحكم
 الفرد تمارس تأثيرا قويا على سلوكه داخل المنظمة. على هذا
 الاتاس فان السلوك الاخلاقي او غير الاخلاقي يعد متغيرا تابعيا
 للثقافة والمعتقدات والتقاليد والقيم والمعايير الثقافية تمارس جميعها

باتت الاخلاق التنظيمية محور اهتمام الباحثين والدارسين
 فضلا عن اهتمام الجمهور في السنوات الاخيرة بسبب الآثار
 والنتائج الخطيرة الناجمة عن السلوك اللااخلاقي في المنظمات
 سواءا على الافراد او المجتمعات او على المنظمات ذاتها. لقد
 اصبحت فضائح الفساد الاداري مثلا شينا معتادا في الممارسات
 الادارية الجارية في القطاعين العام او الخاص في الدول المتقدمة
 او النامية على حد سواء. فقد سبب الفساد خسائر في الاقتصاد
 الأمريكي مثلا قدرت بنحو 145-150 بليون دولار عام 1973 لوحده
 (Czajkoski, & Wellan, 1983). كما ان مقالا في صحيفة بالتيمور
 صن "Baltimore Sun" وصف انتشار الفساد الاداري على
 نطاق واسع فيها (Werner, 1983). كما تسببت فضيحة كبرى في
 الفساد في الاستقال الجماعية للمفوض الاوربي ومساعديه عام
 1999. اما في الدول النامية فقد اشارت احدي الدراسات التي
 اجريت في مصر مثلا عام 1997 ان المواطنين المصريين يدفعون
 مبلغا يقدر بـ1.5 بليون دولار سنويا كرشاوى للموظفين العموميين
 (داغر 1997).

تعرف الاخلاق بانها نسق من المعايير الخاصة بالاحكام
 القيمية او المعنوية (Zenisek, 1979). ان كلا من الجماعات
 والمنظمات والثقافات تعطل على تحديد ماهية السلوك المقبول.
 وهذه مجملها تؤثر في النسق القيمي الشخصي الذي يتبناه الفرد
 ويعمل على تحديد هيثاقه الاخلاقي (Dunham, 1984: 491).

العلاقة بين الثقافة والافخلاق

توحيد الإحسان والدراسات الحديثة المتبصرة حول موضوع الاخلاق التنظيمية فكرة وجود علاقة مقابلة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الاخلاقي للعاملين. فكما ان النسق الاخلاقي والقيم الفرد يؤثر في الثقافة التنظيمية، فان الثقافة التنظيمية على ما يبدو تؤثر كثيرا في سلوك العاملين غير الاخلاقي بخاصة ما يتعلق منه بالفساد الاداري (الهيجان، 1997: 219). فقد اقترحت عدد من الدراسات الحديثة حول هذا الموضوع (داغر، 1997؛ والشهابي وداغر، 1999؛ Daboub et. al., 1995) وجود ثلاثة قوى او عوامل رئيسة تتفاعل فيما بينها مؤثرة في السلوك الاخلاقي للعاملين. هذه العوامل هي: العوامل التنظيمية الداخلية التي تدخل ضمنها الثقافة التنظيمية، والعوامل البنئية الخارجية كالمنافسة، والنشاط او التفاعل الذي تعمل ضمنه المنظمة، والعوامل او الصفات الشخصية والوظيفية للعاملين كالجنس، والعمر، والتعليم، والمهنة.

اشارت دراسة اخرى التي ان الثقافة التنظيمية قد تؤثر على السلوك الاخلاقي (او غير الاخلاقي) للعاملين من خلال واحد او اكثر من الطرق الالية (Trevine, 1990: 197-201) :-

1- التأثير في الأفكار والمعتقدات والسلوك الفردي للعاملين. فكما ذكر سابقا فان المعايير، والمعتقدات، والقيم، والتقاليد الموجودة في المنظمة تسارس تاثيرا كبيرا على العاملين فيها.

2- يعمل ويصرف العاملون على وفق معايير مختلفة فهي البيئات المختلفة. مثلا قد يكون مقبول الشخص ما يؤمن بقيمة واهمية الصدق في سلوكه في البيت ان يعيش ويخضع انشاء عمله لتشوية امور منظمته. إذ يتعرض الكثير من او لكل بيئة ثقافة وقيم ومعايير مختلفة وبالتالي سلوك متوقع او دور مختلف ينبغي على الاقراد لعبه. على هذا الاساس فلا قيمة للمثل والقيم الا ضمن محيطها البيئي، فمما يعد سلوكا غير اخلاقي ضمن محيط ما قد لا يكون كذلك ضمن محيط اخر.

تاثيرا قويا على سلوك الفرد. ان الفرد الذي يضم حديثا مثلا الى عمل جديد ويخبره زملاؤه ان من سبقوه في العمل ان الرأشوة هي سلوك شائع ومألوف ومفضل في العمل فانه سيستر حيثذاك يضطرب بيئة قوية عليه للاستجابة لهذا السلوك. وحتى لو لم يكن هذا الشخص مؤمنا بهذا السلوك ويحده غير اخلاقي فانه قد يشمر بان عدم التزامه به او امتناعه له قد يؤدي الى نبذه من قبل الجماعة او يؤدي الى تفكك وحدة هذه الجماعة.

مع ذلك فان اصحاب الفلسفة القرية (الاختيالية) يؤمنون بان مجال اة السلوك غير الاخلاقي بحجة اتباع الاوامر او التماسي مع القواعد السائدة لايعني الفرد من مسزولياته الاخلاقية. وسواء كان هذا السلوك غير الاخلاقي مفروضا من قبل البيئة الاخلاقية او من قبل الزملاء في العمل فان الفرد وحده يبقى صاحب الخيل النهائي في القرار على مجال اة مثل هذا السلوك الشائن او عدم مجال اة. طبقا لوجهة النظر هذه فليست المنظمات هي المسؤولة عن ارتكاب الجرائم التنظيمية غير الاخلاقية بل الاقراد هم المسؤولون عن ذلك. ان المسؤولية الاخلاقية عن افعال المنظمات تقع على عاتق الاقراد الذين يتكونون تلك التصرقات غير الاخلاقية وليس على عاتق المنظمة او الثقافة (Dunham, 1984: 491-493).

دلت بعض الدراسات التي اجريت عن اسباب السلوك غير الاخلاقي على وجود اربعة مجموعات من العوامل التنظيمية والشخصية التي تؤثر في ذلك السلوك. تلك هي العوامل الشخصية، والمكافآت او العقوبات، والمنافسة، وسياسات واهيات المنظمة بخصوص الاخلاق. فالرد الذي يمتاز بشخصية تؤمن بان الغاية تبرر الوسيلة، وتؤمن بان الفرد مسير وليس مخير، وتؤمن باهمية القيم الاقتصادية يكون غالبا اكثر ارتكابا للسلوك غير الاخلاقي. كما ان المنافسة الشديدة قد تؤدي الى زيادة السلوك غير الاخلاقي. اخيرا فان السلوك غير الاخلاقي قد يزداد عندما لا تؤكد سياسات المنظمة واهياتها وكذلك نظام الحوافز والمكافآت فيها على اهمية السلوك الاخلاقي (Hegarty & Sims, 1978; 1979).

مصطلحات رئيسة وردت في الفصل

- 0 الثقافة التنظيمية
- 0 الثقافة المعنوية (غير المادية)
- 0 مشاكل التكيف الخارجي
- 0 الثقافة (التكيف) الاجتماعي
- 0 مراحل التنمية الاجتماعية
- 0 الاخلاق التنظيمية
- 0 الثقافة
- 0 الثقافة المادية
- 0 مشاكل التكيف الخارجي
- 0 الثقافة (التكيف) الاجتماعي
- 0 مراحل التنمية الاجتماعية
- 0 الاخلاق التنظيمية

3- للتنشئة الاجتماعية Socialization على القيم التنظيمية. فالأفراد والعمالين في المنظمة يجري صقلهم وتكييفهم ساوياً من خلال التنشئة الاجتماعية التنظيمية ليتماسكوا مع المسابير والقواعد السائدة في الثقافة التنظيمية.

هناك ستة طرق رئيسة يمكن من خلالها للمنظمة ان تشجع

على السلوك الاخلاقي هي (Dunham, 1984: 495):

1- التدقيق في السمات الشخصية والاتجاهات الفكرية للمرشحين للانضمام للمنظمة. إذ ينبغي قدر الامكان تجنب تلك الانواع من التخصصيات التي يحتمل ان تؤثر في الأفراد وتدفقهم نحو السلوك غير الاخلاقي. ان الاختبارات النفسية والتشخصية الحديثة المتبعة في عمليات الاختيار يمكن ان تقدم مساعدة كبيرة لإدارة المنظمة في هذا الخصوص.

2- الاعلان الصريح والواضح بشئى الطرق والوسائل بان السلوك الاخلاقي هو المطلوب والمحبذ في المنظمة وهو مايتوقع من العاملين القيام به. فيمكن مثلا اصدار تعليمات مكتوبة لجميع وكلاء المبيعات، بأنه يحظر عليهم تقديم اي نوع من انواع الرشوة او حتى التلميح بها لاي زبون لترويج منتجات الشركة مهما بلغت قيمة الصفقة.

3- وضع سياسات تنظيمية خاصة بالاهداف الاخلاقية للمنظمة. فمثلا تؤكد المنظمة على سياسات حماية المستهلك او الحد من تلوث البيئة الذي تسببه منتجاتها على الرغم من ان ذلك يكلفها مبالغ اضافية.

4- معاقبة السلوك غير الاخلاقي وتجنب معاقبة السلوك الاخلاقي حتى لو ادى ذلك الى بعض الخسائر للمنظمة.

5- مكافأة السلوك الاخلاقي وتجنب مكافأة السلوك غير الاخلاقي حتى لو ادى ذلك السلوك الى تحقيق عوائد مادية للمنظمة.

6- عند تعيين شخصين في موقع يتطلب المنافسة الشديدة مع الاخرين ينبغي الحذر من احتمالات السلوك غير الاخلاقي ومساعدته قدر الامكان في تجنب ذلك.

الفصل الثامن عشر

إدارة الصراع Conflict Management

الأهداف التعليمية

1. عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل ينبغي أن تكون قادرًا على:-
2. تعريف الصراع وتحديد فرواده ومضار المنظمة والفرد.
3. معرفة الأسباب الرئيسية للصراع.
4. وصف شرح مراحل ومستويات الصراع التنظيمي.
5. معرفة الأساليب المختلفة لإدارة الصراع بكفاءة.

هيكل الفصل

1. تمهيد
2. مفهوم الصراع
3. كيف يُنظر للصراع؟
4. فرواد ومضار الصراع
5. أ- فرواد الصراع
6. ب - مضار الصراع
7. أسباب الصراع
8. مراحل الصراع
9. مستويات الصراع
10. إدارة الصراع
11. أ- تصعيد الصراع
12. ب - تخفيض الصراع
13. مصطلحات رئيسة وردت في الفصل
14. أسئلة المناقشة

أسئلة المناقشة

- 1 - حاول وصف الثقافة التنظيمية لأحدى المنظمات التي تعرفها سواء كانت تلك المنظمة قد عملت فيها أو تعمل فيها الآن أو يعمل فيها أحد اصديقاتك المقربين أو أحد أفراد عائلتك، مركزا على القيم، والمعتقدات، والرموز، واللغة، والتقاليد السائدة فيها.
- 2 - حلل الثقافة التنظيمية لصفك الدر اسسي الى مكوناتها المادية وغير المادية ضاربا أمثلة معينة على تأثير كل منها على سلوكك وسلوك زملائك وسلوك اساتذتك.
- 3 - هل تعتقد ان الثقافة التنظيمية السائد حاليا في صفك الدر اسسي باتت ملائمة أو غير ملائمة؟ لماذا؟ وإذا كانت غير ملائمة في رأيك فما هو السبيل العلمي الذي تقترضه لتغييرها؟ وضح اجابتك في ضوء مشاكل التكيف الخارجي، ومشاكل التكامل الداخلي التي تعتقد ان صفك يواجهها.
- 4 - ماهو التغيير الذي أحدثته الثقافة التنظيمية لكلياتك على سلوكك بعد دخولك الكلية؟ صف ذلك على وفق مراحل التنشئة أو التكيف الاجتماعي المذكورة في هذا الفصل.
- 5 - في ضوء التغييرات التي اقترحت ادخالها على الثقافة التنظيمية في السؤال الثالث، ماهي مقارمة التغيير المتوقعة من الطلبة والإساتذة؟ وكيف يمكن التغلب عليها في رأيك.
- 6 - ماهي وجهة نظرك بخصوص الفلسفات المطروحة لتفسير المسؤولية الاخلاقية للفرد، وأيها تريد، لماذا؟
- 7 - أي العوامل الثلاثة المذكورة في هذا الفصل (الفردية والبيئية والتنظيمية) أشد تأثيرا على السلوك غير الاخلاقي للعاملين؟ لماذا؟

تعهد
عرف الانسان الصراع منذ بدء الخليقة. فقد كان صراع وادي
سينا أم (ع) انعكاسا لهذه الحقيقة التي اتركها الانسان وعاش
منها عبر تاريخه الطويل. ان الصراع هو احد اوجه ونتائج التفاعل
الانساني. وبما ان السلوك التنظيمي يقوم على هذا التفاعل فإن
حدوث الصراع داخل المنظمات بات امرا مالوفا للعاملين
ولادارات المنظمات.

في الوقت الذي قد نجد فيه اختلافا في وجهات النظر
بخصوص اسباب وفائدة الصراع، وكيفية ادارته فإننا لا نكاد نلمس
مثل هذا الاختلاف بين الباحثين والدارسين بخصوص كون
الصراع احد المكونات التكميلية للسلوك التنظيمي. هذا الاعتقاد
نظور بتطور نظريات الفكر التنظيمي كما ينرى لاحقا (Scott &

Mitchell, 1976: 246).
قد يأخذ الصراع في المنظمات اشكالا مختلفة. وقد يحدث بين
مستويات مختلفة ايضا نتيجة اسباب متنوعة. الا ان نتائج هذا
الصراع قد لا تكون ضارة دوما للمنظمة او لاعضائها بخاصة
عندما تحسن المنظمة ادارة ذلك الصراع. لذلك باتت الإدارة
الكفوءة للصراع امرا ضروريا ومفيدا لكافة اطراف الصراع وليس
للمنظمة فحسب. من هنا اقترح الباحثون عددا من الأساليب
والاستراتيجيات للتعامل مع الصراع وجعله في خدمة اهداف
المنظمات العاملين فيها.

مفهوم الصراع التنظيمي
قد يحصل الصراع في بيئات مختلفة وباشكال متنوعة. فهناك
صراع عسكري، واخر فكري، وثالث فردي بين شخصين لاسباب
ذاتية، ورابع لتجاوز سقف الانتاج المحدد (Kelly, 1980:543). لذلك
ليس ممكنا هنا الإحاطة بجميع هذه الانواع من الصراعات، كما
يصعب ايجاد تعريف موحد وتفق لكل هذه الانواع وسواها من
الصراعات. لكن مايعيننا هنا هو محاولة تعريف الصراع الذي
يحدث داخل المنظمات نتيجة ممارستها لانشطتها المختلفة سعيا

وروح العطاء وعدم التعاون، وهي جميعها آثار سلبية على الإنتاج أو المخرجات. على الرغم من أن السلوكيين اختلفوا مع التقليديين في كونهم عدوا الصراع ناتجا عرضيا لأمور منه نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي، إلا أنهم اختلفوا على نتيجة واحدة مع التقليديين هي أن الصراع بكل أشكاله سميء وضار وينبغي تجنبه قدر الامكان.

وجهة النظر الثانية بخصوص الصراع تنبأها منظرو مبادء المدرسة السلوكية والذين يسمون أحيانا بالتفاعليين interactionists وكانت ذات منظور أو سجع شمولي. أكدت هذه الواجهة على أن الصراع قد يكون مفيدا ومطلوبا في أحيان معينة. إذ أن الصراع ضمن مستوى وحدود معينة يمكن أن يساعد المنظمة على إنجاز أهدافها. إن وجهة النظر هذه يمكن تلخيصها بالآتي :-

- 1- إن الصراع هو احد الواجه الطبيعية للتفاعل الاجتماعي لذلك ينبغي فهمه وليس محاربهه.
- 2- يعد الصراع بالتالي احد المكونات البنوية المأروفة في جميع الاشكال التنظيمية.
- 3- إن الصراع هو احد الظواهر الاجتماعية والنفسية التي لا يمكن ان تعد سلبية دوما أو ايجابية دوما. فالحكم على ايجابية أو سلبية الصراع يمكن تحديده من خلال مدى قدرة المنظمة على ادارته بشكل صحيح والاستفادة منه أو تجنبه مفضل.
- 4- أذناك فإن الصراع قد يكون حالة مطلوبة أحيانا وعلى المنظمة السعي لإيجادها عندما تتطلب الحاجة ذلك. إذ أن الصراع ضمن حدود معينة يمكن ان يحفز على التغيير والإبداع بالتالي فهو يفتح المنظمة من ان تظل ساكنة وغير مستجيبة للتغيرات البيئية الحاصلة باستمرار.

فوائد ومضار الصراع

كما ذكر سابقا قد تكون للصراع آثار ايجابية أو آثارا هدامة على المنظمات أو الجماعات أو الأفراد. إن تحديد ذلك يعتمد على قدرة المسؤولين عن ادارة الصراع في المنظمة أو الجماعة على

تبلوغ أهدافها. لقد اختلف الباحثون عددا من التعليل للصراع التنظيمي منها انه "عملية يبذل فيها جهد مقصود من قبل فرد أو جماعة لإعاقه فرد أو جماعة اخرى عن بلوغ أهدافهم أو تحقيق مصالحهم" (Rao & Rao, 1997: 236). كما عرف بأنه "العملية التي تحدث عندما يدرك احد الأطراف ان طرفا اخر يؤثر عليه أو يحاول التأثير عليه سلبا بخصوص شيء يهم مصلحة الطرف الاول" (Robbins, 1997: 434). هناك تعريف أكثر شمولي للصراع يصفه بأنه "أي موقف توجد فيه أهداف، أو معارف، أو مشاعر متعارضة لدى الأفراد أنفسهم، أو بين الأفراد بعضهم مع الآخر، أو بين المجموعات المختلفة مما يؤدي الى مواجهة بين الأطراف المعنية" (Helwegel, Slocum & Woodman, 1989: 448). هذا التعريف يعني وجود ثلاث أنواع من الصراع هي :

- 1- صراع الأهداف goals conflict. وهو موقف يتجسد فيه الغايات النهائية أو النتائج المتوقعة غير ملائمة لأطراف الصراع.
- 2- صراع معرفي Cognitive conflict. وهو موقف يبدو فيه لأطراف الصراع أن الأفكار أو المعتقدات غير ملائمة لهم.
- 3- صراع انفعالي أو ورجاني affective conflict. وهو الموقف الذي تكون فيه مشاعر أو احساسات أطراف الصراع متعارضة مع بعضها.

كيف ينظر للصراع

عرف الفكر التنظيمي وجهتي نظر بخصوص الصراع التنظيمي. تعكس الأولى مبادئ المرستين التقليدية والسلوكية في التنظيم. فقد أكد علماء كلي المرستين على الآثار السلبية الضارة للصراع التنظيمي. فالصراع على وفق هذا المفهوم يعد أمرا غير مرغوب فيه بل ينبغي إخماده بسرعة. والادارة الجيدة هي تلك التي تستطيع منع ظهور أي صراع مهما كانت طبيعته ومهما كان مستواه في المنظمة، سواء كان ذلك على الصعيد الإفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل. لأن الصراع لا ينجح عنه سوى الإحباط، وضياع الموارد، والإرباك، والتأخير في تحقيق الأهداف،

التعامل معه بكفاءة وعلى مدى مرونة الهيكل التنظيمي للمنظمة، وعلى مستوى أو حدة الصراع. فالإدارة الجيدة للصراع تعظم من فوائده وتقلل من سلبياته. كما إن الهيكل العرن يستطيع التعامل مع الصراع بشكل أفضل. لكن الصراع عندما تتسع حدته ويزداد مستواه عن حد معين يصبح ذا أثر سلبي على الفرد أو الجماعة أو المنظمة. وتزداد شدة ذلك الأثر بزيادة حدة الصراع. يسمى الصراع الذي يزداد من فاعلية وكفاءة أداء المنظمة بالصراع الوظيفي functional conflict. أما الصراع الذي يؤدي إلى عكس ذلك فإنه يسمى بالصراع الضار أو غير الوظيفي dysfunctional conflict (Robbins, 1997: 436).

1 - فوائد الصراع. أفاض بعض الباحثين في تعداد فوائد الصراع وعدة البعض عاملاً رئيساً في إزالة عناصر التوتر والتفكك المحتملة في المنظمات (Cosar, 1956). قام أحد الباحثين باستطلاع آراء عينة من المديرين عن الآثار الإيجابية والسلبية للصراع. فعدد أفراد العينة الفوائد الآتية للصراع (Schmidt, 1974: 8-10):

أ - يساعد على توليد أفكار أفضل.
ب - يجبر الأفراد على البحث عن أساليب جديدة لمعالجة مشاكلهم.
ج - يساعد على جلب المشاكل المزمنة والكامنة إلى السطح تمهيداً لمعالجتها.

د - يساعد الأفراد على توضيح وجهات نظرهم.
هـ - يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وإمكاناتهم الإدارية. إن الصراع في الواقع يمكن أن يوزج الطاقات الكامنة لدى الأفراد ويستثمرها. فإذا استطاعت الإدارة توجيه تلك الطاقات واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة أو الجماعة فإنها تضمن بذلك تحقيق مستويات من الإبداع والابتكار ما كان يمكن لها أن تظهر دون حصول الصراع. كما أن الصراع قد يؤدي إلى زيادة تماسك أفراد الجماعة لمواجهة عدوهم المشترك. بالتالي يساعد المنظمة على تحقيق الضبط

الاجتماعي لاعضاءها بحيث يجعلهم لايتجاوزون حدود الاثرات المطلوبة منهم لان ذلك قد يؤدي بالطرف المقابل الى التفوق عليهم.

2 - مضار الصراع. إقترن الصراع منذ اول عهد للانسان به نتائج ضارة على المجتمعات، والجماعات، والأفراد. لذلك ليس مستغرباً النظر الى الصراع كظاهرة مرضية ينبغي تجنبها قدر الامكان. لقد احصى الباحثون التقليديون، والسلوكيون، وحتى من جاء بعدهم عدداً من الآثار الضارة للصراع

مثل (Rao & Rao, 1997: 240):

أ - النتائج النفسية السلبية. إذ قد يسبب الصراع للانسان مشاعر سلبية غير مريحة وقد تتضمن هذه المشاعر الاحساس بالقلق، والذنب، والاحباط، والعدوانية. ينعكس ذلك بدوره سلباً على المنظمة والجماعة التي ينتمي لها الفرد. إذ يتوقع ان يؤدي ذلك الى خلق ثقافة يسودها العداء، وعدم الثقة، والشك، والخوف الامر الذي له نتائج هدامة للمنظمة.

ب - هدر موارد المنظمة. يؤدي الصراع الحاد وغير المسيطر عليه الى هدر وقتي الأقل عدم الاستخدام الكفوء للموارد المتاحة للمنظمة. إذ تستخلص الجهود، والطاقة، والاموال، والوقت وغير ذلك من الموارد لحسم الصراع لصالح احد الاطراف المتصارعة بدلاً من تخصيصها لصالح بلوغ اهداف المنظمة، وهو ما ينبغي ان تخصص لاجله جميع موارد المنظمة اساساً. فهذه هدر الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة التي تقف على الطرف المضاد سيحل محل الاهداف التنظيمية الرئيسية كما سيركز الافراد طاقاتهم وجهودهم لتحقيق مصالحهم الذاتية وليس لتحقيق المصلحة العامة للمنظمة.

ج - الغموض وعدم الاستقرار. يضر الصراع الحاد بوحدة وتعاون الأفراد، والجماعات. نتيجة لذلك تزداد الفجوة والجفاء النفسي بين الأفراد وبين الجماعات مما يهدد وحدة الجماعة أو المنظمة وقد يؤدي الى حصول تقاسمات. حادة

- ان من واجبه سؤال مرؤوسيه عن بعض التصرفات التي يعتقد هؤلاء المرؤوسون انها شخصية وليس من حق مديرهم الاستفسار عنها فان صراعا متوقعا بين الطرفين يمكن ان يحدث.
- 6 - المعاملة غير العادلة. قد يحدث الصراع اذا اترك الفرد او الجماعة ان الادارة لا تعامل الجميع بعدالة ويزداد الطرقة ما قد يضر بمصالحهم.
- 7 - سوء الاتصالات. يزداد احتمال حصول الصراع بين الاقراد او الجماعات التي لا يحصل بينها اتصال جيد ومستمر. لذلك ينبغي الحرص على اقامة الاتصالات جيدة اذا اريد تقليل احتمالات الصراع.
- 8 - اليومة. عندما يحاول فرد او اكثر او حتى جماعة ما السيطرة على سلوك او مصالح الاخرين يزداد احتمال حصول الصراع.
- 9 - البيئة. تؤدي التغيرات الكبيرة والمفاجئة في متغيرات البيئة الخارجية كالتهجير في العلب، او زيادة المنافسة، او التدخل الحكومي، او ظهور ثقافة جديدة الى احتمالات اكبر لحصول الصراع.

داخلها الامر الذي يقود الى انهيار نظام الاتصالات داخل الجماعة او المنظمة. بالتالي يصعب توفير المعلومات الصحيحة لجميع افراد المنظمة مما يزيد من حالة عدم الاستقرار والعرض داخل المنظمة.

اسباب الصراع Conflict Causes

- هناك عدد من الاسباب المحتملة لتأجيج الصراع اهمها
- (Mullins, 1997: 725, Umstot, 1984:242) :-
- 1 - الاختلاف في المراكز والاهمية. عادة يختلف الاقراد في ادر اكلهم للاشياء وفي تقييمهم لمدى اهميتها. ان ذلك سيؤدي الى اختلاف الاقراد بخصوص ذات الشيء، او الهدف مما قد يقود الى صراع بخصوصه عندما يكون الاختلاف حاد.
 - 2 - الاختلافات الشخصية. فالاختلاف في السمات الشخصية كالعمر، والجنس، ومستوى التعليم قد يقود الى اختلاف في وجهات النظر، او المصالح، او الاهداف. بالتالي يظهر الصراع.
 - 3 - مخفوية الموارد. باتت شحة الموارد وتوترتها لدى السمات الملازمة للبيئة المعاصرة التي تعمل فيها المنظمات. لذلك اصبح لزاما على الاقراد والجماعات والمنظمات التنافس للحصول على موارد محدودة سواء كانت تلك الموارد مادية او بشرية الامر الذي يزيد من احتمالات الصراع.
 - 4 - طبيعة أنشطة المنظمة. فعندما يعتمد إنجاز عمل شخص ما او ادارة ما على عمل اشخاص اخرين أو ادارات اخرى فان احتمالات الصراع واردة بخاصة عندما لايجري تحديد المسؤوليات والانوار بشكل صحيح وواضح.
 - 5 - صراع الدور. يعرف الدور بأنه مجموعة من التوقعات التي يعتقد انها ينبغي ان تقترب بموجب وظفي معين في الجماعة او المنظمة. يحدث صراع الدور عندما يكون لدى لاعبي الادوار المختلفين داخل المنظمة توقعات مختلفة أو غير متوافقة عن الادوار التي ينبغي ان يلعبوها. فاننا اعتقد احد المديرين مثلا

بالصراع الكامن Latent Conflict. وهو صراع غير واضح يكمن في نفوس الأشخاص والجماعات وينتظر اية شرارة لإطلاقه. لذلك فلان التشخيص المبكر للظروف التمهيدية لتصراع يعد مفيداً جداً في الإدارة الكفوءة للصراع. اذا يمتاز الصراع خلال هذه المرحلة بكمونه وعدم وضوحه الامر الذي يجعل من الصعب ادراكه الا من خلال مسبباته.

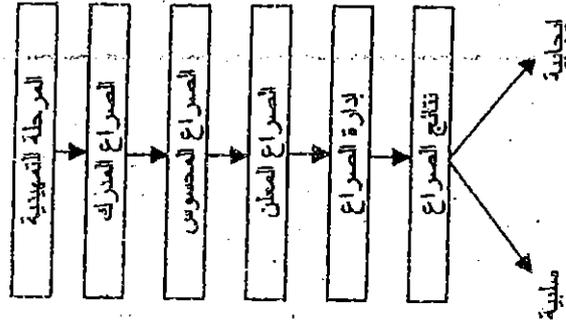
2- الصراع المدرك Perceived Conflict. اذا ادرك أحد طرفي الصراع (أو كليهما) ان الظروف أو المسببات التي حصلت خلال المرحلة التمهيدية قد تؤثر سلباً عليه فإن ذلك يصعد من احتمالات حصول صراع فعلي. فالادراك Perception شرط ضروري لحصول الصراع. إذ حتى في حالة وجود اهداف أو مصالح متعارضة لكنها غير متراكمة من قبل طرفي الصراع فإن احتمالات الصراع تبقى ساكنة عند المرحلة الاولى.

3- الصراع المحسوس Felt Conflict. على الرغم من ان ادراك وجود حالة تعارض أو صراع من قبل احد طرفي الصراع أو كليهما يعد شرطاً ضرورياً لحصول الصراع إلا ان ذلك لو حده غير كاف لتأجيج الصراع. فلكي يحصل ذلك لابد من تحول ذلك الإدراك لدى واحد أو أكثر من اطراف الصراع الى حالة ذاتية محسوسة يشعر الفرد أو تشعر الجماعة خلالها بالقلق، والتوتر، أو العدوانية. فقد يدرك مثلاً الشخص (أ) ان هناك عدم اتفاق جدي بينه وبين الشخص (ب)، لكن ذلك لا يشعره بالقلق الجدي أو التوتر وبالتالي لا يؤثر في مشاعر (أ) تجاه (ب) لكن عندما يتحول هذا الإدراك الى احساس ذاتي لدى (أ) بان (ب) بات يمثل تهديداً له مما يشعره بقلق جدي على مصيره مصحوب بتوتر عاطفي فإن الصراع يتحول عند ذلك من مرحلة الإدراك الى مرحلة الاحساس.

4- الصراع المعلن Manifest Conflict. يطفو الصراع عند هذه المرحلة على السطح معلناً عن نفسه بصيغ سلوكية مختلفة من قبل اطراف الصراع كالعنوان، أو الإنسحاب، أو التحالف مع اطراف اخرى وغير ذلك من السلوكيات.

مراحل الصراع
لايحصل الصراع عادة بشكل مفاجئ كما انه لايتأتى من فراغ، فهو ينشأ ويتطور عبر عدد من المراحل يمكن تقسيمها الى خمسة مراحل موضحة في الشكل (54): Robbins, 1997: 437-449
Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997: 383-384

شكل (54)
مراحل عملية الصراع

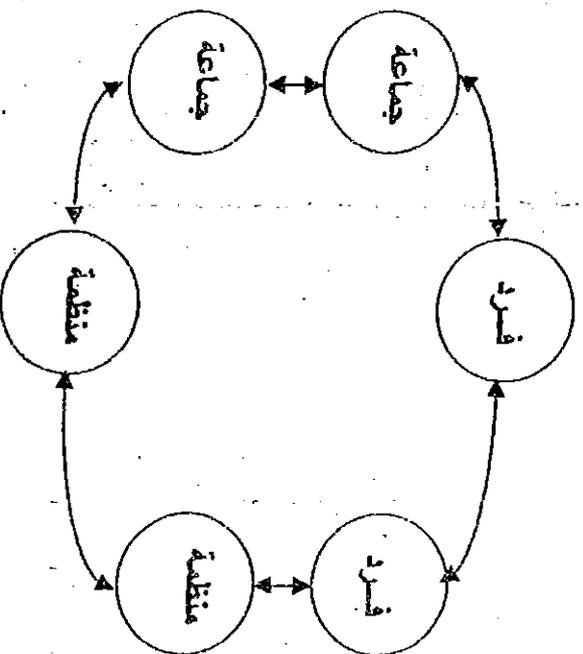


المصدر : اعداد الكاتب.

1- المرحلة التمهيدية. لقد سبق القول ان هناك عدداً من الاسباب والظروف التي قد تحصل وتؤدي الى حصول الصراع. ان هذه الظروف (مثل التنافس على الموارد الشحيحة، أو الاختلافات الشخصية، أو سوء الاتصالات، أو عدم تحديد المسؤوليات بدقة... الخ) هي المصادر المحتملة لما يسمى

خلال قراءة متأنة لهذا بشأن الصراع في المستويات الست المذكورة.

النمط (55)
مستويات الصراع



المصدر : أعداد الكاظمين.

1 - الصراع داخل الفرد *Intra-personal Conflict* يحدث مثل هذا الصراع داخل الفرد ذاته. وهو غالبا ما يتضمن شكلا من أشكال الصراع الداخلي أو المدرك بين الأهداف أو بين المعارف المختلفة لدى الفرد. هذا ما يسمى بالتناقض الإداري *Cognitive dissonance*. والذي غالبا ما يحصل عندما يدرك الفرد ان هناك عدم انساق أو تناقض في الأفكار، أو الاتجاهات، أو القيم، أو حتى السلوك الخاص بهدف معين. فعندما يكون الفرد مثلا مؤمنا بقيمة الصدق والهمية ويواجه موقفا يتطلب منه الكذب بخصوص شيء ما، فإنه يشعر حينذاك بصراع

5 - إدارة الصراع *Conflict Management*. على الرغم من ان ادارة الصراع الكفوء ينبغي ان تبدأ منذ المرحلة التمهيدية إلا ان ذلك صعب في كثير من الأحيان لكون الصراع وعدم ظهوره لتلك فان ادارة الصراع غالبا ما تبدأ بعد مرحلة الصراع العائلي. يستجري مناقشة ادارة الصراع تفصيلا في مكان اخر من هذا الفصل.

6 - نتائج الصراع *Conflict Outcomes*. سبق القول ان الصراع قد يؤدي الى نتائج ايجابية وبناءة للمنظمة او نتائج سلبية وهدامة لها. ان تحديد نوع نتائج الصراع يعتمد الى حد بعيد على كفاءة ادارة الصراع. فالادارة غير الكفوء للصراع قد تؤدي الى ترسيخ التوتر والقلق وغير ذلك من النتائج السلبية مما يعيق عمل المنظمة الامر الذي يتطلب اعادة النظر بتشخيص اسباب الصراع ومعالجته اذارة من قبل المنظمة. اما الادارة الكفوء للصراع فإنها تستحل المشاكل الناجمة عن الصراع واسبابه بل وتضع حدودها مستقبلا او تحول الصراع الى نقاط قوة مضافة للمنظمة.

مستويات الصراع *Levels of Conflict*

قد يحصل الصراع ضمن مستويات مختلفة من التفاعل الانساني. هناك ست مستويات يمكن ان يحدث عندها الصراع وترسها الباحثون هي : الصراع داخل الفرد، والصراع بين الافراد، والصراع ضمن الجماعة، والصراع بين الجماعات، والصراع داخل المنظمة، والصراع بين المنظمات. يوضح الشكل (55) مستويات الصراع تلك. كما هو واضح من الشكل فإن الصراع يمكن ان يحدث فقط ضمن كل مستوى من المستويات الثلاث (الفرد والجماعة والمنظمة)، او بين تلك المستويات، بل قد يحدث ايضا بين مستوى واخر. اي بين الفرد والجماعة، او بين الجماعة والمنظمة، او بين الفرد والمنظمة. وعلى الرغم من ان الصراع بين المستويات المختلفة لم يناقش ضمن المستويات الست المذكورة هنا، إلا انه يمكن بسهولة توضيح الصراع بين اي مستويين من

وتؤثر داخلي بين ما يؤمن به من قيم وبين متطلبات الموقف الذي يواجهه. إذا استمر هذا التناظر أو الصراع دون حل قد يتفاقم مؤدياً إلى نتائج سلبية على تماسك الفرد وشخصيته لذلك يميل الأفراد عادةً إلى تخفيف هذا التناظر من خلال:

أ - تغيير أفكارهم أو اتجاهاتهم، أو قيمهم، أو سلوكهم ليتناسب مع الموقف الجديد المدرك.

ب - أو محاولة الحصول على مزيد من المعلومات بخصوص الموضوع الذي سبب التناظر أو الصراع. فقد يتبين من خلال توفير مزيد من المعلومات والتحليل أن حقيقة الموقف لا تتطلب الكذب مثلاً كما كان يعتقد سابقاً أو أن هذا الموقف يتوافق مع قيمة أو اتجاه آخر مفضل لدى الفرد.

هناك نوع آخر من الصراع الذي قد يحدث داخل الفرد هو **صراع الأهداف goals conflict**. هذا الصراع يبرز عندما يكون الفرد مضطراً للاختيار بين هدفين أو أكثر. نتائجها غير محسومة بالنسبة له. إذ يواجه الأفراد عادة مواقف تتضمن واحداً أو أكثر من أشكال الصراع الآتية داخل الفرد (Woodman, 1989:451) :

أ - الصراع التفضيلي **conflict approach-avoidance**. في هذا النوع من الصراع يكون على الفرد الاختيار بين هدفين كلاهما يحقق نتائج إيجابية له. يزداد الصراع أو الجيرة شدة عندما تكون تلك النتائج متشابهة في جاذبيتها وفي افضليتها للفرد مما يجعله متردداً في القرار على اختيار أحدهما. فمثلاً قد يكون متاحاً للفرد فرصتي عمل كلاهما مغريتان ومفضلتان له.

ب - الصراع التجنبي **conflict avoidance-avoidance**. يحصل هذا الصراع عندما يواجه الفرد موقفاً يكون فيه مضطراً للاختيار بين هدفين أو شئيين أحدهما مر له. وتزداد حدة الصراع عندما يتوقع أن يسبب كل من الهدفين أو الشئيين نتائج سلبية متشابهة في قيمتها أو عدم تفضيلها بالنسبة

ج - الصراع التوازني **conflict approach-avoidance**. يحصل هذا الصراع عندما يكون الفرد مضطراً للعمل أو اختيار هدف أو شيء ما يتوقع أن تنجم عنه نتائج إيجابية وسلبية في ذات الوقت بحيث يصعب عليه عمل موازنة تفضيلية بين الاثنين لتشابه شدة الإيجاب وشدة السلب للنتائج المتوقعة. مثلاً قد يعرض على الفرد وظيفة براتب أعلى لكن في مدينة بعيدة عن سكنه.

2 - الصراع بين الأفراد **Interpersonal Conflict**. يحصل هذا الصراع بين شخصين أو أكثر عند تقاطعهما اجتماعياً. قد يكون هذا الصراع فعلياً أو حسياً أو مزيجاً من كليهما. من أمثلة الصراع المادي الفعلي هو الجدل الذي يدور بين مثيرين اثنين يحاول كل منهما إثبات صحة وجهة نظره بشأن القرار على استثمار معين. أما الصراع المحسوس أو العاطفي فمن أمثله عدم اتفاق طالبين أو أكثر على مدى جاذبية أو وسامة استاذ ما (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997: 380).

3 - الصراع ضمن المجموعة **Intergroup Conflict**. يحدث هذا النوع من الصراع الجماعي بين عدد من الأفراد ينتمون إلى مجموعة واحدة. يؤثر مثل هذا الصراع على العمليات الجارية ضمن المجموعة وعلى مخرجاتها بالتالي. هذا النوع من الصراع يمكن تقسيمه إلى فئتين كما هو حال الصراع بين الأفراد. الأولى هي الصراع الفعلي أو الواضح **Substantive Conflict** والذي ينشأ من طبيعة المهمة المكلفة بها المجموعة، ويقترون بعدم الاتفاق الفكري والسلوكي بين أعضائها. كالاختلاف مثلاً حول معاقبة أو عدم معاقبة احد افراد المجموعة. أما النوع الثاني من الصراع فهو الصراع الحسي أو الاتفعاقي **Conflict affective** والذي ينشأ عن التفاعل والعلاقات الاجتماعية بين افراد المجموعة. ويقترون الصراع الحسي ضمن المجموعة بالأحاسيس الاتفعاكية أو الوجدانية بين

الموظفين المستثمرين في المنظمة كالمستثمر القانوني أو الإداري - التفرقة

د - صراع الدور Role Conflict. شيء توقعنا سابقا في أسباب الصراع.

6 - الصراع بين المنظمات Interorganizational. عندما تتفاعل منطقتان أو أكثر أو تحصل بينهما علاقة ما فإن احتمالات الصراع بينهما تكون قائمة بخاصة عندما تكون هاتان المنطقتان تتنافسان سواء نظى الموارد أو على السوق. هذا النوع من الصراع يشبه الصراع الذي يحصل بين المجموعات المختلفة. وهو قد يحقق عدد من المزايا والقوى لأن للمنظمة منها

(Scott & Mitchell, 1976:249) :-

أ - يزيد من تماسك ووحدة الأفراد ضمن المنظمة المتبادي.

ب - يقلل أهداف المنظمة وقيمتها نتيجة الإحساس بالتهديد المتبادل.

ج - يزيد من حصول أعضاء المنظمة بسر الخبيات وتكررات المنظمات الأخرى.

د - يعمل كأداة ضبط اجتماعي داخل المنظمة فالصراع يجعل أعضاء المنظمة أكثر التزاما بواجباتهم ومسؤولياتهم وأكثر حذرا في تجاوز حدود الاتزامات المطلوبة منهم لأن ذلك قد يؤدي بالمنظمة المنافسة للتفوق عليهم

لن هناك عدد من الشروط التي ينبغي دمجها لكي يحدث الصراع بين المنظمات منها (Rao & Rao, 1997:225):

و لا - وجود ذات العلاقة الرابطة بين المنطقتين المكان عين.

ز - أي أن الصراع اتبته بعملية التفاضل الكهربائي بين الاقطاب المتشابهة. فعندما تتنافس منطقتان للحصول على ذات المورد فإن احتمال الصراع بينهما يكون قائما

ثانيا - إن القرار الذي يتخذه مدير إحدى المنطقتين أو كليهما يجب أن يؤثر في المنظمة الأخرى بشكل علني واضح؛ فإذا كانتا مشركانا تتحضان ذات المتفوق ذات وقامت إحداهما

المورد فإن احتمال الصراع بينهما يكون قائما

الأعضاء خلال المواجهة بينهم مثلا قد يختلف الأفراد حول مدى حجمه أو كرههم لقادهم & Slocum Hellriegel (Woodman, 1989: 468).

4 - الصراع بين الجماعات Inter group Conflict. كثير من المجموعات تمر بحالة صراع ولو جزئي مع الجماعات الأخرى التي تتفاعل معها أو ترتبط معها بعلاقة معينة (كالمنافسة مثلا). إن الاختلاف في الأهداف، والاختلاف في العمل بين الجماعات، وتخصيص أو توزيع الموارد، والاختلافات القيدية جميعها مصادر وأسباب محتملة لتسوء الصراع بين الجماعات. من أبرز الأمثلة على مثل هذا النوع من الصراع المواجهات المستمرة الجارية بين نقابات أو اتحادات العمل وبين الإدارات في البلدان الرأسمالية.

5 - الصراع داخل المنظمة Intraorganizational Conflict يحدث هذا النوع من الصراع داخل المنظمة في معظم الأحيان نتيجة الطريقة التي جرى بها تصميم العمل، أو نتيجة لهيكل المنظمة أو طريقة توزيع الصلاحيات والسلطات في المنظمة. هناك أربعة أنواع من الصراعات التي تحدث داخل المنظمة غالبا (I. bid: 458):

أ - الصراع العمودي Vertical Conflict. ويشمل الصراع الذي يجري بين المستويات المتباينة في الهيكل التنظيمي كالصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة أحد الخطوط الإنتاجية التابعة لها

ب - الصراع الأفقي Horizontal Conflict. ويتضمن الصراع الحاصل بين إدارتين أو حصصتين أو فروعين بحلق ذات المستوى الإداري أو التنظيمي في المنظمة. كالصراع مثلا بين إدارة المشتريات وإدارة المبيعات أو الإدارة المالية

ج - الصراع بين التنفيذيين والمستشارين Line-Staff Conflict. يشير إلى العلاقات أو المواجهات التي قد تحدث بين الأفراد أو المديرين التنفيذيين كمدير الإنتاج مثلا وبين

بتخفيض كبير في سعر المنتج والى أقل من سعر الكلفة مثلا فان ذلك سيهدد بشكل مباشر مصير الشركة الأخرى. ثالثا - ينبغي ان تنظر المنظمة الأخرى الى قرار المنظمة الأولى بأنه قرار يهدد مصالحها مباشرة فإذا لم تشعر بان ذلك القرار يمكن ان يؤذيها وبشكل واضح فليس محتملا ان يحصل الصراع.

دارة الصراع Conflict Management

غالبا ماتواجه المنظمات صراعات مختلفة بين واحد او اكثر من مكوناتها الانسانية (الفرد، والجماعة، والمنظمة). هذه الصراعات كما نكرنا قد تنجم عنها آثار وظيفية إيجابية functional او سلبية dysfunctional اعتمادا على كيفية ادارة الصراع. لذلك فان المهم ليس كيفية القضاء على الصراع او اخماده بل المهم تحديد تلك المواقف التي ينبغي السماح للصراع بالظهور فيها بل وحتى تشجيعه، وكذلك كيفية معالجة ذلك الصراع. لقد وصف احد كبار الباحثين المنظمات التي تمتلك القدرة على ادارة الصراع بكفاءة بأنها منظمات تمتاز بالاتي (Likert, 1961:117):

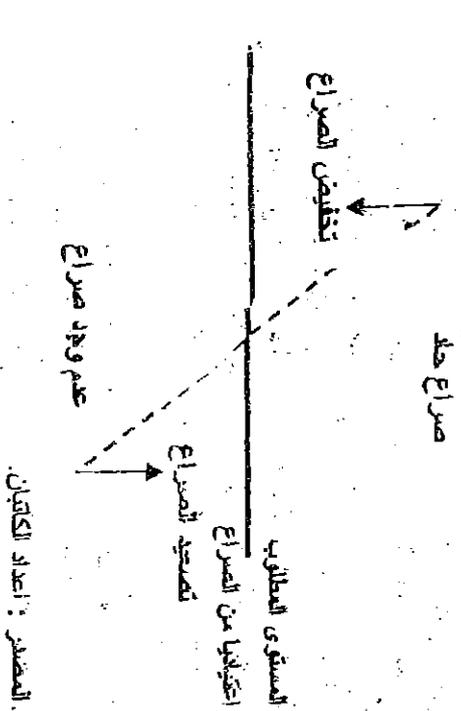
- 1 - تمتلك الية التعامل البناء مع الصراع. إذ تمتلك الهيكل الذي يسهل كثيرا من عمليات التقاطع الإيجابي بين الافراد ومجموعات العمل المختلفة.
- 2 - مهارة عالية لافراد المنظمة في عمليات التقاطع والتأثير المتبادلين. اي توفر المسهلات اللازمة لقيادة المجموعة.
- 3 - ثقة عالية ومتبادلة بين افراد المنظمة. وولاء عال للمجموعة والمنظمة. وكذلك دافعية عالية لدى الافراد لبلوغ اهداف المنظمة.

مع ذلك فإن المنظمات قد تقشل في ادارة الصراع بساي مستوى من المستويات السابقة. مما يسبب نتائج سلبية للمنظمة. على اي حال ينبغي ادراك انه لا الصراع الشديد ولا عدم وجود اي صراع هما حالتان إيجابيتان. فالاول قد يسبب آثارا هدامة للمنظمة. اما الحالة الثانية (عدم وجود صراع) فان يؤثر حالة سلبية من

السكون التام والثبات الدائم او من المشاعر المكثومة او المكبوتة وغير الظاهرة لدى الافراد. وجميعها حالات سلبية بالنسبة لبيئات العمل المعاصرة. يتضح من هذا ان هناك مستوى معينيا من الصراع مطلوب ومرغوب في اية منظمة (لاحظ الشكل 56). على ادارة اية منظمة السعي للمحافظة على الصراع ضمن هذا المستوى. هذا يعني ان الصراع عندما يكون دون هذا المستوى فعلى الإدارة السعي لتصعيده لبلوغ هذا المستوى الامثل. اما اذا كان الصراع اعلى من هذا المستوى فينبغي العمل على تخفيضه ليبلغ المستوى المنشود. على هذا الاساس فان هناك اسلوبان رئيسان للتعامل مع الصراع وادارته هما: تصعيد الصراع او

تخفيضه.

1 - تصعيد الصراع Conflict Stimulation. ان الصراع كالدنيايمت يمكن ان ينتج قوى فاعلة اذا جرى استخدامه في شيء مفيد. وهو (اي الصراع) يكون مفيدا وفعالا عندما يعطى بجرع مشددة تماما كجرع اللقاح. فهي على الرغم من انها تحتوي فيروسات ضارة لكن عندما يجري اعطائها بكميات مسيطر عليها وباشلوب علمي صحيح فانها تشد جهاز المناعة في الانسان وتمنحه مناعة للأمراض لايمكن توقيرها بغير هذه الطريقة. للمنظمة عددا مختلفا من المواقف التي تحتاج الى صراع مسيطر عليه. بشكل عام فان المنظمات تحتاج الى نوع من الصراع المسيطر عليه لخلق الابداع او تصعيده. لقد اقترح احد الباحثين عشرة أسئلة تؤدي الاجابة عنها الى معرفة ما اذا كانت هناك حاجة فعلية لخلق صراع مسيطر عليه ام لا. هذه الاسئلة هي (73: Robbins):



المصدر: أعداد الكاتيلان.

أولاً - هل تلك محاط باشخاص لولون سوى نعم وحاضر؟
 ثانياً - هل أن المرؤوسين يخشون من الاعتراض بانخطائهم؟
 ثالثاً - هل يجري تأكيد شديد د. من قبل مستحذي القرار على بلوغ حلول ومن أوقف توفيقية ق. أن سبفا على القيم التنظيمية العليا، أو على تحقيق الأهداف ظيمية في المدى البعيد، أو على مصلحة المنظمة عموماً.
 رابعاً - هل يؤمن المدراء في المنظمة أن من مصطلحتهم المحافظة على الطباع دائم بأخفاء خالة من الوترام والسلام والتعاون داخل المنظمة بعه للتر عن فمن ذلك؟
 خامساً - هل هناك امم مراط من قبل مستحذي القرار بعضهم جرح شعور الآخرين؟
 سادساً - هل يؤمن جرح ان تحقيقهم لشعبية جيدة داخل المنظمة اهم بالنسبة لهم ان لقامة والاداء العالي؟
 سابعاً - هل يتم الامراء بشكل مفرط بالعصول على اجماع دورا على قرارك

ثامناً - هل هناك شحنة في الافكار الجديدة؟

تاسعاً - هل يظهر العاملون مقاومة شديدة للتغيير؟

عاشراً - هل هناك مستوى منخفض بشكل اقل من المعتاد في دوران العمل؟

لقد اقترح الباحثون عددا من الطرق والوسائل لتصعيد الصراع منها (1: 78):

أ - الاتصالات: يمكن للمديرين ارسال او ايهال رسائل فيها نوع من الحث او التهديد للعاملين بزيادة او خلق الصراع. فمثلا يمكن التلميح الى احتمال اغلاق احد مصانع الشركة، او ان هناك عدد من الخصاص القيادية شاذرة والمعلوب املاها، مما يؤدي الى اثاره التنازلات والشك، ومن ثم يخلق المنافسة. بل ان المديرين يمكن ان يشرروا اشاعات معينة من خلال قنوات الاتصال غير الرسمية لخلق الصراع على الرغم من ان هذا الاسلوب يعد غير اخلاقي.

ب - تجديد الدماء: Bringing in outsiders. إذ قد يؤدي جلب اناس من خارج المنظمة او الجماعة الى الحدائق، هزة او تحريك المنظمة او الجماعة ورفع مستوى الصراع فيها. بخاصة عندما يكون هؤلاء الجدد يماكون افكارا، وقيما، واتجاهات، وحتى اساليب عمل تختلف عما هو شائع في المنظمة.

ج - اعادة هيكلة المنظمة: Restructuring the Organization. يمكن للادارة ايضا ان تزيد مستوى الصراع من خلال اعادة تنظيم الهيكل الحالي للمنظمة. إذ سيؤدي ذلك الى تفكيك جماعات العمل والادارات القديمة، واعادة تأسيس علاقات العمل وجلب اعضاء جدد للجماعة او تغيير واجباتها ومسؤولياتها مما يخلق حالة من عدم اليقين. بالنهاية، قد يقود ذلك الى تحسين اساليب العمل من خلال محاولة اعضاء الجماعة التكيف والتاقل مع الواقع الجديد.

د - تشجيع المنافسة: Encouraging Competition. يمكن زيادة مستوى الصراع ايضا من خلال استخدام عدد من الحوافز المادية والمعنوية كالمكافآت، والترقيات، والمخصصات وغير

ذلك من وسائل التحفيز. عندما تجري إدارة هذه الحوافز بشكل مناسب وصحيح فإنها قد تؤدي إلى زيادة حدة المنافسة بين الأفراد والجماعات.

ب - تخفيض الصراع أو حله Conflict Resolution. عندما يكون الصراع حادا أو في مستوى أعلى من المستوى المطلوب، يصبح من الضروري قيام الإدارة العليا بتخفيض حدة هذا الصراع ومستواه. إن معظم الإداريات الخاصة بالصراع تتعالج مثل هذه الحالة بسبب: آثارها المدمرة للمنظمة من جهة وبسبب انتشارها في المنظمات المعاصرة من جهة أخرى.

اقترح عدد من الباحثين خمسة أساليب مختلفة لحل الصراع أو تخفيضه هي: Blake, 1964; Mouton, 1964) - Shepard & Mouton, 1964)

أولا - الانسحاب Withdrawing

ثانيا - التساهل Smoothing

ثالثا - التوفيق Compromising

رابعا - الإجبار Forcing

خامسا - المواجهة أو حل المشكلة Confrontation

جاء تحديد تلك الأساليب اعتمادا على التفاعل بين بعدين مهمين في الصراع. الأول هو رغبة الإدارة في تحقيق مصالحها الخاصة (أو مصلحة المنظمة كصاحبها هي)، والثاني هو مدى رغبة تلك الإدارة في تحقيق مصالح وأهتمامات الطرف المقابل في الصراع. عند المزاج والتفاعل بين هذين البعدين فإن الإدارة يمكن أن تسلك واحدا أو أكثر من الأساليب الخمسة ابتداء (لاحظ الشكل 57). لكن ينبغي التنبيه هنا دراسة هذه الأساليب إلى أنه على الرغم من أن استخدام أحد الأساليب يعد أكثر تفضيلا بشكل عام من باقي الأساليب، إلا أن الإدارة قد تجد نفسها مضطرة إلى اتباع أسلوب آخر يتلائم مع طبيعة الموقف والظروف المحيطة بالصراع. لذلك واعتمادا على المنطق والفلسفة النظرية في

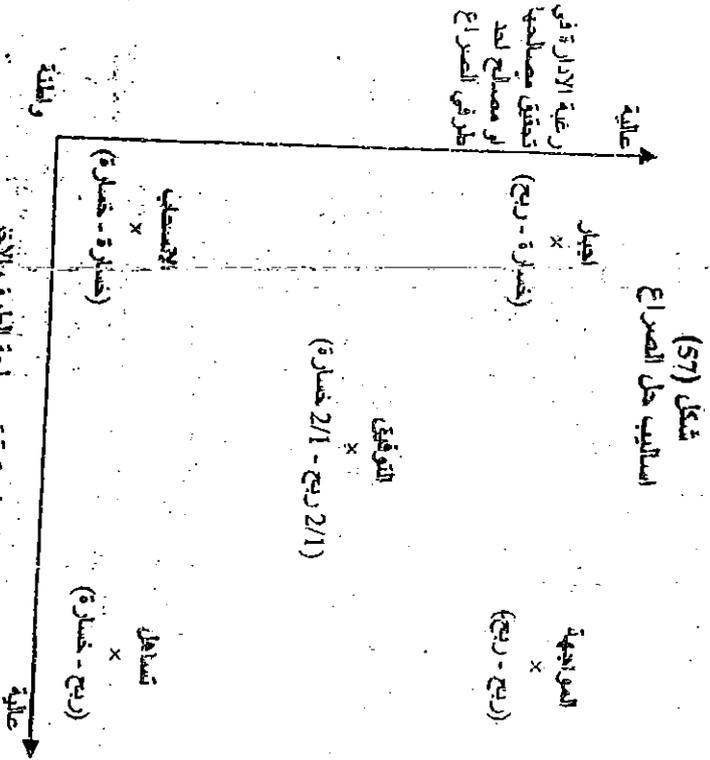
إدارة المنظمة فلا يوجد أسلوب أو أسلوبين أو أسلوبين يتبعه دوما

أولا - أسلوب الانسحاب. قد يسمى هذا الأسلوب أحيانا بأسلوب تجنب Avoidance. يستخدم المديرين هذا الأسلوب عندما يؤمنون بقاعدة إذا كان الكلام من فضة فإن السكرتير من ذهب. لذلك يحاول المديرين هنا البقاء خارج دائرة الصراع دوما من خلال إغماض أعينهم أو تجاهل أي حالة عدم اتفاق موجودة، أو أنهم قد يقولون على الحياء بين أطراف النزاع. إلا أن هذا الأسلوب يعد غير فعال بشكل عام بل أنه يؤدي إلى تصعيد الصراع بدلا من حله. بخاصة عندما يكون الصراع بالغ الحدة. لذلك فإن نتيجة هذا الأسلوب تكون غالبا الخسارة لكل من طرفي النزاع (خسارة - خسارة).

ثانيا - أسلوب التساهل. يعنى هذا الأسلوب في حل الصراع إلى التقليل من شأن الاختلاف والضعف الحقيقية الموجودة بين طرفي الصراع. لذلك لا يؤكد المديرين الذين يدورون الصراع كثيرا على مصالح المنظمة في مقابل إرضاء رغبات ومصالح الطرف المقابل في الصراع. من هنا فإن نتيجة الصراع ستكون أقرب إلى (الخسارة - الربح) بالنسبة لمصلحة المنظمة ومصالح الطرف الآخر للصراع. فالفهم الأساس لإدارة هنا هو كيفية المحافظة على حالة التعاون والسلام داخل المنظمة بغض النظر عن ثمن ذلك. إن المواضيع التي قد تسمى الفرقة والخلاف أو إيذاء مشاعر الأطراف الأخرى غالبا مايجري تجنبها من قبل الإدارة هنا.

ثالثا - الأسلوب التوفيقى. يهتم هذا الأسلوب بالتفاوض والمساومة والبحث عن المواقف الوسطية التي على الرغم من أنها قد لا ترضى تماما طرفي الصراع لكنها في نفس الوقت لا تنضبهما أو تضر بمصالحهما كثيرا. تؤمن الإدارة التي تتبع هذا الأسلوب بأن الظفر بنصف القيمة خير من

الجدول (22) بعض المواقف المعينة التي قد يكون فيها مناسباً لاستخدام أسلوب معين من أساليب حل الصراع أو تخفيفه.



Source: Denis Unstot, Understanding Organizational Behavior, St. Paul, West Publishing Co., 1984, P. 244.

فقدانها تماماً. يستخدم هذا الأسلوب عادة عندما يكون هناك تعاون نسبي في القوة بين طرفي الصراع. نتيجة هذا الصل يستعمل في رضا جزئي للطرفين. أي أن كل طرف يحصل على (2/1 ربح - 2/1 خسارة).

ربما - أسلوب الاجبار. يكون طرفا الصراع هنا في حالة عداء وتنافس وعدم تعاون. لذلك تحوّل الإدارة باستخدام هذا الأسلوب لتحقيق مصالحها وتوهمها الخاصة أو مصالح واحد من الأطراف فقط بغض النظر عن نتائج ذلك على الطرف المقابل. على هذا الأساس فإن أسلوب الاجبار يحقق أو يسعى لتحقيق نتيجة (ربح - خسارة) لطرفي الصراع (المنظمة والطرف المقابل) لقد دلت إحدى الدراسات التي أجريت على هذا الأسلوب أنه يعد من أكثر الأساليب غير الفعالة في حل الصراع. على الإدارة أن تعلم أنها قد تحقق مكاسب آنية وسريعة نتيجة تطبيق هذا الأسلوب لكنها ستؤدي إلى نتائج سلبية على المدى البعيد قد تفوق كثيراً ما تحقق على المدى القصير.

خامساً - أسلوب المواجهة أو حل المشكلة. تحوّل الإدارة بواسطة استخدام هذا الأسلوب تعظيم أو زيادة المصالح المشتركة لأجل في الصراع. لذلك فإن النتيجة المتوقعة لاستخدام الكفاءة لهذا الأسلوب في الصراع هي (ربح - ربح) لكل من طرفي الصراع. يتضمن هذا الأسلوب تبادل جر ومقترح للمعلومات الخاصة بالصراع وتوجهات نظرهما بخصوصه. من هنا تبدأ الإدارة بالتفكير على حل الخلافات الموجودة بشكل تام للرجوع إلى حالة الرضا شبه التام لطرفي الصراع. لذلك عد هذا الأسلوب أكثر أساليب حل الصراع فاعلية حينما يمكن تطبيقه.

إن استخدام تلك الأساليب في حل الصراع يمكن أن يجري في أي مستوى من مستويات الصراع الستة المشتمل لها سابقاً. كما أنه يمكن أن تستخدم من قبل أي طرف من أطراف الصراع (فرد، جماعة، منظمة) في سعيها لحل صراعها مع الطرف الآخر. يظهر

مصطلحات رئيسية وردت في الفصل

- 0 صراع الاهداف
- 0 الصراع التنظيمي
- 0 الصراع الانفعالي
- 0 الصراع غير الوظيفي (الصراع)
- 0 الصراع المترك
- 0 الصراع الدوري
- 0 الصراع المحسوس
- 0 الصراع الكامل
- 0 الصراع التفضيلي
- 0 الصراع التوازني
- 0 الصراع الفعلي (الواضح)
- 0 الصراع ضمن المجموعة
- 0 الصراع الحسي
- 0 الصراع العمودي
- 0 صراع للتوفيقين - مستشارين
- 0 تجديد المواءمة
- 0 تشجيع المناقشة
- 0 الاتسحاب
- 0 التوفيق
- 0 المواجهة

جدول (22)

الموقف المتخلفة التي يفضل فيها استخدام أسلوب معين لحل الصراع

الموقف التي يفضل استخدامها فيها	الاستجاب
1- عندما يكون الموضوع قليل الأهمية، أو هناك مواضيع خاضعة لآخرى أكثر أهمية منه.	الاستسحاب Avoidance
2- عندما لايس المرشح مصلحة المنظمة.	
3- عندما تكون فنتقم للبيئة لاي حل يقع فوق المنافع المتوقعة منه.	
4- لإتاحة الفرصة لتمام أطراف الصراع للهواء ومراجعة قاسمهم.	
5- عندما يتطلب الأمر الانتظار لحين جمع المعلومات فلابد من انتظار القرار.	
1- عندما يتطلب الطرف خلاف إجراء سريع وحلسم (مثل طوارئ الطوارئ).	الإجبار Forcing
2- عندما تدعو الحاجة إلى تنفيذ إجراءات غير محببة الناس مثل خفض الرواتب أو الكفاف، أو فرض النظام والطاعة.. الخ	
3- عندما يكون الموضوع جويًا للمنظمة وتترك الإدارة لها على حق في موقفها.	
4- عند مواجهة أشخاص يحتلون شغلًا مشتركًا المتسبب للمنظمة.	
1- عندما تكون الأهداف مهمة لتكفي لاستحقاق بذل جهود كبيرة أو تخريب تساهل العمل الأكثر أهمية.	التوفيق Compromising
2- عندما تطبق الوجهة مع الطرف الآخر المسائل لتوقيتًا بأهداف متعارضة المنافع للطرفين.	
3- للوصول إلى حلول مؤقتة لتصلها مؤقتة.	
4- لتحقيق حل مقبول، تحت ضغط الوقت والموقف.	
5- للحصول على مزيد ودعم عندما لا تكون المنظمة ناجحة تمامًا في تحالفها أو مناقشتها.	
1- للوصول إلى حل مقبول لكل الأطراف عندما تكون مصالح تلك الأطراف جميعها مهمة وينبغي تحقيقها.	المواجهة (حل المشكلة) Confrontation
2- عندما يكون هدف الإدارة التلم من الموقف.	
3- لاستفادة من آراء وأفكار جميع الأطراف المختلفة.	
4- لتحقيق التوافق بين المنظمة وبين خلال الإلتزام بتحقيق مصالحهم.	
5- عندما تكون مراعاة لشاغرين والإحباطين قضية مهمة في العلاقات بين الأطراف.	
1- عندما تترك الإدارة لها متصلة، وعندما يكون سهمها المصالح أطراف الآخر بجانب وجهتها.	التساهل Smoothing
2- نظره، أو لوجهه، يتم، أو لاظهار أن الإدارة عاقبة ومرونة.	
3- عندما يكون المرشح أكثر أهمية للطرف الآخر من الإدارة، ولارضاء الآخرين والمحافظة على روح التعاون.	
4- التقليل من مستوى الصراخ عندما يكون موقف الإدارة ضديف ومتدهور.	
5- عندما يكون التعارض والانسجام هو الأهم.	
5- عندما تكون حسنة معونة مقبولة في مقابل جعل أفراد لمنظمة يتعلمون من أخطائهم.	

Source: Denis Umstot, Understanding Organizational Behavior, St. Paul, West Publishing Co. 1984, P. 246.

الفصل التاسع عشر

التغيير التنظيمي Organizational Change

الاهداف التعليمية

1. التعرف على مفهوم التغيير المخطط واختلافه عن التغيير الاعتيادي.
2. تعريف المنظمات المتعلمة وماهي السمات التي تصف بها.
3. التعرف على قوى التغيير المختلفة التي تؤثر في المنظمات المعاصرة.
4. تصنيف انواع التغيير المحتملة على وفق المعايير المختلفة.
5. وصف مراحل التغيير المخطط على وفق النموذج ليقين.
6. التعرف على ستر اتيحيات التغيير المختلفة التي يمكن لقيامها والنتائج المتوقعة منها.
7. تحديد متطلبات التغيير الازمة للنجاح بعملية التغيير المخطط.
8. معرفة مفهوم مقاومة التغيير والاسباب التي تدفع وراء حصوله، والاساليب المناسبة للتقليل من ظهور مقاومة التغيير.
9. التعرف على مفهوم التطوير التنظيمي، واهدافه، وكيفية القيام به.

هيكل الفصل

1. تمهيد
2. مفهوم التغيير
3. المنظمات المتعلمة
4. قوى التغيير
- أ - القوى الخارجية
- ب - القوى الداخلية
5. انواع التغيير
- أ - التصنيف على اساس الهدف
- ب - التصنيف على اساس نطاق وزمن التغيير
- ج - التصنيف على اساس مستوى التغيير

امثلة للمناقشة

- 1 - هل تتفق او لا تتفق مع وجهة النظر القائلة بان المصراع فراند وسليبات في نفس الوقت ؟ اضرب امثلة في احاديثك.
- 2 - هل حدث لك يوماً تناقض ادراكي ؟ كيف عالجه؟
- 3 - حاول تشخيص مصراع حاصل في صفك الدراسي وحاول تحديده :
 - أ - اسبابه ونوعه
 - ب - المستوى الذي حدث فيه (بين افراد او بين جماعات .. الخ).
 - ج - هل هو مفيد او ضار ؟
 - د - ماهي افضل طريقة لتحققها للتعامل معه؟
- 4 - من خلال قرأتك لهذا الفصل، ماهي الطريقة التي تقصدها
 - أ - لتسعد المصراع ؟ لماذا؟
 - ب - لتخفوض او حل المصراع؟ لماذا؟