

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية

تمهيد:

للثقافة التنظيمية دور مهم في صياغة و توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المؤسسة فهي أكثر مكوناتها أهمية.

1. تعريف الثقافة:

عرف عالم الانثروبولوجيا البريطاني ادوارد بارنات تايلور (EDWARD BURNETT TYLOR) ¹ (1832-1917) الثقافة بأنها الكل المركب الذي يشمل المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات و كل القدرات و العادات الأخرى، التي يكتسبها الانسان بوصفه عضوا في المجتمع، فهو يرى أن الثقافة مكتسبة لا وراثية تعبر عن حياة الانسان الاجتماعية .

يعتبر مفهوم الثقافة ملازما للعلوم الاجتماعية و قد أخذ تطورات و تعريفات عديدة من الصعب الالمام بها، كونه استخدم في العديد من العلوم كعلم النفس، الفلسفة، الاقتصاد و اللسانيات و غيرها من العلوم، لذلك سنورد بعضا من تلك التعريفات الأكثر تداولاً.

عرف ملك بن نبي الثقافة بأنها مجموعة من الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية، التي تؤثر في الفرد منذ ولادته و تصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه ².

وترى RUTH BENEDICT أن مفهوم الثقافة يمكن أن يزودنا بطرق لتفسير و فهم السلوك الانساني و أنساق المعتقد و القيم و الايديولوجيات و بعض أنماط الشخصية المميزة لثقافات بعينها ³.

2. تعريف الثقافة التنظيمية

تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة و فيما يلي بعض هذه التعريفات:

- عرفت الثقافة التنظيمية على أنها " مجموعة الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تطورت و استقرت مع مرور الزمن، و أصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تنشأ فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه، فالثقافة التنظيمية أصبحت نسق مألوف للرموز و الدلالات التي تساعد الرئيس على المشاركة في القواعد و التعاون مع رؤوسيه ⁴.

- وهي كذلك مجموعة من المعتقدات المشتركة بين أعضاء الادارة العليا بالمؤسسة، وتعني كيفية ادارة انفسهم وكيف يسيرون أعمال مؤسستهم، وهذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا ولكن لها تأثير على أفكارهم⁵.
 - هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات، التي يشترك فيها أفراد المؤسسة أو جماعة أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات⁶.
 - مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة والتي تكون غير مكتوبة حيث يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المؤسسة⁷.
 - مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة و أفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد، أي أن الثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المؤسسة⁸.
- من خلال التعاريف المذكورة سابقا نرى أن الثقافة التنظيمية تتلخص في مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية، الاتجاهات، التوقعات والأعراف، التي من شأنها تجسيد هوية المؤسسة، فتساعد على انشاء بيئة عمل مناسبة لتحقيق الاهداف المرجوة.

3. أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية العمود الأساسي لأي مؤسسة، فهي تعمل على ابراز هويتها وتمييزها عن غيرها من المؤسسات، من خلال المحافظة على أهدافها وقيمها واتجاهاتها، مما يساعد على تحقيق الأهداف وتطور المؤسسة، ويمكن ايجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي⁹:

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.
- العاملون بالمؤسسات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وعملاءهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، و منهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المؤسسة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.

- تعتبر الثقافة عن الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات ، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين فيها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار ، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.
- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا و مؤيدا للإدارة، ومساعد لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمؤسسة ويرتضون قيمها، و أحكامها ، وقواعدها ، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة ، وقادة الفرق ، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل ، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية ، كالطاعة التامة ، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- تعتبر ثقافة المؤسسة عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين ، فالمؤسسات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، والمؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين ، والمؤسسات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم اليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها . فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل ، كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه ، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير.
- تحتاج ثقافة المؤسسة كأى عنصر آخر في حياة المؤسسات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم و علاقاتهم.

4. خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص الثقافية للمؤسسة، والتي تتفاوت درجة تواجدها من المؤسسة الى أخرى أهمها¹⁰:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية تصرف.
 - درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .
 - درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين.
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
 - شكل ومدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات و أحكام الإشراف الدقيقة على العاملين .
 - مدى الولاء للمؤسسة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية .
 - طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء او على معايير الاقدمية و الوساطة و المحسوبية.
 - درجة تحمل الاختلاف و السماح بسماع وجهات نظر معارضة .
 - طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو النمط الشبكي الذي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- وهناك سبعة خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي¹¹:
- الابداع والمخاطرة : درجة تشجيع العاملين عليها.
 - الانتباه للتفاصيل : الدقة في البيانات.
 - الانتباه نحو النتائج : درجة تركيز الادارة على النتائج.
 - التوجه نحو الافراد : داخل المؤسسة.
 - التوجه نحو الفريق : تنظيم العمل بالفرق.
 - العدوانية : درجة عدوانية الافراد وتنافسهم.
 - الثبات : درجة تأكيد فعاليات المؤسسة.

5. مكونات الثقافة التنظيمية

يوضح النعبي مكونات الثقافة التنظيمية بذكره أن القيم تمثل الركيزة الرئيسة في أي ثقافة تنظيمية ، وأنها جوهر فلسفة أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، وأنها تعكس شعور العاملين

واتجاهاتهم العامة نحو المؤسسة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية ، لذا يعتقد أن نجاح المؤسسات يتوافق مع كيفية إدراك منسوبها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها¹².

وقد اتفق اغلب الباحثين أن مكونات الثقافة التنظيمية تنحصر في ثلاث عناصر اساسية هي :

- **القيم التنظيمية :** القيم عبارة عن ميول مشترك بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم ... الخ . والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت ، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
- **المعتقدات التنظيمية :** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي ، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الأعراف التنظيمية :** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة باعتبارها معايير مفيدة للمؤسسة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

6. مداخل دراسة الثقافة التنظيمية

لقد تعددت مداخل دراسة الثقافة التنظيمية، فمن أهم تلك المداخل¹³ :

- **مدخل دراسة الثقافة التنظيمية حسب توماس 1988: (Thomas)**
 - أ. **المدخل الوظيفي :** يهتم هذا المدخل بربط الثقافة بالحاجات الإنسانية، لأن الثقافة تخدم حاجات الافراد وما يقومون به، فالفرد يخدم المؤسسة لكونها نظاما اجتماعيا متطورا وهادفا ومن ثم تضمن الإستقرار والبقاء، إذ أن من الوظائف الرئيسية للثقافة هو التميز في الأداء وجودة المنتجات والخدمات من خلال ما تعبر عنه المؤسسة بثقافتها.
 - ب. **المدخل النفسي :** يولي المدخل النفسي اهتماما بمتابعة تأثير المجالات الثقافية في الشخصية، فضلا عن الإهتمام بدراسة الأسس الثقافية لتوضيح التباين بين الأفراد والجماعات في العمليات النفسية، وأن هناك تأثيرا متبادلا بين الثقافة و الشخصية، إذ نرى أنه كلما كانت

عوامل الشخصية من تعلم وادراك ودافعية و... الخ متكاملة وذات مستوى مرتفع انعكس

ذلك على سلوك الفرد و من ثم على تهذيبه وصقله وهو غاية الثقافة.

ت. المدخل المعرفي: يشير هذا المدخل إل أن لكل ثقافة نمطها الخاص بها من المعرفة و أسلوبها

الاستدراكي إذ تختلف كل ثقافة بخبرتها، ولتفهمها لابد من مراعاة المضمون المعرفي لها.

• مداخل دراسة الثقافة التنظيمية حسب بيرس وروبينس: (Pearce & Robbins) 1991

يهتم هذا المدخل بدراسة ثقافة المؤسسة عبر تطور الفكر التنظيمي بشيء من التفصيل

والتوضيح مراعيًا بذلك التقسيم المتفق عند تقييم المدارس الإدارية، وهي:

أ. المدخل الكلاسيكي (التقليدي): يمكن أن يستدل عن الثقافة في الأدب الإداري الإنجليزي

بفكرة تقديس العمل وعلى وجه التحديد من عام 1930-1950م وهو ما أشار إليه بارنارد

1983 (Barnard)، وما أشار إليه باكيس (Bakkers) في أوائل الخمسينات في أمريكا من خلال

ما يعرف آنذاك بعقود المؤسسة ثم تغيير ثقافة المصنع هوفستيد Hofstede 1986، كما

سادت أنماط ثقافية في المؤسسات منها ثقافة الدور والقوة والإنجاز والمهمة هارسوف 1978

(Harrison)، كما يمكن أن نتحسس الثقافة وندرکها عبر مظاهرها المختلفة كالدين،

الطقوس، المعتقدات أهيوجا 1993. (Ahuja)

ب. المدخل الإنساني: السلوكي :

تجلت مظاهر الثقافة بالإهتمام بمشاعر الفرد و حاجاته والتركيز على جماعة العمل

والمؤثرات غير العادية عندما ذكر ماسلو 1943 (Maslow) حاجة تحقيق الذات، وتعرض

لها داركر في تصنيف أهداف المؤسسة، وأشار إليها ماكجر يجور (Mc Grygor; 1958) في

نظرية (Y) ثم تطور المفهوم الى المناخ التنظيمي عند بليك و موتون (Blak & Mouton

1964).

ت. المدخل المنظومي :

تعد فترة نهاية الستينات وأوائل السبعينات فترة خصبة، إذ ترعرعت فيها منظمات الأعمال

اليابانية التي حققت نجاحات ريادية فيما بعد بسبب تميزها بثقافة خاصة بدلا من اعتمادها

على برامج جاهزة مستنسخة من واقع البيئة الغربية، ثم سادت النظرة الحديثة لها بأنها تمثل

الجانب الفكري والمعنوي. بارني (Barney, 1986)، رونين (Ronen, 1986)، تومبسون و

ستريكاند Thompson & strickand وقد استعان المدخل الحديث على بعض نظريات الثقافة

بحقول علم الاجتماع والأنثروبولوجيا الثقافية، إذ يرى أن الأشكال والتراكيب والعمليات

الخاصة لهذه الأنظمة تعكس جينات معينة وتعكس ظروف تكوينها و هي شكل يرتفع و يتلاشى من التراث، و ان ثقافة هذا النوع من المؤسسات هي ثقافة المهمة (المشروع) التي تعتمد على توحيد قوة الجماعة باعتبارها فريقا.

ث. المدخل المعرفي :

قد يختلف هذا المدخل قليلا عن المدخل الذي جاء به هاندي (Handy,1988) إذ شَخَّص الثقافة بأنها مجموعة من الأساليب الرقابية، والقواعد والتعليمات، إذ تختلف ثقافة المؤسسة عن ثقافة البيئة وقد لا تتوافق معها نتيجة للضغوط الداخلية و الخارجية، و ان للمؤسسات ثقافة ينظر لها من خلال تعابير ورموز ادراكية و هي تمثل نظاما من المدركات المشتركة أو نظام معرفة ومعتقدات تنتج من العقل الإنساني.

ج. المدخل الموقفى: تتسم مؤسسات اليوم و الغد بالتعقيد و كثرة التهديدات وسرعة في ردود الأفعال و الإستجابات، فيما يتعلق بشأن تحقيق أهدافها من جهة، واختلاف الرؤى التفكيرية والتنبؤية والإستراتيجية لمستقبلها من جهة أخرى.

7. نماذج الثقافة التنظيمية : تتعدد نماذج الثقافة التنظيمية بتعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين و فيما يلي سنذكر بعضها :

أ. الثقافة التنظيمية حسب درجة تأثيرها: ويمكن التمييز بين نوعين من الثقافة التنظيمية¹⁴.

- الثقافة التنظيمية القوية (الايجابية) : وهي التي تعكس اتفاقا بين قيم العاملين وقيم المؤسسة، وهذا الاتفاق يجعل المؤسسة تسلك بموظفيها سلوكا ايجابيا فيما يمكن أن يشكل ثقافة ايجابية قادرة على التطوير والتغيير الايجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمؤسسة.
 - الثقافة التنظيمية الضعيفة (السلبية) : وهي التي تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة مواجهتها.
- و الجدول الموالي يوضح مختلف الفروق بين هذين النوعين من الثقافة

الجدول 1 - 1: الفروق الأساسية بين الثقافة التنظيمية القوية والضعيفة

محاور الثقافة	الثقافة السلبية	الثقافة الإيجابية
الرسالة والرؤية والقيم	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطاً عضوياً.	تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعميل والعملاء وأصحاب المصلحة.
الأهداف	غير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنياً وغير مفهومة وغير ملزمة للعاملين.	أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشداً لأداء المنظمة ومعيّاراً لتقييم أداء الفرد.
أسلوب القيادة	فردية، وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط.	جهود العاملين تقدر ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء.
روح الفريق	النزاعات والخلافات والإختلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل، كما أن هناك اتجاه لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تتعدى الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزاعات الفردية وتغلب المصلحة الشخصية.	العاملون يعملون جزئياً أو كلياً في مجموعات، والهدف تحسين وتطوير الأداء. كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتكريب وتخصص زمناً مقدراً للمجهودات الجماعية.
حل النزاعات	تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث، وعليه ألا يخالف الآخرين وإلا تعرض للمشكلات. لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على الأداء.	تشجع الإدارة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات وحل النزاعات.
الجودة	تعرف الجودة داخل هذه المؤسسات أنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتؤكد الجودة هدفه الإلتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب، هذا بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم.	تعرف الجودة جزئياً بأنها مطابقة المواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاماً متكاملًا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

المصدر: أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد زأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2008، ص 67.

ب. الثقافة التنظيمية حسب كوين وكامرون Cameron & Quinn

يرى كوين وكامرون ان للثقافة التنظيمية اربعة انواع تتمثل فيما يلي¹⁵:

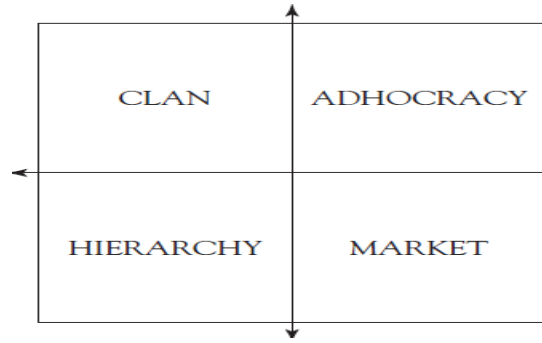
الثقافة الهرمية: تناسب هذه الثقافة البيئة المستقرة كونها تمتاز بهيكلية ورسمية عالية للعمل، فالقواعد والاجراءات هي التي تحدد دور الفرد ومهامه، وحسب هذه الثقافة فان مفاتيح النجاح يعتمد على معيارية الاجراءات ومدى الالتزام بها فهي بذلك ترسخ مبادئ البيروقراطية التي جاء بها ماكس ويبر .

ثقافة السوق: تعتمد هذه الثقافة على مجموعة مختلفة من الفرضيات مقارنة بالثقافة الهرمية، استمدت أساسها من مجموعة أعمال كل من 1975 oliver willimson و bill 1981 ouchi، فهي تعكس لنا سوق المؤسسة، تركز على التوجه نحو المحيط الخارجي بدل العمليات الداخلية كالمعاملات مع العملاء الخارجيين كالزبائن، المعارضين ... وعلى عكس الثقافة الهرمية التي تعتمد في التحكم الداخلي على القواعد والتخصص في العمل، فإن ثقافة السوق تعتمد على الميكانيزمات الاقتصادية للسوق.

ثقافة القبيلة: تشير هذه الثقافة إلى المؤسسات العائلية التي تمتاز بالقيم والأهداف المشتركة، تماسك أعضائها والمعنى الجماعي في كل ما يتعلق بأنشطة المؤسسة المستوحات من المؤسسات اليابانية التي أخذت بهذه المعاني، فحققت نجاحات كبيرة بعد الحرب العالمية الثانية فأصبحت مثالا حي للروح والعمل الجماعي .

الثقافة الأدوكراسية : تساعد هذه الثقافة على التكيف مع مختلف المستجدات في البيئة الخارجية بالاعتماد على الابداع في المنتجات والخدمات، فالمرونة التي توفرها تساعد في الاستجابة السريعة للمتغيرات وهذا الامر تعتبره هذه الثقافة أساس نجاح المؤسسة و بقائها.

الشكل 1-1: الثقافة التنظيمية حسب كوين وكامرون



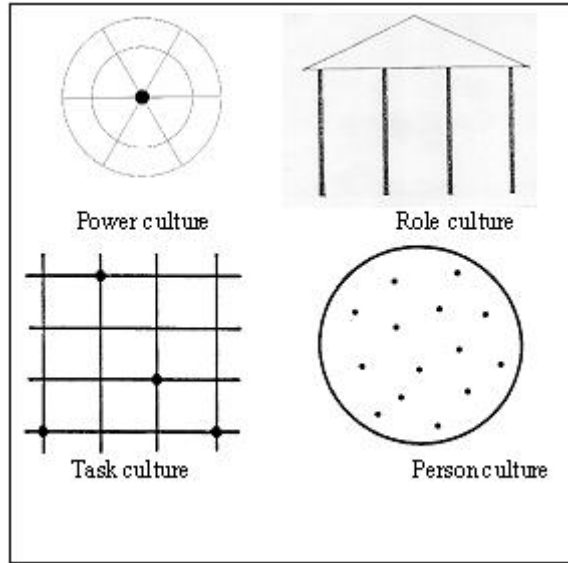
Source: Kim S.Cameron,Roberte E.Quinn, Diagnosing and changing organizational culture- based on the competing values framework, jossey-bass business & management series, united states of America, 2006, p 35.

ت. الثقافة التنظيمية حسب Handy : قسم Handy الثقافة التنظيمية إل أربعة أنواع

هي¹⁶:

- **ثقافة النفوذ (القوة) :** ان التنظيم الذي يعتمد على ثقافة النفوذ يمتاز بتركز قوة السلطة في عدد من الأفراد داخل المؤسسة، مع وجود عدد محدود من القواعد التنظيمية ، فأصحاب السلطة هم الذين يقررون ما يجب القيام به، و يتم الحكم على أداء الفرد داخل المؤسسة من خلال انجازه عوض طريقة الأداء، كما أن قدرة هذه الثقافة على التكيف مع متغيرات البيئة تتوقف على مدى ادراك وقدرة أصحاب النفوذ داخل المؤسسة .
- **ثقافة الدور:** تعتمد ثقافة الدور أساسا على القواعد التنظيمية، فهي تمتاز بمستوى على من الرقابة، فكل فرد في المؤسسة يعرف مهامه ومسؤولياته، و تتحدد قوة السلطة للفرد ضمن هذه الثقافة بناءا على موقعه ضمن الهيكل التنظيمي، الذي تتعدد مستوياته فيأخذ شكل طولي ما يؤثر على سرعة سيرورة اتخاذ القرار، فهذه الثقافة بمجمل خصائصها تعكس النظام البيروقراطي.
- **ثقافة المهمة:** تعتمد ثقافة المهمة على تكوين فرق عمل والتي تسعى الى تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة، و السلطة في هذه الثقافة تتغير بتغير الأهداف و أعضاء المجموعة، فهي سلطة مؤقتة تستجيب لمتطلبات الظروف الحالية و المستقبلية، و تعتبر فعالية المزج بين مهارات وقدرات و خبرات أعضاء الفريق أساس نجاح تكيف المؤسسة مع المتغيرات و تحقيق أهدافها.
- **ثقافة الفرد:** تهتم هذه الثقافة بإعطاء أهمية لكل فرد في المؤسسة، فهم يشكلون وحدة متماسكة يعملون على تلبية احتياجات الأعضاء، وهذا عكس الهرمية الرسمية و التي ان وجدت فهي لخدمة احتياجات الأفراد.

الشكل 1- 2 : الثقافة التنظيمية حسب Handy



Source; <https://www.ivoryresearch.com/writers/elle-smart-ivory-research-writer> (06/11/2018)

ث. نموذج الثقافة التنظيمية لـ Peters & Waterman:

أسهم المستشاران (Peters & Waterman) بتقديم فكرة نموذجهما في الثقافة التنظيمية، مستفيدين من خبره دامت 25 سنة في عملهما ضمن ادارة الشركات الأمريكية، و من عملهما كباحثين ضمن مؤسسة ماكنزي للاستشارات، توج بنشر كتابهما بعنوان (البحث عن الامتياز) عام 1982 ، وتجلت مساهمتهما بإطار ماكنزي سباعي الأبعاد الموضح في الشكل التالي:

الجدول 1-2 : إطار ماكنزي سباعي الأبعاد

• التركيب • الإستراتيجية • النظم • الأسلوب • المهارة • الكادر • القيم المشتركة	• إطار منظمي • توجه منظمي • تتضمن الإجراءات والآليات • فلسفة الإدارة • جوانب قوة الشركة • قضايا ترتبط بالأفراد • ثقافة المؤسسة
--	--

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المؤسسة، دار اليازوري لمنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص69

فالنموذج يركز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، فالمؤسسات التي تحقق أعلى مستويات النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق بالأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود وتحث على القيام بتطبيقات إدارية ناجحة، بمعنى أن القيم الثقافية هي المحدد لدرجة تميز الأداء .

الفصل الثاني: استراتيجية بناء الثقافة التنظيمية و التغيير الثقافي

تمهيد:

لكي تتمكن المؤسسة من حماية كيانها، عليها تغيير أو بناء ثقافة تنظيمية قوية وراسخة توفر لها عوامل الاستقرار والتميز في السوق وفي نظر عملائها ما يشجع على التعامل معها.

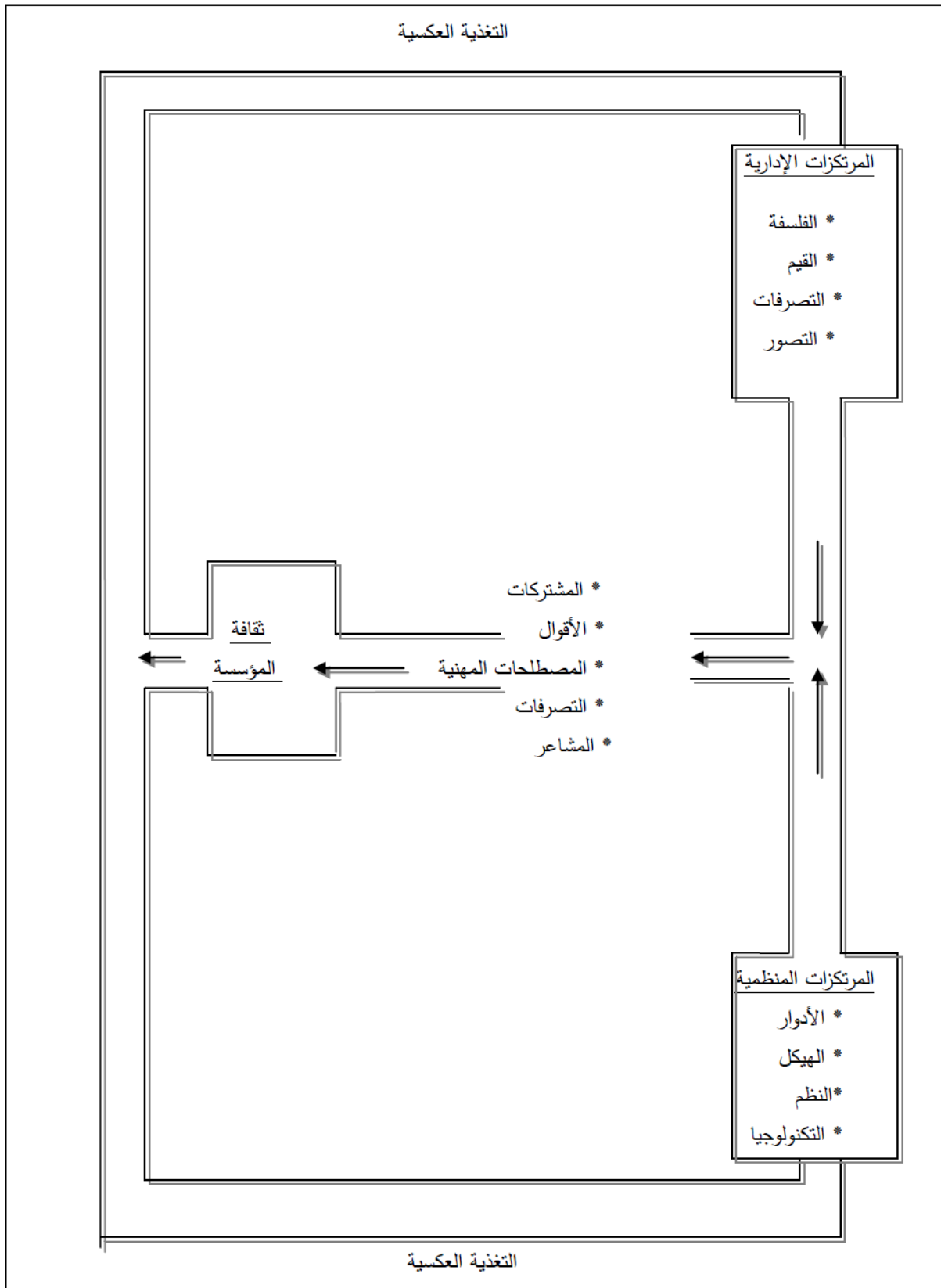
1. أسس بناء الثقافة التنظيمية

تنطلق فكرة بناء الثقافة التنظيمية من الوعي بعملية تكوين الثقافة، و فهم آلية نشوئها ليشكلا أساسا لبنائها¹⁷.

أ. الوعي بعملية تكوين ثقافة المؤسسة:

توجد مرتكزات ادارية بوعي بتكوين ثقافة المؤسسة مثل (فلسفة، قيم، تصرفات، تصور) و اخرى متعلقة بالتنظيم مثل (الأدوار، الهيكل، النظم و التكنولوجيا) إن التفاعل ما بين هذه المرتكزات ينتج عنه الأقوال المشتركة، المصطلحات المهنية، التصرفات و المشاعر، ومن ثم تكوين ثقافة المؤسسة، لكنها تبقى بحاجة إلى التجديد و التحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتدة من ذلك التفاعل.

الشكل 2-1 : الوعي بعملية تكوين الثقافة



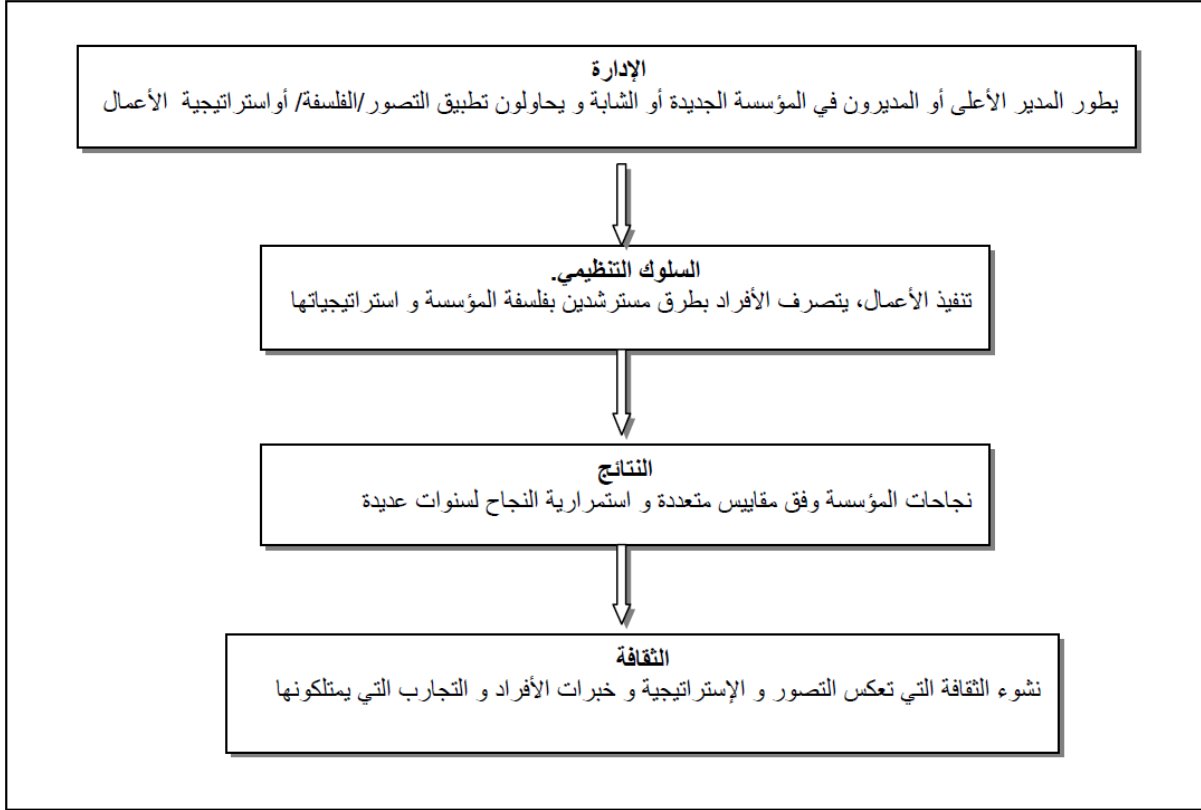
المصدر: نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص 107.

ب. فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة

تنشأ ثقافة المؤسسة عندما يتقاسم ويشارك الأعضاء في المعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرقاً للتعامل مع القضايا الآتية:

- قضايا التكيف الخارجي و البقاء: التي تنجزها المؤسسة في بيئتها الخاصة و عندما تتعامل مع التغير في بيئتها الخارجية، وقد حدد شاين هذه القضايا كما يلي :
- رسالة المؤسسة واستراتيجياتها، إذ يجب أن تحدد رسالة أولية للمؤسسة و اختيار استراتيجيات لتحقيقها.
- أهداف المؤسسة، بوضع أهداف خاصة بالمؤسسة.
- الوسائل (الهيكل و نظم المكافأة).
- قياس مدى مساهمة الأفراد و الفرق في إنجاز الأهداف بصورة حسنة.
- قضايا التكامل الداخلي : التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المؤسسة و تحافظ على فاعليتها، و حدد شاين هذه القضايا بالآتي :
- اللغة و المفاهيم، بما فيها تحديد طرق الإتصال و تطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم.
- حدود الجماعة و الفريق و تأسيس معيار محدد للعضوية فيهما.
- القوة و المكانة، و ما يتصل بها من قواعد محددة لإكتسابها، و المحافظة عليها و فقدانها.
- المكافآت و العقوبات عن طريق (تطوير نظم تشجع السلوكيات المرغوبة و عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة).
- تشكل هذه القضايا تحديات تحت إدارة المؤسسة على الإستجابة لها بإقتراح أشكال مختلفة لثقافة المؤسسة، و النموذج الموالي يتضمن فكرة نشوء ثقافة المؤسسة.

الشكل 2-2 : فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة

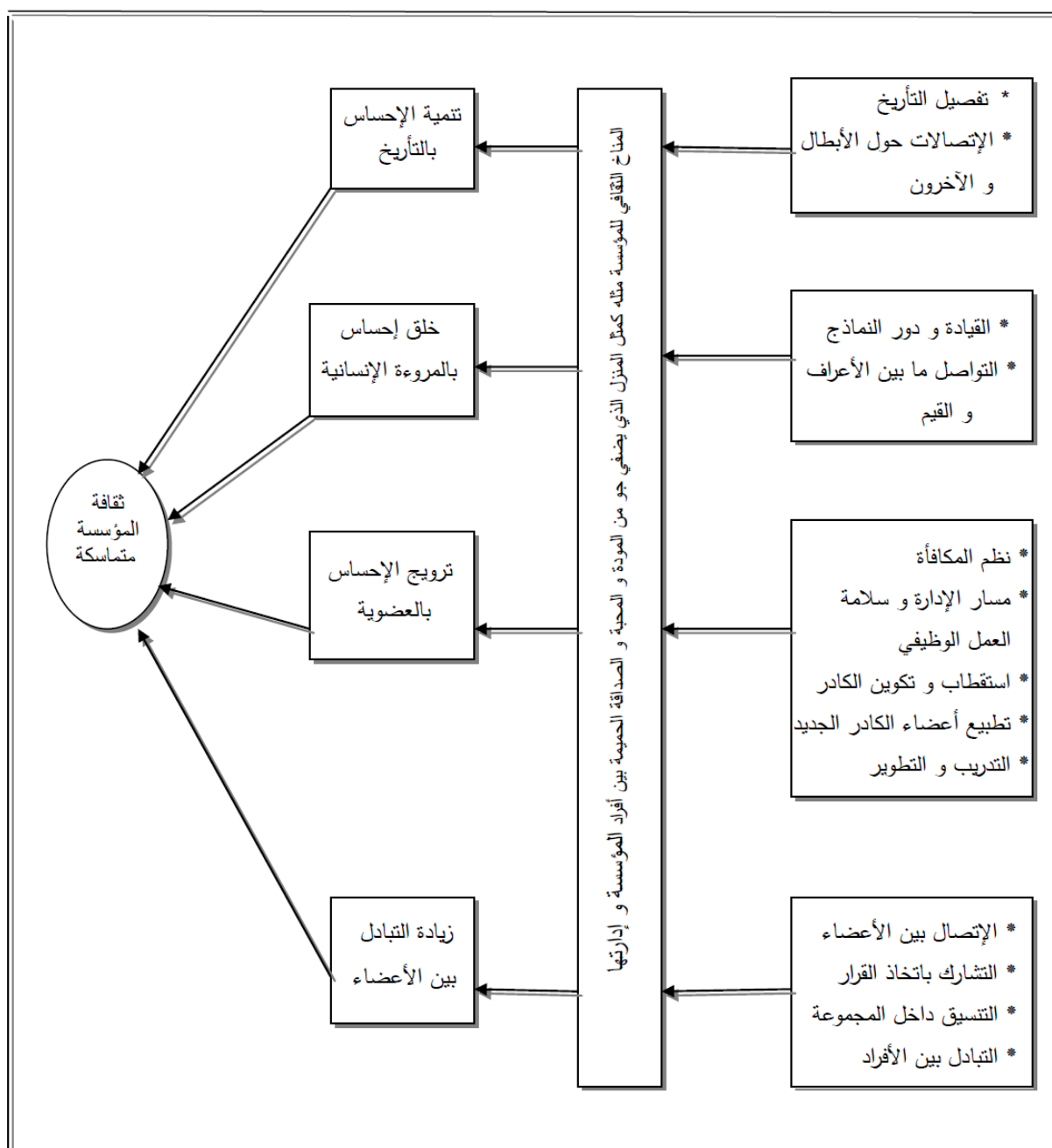


المصدر: نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص 109.

ت. تكوين ثقافة ايجابية للمؤسسة

تحاول إدارة المؤسسة تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك إذ يقود إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة، ويعتمد إنتاج ثقافة مؤسسة متماسكة على استخدام الإدارة للطرق و الاجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي، و تداخل معطيات الثقافة من عوامل و مصادر لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية، و هو ما يعبر عنه النموذج التالي الذي يجسد فكرة تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة.

الشكل 2- 3 : تكوين ثقافة ايجابية للمؤسسة



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص 110.

2. استراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية

ان من أهم استراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية نذكر:

1.2 استراتيجيات التطبيع الاجتماعي:

نظر Jones للتطبيع الاجتماعي على أنه عملية يتعلم الأعضاء من خلالها القيم والأعراف المعبرة عن ثقافة المؤسسة، كما يرى كل من Robbins و Judge على أنه عملية التكيف يتجلى من خلالها احداث

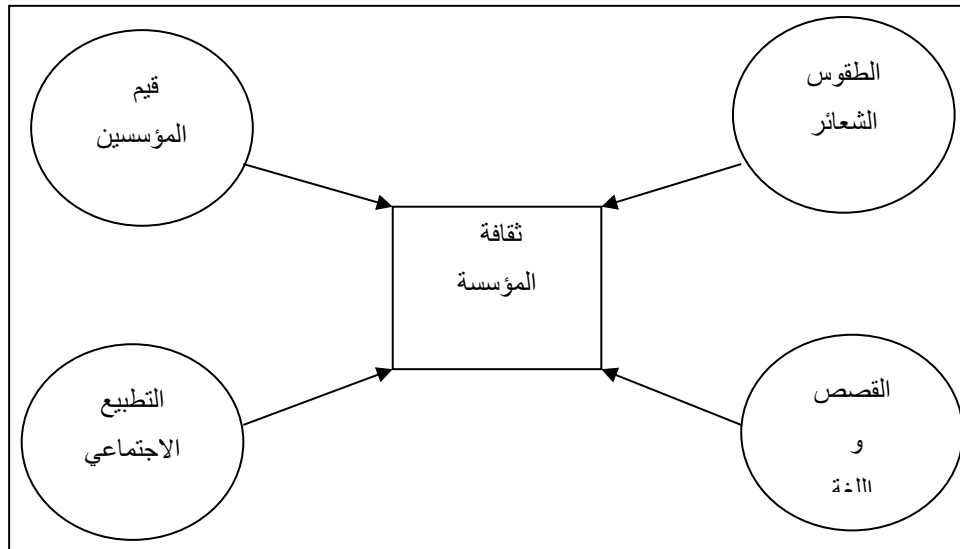
تقارب ما بين معتقدات وقيم وأعراف العاملين الجدد و ما تمتلكه المؤسسة، ليتمكنوا من التكيف مع المهام والأدوار المناطة بهم، من خلال مشاركتهم في برامج التدريب التي تزودهم بالمعارف والقدرات والمهارات للتعامل مع المناخ الثقافي للمؤسسة.

عرف كل من Buchanan و Huczynsik التطبيع الاجتماعي كعملية يكتسب الأفراد من خلالها، نمط السلوك والقيم والاتجاهات والدوافع المؤثرة في مدى تطابقهم وتوافقهم مع أولئك العاملين الذين لديهم رغبة وقدرة على العمل¹⁸.

ان التطبيع الاجتماعي يشكل أحد أهم العوامل المؤثرة في تكوين ثقافة المؤسسة، من خلال التأثير على القيم والمعتقدات والطقوس والقصص التنظيمية والتي تشكل في مجموعها البناء الثقافي للمؤسسة.

الشكل 2- 4: التطبيع الاجتماعي كأحد العوامل المساهمة في تكوين قوية في

المؤسسة



المصدر: نفس المرجع، ص 108.

كما يقوم التطبيع الاجتماعي على مجموعة من الأسس نذكرها فيما يلي¹⁹:

-الإعتماد على البرامج التدريبية الرسمية التي تعمل على توجيه الأفراد وتعريفهم بالمؤسسة وقوانينها ومتطلبات العمل.

-إتاحة فرص للعاملين الجدد لفهم أعمالهم ووظائفهم الجديدة مع ترك المجال لهم للتعلم من أخطائهم.

-تصميم برنامج رسمي يوضح متطلبات وشروط الوظائف وأهداف المؤسسة، مما يساعد الأفراد

على أداء وظائفهم ي بشكل أفضل.

-تطوير وتدريب الأفراد وزيادة خبراتهم و مهاراتهم مما يساعد على الإرتباط بالآخرين.

-تقوم الإدارة بمتابعة الأفراد العاملين الجدد وتوجيههم.

حدد Van Maanen,1978 سبعة أنواع لإستراتيجيات التطبيع الإجتماعي، تهدف الى تدريب العاملين و تزويدهم بالمعرفة الثقافية و دمجها مع تجاربهم و خبراتهم و الجدول التالي يلخص هذه الاستراتيجيات.

الجدول 2- 1 : استراتيجيات التطبيع الاجتماعي حسب van Maanen

الإستراتيجية	التعريف و الوصف	مثال
- الجمعي - الفردى	- وضع الأعضاء الجدد خلال مجموعة تمتلك خبرات كجزء من الجماعة. - عمليات الإستقطاب فردية و عزله عن الأفراد الآخرين.	- توجه طالب سنة أولى. - التدريب على العمل الوظيفي.
- رسمي - غير رسمي	- فصل و فرز الأعضاء الجدد عن العاملين الآخرين بالمؤسسة. - معالجة و التعامل مع الأعضاء الجدد بنفس الطريقة المتبعة مع الأعضاء الآخرين.	- التدريب العسكري الأساسي. - نقل العاملين.
- خطوات متعاقبة - خطوات غير متعاقبة	- يتطلب تحريك الداخلين خلال سلسلة من الخطوات المجزأة و المحددة لإنجاز الدور المطلوب. - إنجاز الدور المحدد في خطوة تحويلية و احدة.	- تدريب طبي خاص. - الترقية.
- مباراة - منافسة مسابقة	- فصل المجاميع المستقطبة داخل برامج مختلفة على أساس الاختلافات المفترضة. - تجنب الحد المميز بين المجاميع المستقطبة.	- برنامج الرصد الأكاديمي. - قانون المدرسة.
- ثابت - متغير	- تزويد الأعضاء بالمعرفة الكاملة للمستقطب ضمن الوقت المطلوب لإتمام الرسالة. - عروض وفق جداول زمنية غير ثابتة طيلة مدة التطبيع الإجتماعي.	- برنامج تدريب ستة أسابيع. - برنامج الدكتوراه.
- مسلسل غير متفرغ - فاصل	- تزويد أعضاء ذوي خبرة كأدوار نموذجية للقادمين الجدد. - لا توجد أدوار نموذجية متاحة للقادمين الجدد.	- برنامج تلميد الصناعة. - أول ماسك لوظيفة جديدة محددة.
- الإستثمار - التجريد	- الإستفادة من الخصائص الشخصية للمستقطبين الجدد. - البحث عن الممنوعات- المحرمات- و يتجرد بعيدا عن الفرد المستقطب.	- توجه المقدمة الجديدة. - التدريب للكهنة.

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 111-112.

2.2 استراتيجيات دمج الاختلاف في ثقافة المؤسسة

تهدف هذه الاستراتيجيات الى تسهيل عملية الدمج بين اختلافات التكوين الثقافي بأبعاده و خصائصه للتقليل من الفروقات بينها.

الجدول 2- 2 : استراتيجيات دمج الاختلاف في ثقافة المؤسسة

إستراتيجية الدمج	الوصف	تعمل بصورة أفضل عندما:
* التمثل للإندماج Deculturation*	* تحتضن المؤسسة لثقافة مكتسبة من مؤسسة أخرى. * إكتساب المؤسسة للثقافة مع غياب إرادتها في إكتسابها.	* تكتسب من طرف المؤسسة التي تتميز بالثقافة الضعيفة. * .إكتساب مؤسسة لثقافة ما مع عدم تلاؤمها مع قيم العاملين بالمؤسسة.
* التكامل * التفريق - الفصل -	* ربط ثقافتين أو أكثر داخل ثقافة مركبة. * دمج المؤسسات للتمايزات الباقية مع حد أدنى لتبادل الثقافة.	* وجود ثقافات يمكن تحسينها * المؤسسات تعمل بنجاح في ظل اختلاف الأعمال المكتسبة لثقافات مختلفة.

المصدر: المرجع نفسه، ص 113.

3. المحافظة على الثقافة التنظيمية

تسعى المؤسسة دائما لتحويل البيئة التنظيمية نحو الايجابية من اجل تحقيق التميز ما يمكنها من الوصول لأهدافها وذلك من خلال العمل والتركيز على المحاور التالية²⁰:

- الوضوح التنظيمي: ويقصد بذلك مدى فهم واستيعاب أعضاء التنظيم للأهداف والخطط المتبناة ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.
- البناء الهيكلي لصناعة القرار: بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.

- التكامل التنظيمي: إن درجة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة يحقق أهداف المؤسسة، ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.
- تاريخ المؤسسة: وهو مدى معرفة الفرد بتاريخ المؤسسة وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.
- الأسلوب الإداري: ويقصد به وجود توازن قيادي يعطي الأفراد قدراً كبيراً من حرية الرأي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.
- التنشئة: في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المؤسسة سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي فيتعلم الفرد من خلالها طرق انجاز العمل وما هو الدور المتوقع منه.
- تنمية العنصر البشري: مدى تهيئة المؤسسة الفرص الكافية لمنسوبيها والتي تسمح لهم بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة ومدى فعالية المؤسسة في إبراز أهداف منسوبيها وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، أي إيجاد نوع من التوافق بين أهداف التنظيم وأهداف منسوبيه.
- و هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً هاماً في المحافظة على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وهي²¹:

➤ ممارسة الإدارة العليا:

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، وبشكل ذلك مؤشر واضح للعاملين، فقد ترفع المؤسسة شعارات تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة و الشفافية، ولكن ومن واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا تتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يتصفون بأنهم تقليديون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، وكذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المؤسسة منه إلا الشعار، إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق وتلوين المعلومات غير الصحيحة

لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع الفعلي، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق، وقد يكون تكرار رفع شعارات إيجابية تحرص الإدارة عليها ليس إلا دلالة على حقيقة الابتعاد عنها ودفاعاً غير مباشر عن واقع موجود²².

➤ المخالطة الاجتماعية :

عند اختيار عناصر جديدة في المؤسسة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المؤسسة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المؤسسة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المؤسسة.

➤ اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المؤسسة و يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم و قيمهم، وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين، وهذا الأسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي، والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة، فإذا لم يكن التوافق موجوداً بين الطرفين فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق لبحث كل منهما عن الطرف الأنسب له، وبذلك فإن عملية الاختيار تحافظ على ثقافة المؤسسة عن طريق عدم اختيار هؤلاء الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر قيم المؤسسة²³.

4. مداخل وآليات التغيير الثقافي

1.4 الحاجة الى التغيير الثقافي:

إذا كانت الثقافة التنظيمية قضية معقدة وتطرح العديد من الأخطار في حالة المحاولة في تغييرها، فلماذا التكلم عن التغيير الثقافي وما الفائدة منه؟ يرى sackmann 2007 أن الحالات التي تقود الى مشروع التغيير الثقافي يمكن أن تظهر من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية.

يرى kottler 1996 أن قوى الاقتصاد الكلي هي التي تقود التغيير العام، كما يرى kraus وآخرون 2004 أن في الكثير من الحالات كالأزمات المالية وتغير شروط السوق، التغيرات البيئية، التكنولوجيا الجديدة، مشاريع التعاون، ادارة المعرفة ... تؤدي الى الحاجة للتغيير.

من الواضح أن هذه العوامل ستبقى متواجدة ما يُبقى التغيير بالنسبة للمؤسسات تحدي مستمر.

ان أسباب التغيير الثقافي مرتبطة بالعوامل سابقة الذكر وهذا لتحقيق متطلبات نجاح المؤسسة، من خلال تكييف هياكلها واستراتيجيتها مع مختلف المتغيرات .

يلخص bate 1994 أسباب التغيير الثقافي بـ التغيير في الهياكل، التغيير في الاستراتيجية وبشكل أوسع تغيير النظام، و عليه فان أغلب مشاريع التغيير مرتبطة بالثقافة التنظيمية، ما يتطلب تغيير هذه الأخيرة أو على الأقل تكييفها²⁴.

حسب احصائيات بداية 1900 بلغ تعداد أكبر المؤسسات في العالم حوالي 1000 مؤسسة، لم يبق منها سوى 16 مؤسسة مازالت تنشط في السوق، كما ذكرت مجلة Fortune قائمة لـ 500 مؤسسة كبيرة استمر منها في النشاط 29 مؤسسة فقط وهذا كله راجع الى بطئ التكيف مع المتغيرات في البيئة، أو فشل جهود التغيير، فالمسألة المهمة هنا ليست تحديد القيام بعملية التغيير من عدمها وانما كيفية التغيير لتحسين الفعالية التنظيمية .

على سبيل المثال أكثر الأشكال انتشارا للتغيير التنظيمي في العقدين الأخيرين هي ادارة الجودة الشاملة (TQM)، تخفيض حجم العمالة (downsizing) و اعادة الهندسة.

ان المؤسسات التي طبقت ادارة الجودة الشاملة من أجل تحسن فعاليتها، شهدت فشلا كبيرا، فحسب الدراسة التي قام بها كل من RATH و STRONG حول 500 مؤسسة أرادت تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة، فان 20 بالمئة منها حققت أهدافها المتعلقة بالجودة وأكثر من 40 بالمئة فشلت في ذلك.

قام Ernst و Young بدراسة 584 مؤسسة تنشط ضمن أربعة مجالات هي : السيارات، البنوك، أجهزة الاعلام الآلي والرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، ألمانيا وكندا، لاحظا بأن أغلب تلك المؤسسات لم تنجح في تطبيق ممارسات الجودة الشاملة.

نفس الشيء حدث بالنسبة للمؤسسات التي حاولت تقليص حجم العمالة لديها في العقد الأخير، بغيت تحسين الانتاجية والكفاءة، ف 3/2 من هذه المؤسسات اضطرت الى اعادة هذا الاجراء بعد سنة فقط من أول تنفيذ.

في دراسة أخرى أوضحت أن 74 بالمئة من كبار المديرين الذين يعملون في مؤسسات قامت بتقليص حجم عملاتها قالوا أن هذا الاجراء أثربشكل سلبي على ثقة ومعنويات العاملين ما انعكس سلبا على انتاجية المؤسسة، فأغلب هذه المؤسسات فشلت في تحقيق أهدافها المرجوة. الشكل الأخير من أشكال التغيير التنظيمي والمنتشر بشكل واسع نجد اعادة الهندسة والمتمثل في اعادة كلية لتصميم العمليات والاجراءات داخل المؤسسة، فهذه المقاربة مثلها مثل ادارة الجودة الشاملة وتقليص العمالة، حيث شهدت فشلا في العديد من المؤسسات ، ففي دراسة حول سيرورة اعادة الهندسة شملت 497 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية، و 1245 مؤسسة أوروبية، أظهرت أن 69 بالمئة من المؤسسات في الولايات المتحدة الامريكية و 75 بالمئة من المؤسسات في اوروبا قد اندمجت على الأقل في مشروع واحد لإعادة الهندسة، لكن 85 بالمئة من هذه المؤسسات صرحت بأنها لم تستفد من هذه الجهود.

من خلال هذه الدراسات استنتج الباحثين أن اعادة هندسة الأعمال ليست كافية لإحداث التغيير المرغوب وانما يجب ان يرفق ذلك بمقاربة شاملة لتغيير الثقافة التنظيمية ، بعبارة أخرى، ان فشل تطبيق اعادة الهندسة (مثلها مثل ادارة الجودة الشاملة وتقليص العمالة) يعود الى الاعتماد على نفس الثقافة التنظيمية للمؤسسة، فالتغيير كان تقنيا أكثر منه أساسيا يمس مختلف القيم و المعتقدات التنظيمية التي تشكل الثقافة التنظيمية²⁵.

2.4 اشكال التغيير الثقافي :

ان عملية التغيير الثقافي لا تحدث فجأة وانما تتطلب عمليات تخطيط مسبقة، و التغيير الثقافي عموما يأخذ ثلاثة أشكال هي:

- تغيير تطوري: يسمح مع الوقت بالتغيير التدريجي (بطيء نوعا ما) للتكيف مع مختلف التحولات في المؤسسة.
- التغيير المتمركز: هذا التغيير يقدم مجموعة مقاييس مضبوطة على بعض العناصر أو جوانب الثقافة التنظيمية.
- التغيير الثوري: هو تغيير اجباري مفاجئ لكامل المؤسسة، من شأنه أن يحدث صراعات و مشاكل عديدة كارتفاع نسبة دوران العمل و انخفاض معنويات الأفراد، كونه يتم دون تخطيط و تحضير مسبق²⁶.

كما صنف Malcolm اشكال التغيير الثقافي الى ثلاثة انواع تتمثل فيما يلي²⁷ :

التغيير التطوري: هناك العديد من المؤسسات تعمل على تغيير ثقافتها التنظيمية دون الأخذ باعتبارات سابقة منها الاعلام بهذه العملية وتوقع نتائجها، في المقابل توجد مؤسسات تعتمد على التغيير التدريجي لثقافتها التنظيمية، وذلك لنتائجها الايجابية على المدى الطويل، اذ يتم دعم هذا النوع من التغيير من خلال التغيير في الأنظمة التي تؤثر على الأفراد كنظام التقييم في المؤسسة، اضافة الى عملية التطوير الاداري، خاصة رسائل التغيير التي تعتمدها المؤسسة من خلال برامج التعليم و التدريب، و كمثال على ذلك مجموعة Royale للتأمين التي نجحت في تحقيق تغيير فعال على ثقافتها ونظام قيمها، بالاعتماد على تخطيط وادارة تغيير تطوري.

التغيير الثوري: ما يأخذ على التغيير التطوري لثقافة المؤسسة، أنه يحتاج لوقت طويل، كما أن المؤسسات في القطاع المالي مثلا ، والتي تتميز بثقافتها القوية و مواجهتها لأسواق مختلفة، ليس لها الوقت الكافي لتطبيق هذا النوع من التغيير، فهي تحتاج الى نتائج سريعة.

التغيير الثوري هو تغيير سريع مربك، يحتاج نجاح تطبيقه و ادارته الى اتصال يوضح أسباب التغيير و توجهه، من خلال اتصالات واضحة تبرز القيم الضرورية لتطبيق استراتيجية المؤسسة و تحقيق البقاء و النمو.

التغيير عن طريق الزرع (seeding): تفيد مقارنة التغيير هذه في الحالات التي يكون فيها فشل في ادراك الحاجة للتغيير في ثقافة المؤسسة و قيمها و غياب هيكل فعال لتحديد و ادارة التغيير، فهي تعتمد على زرع أو نشر أفراد في مختلف وحدات المؤسسة، ميزتهم أنهم مدركين لمختلف مشاكل المؤسسة و حاجاتها، يعملون على التأثير في باقي أفراد المؤسسة، من خلال قيمهم و أسلوبهم فهم يلعبون دور قادة وسط زملائهم.

هذه المقاربة هي استراتيجية طويلة الأجل، تتطلب نشر متواصل بشكل منتظم لهؤلاء القادة ضمن الفروع التابعة للمؤسسة، لتشكيل خلايا تغيير تدعم التغيير الثقافي.

هناك بعض المؤسسات تقوم بتطبيق هذه المقاربة لكن ليس ببعدها الاستراتيجي المطلوب، حيث تقوم باختيار مجموعة من رؤساء المصالح داخل المؤسسة و ارسالها ضمن برنامج تكويني خارج المؤسسة، لإكتساب مختلف الأفكار الجديدة لتجسيدها داخل المؤسسة .

يشير أبو بكر و طه (2005) الى إمكانية تغيير ثقافة المؤسسة عن طريق قيام الإدارة في المؤسسة باستخدام أحد أو كلا المدخلين التاليين²⁸ :

أ. مدخل التغيير من القمة الى القاعدة

تقوم الإدارة العليا، وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة السائدة من خلال تبنيها للسلوكيات والقيم الجديدة، حتى تكون القدوة للأفراد داخل المؤسسة، فيؤمنون بأن أفعالها تعزز أقوالها، فعلى سبيل المثال قد ترغب قيادة المؤسسة في نشر قيمة جديدة تتمثل في الاهتمام بالعملاء، فيقوم المديرين في الإدارة العليا بزيارة العملاء الأساسيين، من أجل تأكيد الإدارة لكل العاملين والعملاء انها جادة في ان تصبح موجهة بالعملاء، والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة للقاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة، ولكن تبقى المشكلة الرئيسة لهذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من المؤسسة، وهذا قد يؤدي الى احداث مقاومة لأي تغييرات جديدة .

ب. مدخل التغيير من القاعدة الى القمة (مدخل المشاركة)

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية التغيير عن طريق تبادل المعلومات حول مدى تأييدهم للقيم الجديدة، ثم الأخذ بأرائهم وتوصياتهم بعين الاعتبار، ما يولد لدى الأعضاء تكوين تصور اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة لديهم، ولكن ما يأخذ على هذا المدخل بان تنفيذه بطيء مقارنة بالمدخل السابق، ولكن أثره يدوم لفترة أطول، كون أن العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

3.4 مراحل التغيير الثقافي:

لتحقيق فعالية التغيير الثقافي الذي يهدف الى تحسين قدرات المؤسسة مع الحفاظ على التزام و تماسك أفرادها، لابد من القيام بخطوتين مهمتين هما²⁹:

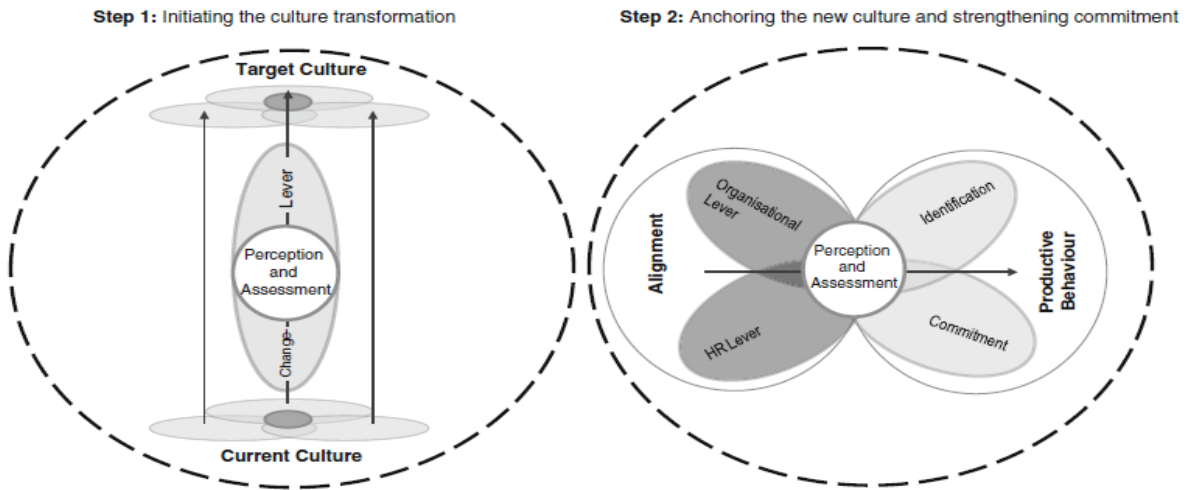
- البدء في التحول الثقافي من خلال تحريك الأفراد نحو الثقافة المبتغاة.
 - تثبيت الثقافة الجديدة في المؤسسة وتعزيز معنى الهوية والالتزام.
- يوجد عدة ميكانيزمات (روافع) يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة للبدء في التحول الثقافي وتثبيت الثقافة الجديدة و التزام الأفراد بها.

روافع التغيير تساعد المؤسسة في تغيير سلوك أفرادها من وضعها الحالي الى الوضع المراد الوصول اليه، اضافة الى أن المؤسسة تحتاج الى روافع تنظيمية و موارد بشرية مناسبة، من أجل التنسيق بين المؤسسة ككل و الهدف الثقافي المراد و تحفيز التزام الأفراد، ما يفتح المجال لتجسيد الثقافة الجديدة ، و تتضمن تلك الروافع فيما يلي :

➤ روافع التغيير:

- تحفيز الأفراد للتغيير، فالأفراد يجب أن يدركوا ماذا يمكن أن يخسروا في المقابل كذلك ادراك ما يجب الثبات عليه لتحقيق النجاح.
 - تنمية كفاءات جديدة للأفراد ما يمنح الثقة بداخلهم للنجاح في التغيير.
 - الاتصال ونشر الثقافة علنا بشكل واضح من أجل توسيع دائرة الرغبة في التغيير.
- روافع الموارد البشرية:
- اختيار الأفراد المناسبين ، حيث يجب أن تعكس العمليات والوسائل التي تستخدمها المؤسسة القيم والمعايير لإيجاد الفرد المناسب.
 - شكل المسار الوظيفي والتسلسل الإداري، فجزء من المعطيات حول القدرات الممكنة و الخصائص الثقافية للفرد ممكن ان تكون كمعيار للتمرحل ضمن المسار العملي .
 - تحسين جودة القيادة، فالقيادة هي جوهر النجاح في التغيير الثقافي.
- الروافع التنظيمية:
- تحديد التوجه، فالأهداف المحددة تكسب الأفراد الشعور بوحدة التوجيه ويعطي معنى ومقصد لنشاطاتهم.
 - تحديد ووصل الهياكل بالعمليات، الاجراءات والهيكل التنظيمي، مع دعم الأنظمة الادارية يعكس بعض القيم وهذا له الأثر الكبير في تكوين الثقافة .
 - توفير ظروف عمل مناسبة تعكس رضا الفرد العامل و التزامه اتجاه مهامه.
- مجموعة الروافع المذكورة سابقا هي التي تحدد مفهوم الثقافة، فمسألة التغيير الثقافي ليس تحدي بسيط متعلق بتنمية الموارد البشرية، فهو مسألة متعلقة بالتطوير التنظيمي و الإداري للمؤسسة حيث يلعب القادة في الدور الأساسي.

الشكل 2- 5: التغيير الثقافي وروافعه



Source: Ibid, p 239

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي في المؤسسة

تمهيد:

طبيعة الصراع غنية و معقدة و متنوعة بمكونات متعددة ما يجعلها أكثر إثارة للاهتمام.

1. مفهوم الصراع التنظيمي

من الصعب إيجاد تعريف موحد للصراع التنظيمي كونه يأخذ عدة أشكال اضافة الى اختلاف توجهات المتخصصين المنظرين له.

يعرف الصراع على أنه عدم موافقة، تعارض أو عدم توافق، فمصطلح الصراع نجده في كل واقع يضم أفراد و جماعات بأهداف و توجهات و مشاعر متعارضة³⁰.

يوضح هذا التعريف أن للصراع ثلاثة أنواع:

- صراع الأهداف: وهي الوضعية التي يكون فيها أهداف الأطراف متعارضة .
- صراع التوجهات: وهي الوضعية التي يكون فيها أفكار و معتقدات الأطراف متعارضة.
- صراع الأحاسيس : وهي الوضعية التي يكون فيها أحاسيس و مشاعر الأطراف مختلفة، بمعنى كل طرف يتجاهل اهتمامات الطرف الآخر.

عرف (Bercovitch 1984) الصراع بأنه الوضعية التي تجتمع فيها الأهداف و القيم الراسخة لمختلف الأطراف، فحسب Bercovitch الصراع يتوقف على الحالة أو الظرف الموجود، فهو يزداد بسبب توفر عوامل مختلفة داخلية و خارجية³¹.

يرى Alain Touraine أن الصراع هو عنصر متواجد بشكل مستمر في حياة أي مؤسسة، حيث عرفه على أنه وجود علاقات متنافرة بين وحدتين عمل أو أكثر و التي تميل واحدة منها على الأقل الى السيطرة على المجال الاجتماعي³².

أما رحيم فقد عرف الصراع بأنه "عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين الأفراد و الجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات الطرفين أو قيمهم أو معتقداتهم أو مهاراتهم متباينة"³³

ويرى العميان (2008) أن الصراع داخل المؤسسات إما أن يتم بشكل مخطط له بهدف التغيير وتجنب التكرار أو أن يكون بشكل غير مخطط له بحيث يحدث بشكل عفوي، ويحدث هذا الأخير لأن

الأفراد داخل المؤسسة غير راضين عن العمل أو القوانين أو الأجور أو طريقة التعامل معهم من قبل الإدارة³⁴.

من خلال التعاريف السابقة الذكر نلاحظ أنه لا يوجد تعريف اجرائي موحد متفق عليه من طرف الباحثين و ذلك لاختلاف نظرتهم للصراع .

إلا انه من الممكن تحديد عددا من العناصر يشتمل عليها الصراع التنظيمي مثل ما وضع كل من Brown & Moberg حيث يرون ان الصراع التنظيمي يحتوي على³⁵ :

- عملية ادراكية لمثير مشترك بين فرد و آخر و جماعة أو جماعة أخرى.
- وجود علاقة بين المثير المدرك و بين قدرات الفرد و متطلبات ظروف الموقف..
- ان محصلة الصراع مرتبطة بمدى أهمية الموقف وفقا لإدراكات الفرد و كذا عملية التكيف بين قدراته و متطلبات الموقف.

2.1 التفرقة بين مصطلح الصراع و الضغط و العنف

من الملاحظ أن مصطلح الصراع يتداخل مع العديد من المصطلحات الأخرى ك: الضغط و العنف ، فالتفرقة بين هذه المصطلحات يعتبر من الأهمية بمكان لتجنب تغيير المقاصد و التدقيق في المعاني. الصراع نشأ من الصراعات و التي تعني الصدمة ، الكفاح و القتال³⁶ ، لهذا ظهر هذا المصطلح في البداية ضمن الحروب، لكن ابتداءا من القرن 17 أصبح مصطلح الصراع يوظف ضمن العلاقات بين الأفراد ليعبر عن التنافر الذي يمكن ان يحدث ضمن المجال الفكري ، الأخلاقي، الاجتماعي، القانوني و النفسي.

الضغط هو مصطلح مأخوذ من اللاتينية tensio و الذي يعني طريقة المد و أيضا انقباضات الأعصاب³⁷ ، و مع نهاية القرن 16 استخدم هذا المصطلح في مجال علم النفس . مصطلح العنف يتوافق مع الكلمة اللاتينية violentus و التي تعني ابعاد الشيء أو حمله³⁸ ، و تعني كلمة عنف الافراط الذي يتجاوز المعايير و هو الفعل شديد القوة ضد النفس او ضد الآخرين. اذن الفرق بين هذه المصطلحات يلخص في ان الصراع هو اختلاف بين شخصين يسعيان لنفس الشيء، اما الضغط يتمثل في الطاقة الكامنة للصراع، بمعنى التوتر الذي تجلبه المعارضة بين اثنين، فالصراع يولد الضغط بين الأفراد و الجماعات، أما العنف فهو نتيجة للصراع من أجل التنفيس عن الضغط الكامن .

2. الصراع التنظيمي حسب المدارس

هناك تصورات مختلفة بشأن الصراعات، فالصراع هو حقيقة واقعية في حياة الفرد، فهو عملية طبيعية حتمية تحدث ضمن مجموعة العمل .

وينظر الى الصراع على أنه طبيعي بسبب حالة عدم التأكد التي تحيط بحياة الفرد، فهو مفيد ضروري لأنه يحفز التفكير الابداعي للفرد عندما يتم ادارته بالطريقة الصحيحة، في المقابل غياب الصراع أو قلته يسمح بتجسيد الأفكار وتنفيذ الأعمال لأنها عادية تفتقر لعنصر الابداع فيها. فالصراع يمحس تلك الأفكار والأعمال و يختار منها ما هو ضروري، لكن الأفراد يفضلون العيش بدون حل لسوء التفاهم أكثر من مواجهة حقيقة الاختلافات الجوهرية بينهم والاعتراف بضرورة ادارتها . فحياة الفرد مليئة بالصراعات من جميع النواحي في الاسرة، العمل، عند مشاهدة التلفاز ولا يمكنه تجنبها، وفيما يلي سوف نقوم بتحديد النظرة للصراع عبرة مختلف التاريخ³⁹:

● النظرة التقليدية للصراع 1930-1940:

أصحاب هذا التوجه يرون ضرورة تجنب الصراع كونه يعكس سوء البنية داخل المجموعة، ويرتبط بالعنف والدمار، فهو ناتج عن سوء الاتصال و عدن الثقة بين الأفراد ولا يمكن حله أو القضاء عليه الا على مستوى الادارة العليا. وفق هذه النظرة كل الصراعات يجب تجنبها وهنا تظهر الحاجة الى الاهتمام بأسباب الصراع وحلها من أجل تحسين أداء المجموعة.

● النظرة المعاصرة 1940-1970:

الصراع حدث طبيعي في كل المجموعات و يفيد في تحسين أدائها، فالصراع الذي يحدث من وقت لآخر ليس من الحكمة بذل جهد كبير لتجنبه أو منعه وإنما يجب التركيز على الصراع الحرج و السماح بحله على نحو أفضل و أكثر فعالية، ووفقا لهذه النظرة فالصراع نتيجة طبيعية حتمية بين مجموعة أفراد يعملون معا و بل ايجابية لدعم أدائهم.

● النظرة التفاعلية (الحديثة):

وفقا لهذه النظرة فان الصراع ليس قوة ايجابية فحسب بل ضرورة لتحقيق الأداء الفعال للفرد.

ان حل الصراعات هو تحدي يتضمن سيرورة اجراءات لتحسين انتاجية الفرد أو تقديم أنظمة ابداعية.

ان هذه النظرة تفسر الصراع بطريقة مختلفة عن النظرة التقليدية والمعاصرة، فهي ترى أن الصراع ظاهرة طبيعية بالنسبة لكل المؤسسات، والصراع ذو المستوى المنخفض لن يضر العمليات اليومية لها وإنما يساعدها في سلاسة الأداء، من خلال فهم أفضل للمسائل الحالية، أما الصراع ذو المستوى المرغوب فهو يلهم الابداع عند التعامل مع القضايا وحل النزاعات، ولكن عند وصول الصراع الى مستويات خطيرة فلا بد من حله بعد تصنيفه ضمن المستوى غير المرغوب فيه.

3. أنواع الصراع :

للصراع عدة أشكال تبعا لتصنيفات مختلفة نذكرها فيما يلي ⁴⁰:

• الصراع البناء والصراع الهدام

- الصراع البناء: عندما نقود تجربة توفير صراع بناء ضمن مناخ تعاوني هذا من شأنه تحقيق ما يلي:

*وضع أهداف المجموعة قبل الأهداف الشخصية.

*تحسين مستوى التقييم .

*يكون مصدرا للأفكار الابداعية .

*يسمح بمراجعة الأداء والأهداف.

*يسمح برفع مستوى المبادرات وخوض المخاطر.

*يزيد من تماسك واتساق المجموعة .

- الصراع الهدام: هو الصراع الذي تكون فيه المنافسة مفرطة، فالصراعات هي آليات تنظيمية حتمية وجب مواجهتها والعمل على تجنب ظهور آثارها السلبية في البيئة الخارجية مثل مشكل الجودة.

• صراع المصالح وصراع الهوية :

- صراع المصالح: في هذا النوع من الصراع المسألة مقصورة في أمر ما أو منفعة أو ممارسة السلطة.

- صراع الهوية: هذا الصراع لا يتعلق بمسألة الحصول على ميزة معينة وإنما رفض الطرف الآخر بهدف القضاء عليه، مهما كانت صفته شخص طبيعي أو معنوي.

- صراع السلطة: ينشأ هذا الصراع بين الأفراد الذين هم من نفس الرتبة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يكون سببه تجاوز الفرد لاختصاصات الآخرين، ما يدعو الحاجة الى التحديد الدقيق لاختصاصات كل فرد منذ البداية لتجنب حدوث هذا النوع من الصراع.
- صراع المنافسة: هذا النوع منتشر بشكل رئيسي في المهن، أين التنافسية والبحث عن النتيجة و مقدارها يعتبر أمر ضروري.
- صراع الأجيال : يلاحظ كثيرا في المنظمات ولا يتوقف عدد مرات حدوثه بارتفاع الحركية المهنية والتقدم التكنولوجي.
- صراع المحاكاة: وهو الصراع الذي ينشأ نتيجة توقف متدرب مبتدئ على رئيسه أو مدربه، وغالبا ما يظهر الصراع بين النظرية والتطبيق، فالمتدرب يتوقف على الذي يملك المعرفة النظرية من خلال النشاط العملي.
- الصراع الايديولوجي: هو يكشف عن الاختلافات في القيم أو المعتقدات لدى أطراف الصراع، ومن الصعب جدا حل هذا الصراع كون أن كل طرف متمسك بقيمه و معتقداته.
- الصراع المعلن: وهو صراع يتم اثارته رغبة في تحقيق منفعة معينة.
- الصراع الكامن: وهو صراع خبيث لأسباب متعددة (الخوف من نظرة الآخرين، الخوف من الصراع المعلن...) ويتم ترجمته بأوجه مختلفة (غيابات، ضعف الجودة، التوتر، التأخر في الأجال...).
- الصراع المكبوت: هو صراع حدث في الماضي ولم يتم ايجاد حل مقبول له لأطراف الصراع والخوف من أن يصبح صراع معلن في أي لحظة.
- سوء الفهم: صراع وارد حدوثه كثيرا ولحسن الحظ أنه الأسهل في ايجاد حل له مقارنة بباقي الأنواع المذكورة سابقا ولا بد من الإشارة أن سوء التفاهم ليس بالضرورة أن يكون متبادلا (على عكس باقي الأنواع الأخرى من الصراع) فهوناتج عن خطأ في التعبير فيجد الشخص نفسه في صراع دون علم الآخر.

4. مصادر وأسباب الصراع التنظيمي

من الأهمية بمكان التفرقة بين مصادر وأسباب الصراع التنظيمي، فمصادر الصراع التنظيمي تمثل المكان والطبيعة التي بها ومنها ينشأ الصراع فتبرر حتميته، أما أسباب الصراع فهي شروط تحذر من انتشار الصراع ليصبح قضية اهتمام ، هذا يعني أنه ليس من الضروري لمصادر الصراع أن تتسبب في أحداث قضية خلاف تهم جميع الأطراف، لكن بمجرد توفر الأسباب نصبح أمام صراع حقيقي وجب التعامل معه⁴¹.

1.4 مصادر الصراع التنظيمي:

لقد حدد (Fajana 2000) اثنين من مصادر الصراع التنظيمي نذكرها فيما يلي⁴²:

- المصادر الداخلية: وسميت بذلك كونها تعكس العوامل المرتبطة باطار العمل داخل المؤسسة، حيث ذكر Fajana أن العامل الرئيسي للمصادر الداخلية للصراع يتمثل في تعارض المصالح للعمال داخل الصناعة، هذا التعارض في المصالح سيؤدي الى الصراع بين طرفين وكل طرف يسعى للمشاركة فيما سماه Ajibade 2004 بالكعكة الصناعية.
- المصادر الخارجية : وسميت بذلك كونها متواجدة خارج أسوار المؤسسة ، ويحدث الصراع في هذه الحالة عندما يتدخل طرف ثالث في النزاع فيكون متحيزاً لأحد الطرفين السابقين أو يكون ضدهما، وكمثال على ذلك عندما تتدخل الحكومة كطرف ثالث، فتسن قوانين تحابي أحد الطرفين على حساب الآخر.

2.4 أسباب الصراع التنظيمي:

يجمل (ديري) الأسباب الخاصة بالصراع التنظيمي على النحو التالي⁴³:

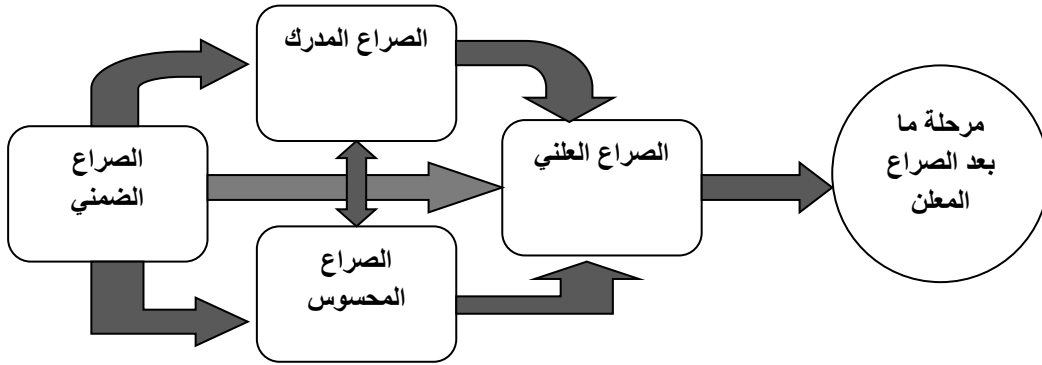
- 1 -صراع الأهداف: حيث يسعى فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.
- 2 -الصراع الفكري: حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو مؤسسة أفكاراً لا تنسجم مع أفكار الآخرين.
- الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس الفرد والجماعة ومشاعرهما مع أحاسيس و مشاعر الآخرين.
- 4 -الصراع السلوكي: حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.
- 5 -صراع الأدوار: حيث أن لكل فرد دوراً معيناً في المؤسسة يمكن أن يتعارض مع الآخرين.

- 6 -التغير في السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع وخاصة في حالة تضيق هذه الصلاحيات.
- 7 -عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يمكن أن يكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات والمسؤوليات الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع بينهما.
- 8 -التغير في مركز الفرد في المؤسسة داخل الهيكل التنظيمي.
- 9 -الاختلاف في الثقافة والقيم والعادات و التقاليد.
- 10 -حدوث تداخل وازدواجية في أداء الأعمال سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الأقسام التنظيمية أو على مستوى المؤسسات.
- 11 -المنافسة على الموارد المتاحة بين الأفراد أو بين الأقسام أو بين المؤسسات.
- 12 -المنافسة على السلطة: حيث يسعى كل فرد أو وحدة تنظيمية لتركيز السلطة لديه.
- 13 -العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.
- 14 -التركيب السيكولوجي للفرد: حيث يختلف الأفراد من حيث الشخصية فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين، ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة فيصعب التعامل معه ما يؤدي إلى حدوث الصراعات.
- 15 -الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا على القرارات والتعليمات الوظيفية يؤدي إلى حدوث الصراع.

5. مراحل الصراع التنظيمي

تعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة نتيجة تراكمات في الاختلافات بين الأفراد، وقد أشار pondy من خلال نموذج الشهير الى أن الصراع يمر بخمس مراحل مثل ما يوضحه الشكل التالي⁴⁴:

الشكل 3-1 : مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مراحل الصراع التنظيمي وفق pondy

- **مرحلة الصراع الضمني:** وتتضمن الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع دون حدوثه، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد أو الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن نظراً لانخفاض حدته أو عدم رغبة الأطراف الخوض فيه.
- **مرحلة الصراع المدرك:** تلعب المعلومات في هذه المرحلة دوراً أساسياً في تنشيط الصراع وجعله مدركاً لدى الأفراد من خلال الاعتماد على انسياب قنوات الاتصال بين الأفراد و الجماعات .
- **مرحلة الشعور بالصراع:** يشعر فيها الأفراد بالموشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين أطراف الصراع، فتتولد أشكال من القلق الفردي والجماعي كمقدمة للصراع.
- **مرحلة الصراع العلني:** هنا تظهر الأفعال وردود الأفعال من خلال الاعتماد على طرق مختلفة للتعبير عن الصراع مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى فهذه المرحلة تعتبر كبدائية للبحث عن حل للصراع .
- **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** وهي تتعلق بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم توصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل أو الوصول إلى طريق مسدود فيتم إيجاد حل مؤقت للصراع، وهنا تبدأ عملية إدارة الصراع والتعرف على جذور المشكلة لحلها.

6. مستويات و نتائج الصراع التنظيمي

1.6 مستويات الصراع التنظيمي :

ان تحليل الصراع التنظيمي يتم على مستويين، المستوى الأول يتمثل في الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، أما المستوى الثاني يتمثل في الصراع التنظيمي ما بين المؤسسات. بدوره الصراع التنظيمي داخل المؤسسة يمكن تصنيفه الى عدة مستويات يتم توضيحها فيما يلي⁴⁵:

- الصراع الشخصي الداخلي: ويسمى كذلك بالصراع النفسي، ويحدث عندما يطلب من فرد في المؤسسة أداء مهمة ما لا تتوافق مع خبرته واهتماماته وأهدافه وقيمه.
- الصراع بين الأفراد : يتمثل في الصراع الذي يحدث بين اثنين أو أكثر من الأفراد داخل المؤسسة باختلاف المستويات التنظيمية والوحدات التي يعملون فيها (يشمل ذلك الصراع الذي يحدث بين الرئيس و مرؤوسيه).
- الصراع داخل المجموعة : وهو يعكس الصراع الذي يحدث بين أعضاء المجموعة أو بين اثنين أو أكثر من المجموعات الفرعية ضمن المجموعة الرئيسية، بسبب أهدافهم، مهامهم، الاجراءات ... ومثل هذا الصراع يمكن أن يحدث نتيجة عدم توافق أعضاء المجموعة مع قاداتهم.
- الصراع بين المجموعات: يتمثل في الصراع الذي يحدث بين مجموعتين (وحدتين) أو أكثر داخل المؤسسة مثل الصراع بين وظيفة الانتاج ووظيفة التسويق، الصراع بين القيادة العليا و التنفيذيون.

2.6 نتائج الصراع التنظيمي:

يولد الصراع التنظيمي نتائج متباينة على الأفراد من جهة و التنظيم من جهة أخرى ويمكن حصر هذه النتائج فيما يلي⁴⁶ :

أولاً: النتائج الايجابية: للصراع التنظيمي أثار ايجابية على الفرد و التنظيم ما ينعكس على تحقيق الأهداف لكلا الطرفين .

- يزيد من حيوية وفعالية المؤسسة من خلال استغلال الخلافات في جوتنافسي يعود بالفائدة على المؤسسة.

- الصراع يدفع أطراف النزاع الى البحث عن استراتيجيات لحل الصراع بينهم ما ينمي قدرات الأفراد و يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة .
 - تنشأ حالة من التعاون و الانسجام بين الأفراد فيتعرف كل فرد على الآخر بشكل افضل أثناء الصراع، ما يزيد من فرص التعاون بينهم بعد حل الصراع.
 - تكوين مجموعة من المعلومات نتيجة حل الصراعات ما يفيد الادارة في الرجوع اليها مستقبلا لحل صراعات مستقبلية محتملة .
 - اشباع رغبات و حاجات بعض الأفراد في اثاره الخلافات داخل الادارة الذي يؤرقهم طيلة الوقت، فالصراع التنظيمي يعتبر كتنفيس عن تلك الرغبة.
- ثانيا: النتائج السلبية: يمكن أن تؤثر الصراعات بصورة سلبية على الفرد و المؤسسة ما يثير حالة من الارتباك داخل هذه الاخيرة و فيما يلي نذكر بعضها منها:
- تضرر أحد طرفي الصراع نتيجة ترجح حل الصراع الى مصلحة أحد طرفي الصراع على الآخر.
 - يخلف الصراع أثار نفسية سيئة لدى الأفراد تنعكس في انتشار العدوانية و البغضاء و الحقد و الكراهية بين الأطراف المتنازعة .
 - ضياع الوقت في البحث عن حلول للنزاع القائم عوض استغلاله في عمليات التخطيط و التنظيم و غيرها من العمليات الادارية الأخرى.
 - احتدام الصراع يؤدي الى تفكك و انقسام الجماعة بين الأطراف المتنازعة داخلها ما يفقد قوتها و تماسكها.
 - يمكن ان يلحق الصراع أحد الأطراف بأضرار مادية أو جسدية نتيجة استخدام العنف ما يسيئ للنظام ككل .
 - قد يؤدي الصراع الى انتشار ظاهرة الغياب و الهمال و اللامبالاه ما ينعكس على انتاجية الفرد.
 - قد يسبب الصراع أمراض نفسية لدى الفرد نتيجة الضغوط النفسية التي يعيشها اثنائه ما يؤثر على أدائه داخل المؤسسة.

7. استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

1.7 تعريف ادارة الصراع التنظيمي

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو انخفاض مستواه أو وجوده بدرجة عالية يحدث خلل في المؤسسة، أما القدر المعتدل منه فهو المطلوب وهنا يبرز دور ادارة الصراع في تعديل هذا الأخير.

تعرف ادارة الصراع على أنها مجموعة الإجراءات والآليات والقرارات التي يتخذها المديرون للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل منظماتهم بأساليب متعددة وفقاً لنوعية وحدة الصراع⁴⁷.

هناك فرق بين حل الصراع و ادارة الصراع، فحل الصراع ينهي النزاع القائم بين أطراف الصراع، من خلال ارضاء اهتمامات كل طرف، بينما ادارة الصراع تتضمن تفاعل خاص لتجنب تحول الصراع الى صدام حاد.

ادارة الصراع تهتم بالقضايا الشخصية ما يسمح ببناء علاقات بناءة، حتى وان كانت تلك القضايا غير قابلة للحل .

في الواقع ان حل الصراع غير ممكن دائماً، ففي هذه الحالة يجب ادارة ذلك الصراع لضمان الحفاظ على العلاقات وفتح مجال التواصل.

أثناء حدوث الصراع تتولد عواطف قوية تؤذي مشاعر الأفراد و عندما يُتعامل مع ذلك الصراع بطريقة غير سليمة تحدث انقسامات يصعب معالجتها ، في المقابل اذا تم التعامل مع الصراع بطريقة سليمة ينعكس ذلك على زيادة الثقة ما يعزز العلاقات بين الأفراد⁴⁸.

يتضمن حل الصراع تخفيضه أو إزالته أو إنهائه، فهناك عدد كبير من الدراسات حول التفاوض و الوساطة و التحكيم كان جوهر مضمونها حل الصراع.

من ضمن الأدبيات التي تناولت الصراع و إدارته هناك مقالة wall & collister 1995 تطرق فيها الى ثلاثة أسئلة رئيسية تمثلت في:

هل من غير الصواب تعديل (جعله معتدل) الصراع؟

هل الصراع ذو المستوى المنخفض يسبب خلل مثله مثل الصراع ذو المستوى المرتفع؟

هل ينبغي للقادة أحيانا إثارة الصراع من أجل تحقيق أهداف تنظيمية؟

و كانت اجابتهما عن هذه الأسئلة بـ لا ، لا ، لا.

ان مقارنة wall & collister في التعامل مع الصراع لا يتفق مع آراء العلماء الذين يرون أن للصراع التنظيمي نتائجه الايجابية و السلبية، فنتائجهما كانت في نطاق حل الصراع من خلال تخفيفه أو انهاءه.

ما نحتاجه بالنسبة الى المؤسسات المعاصرة هو إدارة الصراع وليس حل الصراع، ولا يعني بالضرورة ادارة الصراع تجنب أو تقليل أو إنهاء الصراع إنما تصميم استراتيجيات فعالة للتقليل من الخلل الذي يمكن أن يسببه الصراع وتحسين الدور البناء للصراع من أجل تعزيز التعلم وفعالية المؤسسة⁴⁹.

2.7 مراحل ادارة الصراع التنظيمي

ان تحديد المشكلة يتطلب التشخيص الجيد لها وهذا ما تهمله المؤسسات المعاصرة، ونتيجة لذلك يغيب في أغلب التدخلات الفهم الصحيح لطبيعة المشكلة ما يؤدي الى ضعف الفعالية. يجب أن يسبق تشخيص أو تحديد مشكلة الصراع أي تدخل يرمي الى ادارة هذا الأخير. التشخيص الصحيح لأسباب و آثار مختلف أنواع الصراعات داخل المؤسسة يعتبر من المسائل المهمة، كون أن تلك الأسباب و الآثار قد لا تكون مثل ما تبدو عليه في الظاهر، فنحن بحاجة الى معرفة ما اذا كانت المؤسسة تعاني من صراعات مستواها منخفض او صراعات شديدة، وكذلك ما اذا كان أعضاء المؤسسة يختارون استخدام الأساليب المناسبة للتعامل مع الصراع. قد أهمل الباحثين و الممارسين في الادارة ادارة الصراع، فالتشخيص الشامل يتضمن قياس الصراع و مصادره وفعاليته مع تحليل العلاقات ضمنه.

○ القياس: ان التشخيص الجيد يتضمن قياس العناصر التالية:

1. حجم الصراع على الصعيد الفردي، الشخصي، بين الأفراد، داخل المجموعة و بين المجموعات.
2. أسلوب التعامل مع الصراعات التي بين الأفراد و داخل المجموعة الواحدة و بين المجموعات.
3. مصادر كل من العنصر 1 و العنصر 2.
4. التعلم الفردي، الجماعي و التنظيمي ومدى فعاليته.

○ التحليل: ان تحليل المعطيات التي يتم جمعها في المرحلة السابقة يجب أن تتضمن:

1. حجم الصراع وأساليب معالجته حسب الوحدات ، الأقسام ...الخ وما اذا كانت تختلف عن المعايير المعمول بها.

2. علاقة حجم الصراع وأساليب الصراع مع مصادرها .

3. علاقة حجم الصراع وأساليبه مع التعلم التنظيمي وفعاليته.

يجب ان تشير نتائج التشخيص الى ما اذا كانت هناك حاجة الى التدخل ونوعيته من أجل ادارة الصراع.

يجب أن يتم مناقشة نتائج التشخيص مع مجموعة المديرين المعنيين بإدارة الصراع بمساعدة خبراء خارجيين مختصين في دراسة الصراعات ، هذه المناقشة من شأنها مساعدة المديرين على تحديد مشكلات الصراع ان وجدت وادارتها بفعالية.

ان المقاربة السابقة في اجراء التشخيص للصراعات تناسب كل الحالات، فعلى الممارسين والاستشاريين تحديد متى و الى أي مدى تكون الحاجة الى مثل هذا النوع من التشخيص من أجل ادراك مشكلة الصراع.

○ التدخل: التشخيص السليم هو الذي يظهر ما اذا كانت هناك حاجة للتدخل ونوعيته المطلوبة ، فالحاجة الى التدخل تظهر عندما يكون لدينا صراع تأثيره كبير أكثر من اللازم أو العكس أو غياب الفعالية في تعامل أعضاء المؤسسة مع الصراع. يوجد مقاربتين أساسيتين للتدخل في الصراع: التدخل ضمن السيرة و التدخل ضمن الهيكل.

تعكس السيرة تسلسل الأحداث أو الأنشطة بغرض تحقيق هدف معين، فهناك بعض السيرورات داخل المؤسسة كالاتصالات، اتخاذ القرارات، القيادة ضرورية لبناء نظام اجتماعي للعمل .

يشير الهيكل التنظيمي الى الترتيب المستقر للمهام، التكنولوجيا اضافة الى عوامل أخرى من شأنها مساعدة أعضاء المؤسسة للعمل معا بفعالية ، ولتحقيق أهداف المؤسسة لابد من تكامل السيرورات مع الهياكل .

1. السيرة: التدخل في اطار السيرة يسمح بتحسين الفعالية التنظيمية من خلال تغيير

أساليب تعامل أعضاء المؤسسة مع الصراعات بين الأفراد ، هذه المقاربة مصممة

بشكل أساسي لإدارة الصراع من خلال مساعدة أعضاء المؤسسة في تعلم كيفية الربط بين استعمال اساليب معالجة الصراعات بين الأفراد ومختلف المواقف، و بعبارة أخرى هذا النوع من التدخل يُمكن أعضاء المؤسسة من الاستخدام الفعال لأساليب معالجة الصراعات بين الأفراد اعتمادا على طبيعة الموقف، وهذا يتطلب أحداث تغييرات على مستوى السيرورات التنظيمية كالثقافة التنظيمية والقيادة و التي من شأنها دعم أعضاء المؤسسة في اكتساب مهارات جديدة في ادارة الصراعات.

2. الهيكل التنظيمي: التدخل ضمن الهيكل يسعى الى تحسين الفعالية التنظيمية من خلال خصائص التصميم الهيكلي للمؤسسة و ما يتضمنه من ميكانيزمات، تسلسل هرمي، اجراءات، نظام المكافآت ... فهذه المقاربة تحاول اساسا ادارة الصراع بتغيير تصورات أعضاء المؤسسة حول حجم الصراع عبر مختلف المستويات.

ان الصراعات الناتجة عن التصميم الهيكلي للمؤسسة يمكن ادارتها بفعالية من خلال أحداث تغييرات على التصميم نفسه، وتشير البحوث و الدراسات أنه لا يوجد تصميم يناسب جميع المؤسسات، فسواء كان الهيكل أليا (ميكانيكيا) أو عضوي فهو يناسب مؤسسة واحدة أو أكثر وهذا حسب بيئتها.

وقد ادت الدراسات التي أجراها كل من lawrence و lorsh و 1967 و morse و lorsh و 1970 الى تطوير النظرية الموقفية لتصميم التنظيم و التي أشارت الى أن التصميم الميكانيكي للهيكل التنظيمي مناسب للإدارات التي تتعامل مع بيئة مستقرة أما التصميم العضوي للهيكل التنظيمي فهو مناسب للإدارات التي تنشط ضمن بيئة غير مستقرة، فكلما كان هناك توافق أكثر بين التصميم و البيئة كلما تحقق مستوى فعالية أكبر في ادارة الصراعات.

و بوجه عام التدخلات التي تتم بصورة تطوير تنظيمي تتطلب هياكل عضوية مرنة تشجع على تحقيق فعالية ادارة الصراعات.

العديد من المؤسسات استجابة لضغوط التنافسية من خلال انشاء تصاميم أكثر تسطحا و لامركزية و أقل تعقيدا من بقية التصاميم الأخرى، فهذا التحول نتج عنه ظهور أشكال جديدة من الهياكل التنظيمية مثل الهيكل النموذجي، الافتراضي و الهيكل الأفقي، وفي تقرير لـ byrne 1993 ذكر فيه سبعة عناصر أساسية للمؤسسة الأفقية :

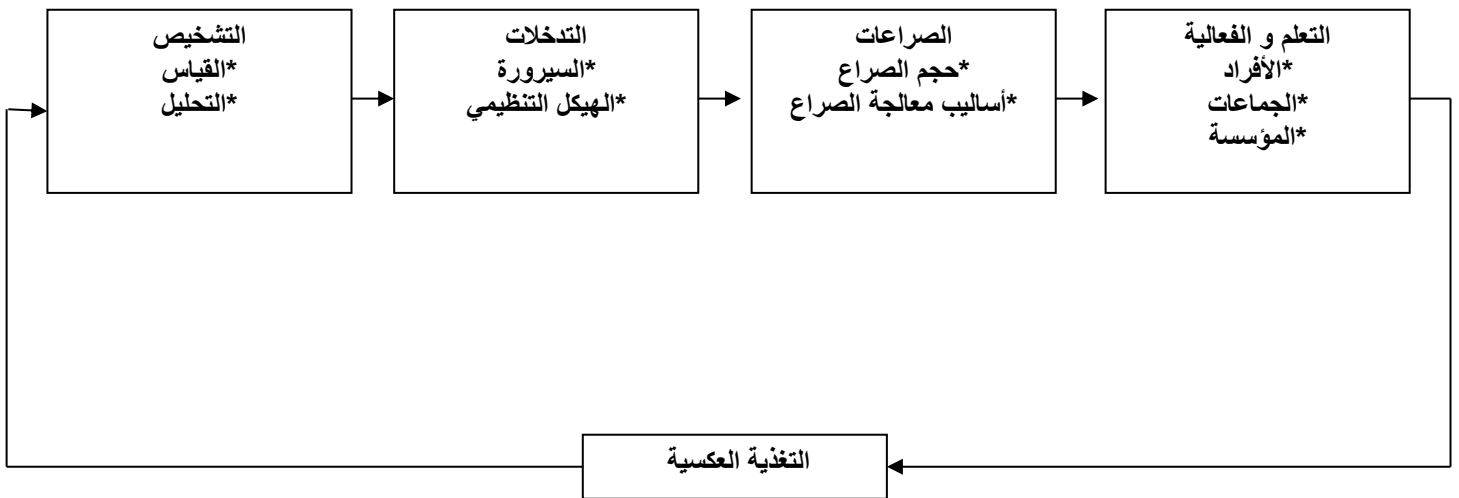
- التنظيم يكون حول السيرورة وليس المهمة.

- هيكل تنظيمي مسطح.

- الاعتماد على الفرق .
- ترك العميل يقود الأداء.
- مكافأة أداء الفريق.
- دعم التواصل بالموارد والزيون.
- اعلام وتدريب كل العاملين .

هناك العديد من المؤسسات استجابة لضغوط التنافسية من خلال تخفيض حجم عمالتها، فهي تعتمد على هياكل عضوية لامركزية مسطحة التصميم وأقل تعقيدا وهناك أمثلة على هذه المؤسسات من اتبعن هذا النهج ك GE, Xerox, Dupont, Motorola لكن التغيير في الهيكل التنظيمي الذي لا يرفقه تغيير في الثقافة لن يؤثر على عملية التعلم داخل المؤسسة وبالتالي الطرق الأساسية لأداء العمل .

الشكل 3- 2 : سيرة ادارة الصراع التنظيمي



Source : Rahim, M. A. (1983). Managing conflict in complex organizations. In D. W. Cole (Ed.), *Conflict resolution technology* (p. 81). Cleveland: Organization Development Institute. Reprinted with permi

3.7 شروط فعالية ادارة الصراع التنظيمي

لكي تكون استراتيجيات ادارة الصراعات فعالة ينبغي أن تتوفر العناصر التالية⁵⁰:

○ التعلم التنظيمي و الفعالية:

يجب تصميم استراتيجية ادارة الصراع من أجل تحسين التعلم التنظيمي و الفعالية على المدى الطويل، ولتحقيق ذلك يجب تصميم استراتيجيات ادارة الصراعات لتعزيز التفكير النقدي و الابداعي لتعلم فن حل المشاكل الأساسية.

○ احتياجات أصحاب المؤسسة:

ينبغي تصميم استراتيجية ادارة الصراع لتلبية احتياجات و توقعات أصحاب المصلحة و تحقيق التوازن بينهم، و قد تطرق 1998 Mitroff's الى هذه النقطة من خلال تعليقه حول انتقاء أصحاب المصلحة المناسبين لحل المشاكل الأساسية كالتالي: " ان النوع البشري يتأرجح باستمرار بين افتراضين هما : الأول أفراد مثلنا ردة فعلهم تشبه ردة فعلنا اتجاه وضعية ما، أما الافتراض الثاني أفراد مختلفون عنا تماما بحيث لا يوجد أساس للتفاهم المتبادل، فكلما النوعين خبيث يحط من انسانيتنا و يضع النرجسية الذاتية صاحبة المصلحة في كل الحالات⁵¹."

○ الأخلاق:

يتعين على القائد الحكيم أن يتصرف بشكل أخلاقي و لفعل ذلك لابد عليه أن يكون منفتحا على المعلومات جديدة و مستعدا لتغيير رأيه ، و نفس الشيء بالنسبة للمرؤوسين و غيرهم من أصحاب المصلحة الذين لديهم واجب أخلاقي يتمثل في التحدث بصراحة عن قرارات المشرفين عندما يرون أن عواقبها قد تكون خطيرة.

لإدارة الصراعات اخلاقيا لابد على المؤسسة ترسيخ التوازن بين تأييدها للعاملين و العملاء و الموردين و البيئة و أصحاب المصلحة، وإذا تم تأييد هذه الأطراف من خلال صناع القرار سنأمل في تسجيل تحسين في ادارة صراعاتنا التنظيمية اخلاقيا.

4.7 أساليب ادارة الصراع التنظيمي

يمكن تصنيف أساليب ادارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات، حيث تتضمن المجموعة الأولى تحديد أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، أما المجموعة الثانية فتتضمن تغييرات هيكلية لإدارة الصراع و المجموعة الثالثة فتشمل مجموعة من النماذج تعين الفرد على كيفية ادارة الصراع⁵².

7-4-1- تحديد الأهداف المشتركة :

ان ايجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة يعتبر من الطرق الفعالة لإدارة الصراع، خاصة أن تعارض الأهداف بين الأطراف المتصارعة يشكل المصدر الرئيسي لنشوء الصراع، فإيجاد أهداف تتفق عليها كل الأطراف من شأنه أن يفتح قنوات الاتصال بينهم و يعطي مجالا للحوار، واستخدام نظام للحوافز لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح تلك الأهداف.

7-4-2- تغييرات هيكلية:

من أهم التغييرات الهيكلية من أجل ادارة الصراع نذكر ما يلي:

- الاعتماد على مختص في معالجة الصراعات لتحديد مسؤوليات الجهات المتصارعة.
- تخفيض درجة الاعتمادية المتبادلة بين المجموعات وتجسيد المهام المستقلة للتخفيف من حدة الصراع.
- تغيير أماكن عمل الموظفين ونقلهم الى مصالح أو وحدات أخرى وهذا من شأنه تعزيز التفاهم بينهم ويزيد من خبراتهم.

7-4-3 نماذج ادارة الصراع التنظيمي

أولى الباحثين أهمية كبيرة لعملية ادارة الصراع، فقاموا ببناء نماذج عديدة لإدارة الصراع من أجل تحقيق فاعلية أفضل للمؤسسة و من بين تلك النماذج نذكر:

○ نموذج March & Simon

طرح الباحثان أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي وهي⁵³:

- 1- حل المشكلة : التعاون وطرح بدائل للوصول الى حلول ترضي الجميع.
- 2- الإقناع : يفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية، ما يتطلب التوسط للقضاء على الخلافات.
- 3- إجراء الصفقات أو المساومة : يُستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد اتفاق بين الأطراف المتصارعة.
- 4- التحالف أو الائتلاف : هنا تعكس الحلول القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.

○ نموذج رحيم (Rahim)

ولقد أوضح في هذا النموذج بعدين لاستراتيجيات إدارة الصراع وهما :

1- بعد الاهتمام بالنفس : ويعكس توجه الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته فقط.

2- بعد الاهتمام بالآخرين : يشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام

بمصالحهم .

و من خلال هذين البعدين تظهر خمسة أساليب لإدارة الصراع وهي:

أ- التكامل : ويشير إلى اهتمام عال بالذات و الآخرين، ويشمل تبادل المعلومات وكشف

الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين.

ب - الإرضاء : يشير إلى اهتمام متدن للذات مقابل اهتمام عال بالآخرين، حيث يعمل هذا الأسلوب على

التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر.

ت - الهيمنة : تمثل اهتمام عال بالذات مقابل اهتمام متدن بالآخرين، ففي هذا الأسلوب

يحاول الشخص إهمال حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.

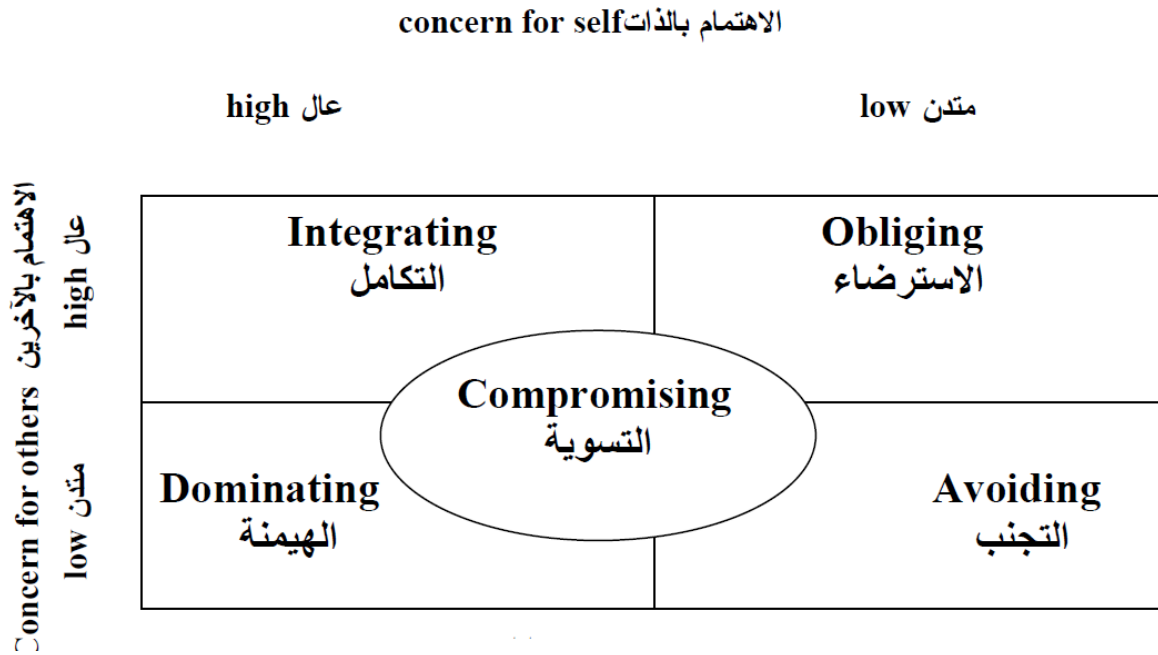
ث - التجنب : يشير إلى اهتمام متدن بالذات والآخرين ويرتبط بالانسحاب والتجنب من

الوضع الذي يشكل تهديداً وقد يأخذ شكل التأجيل.

ج - التسوية : ويشير إلى اهتمام متوسط بالذات و الآخرين، حيث يتنازل كل من الطرفين عن بعض

طلباته من أجل التوصل إلى قرار مشترك.

الشكل 3-3 : نموذج رحيم لإدارة الصراع



Source :Rahim, A., & Bonoma, T.V. (1979). Managing organizational conflict: A model diagnosis and intervention, psychological report, 44, 1327.

○ نموذج Thomas-Kilmann

اعتمد هذا النموذج على تقدير سلوك الفرد ضمن الصراع بالاعتماد على بعدين هما :

1- بعد التعاون (cooperativeness) يمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد مدى إشباع الفرد لحاجاته الآخرين.

2- بعد الحزم (assertiveness): يمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد مدى الدرجة إشباع الفرد لحاجاته.

يمكن استخدام هذين البعدين لتحديد أسلوب التعامل مع الصراع من خلال الشكل الموالي :

الشكل 3-4 : نموذج Thomas-Kilman



Source : Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilman, Thomas-Kilman conflict MODE instrument, Report prepared for Jane simple, May 1, 2008, p 02.

• استراتيجية التجنب (avoiding):

لا تعاون ولا حزم ويقصد بها عدم مواجهة الصراع، فالفرد لا يحاول الاهتمام بتحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، فهو يؤجل الدخول في الصراع الى أن يحين الوقت المناسب أو يحاول تجنب تهديدات الطرف الحالي .

• استراتيجية السيطرة (competing):

حزم لا تعاون ويقصد بها سعي الفرد لتحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، من خلال فرض وجهة نظره بقوة لإيمانه بصحتها دون فسح المجال لسماع وجهات نظر الأطراف المتصارعة .

• استراتيجية التنازل (accommodating):

تعاون ولا حزم ويقصد بها اهمال الفرد لحاجاته مقابل الاهتمام بالآخرين في سبيل ارضائهم وتحقيق رغباتهم، فهذا الاسلوب يعكس مفهوم التضحية بغرض تقليل التوتر.

• استراتيجية التسوية (COMPROMISING):

التعاون والحزم معاً بشكل جزئي يقصد بها إيجاد حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة بشكل جزئي، و هذا الأسلوب يقع بين التنازل والسيطرة فهو أسلوب للسيطرة لكنها ليست مطلقة كونه يعطي مجال جزئي لإرضاء الأطراف المتصارعة.

• استراتيجية التعاون (COLLABORATING) :

تعاون وحزم يقصد بها محاولة الفرد بالتعاون مع الأطراف الأخرى إيجاد حل يرضي الجميع، فهذا الأسلوب يتضمن البحث في القضية محل صراع وتحديد نقاط الاهتمام المشتركة للأطراف و نقاط الاختلاف و الافادة من أفكارهم للخروج بحل يحظى بدعم الجميع.