

صراع القيم التنظيمية داخل المنظمة (بين الثقافة السائدة والثقافة الفرعية)

وأثره في السلوك التنظيمي

أ . خالد تيطراوي

جامعة المسلية - الجزائر

الملخص:

من المسلم به انه يوجد اختلافات وصراعات بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل أي تنظيم، على اعتبار أن سلوك العامل داخله هو نتاج تراكم ثقافي ممتد عبر مراحل تنشئته الاجتماعية، وبذلك يكون سلوكه وردود أفعاله وتصرفاته ومواقفه وقيمه التي يؤمن بها، تابعه إلى موروث ثقافي لا يمكن الاستغناء عنه حتى داخل أماكن عمله، هنا يحدث الالتقاء بين الأنساق المكونة للثقافة التنظيمية، من خلال ما يحمله العامل من معتقدات وقيم مهينة معنية والقيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، هذا الالتقاء قد يبدأ في البداية باختلافات بسيطة في وجهات النظر وينتهي بصراع القيم التنظيمية، وهنا يجب أن نفهم أن التعارض والصراع لا يعنى في جميع الأحوال التأثير السلبي على السلوك التنظيمي، بل هناك بعض الجوانب الايجابية لهذا الصراع تعود بالفائدة على العامل والمنظمة على حد سواء، وعليه سنحاول في هذا المقال التركيز على بعض المعطيات التي تقربنا إلى فهم حقيقة التعارض والصراع الموجودين القيم التنظيمية داخل المنظمة وتأثيره على سلوك التنظيمي.

Abstract:

It is taken for granted that there are differences and conflicts between the different sociable active members within any organization. Considering that the employee's behavior within an organization is a result of an overwhelmed culture which is spread through the phases of his sociable development/growth. For that , his behavior, reactions, actions, situations , and values that he believes in ; are related to an inherited culture which can't be managed without even inside his working place. Here , the patterns/ systems/ orders that make the organizational culture get together through what the employee holds from beliefs , certain working values, and the working values that are known in the association. This gathering, may start at the beginning through slight differences in the views and ends with a conflict of the organizational values. And here , we should understand that the disagreement and the conflict don't mean in all the case the negative impact on the organizational behavior ; however, there are some positive sides to this conflict which brings a benefit to the employee and the organization as well . Upon this, we will try in this essay to focus on some data that can provide us with a closer look to understand the truth of the disagreement and the conflict that exist between the organizational values within the organization , and its impact on the organizational behavior.

مقدمة:

لاشك أن المنظمة التي هي عبارة عن نسق مفتوح تتفاعل مع البيئة الاجتماعية والثقافية وتتأثر بها وتتطبع بالكثير من سماتها، لذلك ينظر إليها (أي المنظمة) على أنها نظام فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة، وبالتالي يؤثر على سلوك وأداء العاملين بها، على افتراض أن هناك علاقة ترابطية بين نجاح المنظمة وفشلها، وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد الابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات من اجل تحقيق الأهداف، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت المنظمة تملك مورد بشري قوي يشكل الأساس التي تقوم عليه إستراتيجيتها ومخططاتها التنظيمية، فالفرد

جزء لا يتجزأ من هذه العلاقة الترابطية من خلال ما يحمله من قيم ثقافية فرعية يأتي بها إلى المنظمة تساهم في تشكيل ثقافتها التنظيمية فهو يؤثر ويتأثر بما يحيط به من خلال تفاعله مع القيم السائدة داخل المؤسسة، وكنتيجة حتمية لهذا الاحتكاك والتفاعل تتولد عن ذلك عمليات اجتماعية متنوعة منها التنافس والتعاون و كذلك الصراع، هذا الأخير الذي تعرفه العتية ماجدة على انه هو عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلبا على شيء ما يهتم به الطرف الآخر (1) ، حيث يعتبر الصراع داخل المؤسسة من المظاهر الأساسية طالما أن الأطراف العاملة فيها تختلف قيمهم وتوجهاتهم وظروف العمل لديهم وحتى طموحاتهم، مما يولد الصراع داخل المنظمة سواء كان سلبيا أو ايجابيا، وعليه يصبح الصراع نتيجة حتمية لتفاعل الأنساق التنظيمية المكونة للتنظيم، بحيث يصبح منكمس شرطي لا بد منه وواقع سسيومهنى لا بد من الاعتراف به والتعايش معه، رغم محاولة البعض اعتباره خلل مهني يززع استقرار الهيكل التنظيمي.

فمن المعروف أن النظرة السائدة للصراعات التنظيمية على أنها ظاهرة سلبية تؤدي نتائجها إلى إحباط سلبى وانفعال وانخفاض الروح المعنوية، وإهدار الوقت في حل النزاعات مما يؤثر على فعالية السلوك التنظيمى ومنه على استمرار واستقرار المنظمة، لهذا يجب القضاء عليها مادامت أنها ظاهرة تسير عكس اتجاه التنظيم، ونجد النظرية البنائية الوظيفية تذهب في نفس السياق فالصراع يعنى حدوث تفكك في الأنساق الاجتماعية، وبالتالي فإن الصراع داخل التنظيم يؤدي على نتائج سلبية ضارة، وعلى عكس هذه النظرة نجد أصحاب مدخل الصراع ينظرون إلى الصراع على اعتبار أن له وظائف إيجابية، وأنه يقوي روابط العلاقة الاجتماعية ويؤدي إلى تحقيق أعلى درجة من الفائدة لكلا الطرفين المتصارعين، وأن الصراع يضفي الحيوية المتجددة على البناء الاجتماعي، سواء على مستوى المجتمع الكبير أو على مستوى التنظيم (2) ، وهناك أيضا من يرى أن المنظمات لا يمكنها العيش بعيدا عن الصراع مهما كان شكلها وحجمها وطبيعة عملها مدام المشكل الأساسي لها هو الإنسان، فمن الطبيعي أن نجد الاختلاف في الرؤى والأهداف، وعليه فإن صراع القيم التنظيمية ظاهرة سسيومهنية صحية يمكن للمنظمة أن تحوله من ظاهرة سلبية إلى حالة ديناميكية ايجابية تساهم في تطوير السلوك التنظيمى للعمال وذلك من خلال التشجيع على الأفكار الإبداعية، والمساهمة في إحداث التغيير والتطوير التنظيمى اللازم للمنظمة والعمل على توحيد الأهداف المشتركة، من اجل الوصول إلى بناء تنظيم قادر على المنافسة والاستمرار في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة.

أولاً: المنظور الاصطلاحي والمفاهيمي:

التنظيم: يرتبط مفهوم التنظيم بعدة أبعاد لها علاقة بالهدف ووسائل تحقيق الهدف وبخطة العمل الذي يقود لتحقيق الهدف وبمن ينفذ تلك الخطط ومن يتابع تنفيذها وبمختلف الأعمال التي تؤدي لتحقيق ذلك الغرض وهيكل الأدوار والمسؤوليات ... إلخ (3)

ويرى ماكس فيبر أن التنظيم : " نسق فرضي مستمر لنشاط نوعي متميز " .

ويرى بارسونز أن التنظيم: "وحدة اجتماعية مقصودة تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهدافا محددة" (4).

المنظمة: مصطلح يطلق على الجماعة المشتركة في هدف خاص طويل الأمد كالجماعة الاقتصادية أو الثقافية، أو ما أشبههما لها نظم خاص وروابط بين أفرادها وعمل خاص والمنظمة هي: "هيكل من العلاقات يتواجد عندما يعمل فردين أو أكثر بشكل متعاون وجماعي لتحقيق مجموعة من الأهداف" (5)

القيم التنظيمية: هي خلاصة تفاعل الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية النابعة من حاجات النسق ذاته، وفي هذه الحالة ينتج النسق الداخلي قيما ومعايير وأنماط سلوك خاصة به تختلف عن باقي التنظيمات في بعض جوانبها تسمى القيم التنظيمية. (6)

الثقافة السائدة: هي مجموعة من القيم و المعتقدات و الأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة، وهي جزء من ثقافة المنظمة تظهر في عدة أشكال منها قواعد العمل، وقيم العمل، وأسلوب التعامل اليومي بين العاملين، والتركيز على العمل، واحترام الآخرين.

الثقافة الفرعية: يرى "غي روشي" أنه يمكن استخدام تعبير الثقافة الفرعية لتمييز نسق جزئي ضمن مجتمع شامل، أو عندما نحاول ربط ثقافة بثقافة أخرى أكثر امتدادا، تسجل في إطار الأولى (7). كما نجد فيها خصوصية ثقافية، ويحددها على أنها "عناصر الثقافة التي يشارك فيها أعضاء بعض الفئات المعترف بها في المجتمع، ولكن لا يشارك فيها جميع أعضاؤها فالمجتمعات المهنية المتعددة لها ثقافتها الخاصة، التي يتعذر فهمها من بقية أفراد المجتمع (8).

السلوك التنظيمي: عرفه أحمد ما هر: بأنه سلوك الأفراد داخل المنظمات و يقصد بالسلوك في كتابنا هذا الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله حيث يتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك (9)

حيث يرى العلماء أن السلوك التنظيمي يعني مباشرة تفهم و تفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية (10)

الصراع داخل المنظمة: يشير مفهوم الصراع بوجه عام إلى تلك العملية التي عن طريقها يحاول أفراد أو الجماعات تحييد أو إلحاق الضرر أو التخلص من منافسيهم، أي أن الصراع يشير إلى العملية التي عن طريقها يحاول بعض الأفراد والجماعات التفوق أو الفوز على غيرهم من الأفراد أو الجماعات المعارضة، وإبعادهم عن المنافسة بأية طريقة ممكنة. (11)

وهو أيضا وضع تنافسي تكون فيه أطراف الصراع مدركة للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (12)

ثانيا: الصراع التنظيمي حقل خصب لإسهامات نظرية متنوعة:

1- الصراع والماركسية: أرجع الفكر الماركسي المسؤولية لوجود الصراع في المجتمع نتيجة لارتباطها بالطبقية الاجتماعية هذه الطبقة التي تتجلى من خلال ممارستها لأسلوب الإنتاج الذي يعتمد على من يملك ومن لا يملك وهو العامل الاقتصادي ، وقد صاغ ماركس نظريته بناء على إبراز هاته الأبعاد الاقتصادية وكيفية تأثيرها على باقي العوامل الاجتماعية ومنه صراع الطبقات الاجتماعية وتحديد طبقة الرأسمالية وطبقة البروليتاريا ، ومن ثمة يمكن أن ينشأ صراع بينهما وبين المسيطرين على إدارتها، ويتجدد هذا الصراع بدوره من خلال قوى الإنتاج وعلاقاته السائدة، وبهذا يخلص ماركس الى اعتبار الصراع ظاهرة مجتمعية طرفاها: الطبقة البورجوازية المالكة لكافة وسائل الإنتاج ، الطبقة البروليتارية المالكة للجهد المبذول⁽¹³⁾

2- الصراع لدى البنائية الوظيفية: تجلت اهتمامات البنائية الوظيفية بالصراع من منطلق اعتباره ظاهرة مرضية سرعان ما تتم السيطرة عليه من قبل النسق على اعتباره يؤدي دورا لا وظيفيا يصيب البناء الاجتماعي في أنساقه الفرعية" فدوركايم يعتبر أن " النمط الطبيعي والمألوف من تقسيم العمل يؤدي إلى التبادل الاجتماعي وظهور قيم أخلاقية مشتركة ، أما النمط الشاذ من تقسيم العمل فقد يؤدي إلى تباين وتناقض المصالح الاجتماعية ولعل ذلك ما دفع " دوركايم " لصياغته لمفهوم الانوميا نتيجة لظهور هذا النمط الشاذ ، وافتقاد المعايير الاجتماعية" وعليه فالضوابط والمعايير وظيفتها الاجتماعية إحداث نوعا من التوازن بين الأنساق التي يتشكل منها النسق الأكبر كلما ظهر خلا وظيفيا، فالصراعات بهذا المعنى تتميز بالشمولية بحيث تمس المجتمع في كليته، بينما وجب التمييز بين نوع آخر من الصراع بحيث يكون داخل المؤسسات الاقتصادية باعتبارها مجتمعا مصغرا تتمركز فيه كثير من الظواهر التي تظهر في المجتمع الأكبر ،ومن ثمة فان الصراعات العمالية هي الأخرى شكلا من أشكال الصراع التي تظهر في التنظيمات والمؤسسات الصناعية على وجه التحديد فقد يحدث الصراع " بين مستويات السلم التنظيمي كأن يكون بين العمال والإدارة أو بين الإطارات المتوسطة والإطارات العليا ، كما قد يكون بين مختلف المصالح داخل نفس التنظيم كأن يكون الصراع مثلا بين مصلحة الإنتاج ومصلحة اختبار الجودة نتيجة الاختلاف حول معايير الإنتاج ، كما أن الصراعات قد تكون نتيجة الاختلاف الذي يحدث بين التنظيمين الرسمي ، وغير الرسمي على مستوى التنظيم واتساع الهوة بينهما . يقع الصراع أيضا نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى ، وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم رضاها بمختلف الوسائل والصور المتاحة⁽¹⁴⁾

3- نظرية راجيرس (التناقض بين سلوك الفرد والتنظيم): حاول أن يفسر راجيرس السلوك

الإنساني في التنظيمات المختلفة نتيجة العوامل الآتية:

- عوامل فردية وهذا يتطلب دراسة الشخصية الإنسانية

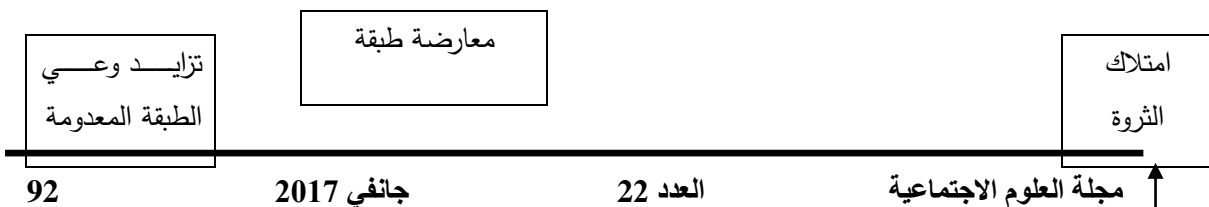
- عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة وغير الرسمية وهذا يتطلب دراسة الجماعات
- عوامل تنظيمية رسمية، وهذا يتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم.
- وعليه عند ارجيرس يوجد عنصرين أساسيين في أي تنظيم الإنسان الفرد والتنظيم الرسمي.
- ويرى أن التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين خصائص واحتياجات الفرد العامل يتضح من مبادئ التنظيم الكلاسيكية إذا طبقت بحذافيرها ينتج عنها الصراع وبالتالي يعمل في جو يتصف:
- حد أدنى من السيطرة الفردية على جو العمل وظروفه.
- الفرد العامل يتحول إلى شخص سلبي مطيع معتمد على التنظيم.
- لا يستخدم التنظيم الرسمي إلا القليل من القدرات والطاقات الإنسانية، وبالتالي تميل القدرات الإنسانية غير مستغلة إلى الضعف والانهيار.
- ظروف العمل في التنظيم الرسمي تؤدي بسلوك العامل إلى الفشل.
- يرى ارجيرس أن رد فعل الفرد داخل التنظيم على تلك الأوضاع المفروضة عليه بأحدي الأشكال الصراع التالية:

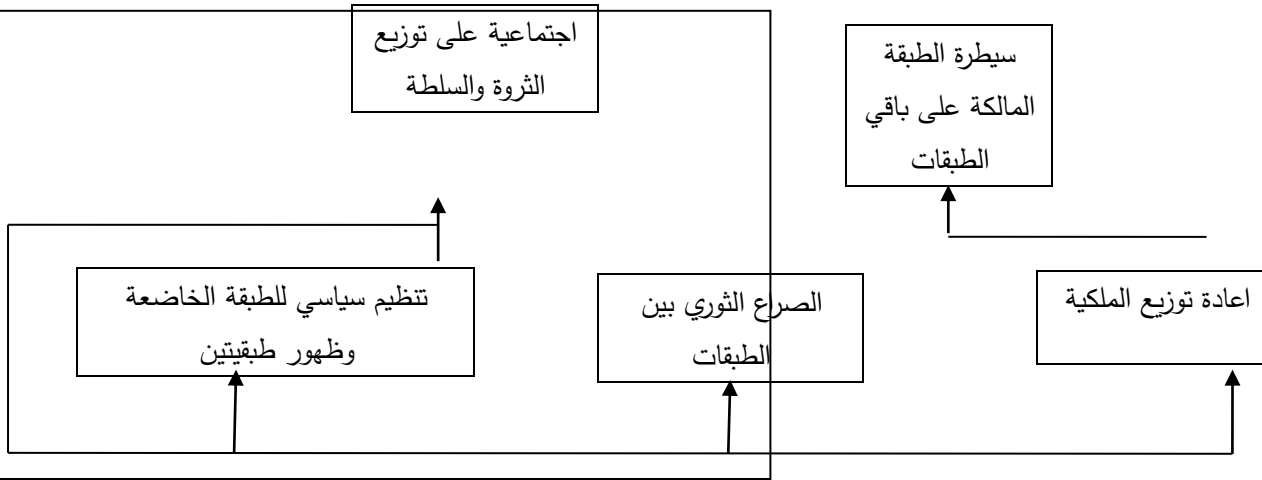
- أن يترك التنظيم نهائياً.
- أن يحاول تسلق السلم التنظيمي، أي يصل إلى مركز إداري أعلى يسمح له التخلص من الضغوط.

- أن يستخدم أي من الوسائل الدفاعية التي في حوزته كالعوانية والإسقاط.
 - أن يصبح مستهترا وغير عابئ بشيء، فيتكاسل ويتراخى ولا يهتم بالتنظيم وأهدافه.
 - الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية لحمايته التنظيم الرسمي.
- وفي الأخير يرى ارجيرس الأسلوب الذي يمكن من خلاله تحقيق التقارب بين الفرد والتنظيم الرسمي بأن تتم إتاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد في التنظيم إلى أقصى قدر ممكن، بحيث يندمج التنظيم الرسمي وغير الرسمي⁽¹⁵⁾ ومنه التقليل من الاضطرابات التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى الصراع السلبي الذي لا يخدم أهداف المنظمة.

4- مسار الصراع بين ماركس وابن خلودن: في المنظورين الماركسي والخلودني نجد مسارا معينا ينطلق منه الصراع ونهاية ينتهي عندها، ويمكن عرض المسارين من خلال الشكلين الآتيين:

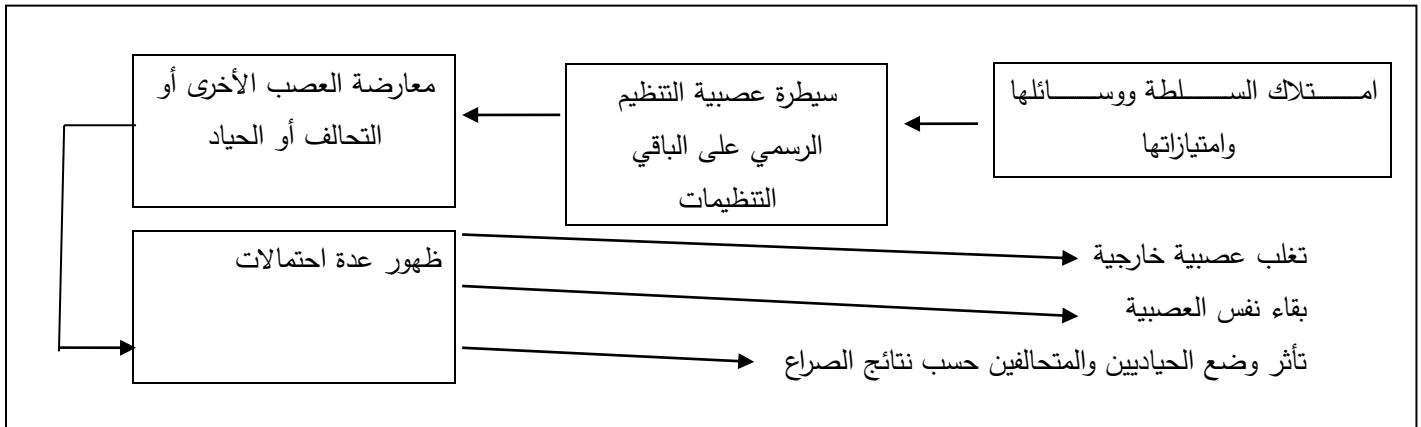
الشكل رقم(1) المسار الماركسي لعلاقة الصراع⁽¹⁶⁾





يصور الشكل رقم (1): المسار الماركسي لعلاقة الصراع الذي يكون محركه عدم العدالة في توزيع الثروة من خلال هيمنة طبقة على باقي الطبقات الاجتماعية، غير أن هناك طبقة أخرى تحاول تكسير هذا الاحتكار للثروة في محاولة لإعادة توزيعها، ومن بوادر تشكل هذه الطبقة تزايد وعيها الطبقي ووعياها بأوضاعها الذي يدفعها إلى تأطير نفسها في حركات سياسية لتكون بذلك طبقة ظاهرة، وهذا ما يؤهلها لخوض عملية الصراع الثوري لتحقيق في الأخير هدفها الذي هو إعادة توزيع الثروة.

الشكل رقم (2) المسار الخلدوني لعلاقة الصراع



أما الشكل رقم (2): فيصور المسار وفق المنظور الخلدوني الذي يرجع أصل الصراع إلى الملك والذي نعبر عنه امتلاك السلطة ووسائل السلطة داخل المنظمة، فامتلاك السلطة ووسائلها المادية والقانونية هو من العوامل الأساسية في بناء قوة عصب المنظمة، بحيث يعطيها إمكانية التحكم في باقي العصب الأخرى التي تنقسم إما متحالفة أو حيادية أو صراعية، وهنا تتدخل عدة احتمالات حسب العديد من الظروف والمعطيات المحيطة بالصراع والتي تؤدي إلى تغلب أحد عصب المنظمة على عصبية التنظيم الرسمي أو بقاء الوضع على حاله⁽¹⁷⁾.

ثالثاً: الصراع داخل المنظمة أسبابه مراحل وطرق إدارته:

1- أسباب الصراع: كنتيجة لتلاقي الثقافات الفرعية التي يحملها الفرد داخل المنظمة والثقافة السائدة والتي تمثل أهداف التنظيم يحدث النزاع والاختلاف حول طبيعة القيم التي يحملها كل طرف والأهداف التي يسعى إليها وعليه يمكن أن نخلص أسباب الصراع الى:

- الأسباب التنظيمية للصراع: ربما كان أوضح أسباب الصراع في المنظمات هو التنافس للحصول على الموارد المحدودة، فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة، ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأماكن والأموال والمعدات والأفراد، وتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره، وهذا مجرد تبرير للحصول على جزء أكبر من هذه الموارد، ولذلك فليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل المدى، وكان العامل قد تنافس مع أحد زملائهم للحصول على مكتب معين أو للحصول على جزء من الدخل المخصص للترفيه، فإنه يكون على دراية جيدة بطبيعة هذا النوع من الصراع. وهناك سببان إضافيان للصراع هما: غموض المسؤولية، وعدم وضوح السلطة، ففي بعض الأحيان يكون هناك عدم دقة في تحديد جماعات المسؤولية عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة، وعندما يوجد ذلك فإن المكلف بهذا النشاط قد يتهرب من مسؤوليته، وهنا يتولد النزاع أو الصراع بسرعة إذن الصراع الداخلي أو الذي تتحكم فيه عوامل تنظيمية يرجع في الأساس إلى الخلل البنائي أو الوظيفي الذي يعترى الأنساق المشكل منها التنظيم، فعندما لا يكون هناك قواعد واضحة وسليمة أو عندما لا تحترم هذه القواعد من طرف بعض الأعضاء فإنه لا محالة سيؤدي ذلك إلى الصراع.

- الأسباب غير التنظيمية للصراع: فقد ينشأ الصراع أحيانا عندما يعتقد طرفا الصراع أن اهتماماتها متعارضة إلا أن الموضوع أكثر تعقيدا مما أشرنا إليه في التعريف، فلكي يقع الصراع فإن هناك أشياء أخرى بجانب تعارض الاهتمامات لابد من وجودها، فقد تصل إلى أن العوامل المرتبطة بالعلاقات الشخصية تلعب دورا مماثلا أو أقوى من الدور الذي يلعبه تعارض الاهتمامات في خلق الصراع، وأحد هذه العوامل هو ما يطلق عليه التفسيرات الخاطئة، والأفكار النمطية التي تكون سائدة لدى الأفراد في علاقاتهم الشخصية وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين، فعندما يعجز الأفراد في الحصول على اهتماماتهم فإنهم عادة ما يحاولون تحديد أسباب ذلك الفشل، ولعله من التفسيرات التي تؤدي إلى الصراع هو التفسير الذي يرجع الفشل إلى تدخل متعمد من طرف شخص أو جماعة أخرى، فإذا تأكد لدى الطرف الآخر صحة هذا التفسير فإن بذور الصراع القوي تبدأ في عملية الإنبات، حتى وإن لم يكن هذا التفسير صحيح والسبب الآخر في هذا النوع من الأسباب هو الاتصال الخاطئ أي عندما لا يحسن طرف ما طريقة الاتصال والتعامل مع الطرف الآخر، بمعنى أن الأفراد يتصلون مع الآخرين في بعض الأحيان بطريقة تغضبهم، أو تثير لديهم الغيرة، أو الشعور بالاحتقار دون أن يقصدوا ذلك، ومن الممكن أن يترك هذا النوع من الاتصال

الخاطئ لدى الآخرين شعور قوي بالحاجة إلى التآمر والانتقام، وبذلك يضع حجر الأساس لصراعات قد تطول(18).

2- مراحل الصراع:

- **مرحلة الصراع الخفي:** في هذه المرحلة يكون هنالك سبب أو مصدر النزاع، يحتمل ان يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث بعد وإنما لا يزال مدفوناً أو خفياً.

- **مرحلة إدراك الصراع:** وهي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع وضرورة الاستجابة له بشكل ما، وهنا يتم فهم وإدراك سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه(19)

- **مرحلة الصراع المكشوف:** وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو على السطح، ويتم التعبير عنه في السلوك التنظيمي، حيث يسعى كل طرف بصورة متعددة إلى إحباط خصمه وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معاً.

- **مرحلة ما بعد تسوية الصراع:** تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم، أما إذا تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى رابح أو خاسر فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً(20).

3- إدارة الصراع: سنحاول نوجزها في النقاط التالية:

- **توضيح الغايات والأهداف:** إن توضيح الغايات والأهداف وإجراء التعديلات عليها بشكل متواصل، فضلاً عن تحديد الأدوار ومعايير الأداء سوف يساعد في تجنب سوء الفهم والصراع.

- **توزيع الموارد:** على الرغم من عدم قدرة المدراء في العادة على زيادة مواردهم إلا أنهم يمكن أن يستعملوا التصور والابتكار لتجنب مواقف الصراع الناجمة عن هذا الأمر.

- **تطوير المهارات التفاعلية/ مهارات عملية المجموعة:** يساعد تطوير هذا النوع من المهارات في الفهم الجيد لسلوكيات الآخرين ووجهات نظرهم وتحسين عمليات الاتصال وحل المشكلات وتشجيع الأفراد على العمل أثناء المواقف التي تكثر فيها الصراعات بطريقة بناءة(21)

- **وضع أهداف عليا تلزم أطراف النزاع على نسيان الأهداف الفرعية:** مما يعنى تحويل مسار النزاع من تحقيق الأهداف الخاصة إلى الأهداف العامة وذلك عن طريق تحديد الأدوار بشكل واضح ومحدد يساهم في القضاء على مسببات كثيرة للتناقضات وانعدام الروح التعاونية، ومن جهة أخرى ممارسة الرئيس سلطة التنسيق الرئاسي من خلالها يستطيع حسم الخلافات وإلزام العاملين تحت امرته باحترام قراراته وتنفيذها.

- **محاولة الوصول إلى حلول نهائية ترضي جميع الأطراف وتلقى الإجماع:** وهذا الأمر يتطلب الوصول إلى حلول مرضية لكافة الأطراف، بحيث يحقق كل طرف مطالبه بشكل كامل(22)

رابعاً: الصراع القيم التنظيمية داخل المنظمة وأثره في السلوك التنظيمي.

1- السلوك التنظيمي والظاهرة التنظيمية:

يمكن أن يدرس السلوك التنظيمي من خلال دراسة مستويات الظاهرة التنظيمية، فالظاهرة التنظيمية يمكن أن تدرس على أربع مستويات هي الفرد، المجموعة، بين المجموعات، المنظمة تتكون من عدد من المجاميع. وهناك من يدرسها في ثلاثة مستويات الفرد، المجموعة والمنظمة، إن هذا التباين في وجهات النظر قد ينسحب على أوجه التمايز بين السلوك التنظيمي من جانب ونظرية المنظمة من جانب آخر، حيث أن السلوك التنظيمي يعد مدخلا جزئيا لدراسة المنظمات وذلك لأنه يركز على الأفراد في المنظمات كوحدة أساس في التحليل ويركز أيضا على مفاهيم الدافعية، أسلوب القيادة، الشخصية، والفروقات المعرفية والشعورية بين الأفراد في المنظمات؛ أما نظرية المنظمة فإنها تتعلق بعملية الفحص الكلي للمنظمات وذلك لأنها تحلل المنظمة ككل على أنها وحدة واحدة، ونظرية المنظمة تهتم بعملية تجميع الأفراد في تقسيمات ومنظمات فضلا عن اهتمامها بالاختلافات في الهيكل التنظيمي والسلوك في المنظمة كوحدة للتحليل⁽²³⁾

2- السلوك التنظيمي للأفراد هو إعادة إنتاج ثقافي:

إن سلوكيات الأفراد في المنظمة تحكمها ثلاثة عوامل أساسية وهي:

- أن سلوك الأفراد في المنظمة ما هو إلا تعبير عن استعدادات نفسية وثقافية.
- أو هي إجابة يقدمها الأفراد بصورة آلية وميكانيكية للوضعية التي يعايشونها.
- وأن هذا السلوك هو في واقع الأمر فعل يترجم إستراتيجيتهم انطلاقا من موارد وعوائق وضيعتهم التنظيمية وخصائصها الموقفية.

لكن هناك تصور رابع يرى أن سلوك الأفراد هو إعادة إنتاج ثقافي أي أن سلوك البشري في المنظمة ليس مرجعيته الاستعدادات النفسية ولا الوضعية التنظيمية والإستراتيجية الفردية، بل الأطر الثقافية للبناء الاجتماعي القائم على هذه الأطر الثقافية تشكل مرجعيات يستمد منها هؤلاء الأفراد الحلول والطرق والمناهج التي تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم المتعددة وحتى المتضاربة في بعض الأحيان، وهذا من أجل المحافظة على العلاقة الجماعية أو العمل الجماعي المشترك، أي أن هذه الأطر الثقافية التي ينهل منها أفراد مجموعة ما بصورة واعية أو غير واعية تؤدي في نهاية المطاف إلى تشكيل كيان وهوية تتجاوز الكيانات والهويات الفرعية المشكلة له دون تلغيها كلية، فالثقافة بهذا المعنى تصبح موجهة ومحددة لسلوك الأفراد المنتمين إليها على الأقل بالقدر الذي يتحقق به استمرار هذه المجموعة ككيان مستقل عن وعي ووجود أفرادها، لأنه إذا غابت الثقافة كإطار مرجعي لسلوكيات أفرادها معناه أن هذه المجموعة كبنية أو نسق لم تعد كذلك، ومن هنا نستنتج ان الثقافة بما تتضمنه من اطر مرجعية للسلوكيات الفردية تحقق ما يلي:

- درجة من الاندماج أو الانسجام بما يضمن استمرار الجماعة أو المنظمة.

- مستوى من الكفاءة والقدرة تمكن الجماعة أن تسير نفسها بنفسها من أجل تحقيق أهدافها المشتركة بما تضعه من طرق ومناهج وتقنيات للتغلب على العوائق التي تصادفها في حياتهم كمجموعة، غير أن هذين العاملين يختلفان من مجموعة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى أي حسب كفاءة وقدرة هذه المجموعة على إنتاج ثقافة تحقق لها ذلك⁽²⁴⁾.

3- التحول من الاختلاف الثقافي إلى الصراع القيمي وانعكاساته على السلوك

التنظيمي:

لا يمكن أن نتصور تخطي الفرد عن قيمه الثقافية ونماذج اتصاله في خارج المنظمة التي يعمل فيها ويسترجعها في المساء لما ينتهي من عمله، حيث أن النسق الداخلي له اثره في النسق الداخلي الذي هو المنظمة. وتتعدد الثقافة الواحدة لتضم عدة ثقافات فرعية تصل أحيانا لحد الصراع داخل المنظمة، لأن كل ثقافة فرعية تعبر عن مصالحها ومواقفها ومعتقداتها الخاصة، وبذلك نجد ثقافة مهنية خاصة بالمنظمة تمثل الثقافة التنظيمية السائدة، ومع مرور الوقت تتشكل لكل تنظيم ثقافة خاصة بنسقه الداخلي وهي خلاصة تفاعل الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية النابعة من حاجات النسق ذاته، وفي هذه الحالة ينتج النسق الداخلي قيما ومعايير وأنماط سلوك خاصة به تختلف عن باقي التنظيمات⁽²⁵⁾، وعليه فإن وجود هذا الاختلاف الثقافي ينتج حتما نسق قيمي يتميز به كل طرف عن الآخر، لا يمكن أن نشعر بالتناقض أو الصراع بينها إلا عندما يعمل كل نسق فرعي على تحويل الأهداف المشتركة والعامية للمنظمة إلى أهدافه الخاصة من خلال فرض قيمه ومبادئه التنظيمية على حساب النسق الذي يناقضه، وهنا يمكننا القول أن هذا التنوع الثقافي تحول إلى صراع قيمي من أجل تحقيق الأهداف.

كل هذا التناقض يؤدي في بعض الأحيان إلى مجموعة من المشاكل التنظيمية التي تنعكس على سلوك الأفراد داخل المنظمة كسوء تكيفهم مع الواقع الثقافي والقيمي للتنظيم، بدفعهم إلى مجموعة من السلوكيات تبدأ من سوء التكيف البسيط إلى سوء العلاقات البشرية، ثم الصراع أو الانسحاب، وأقوى رد فعل وأخطره هو التخريب، ويمكن أن نلخص تأثير الصراع على سلوك التنظيمي في النقاط التالية: صعوبة التكيف، فشل التكيف، المواجهة. ومن أجل التخفيف من أثار وانعكاسات الصراع الثقافي القيمي على سلوك الأفراد يمكن للمنظمة أن تقوم بمجموعة من الإجراءات أهمها:

- حصر العوامل الثقافية والقيمية داخل التنظيم: أول خطوة يجب القيام بها هي حصر العوامل

الثقافية والقيمية التي بإمكانها التأثير على السلوك التنظيمي للعامل داخل التنظيم.

- تصنيف التراث الثقافي والقيمي: يمكن من خلال هذه العملية الفصل بين القيم الايجابية التي

يجب الحفاظ عليها وتدعيمها والقيم السلبية التي يتحتم العمل على تعديلها وتكييفها إلى الواقع التنظيمي.

- التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير الدخيلة: إن التعرف على الدوافع الثقافية لبعض تقنيات التسيير الدخيلة، غير المتماشية مع واقع التنظيمات، كفيل بالمساعدة على فهم طبيعة مشاكل المؤسسات، وهكذا يتسنى لنا استبدال بعض تقنيات التسيير المستوردة بما يقابلها في الواقع المحلي.

- إيجاد ثقافة خاصة بالتنظيم: يمكن بلورة ثقافة تنظيمية سليمة متمحورة حول أهداف التنظيم ، يكون ذلك باعتماد التكوين والإعلام الداخلي وتعزيز القيم الموجبة، وتكرار اللقاءات الهادفة إلى تحسين الاتصالات ورفع درجة الانتماء عند العمال⁽²⁶⁾، والعمل على خلق التوازن بين القيم الفرعية.

4- الصراع داخل المنظمة وواقع اجتماعي وحتمية تنظيمية تأثر في السلوك التنظيمي:

بالرجوع إلى المنظور الخلدوني والماركسي للصراع سنفهم بان الصراع هو متأصل وموجود داخل الحياة الاجتماعية باختلاف أبعادها السياسية أو الاقتصادية أو الثقافية، ويحدث الصراع الاجتماعي نتيجة لغياب الانسجام والتوازن والنظام وإجماع في محيط اجتماعي معين، وذلك لوجود حالات من عدم الرضا حول الموارد المادية مثل السلطة والدخل والملكية أو كليهما معاً، أما المحيط الاجتماعي المعني بالصراع فيشمل كل الجماعات سواء كانت صغيرة كالجماعات البسيطة أو كبيرة كالعشائر والقبائل والعائلات والتجمعات السكنية في المدن وحتى الشعوب والأمم، والفكرة الأساسية تتجلى في القول ان قضية الصراع بين المجموعات البشرية هي في الواقع ظاهرة عضوية في الحياة الإنسانية والعلاقات السائدة بينها، ويمكن إيراد نوعين من الأسباب حول استيطان الصراع الاجتماعي كظاهرة اجتماعية بين المجموعات البشرية:

- ثمة ما يسمى بـ " الرموز الثقافية " وهو نوع من الأسباب التي تؤدي الى انسجام بين البشر أو إلى خصام، والخصام في هذا السياق قد يتجلى في الاختلاف على مفهوم السلطة المادية، فمن له الحق في السلطة وتملكها، ولماذا ؟ هو سؤال يسمح بنشوب صراع.

- ومن وجهة نظر ماركسية فان قضية العدالة الاجتماعية تعد متغيراً بنيوياً في اثاره الصراعات. الاجتماعية طالما أن هناك توزيع غير عادل للثروة.⁽²⁷⁾وعليه لو قمنا بإسقاط هذا الطرح على المنظمة سنجدنا إلى أيضا جزء من هذا الواقع الاجتماعي، حيث أن المكون الأساسي لها الإنسان الذي هو كائن اجتماعي يحمل معه قيمه الثقافية الفرعية إلى مكان عمله وبالتالي لا يمكن فصله عن المجتمع؛ حيث تقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات التي تنتج حركية تنظيمية، وحيثما هناك تفاعل بين الأفراد فان ظاهرة النزاع أو الصراع حتمية لابد من التعايش معها وهي شائعة في الجماعات والمنظمات، بمثل شيوع التعاون والتماسك الاجتماعي بل وأكثر، ويجمع الباحثون على أن الصراع نتائجه الايجابية والسلبية⁽²⁸⁾ تؤثر في سلوك التنظيمي للفرد من خلال مخرجاته سواء بزيادة الدافعية للعمل وتحقيق الأهداف المشتركة أو بالمقاومة ورفض كل أشكال التنظيم الرسمي.

خاتمة:

وفي نهاية هذه الورقة البحثية التي تطرقنا فيها إلى موضوع اثر الصراع القيم على السلوك التنظيمي، وجدنا أن الصراع على مستوى المنظمات أمر حتمي سواء كانت تلك المنظمات سياسية أو اقتصادية، بل وأن الصراع دخل الفرد نفسه هو أمر حتمي، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية التي تأثر بشكل مباشر على ورود أفعاله، التي تظهر في سلوكه التنظيمي داخل المنظمة، هذا الأخير الذي يتشكل من ثقافته الفرعية التي تتفاعل مع الثقافة السائدة في المنظمة وكنتيجة لهذا التفاعل هو التناقض والصراع في بعض الحالات، هنا تظهر الإدارة من اجل احتواء الصراعات من خلال فتح باب النقاش مع الأفراد العاملين ومحاولة إعطاء مجال لتعبير عن ذواتهم وإعطائهم الفرصة في المساهمة في كتابة تاريخ المؤسسة التي ينتمون إليها مما يجعلهم يشعرون أن أنهم جزء منها وتصل المنظمة إلى تحقيق مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي من خلال شعور العامل أن مؤسسه جزء من المجتمع والوطن الذي يعيش فيه وعليه سوف يحافظ على ممتلكاتها كما يحافظ على مملكاته الخاصة، ويسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

*قائمة المراجع:

- 1- العطية ماجدة، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003، ص261.
- 2- بوقرة كامل، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007، ص283.
- 3- بوفلجة غياث : مقدمة في علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص13 .
- 4- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، ط2، مصر، 2003، ص 10 .
- 5- جمال الدين محمد المرسى ، ثابت عبد الرحمن ادرسي، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 42
- 6- قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقه، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2016، ص 176، بتصرف.
- 7- ROCHEZ(G). introduction à la sociologie générale.laction sociale.ED.seuil. 1970.P :133
- 8- عاطف محمد غيث، قاموس علم الاجتماع ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1979، ص 107.
- 9- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط7 الإسكندرية ، مصر، 2000 ، ص21.
- 10- حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، ط 2 دار حامد للنشر، عمان الأردن، 2009، ص19 .

- 11- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب، ط1 ، 1996، مصر، ص101.
- 12- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان الاردن، 2004، ص363.
- 13- الجيلاني حسان، الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 74 بتصرف.
- 14- قروي رفيق، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سسيولوجية لاشكال الصراع في ظل الخصوصية، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010/2009، ص26.
- 15- الجيلالي حسان، مرجع سابق، ص ص95، 96، 99
- 16- جونتان تيرنر، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة، سعيد فرج محمد، دار المعارف، القاهرة، 2000، ص 192.
- 17- قاسمي ناصر، سسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2014، ص91.
- 18- بوقرة كامل، مرجع سابق، ص ص 287، 288.
- 19- جلدة سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1 عمان الأردن، 2009، ص162.
- 20- حريم حسن، مرجع سابق، ص 181.
- 21- جلاب احسان دهش، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2011، ص 388.
- 22- جلدة سامر، مرجع سابق، ص ص 181، 180
- 23- جلاب إحسان دهش، مرجع سابق، ص ص 72، 80
- 24- بن عيس محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر، السنة الجامعة 2005/2004، ص ص 140، 139
- 25- قاسمي ناصر، مرجع سابق، ص 176.
- 26- بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015، ص41.
- 27- <http://www.startimes.com/?t=25488126//11.102016>
- 28- حريم حسن، مرجع سابق، ص175.