

تاريخ القبول: 2021/04/28

تاريخ الإرسال: 2020/10/01

تاريخ النشر: 2021/11/04

الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي. Organizational Effectiveness between Managing Cultural Diversity and Organizational Conflict.

د. نادية أمينة كاري¹، د. بن عمر عواج²جامعة تلمسان (الجزائر)، nadiaamina.kari@univ-tlemcen.dzجامعة تلمسان (الجزائر)، benamar.aouedj@univ-tlemcen.dz

المخلص:

تعتمد إدارة تنوع الموارد البشرية على الاختلافات والفروقات كعامل لتفعيل الموارد البشرية وكمصدر لتحقيق الأهداف التنظيمية والتي من بينها تحقيق الفعالية التنظيمية المرتبطة أساسا بتحقيق بيئة تنظيمية صحية خالية من الصراعات المعيقة لسيرورة المؤسسة، هذه الصراعات التي قد تكون ناشئة أساسا من الاختلافات بين الأفراد: النوعية والثقافية أو حتى التنظيمية والتي يمكنها أن تحول التنافس بين الموارد البشرية إلى صراع، وعليه فإن فعالية إدارة التنوع تقاس بمدى تمكنها من الحد من الصراع التنظيمي وهو ما سوف يحدد لاحقا فعالية التنظيم ككل.

وتسعى المنظمات أساسا إلى إثبات وجودها في بيئتها من خلال تحقيق الفعالية، ببلوغ الأهداف التنظيمية، فوجود الموارد البشرية المتنوعة في بيئة تنظيمية سليمة تمتاز بإدارة فعالة مهمتها تسيير التنوع الثقافي بشكل يجنب المنظمة حالات التوتر والصراع التنظيمي الحاد والسلبى، كفيل بتحقيق المنظمة لأهدافها، والاستجابة

لمتطلبات الفعالية التنظيمية، وهو جوهر هذه الدراسة التي تحاول إبراز دور إدارة التنوع الثقافي في ضبط الصراع التنظيمي عند مستوى يحقق الفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، إدارة تنوع الموارد البشرية، الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، الفعالية التنظيمية.

Abstract:

Human resources diversity management is based on differences and dissimilarities as a factor in the activation of human resources and as a source for achieving organizational goals, including organizational effectiveness, related primarily to the achievement of a healthy regulatory environment, free from disruption in the enterprise's functioning. these conflicts that may arise mainly from differences among individuals: The qualitative, cultural or even organizational that can transform the competition between human resources into a dispute, so the effectiveness of diversity management is measured by its ability to reduce organizational disagreement which will determine the effectiveness of the organization as a whole.

The presence of diverse human resources in a sound regulatory environment, with effective management, whose mission is to manage cultural diversity in a way that avoids both extreme and negative organizational tensions and conflicts, is sufficient for the organization to achieve its organizational goals and respond to effectiveness requirements. This is the core of our research, which aims at highlighting the role of the management of cultural diversity in controlling organizational conflict at a level that achieves organizational effectiveness .

Keywords: human resource management, human resource diversity management, organizational conflict, organizational conflict management, organizational effectiveness.

المؤلف المرسل: د/نادية أمينة كاري،: nadiaamina.kari@univ-tlemcen.dz

1. مقدمة:

تسعى المؤسسات على اختلاف أحجامها واتجاهاتها إلى استقطاب كفاءات متنوعة وذلك لما فرضته قيم العولمة من تحولات على البنية التنظيمية، الأمر الذي يدفع المنظمة إلى تبني نموذج أو أسلوب تسييري يعنى بجلب الكفاءات على تنوعها على اعتباره أحد أهم عناصر المنافسة، بل أن بعض المنظمات اعتبرت هذا المسعى ثقافة في حد ذاته على اعتبار أن تعدد الخلفيات الثقافية للفاعلين يساهم بشكل كبير في إدراك بعض المواقف المهنية وهو ما أنتج تنافسا عالميا تمحور حول استقطاب أفضل الخبرات والكفاءات.

ونقصد بالتنوع تلك الاختلافات والفروقات في النوع والصفات والثقافة بين الأفراد داخل نفس المنظمة، على أن يتم اعتماد تلك الاختلافات والفروقات كعامل لتفعيل أداء الموارد البشرية وتحقيق الفاعلية التنظيمية؛ لذلك أصبح لزاما على المنظمة لتحقيق بيئة تنظيمية صحية وسليمة، تبني قيم التنوع بهدف عقلنة الممارسات التنظيمية، وخلق هوية تنظيمية متماسكة، وتقليص الفروقات، أين يشعر الجميع بالقبول والتقدير .

إن عدم إدارة التنوع داخل التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية يكون مصدرها الإختلاف، حيث أنه يصعب تسيير فريق عمل متنوع، وعليه تصبح الإدارة الفعالة مطالبة بخلق بيئة تنظيمية يسودها التعايش الايجابي والسلمي في ظل ثقافة تنظيمية قائمة على قيم التنوع الثقافي، وهو الأمر الذي تعنى به إدارة تنوع الموارد البشرية.

يرتبط التنوع الثقافي بالعديد من المواضيع، فبالرغم من مساهمته في بعث جسور التواصل بين القوى العاملة المتنوعة وخلق جو عمل ايجابي يفتح المجال للإبداع والابتكار على أساس التنافس الإيجابي، إلا أنه قد يمثل عامل تهديد أمام استمرارية

هذه العلاقات الايجابية وذلك نتيجة للمنافسة الحادة والتي تنتهي في الأخير بظهور صراعات تعيق مسار تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ينظر للصراع التنظيمي في أدبيات الفكر الإداري الحديث على أنه حتمية وجب إدارته بالشكل المناسب، وذلك بتبني استراتيجيات تقدم حلول استباقية وداعمة للاستفادة من الجوانب الايجابية له، حيث تصبح إدارة التنوع الثقافي إحدى الآليات الداعمة لحله أو التقليل من حدته، بما يحقق العدالة والمساواة بين الفاعلين فيتحقق الشعور بالرضا المهني ويتعزز الولاء الوظيفي للمنظمة، مما ينعكس على صورة المنظمة بالإيجاب والوصول إلى تحقيق الفعالية.

سوف نسعى إذن من خلال هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة الترابطية بين إدارة التنوع الثقافي في المنظمة والصراع التنظيمي، وبين إدارة التنوع الثقافي والفعالية التنظيمية، أي دراسة أثر إدارة التنوع الثقافي في الحد من الصراع التنظيمي وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

وفي هذا الاتجاه قد أشارت دراسة القايمة القويزي والمعونة ب: "تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي"¹ إلى أن القدرة على تسيير التنوع في الموارد البشرية عامل رئيسي في تخطي العديد من المشاكل التنظيمية ومن بينها الصراع التنظيمي، كما حاولت الباحثة إيضاح العلاقة الرابطة بينهما وتوصلت إلى أن تسيير التنوع هو مطلب أساسي لتجنب الصراع وهذا باعتبار أن الصراع هو ظاهرة موجودة في كافة المستويات التنظيمية.

وفي دراسة ل يوسفى حدة وهدار سعاد والمعونة ب: "أهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة وانعكاساته في حل الصراع التنظيمي"²، تناولت الباحثتان بعض الدراسات النظرية التي قدمت الحلول المناسبة للصراعات من خلال تجاوز الاختلافات الثقافية والعمل على استثمار التنوع الثقافي وتوحيد الأفكار، فالمواجهة، الإجبار، التنازل،

المساومة والتجنب تبقى استراتيجيات وحلول من شأنها أن توحد ذلك النسيج الثقافي وتصبو كل الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى ضرورة التأكيد على أساليب أخرى كالمشاركة لتفعيل دور التعاون، الاحترام لرسم الحدود وعدم تجاوزها وهذا ضمانا للاستقرار.

إشكالية الدراسة: لعل كبر حجم المنظمات أو المؤسسات يجعل مواردها البشرية متنوعة، ما من شأنه أن ينعكس على المنظمة بظهور توتر وحالات صراع تنظيمي إذا لم يتم إدارة هذا التنوع بشكل إيجابي يخدم مصالح وأهداف المنظمة بما يحقق فعاليتها، فالتنوع في العمر، الجنس، المهنة، التخصص في العمل، الأصل الجغرافي، نمط الحياة، الخبرة الوظيفية...، هي فروق مدركة بين الموظفين في المنظمات العالمية أو المؤسسات كبيرة الحجم والتي نجدها كذلك على المستوى الداخلي في نفس البلد لموظفين لهم نفس الثقافة الوطنية لكن هويات فرعية مختلفة من شأنها أن تحول الاختلاف والتنوع إلى صراع تنظيمي قد يكون صراع حول السلطة أو الموارد، ما ينعكس بدوره على تحقيق الفعالية من عدمها؛ وعليه فإنه يمكننا أن نتساءل حول أثر إدارة التنوع الثقافي على الصراع التنظيمي، وما هي انعكاساته على الفعالية التنظيمية؟

وعلى افتراض أن تحقيق الفعالية التنظيمية مرهون بمدى إدراك المنظمات الحديثة لأهمية التنوع، وضرورة إدارته لتخطي مظاهر الصراع التي يمكن أن تلمس داخل المنظمة، فإن هذه الفعالية تقاس من خلال نجاح إدارة الموارد البشرية في التعامل الإيجابي مع الاختلافات والفروقات التي تميز جماعات العمل مما يسمح باستغلال كافة الكفاءات على النحو الذي يحقق الأهداف العامة ويعزز القدرة التنافسية للمنظمة.

2. الإطار المفاهيمي: وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم المعتمدة في البحث:

1.2. أهمية إدارة التنوع الثقافي:

أ. المفهوم: تعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي، بتعدد المدارس التي ينتمي إليها الباحثين وكذا باختلاف الأهداف المرجوة منه إذ تعرف إدارة التنوع الثقافي على أنها تمكين الموارد البشرية المتنوعة من استغلال إمكانياتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق عمل متميز عن الآخر، وبالتالي فهي عملية تقييم مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية أين يمكن لجميع الأفراد تفعيل قدراتهم واستغلالها، إدارة التنوع الثقافي إذن هي استجابة تنظيمية أو رد فعل لتلبية احتياجات الموارد البشرية المتنوعة داخل التنظيم.

وتعرف إدارة التنوع بأنها: عملية مستمرة تطلق العنان لمختلف المواهب والقدرات التي يجلبها الأفراد من بيئات مختلفة إلى منظمة أو مجتمع، مما يؤدي إلى خلق بيئة صحية شاملة وأمنة للتنوع، ويعزز من الإمكانيات الكاملة للجميع في سياق ثقافي حيث يستفيد الجميع"³.

كما يمكن تعريفها على أنها إيجاد مناخ داخل المنظمة يسمح باستغلال المزايا والإيجابيات الممكنة للتنوع لتحسين أداء الأفراد والمجموعات في المنظمة وتقليل السلبيات المحتملة له⁴، وهي إلزام تنظيمي لتوظيف ومكافأة وتشجيع مزيج الموظفين غير المتجانسين⁵.

هذا وقد تناولت عديد الدراسات مفهوم التنوع الثقافي داخل التنظيمات وقد حاولت في مجملها التأكيد على ضرورة إدارته من خلال دعم وبعث الإيجابي منه، خاصة ذلك الذي من شأنه أن يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية والتقليص من حدة الصراع التنظيمي.

ب. أهداف إدارة التنوع الثقافي في المنظمة:

حدد كل من "بلاك" و"كوكس" مجموعة من الأهداف التي يمكن لإدارة التنوع الثقافي تحقيقها وهي كالتالي⁶:

- الحد من الدوران والتغيب بتحفيز الرضا الوظيفي والتقليل من التكاليف المترتبة عنهما.

- الحد من الصراعات الثقافية والتقليل من الأخطاء بكسر الحواجز التي تؤدي إلى ذلك والسيطرة على التعددية الثقافية في بنيتها الداخلية.

- جذب أفضل المواهب مع استقطاب الكفاءات المتميزة بغية تحسين الأداء وإثراء الموارد البشرية.

- التقليل من الممارسات التمييزية والتحيزية وعدم انتشار الصور النمطية.

تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية إدارة التنوع في المنظمة، حيث تضع المنظمة مدير تنفيذي يسمى مسؤول التنوع أو ضابط التنوع وهو يعمل مع مدير الموارد البشرية، وتتمثل مهامه وأسس نجاحها فيما يلي⁷:

- محاولة تحديد التنوع المتواجد بالمنظمة سواء كان ملموسا أو غير ملموس.

- خلق رؤية تنظيمية لزيادة التنوع في المنظمة.

- خلق مناخ عمل يعزز التنوع بالموارد البشرية للوصول إلى أداء عالي وبلوغ أقصى درجات الفعالية.

2.2. الصراع التنظيمي:

أ. مفهوم الصراع: تحدث "ابن خلدون" عن مفهوم الصراع في علم الاجتماع في كتابه "المقدمة" باعتباره أحد أسباب زوال الدولة واندثارها، هذا الصراع الذي ينشأ بين الحضر والبدو⁸.

وعرفه "بيبر" Pepper سنة 2011: على أنه: "اختلافات لا تقبل المساومة في المظهر وهي بذلك تأخذ عدة أبعاد فقد تكون معرفية، أو عملية، أو مؤثرة في العلاقات"⁹.

نستنتج من خلال هاذين التعريفين أن الصراع كظاهرة اجتماعية يتميز بخاصيتين أساسيتين هما التأثير والتغيير، إذ أنه من شأنه أن يؤثر في العلاقات بين الأفراد كما من شأنه أن يغير من طبيعتها فإما يطورها أو يساهم في تلاشيتها، وبصفة عامة فإن الصراع ما هو إلى صورة أكثر حدة للتنافس والرغبة في التميز عن الآخر، وبما أن جوهر التنوع هو التميز فالصراع في هذه الحالة سوف يصبح حتمية لا مفر منها.

ب. مفهوم الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي صورة من صور الصراع الاجتماعي والنتائج كما سبق الذكر عن نزعة التميز عن الآخر والتفوق عليه ولو على حسابه إلا أنه هنا يأخذ حيزاً اضيقاً نوعاً ما، فالعلاقات تكون أكثر تنظيمياً بحكم القيم التنظيمية داخل المنظمة، حيث أن الحد منه يتطلب إجراءات وتدابير استباقية، والتي من بينها إدارة الاختلافات والتنوعات فيما يعرف بإدارة التنوع السابقة الذكر.

تعددت تعريفات الصراع التنظيمي بتعدد المدارس الفكرية التي تناولته من التقليدية إلى الحديثة فالحدائية، ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

يعرفه Warner على أنه: "عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة"¹⁰ ويعرفه Duncan بأنه: "حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فهو صورة من صور العداة والرغبة في الإضرار"¹¹.

كما يعرف "محمد مصطفى محمود" الصراع التنظيمي بأنه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أيضاً تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، حيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية"¹².

إعتبر أغلب المهتمين ظاهرة الصراع التنظيمي والتي هي نتيجة فعلية للاختلاف أما نوعياً وثقافياً أو حتى مهنياً أي في أسلوب أداء المهام، على أنه كلما زادت حدته كلما شكل تهديداً على سلامة وصحة البيئة التنظيمية للعمل مما قد يؤثر سلباً على فعالية التنظيم ككل.

ج. أنواع الصراع التنظيمي:

بما أن الأفراد داخل التنظيم يسعون دائماً إلى تكوين شبكات علاقات أما من أجل تحقيق أهداف مشتركة أو من أجل إشباع حاجة الانتماء لا أكثر، وعليه فإن هذه العلاقات قد تأخذ صوراً وأشكالاً مختلفة، الأمر الذي من خلاله يمكننا القول بأن الصراع التنظيمي هو الآخر قد يأخذ أشكالاً مختلفة تنقسم أساساً طبقاً لطبيعة العلاقات والأطراف المتنازعة والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

* - **الصراع داخل الفرد:** وينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة من عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد، أي ما يسمى بـ: **صراع الدور**، وينتج من

تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها، أو عندما يجذب الفرد إلى عدة أهداف تحتم عليه إختيار أحدها فقط بحيث لا يمكن تحقيقها معا، وهو ما يسمى ب: **صراع الهدف**، هنا يلجأ الفرد إلى محاولة المقارنة بين ما سيكسبه وما سيخسره في حالة اختيار دون آخر، كأن يختار الهدف ذا الأهمية الأكبر له، وفي حالة الدورين أو الهدفين الإيجابيين أو الاتجاه نحو الاختيار الأقل ضرر في حالة وجد نفسه أمام دورين أو هدفين سلبيين¹³.

* - **الصراع بين الأفراد:** وهو الصراع الذي ينشأ بين العامل وزملائه العمال أو مع مرؤوسيه نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية والإدراكات المعرفية أو سوء الفهم أو نظرا لتداخل الأدوار وسوء العلاقات وتصادم المصالح، كما قد يكون الأساس في نشوئها سوء الأخلاق أو التنشئة غير السليمة.

* - **الصراع بين الجماعات داخل المنظمة:** ويتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة كالصراع بين المالية والتسويق أو الصراع بين قسم الإنتاج والتسويق وهكذا حيث يمكن أن تكون نزاعات بسيطة وثانوية كما قد تكون جوهرية وبالغة الأهمية وقد تكون سلبية كما قد تكون إيجابية أيضا شأنها شأن الصراع القائم بين الأفراد.

* - **الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات:** تتعامل المنظمة غالبا مع جهات حكومية ومنتسبون ومستهلكون وممولون، بالإضافة إلى تعاملها مع منظمات أخرى قد تتعاون أو تتنافس معها، لذلك قد يحصل الصراع أحيانا فيما بينها نظرا لتضارب المصالح أو لتحقيق مطالب معينة أو لتغيير بعض الأمور بما يتلاءم مع متطلبات كل طرف؛ حيث يسهم هذا النوع من الصراع أحيانا في تحقيق المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات مما يترتب عليه دفع المنظمة لتطوير منتجاتها وتحسين خدماتها.

3.2. الفعالية التنظيمية:

أ. مفهوم الفعالية التنظيمية:

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون باختلاف اتجاهاتهم وأهدافهم البحثية، إذ أن مفهوم الفعالية هو مفهوم إجرائي أكثر والذي يمكن قياسه وتحديدته من الميدان مباشرة، فالفعالية تمثل أساسا القيام بالأعمال على النحو الأمثل والمرغوب فيه، وبالتالي فإن أساليب العمل المنتهجة التي تحقق الأهداف المنشودة هي التي تحقق الفعالية فنقول عنها أنها أساليب فعالة، وفي هذا الاتجاه يعرف "برنارد" Barnard الفعالية على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها¹⁴ في حين ربط آخرون هذا المفهوم بسلامة وصحة البيئة التنظيمية، حيث تضمن هذه الأخيرة أداء أمثل للفاعلين داخل التنظيم وبالتالي ضمان الاستمرارية والفعالية للمنظمة ما دام لديها القدرة على التنافس وهو ما يؤكد "ألفار" Alver فالفعالية حسب تعني قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن تحقيق أهدافها¹⁵.

في حين يعرفها كل من "ميلز" و"كلي" على أنها درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية وإشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة، المتعاملين، الزبائن،...¹⁶

وفيما يلي عرض لبعض التعاريف المختصرة للفعالية التنظيمية والتي تعددت بتعدد أهداف تحقيقها¹⁷:

-تعريف (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957): "النطاق الذي يمكن المنظمة، كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة، والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها".

-تعريف (Friedlander & Pickle, 1968): "تعكس الاعتمادية بين المنظمة والبيئة".

- تعريف (Ghorpade, 1971): "عملية العائد للمنظمة بجميع الوسائل".
- تعريف (Kirchhoff, 1977): "مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها".
- تعريف (Anderson, 1988): "تقيس مستوى إنجاز الأهداف، وكيف يمكن بلوغ أهدافهم".
- تعريف (Stoner & Freeman, 1989): "القدرة على تحديد الأهداف الملائمة والقيام بالعمل الصحيح باتجاه تحقيقها".
- تعريف (Nortyraft & Neale, 1990): "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها".
- فالفعالية التنظيمية تعبرّ على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن الفعالية دالة لمدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها¹⁸.
- كما يقصد بالفعالية مدى صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من طاقات أفرادها لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقائه ورضا بيئته عما ينتجه من سلع أو خدمات¹⁹.
- نلاحظ مما سبق أن الفعالية التنظيمية كمطلب أساسي لأي منظمة يمكن تحقيقه من خلال تحقيق أهدافها العامة وذلك من خلال إتباع الأساليب المثلى للعمل داخل جو تنظيمي صحي خال من التوترات والصراعات، بكلمة أخرى يمكن القول بأن الفعالية التنظيمية هي محصلة لأداء جيد للمهام وبيئة تنظيمية صحية، ولا بأس أن نذكر في هذا المقام بضرورة حل النزاعات والحد من الصراعات من خلال إدارة الاختلافات والتتوعات داخل المنظمة، ولعلنا في هذه الدراسة نشير مرة أخرى إلى ما لإدارة تتوع من أهمية قصوى داخل أي منظمة إذ تساهم بصورة فعلية في تحقيق هذه الفعالية.

ب. مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية:

يحدد "ليكرت" Likert مؤشرات للفعالية²⁰:

- العوامل الأولية: وهي القيادة، والهيكل التنظيمي، ورقابة، وسياسة الإدارة.
- العوامل الوسيطة: وهي الرضا، والاتجاهات، والإدراك، والولاء، والدوافع، وجماعة العمل.
- النتائج: الإنتاجية، التكاليف، المبيعات، الأرباح، رضا الأفراد، معدلات الغياب والشكاوي، دوران العمل.

كما حدّد "ماهوني" Mahoney أربع وعشرون معياراً للفعالية التنظيمية من خلال دراسة قام بها في 283 وحدة تنظيمية، وهي: المرونة، التطوير، التماسك، القيادة الديمقراطية، الصدق، الانتقاء الفعال، تنويع المسؤوليات، التفويض، القوة التفاوضية، التأكيد على النتائج، تنمية الهيئات الإدارية، التنسيق، اللامركزية، قبول وفهم السياسات والفلسفة التنظيمية، الصراع البسيط، التخطيط الشخصي، المساعدة، التخطيط، التعاون، الإنتاجية الاتصالات، دوران العمل، المبادأة، الرقابة الارتباط الكلي²¹.

3. مداخل نظرية لتفسير متغيرات الدراسة:

1.3. مقاربات تسيير التنوّع الثقافي:

يعتبر التنوّع الثقافي من المداخل الأكثر حداثة في الممارسة والتنظيم الإداريين، لذلك تقرّ به أغلب النظريات التقليدية والحديثة في الفكر الإداري، بدءاً بتقسيم وتوزيع العمل إلى احترام السلم الوظيفي وصولاً إلى استثمار المورد البشري باعتباره ميزة تنافسية للمنظمة باستقطابها للكفاءات، وفيما يلي أهم الأفكار المرتبطة بالتنوّع في الفكر الإداري²².

أ. تنوع الموارد البشرية في الفكر الإداري التقليدي:

- المدرسة الإدارة العلمية: انطلق "هنري فايول" و"فريدريك تايلور" من فكرة تقسيم العمل نسبة للاختلاف في الموارد البشرية وقدرات كل عامل، كما لاحظ "فرانك"

و"الليان جلبرت" بأن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر كما تختلف بالنسبة للعامل الواحد من وقت لآخر، لذا قاما بتحليل حركات العمال أثناء أعمال البناء بوساطة استعمال التصوير السينمائي وحاول الوصول إلى أقل عدد من الحركات الممكنة وأكثرها قبولا من العامل وأوضح "فرانكو لليان" بأن التنوع في العمال يؤدي إلى اختلاف أدائهم.

- مدرسة العلاقات الانسانية: والتي جاءت ردًا على آراء وقواعد وبادئ "فردريك تايلور" في الإدارة العلمية التي جعلت من العنصر البشري ميكانيزما يعمل بطريقة آلية، فحيث ركزت اهتمامها على دراسة هذا العنصر باختلاف قدراته ومطامحه من خلال شبكات العلاقات التي ينتمي إليها سواء بشكل رسمي أو على أساس التشكيل الاجتماعي.

- المدرسة البيروقراطية: حاولت هذه المدرسة وضع قواعد ومعايير تضمن، من خلال توزيع المهام المختلفة حسب الاختلافات في القدرات بين الأفراد خاصة تلك التي تعلق بالسلطة وقابليتها لدى الأفراد، السيرورة المثلى للعمل.

ب. تنوع الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث:

لعل أهم إضافة جاء بها الفكر الإداري الحديث في مجال إدارة التنوع هو اعتماد التقنيات الحديثة الرياضية والتكنولوجية كذلك وذلك تماشياً وحجم المنظمات وتزايد عدد العاملين بها، حيث تم استخدام المناهج الإحصائية والرياضية في عملية تحليل أداء العاملين ودراسة التنوع في الموارد البشرية بصورة أوسع من المنهج التقليدي، فظهرت مداخل ونظريات حديثة اهتمت بدراسة التنوع على غرار المدخل الرياضي الحديث الذي يعمل على توفير أساس كمي على شكل مفاضلات يتم اختيار أفضل البدائل منها، وما قدمته مدرسة النظم والتي ترى أن قوى الإنتاج في المنظمة عبارة عن مجموعه من المدخلات التي تتفاعل فيما بينها لتكون مخرجات النظام الخاص

بالموارد البشرية في المنظمة؛ أما النظرية الموقفية فهي تؤكد على الإختلاف والتنوع وضرورة إدارته، إذ تشير إلى أنه لا يمكن الجزم بطريقة واحدة مثلى لتسيير العمل نظرا للتغيرات البيئية المحيطة الداخلية والخارجية.

2.3. النظريات المفسرة للصراع التنظيمي:

أ. الماركسية:

تعتمد النظريات الماركسية مجتمعة على منهج الجدل الذي أسسه الصراع، فالطور الانساني الاجتماعي والفكري حسبها ما هو إلى نتيجة لصراع ثنائيات أما طبقية أو فكرية أو حتى نوعية ولذلك فقد كانت دائما ما تفترض تلك العلاقة الجدلية بين مكونات التنظيم أين بين العمال والإدارة على اعتبار هذه الأخيرة "أداة بورجوازية لإخضاع واستغلال الطبقات الكادحة لذا فإن مصيرها الحتمي هو الزوال، ثم أنها تعتبر الصراع حلا راديكاليا للقضاء على النظام"²³.

ب. 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 ف "دوركايم" 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"²⁴.

ج. الماركسية الجديدة:

يعتبر "دهرنورف" أن شدة الصراع ليست سلبية بصفة مطلقة، بل هي حالة تدفع إلى التفكير في إيجاد حلول ملائمة ودائمة نسبيا عن طريق وضع معايير للضبط الاجتماعي، وضبط سلوك الأطراف المتصارعة حتى لا نصل إلى الفوضى الشاملة وفقدان المعايير²⁵.

د. نظرية التحليل الاستراتيجي:

بحث "كروزييه" في مختلف العلاقات بين الفئات المهنية باختلاف طبيعتها كما بحث في متغيرات البعد الرتبي والأقدمية والسلطة وأثرها في العلاقات، وفي سير التنظيم، وتوجهات العمال ومواقفهم حسب، كما سلط الضوء على العلاقة بين العمال والقادمي والعمال الجدد²⁶.

يؤكد "كروزييه" رغم انتقاده الشديد للنموذج البيروقراطي وتحفظاته على النظرية الماركسية إلى وجود جدل أو صراع ضمنى فرضته التراتبية في التنظيم، إلا أنه يؤكد على حرية الأفراد داخله في اختيار وانتهاج استراتيجيات خاصة للحد من هذه الصراعات وتحقيق الأهداف، حيث يشير إلى أن السلطة على عكس ما جاء به سابقه تتمتع بالمرونة وهذه المرونة هي ما من شأنها أن يساهم في تحقيق أهداف أطراف العلاقة الصراعية والجدلية الأمر الذي سوف يحقق لاحقا الفعالية التنظيمية للمنظمة ككل.

3.3. نظريات الفعالية التنظيمية:

تطور مفهوم الفعالية التنظيمية بتطور المقصود منها حيث ارتبط في المدارس الكلاسيكية بتحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف وهنا حاول رواد المدارس الكلاسيكية البحث عن طرق العمل المثلى، بينما ارتبط لاحقا بخلو التنظيمات من المشاكل أو بالأحرى حل النزاعات من أجل أداء أفضل، في حين ربطته الدراسات الحديثة بمدى قدرة التنظيم على التكيف والبيئة الخارجية وإرضاء جميع أطراف العملية الإنتاجية من عمال وزبائن وموردين...، بصفة عامة تعددت الأطر النظرية التي تناولت الفعالية التنظيمية بتعدد الاستراتيجيات والبيئات التنظيمية، وفيما يلي عرض لأهم هذه المقاربات²⁷:

أ. مقارنة الهدف:

ترتبط الفعالية التنظيمية هنا بقدرة التنظيم على تحقيق أهدافه، إذ يفترض أنه كلما تمكن التنظيم من تحقيق أهدافه زادت فعاليته والعكس صحيح.

ب. مقارنة الكفاءة:

تقوم على افتراض أن العلاقة بين المدخلات والمخرجات هي معيار قياس الفعالية التنظيمية.

ج. مقارنة المرونة:

ويقصد بها مرونة العمليات التنظيمية، حيث كلما حقق التنظيم تناسقا بين مكوناته وعملياته زادت فعاليته والعكس صحيح.

د. مقارنة العلاقات الانسانية:

أساسها ان فعالية التنظيم تتحدد من خلال فعالية الجماعة و التي تحددتها فعالية الفرد.

هـ. مقارنة تعدد المنتفعين:

يعد أكثر المداخل حداثة في دراسة الفعالية، والتي تربطها بقدرة التنظيم على إشباع حاجات جميع الأطراف ذات المصلحة وهي الأطراف المؤثرة في التنظيم، مثل أصحاب رؤوس الأموال أو الممولين، العمال والزبائن.

4. الخاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة التنوع الثقافي في ضبط الصراع التنظيمي عند مستوى يحقق الفعالية التنظيمية، فتبني القيادة الادارية ذات الطابع الديمقراطي لإدارة الموارد البشرية انطلاقا من تنوع الثقافات الفرعية بما تحمله من فروقات وظيفية وثقافية من شأنه أن يخلق جو عمل ايجابي وصحي في بيئة العمل، باستيعاب الاختلاف بين الموظفين وبناء إطار مرجعي وقيمي مشترك يجسد ثقافة المؤسسة، ما يجعل طرق التفكير وأسلوب العمل موحد أو متفق عليه، وبالتالي تحقق

المؤسسة ضبط وتحكم في مستوى الصراع التنظيمي بتبني حلول موقفية (التنافس أو التعاون)، وتعتبر طبيعة العملية الاتصالية من مظاهر تحديث الإدارة، فسرعة تدفق ووصول المعلومات عموديا وأفقيا وفي مختلف الاتجاهات بين المسؤولين والمرؤوسين يعمل على رفع أداء الموظفين، وفي الجهة المقابلة تعمل العملية الاتصالية على وصول رسائل التقدير والتحفيز للموظفين وبالتالي زيادة شعور الموظفين بالرضا والانتماء والولاء والمسؤولية الجماعية حيث يعمل الجميع على تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة بما يحقق لها بلوغ أقصى درجات الفعالية التنظيمية، فيصبح بذلك جوهر الميزة التنافسية هو المورد البشري الكفاء.

5. قائمة المراجع:

- ¹ القايمة القويزي (جوان 2016)، "تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي"، مجلة علوم الانسان والمجتمع. ع.19، الجزائر: جامعة البليدة، ص.105.
- ² يوسف حدة وهدار سعاد (2018)، أهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة وانعكاساته في حل الصراع التنظيمي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية. م.09، ع.04، ص-ص.75-76.
- ³ القايمة القويزي، مرجع سبق ذكره. ص.105.
- ⁴ Richard L Daft, (2010), New Era of Management. Australia: South western cengage Learning.
- ⁵ براهيم زرزور (21-23 ماي 2015)، "إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات...الفرص والتحديات، دراسة حالة: منظمة الصحة العالمية-WHO"، أعمال المؤتمر الدولي الثامن: التنوع الثقافي. مركز جيل للبحث العلمي. طرابلس. ص.9.
- ⁶ المرجع نفسه. ص.10.
- ⁷ جمال العسالي ونجاة بن يحي(2015)، "التنوع الثقافي في منظمات الأعمال"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. ع.01، الجزائر: جامعة الجلفة، ص-ص.28-29.
- ⁸ آسيا عجال (2017)، "ثنائية الصراع والاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية"، المجلة العلمية لجامعة الجزائر 3. م.5، ع.3، الجزائر: جامعة الجزائر 3، ص.3.

- ⁹ المكان نفسه.
- ¹⁰ حسين بورغدة (2005)، "إدارة الصراعات التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. ع.05، الجزائر: جامعة سطيف، ص.149.
- ¹¹ القايمة القويزي، مرجع سبق ذكره. ص.116.
- ¹² عبد الكريم قريشي ورويم فائزة (2015)، "الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع"، مجلة دراسات نفسية وتربوية. ع.14، الجزائر: جامعة ورقلة، ص.88.
- ¹³ المرجع نفسه. ص-ص.88-89.
- ¹⁴ بلقاسم سلاطونية وآخرون (2013)، "الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، ص.17.
- ¹⁵ خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود (2007)، "نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة، ص.327.
- ¹⁶ المرجع نفسه. ص.18.
- ¹⁷ خوين رضوي وم.م سندس (2009)، "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة- دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد. ع.75، بغداد: جامعة المستنصرية، ص-ص.9-10.
- ¹⁸ حسين بورغدة، مرجع سبق ذكره. ص.149.
- ¹⁹ رحمة بن يزة وطروب بحري، "انعكاسات التنوع الثقافي داخل المنظمة الحديثة على تقييم أداء موردها البشري"، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ع.1، الجزائر: جامعة باتنة، ص.516.
- ²⁰ ناصر قاسمي (2005)، "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير التنظيمي - دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، ص.43.
- ²¹ خالد بوشارب بولدواني، "البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة الخلدونية للعلوم الانسانية والاجتماعية. ع.01، الجزائر: جامعة تيارت، ص-ص.378-379.
- ²² القايمة القويزي، مرجع سبق ذكره. ص.05.
- ²³ ناصر قسيمي، مرجع سبق ذكره. ص.97.

- ²⁴ خالد تيطراوي، (جانفي 2017)، "صراع القيم التنظيمية داخل المنظمة بين الثقافة السائدة والثقافة الفرعية وأثره في السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الاجتماعية. ع.22، الجزائر: جامعة المسيلة، ص.91.
- ²⁵ ناصر قسيمي، مرجع سبق ذكره. ص-ص.76-77.
- ²⁶ المكان نفسه.
- ²⁷ خالد بوشارب بولوداني، مرجع سبق ذكره. ص-ص.379-382.