

أهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة وانعكاساته في حل الصراع التنظيمي

د. يوسف حدة

هدار سعاد

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

جامعة الحاج لخضر ، باتنة1.

ملخص

يهدف هذا المقال إلى تبيان الأهمية البالغة التي حظي بها موضوع التنوع الثقافي للقوى العاملة، وذلك بتحليل بعض الدراسات النظرية التي تطرقت للموضوع، حيث كان الهدف هو معرفة التنوع الثقافي وأهم المفاهيم التي تدخل ضمن هذا المصطلح، بالإضافة أننا حاولنا إبراز انعكاسات التنوع الثقافي للقوى العاملة على البيئة التنظيمية وكيفية مساهمته وارتباطه بالعديد من المواضيع، منها دينامية جماعة العمل، التي تساهم بدورها في بعث جسور التواصل بين القوى العاملة المتنوعة وتقليل الفوارق التي من شأنها أن تهدد العلاقات الايجابية بالزوال والاندثار. واعتبارا من أن الصراع التنظيمي نتيجة لهذه الانقسامات والتهديدات في البيئة المهنية فخلاصة هذا المقال هو تبيان دور التنوع الثقافي للقوى العاملة عموما وإدارة التنوع الثقافي خصوصا في التقليل والحد من الصراعات التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التنوع الثقافي، إدارة التنوع، الصراع التنظيمي، أساليب حل الصراع التنظيمي.

Abstract

This paper aims to identify the critical topic of some cultural diversity to the workforce, analyze some theoretical studies that addressed the topic, where the goal is to see cultural diversity as well as knowledge of the most important concepts within this term, plus we tried. With so much highlight reflections of the cultural diversity of the workforce on the regulatory environment and how its contribution and its association with many topics including dynamic group work, which in turn contributes to bridges sent between diverse workforce and reduce the disparities which would threaten relations Positivity with extinction and disappearing. from the organizational conflict as a result of these divisions and threats in a professional environment, abstract of this article is to show the role of the

cultural diversity of the workforce generally and the management of cultural diversity especially in minimizing regulatory conflict reduction. **Keywords:** cultural diversity, managing diversity, organizational conflict, organizational conflict resolution techniques.

مقدمة

أصبح للتنوع الثقافي في بيئة العمل الأهمية البالغة وهذا نتيجة التحولات التي طرأت على البنية التنظيمية، حيث أن الاهتمام الكبير في وقتنا الحالي هو الفوز بالكفاءة وتنوعها وأصبحت من المسلمات الرئيسية لمسيرة التغيرات التي تطرأ من حين إلى آخر على سيرورة العمل، كما أن التنوع في القوة العاملة أمر طبيعي وشائع في المنظمات الحديثة التي عنوانها الكفاءة فوق كل اعتبار، بل أنها عنوان الميزة التنافسية للقوة العاملة داخل وخارج المنظمة. كما أن تحقيق الكفاءة يظهر لنا ذلك التنوع الثقافي الذي ينتج من جراء ذلك الاجتماع مما يعكس صورة الفرد العامل داخل المحيط التنظيمي ويتحقق ذلك التمايز على جميع أفراد المجموعة في فريق العمل، وحسب ما أكدته موسوعة الإدارة الالكترونية فإن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل المنظمة وبالتالي أصبح التنوع الثقافي هو حصيصة الامتزاج بين الثقافات المتعددة التي تعكس الصورة النهائية للعمل وللمنظمة بشكل عام ومن هنا تبرز أهمية الاهتمام بالثقافة التنظيمية في محطات أساسية قبل وأثناء وبعد التوظيف لأنها الافتراضات المشتركة التي يعتنقها الأفراد والتي تحكم سلوكهم وعلاقاتهم مع غيرهم.

ونتيجة للأهمية البالغة للتنوع الثقافي في الموارد البشرية فإنه من الطبيعي أن تخصص له إدارة تعنى بشؤون ذلك التنوع لأنه ليس من السهل أن تسير فريق عمل متنوع الثقافات وهذا ما أكدته الباحثة نينا جاكوب في كتابها الموسوم "إدارة المؤسسات المتعددة الثقافات" الصادر عام 2008 من أن إدارة القوى العاملة في سياقات ثقافية مختلفة مكلفة ولكنها تدر أيضا عائدا مرتفعا على الاستثمار¹، ومن هنا يعد التنوع في القوى العاملة من بين الإيجابيات التي تحضي بها المنظمة في ظل المنافسة الشديدة والسعي إلى التجديد والابتكار ومواجهة التغيير الحاصل في الداخل والخارج.

وسعيًا إلى تحقيق التنوع الذي يخلق ذلك الامتزاج الثقافي وتلاقح الأفكار وتعدد الرؤى والاتجاهات للوصول بالعمل إلى مصاف الجودة وتحقيق أهداف

المنظمة فانه لا بد من وجود حدود لا يمكن للقوة العاملة تجاوزها وهذا تفاديا للعديد من المشكلات التنظيمية التي تنشأ من حين إلى آخر والتي هي الأخرى تتدخل فيها عوامل متعددة منها طبيعة العمل إلى عوامل خارجية لم تعد في سياق الاهتمامات. ولكي تحقق المنظمة ثمار التنوع، يقول Ewoh إنه يجب أن يكون ضمن خطط التشغيل والاستراتيجيات التي تدير عليها المنظمة لجعل بيئة العمل تبدو مرحبة بالاختلافات في سمات الأفراد على كل المستويات، وبحيث يشعر الجميع بالقبول والتقدير²، ضمانا للاستقرار والمحافظة على الانسجام والتكامل بين السمات والخصائص الرئيسية المشكلة للقوى العاملة وهذا أيضا ليس بالهين لأن المحيط التنظيمي وما يتميز به من تغيرات ناتجة عن ذلك الاختلاف تؤدي في كثير من الأحيان إلى نشوب العديد من المنافسات الحادة بين الأفراد والتي تنتهي في الأخير إلى وجود صراعات تعرقل الأهداف الخاصة بالعمل كما تؤثر على الأهداف الرئيسية للمنظمة ويحقق الصراع بذلك الفشل في سير العمل بالإضافة إلى توتر في العلاقات وسيادة الجو السلبي على المحيط التنظيمي، حيث يعد الصراع التنظيمي من بين الأسباب المؤدية لذلك وهذا إذا لم يوجه بقواعد وضوابط تساهم بالقدر الكبير في امتصاص الشحنات السالبة وتوجيهها نحو الوجهة الايجابية، ولعل استراتيجيات إدارة الصراع من بين الأساليب المناسبة لذلك فمهما تنوعت الأساليب إلا أن الموقف التنظيمي هو الذي يفرض تلك الإستراتيجية.

(1) - إشكالية الدراسة.

اعتمادا على ما سبق ذكره وبين الرؤية الحديثة التي تدعو إلى اكتساب الكفاءة القادرة على تجاوز المشكلات وحتى الأزمات المفاجئة وبين التنوع الثقافي الذي أصبح مطلباً أساسياً لتحقيق ذلك جاءت هذه الورقة العلمية لمعرفة الدور الفعال للتنوع الثقافي في خلق استراتيجيات لمواجهة المشكلات التنظيمية عموماً والصراع التنظيمي خصوصا وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:
ما المقصود بمفهوم التنوع الثقافي؟ ما المقصود بمفهوم إدارة التنوع الثقافي؟ وما المقصود بمفهوم الصراع التنظيمي وما الاستراتيجيات الكفيلة لتجاوزه؟ كيف للتنوع الثقافي استثمار الاختلاف لتحقيق الانسجام وحل الصراع؟.

(2) - ماهية مفهوم التنوع الثقافي.

يرجع الاهتمام بالتنوع الثقافي للقوى العاملة إلى منتصف الثمانينيات حيث أولى العديد من الباحثين الأهمية القصوى إلى كيفية إدارة وتسيير القوى العاملة المتعددة الثقافات أو ذات التنوع الثقافي حيث أكد هوفستيد في كتابه الموسوم "عواقب الثقافة" (1980) على ضرورة النظر إلى جنسيات الأفراد وعلى المنظمات متعددة الجنسيات لكي يكون لها تسيير فعال للقوى العاملة ضرورة تبني أساليب إدارية متلائمة مع ثقافة البلد الذي كانت تعمل فيه.³

كما يؤكد جراي وزملاؤه في كتابهم الموسوم " فهم إدارة الثقافة" الصادر سنة (1998)، ضرورة توليد الفروق الثقافية وهذا وفقا لمنظور التقارب أو الالتقاء العالمي، وبالتالي فإن فكرة جراي وزملائه يؤكدونها مفهوم أحرز تقدما كبيرا في التسعينيات وهو منظور التنوع الدولي⁴. والاهتمام بتوحيد ثقافة على المستوى العالمي جاء كمطلب رئيسي لجعل التنوع الثقافي أكثر ايجابية في خلق قوة عمل كفاء قادرة على العمل في أي مكان. وفيما يلي ماهية مفهوم التنوع الثقافي لدى عينة من المهتمين بهذا الموضوع.

• **تعريف سفار.**

التنوع الثقافي هو مجموعة من الخصائص التي تميز كل فرد عن غيره مثالها (العمر، الجنسية، الطائفة الدينية، الطبقة الاجتماعية...).

• **تعريف ليدن روزنر.**

التنوع الثقافي هو ما يميز أفراد مجموعة من غيرها اعتبارا لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية والتي لها تأثير على هويات الأفراد...⁵.

كذلك، عرف التنوع على انه: " قابلية المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل في المنظمة..."⁶.

ونقلا عن عبد الحميد غرياتي ونورد الدين توريريت في مقال لهما يعرف Dobos التنوع الثقافي على انه الفروق المدركة بين الموظفين من حيث العمر، التخصص في العمل، المهنة، الجنس، بلد الأصل، نمط الحياة، الخبرة الوظيفية بالمنظمة والمركز الوظيفي، وتتضمن إدارة التنوع الثقافي الاعتراف بوجود ذلك العوامل لأجل تشجيع وتطوير قوة العمل المتنوعة على الأداء الأفضل وتحفيز لبذل جهود أكبر بما يفضي إلى استخدام الأمثل لطاقتها⁷.

وفي نفس السياق دائما، ونقلا عن بكاي في أطروحته عن التنوع الثقافي أنه وحسب ما عرف من طرف كل من نكومو وتايلور هو ذلك الخليط من الناس الذين يختلفون في انتماءاتهم وهوياتهم الثقافية ولكن يعيشون في نفس النسق الاجتماعي⁸.

ومن التعاريف والمفاهيم السالفة الذكر أن التنوع الثقافي هو الاختلافات التي تبرز في الأخير في النواتج والمخرجات والتي من خلالها تمتزج الأفكار وتستمر وتيرة العمل إلى الأفضل والأحسن واستنادا إلى أنها حتمية فيجب استغلال الجوانب الايجابية منها، ولاسيما أنها المفهوم المعقد الذي تتداخل فيه مصطلحات عديدة فيجب المعرفة الحقيقية بالتنوع الثقافي وما يرتبط به من المفاهيم والبحث في معناها.

(3)- علاقة التنوع الثقافي ببعض المفاهيم.

بالرغم من التعريفات الواضحة والصريحة حول مفهوم التنوع الثقافي، فإن هناك مجموعة مفاهيم تتداخل معه وتحمل في طياتها مفهوم أقرب إلى مفهوم التنوع الثقافي، وهذه المفاهيم هي:

● **مفهوم الذكاء الثقافي.**

ويعرف على أنه قدرة الأفراد على التعامل بذكاء والتحكم في سلوكهم في المواقف التي تتعدد فيها ثقافات الآخرين.⁹ أما في الحقل التنظيمي فمفهوم الذكاء الثقافي يعرف على أنه قدرة الأفراد على التواصل والعمل بفعالية عبر الثقافات فهو ضرورة ملحة في وقتنا الحالي حيث له العديد من الايجابيات منها تسهيل التفاعل مع زملاء العمل والتعامل بحكمة مع المواقف الثقافية وفهم خلفية السلوك وتحقيق التواصل.¹⁰

● **مفهوم التثاقف.**

هو عملية اكتساب ثقافة جديدة ويحدث هذا عندما تتلاقى ثقافتين مختلفتين وتأخذ عملية الاكتساب مدة زمنية طويلة وتنعكس على الفرد وعلى الجماعة فمن ناحية الفرد نلمس عملية التثاقف في تغيرات تحصل على سلوكه وعلى الممارسات الفردية بشكل عام أما فيما يخص الجماعة فيحدث تغيرات في المستوى الاجتماعي والبنى الاجتماعية والمؤسسات والممارسات الثقافية وغيرها
11....

● **الاستيعاب الثقافي.**

هو عملية من خلالها ينحلّ الأفراد ويتبعون بصفة كلية الثقافة المسيطرة.¹²

● **التكيف عبر الثقافات.**

استعداد من طرف الأفراد للتفاعل مع غيرهم من خلفيات وبيئات ثقافية مختلفة عنهم. أي تكيف مع ثقافة غير الثقافة الأم أو كما تعرف بالمرونة والانفتاح على الثقافات المغايرة.¹³

● **التعدد الثقافي.**

هو أعقد مصطلح لم يتفق العلماء والباحثين حول مفهومه الحقيقي إلا أنه المصطلح الأقرب إلى التنوع الثقافي بل الكثير من يعتبره المصطلح نفسه وهو نظام نسقي من المعتقدات، قيم العمل التي تقبل احترام وجود تنوع في الثقافات داخل المنظمات أو المجتمعات وتشجيع مشاركة كافة الثقافات داخل التنظيم في تمكينها لتحقيق فوائد التنوع.¹⁴

ومن خلال هذه التعريفات فإن الاعتراف بالتنوع الثقافي مطلباً أساسياً وهذا ما أكده أدلر (1997) على أهمية الاختلافات الثقافية في المنظمة، وأن نعتبرها فرصة وليس تحدياً، لتحقيق وسيلة فعالة لإدارة التنوع.

كما يعتبر الاختلاف الثقافي استجابة لبعض المشاكل التنظيمية وفق ما يشير إلى ذلك كاسيو (1998) الذي يؤيد فكرة قلق المديرين على ضرورة احترام الاختلاف في العمل وقيمة مساهمة الموظفين في الحد من هذا الاختلاف، وبناء على ذلك حدد أدلر الاستراتيجيات في إدارة الاختلاف الثقافي على النحو التالي: تجاهل الاختلاف الثقافي، تحليل الاختلاف الثقافي، وإدارة الاختلاف الثقافي.

وتجاهل الطرق يتناسب مع نوع البنية من منظمة إلى أخرى، حيث يتخذ المديرين والموظفين في التنوع النظر فيما يهتم وليس مفيداً وبدلاً من إعطاء مزيد من التأكيد على الاعتقاد بأن طرقهم للقيام هو أفضل وسيلة وبالتالي فإنهم لا يؤمنون بفكرة حول الإدارة الفعالة للتنوع للمنظمات المتعددة الثقافات¹⁵ ومن هنا تظهر لنا فكرة إدارة التنوع الثقافي والذي تعد الإستراتيجية اللازمة لخلق ذلك الامتزاج الثقافي الصحيح والهادف إلى فك النزاعات في بيئة العمل.

4- أهمية التنوع الثقافي

تؤكد العديد من الدراسات أن التنوع الثقافي له أهمية بالغة في الحقل التنظيمي حيث يساهم في العديد من السلوكيات الإيجابية ويعتبر بمثابة الحجر الأساس في هذا العصر لجميع المنظمات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة عمل متينة قوامها قوة عمل متنوعة قادرة على تحقيق الأهداف وباعتبار أن التنوع يساهم في دينامية جماعة العمل تؤكد دراسة عبد الحميد غرياتي التي انطلقت من تساؤل رئيسي مفاده "ما دور التنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات في ديناميكية جماعة العمل؟" وهي دراسة ميدانية أجريت على عينة قدر عددها بـ 618 عامل بمجمع أورهود حاسي مسعود ورقلة حيث خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن للتنوع الثقافي بأبعاده (التنوع اللغوي، تنوع قيم الثقافية، تنوع عادات العمل)، دور إيجابي على جماعة العمل حيث يعد التنوع اللغوي حسب ما تنظر إليه عينة الدراسة الجانب الإيجابي الذي يخلق ذلك الامتزاج بين اللغات المتعددة ويساهم في تنمية الثروة اللغوية للعمال التي تساهم هي الأخرى في ربط جسور العلاقات التنظيمية وتوحيد طرق وأساليب العمل المتنوعة وبالتالي فإن ما نسبته 87.9 من إجمالي عينة الدراسة تعلموا الحديث ببعض العبارات والجمل بلغة غير لغتهم وهذا ما شكل في الأخير منظومة لغوية عززت التواصل بين أفراد جماعة العمل، كما يعد أيضاً تنوع القيم التنظيمية عامل مهم جداً في تماسك جماعة العمل بالإضافة إلى أن تنوع العادات يلعب دوراً هو الآخر في بناء علاقات إنسانية من

شأنها أن توحد فريق العمل وتدفع به إلى العمل الفعال وتحقيق الأهداف المسطرة:16.

بالإضافة إلى هذه الدراسة فإن هناك دراسات أخرى تؤكد على أن للتنوع في القوى العاملة علاقة بتحسين الإنتاجية وهذا مما تعكسه دراسة Ankita Saxena والتي كانت تحت عنوان "تنوع القوى العاملة : مفتاح لتحسين الإنتاجية " (Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity) حيث أوجزت الدراسة على أن تنوع القوى العاملة أصبح ضرورة لكل منظمة بل هو التحدي الذي يفرضه هذا العصر، حيث أصبح توظيف القوى العاملة المتنوعة مرتبط أساساً بإنتاجية المنظمة وخلصت الدراسة أن فكرة تنوع القوى العاملة هي القوة الحقيقية التي وجب على المنظمة الاهتمام بها بالرغم من أن غالبية العناصر البشرية في محيط العمل يتمسكون بأرائهم بشأن الطائفية أو الدين... إلخ، وحتى النظر إلى التنوع الثقافي باعتباره مشكلة ولكن إذا ما أدير بشكل صحيح يمكن أن تزيد من الإنتاجية:17.

و من الاستنتاجات العديدة التي توصلت إليها الدراسة أن على المنظمة تشجيع إيجاد لغة مشتركة بين الموظفين وذلك من خلال ما يلي:18.

- إجراء العديد من البرامج التحفيزية والإرشادية.
- الحفاظ على القنوات الاتصالية مفتوحة بين العاملين وأرباب العمل.
- تشجيع مشاركة الموظفين.
- الاعتراف بان مسألة التنوع ليست مسألة ثقافة فقط للمنظمة بل هي مسألة جودة تعكس سمعة المنظمة.
- إن الاهتمام بالتنوع الثقافي هو مسألة نسعى من خلالها إلى تقليص التباينات وفتح المجال أمام العديد من الثقافات التي تحقق في الأخير ذلك النسيج الثقافي الموحد بين القوى العاملة وهذا لن يتحقق إلا إذا كان هناك قابلية وقدرة على إدارة الاختلاف والتنوع .

(5)- ماهية مفهوم إدارة التنوع الثقافي: 19

إن مفهوم إدارة التنوع الثقافي مثله مثل غيره من المفاهيم السيكلوجية والاجتماعية التي اختلف الباحثون فيما بينهم في إعطاء تعريف موحد لها. فقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم ووردت من وجهات نظر متباينة، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وفيما يلي نستعرض عينة من التعريفات أعطيت من قبل المهتمين بالبحث في ميدان السلوك التنظيمي لمصطلح إدارة التنوع الثقافي.

• تعرف توماس روزفلت.

إدارة التنوع الثقافي هي التزام تنظيمي لتوظيف ومكافأة وتشجيع مزيج الموظفين غير المتجانسين".

• تعريف راكس وبروكسل.

إدارة التنوع الثقافي هي تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانيتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق عمل متميز عن الآخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة وبالتالي فهي عملية تقييم مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد من تعطيل قدراتهم الأفضل والامتثال القانوني".

• تعريف فلوري.

إدارة التعدد الثقافي هي استجابة تنظيمية أو رد فعل لتلبية احتياجات القوى العاملة المتنوعة وعليه اعتبر التعدد الثقافي استجابة حتمية أخلاقية وسياسية وقانونية بهدف الوصول للإنصاف والعدالة الاجتماعية والمساواة. واستنادا إلى الأهمية الكبرى التي حضي بها موضوع إدارة التنوع الثقافي بدءا من كونه موضوع إداري إلى كونه موضوع سلوكي وذلك لأن الفهم الحقيقي لموضوع الثقافة في محيط العمل يرجع إلى فهم طبيعة الأفراد وأبرز تصرفاتهم.

وتؤكد الباحثة نورة سعيد بن معيقل في دراسة لها أن إدارة التنوع هو الاعتراف بالفروق الموجودة بين الأعضاء وتؤمن أن كل شخص متفرد في ذاته كما تعمل إدارة التنوع على بناء التنوع الثقافي في المنظمة والمحافظة عليه...²⁰ وتؤكد الباحثة أيضا أن إدارة التنوع هي الإدارة التي تحضن العديد من الكفاءات بغض النظر عن الاختلافات الموجودة بينهم...فإدارة التنوع حسبها هي الإدارة التي تعنى بانفتاح المنظمة لتصبح أكثر شمولاً.²¹

ولهذا أصبح لزاما على المنظمات الحديثة أن تسعى إلى إيجاد تلك القوة بين عناصرها وبالتالي استثمار ذلك التباين في تحقيق أهداف المنظمة وتوحيد فريق عمل له القدرة الكافية على الأداء الجيد وتحسين أداء المنظمة بشكل عام، وهذا ما يساهم في تخطي العديد من المشاكل التنظيمية وبالتالي فإن قدرة القادة والمديرين على التحكم في التنوع وحسن إدارته يحقق القدرة الكافية على مواجهة التحديات والأزمات مهما تعددت أشكالها فسواء كان تحديا خارجيا كالتقلبات السوقية والمكانة في السوق الخارجية أو التوترات الداخلية التي كثيرا ما تكون تأثيراتها وخيمة على سير العمل والبعد عن تحقيق الأهداف، والصراع التنظيمي واحد من هذه المشاكل التنظيمية إن لم تكن هناك قواعد وأسس تدير هذا الصراع

واستراتيجيات واضحة في إيجاد الحلول المناسبة لكل المواقف وهذا انطلاقاً من مبدأ الفروق الفردية التي يتشكل منها فريق العمل.

6- الصراع التنظيمي.

1-6- ماهية الصراع التنظيمي.

يتفق المهتمون بالبحث في ميدان السلوك التنظيمي على أن الصراع على مستوى المنظمات على اختلاف أشكالها – سياسية كانت أو اجتماعية أو اقتصادية - هو أمر حتمي، وأن المشكلة لا تكمن في حدوثه من عدمه وإنما تكمن في اختلاف وجهات النظر حول دوره في تحديد مستوى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها. ووجهات النظر هذه تتحدد في:

● **الاتجاه التقليدي (النظرية التقليدية):** وقد ساد معظم القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين، وقد تبنى هذا الاتجاه فكرة ضرر الصراع بجميع أشكاله وأنواعه على التنظيم وضرورة القضاء عليه بأي وسيلة متاحة وملائمة.

● **الاتجاه السلوكي:** وهو تطوير للاتجاه التقليدي، وقد ساد منذ الخمسينيات من القرن الماضي، وقد نظر إلى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية وهو أمر حتمي وضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه إطلاقاً. فالإدارة، من منظور هذا الاتجاه لا ترغب في وجود الصراع إلا إذا كان تحت سيطرتها باستمرار.

● **الاتجاه الحديث (التفاعلي):** وهو آخر مراحل التطور، ويتبنى الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتمياً في المنظمات فقط، بل هو إيجابياً وذو فائدة أيضاً في بعض الأحيان وليس من السلامة أن تتخلص منه المنظمة نهائياً ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين:

1- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.

2- في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإن من واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المرغوب.

وتتميز هذه النظرة للصراع بالواقعية والإيجابية، فهي ترى في الصراع أمراً حتمياً لا يمكن تجنبه، ولكن الاختلاف هو في النظر إليه على أنه حيادي ويمكن أن يكون سلبياً أو إيجابياً وفق لنمط التعامل معه وإدارته.

فالفكر الإداري الحديث يرى أن الصراع شيء طبيعي بل ظاهرة صحية، وبدرجة ما هو ظاهرة مقبولة، حيث أن وجوده يمنع وجود "دكتاتورية أفكار معينة" كما أنه دليل على حيوية المنظمة.²² (القيوتي، 2000، ص 169).

فالإدارة الهادفة، من منظور أصحاب هذا الاتجاه، ينبغي أن تسعى دوماً للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب، فإذا زاد أو أنخفض عن المستوى المرغوب وجب على الإدارة أن تسعر مستواه عند المستوى الذي يبقيه قائماً لكنه تحت السيطرة ويغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

وفي هذا السياق، أكد كيلي (Kelly) على أن الصراع نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن الاستفادة منه ووضع تحت سيطرة المنظمة وإدارتها.

الجدول (1): ماهية الصراع من منظور الاتجاهات الثلاثة (التقليدي، السلوكي، التفاعلي).

التفاعلي	السلوكي	التقليدي	بيان
ضروري/ محرك للإبداع	طبيعية/ داخل في تركيب التنظيم	غريب/ دخيل	طبيعة الصراع
عوامل موقفية وشخصية مفيد/ضار	عوامل تنظيمية ضار/مفيد	عوامل شخصية ضار	أسباب الصراع
الجميع	الجميع عرضة له	مثيرو المتاعب	أطراف الصراع
تطوير	تنافس	تدمير	نتائج الصراع
التشجيع أحياناً	القبول	الرفض	رد الفعل
كيفية الاستفادة منه	علاج	تفادي	طريقة المواجهة
التعاون	التفاهم	السلطة البيروقراطية	دور الإدارة

ومفهوم الصراع التنظيمي مثله مثل غيره من المفاهيم السيكولوجية والاجتماعية التي اختلف الباحثون فيما بينهم في إعطاء تعريف موحد لها. فقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم ووردت من جهات نظر متباينة، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وفيما يلي نستعرض عينة التعريفات أعطيت من قبل المهتمين بالبحث في ميدان السلوك التنظيمي لمصطلح الصراع التنظيمي.

● **تعريف سميث.**

الصراع التنظيمي هو الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة²³.

● **تعريف صفاء جميل الجعافرة**

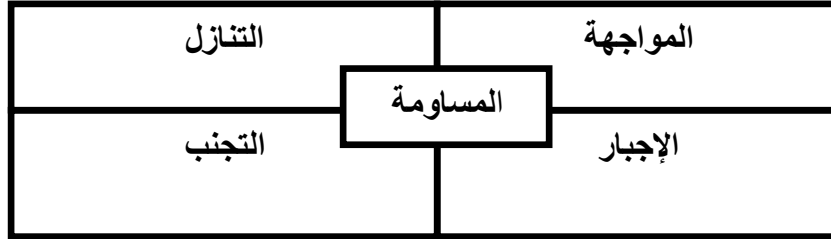
حسب ما أوجزته في مقال لها سنة 2013 ونقلنا عن القريوتي سنة (2003) تعرف الصراع التنظيمي على أنه إرباك وتعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار".²⁴

• تعريف الصيرفي :

الصراع التنظيمي هو نتيجة جانبية للتغيير ويمكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، وكما يمكن أن يكون هادفا وفعالا وسبيلا إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة²⁵.
ودائما في نفس السياق، يعرف الصراع التنظيمي على أنه حالة تفاعلية تظهر في عدم الاتفاق أو الاختلاف أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو الجماعات"²⁶.

ومهما تعددت تعريفات الصراع إلا أنها لا تخرج عن نمطين من السلوك، سلوك سلبي وآخر إيجابي، لذا ينتج عنه أثرين سلبي من شأنه أن يعيق العمل و إيجابيا يساهم في تحقيق التغيير وفق منهج مخطط للوصول إلى الأهداف المسطرة للقيام بالعمل وتؤكد العديد من الدراسات أن الصراع التنظيمي وليد ذلك التواصل بين عناصر فريق العمل وما يمكن الحكم عليه أنه سلبي أو إيجابيا راجع إلى الطرق والاستراتيجيات المعتمدة لتجنب الصراع وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات، حيث لخص الباحثين خمسة أساليب رئيسية في تجاوز التوترات الناجمة عن الشحنات السالبة التي تفرضها العلاقة بين عناصر فريق العمل ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي :

الجدول (2): إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي



المصدر²⁷ (V. G. Kondalkar,2007 p168)

واعتمادا على هذه الاستراتيجيات فان معظم الدراسات أكدت على هذه الأساليب ومنها دراسة صفاء جميل الجعافرة التي اندرجت تحت عنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم". واعتمدت على ثلاثة

أساليب واعتبرتها الأساليب الرئيسية لإدارة الصراع وتلخصت الأساليب المعتمدة من طرف الباحثة في إستراتيجية التعاون، إستراتيجية المجاملة، إستراتيجية التجنب وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: 28

• أن مديري ومديرات المدارس يحبذون حل الصراع بطريقة تفاعلية أي أن حل الصراع يعتمد بدرجة مرتفعة على أسلوب التعاون الذي حدد بمتوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري قدر ب 0.94 بين أعضاء الهيئة التدريسية ومما ساعد على اعتماد هذا الأسلوب هو النمط القيادي السائد والذي يشتمل على فتح الفرصة للتعاون والمشاركة ويتلخص في النمط الديمقراطي.

• يعتمد المدير على أسلوب المجاملة بدرجة مرتفعة قدر بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري قدر ب 0.83 أيضا وهذا لأنه يميل إلى عدم إيذاء مشاعر المتنازعين والحفاظ على المتنازعين بصورة طيبة واعتبار الأخطاء التي وقعت هي فرصة للتعلم.

• التقليل من الاختلاف بين العاملين يعتمد بدرجة كبيرة على اعتماد أسلوب التجنب الذي اخذ الدرجة المرتفعة من هذه الدراسة بمتوسط حسابي 3.51 و انحراف معياري 0.78.

• هناك علاقة جوهرية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأبعاد الإبداع الإداري بمعامل ارتباط قدره 0.84.

• أن الصراع التنظيمي إذا أُدير بشكل فعال يبعث على الإبداع والابتكار وسهولة عملية التغيير دون عوائق وأن المدير الناجح و المبدع، هو المدير القادر على إدارة الصراع بشكل جيد والاستفادة منه لصالح المدرسة.

ومما تقدم نستنتج أن أساليب إدارة الصراع تتنوع من منظمة إلى أخرى ويبقى على القادة كيفية تحويل الصراع إلى الوجهة الايجابية وهذا من شأنه أن يسهم في خلق استراتيجيات أخرى من شأنها أن تتماشى وطبيعة العمل في المنظمة وذهب في هذا النهج العديد من الباحثين وصممت لأجل ذلك نماذج خاصة من شأنها أن تحل المشاكل بصفة منفردة لكل منظمة ونذكر في هذا الشأن دراسة سلمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة الذي وضع نموذج مقترح لإدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية حيث توصل الباحث في تصميم نموذج خاص لإدارة الصراع التنظيمي تلخصت أهدافه الرئيسية في: 29

- التعرف على الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية.
- التعرف على الأساليب المعتمدة من طرف الهيئات الإدارية في المدارس الثانوية بالمملكة.

• وضع نموذج خاص لإدارة الصراع التنظيمي في هذه المدارس وهو المبتغى الرئيسي من هذه الدراسة .

وانطلاقاً من هذه الأهداف فإن نتائج الدراسة توصلت إلى ما يلي:

• يعد أسلوب التعاون الأكثر استخداماً من قبل مديري المدارس الثانوية بالملكة، ثم يليه أسلوب الحل الوسط ويعد استخدامهما بدرجة عالية، أما عن أسلوب المجاملة فيأتي في المرتبة الثانية ثم يليه أسلوب استخدام السلطة أما عن أسلوب اللجوء إلى إدارة التربية والتعليم فيأتي في المرتبة الخامسة ويأتي أسلوب التجنب في المرتبة الأخيرة.²⁹

• واستناداً لهذه الدراسة والدراسات السالفة الذكر يعد الصراع التنظيمي حتمية تملئها المواقف في العمل و أن أساليب مواجهة الصراع في بيئة العمل تتنوع وتتعدد وذلك حسب طبيعة المواقف التنظيمية، لذا عمد العديد من القادة إلى إتباع الأساليب المناسبة والتي تساهم بقدر كبير في امتصاص الشحنات السالبة وتحويل ذلك الموقف إلى مواقف ايجابية من شأنها أن تساهم في سيرورة العمل وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة وهذا رغم تعدد وتنوع القوى العاملة فلكل أساليب خاصة في التعامل معه وبذلك فإن ايجابيات التنوع تظهر في قدرتها على إعادة التوازن على مستوى العلاقات وعلى مستوى العمل عموماً، ولهذا أصبح للتنوع الثقافي الأهمية البالغة في معالجته للعديد من السلوكيات السلبية والاضطرابات التنظيمية ولعل الصراع واحد من هذه المواقف التنظيمية التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار للمعالجة وفق قواعد التنوع .

(7)- مساهمة التنوع الثقافي في معالجة الصراع التنظيمي.

تؤكد العديد من الدراسات التنظيمية على أن التنوع الثقافي في الموارد البشرية يلعب الدور الفعال في تخطي عقبة الصراع ومن بين هذه الدراسات دراسة القايمة القويزي والمعنونة ب " تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي"، والمنشورة في مجلة علوم الإنسان والمجتمع لسنة 2016 حيث تؤكد هذه الدراسة أن القدرة على تسيير التنوع في القوى العاملة عامل رئيسي في تخطي العديد من المشاكل التنظيمية ومن بينها الصراع التنظيمي، كما تطرقت الباحثة لموضوعي تسيير التنوع والصراع التنظيمي بكل التفاصيل وعملت على إيضاح العلاقة الرابطة بينهما كما توصلت إلى أن تسيير التنوع هو مطلب أساسي لتجنب الصراع وهذا باعتبار أن الصراع هو ظاهرة موجودة في كافة لمستويات التنظيمية. والنتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث تتلخص في النقاط التالية:.

- تجنب الصراعات عبر مهارات التعايش.
- تجنب الصراعات وذلك بإتباع أسلوب الإقناع.
- مهارات التفاوض.
- خلق بعض القواسم المشتركة بين جميع الأطراف.
- تحقيق التعاون والتكامل.

وبالإضافة إلى جميع هذه المهارات والأساليب أكدت الباحثة على دور تطبيق أخلاقيات العمل ومساهمتها بشكل فعال في تجنب الصراع وبالتالي فالمبادئ الأساسية لأخلاقيات العمل تشمل الثقة والعدالة بين العاملين.

وفي هذا السياق تؤكد نتائج دراسة الباحثان Claude-Hélène Mayer and Lynette Louw في الدراسة التي قاما بها والمعونة بـ:

Managing cross-cultural conflict in organizations والتي انطلقتا فيها الباحثتان من الدراسات النظرية والبحوث ذات الصلة بموضوع إدارة الصراع في الثقافات المتعددة، حيث ابرزتا من خلال دراستهما التحليلية لهذه الدراسات توجههما للتصدي للمسائل البحثية المتعددة واعتبرتا دراستهما ضمن الدراسات التي تبحث في فهم العديد من المسائل والتعقيدات حول صراع الثقافات التنظيمية، والنتائج التي أسفرت عنها دراستهما تتلخص في:

- توحيد الثقافة في مجال العمل من شأنه القضاء على الصراع.
- جعل الأهداف الرئيسية لإدارة الصراع هو القضاء على فوارق التنوع واستثمار التنوع الثقافي نحو الإيجاب.³¹

كما ذهب الحربي في مقاله الموسوم بإدارة التنوع، أن الصراع حتمية لا مفر منها، ولهذا فإن استثمار ذلك الصراع وتوجيهه الوجهة الايجابية تبقى مسؤولية على عاتق إدارة التنوع التي تعتبر من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة في التميز والمستوى العالي من الانجاز.³²

وعن جيرالد جريبيرج وآخرون أن هناك دراسات تؤكد أن أعضاء الجماعات ذوي الأصول الثقافية المتنوعة بحاجة إلى بعض الوقت للتأقلم والتغلب على آثار تلك الاختلافات حتى يستطيعون التفاعل والعمل بكامل طاقاتهم والعكس صحيح.³³ كما يمكن القول أيضا واستنادا إلى ما جاء في الدراسات السابقة فإن أهمية التنوع الثقافي ومساهمة في حل الصراع ليس فقط على مستوى البسيط بل أصبح عنوان المنظمات العالمية وما حققته من انجازات راجع إلى تخطيها لعقبة الصراع الهدام وذلك باهتمامها بالتنوع في القوى العاملة التي تحمل الأفكار البناءة والرؤية

المستقبلية؛ حيث أصبحت إدارة التنوع في القوى العاملة بمثابة الاستراتيجية الناجعة لتفادي الصراعات والاختلافات في محيط العمل.

وتدعيماً لما" نقول يؤكد الباحث عبد الحليم الحمزة في دراسة له بعنوان إدارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عربية وعالمية، أن معظم الشركات العالمية اهتمت بإدارة التنوع الثقافي بل أصبح المبدأ والأساس الذي تقوم عليه سياساتهم في الاستقطاب والتوظيف وهذا راجع إلى دور التنوع في إثراء العمل من جهة ودعم قوى العمل بعضها بعضاً إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة والبعد عن المشاكل التنظيمية وأبرزها الصراع والمنازعة في العمل ولخص الباحث شركات عديدة ولكن المغزى من اهتمامها بإدارة التنوع كان واحداً هو جعل المساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات المهنية بحيث أصبح التنوع هو جزء لا يتجزأ من ثقافة الشركة أو المنظمة.³⁴

إن مساهمة التنوع في خلق استراتيجيات مواجهة الصراع والقضاء عليه تبقى الهدف الأسمى لجل المنظمات على اختلاف أنواعها ومن النظرة التحليلية .

الخاتمة

بناء على ما تقدم، نبين حقيقة وأهمية التنوع الثقافي في القوى العاملة، وكذا تبيين دوره الفعال في التقليل من الصراع التنظيمي في البيئة المهنية، حيث أكدت الدراسات السابقة أن الحلول المناسبة للصراعات تكمن في تجاوز الاختلافات الثقافية والعمل على استثمار ذلك التنوع وتوحيد الأفكار، فالمواجهة، الإجماع، التنازل، المساومة، والتجنب تبقى استراتيجيات وحلول من شأنها أن توحد ذلك النسيج الثقافي وتصوب كل الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى ضرورة التأكيد على أساليب أخرى كالمشاركة لتفعيل دور التعاون، الاحترام لرسم الحدود وعدم تجاوزها وهذا ضماناً للاستقرار.

المراجع

- 1- جاكوب نينا (2008) إدارة المؤسسات المتعددة الثقافات. ترجمة علاء احمد إصلاح، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ص 14.
- 2- المرحي حنان (2016) التنوع الثقافي في بيئة العمل، مجلة مكة، 14 (فبراير)، ص ص 3-19.
- 3- جاكوب، مرجع سابق، ص 15.
- 4- جاكوب، مرجع سابق، ص 17.
- 5- بكاي عبد المجيد، (2016/2015)، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية في المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة باجي مختار عنابة، ص 30.
- 6- بكاي، المرجع السابق، ص 13.

- 7- غرياتي عبد الحميد، تاويريريت نورالدين، (2016)، التنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات ودوره في دينامية جماعة العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (24)، جوان، ص41.
- 8- غرياتي، تاويريريت ، المرجع السابق، ص90.
- 9- بكاي عبد المجيد، مرجع سابق، ص108.
- 10- بكاي عبد المجيد، نفس المرجع، ص108.
- 11- بكاي عبد المجيد، نفس المرجع، ص112.
- 12- بكاي عبد المجيد، نفس المرجع، ص112.
- 13- بكاي عبد المجيد، نفس المرجع، ص108.
- 14- بكاي عبد المجيد، نفس المرجع، ص109.
- 15-Dalluay.S.Van.Creveno.Jalagat.(2016).Cross-Cultural Management of culturally diverse work force. International journal of science and research.3(5).p666.
- 16- غرياتي، تاويريريت، مرجع سابق، ص408.
- 17-Saxena Ankita.(2014).Work force diversity:A Key to Improve Productivity .Procedia Economic and Finance.(11).pp76-85.
- 18- Saxena Ankita (2014).Op.cit.p84.
- 19- زرزور براهيمى (2015) إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الفرص والتحديات، ورقة عمل قدمت في أعمال المؤتمر الدولي الثامن:التنوع الثقافي، طرابلس21- 23 مايو، ص8.
- 20- بن معيقل نورة سعود (2015) تهتم بالمساواة والعدل وتكافؤ الفرص...وتحتاج إليها مدارسنا إدارة التنوع، مجلة المعرفة (29) نوفمبر، ص ص 3-9.
- 21- بن معيقل، المرجع السابق، ص3.
- 22- محمد قاسم القريوتي (2000) السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.
- 23- معن محمد محمود العياصرة، مروان بني أحمد،(2008)، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط1، دار الحامد، عمان، ص19.
- 24- الجعافرة صفاء جميل (2013) أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، مجلة دراسات للعلوم التربوية، (3)، 40 ، الجامعة الأردنية:عمان، ص1665.
- 25 - الجعافرة،(2013)، المرجع السابق، ص1665.
- 26- النملة، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، ص 115.
- 27- Kondalkar (2007) Organizational Behaviour. New Delhi: New Age International (P) Ltd.p168.
- 28- الجعافرة، مرجع سابق، ص 1674.
- 29- النملة، مرجع سابق، ص114.

- 30- القويزي،(2016)، تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي، مجلة علوم الإنسان، (19)، ص18.
- 31- Claude-Hélène Mayer, Lynette Louw. (2012).Managing Cross-Cultural conflict in organizations. International Journal of Cross Cultural Management12(1).University South Africa.pp 3-8.
- 32-حربي سيد (2017) إدارة التنوع، رواد الموارد البشرية، د ص. تم الاسترجاع من موقع:
<http://www.hr pioneers.com>
- 33- جرينبرج جيرالد وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، دار المريخ، الرياض، ص 308.
- 34)-الحمزة عبد الحلیم (2017) إدارة التنوع في القوى العاملة: تجارب عالمية (8)2، جامعة البليدة2، الجزائر، ص ص141-153.