

# فلسفة حل قوى التناقض في نظرية المنظمة

أ. د. سعد علي حمود العنزي  
م. عامر علي حسين العطوي  
كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال  
جامعة بغداد  
جامعة القادسية

## المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تقديم توضيحات معرفية فلسفية تتناول قضية تعامل المنظمات مع ظاهرة قوى التناقض في منظمات الاعمال من خلال التركيز على خمس جوانب رئيسة، الجانب الاول يتناول مفهوم التناقض، والجانب الثاني يتطرق الى انواع قوى التناقض. واما الجانب الثالث، فيختص بموضوع فلسفة التناقض في نظرية المنظمة، ويكرس الجانب الرابع الى طرق حل التناقض. واخيراً يتعرض الجانب الاخير الى موضوع التناقضات الثلاثة التي قدمتها دراسة (Lewis, 2000) ، وهي تناقض التعلم، وتناقض التنظيم وتناقض الهوية. ويخلص البحث الى ان عملية حل التناقض تتطلب من المنظمات تحقيق الاتباع المتزامن لاقطاب التناقض.

## Abstract

The current research aims to provide a philosophical and knowledge framework to explain the issue of organizations dealing with Paradox phenomena by focusing on five main aspects. The first deals with the concept of paradox, and the second aspect deals with the types of forces paradox. While the third aspect regards subject of the philosophy of paradox in organization theory and the fourth side deals with methods of solving the paradox. Finally, the last side is exposed to the subject of the paradoxes of the three provided by the study (Lewis, 2000) which is a paradox learning, and organizing paradox and identity paradox. The study concludes that the process of solving the paradox requires from organizations to achieving followers simultaneous for poles of the paradox.

**Key Words:** Organization Theory, Paradox Phenomena, Organization Theory Philosophy





## توطئة

يتفق الباحثون "على أن التقدم المتوقع حصوله في نظرية المنظمة والفكر الإداري عموماً، سوف يتطلب إتقان الطرق الخاصة بمعالجة وإدارة التوترات المتناقضة المتأصلة في الكائنات البشرية، وفي الطبيعة التكوينية والاجتماعية للمنظمات". فلقد أصبح التناقض أحد المفاتيح التي يمكن أن يستخدمها المديرين لفهم الكيفية التي يتعاملون بها مع التضادات والتعاكسات الفلسفية والتطبيقية المغروسة في تراث وسنة التعقيد التنظيمي. ولذلك يعتقد العديد من العلماء اليوم بأن رقي أو تقاعس المنظمات يعتمد تفضلياً على قدرتها في إدارة التوترات المتناقضة، وهذا ما شجع الكثير من المهتمين على أهمية التوسع والخوض في دراسة الظواهر المتناقضة في حياة المنظمات، لما تتمتع به من تأثير واضح في نجاحها وبقائها في بيئة العمل. لقد أظهرت زيادة التغييرات التكنولوجية والتنافسية العالمية، وتنوع قوة العمل والتغيرات الاجتماعية العبد من التناقضات الكامنة وزادت من حدتها وقوتها. ويطلب من المديرين هذه الأيام على سبيل المثال أن يزيدوا الكفاءة وأن يعززوا الإبداع، وبينوا فرق العمل التي تشجع على القيم الفردية، وأن يعملوا على المستوى العالمي، إلى جانب أن يعملوا على المستوى المحلي. فالمنظمات قد تأسست على أفكار متناقضة: فمن ناحية هي ترفع شعار استقلالية الفرد العامل وإبداعه وحرية التصرف، ومن ناحية أخرى تريد تنظيم أنشطتها والرقابة عليها بدقة. فكيف إذن، يمكن للحرية الفردية أن تستوعب قيود التنظيم والرقابة؟ وكيف يمكن لهيكل المنظمة والرقابة أن تطوق حرية الفرد الشخصية؟

ومع كل هذه التناقضات التي تواجه المنظمات تأتي لتجد بان هنالك عدد من المديرين يبحثون عن الحل الأكيد والجازم، ولا يقبلون إلا ببساطة الأشياء، ويركزون على أحد الأقطاب ويهملون الآخر- فأنهم يفكرون بأسلوب غير متناقض في بيئة عمل متشابهة ومتقلبة، أي بعقول غير مناسبة في بيئة عمل غير ملائمة. ولقد أكدت نتائج البحوث والدراسات بان التفكير غير المتناقض سيفقد المنظمة حيويتها ولا يجعلها تستطيع أن تحقق التميز والنجاح وتكون غير قادرة على مواجهة التغييرات المفاجئة، ولا تستطيع أن تتشافي بسرعة ولا يمكنها أن تحقق الأداء العالي، لأنها ستصاب بالقصور الذاتي، وستقع في فخ الكفاءة أو فخ الفشل وستفتقد للمرونة.

تأسيساً على ذلك، يشير الباحثون بأن المنظمات التي تريد أن تؤدي أداءاً حسناً يجب أن تتبارى بشكل ناجح مع تشكيلة التناقضات المتنوعة التي تواجهها في حياتها العملية. ففي سبيل المثال هي يجب أن تتميز من أجل أن تحصل على المصادر المتنوعة للقدرات، ولكن يجب أن تكون قادرة على تحقيق التكامل، كما يجب أن تكون كبيرة بما فيه الكفاية، حتى تمتلك قوة السوق، وتكون صغيرة حتى تتحرك بسرعة، ويجب أن تسهل عملية نشر المعرفة القيمة بشكل سلس عبر الأقسام المتنوعة في المنظمة. ولكن في نفس الوقت يجب أن تمنع هذه المعرفة من التدفق إلى المنافسين.

وهنا يُثار سؤال مفاده كيف تستطيع المنظمات أن تواجه التناقضات وتعمل على حلها؟ والإجابة الشافية قد تكون في ثنايا هذا البحث الذي جاء ليقدّم توضيحات وتفسيرات واضحة لذلك، من خلال توظيف الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع التناقض في الظواهر التنظيمية في إطار نظري- فكري يتطرق بشكل أساس إلى أنواع قوى التناقض، وطرق حل التناقض. وقد تضمن البحث الحالي ثلاث جوانب رئيسية الجانب الأول يتناول الإطار المنهجي للبحث، وأما الجانب الثاني فإنه يتعرض إلى الفلسفة النظرية للبحث، في حين تناول الجانب الثالث خاتمة البحث.



### أولاً/ المعضلة الفكرية في فلسفة الموضوع، وأهمية وأهداف الغوص فيها

أصبح المنطق الفكري لادبيات الإدارة والمنظمة يُجاري تصوير (Bouchikhi ، 1998: 224) للمنظمة بأنها فضاءات اجتماعية ممزقة من قبل أعضائها باتجاهات متعددة ومتناقضة. ففي سبيل المثال بعضهم يصفق للتنافس، وغيرهم ينادي بالتعاون والتحالف، وبعضهم يرحب بحرية التصرف ، وغيرهم يطالب بممارسة الرقابة وهكذا. وباستعارة تتفق مع فكر الباحث اعلاه يمكن القول بأن موقف المنظمات صار اشبه بموقف الفرد في لعبة جر الحبل، ولكن هذه اللعبة لا تتفق قواعدها مع القواعد المتعارف عليها بوجود طرفين يحاول كل طرف سحب الطرف الآخر للدخول في مضمار تحقيق اهدافه، بل تغيرت قواعدها بحيث أصبحت المنظمة تتبارى بجر الحبل مع اطراف متعددة وباتجاهات متناقضة.

فاللغز لا يكمن في قدرة المنظمة على سحب وجر الاطراف الاخرى، بل يكمن في قدرتها على تحقيق حالة السحب المتزامن المتعدد الجهات لجميع الاطراف الاخرى الى نقطة المركز، لان عملية سحب احد الاطراف على حساب الاخرين قد يكون مكسبا للطرف الموجود في الجهة المعكاسة (النقيض).  
وعليه فإن البحث الحالي جاء ليوضح قواعدها هذه اللعبة ، ويقف على مضامينها الفكرية من خلال سعيه للاجابة على التساؤلات المعروضة في ادناه :

1. ما هي انواع قوى التناقض الرئيسية التي تواجه المنظمة؟ وكيف تنشأ؟ وماهي اصولها الفكرية؟
2. ما هي الطرق المختلفة لحل قوى التناقض؟ وما هي افضلها؟
3. كيف يفسر الباحثون معنى تحقيق التتابع المتزامن لقطبي التناقض؟ وكيف يمكن اختيار التفسير المناسب؟  
وعليه ، تتبع اهمية البحث من المسوغات المبينة في ادناه:

1. فتحت دراسة التناقضات في الظواهر التنظيمية الآفاق امام الباحثين وتلهمهم لظهور بصائر وحقائق جديدة كانت غائبة عن نطاق اهتمامهم وتركيزهم، خاصة عندما يفترضون بأن لكل فكرة هنالك فكرة مناقضة لها. ومثل هذا الافتراض يقدم امكانية للبحث عن وجهات النظر المتناقضة والمتضادة اتجاه بناء نظريات وافكار مصاغة بشكل جيد، ولا تعتمد على منظور التبسيط والابتعاد عن التعقيد.  
(Smith & Lewis, 2011; Poole & Van de Van, 1989).

2. مجارة لتأكيد الباحثين امثال (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011) على التوسع والاهتمام في دراسة الظواهر المتناقضة في حياة المنظمات، لما تتمتع به من تأثير واضح في نجاحها وبقائها في بيئة العمل، وخاصة من خلال اعتماد نظرة اكثر شمولية.
3. عندما تكون مجالات التناقض والاختلاف في الظواهر التنظيمية حقيقة موجودة بشكل واضح او كامن في حياة المنظمة (Smith & Lewis, 2011; Lewis, 2000; Cameron, 1986)، بحيث لا يمكن الهروب منها، بل ان تفاديها يعمل على تضخيم نتائجها غير المرغوبة (Poole & Van de Ven, 1989). فمن المحتمل الكبير (ضمن نطاق لغة التحقيق العلمي) ان يتولد دافع كبير لدى الباحثين للسعي فيها وابرار مضامينها.



4. لا تقتصر أهمية البحث فقط على وجود وإصرار حقيقة التناقض في حياة المنظمة، بل إن هنالك العديد من المسوغات العلمية التي ترتبط بأهمية التفكير بشكل متناقض والتعامل بدقة مع التناقض. وتظهر الأدبيات وجود الكثير من الشواهد التي يمكن الاستشهاد بها، ففي سبيل المثال، قد وجد (Peters & Waterman, 1982) بأن الشركات التي كانت أكثر نجاحاً في الثمانينات في الأمد البعيد هي تلك التي كانت قادرة بشكل كبير على استمالة وتحقيق التوافق في التعامل مع التناقضات (March & Macalpine, 1999: 644). واما (Rothenburg:1979)، فقد وجد أن العبقرية والتقدم الفكري لدى أبرز علماء الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا (أمثال انشتاين وموزارت وبيكاسو) كان سببه التفكير بأسلوب متناقض من خلال مسك فكرتان متضادتان أو متناقضتان بشكل متزامن (Ehnert, 2009: 135). وفي سياق عمل المؤسسات التعليمية، فقد وجد (Cameron 1986:544) بأن الكليات التي حققت مستوى عال من الفاعلية التنظيمية كانت تمتلك خصائص متناقضة في وقت واحد ومتزامن.

ومن هنا يحاول البحث تقديم إطار فلسفي يوضح المتطلبات الفكرية للتعامل مع الظواهر المتناقضة من خلال تسليط الضوء على أنواع قوى التناقض، وعملية حل التناقض. كما يسعى للإشارة إلى ثلاث أنواع من قوى التناقض السائدة في الظواهر التنظيمية، وهي: تناقض التعلم، وتناقض التنظيم، وتناقض الهوية، فضلاً عن توضيح الأساليب المختلفة لحل التناقض، وتوضيح التفسيرات المختلفة لتحقيق التتابع المتزامن لقطبي التناقض.

#### ثانياً/ مفهوم التناقض وأنواع قواه

يكاد مصطلح التناقض من الخلط المفاهيمي، وافتقاد الوضوح لأسباب عدة، بعضها تتعلق بتباين اللغة المتبناة لوصفه، أو لتداخله مع مفاهيم أخرى (مثل مفهوم المعضلة والجدلية وغيرها)، وبعضها جاءت نتيجة الاختيار الانتقائي للباحثين (Smith & Lewis, 2011)، وأخرى تتعلق بندرة الخوض العميق في نطاق تكوينه (Lewis, 2000). وهذا بالتالي ما جعله يستحوذ على عدة طبقات من المعاني (Poole & Van de Ven, 1989: 563)، تتصف بكونها متنوعة ومختلفة وواسعة جداً (Fortuin, 2007: 9)، (Saz-Carranza, 2007: 33)، (O'Driscoll, 2008: 95).

فالتناقض فكرة تتضمن مقترحين أو رأيين متضادين، وكذلك متخالفين وضروريين بنفس القدر لايصال الوضوح والانارة والرؤية المثيرة والواقعية للحقيقة قياساً بإمكانية أحدهما على إيضاح صحة هذه الحقيقة، فالشيء الذي يتراءى للعقل بأنه لا يمكن التفكير به يجب التفكير به، والشيء الذي يتراءى للمنطق بأنه لا يجوز التعبير عنه يجب التعبير عنه (Slatte, 1968: 4, cited from Cameron, 1986: 545). أي أن التناقضات تمثل إجابات غامضة للمواقف التي لا يمكن تلبيتها عن طريق الإجابات المفردة أحادية المعنى (Littmann & Jansen, 2000).

وهذا يشير بأن التناقض يعكس حالة التواجد المتزامن لحالتين متضادتين (Eisehardt, 2000: 703)، فعلى مستوى الفرد والجماعة، فإن هاتين الحالتين تتضمن على سبيل المثال الانفكاك من الجماعة والانضمام للجماعة، أو تعزيز الفردية وتعزيز الجماعة، أو كشف الذات وحماية الذات أو اتباع الاستقلالية واتباع الاعتمادية (Saz-Carranza, 2007: 37). وعند الصعود من مستوى الفرد والجماعة إلى مستوى المنظمة، فإن الباحثين حددوا التناقض بين الإبداع والكفاءة، أو التعاون والتنافس أو الجديد والقديم، فبدلاً من المساومة بين الاثنين في التركيز على أحدهما فإن المنظمات الحيوية والجماعات والأفراد تتغير عن طريق التعامل المتزامن مع كلتا الحالتين (Eisehardt, 2000: 703).



وفي سياق أكثر التعاريف قبولاً في دراسات الإدارة والمنظمة (Jarvenpaa & Wernick, 2011)، فقد عرفت (Marianne Lewis) التناقض في دراستها الموسومة بأسم "مراجعة لويس" (Lewis Review) (Smith & Lewis, 2011: 282) بأنه ذلك التضاد والتخالف الذي لاتزال عناصره مترابطة – تلك العناصر التي تبدو منطقية في حالة فصلها عن بعض وغريبة وغير منطقية عندما تظهر في نفس الوقت (Lewis, 2000: 760).

وقد عادت (Lewis) لتؤكد هذا الكلام مع زميلتها (Wendy Smith) مع تغيير بسيط، إذ عرفا التناقض بأنه تضاد وتخالف ذو عناصر مترابطة التي تكون موجودة بشكل آني وتستمر عبر الزمن، وهذه العناصر تبدو منطقية عندما ننظر لها بشكل مستقل، ولكنها تكون غير منطقية وعشبية وغير متناسقة عندما تكون مجتمعة (Smith & Lewis, 2011: 386). وتلك العناصر المتضادة والمتخالفة، اما ان تكون بشكل نظرة، او مشاعر، او رسائل، او مطالب، او هويات، او مصالح او ممارسات داخل المنظمة (Saz-Carranza, 2007: 34).

واما (Setzer: 1986) ، فقد استعمل تعريف متعدد المنظورات لمفهوم التناقض، المنظور الاول هو المنظور النسبي (Relativistic)، والثاني يسمى بالمنظور التفاعلي (Interactional)، والآخر هو المنظور الجدلي. ووفقاً للنظرة النسبية، فإن التناقض هو ذلك الشيء الذي يكون موجود في عقل المشاهد والملاحظ، فالشيء الذي يكون متناقض لشخص ما، قد يكون غير ذلك لشخص آخر. واما من وجهة النظر المعتمدة على التفاعل، فإن التناقض ينشأ اجتماعياً، وينتج من التفاعل بين اثنين او اكثر من الافراد مع وجهات نظر مختلفة، وغالباً ما تكون متضادة. واخيراً من وجهة النظر الجدلية ، فإن التناقض ينظر على انه عملية مستمرة من الملازمة، والناجمة عن التحالف في الميول والاتجاهات المتضادة التي تحل في نهاية المطاف في نزعة وصبغة جديدة، فما يبدو مستقراً في لحظة ووحدة معينة هو في الحقيقة توازن موهوم بين الثنائيات المتضادة التي تكون في حالة توتر وتناقض مستمرين (Lado, Boyd, Kroll & Wright, 2002).

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف التناقض بمنظور البحث الحالي بأنه وجود لحالتين متضادتين ومتربطتين لهما نفس القدر في تفسير الظاهرة، ويجلب فصلهما الوضوح والفهم، ويصور جمعهما العشبية واللامنطقية.

واما بخصوص انواع قوى التناقض، فقد وردت في ادبيات الادارة والمنظمة انواع مختلفة من القوى، احد اهم هذه التصنيفات، هو تصنيف دراسة (Lewis, 2000) التي قسمت خلاله التناقض عبر مراجعتها للدراسات السابقة الى ثلاث انواع اساسية هي: تناقضات التعلم ، وتناقضات التنظيم ، وتناقضات الانتماء (او الهوية)، وقد اشارت بان هذه التناقضات مترابطة فيما بينها. واما التصنيف الثاني للتناقضات داخل المنظمة، فهو تصنيف (Stohl & Cheney, 2000: 360) الذي اشار بانه التناقض في المنظمات يتضمن اربع مجالات اساسية تتمثل بـ: تناقضات الهيكل، وتناقضات الوكالة، وتناقضات الهوية، واخيراً تناقضات القوة.

ومن جانب اخر قدم (Storey & Salaman, 2009: 16) في كتابهما المعضلات الادارية (Managerial Dilemmas) ست انواع للتناقضات في حياة المنظمة وهي: تناقضات الاستراتيجية، وتناقضات الهيكل، وتناقضات الاداء، وتناقضات الابتكار، وتناقضات المعرفة ، وتناقضات التغيير. وما احدث تصنيف للتناقض فهو تصنيف (Smith & Lewis, 2011) الذي يشابه تصنيف دراسة (Lewis, 2000) مع اضافة بعد رابع هو بعد تناقضات الاداء.



ويمكن القول في نهاية المطاف ان تصنيف (Lewis : 2000) هو الأفضل والانسب، لأنه يعكس الأنشطة الجوهرية للمنظمات Core-activities (Smith & Lewis, 2011)، بالإضافة الى انه يعد من اكثر التصنيفات استخداماً وقابلية للتطبيق ، واكثرها شمولية (e.g., Fortuin, 2007). وسيتم توضيح كل نوع من هذه القوى على انفراد في الفقرات اللاحقة من هذا البحث، وكما هو ظاهر في الشكل (1). والجدول (1) بدوره يقدم تعريف مقتضب لهذه الانواع بحسب كل تصنيف.

### جدول (1)

#### تصنيف التناقض على اساس النشاط او المجال

ت	اسم التصنيف	الانواع	تعريف
1	(Lewis, 2000)	تناقض التعلم	مصدرها الاساس هو التوتر بين القديم والجديد- اي السعي بين يقين الماضي، واللاتأكد في المستقبل.
		تناقض التنظيم	التوترات بين الرقابة والمرونة او بين السعي لزيادة التمكين او تعزيز رسمية العمل.
		تناقض الانتماء	مصدرها الاساس التوتر بين الذات والآخرين او بين الهوية الشخصية وهوية الجماعة
2	(Stohl & Cheneg, 2000)	تناقض الهيكل	تتعلق ببنية المشاركة والديموقراطية فعلى سبيل المثال (تكون عفوي وحازم ومبدع ومعبر في الطريقة التي نحن نخططها)
		تناقض الوكالة	تخص كفاءة الفرد ضمن النظام، على سبيل المثال (اعمل الاشياء بطريقتنا ولكن بطريقة لا تزال تميز عملك الخاص)
		تناقض الهوية	تتعلق بقضايا العضوية والانتساب وحدود النظام، على سبيل المثال ( ان تدير نفسك ذاتياً لتحقيق الاهداف التنظيمية)
3	(Storeg & Salaman, 2009)	تناقض الاستراتيجية	تتعلق بخص مكان وطبيعة واستعمال القوة في المنظمة، فعلى سبيل المثال (ان تكون مستقل كما امرتك انا)
		تناقض الهيكل	التوتر بين المنطق الاداتي الرشيد لتحقيق الربح والبقاء ومنطق المسؤولية الاجتماعية
		تناقض الاداء	التوتر بين تحقيق حالة الاستقرار وتحقيق عملية التغيير
		تناقض الابتكار	التوتر بين ادارة اليوم وادارة الغد
		تناقض المعرفة	تتعلق بمعرفة المدير حول كيفية تشكيل او اعادة تشكيل المشكلات والفرص
		تناقض التغيير	التوتر الموجود بين اهداف التغيير المتنوعة
		تناقض التعلم	نفس ما ذكر تصنيف (Lewis, 2000)
4	(Smith & Lewis, 2011)	تناقض التنظيم	تنشأ بسبب التعددية لاصحاب المصالح والنتائج في ضوء تنافس الاستراتيجيات والاهداف- مثلاً التنافس بين التركيز على الربحية او على المسؤولية الاجتماعية.
		تناقض الانتماء	
		تناقض الاداء	



شكل (1) قوى التناقض

### ثالثاً/ فلسفة التناقض في نظرية المنظمة

يمكن وصف نظرية المنظمة ، بأنه ذلك الحقل العلمي الذي ينقب عن طبيعة حياة المنظمات باعتماد عدسات علمية متنوعة، وكل عدسة تمثل نظرية متكاملة لها فرضياتها واصولها الخاصة بها، وهذا التنوع في النظريات يثري فهم وفكر الدارسين والمهتمين بنظرية المنظمة. ونظرية التناقض كنظرية معاصرة من نظريات المنظمة تستعمل عدسة خاصة، هذه العدسة تبحث وتستكشف عن التوترات المتناقضة، وتسعى باتجاه توظيفها بشكل فعال في حياة المنظمة. وهذا لا يعني بان نظرية التناقض هي النظرية الوحيدة التي اهتمت بالتناقضات في عمل المنظمات، بل ان هنالك عدة نظريات اهتمت بها بشكل مباشر او غير مباشر، ولكن بافتراضات واستجابات مختلفة ومتباعدة (Smith & Lewis, 2011: 394).

وينقسم الفكر التنظيمي حول التوترات المتناقضة الى ثلاثة اتجاهات، الاول يعكس النظريات الكلاسيكية (Classical Theories) للمنظمة، مثل نظرية (Taylor, Fayol و Barnard)، والاتجاه الثاني يمثل افكار النظرية الموقفية (Contingency Theory) (Woodward, 1965; Lawrence & Lorsch, 1967). واما الاتجاه الثالث، يعكس افكار نظرية التناقض الحالية المتجسدة بالقاعدة المعرفية للدراسات والبحوث التي امتدت من عمل (Peters & Waterman) عام (1982) حتى وقتنا الحاضر. فبالنسبة الى المدخل الاول للنظريات الكلاسيكية، فالباحثون الاوائل امثال (Taylor (1911)، (Fayol (1916) و (Barnard (1938) ، فقد تبنوا فلسفة الطريقة الافضل (Best way) في التعامل مع التوترات المتناقضة. وهذه الطريقة تؤكد على السعي اتجاه ايجاد مبادئ عامة قابلة للتعميم للتعامل مع الظواهر المختلفة في عمل المنظمات (Clegg, 2002: 12).



وعلى المستوى الجزئي وجد (Taylor) ان دراسة الحركة (Motion)، والوقت (Time) هي مبدأ عام يمكن ان تنتفع منه المنظمة، في حين وجد (Barnard) بان هنالك وظائف مثالية للمدراء التنفيذيين يمكن ان تمثل العامل الجوهرى لفاعلية المنظمة. واما على المستوى الكلي فان (Fayol) قد حاول صياغة مبادئ ووظائف ادارية عامة يمكن ان ترشد عمل المنظمة (Scott, 2003). وهذا التطرف في التفكير يعامل البدائل في ظاهرة او قرار معين من زاوية: اما هذا البديل او ذاك البديل، اي انه يبحث عن اجابة لتساؤل اساسي: ما هي افضل طريقة للتنظيم (Smith & Lewis, (What is best way to organizing) (2011)؟ ويكشف التمعن في نظريات المنظمة الكلاسيكية بان العلماء الاوائل ارادوا حل التناقضات التنظيمية من خلال منظورين، المنظور الاول يطلق عليه حل المعضلة (Dilemma Solution) واما المنظور الثاني، فيطلق عليه الحل الجدلي (Dialectical Solution)، اي انهم تعاملوا مع التناقض على انه معضلة او جدلية.

اذن، ان حل المعضلة للتناقض على هذا الاساس ينظر الى ان كل خيار من الخيارات المتنافسة مزايًا ومساويًا، تحل من خلال اختيار الاكثر ترجيحاً من حيث المنافع والمزايا (الخيار الافضل). فعلى سبيل المثال، فان عملية تحسين الاداء وكفاءة العمل بحسب وجهة نظر (Taylor) و (Weber) تتحقق من خلال الرقابة على العمل والمركزية لان الانسان كسول ويتجنب المسؤولية اما وجهة نظر المدرسة الانسانية فانها ترى بان الانسان يحب العمل ويتحمل المسؤولية لذلك فان هنالك ضرورة للاهتمام بالجوانب غير الرسمية والاعتماد على الرقابة الذاتية واللامركزية في العمل. لذا نرى بان كل مدرسة فكرية او نظرية اعتقدت بوجود الطريقة الافضل للتنظيم. اما الحل الجدلي للتوترات المتناقضة فانه يتمثل بوجود فكرة ونقيضتها (thesis & antithesis) ويكون الحل من خلال تركيبهما او توليفهما.

واذا اريد تصوير الحل الجدلي للتناقضات في فكر النظريات الكلاسيكية فان ذلك يحتاج الى نظرة واسعة، فعلى سبيل المثال نظرية (x) فانها تمثل فكرة (Thesis) (الانسان كسول ويتجنب المسؤولية) وتؤديها افتراضات (Taylor) او (Weber). واما نظرية (y) فانها تجسد نقيض فكرة نظرية (x) (Antithesis) (الانسان يحب العمل ويتحمل المسؤولية)، وتؤديها افتراضات المدرسة الانسانية تم حل هذا التناقض من خلال تركيب او توليف الفكرتين، فيما يطلق عليه نظرية Z لـ (Scott, 2003; (William Ouchi) (Lynch & Cruise, 2006).

والاتجاه الثاني يعكس افكار النظرية الموقفية التي نشأت في ستينات القرن المنصرم، وبرز روادها هم (Galbraith) (1973)؛ (Lawrence & Lorsch) (1967)؛ (Woodward) (1965). ويشير هذا المدخل بان النجاح يعتمد على تحقيق التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية. وتنتقل الفكرة الجوهرية للنظرية الموقفية في التعامل مع التوترات المتناقضة من تساؤل اساسي مفاده تحت اي ظرف يتم اختيار بديل معين (Clegg, 2002)، اي انه لا توجد طريقة افضل في التنظيم وانما يعتمد ذلك على الموقف. اذ تقدم النظرية الموقفية استجابة واحدة للتوترات المتناقضة من خلال استكشاف الظروف الخاصة بالاختيار من بين المطالب المتنافسة. وقد الهمت النظرية الموقفية بالبحوث والدراسات لعقود من الزمن استكشفت فيها كيف ان العوامل السياقية والبيئية تؤثر على فاعلية البدائل المتعكسة والمتضادة. ففي سبيل المثال، فان النظرية الموقفية اظهرت الظروف والمواقف التي تدفع اتجاه الاختيار بين بديل استكشاف المعرفة او توسيع المعرفة (Tushman & Romanelli, 1985) او بين الرسمية واللامركزية (Siggelkow & Levinthal, 2003). وعملية حل التناقض في النظرية الموقفية تتجسد بالفصل الزمني المشروط بالموقف، اي ان المنظمة التي تواجه حالة تناقض معينة (على سبيل المثال استخدام الهيكل العضوي او الميكانيكي) في العمل فان عليها ان تختار احد اقطاب التناقض بما يتلاءم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية في نقطة زمنية معينة وتعود مرة اخرى لتختار القطب الاخر عندما تتغير الظروف في نقطة زمنية اخرى مشروطة بوجود الظروف الملائمة (Clegg, 2002).





واما الاتجاه المعاصر للتعامل مع التناقض فانه جذوره المعرفية تمتد من ثمانينات القرن الماضي ويتجسد منظوره الشامل بعمل (2011) (Smith & Lewis) حول نظرية التناقض. وهذا الاتجاه يعتقد بانه لا توجد طريقة أفضل واحدة للتعامل مع الظواهر المتناقضة وان طريقة الفصل الزماني المشروط بوجود الظروف الملائمة للنظرية الموقفية لا يتناسب ولا يتفق مع واقع بيئة الاعمال الحالية التي تتصف بالندرة والتغيير والتعددية. ولهذا فان نظرة التناقض تؤكد على الانشغال بشقي التناقض بشكل متزامن لانها متصلة في طبيعة النظام ومستمرة عبر الزمن. وحل التناقض وفق هذا الاتجاه يستلزم وجود القبول للتعايش مع التناقضات ووجود حالة التزامن والتوازن بين قطبي التناقض لغرض تحقيق الاداء العالي في الامد القصير وضمان النجاح في المستقبل (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011).

وتبرز عملية المقارنة بين منظور التناقض مع النظرية الموقفية ونظريات التنظيم الكلاسيكية الاختلاف في محاور عدة (كما هو ظاهر في الجدول (2) . فبالنسبة لمحور الاسئلة البحثية نرى بان النظريات الكلاسيكية تسأل : ايهما اكثر فاعلية A او B ؟ واما النظرية الموقفية، فأنها تسأل تحت اي ظرف او موقف يكون A او B اكثر فاعلية ؟ وبينما منظور التناقض فانه على العكس يسأل كيف يمكن للمنظمة ومدراءها ان ينغمسوا وينشغلوا بشكل فاعل في تحقيق كل من A او B بشكل متزامن ؟ ومثل هكذا خيار يؤثر على الخيارات المنهجية، فالنظريات الاولى تقارن بين البدائل في حين ان النظرية الموقفية تقترح طرق توضيحية تعالج متغيرات محددة وتسعى نحو التوجهات والميول الوسيطة وترتكز على السبب والنتيجة، اما المنظور المتناقض فانه يختلف عن هذا، اذ يكون متوجه نحو طرق العملية والنظام والمنطقية او التوجه السياقي المتمثل بتحديد التوترات المتناقضة والعمل على ادارتها بفاعلية.

وفيما يتعلق بالافتراضات البيستمولوجية<sup>1</sup> (Epistemological) فان النظريات الكلاسيكية تعتمد على فكرة ان هنالك طريقة واحدة افضل، والنظرية الموقفية تفترض بان الطرق البديلة تعتمد على موقف وفاعلية المدراء في فصل التوترات واختيار القطب الذي يتلائم بشكل افضل مع الهيكل او العوامل التنظيمية الداخلية او البيئة الخارجية، اي انها تنظر الى الوقت على انه خطي وكمي والتغير على انه خبرة وتعايش عرضي بالدرجة الاولى، ومثل هذه الجهود تتطلب توجيه يتصف بادارة الخطر واتخاذ القرار العقلاني. وعلى النقيض فان منظور التناقض يبحث عن الاسراتيجيات الادارية التي تدعم العناصر المتناقضة بشكل متزامن (Smith & Lewis, 2011: 395-396).

جدول (2) الاتجاهات الثلاث لفلسفة التناقض

نظرية التناقض	النظرية الموقفية	النظريات الكلاسيكية	النظرية الرئيسية
Peters & Waterman, 1982; Quinn & Cameron, 1988; Poole & Van de Ven, 1989	Woodward (1965), Lawrence & Lorsch (1967), Galbraith (1973)	Fayol (1949), Taylor (1947), Barnard (1938)	البحث الاساس
كيف ننشغل باختيار كل من A و B بشكل متزامن؟	تحت اي ظروف نختار A او B ؟	نختار A او B ؟	مدخل التوترات المتناقضة
طرق نظامية ومنطقية وسياقية	متغيرات محددة ، وشعار الوسيطة	مقارنة البدائل	طرق البحث
التناقضات متصلة ويمكن ان تكون قوة نافعة لتحقيق الاداء الفائق قصير الاجل وتضمن النجاح طويل الاجل	التراصيف والتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية يحقق النجاح	طريقة واحدة افضل لتحقيق النجاح	الافتراضات البيستمولوجية
الاتباع المتزامن	الفصل الزماني المشروط	الحل الجدلي وحل المعضلة	طريقة حل التناقض

Source: Adapting from Smith, W. & Lewis, M. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. Academy of Management Review, p. 395

<sup>1</sup> وهي افتراضات تدور حول دراسة ارضية المعرفة وطبيعتها واصولها ومحدداتها وتتعلق بالمنهجية وطرق المصادقية والاختبار



#### رابعاً: طرق حل قوى التناقض

ذكرت في الدراسات السابقة العديد من الطرق لحل قوى التناقض بعضها يعبر عن الاستجابة غير الملائمة للتوترات المتناقضة ومنها من يعبر عن الاستجابة الملائمة. وفي ضوء المراجعة لادبيات الإدارة ذات العلاقة يمكن تحديد الطرق الآتية لحل قوى التناقض (Smith & Lewis, 2011; Ehnert, 2009; Jansen, 2005; Lewis, 2000; Poole & Van de Ven, 1989):

1. الانكار والتجاهل (Denial and Ignorance): وفقاً لهذه الطريقة فأن التوترات المتناقضة يتم تجنبها شعورياً ومعرفياً أو يتم الهروب منها أو الانسحاب (Withdrawal). ولذلك فإن الانكار أو التجاهل قد يكون من أكثر الحلول راحة للاطراف الفاعلة داخل المنظمة لانه يظهر لهم حالة من الوهم والنسيج الكاذب لوجود الانسجام والاتساق في الامد القصير ولكن الامد البعيد ستكون النتائج فيه سيئة.
2. الفصل الزمني (Temporal Separation): تأخذ هذه الطريقة بالاعتبار دور الزمن في حل التناقض. اذا يتم التعامل مع احد اقطاب التناقض في نقطة زمنية معينة في حين يتم التعامل مع القطب الاخر في فترة زمنية اخرى. اي انه يشير الى طريقة فصل اقطاب التناقض بشكل مؤقت، فاقطاب التناقض تعمل واحدة تلو الاخرى في فترات زمنية مختلفة ولكن يؤثر بعضها على البعض. وهذه الطريقة تعكس افكار النظرية الموقفية ونموذج التوازن المتقطع في التعامل مع التناقضات. فعلى سبيل المثال يتم في نقطة زمنية معينة التركيز على توسيع المعرفة الموجودة لدى المنظمة وفي نقطة زمنية لاحقة يتم التركيز على استكشاف المعرفة الجديدة.
3. الفصل المكاني (Spatial Separation): تأخذ هذه الطريقة بالاعتبار دور المكان في حل التناقض. اذ يتم فصل اقطاب التناقض وتحويلها الى مستويات او اماكن مختلفة داخل المنظمة. اي ان المنظمات تقوم بحل التناقض عن طريق اتباع المتزامن لقطبي التناقض في اجزاء مختلفة من المنظمة. وهذا الفصل المكاني قد يكون على اساس المستوى التنظيمي (مثل المنظمة الام من جهة ووحدات الاعمال الاستراتيجية من جهة اخرى)، او على اساس المستوى الوظيفي (نشاط البحث والتطوير والانتاج او التسويق) او على اساس جغرافي (الشمال والجنوب).
4. التزامن (Simultaneity): تعكس هذه الطريقة الاتجاه المعاصر في التعامل مع حل قوى التناقض. وهذه الطريقة تعني باختصار اتباع قطبي التناقض بشكل متزامن في المنظمة بدون لا انكار او تجاهل ولا فصل زمني ولا فصل مكاني. اي ان المنظمة او وحدة الاعمال تحقق التوافق بين المطالب المتنافسة لقطبي التناقض عن طريق اتباع كل منهما في نفس المستوى من التحليل. وتعد طريقة التزامن في حل التناقض الطريقة الافضل لانها الطريقة المتبعة في الدراسات السابقة في حل التناقضات وتتفق مع الفكرة الجوهرية للتناقض (e.g., Smith & Lewis, 2011; Ehnert, 2009; Jansen, 2005). اما الطريقة الاولى فأنها كما ذكر تعكس الاستجابة السلبية للتناقض (Ehnert, 2009)، اما الطريقة الثانية فأنها تعكس الاستجابة غير الملائمة وخاصة في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد (Jansen, 2005). اما الطريقة الثالثة فأنها تستخدم في العديد من الدراسات وخاصة في حالة تناقضات التعلم ولكنها لا تتفق مع فكرة نظرية التناقض (e.g., Smith & Lewis, 2011). وقد فسر الباحثين معنى تحقيق التزامن من قبل المنظمة في ضوء ثلاث اتجاهات (Cao, Gedajlovic & Zhang, 2009; He & Wang, 2004; Tempelaar, 2010) وكما هو واضح في الشكل (2)



### \* التزامن كمقدار (Magnitude) : القطب A + القطب B

عندما تقوم المنظمة بالاتباع المتزامن لقطبي متغير ما، فإن المقدار الكبير لمجموع هذين القطبين سيمثل نتيجة ايجابية والمقدار الصغير سيمثل نتيجة سلبية، فكلما حققت المنظمة مستويات عالية لكل قطب فإن هذا سيحقق الحل الايجابي للتوترات المتناقضة وسوف تستطيع ان تخرج من الحلقات المفرغة وتدخل في الحلقات الحميدة، اي ان حكمة التزامن مرتبطة بالمقدار

### \* التزامن كتوازن (Balance) : القطب A = القطب B (تساوي) \*

عندما تقوم المنظمة بالاتباع المتزامن لقطبي متغير ما، فإن التوازن بين هذين القطبين (الفارق بين المقدارين معدوم او قليل) سيمثل نتيجة ايجابية وعدم التوازن سيمثل نتيجة سلبية (الفارق بين المقدارين كبير)، فكلما حققت المنظمة مستويات عالية متوازنة بين القطبين فإن هذا سيحقق الحل الايجابي للتوترات المتناقضة وسوف تستطيع ان تخرج من الحلقات المفرغة وتدخل في الحلقات الحميدة، اي ان حكمة التزامن مرتبطة بالتوازن

### \* التزامن كتداوب (Synergy) : القطب A X القطب B (تفاعل) \*

عندما تقوم المنظمة بالاتباع المتزامن لقطبي متغير ما، فإن التداوب بين هذين القطبين (حاصل الضرب كبير) سيمثل نتيجة ايجابية وعدم التداوب سيمثل نتيجة سلبية (حاصل الضرب صغير)، فكلما حققت المنظمة مستوى عالي من التكامل بين القطبين فإن هذا سيحقق الحل الايجابي للتوترات المتناقضة وسوف تستطيع ان تخرج من الحلقات المفرغة وتدخل في الحلقات الحميدة، اي ان حكمة التزامن مرتبطة بالتداوب

اي الطرق اعلاه افضل ؟

والجواب : هذا يعتمد على مقدار التأثير الذي ستولده في المتغير المعتمد وهذا يتم التحقق منه من خلال اتباع ما يسمى باجراءات ايدوارد (Edwards' procedures (1994) التي تتمثل بالقيام بمجموعة من الخطوات الاحصائية محصلتها تفيد في تحديد اي الطرق الثلاث هي الافضل للدراسة حتى يستخدمها الباحث.

شكل (2)

الاتجاهات الثلاث لتفسير معنى التزامن وطريقة اختيار افضلها  
المصدر : من اعداد الباحثين في ضوء المراجعة للدراسات السابقة



## خامسا/ تناقض التعلم

### 1. فكرة تناقض التعلم

تنتقل القاعدة المعرفية لموضوع تناقض التعلم (Learning Paradox) من أفكار نظرية التعلم التنظيمي، التي تعود جذورها التاريخية الى علم النفس (March, 1991; Adams, 2006)، والتي نضجت في علم المنظمة بفضل جهود العديد من الباحثين امثال (Weick (1979); Duncan & Weiss (1979); Argryris (1976), and Levitt and March (1988) (Templeton, Lewis, & (1979), Snyder, 2002). وتتجسد الفكرة الجوهرية لنظرية التعلم التنظيمي بأن المنظمات من اجل ان تتنافس في البيئات المتغيرة هي يجب ان تغير اهدافها وفعالها حتى تصل الى تلك الاهداف وهذا يتحقق من خلال التعلم. وعلى الرغم من ان نظرية التعلم اول ما طبقت على مستوى الفرد ضمن نطاق علم النفس وعلم الادراك الا انها لم تطبق في المنظمات الا بعد ما اصبحت المنظمات قادرة على ان تخزن معلوماتها في ذاكرتها التنظيمية (Adams, 2006).

تمثل نظرية التعلم التنظيمي مظلة تغطي العديد من المواضيع المترابطة مثل الذاكرة التنظيمية ونقل المعرفة والقدرات الديناميكية والنسيان التنظيمي ومنحنيات التعلم وخلق المعرفة (Neece, 2001: 2). لذلك يعرف التعلم التنظيمي بأنه مجموعة من الافعال (مثال ذلك، اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، وتفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية) ضمن المنظمة التي تؤثر بشكل ايجابي بقصد او بغير قصد على التغيير التنظيمي (Templeton et al., 2002: 189). وقد تمخض عن دراسات التعلم التنظيمي بروز مشكلة تناقض التعلم وكيفية التعامل معها بشكل واضح على مستوى المنظمة مع بداية التسعينات في القرن المنصرم (e.g., March, 1991; Levinthal & March, 1993).

وتعل بعض الدراسات ظهور تناقض التعلم بسبب مواجهة قادة المنظمات الى احد الاسئلة الجوهرية، مفاده ماهو الافق الزمني لاداء اعمالهم؟ واجابة هذا السؤال تضعهم في دوامة مواجهة تحديات التعلم ما بين اليوم والغد، او ما بين النظر الى الامام و النظر الى الخلف (Smith & Lewis, 2011: 388). هذه التحديات تجعل بعض قادة المنظمات يتجاهلون التغيرات المثيرة في بيئتهم، ويفشلون في اتخاذ الاجراءات الملائمة عندما يدركون التناقض وعدم التوافق بين فهمهم الخاص وفهم العالم المحيط من حولهم. ويعود السبب الجوهرى لهذه المسألة الى وجود تناقض التعلم (Lewis, 2000).

وينشأ تناقض التعلم بسبب التوترات بين حالة القديم او الجديد (Old-New)، وبين الكفاح نحو راحة وتأكد الماضي او جهود وعدم تأكد المستقبل (Saz-Carranza, 2007: 38)، و بين البناء على ما هو موجود او اتلاف الماضي لبناء المستقبل (O'Reilly & Tushman, 2008). وبشكل اكثر تحديداً فإن هذه العبارات يترجمها الادب التنظيمي بقطين لتناقض التعلم هما قطب انشطة التوسيع (Exploitation) وقطب أنشطة الاستكشاف (Exploration) (e.g., March, 1991; Levinthal & March, 1993; He & Wang, 2004; Gupta, Smith & Shalley, 2006). اذ يذكر Batta (2006) بأن الجهود البحثية في نظرية التعلم التنظيمي اثمرت عن وجود نتيجتين متميزتين : التعلم التنظيمي يمكن ان يقود الى تحسين طرق العمل والممارسات الموجودة، او انه يمكن ان يقود الى حوادث وطرق جديدة تتحرف عن الطرق الحالية في اجراء الاعمال. هذه النتيجتين وصفت في دراسات عدة بأنها قطبي لتناقض التعلم (Batta, 2006: 6).



## 2. قطبا تناقض التعلم : التوسيع والاستكشاف

يعكس التوسيع والاستكشاف نشاطين أساسيين مختلفين للتعلم تقسم خلالهما المنظمات مواردها واهتمامها ووقتها (Raisch & Birkinshaw, 2008: 376). وهذا التقسيم ليس بالعملية البسيطة كما يعتقد البعض بل هو معضلة ممارساتية تتشاكى منه العديد من المنظمات (Jansen, 2005). ومنذ ان قدم (March) مقالته الرائدة عام (1991) فإن مصطلحي التوسيع والاستكشاف اتت بشكل متزايد لتهيمن على التحليل التنظيمي في العديد من مواضيع الادب الاداري. وقد عدنا كمفهومين توأمين لبحوث التعلم التنظيمي الذي لاتزال بعض جوانبه تعاني من الغموض (Gupta et al., 2006: 693). والاتي توضيح لكل منهما :

**أ. أنشطة التوسيع:** يرتبط التوسيع بأنشطة مثل الصقل والكفاءة والاختيار والتنفيذ (March, 1991: 102)، فهو يشير الى التعلم المكتسب عن طريق البحث المحلي وصقل التجارب واعادة استخدام طرق العمل الموجودة (Raisch & Birkinshaw, 2008: 389). اي من خلال التوسيع تتعلم المنظمات كيفية صقل وتصفية قدراتها وتطبيق المعرفة الحالية والتركيز على النشاطات الحالية في المجالات الموجودة (Holmqvist, 2003: 99 cited from Jansen, 2005: 17). فأنشطة التوسيع تتضمن استخدام قواعد المعرفة الصريحة وتستجيب للظروف البيئية الحالية عن طريق تكييف التكنولوجيا الموجودة وتحقيق حاجات الزبائن الحاليين (Lubatkin, Ling & Veiga, 2006: 649). وترتبط أنشطة التوسيع مع الهياكل التنظيمية الميكانيكية والرتابة والرقابة والبيروقراطية والتكنولوجيا المستقرة في الاسواق الناضجة (Carmeli & Halevi, 2009). ومن خلال التوسيع تخلق المنظمات المصادقية في خبراتها من خلال اعادة تصفية وتكرار المعرفة، كما انها تصبح اكثر قدرة واكثر كفاءة في ممارساتها الموجودة (Batta, 2006). وترتبط أنشطة التوسيع بالابداع التدريجي (Incremental Innovation) المصمم لمقابلة حاجات الزبائن والاسواق الحالية من خلال توسيع المعرفة والمهارات الموجودة وتحسين تصميم العمليات الحالية وتوسيع المنتجات والخدمات الموجودة وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية (Jansen, 2005: 19). ويسير التعلم في أنشطة التوسيع من الاعلى الى الاسفل (Top-Down) التي يكون فيها للمديرين دور اساسي في التأثير على عمليات التعلم وهذا ما يعكس الطبيعة الرسمية للتفاعلات التي تحدث التعلم بين اعضاء المنظمة (Lubatkin et al., 2006).

**ب. أنشطة الاستكشاف:** يرتبط الاستكشاف بأنشطة مثل البحث والتجريب والتباين والاكتشاف (March, 1991: 102)، فهو يشير الى التعلم المكتسب عن طريق عمليات التباين والاختلافات المنسقة والتجارب المخطط لها (Raisch & Birkinshaw, 2008: 389). اي من خلال الاستكشاف تتعلم المنظمات كيفية خلق القدرات الجديدة باعتماد الاختبار العلمي والمرونة واتخاذ المخاطرة والابداع. ووفقاً لهذا فان الاستكشاف يتضمن البحث عن طرق العمل الجديدة واستكشاف المداخل الحديثة للتكنولوجيا والاعمال والعمليات والمنتجات (Jansen, 2005: 17). فأنشطة الاستكشاف تتضمن استخدام قواعد المعرفة الضمنية وتستجيب للظروف البيئية الكامنة والمستقبلية عن طريق الابداع والتكنولوجيا الجديدة (Lubatkin et al., 2006: 649). وترتبط أنشطة الاستكشاف مع الهياكل التنظيمية العضوية والاسواق والتكنولوجيا الناشئة ومع الفوضى والمخاطرة (Carmeli & Halevi, 2009). وبدلاً من خلق المصادقية في خبراتها، فإن المنظمات التي تعتمد أنشطة الاستكشاف تخلق التنوع وتوجد الطرق الجديدة وتتكيف مع المطالب المتغيرة في البيئة (Batta, 2006).



وترتبط أنشطة الاستكشاف بالابتداع الجذري (Radical Innovation) المصمم لمقابلة حاجات الزبائن والأسواق الجديدة والناشئة من خلال ابتكار المعرفة والمهارات الجديدة وخلق المنتجات والخدمات الجديدة وإيجاد قنوات التوزيع الجديدة (Jansen, 2005: 19). ويسير التعلم في أنشطة الاستكشاف من الأدنى إلى الأعلى (Bottom-Up) التي يتعلم فيها المديرين من الأفكار الجديدة التي تأتي من المستويات الإدارية الدنيا وهذا ما يعكس الطبيعة غير الرسمية للتفاعلات التي تحدث التعلم بين أعضاء المنظمة (Lubatkin et al., 2006). وقد أشار March (1991) باختصار بأن التمييز بين أنشطة التوسيع والاستكشاف تتضمن عدد من الاختلافات الأساسية في سلوك المنظمة التي يكون لها عواقب على الأداء التنظيمي (March, 1991) (انظر الجدول (3)). ويؤكد Gupta (2006) وزملاءه بأن الاختلاف بين القطبين لا يكمن في غياب أو وجود التعلم كما يعتقد البعض - أنشطة التوسيع لا تعكس التعلم وإنما تعتمد على قاعدة أنشطة الاستكشاف- بل على العكس هي تختلف من حيث حيث كمية ونوع التعلم (Gupta et al., 2006: 695).

### جدول (3)

الاختلافات الأساسية بين أنشطة التوسيع وأنشطة الاستكشاف

التعريف	أنشطة التوسيع	أنشطة الاستكشاف
المخرجات	تصاميم موجودة، أسواق حالية وقنوات توزيع حالية	تصاميم جديدة أسواق جديدة وقنوات توزيع جديدة
قاعدة المعرفة	تبنى وتوسيع المعرفة والمهارات الموجودة	تتطلب معرفة جديدة وتكتسب من المعرفة الموجودة
نتج من	الصقل والإنتاج والكفاءة والتنفيذ	البحث والتباين والمرونة والتجارب العلمية والمخاطرة
تطبيقات الأداء	قصيرة الأمد	بعيدة الأمد

Source: Adapted from Jansen, J. (2005). *Ambidextrous Organizations: A Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation, and Performance*. Unpublished Dissertation, University of Rotterdam. P.19

### 3. حل تناقض التعلم : البراعة التنظيمية

أصبح من الواضح بأن التوسيع والاستكشاف تعكس بنى متناقضة لأنها تتضمن طرق عمل وسلوكيات إدارية مختلفة (Lubatkin et al., 2006). ويذكر الباحثون بأن هنالك سببين أساسيين تجعل العلاقة بين أنشطة التوسيع والاستكشاف بمثابة بنى متناقضة. أولاً، أنشطة التوسيع تخفض من مقدار أنشطة الاستكشاف، والاستكشاف يخفض من مقدار أنشطة التوسيع، ثانياً، تتنافس أنشطة التوسيع والاستكشاف حول تخصيص الموارد واهتمام المنظمة بها (Mohabir, 2008: 45). فالتركيز على جانب واحد بشأن أنشطة التوسيع قد يعزز الأداء على الأمد القصير لكنه يمكن أن يؤدي إلى فخ الكفاءة (Competency Trap) لأن المنظمات ستكون غير قادرة على أن تستجيب بشكل كافي للتغيرات البيئية (Raisch & Birkinshaw, 2008)، لكون هذه الأنشطة تؤدي إلى حدوث القصور الذاتي في هيكل المنظمة وتقلل ديناميكيتها في مواجهة التغيرات البيئية (Carmeli & Halevi, 2009). ويوضح (Levinthal & March) (1993:105) بأن المنظمات التي تفرط في التركيز على أنشطة التوسيع سوف تعاني بشكل اعتيادي من الزوال.



اما التركيز على أنشطة الاستكشاف فإنه أيضا يتضمن تأثيرات سينية. فالاستكشاف المفرط قد يعزز قابلية المنظمة على ان تجدد بشكل مستمر مخزون معرفتها ولكنه يمكن ان يوقع المنظمات في حلقة لا نهائية لها في البحث والتغيير (Raisch & Birkinshaw, 2008). هذه المنظمات تزيد من استعمال الموارد والوقت للاستكشاف بحيث تصبح حساسة اكثر للتباينات والاختلافات قصيرة الامد والاطء الداخلية وبدون اكتساب المنافع من الاستكشاف، وبذلك فإن كثيراً من التركيز على أنشطة الاستكشاف يمكن ان يقود الى فخ الفشل (Failure Trap) (Jansen, 2005)، لان هذه الأنشطة ستبني الغد على حساب اعمال اليوم (Carmeli & Halevi, 2009: 211). وعليه فإن المنظمات التي تنشغل بشكل متزايد في الاستكشاف سوف تعاني بشكل اعتيادي من حقيقة انها سوف ابدأ لا تكتسب عوائد ومنافع معرفتها الجديدة (Levinthal & March, 1993: 105).

ووفقاً لما تقدم فإن تناقض التعلم يعكس حالة التوتر بين أنشطة التوسيع وأنشطة الاستكشاف في المنظمة، ولكن كيف تستطيع المنظمات ان تعيد حل هذا التناقض؟ طبعاً، تعتمد حل التناقض كما ذكر في الفقرة الاولى من هذا المبحث على طريقة الاتباع المتزامن لقطبي التناقض. وفي ضوء هذا الكلام يشير الباحثين بأن البقاء بعيد الامد للمنظمات يعتمد على قابلية المنظمة على الارتداد من فخ الكفاءة وفخ الفشل والانشغال بشكل كافي في أنشطة التوسيع لضمان النمو الحالي للمنظمة والانشغال الكافي أيضاً في الاستكشاف لضمان البقاء والنمو في المستقبل (Jansen, 2005: 15). اي اتباع المنظمة لأنشطة التوسيع وأنشطة الاستكشاف بشكل متزامن. فالاستكشاف والتوسيع هما نشاطان متكاملان يعزز بعضها البعض، فعلى سبيل المثال فإن العوائد المتولدة عن طريق توسيع المنتجات والخدمات الحالية يمكن ان تخصص لاستكشاف فرص تطوير منتجات وخدمات جديدة، وهذه المنتجات والخدمات الجديدة سوف تولد عوائد تديم الاستثمار في العمليات اليومية (Sarkees, 2007). وقد عالجت ادبيات الادارة قضية حل التوترات المتناقضة للتعلم بين أنشطة التوسيع وأنشطة الاستكشاف من خلال مفهوم يطلق عليه البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) (e.g.; Raisch & Birkinshaw, 2004; He & Wang, 2004; Gupta, et al., 2006; Smith & Lewis, 2011).

يعود البحث حول البراعة التنظيمية الى تاريخ (1976) وتحديداً عندما قدم (Duncan) كلمة براعة (Ambidexterity) لأول مرة في ادبيات ادارة الاعمال (Siadat & Chaharmahali, 2010). ورغم هذا فإن مقالة (March) الموسومة في عام (1991) كثيراً ما يستشهد فيها باعتبارها حافز للاهتمام في هذا الموضوع في الوقت الراهن. وقد ساهمت تيارات الادب الاداري المختلفة في موضوع البراعة التنظيمية وخاصة التعلم التنظيمي والتكيف التنظيمي والتصميم التنظيمي (Raisch & Birkinshaw, 2008: 376). ولان المبحث الحالي يركز على قضية استراتيجية حل التناقضات فسيتم التركيز على موضوع البراعة التنظيمية باعتبارها احد المتغيرات الاساسية للدراسة من خلال الفقرات اللاحقة.



#### 4. مفهوم البراعة التنظيمية

البراعة موضوع اهتمت به العديد من الفروع العلمية، وقد اتت هذه الكلمة من القرون الوسطى اللاتينية وتحديداً من كلمة (Ambidexter) التي ترجمت الى معنى "استعمال كلتا اليدين". وعبارة استعمال كلتا اليدين لها ثلاث تفسيرات : الاول، يشير الى استعمال كلتا اليدين بشكل يسير مما تدل على الاستعمال المزدوج او الثاني، اما التفسير الثاني فيشير بأنها مهارة على غير العادة (Unusual Skillful)، في حين يبين التفسير الثالث على انها حالة تعدد الجوانب او التقلب (Versatile) (Tempelaar, 2010: 1). ولكن رغم ذلك فان هنالك اجماع واضح بين الباحثين على انها تمثل قابلية الفرد على استعمال كلتا يديه بمهارة متساوية (Carmeli & Halevi, 2009). وقد حاولت المنظمات ان تعمل نفس الشيء من خلال تبني مفهوم البراعة التنظيمية (Batta, 2006).

وهناك اجماع واضح بين الباحثين حول تعريف البراعة التنظيمية على انها قدرة المنظمة على توسيع قدراتها الحالية وكذلك استكشاف الفرص والممارسات الجديدة بشكل متزامن (e.g., Cao, et al., 2009: 759; Rothaermel & Alexandre, 2009: 783). وهذا الاجماع والاتفاق بالرأي يمكن ان يستخلص من خلال الاطلاع على جملة من التعاريف المعروضة في ادناه :

- قابلية المنظمة على تنفيذ تغييرات التوسيع والاستكشاف بشكل متزامن (Tushman & O'Reilly, 1996:8).
- الاتباع المتزامن لكل من المهام الرتيبة وغير الرتيبة (Adler, 1999 cited from Simsek, 2009: 600).
- قابلية المنظمة على التوفيق بين المطالب المتنافسة في بيئة عملها وتحقيق التزامن والتوازن بين عملية استكشاف الفرص والمعرفة الجديدة وتوسيع القدرات والمعارف الموجودة (Jansen, 2005: 3).
- قدرة المنظمة على ان تكون كفوءة وتتماشى في ادارتها لمطالب العمل الحالية وفي نفس الوقت تكون لديها القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية (Raisch & Birkinshaw, 2008: 375).
- موازنة متزامنة بين قوى تناقض التعلم التي تكافح لتحقيق النجاح الحالي وفي المستقبل (Mohabir, 2008: 8).
- قدرة المنظمة على توسيع قدراتها الموجودة وكذلك استكشاف الفرص الجديدة بمهارة متساوية (Carmeli & Halevi, 2009: 211).
- قدرة تحقيق التزامن في عمليات التعلم التنظيمي المتضادة باستكشاف القدرات الجديدة وتوسيع القدرات الحالية بمهارة متساوية (Andriopoulos & Lewis, 2009: 696).

وفي ضوء ما جاء اعلاه يمكن تعريف البراعة التنظيمية بأنها قابلية المنظمة على تقسيم اهتمامها ومواردها بشكل متزامن وبمهارة متساوية لكل من أنشطة التوسيع وأنشطة الاستكشاف لغرض التغلب على التوترات المتناقضة للتعلم. وقد كشفت المراجعة لادبيات الادارة ذات الصلة بوجود شكلين لمفهوم البراعة التنظيمية هما البراعة الهيكلية (Structural Ambidexterity) والبراعة السياقية (Contextual Ambidexterity)، وكلا المفهومين يتفق على نفس الفكرة المتضمنة الاتباع المتزامن للتوسيع والاستكشاف ولكن تختلف في طريقة ووسيلة التعامل معهما. فالبراعة الهيكلية - التي اول ما استعمل مفهومها من قبل (Duncan 1976) (Gibson & Birkinshaw, 2004: 210) - تشير الى الشكل او التصميم التنظيمي الذي لا يحتوي فقط على الوحدات التنظيمية الفرعية المنفصلة هيكلياً التي تتبع اما التوسيع او الاستكشاف ولكن ايضا القدرات والانظمة والحوافز والعمليات والثقافات المختلفة لكل وحدة.





ففي سبيل المثال، وحدة الإنتاج هي مسؤولة عن التوسيع اما وحدة التسويق والمبيعات فأنها مسؤولة عن الاستكشاف. وهذه الوحدات المنفصلة تترايط عن طريق القصد الاستراتيجي المشترك والقيم المشتركة واليات الربط الهيكلية التي تمكن من تحقيق التكامل المنتج للجهود المستقلة (Simsek, 2009: 599). اي انها تتحقق عن طريق فصل الاقسام التي تركز على التوسيع عن تلك التي تركز على الاستكشاف. وبسبب الفصل المكاني بين هذين القطبين فضلاً عن الاختلاف في العمليات والثقافة والقدرات فان لكل منها شكل مختلف من التفكير والعمل، بحيث يسمح هذا الفصل لكل وحدة تنظيمية بأن ترتب اعمالها وفقاً لمتطلبات بيئة عملها الخاصة (Spronk, 2010). وفي وحدات الاعمال التي تعتمد التوسيع او الاستكشاف فان العاملين يفوضون بشكل واضح ويحفزون وفقاً لذلك، اي ان الادوار تكون معرفة بشكل واضح جداً (اما ان تكون متوجه نحو التوسيع او نحو الاستكشاف) وكذلك تتصف مهارات العاملين بالتخصص العالي (Birkinshaw & Gibson, 2004: 49).

ومنذ عام (2004) عندما قدم (Birkinshaw & Gibson) مقالتهم المشهورة "بناء البراعة في المنظمة" بدأت الدراسات تغير اتجاهها نحو مفهوم البراعة السياقية. فخلال فترة عمل ثلاث سنوات وبالمشاركة مع مركز المنظمات الفاعلة (Center for Effective Organizations) وبالتعاون مع منتدى الاقتصاد العالمي (World Economic Forum) ابتكر (Birkinshaw & Gibson, 2004) مفهوم البراعة السياقية باعتماد تصميم بحثي متعدد المراحل شمل اجراء مقابلات مكثفة في عشر شركات دولية تضم (41) وحدة اعمال، وعمل مسح واسع شمل عينة وصلت الى (4195) فرد في هذه الشركات ، وقد نشر هذا البحث في احد المجلات العالمية المشهورة وهي مجلة (Sloan). ويشير مفهوم البراعة السياقية الى ان المنظمة تخلق السياق الذي يدعم الافراد للحكم على انفسهم حول كيفية تقسيم وقتهم بشكل افضل بين نشاطات التوسيع والاستكشاف داخل نفس الوحدة التنظيمية (Batta, 2006: 4). ولكن ذلك لا يتحقق من خلال الفصل الهيكلية او فصل المهام او حتى الفصل الزمني بل يتحقق بشكل افضل من خلال بناء سياق الوحدات التنظيمية الذي يشجع على الاتباع المتزامن للانشطة المتضادة (Gibson & Birkinshaw, 2004: 210). اي انها تعكس التركيز على الوسائل الاجتماعية والسلوكية لتحقيق التكامل والتوازن بين الاستكشاف والتوسع من خلال التوجه الجماعي الذي يشجع اعضاء المنظمة على الانخراط في هذه الانشطة بشكل مستمر (Andriopoulos & Lewis, 2009). ومدخل البراعة السياقية هو اكثر مرونة ويكون العاملين فيه غير متخصصين بشكل كبير ويسمح لهم باختيار البحث عن المعرفة وفقاً للاهداف العامة للمنظمة، ويتمثل دور الادارة العليا بالدعم والتنسيق بدلاً من التوجيه والرقابة وذلك من خلال مبدأ الاغناء الوظيفي (Chiaroni, 2010: 50). والجدول (4) يوضح الاختلاف بين البراعة الهيكلية السياقية.



## جدول (4)

## الفرق بين البراعة الهيكلية والسياقية

البراعة السياقية	البراعة الهيكلية	
العاملين يقسمون وقتهم بين التركيز على نشاطات الاستكشاف ونشاطات التوسيع	التركيز على التوسيع أو الاستكشاف في وحدات اعمال أو فرق منفصلة	كيف تتحقق البراعة ؟
في مستوى الادارة الدنيا والمشرفين والعاملين	في الادارة العليا للمنظمة	اين يتم اتخاذ القرارات حول تقسيم مستوى الاهتمام بكلا النشاطين
تطوير السياق التنظيمي الذي يعمل من خلاله العاملين	تحديد الهياكل من اجل اجراء المبادلة بين التوسيع والاستكشاف	دور الادارة العليا
مرنة نسبياً	معرفة بشكل واضح نسبياً	طبيعة الادوار
جداً عامة	جداً متخصصة	مهارات العاملين

Source: Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. MIT Sloan Management Review, 47- 55. p. 50

## سادسا/ تناقض التنظيم

## 1. فكرة تناقض التنظيم

نشأت فكرة تناقض التنظيم (Organizing Paradox) من الامتداد المعرفي الواسع لنظرية الهيكل والتصميم التنظيمي التي ينسب بعض الباحثين تاريخ ولادتها لحقبة زمنية تحاذي نشوء علم المنظمة كحقل للدراسة (Walton, 2005). وهذا النشوء الذي ينتابه كثرة الجدل والنقاش العلمي يمكن تلخيصه في ثلاث مراحل فكرية، المرحلة الاولى وهي مرحلة التنظير الكلاسيكي التي ناشدت بضرورة ايجاد الطريقة الافضل لهيكل وتصميم المنظمة (مثل ذلك: نموذج Weber للبيروقراطية). اي ان المنظمة تبحث عن ايجاد هيكل وتصميم تنظيمي ثابت وافضل للعمليات التي تمارسها، وعليه فإن هذه المرحلة تنكر فكرة تناقض التنظيم. بعد ذلك انتقل الفكر التنظيمي للمرحلة الثانية التي تدعي بأنه لا يوجد هيكل وتصميم تنظيمي ملائم لكل المنظمات (مثل ذلك: النموذج الموقفي للهيكل لـ (Lawrence and Lorsch) (1967) بل ان المنظمات تحتاج ان تفهم اي الهياكل والتصاميم التنظيمية هي اكثر ملائمة لاهدافها ونوع التكنولوجيا التي لديها ومطالب القيود البيئية التي تواجهها.

وهذه المرحلة حاولت حل تناقض التنظيم من خلال تقديم فكرة الفصل الهيكلية التي تتضمن وضع هياكل وتصاميم تنظيمية مختلفة لبعض الوحدات التنظيمية داخل المنظمة لكي تتغلب على التوترات الكامنة فيما بينها. اما المرحلة الثالثة والتي تقع الدراسة الحالية ضمن نطاق افكارها فأنها تؤكد على اصرار وتزامن وجود تناقض التنظيم في عمل المنظمات وتؤيد فكرة اعتماد الخصائص التنظيمية المتناقضة في العمل بدلاً من انكارها او فصل اقطابها (e.g., Smith & Lewis, 2011; Cunliffe, 2008; Scott, 2003). ولا بد من الإشارة بأن افكار نظرية الهيكل والتصميم التنظيمي تتضمن جانبين اساسيين هما : هيكل المنظمة الذي يصف الخصائص الثابتة للمنظمة التي تنعكس من خلال توزيع وحدات العمل والمناصب الوظيفية داخل المنظمة وتنظيم علاقاتها مع بعضها البعض (James & Jonse, 1976: 76 cited from Walter & Bruch, 2010: 767) ، والتصميم التنظيمي الذي يشير الى جملة العوامل التي تسير انسيابية هيكل المنظمة بشكل فاعل. وباستعارة بايولوجية، فإن هيكل المنظمة يعكس الهيكل العظمي للجسم اما التصميم التنظيمي فإنه يعكس العضلات والاربطة والانسجة والخب، اي ان التصميم هو النظام الذي يحرك الاشياء حول الهيكل العظمي، اي ان الهيكل لا يكون موجود بدون التصميم والعكس بالعكس (Cunliffe, 2008: 25). وبشكل عام فإن تناقض التنظيم لا يخرج من فلك هيكل المنظمة وتصميمها التنظيمي.



ويظهر تناقض التنظيم على هيئة توترات كامنة في حياة المنظمة عندما يواجه قادتها سؤال جوهرى، مفاده كيف سنؤدي اعمالنا؟ (Smith & Lewis, 2011: 389). وهذه المواجهه تضعهم امام مفترق طريق يجسد اتجاهيه عملية مستمرة لتصارع قوتين متناقضتين، الاولى تشجع على الالتزام والثقة والابداع في حين تحافظ الثانية على الكفاءة والانضباط والنظام في العمل (Lewis, 2000: 766). والاجابة عن هذا السؤال تنطوي على خيارين اما الخضوع والتصديق بأحدى هاتين القوتين والسير باتجاه تحقيق مقتضاها، او التوجه نحو نقطة الاستثمار بالتفكير المتناقض من خلال العمل على كلا الاتجاهين بشكل متزامن. وبعبارة اخرى ان تناقض التنظيم يظهر على هيئة أنظمة معقدة تخلق تصاميم واجراءات متضادة ومتنافسة لتحقيق مخرجات مرغوبة، وهذه المخرجات تتضمن توترات بتسميات عديدة ولمستويات مختلفة.

ففي سبيل المثال قد تكون هذه التوترات بين التعاون والتنافس (Collaboration and Completion)، او بين التمكين والتوجيه (Empowerment and Direction)، او الرتابة والتغيير (Routine and Changing) او بين المرونة والرقابة (Flexibility and Control) (Smith & Lewis, 2011: 383-384). ويلاحظ بأن هنالك العديد من الباحثين قد قللوا من قيمة التعامل مع الجوانب المتناقضة في الهيكل والتصميم التنظيمي من خلال استعمال التفكير وفق منطق اما / او الذي يساير افكار النظرية الموقفية للهيكل (Lewis, 2000: 767).

وهذه النظرية قد ميزت بين تأثيرات الهيكل الميكانيكي (Mechanistic) والهيكل العضوي (Organic)<sup>2</sup>، فالهيكل الميكانيكي يتصف بالرسمية العالية ويناسب البيئات المستقرة في حين يتصف الهيكل العضوي باللامركزية ويناسب البيئات التي لا يمكن التنبؤ بها (Cunliffe, 2008). ولكن رغم هذا التعامل غير الموضوعي الا ان موضوع تناقض التنظيم اصبح من العلامات البارزة في دراسات المنظمة (Lewis, 2000).

ويلاحظ من خلال المراجعة للدراسات السابقة حول موضوع تناقض التنظيم – على مستوى المنظمة – بأن هنالك اتفاق بين اغلب الباحثين (e.g., Jansen, Bosch & Volberda, 2005; Lin & Germain, 2003; Meirovich, Brender-Ilan & Meirovich, 2007; Shea & Howell, 2001; Douglas & Judge, 1998) على عد الرسمية واللامركزية من اهم الجوانب التي تصور الطبيعة المتناقضة في الهيكل والتصميم التنظيمي. فهي تصور التناقض بين الهيكل العضوي والهيكل الميكانيكي، والتناقض بين التنافس والتعاون والتناقض بين المرونة والرقابة والخ (e.g., Smith & Lewis, 2011; Lewis, 2000).

<sup>2</sup> تعتبر دراسة (Burns & Stalker) عام (1961) اول دراسة ميزت بين الهيكل العضوي والآلي (Douglas & Judge, 2001)



## 2. قطبا تناقض التنظيم: الرسمية واللامركزية

منذ ان قدمت دراسة مجموعة استون (Aston Group Study)<sup>3</sup> فقد اصبحت الرسمية واللامركزية من اهم البنى في تحليل هيكل المنظمات المعقدة (Badir, Buchel & Tucci, 2009: 1362). وبعدها بدأ الباحثين في تسليط الضوء على الطبيعة المتناقضة بين هذين المفهومين ضمن اطار الهيكل والتصميم التنظيمي للمنظمات (Camps & Luna-Arocas, 2009). والاتي توضيح لكل من الرسمية واللامركزية

أ. الرسمية: تعرف الرسمية (Formalization) بأنها المدى الذي تكتب فيه القواعد والاجراءات والاتصالات والعقوبات داخل المنظمة (Walter & Bruch, 2010: 767). انها تهتم بالاجابة عن سؤال : لاي درجة سوف توجه القواعد والاجراءات اعضاء المنظمة؟ لذلك هي تشير الى وضع التركيز على اتباع القواعد والاجراءات عند اداء الوظيفة، والنية هي لتنسيق النشاطات وتخفيض التباين والتقلب في السلوك. والرسمية قد تخفض الفوضى والارتباك لان العاملين سيعرفون بشكل جيد ما يتوقع منهم في العمل. وقد يكون استعمال الرسمية والاجراءات الموصوفة مسبقاً مرتبط مع استراتيجية عقلانية واتخاذ قرار عقلائي (Daugherty, Chen & Ferrin, 2011: 31). والرسمية - وهي الخاصية المهمة التي حددها ماكس ويبر - تؤكد على اعتماد الادارة على الكتابة وحفظ الوثائق، وتؤكد على استعمال الاليات غير الشخصية (Impersonal) للرقابة مثل الاتصالات المكتوبة ومعايير الاختبار المكتوبة وسجلات الاداء المكتوبة (Walton, 2005: 571). وتهتم الرسمية بالدرجة التي فيها المنظمة تكتب بشكل رسمي وتعرف بشكل واضح الوصف الوظيفي والخارطة التنظيمية وعمل الاجراءات والقواعد والسياسات (Cunliffe, 2008). كما تهتم الرسمية بدرجة معيارية ونمطية الوظائف، واذا كانت الوظيفة معيارية فان هذا يعني بأن وصفها الوظيفي عالي وفيها الكثير من القواعد التنظيمية ومعرفة بشكل واضح (Camps & Luna-Arocas, 2009). وتعد الرسمية من اهم مؤشرات الهياكل الميكانيكية للمنظمات، وهذه الهياكل تتصف ايضاً بالمعيارية العالية وبالمركزية في اتخاذ القرارات وهي اكثر ملائمة للبيئات التي تتصف بالاستقرار وعدم التغيير (Cunliffe, 2008: 44). لذلك فان الرسمية تؤسس بشكل عام لتستجيب للظواهر التنظيمية بطريقة معروفة، فهي تهدف الى تخفيض التباين من خلال التحسينات التدريجية في العمليات والمخرجات، ومن خلالها فان الوحدات التنظيمية تستطيع ان تصنف وتجمع افضل الممارسات من اجل جعلها اكثر كفاءة واسهل بالتطبيق واسرع في النشر (Jansen et al., 2005: 354). وعند انخفاض مستوى الرسمية داخل المنظمة (اللامركزية) فان ذلك يعني انخفاض التوثيق والحفظ للقواعد والاجراءات المكتوبة وقلة التوضيح والتعريف للوظائف داخل المنظمة وانعدام التقييد بالاجراءات الرسمية المكبدة للتعبير عن القرارات الاجتهادية (Walter & Bruch, 2010; Daugherty et al., 2011). اي ان المنظمات ذات الرسمية المنخفضة يكون السلوك الوظيفي فيها غير مهيكلاً نسبياً واعضاءها يكونون اكثر حرية للتصرف بالمهام ذات الصلة. وهذا يعني بأنهم اكثر استعداداً للمناقشة واخذ البدائل بالاعتبار وابداء التفاعل الاجتماعي (Martinez- Leon & Martinez-Garcia, 2011: 547).

<sup>3</sup> دراسة اجريت في جامعة (Aston) في بريطانيا اول من اهتمت بالعلاقة بين الرسمية واللامركزية (Lin & Germain, 2003)



ب. اللامركزية: تعرف اللامركزية (Decentralization) بأنها الدرجة التي تتخذ فيها القرارات في المستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة، فهي تتعلق بموضوع هرم السلطة (Authority Hierarchy) (Cunliffe, 2008: 31). انها تهتم بالاجابة عن سؤال : اين تقع سلطة اتخاذ القرار؟ لذلك فهي تشير الى زيادة التفويض في سلطة اتخاذ القرارات وتخلق بيئة تتصف بالمشاركة العالية (Martinez-Leon & Martinez-Garcia, 2011). وعندما تتخذ القرارات في قمة المنظمة عن طريق الـ CEO او فريق الادارة العليا بحيث يكون للعاملين الاخرين في المنظمة القليل من المدخلات في عملية صنع القرار وعليهم اتباع التعليمات في مختلف القضايا فان ذلك يشير الى انخفاض مستوى اللامركزية. فالمنظمات التي لديها مستوى عالي من اللامركزية تعتمد بشكل كبير على مدخلات المستويات الادارية الدنيا في عملية اتخاذ القرار (Cunliffe, 2008: 31). فمستوى الزيادة او النقصان في توزيع مستوى السلطة والتفويض في الهرم التنظيمي للمنظمة يتم تأشيريه عن طريق ميزان اللامركزية، فعندما يوشر هذا الميزان مستوى عالي من الارتفاع فهذا يدل على ارتفاع اللامركزية وعندما ينخفض يعني انخفاض اللامركزية (اي ارتفاع المركزية) (Walter & Bruch, 2010). لذلك يقال بأن المركزية (انخفاض اللامركزية) تشير الى معكوس كمية تفويض سلطة القرار في المنظمة ومعكوس لكمية المشاركة من قبل اعضاء المنظمة في اتخاذ القرار (Jaworski & Kohli, 1993: 56). وعليه فان اللامركزية تعطي امكانية واسعة للمشاركة في اتخاذ القرار وتقديم مصدر جديد للمعلومات في العمل (Lin & Germain, 2003).

وتعد اللامركزية من اهم مؤشرات الهياكل العضوية للمنظمات، وهذه الهياكل تتصف ايضاً بانخفاض الرسمية والتكيف المتبادل والاعتماد على خبرة الشخص وابداعه في العمل بدون الحاجة للاشراف، فهذه الهياكل اكثر ملائمة للبيئات غير المتنبأ بها والمتغيرة باستمرار (Cunliffe, 2008: 44). لذلك يشير الباحثين بأن اللامركزية تتصف بقدرتها على تشجيع العاملين على المشاركة مما يزيد امكانية التعلم والابتكار، وتسمح ايضاً بتغيير السلوك والمعتقدات والافعال، وتوسع من رؤية العاملين عن المنظمة كما انها تزيد بشكل مستمر التفاعل والتبادل الشخصي والاجتماعي داخل المنظمة (Martinez-Leon & Martinez-Garcia, 2011: 548). اما بانخفاض مستوى اللامركزية (المركزية) فان ذلك يعني وضع القوة والنفوذ في يد عدد قليل من الافراد وهذا غالباً ما يقودهم الى تحريم دور ومشاركة الاعضاء ذوي النفوذ القليل لانهم يتجنبوا اي تغييرات محتملة لتوزيع القوة والسلطة (Moreno, Dominguez & Egea, 2011: 9000). اي ان المنظمات التي تتصف بانخفاض مستوى اللامركزية تعاني من انخفاض مستوى الاتصال وازدياد عبء المعلومات في المستويات الادارية العليا وقلّة المشاركة وتبادل المعلومات وانعدام الاستقلالية في اتخاذ القرارات (Walter & Bruch, 2010; Daugherty et al., 2011).



### 3. حل تناقض التنظيم : خصائص التنظيم المتناقضة

تبين مما سلف بان طبيعة العلاقة ما بين الرسمية واللامركزية تتصف بوجود التوتر المتناقض، وهذه الطبيعة المتناقضة تحيط بأوجه عديدة لاغلب مخرجات تناقض التنظيم داخل المنظمة (Camps & Luna - Arocas, 2009). فعلى سبيل المثال فإن اللامركزية تقود الى تحقيق المرونة وزيادة التغيير اما الرسمية فانها تقود الى تحقيق الاستقرار والاتزان وتقلل من التباين والانحراف (Smith & Lewis, 2011). او ان اللامركزية تتناسب مع البيئات المعقدة والديناميكية، والرسمية تتناسب مع البيئات القابلة للتنبؤ وقليلة التغيير (Cunliffe, 2008). فأرتكاز المنظمة على احد هذين القطبين يعني الوقوع في قضبان الحلقات المفرغة (Lewis, 2000). فإذا افترطت المنظمة في التركيز على الطابع الرسمي فإن هذا قد يقود الى تفاعل غير ملائم وامتثال غير مرغوب في التخطيط والتنفيذ وقد تقلل من الامكانية على اكتساب المعرفة واستثمارها (Lin & Germain, 2003). كما ان التركيز العالي على الرسمية قد يخفض من التزام العاملين ويقلل من الرضا الوظيفي ويحبط دوافع المشاركة في المهام المعقدة وغير الروتينية والابتكارية (Moreno e al., 9001: 2011). من جانب اخر فإن الافراط في التركيز على اللامركزية قد يسفر عن صعوبة في تجنب المنظمة لكل من الفوضى وعدم التناسق و تحمل الجهود المضاعفة وبشكل خاص ضمن المنظمات الكبيرة والمعقدة (Lin & Germain, 2003: 1133). كما ان التأكيد غير المجدي على اللامركزية قد يقود الى افساد الاداء بسبب اجراء التباين والانحراف في العمليات بشكل غير ضروري (Meirovich et al., 2007)، او بسبب ارتفاع تكاليف وعواقب المخاطرة في العمل (Badir et al., 2009: 1362). اذ ما هو المخرج من هذه الحلقات الفارغة، وكيف تتمكن المنظمات من

حل هذه التناقضات بشكل ناجح؟

ان حل التوترات المتناقضة بين الرسمية واللامركزية تتطلب الادارة المتزامنة لكلا القطبين (Von, 2009: 88). فالحجج التي يعتقد بأنها دامغة بخصوص احادية البعد (Mono Dimensional) للهيكل الميكانيكي او العضوي التي اقترحت من قبل (Burns & Stakler) عام (1961) اصبحت غير ملائمة اليوم في المنظمات المعاصرة (Shea & Howell, 1998). فعلى سبيل المثال وضمن تطبيقات ادارة الجودة الشاملة (TQM) فإن الباحثين يؤكدون على ان الهيكل المفضل للمنظمات يجب ان يوزن ويزامن الحاجة بين اضاء الطابع الرسمي واعتماد الشكل اللامركزي (Meirovich et al., 2007)، فضم الخصائص المتناقضة اصبحت ضرورية لتطوير عمل المنظمات (Jansen et al., 2005: 352). وهذا الموضوع لا يقتصر فقط على تطبيقات (TQM) بل ان العديد من البحوث والدراسات حول الهيكل التنظيمي اتت بنفس الاستنتاج الذي يفيد بأن الهيكل والتصميم التنظيمي يجب ان يكون رسمي عبر جميع وحدات المنظمة حتى يحقق المصادقية في تقديم المخرجات وفي نفس الوقت فإن المنظمة يجب ان تتصف باللامركزية حتى تكون منفتحة ومرنة في اداء اعمالها (Douglas & Judge, 2001: 159).

ففي سبيل المثال، في احد منظمات الرعاية الصحية، واثناء عمل الشفت الليلي، يعاني احد المرضى من قصور في القلب في احد غرف العناية المركزة والذي يمكن ان تؤدي الى وفاته. ويذهب الطبيب المعالج مباشرة الى غرفة عناية الطوارئ وقد وجدها غير متوفرة حينها. والمرضة -الغير مسموح لها رسمياً ان تعطي الدواء الغير مقرر بوصفه طبية سابقة- تواجه حالة عدم تأكد ويجب ان تتخذ القرار الذي قد يغير وضع المريض جذرياً بأعطاء الدواء الملائم خلافاً للاجراءات المتبعة. ففي هذا المثال فإن الممرضة تواجه عدم تأكد في المهمة وهي قد تكون اكثر فاعلية من وجهة نظر المنظمة عندما تخفض من حدة الاجراءات الرسمية او تميز القواعد وفقاً لحاجة محددة لكل قسم (اي عن طريق اللامركزية).



ولهذا فإن خصائص هيكل المنظمة تتصف بتحقيق التوازن بين قطبي الهيكل (الرسمية واللامركزية) (Meirovich et al., 2007: 241). وتعتبر الدراسات السابقة عن طريقة حل تناقض التنظيم من خلال الإشارة إلى مفهوم خصائص التنظيم المتناقضة (e.g., Shea & Howell, 1998; Douglas & Judge, 2001; Lin & Germain, 2003; Jansen et al., 2005; Meirovich et al., 2007). ويشير الباحثين بأن دراسة مجموعة (Aston) عام (1968) هي أول من لمحت إلى فكرة خصائص التنظيم المتناقضة عندما تناولت إمكانية التواجد المتزامن لكل من الرسمية واللامركزية (Lin & Germain, 2003: 1133).

وسيعتمد مفهوم خصائص التنظيم المتناقضة في البحث الحالي كمفهوم لحل تناقض التنظيم لذلك سيتم التعرض في أدناه إلى بعض الفقرات التي تسلط الضوء عليه.

#### 4. مفهوم خصائص التنظيم المتناقضة

لم تظهر المراجعة للدراسات السابقة عن وجود أي تركيز حول تقديم تعريف واضح لمفهوم خصائص التنظيم المتناقضة (Paradoxical Organizing Characteristics) رغم وجود العديد من الدراسات التي تتناول هذا الموضوع. ولكن مع ذلك هنالك العديد من الإشارات التي يمكن أن يستخلص منها معنى محدد لمفهوم خصائص التنظيم المتناقضة، والتي جملة مختارة منها:

- أ- في دراسة لهما بخصوص دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التنفيذ الناجح لادارة الجودة الشاملة (TQM)، أشارت (Shea & Howell) (1998: 21) بأن خصائص التنظيم المتناقضة تعني أن تكون المنظمة متصفه بالهيكل الذي يقدم الطرق الرسمية التي ترشد العاملين للعمل بكفاءة ونفس الوقت يتصف باللامركزية التي تراقب وتعطي الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات. وقد أكد الباحثان على عدم ملائمة أفكار (Burns & Stakler) (1961) في المنظمات المعاصرة والتي تتمثل بالاتباع الموقفي للهيكل التنظيمي (العضوي أو الميكانيكي) من قبل المنظمات.
- ب- بين كل من (Sutcliffe) (1999) وزملاءه بأن مفهوم خصائص التنظيم المتناقضة يعني ذلك الهيكل التنظيمي الذي يراقب ويعاير العمليات المتنوعة عبر المنظمة لضمان موثوقية المخرجات (الرسمية) ويحافظ في الوقت نفسه على مرونة وانفتاح المنظمة للأفكار الجديدة (اللامركزية) (Sutcliffe, Sitkin & Browning, 1999).

ت- بشكل يتفق مع رأي (Shea & Howell) (1998) فقد أوضح (Douglas & Judge) (2001: 159) بأن مفهوم خصائص التنظيم المتناقضة هو إشارة إلى قابلية المنظمات على تحقيق التوازن بين الطرق الرسمية في العمل (لتحقيق الكفاءة) واللامركزية في هرم السلطة (لتحقيق الحرية في صنع القرارات).

ث- قدم (Lin & Germain) (2003) دراسة تتناول العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتوجه نحو الزبون والإداء التنظيمي في عينة من المؤسسات الصينية. وقد استنتجت هذه الدراسة بأن مفهوم خصائص التنظيم المتناقضة يعبر عن قابلية المنظمة على تطوير هيكل تنظيمي يتصف بوجود مستوى عالي ومتزامن من خصائص الطابع الرسمي وخصائص اللامركزية في اتخاذ القرارات (Lin & Germain, 2003).



ج- اجري (2005) Jansen وزملاءه دراسة بخصوص محددات البراعة التنظيمية وقد اعتمدت الدراسة- بالاضافة الى العوامل البيئية- على عوامل الهيكل المتناقضة في التأثير على براعة المنظمة في اتباع انشطة التوسيع والاستكشاف. وقد اعتمدت الدراسة على افكار (2004) (Gibson & Birkinshaw) التي تفيد بأن عملية وضع الهياكل التنظيمية المتناقضة داخل نفس الوحدة عملية غير ممكنة والحل يكمن في توفير السياق التنظيمي الداعم. وحسب رأي (Jansen) (2005) وزملاءه فإن هذا السياق يتمثل بفهوم خصائص التنظيم المتناقضة الذي يعني ضم المنظمة للخصائص الهيكلية المتناقضة المتمثلة بالرسمية واللامركزية بشكل متزامن في العمل (Jansen et al., 2005: 352).

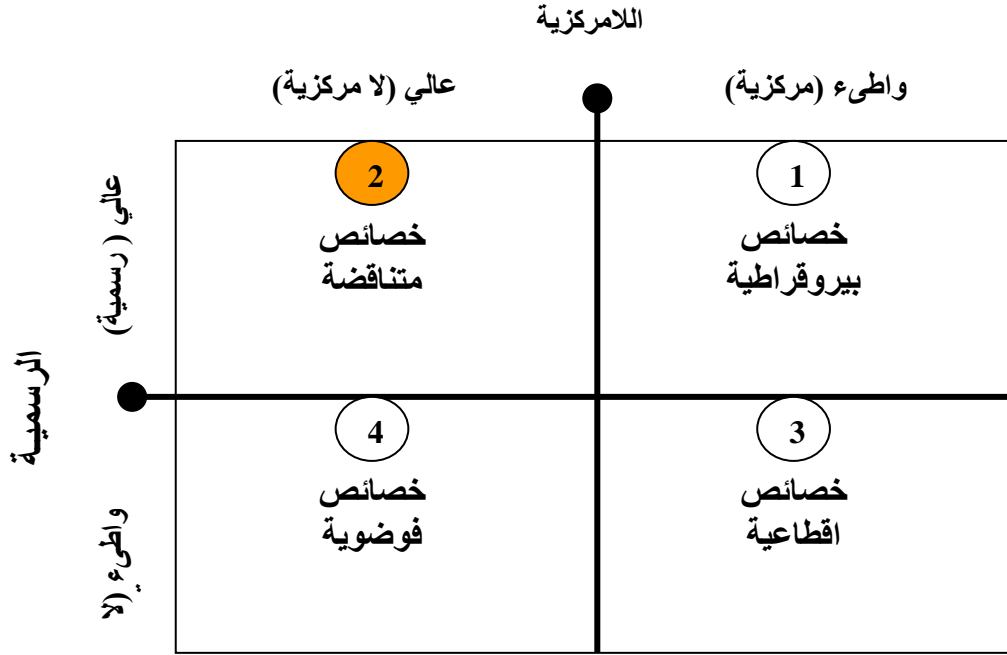
ح- في دراسة حول الخدمات الصحية ركزت (2007) Meirovich وزملاءه على قضية تناقض خصائص الهيكل التنظيمي. وقد اشارت هذه الدراسة بأنه مفهوم خصائص التنظيم المتناقضة يعني قابلية المنظمة على ادارة التناقض في الخصائص الهيكلية لكل من الرسمية واللامركزية بمهارة وبشكل متزامن من اجل الحد من التفاوت والتباين في الاداء وزيادة موثوقية النظام الخاصة به من جانب، وتسهيل التعلم والتمكين من جانب اخر. ومن خلال مراجعة لعدة دراسات سابقة (e.g., Shea & Howell, 1998; Douglas & Judge, 2001) استخلصت هذه الدراسة بأن هنالك توافق في الاراء متزايد بين الباحثين حول حاجة المنظمات الحديثة للاستعمال المتزامن للممارسات المتناقضة لخصائص الهيكل التنظيمي (Meirovich et al., 2007: 242).

وفي ضوء ما جاء اعلاه يظهر بأن اغلب الباحثين اتفقوا على حاجة المنظمة للتغلب على التناقض الموجود في خصائص الهيكل والتصميم التنظيمي، كما اتفقوا على انه هذا التناقض يتمثل بقطبين هما الرسمية واللامركزية، وان امكانية هذا التغلب تركز على تحقيق التزامن في اتباع هذه الاقطاب كما تشارك اغلبهم بكون هذا المفهوم مهم لعمل المنظمات المعاصرة. وعليه يمكن تعريف خصائص التنظيم المتناقضة بأنها قابلية المنظمة على تطوير والمحافظة على هيكل وتصميم تنظيمي يتصف في تحقيق التزامن باتباع خصائص الطابع الرسمي وخصائص اللامركزية لغرض تحسين عمل المنظمة. ولكي يزداد الوضوح بخصوص هذا المفهوم فانه يمكن توظيف فكرة (2003) (Lin & Germain) حول طبيعة التفاعل بين قطبي تناقض التنظيم (الرسمية واللامركزية) كما في الشكل (3)4.

فالخلية واحد تشير الى الخصائص البيروقراطية التي تتميز بضم المركزية والرسمية والتي تقود الى احتقان هرمي وعدم قابلية على التكيف. الخلية اثنين تعكس خصائص التنظيم المتناقضة (مجال اهتمام الدراسة) التي تمثل مدى واسع من الاستقلالية (اللامركزية) داخل الوحدات التنظيمية التي تتعامل من خلال العلاقات الاشخصية (الرسمية)، وهذا يعطي المنظمة القدرة على الرقابة وتسيير الاعمال اليومية وكذلك قدرة عالية على التكيف مع التغيرات البيئية غير المتوقعة. اما الخلية ثلاثة فهي تضم الخصائص اللارسمية والمركزية وهي تعكس الهياكل التنظيمية البدائية التي تكون محكومة بالسلطة المركزية الشخصية والتي تعاني من هرم تنظيمي محتقن وقرارات روتينية متكررة. اما الخلية الاخيرة فانها تعكس الخصائص الفوضوية او خصائص فقدان السيطرة التي تضم اللارسمية واللامركزية وتعكس حالة ارتكاس كبيرة في الادارة (Lin & Germain, 2003: 1136).

4 قد يعتقد البعض بأن الرسمية واللامركزية او المركزية واللامركزية هما قطبين متناقضين، وهذا في الحقيقة اعتقاد غير صحيح لانهما نهايتي خط متصل في حين ان قطبي التناقض هما نهايتين متعامدتين، وهذا واضح في الشكل ادناه. اي بعبارة اخرى على سبيل المثال الرسمية واللامركزية تعكس المستوى العالي والمنخفض لكتابة وتوثيق الاجراءات والقواعد ولا تعكس التناقض والتضاد والتخالف كما بين الرسمية واللامركزية.





شكل (3)

توضيح مفهوم خصائص التنظيم المتناقضة

**Source:** Adapting from Lin, X. & Germain, R. (2003). Organizational structure, context, customer orientation, and performance: Lessons from Chinese state owned enterprises. Strategic Management Journal, 24, P. 1136



## سابعا/ تناقض الهوية<sup>5</sup>

### 1. فكرة تناقض الهوية

تنبثق الارضية المعرفية لفكرة تناقض الهوية من الاطار المفاهيمي لنظرية الهوية التنظيمية Organizational Identity Theory (Smith & Lewis, 2011)، التي أتت اصولها الفكرية من فروع علمية متعددة في طبيعتها مثل علم الاجناس البشرية، وعلم النفس وعلم الاجتماع، التي ساعدت الباحثين في دراسة الهوية الشخصية للفرد في بادىء الامر ومن ثم مهدت الطريق الى اعطاء المعنى لموضوع الهوية الاجتماعية (Haines, 2006).

وقد ساعد منظور الهوية الاجتماعية على اشعال الشرارة الاولى لنظرية الهوية التنظيمية متجسداً ذلك في دراسة (Albert & Whetten) عام (1985) في مقالتيهما الرائدة "الهوية التنظيمية" (Thorlacijs, 2009: 17). وتقوم نظرية الهوية التنظيمية على مجموعة متنوعة من الافكار والمداخل والافتراضات التي تهتم بتعريف وتمييز مجالات محددة للمنظمات تعكس في طبيعتها الذات المنعكسة للمنظمة في نظر اعضاءها والجماعات الاخرى (Chreim, 2000).

ويقصد بمفهوم الهوية التنظيمية مجموعة من البنى التي يعتقد العضو التنظيمي بأنها مهمة ومميزة ودائمة لوصف المنظمة (Haines, 2006: 47)، اي انها المزايا التي تستعملها المنظمة لغرض تمييز نفسها ايجابياً عن الاخرين، وهذه المزايا تمتد حول ما هو مطلوب وما هو مثالي لنوع محدد من المنظمات (Whetten, 2006: 222). وفكرة تناقض الهوية ليست بفكرة حديثة العهد بل انها نشأت بمحاذاة البذرة الاولى لتطور نظرية الهوية التنظيمية على يد (Albert & Whetten) (1985)، اللذان اشارا بصريح العبارة بأن العديد من المنظمات لديها هوية تتصف عناصرها بالتنافس والتناقض وعدم التوافق فيما بينها (Albert & Whetten, 1985).

والهوية هي ذلك الكيان الذي يسأل : من انا؟ (Who am I?)، وفي حالة المجموعة يسأل من نحن؟ (Who are we?). والاجابة عن هذا السؤال هي غالباً ليست اجابة مفردة بل بدلاً من ذلك يكون لكل كيان العديد من الاجوبة، اي العديد من الهويات. فعلى سبيل المثال فإن علماء النفس والاجتماع ناقشوا لفترة من الزمن وجود الهويات المتعددة ضمن شخصية الفرد، وفي نفس السياق فإن علماء المنظمة ايضاً تعرضوا الى قضية كون المنظمات تمتلك العديد من الانفس (Selves) (الهويات) (Pratt & Foreman, 2000: 18).

وهذا في الحقيقة هو سر نشوء تناقض الهوية لدى المنظمات، حيث ان سؤال من نحن كمنظمة؟ "Who are we as organization?" الذي يدور في ذهن قادة بعض المنظمات تمزق اجابته مسار تشبثهم وصوب تركيزهم واهتمامهم في العمل. وخاصة عندما يدركون بأن هذه الهويات المتعددة التي تجسد النظام القيمي لمنظمتهم ينطوي تحتها بعض العناصر المتنافرة التي لا يتوقع ان تلتقي مع بعضها البعض (Albert & Adams, 2002). فالهوية تنشأ التوترات بين الادوار والقيم التنظيمية المتنافسة (Smith & Lewis, 2011).

<sup>5</sup> ويطلق عليها بعض الباحثين بتناقض الانتماء (Belonging) وهي ملائمة اكثر على مستوى الفرد اما على مستوى المنظمة كما في الدراسة الحالية فإن مصطلح تناقض الهوية يكون اقرب (e.g., Smith & Lewis, 2011; Smith & Besharov, 2011).



وفي سبيل المثال، وجد (Golden-Biddle & Rao) في دراسة لهما عام (1997) على شركة غير ربحية تمارس الاعمال التطوعية بأن الهويات المتنافسة التي تنشأ بين اعضاء مجلس الادارة وفريق الادارة العليا تخلق الصراع والغموض بخصوص التوجه والعمل الاستراتيجي للشركة (Golden-Biddle & Rao, 1997). لذلك يقال بأن تناقض الهوية يُبدي بكفاح الأفراد والمجموعة لترسيخ هوية تنظيمية فريدة وذات مغزى حيث أن كل جزء يحاول ان يتكامل مع الاخر بالحيرة والغموض عندما يلمسون بأن هوية المنظمة التي تأسست عليها والتي تتمثل بنظام قيمى يركز على الجانب الايدلوجي في العمل قد تغير بعد فترة من الزمن لتضيف المنظمة له نظام قيمى اخر يركز على الجانب الاقتصادي والنفعي في العمل (Albert & Adams, 2002).

وما يفرق تناقض الهوية عن تناقض التعلم يتمثل بكون الاول يتباين قطبيه من منظمة الى منظمة اخرى حسب طبيعة عملها وكيونونة رسالتها، اما الاخير فإنه على العكس يكون متماثل نسبياً ما بين المنظمات متجسداً بنشاطات الاستكشاف والتوسيع. ففي سبيل المثال فإن تناقض الهوية في المؤسسات الثقافية يتضمن الهوية الفنية (Artistic Identity) مقابل الهوية الاقتصادية (Economic Identity) (e.g., Glynn, 2000)، وفي المنشآت القانونية يتضمن الهوية المهنية (Professional Identity) مقابل الهوية الربحية (Profit Identity) (e.g., Albert & Adams, 2002)، وفي التعاونيات الفلاحية (Agricultural Cooperatives) يشمل هوية العائلة (Family Identity) مقابل هوية الاعمال (Business Identity)، وفي الجامعات تتمثل بالهوية المعيارية (Normative Identity) مقابل الهوية النفعية (Utilitarian) (e.g., Albert & Whetten, 1985; Gioia & Thomas, 1996; Labianca et al., 2004). وفي هذا البحث سيركز على قطبي الهوية المعيارية والهوية النفعية.

## 2. قطبا تناقض الهوية: المعيارية والنفعية

يدرك اغلب الباحثين المهتمين بموضوع الهوية التنظيمية بأن العمل الرائد لكل (Albert & Whetten) كان يركز في توضيح حالة التعددية والتناقض في هوية المنظمات على مثال عن الجامعات المعاصرة (Foreman & Whetten, 2002). وقد تضمن ذلك توضيحاً مفصلاً لهوية الجامعات يدور حول نوعين من الهويات هما الهوية المعيارية والهوية النفعية (Albert & Whetten, 1985). وبعد ذلك جاءت العديد من الدراسات التي حاولت تعزيز هذا الموضوع مفاهيمياً وتطبيقياً (e.g., Gioia & Thomas, 1996; Labianca et al., 2001). والاتي توضيح لكل منهما :

أ. الهوية المعيارية: هنالك انواع عديدة من المنظمات التي يعتمد طبيعة عملها على الهوية المعيارية التي يركز موضوع نشاطها على القضايا الثقافية، او التعليمية، او التعبيرية (مثل الصحافة)، او ذات الاعمال التطوعية او حتى الدينية (Albert & Whetten, 1985: 106). وتعكس الهوية المعيارية النظام القيمي الذي يركز على المبادئ الايدلوجية والثقافية (Besharov, 2011: 3). ويعتقد هذا النظام بأن اعضاء المنظمة غالباً ما يتخذون القرارات الموجه بالاعتماد على او عن طريق المعايير والقيم الثقافية والاسس المبدئية بغية التثبيت بها. وهذا النسيج الثقافي والايدلوجي يخدم المبادئ المثلى للعاملين ليحفزهم على اتخاذ القرارات اليومية التي تصب في مصلحة المنظمة (Jian & Jeffres, 2006: 246). ففوة المثل والمعايير والمبادئ هي المصدر الاساس للاشراف على العاملين في مستويات العمل المختلفة والذين يتوجهون نحو المنظمات التي تتصف بالطابع القيمي والعقائدي في العمل.



اما الالتزام فيعتمد بشكل اساسي على ادراك التوجهات التنظيمية التي تقبل كشيء مشروع ضمن مفردات هذا النظام القيمي. وتعد المراسيم والرموز المكانية والاجتماعية والتربية من اهم الاليات المهمة للرقابة على اداء العاملين (Albert & Whetten, 1985: 106). اذ تستعمل الابدولوجيات للمحافظة والرقابة على الانماط التنظيمية بحيث تكون معيار لتحديد الجيد من السيئ. كما ان الهوية المعيارية تحتوي على عناصر تهتم بالعلاقات الاجتماعية والانضمام للمنظمة والتعليم والالتزام بالمثل التنظيمية (Moss et al., 2010: 4).

وفي اطار عمل الجامعات فإن الهوية المعيارية تتجسد بالاهتمام بالعضوية والعلاقات الاجتماعية، كما انها لا تظهر التنافس مع الغير بغية الحصول على الزبائن والعملاء (على سبيل المثال الطلبة او الجهات المستفيدة من الاستشارات). وتهتم بالتدريب والتعليم والالتزام بالمثل والمبادئ العليا والارث القيمي وبالمراسيم والرموز (Gioia & Thomas, 1996; Labianca et al., 2001). وتعطي الهوية المعيارية الاهتمام الكبير باعضائها ويكون التدرج في الهرم التنظيمي جداً بطيء حتى تتعمق لدى الافراد القيم والمثل العليا التي تقوم عليها هذه الهوية (Albert & Whetten, 1985).

ب. الهوية النفعية: تكون المنظمة التي تتصف بالهوية النفعية متجه نحو الانتاج الاقتصادي، والحالة الاساسية والمبدئية لهذا النوع يتمثل بمنشآت الاعمال (Business Firms). ومنشأه الاعمال هي المنظمة المحكومة بالقيم الاقتصادية الرشيدة وتعظيم الربح وتخفيض التكاليف وزيادة العوائد المالية والتي جميعها تعد الشروط الاساسية للنجاح (Albert & Whetten, 1985: 106). وتعكس الهوية النفعية النظام القيمي الذي يركز على المبادئ الاقتصادية وتعظيم الناتج (Besharov, 2011). ويفترض المنظور النفعي وجود الرشد والمنفعة الذاتية وغالباً ما يكون غرضه الاساس تعظيم الارباح الفردية وتخفيض التكاليف فالنجاح يحتاج الى تحقيق التسوية بين منافع وتكاليف العلاقة المرتبطة بمصلحة الافراد (Jian & Jeffres, 2006: 244). ويعرف الولاء والانتماء وفق هذه الهوية في مصطلحات المصلحة والمنفعة الذاتية، ويتضمن التوجه الاساس في الاشراف على العاملين بمقدار المشاركة والجهود المبذولة اكثر من الالتزام بالمعايير والقيم العليا. وتدار المنظمات التي تتصف بالهوية النفعية عن طريق المعلومات وليس الابدولوجيات كما في الهوية المعيارية (Albert & Whetten, 1985: 106). وتخاطب الهويات النفعية عناصر مثل خدمة الزبون وخبرة الكادر الوظيفي وجودة الخدمة/او المنتج وعوامل السوق والصناعة (Moss et al., 2010: 3).

وفي اطار عمل الجامعات فإن الهوية النفعية تتمثل بالاهتمام بسعر الخدمة التعليمية وجودتها وقيمتها. كما ان التنافس للحصول على الزبائن والعملاء (كالطلبة والقيام بالتدريب او تقديم الاستشارات) يكون مبرر في مفردات نظامها القيمي. ويكون الاداء الاقتصادي من الامور المهمة لتحقيق رسالة واهداف الجامعة وكلياتها. وتعد العوائد المالية (الناتجة من التطوير الاقتصادي، او الاستشارات او [الدراسات المسائية]) معيار على نجاح الكلية والجامعة. ولا تمنع الهوية النفعية في المؤسسات التعليمية من استعمال الحملات الترويجية لجذب زبائنها المختلفين (Gioia & Thomas, 1996; Labianca et al., 2001). وتعطي الهوية النفعية الاهتمام الكبير لخبرة ومعارف اعضاءها وخاصة الهيئة التدريسية، ويعتمد التدرج في الهرم التنظيمي على مقدار الجهود العلمية المبذولة وابداع الشخص حتى تتعمق لدى الافراد روح التنافس والانتاج الفكري (Albert & Whetten, 1985). ويمكن توضيح الاختلافات الاساسية بين الهوية المعيارية والنفعية من

خلال الجدول (5) .



## جدول (5)

## الاختلافات الأساسية بين الهوية المعيارية والهوية النفعية

الهوية النفعية	الهوية المعيارية	الانشطة التي تجسدها
انشطة منشآت الاعمال	الانشطة الثقافية، او التعليمية، او التعبيرية، او الدينية	
تعظيم الاداء الاقتصادي	السير وفق المعايير والقيم العليا	الاهداف العليا
مقدار العوائد المالية	خدمة المجتمع بالايديولوجيات التي تؤمن بها	معيار النجاح
مقدار ونوعية الجهد المبذول	الالتزام بالمعايير والمثل والقيم العليا	تقييم العاملين
مقبول	غير مقبول	التنافس لكسب العملاء والزبائن

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء ما ورد اعلاه

## 3. حل تناقض الهوية: الهوية التنظيمية الهجينة

اصبح من الواضح بأن المؤسسات التعليمية تواجه نظامين من القيم المتعارضة وهما النظام المعياري الذي يركز على التقاليد والعادات والرموز ويهتم بالايديولوجيات والقيم العليا مثل العائلة والمؤسسات الدينية، والنظام النفعي الذي يتصف بالرشد الاقتصادي وتعظيم الربح والمصلحة الذاتية مثل منشآت الاعمال (Foreman & Whetten, 2002). وهذه المواجهة لم تأتي في يوم وضحاها بل لها افق زمني طويل.

وفي هذا الصدد يشير (Albert & Whetten) (1985) بأن الجامعات نشأت من بيئة منعزلة تعود جذورها التاريخية الى [ المسجد ] والكنيسة والدير في عصر يتصف بالسعي الى الارشاد والتنوير والاستبصار، وهذا يجعلنا من الطبيعي جداً ان نتوقع بأن العديد من الجامعات تحتوي اليوم على بعض الآثار لاصولها الدينية. فقد كانت الجامعات مثل المؤسسات الدينية تفترض دور العيش في العالم (Living in the world) وليس عيش العالم (Living of the world). وهذا يعني بأن كلا المنظمتين تفترض بانها تمتلك دور قيادة العالم بدلاً من ان تقاد عن طريق القوى الخارجية (Albert & Whetten, 1985). بالاضافة الى ذلك فان الجامعة كانت تسعى الى رفد العالم الخارجي بالعلم والتمدن كما تسعى الكنائس والدير والمساجد لرفد العالم الخارجي بالايمان والتدين. وهذا قد تم ترجمته من قبل الجامعة من خلال بث المبادئ العليا والقيم المثلى والايديولوجيات والعقائد ما بين اعضاءها لكي تعبر لهم عن نفسها بمصطلحات الهوية المعيارية (Judy Marie, 2004).

وقد شجعت المنفعة الظاهرية لتطبيق العلوم والتكنولوجيا والتعلم خلال الحرب العالمية الثانية على النظرة النفعية لدى الجامعات لانها كانت ضرورية لتعزيز جودة الحياه والدفاع الوطني. وهذا ما ساعد على اخذ زمام المبادرة لضم الهوية النفعية الى الهوية المعيارية في سياق عمل الجامعات. خاصة وان مفهوم المنفعة موجود في قلب فكرة الخدمة التي تقدمها والتي تمثل جزء اساسي من ثلوث مهمتها ورسالتها (التعليم، والبحث والخدمة).



ومنذ ذلك الحين أصبحت هنالك صعوبة للجامعة في ارضاء اهدافها المعيارية لمعيشة العالم مقابل العيش في العالم من خلال المنظور النفعي. انها تواجه تناقض حاد ما بين التخلي عن جذورها التاريخية المرتبطة بالارث القيمي والمبادئ العليا مقابل دعم مسارها العلمي في الحصول على الموارد المطلوبة من خلال المنظور النفعي. فهل تكافىء الكلية اليوم على علمي اساس مقدار وكمية الحكمة والمعرفة التي تعطيها للاجيال القادمة ام تكافىء على اساس حجم ومقدار المنشورات العلمية التي تقدمها؟ وهل تكسب مواردها من خلال تبرعات ودعم الدولة ام تأخذ منشوراتها العلمية وجوائز النوبل في السوق وتستخدمها للمقايضة للحصول على المجاهر الالكترونية والخ؟ وهل تكافىء اعضاءها في ضوء التزامهم بالقيم المثلى والمبادئ التي تأسست عليها الجامعات ام على اساس مقدار ونوعية المنشورات العلمية والاسهامات المقدمة؟ كل هذه الاسئلة تؤكد على وجود التناقض ما بين الهوية المعيارية والهوية النفعية وتحتاج الى اجابة (اي حل لتناقض الهوية) (Albert & Whetten, 1985; Gioia & Thomas, 1996; Labianca et al., 2001).  
وحل تناقض الهوية الموجود بين الهوية النفعية والهوية المعيارية يحتاج الى تحقيق التوازن في اتباع الهويتين (Smith & Besharov, 2011; Albert & Adams, 2002)، لان التركيز على احدهما واهمال الاخرى سيكون له نتائج غير جيدة وسيزيد من حدة الازدواجية والتنافر (Ashforth, Rogers & Prutt, 2011). وهذه الفكرة قد تجسدت بشكل واضح من خلال اتباع مفهوم الهوية التنظيمية الهجينة (e.g., Smith & Besharov, 2011; Voisey, 2010; Albert & Adams, 20

وأن اول من اشار الى مفهوم الهوية التنظيمية الهجينة هو كل من (Albert & Wetten) عام (1985) في مقالتهم الرائدة التي تم الاشارة اليها في ما سبق، والتي وضحت حالة التناقض الموجودة لدى العديد من المنظمات في عناصر هويتها التنظيمية. وسيعتمد مفهوم الهوية التنظيمية الهجينة في الدراسة الحالية كمفهوم لحل تناقض الهوية لذلك سيتم التعرض في ادناه الى بعض الفقرات التي تسلط الضوء عليه.  
4. مفهوم الهوية التنظيمية الهجينة

العديد من الباحثين عرفوا مفهوم الهوية التنظيمية الهجينة (Hybrid Organizational Identity) على انها مجرد صفة للمنظمة لديها اكثر من نوع واحد من الهويات التي قد تكون متناقضة او غير متناقضة داخل نظامها القيمي. ويمكن ان نوضح هذه الفكرة من خلال الاطلاع على جملة من التعاريف المعروضة في ادناه :

- خ- تتكون من اثنين او اكثر من الهويات التي لا يتوقع من الناحية الطبيعية ان تأخذ مسارها سويةً (Albert & Wheten, 2004: 95).
- د- تتكون من عدد من الهويات المصرح عنها والتي تبدو بأنها لا تنتمي لبعضها البعض (Voisey, 2010: 215).
- ذ- تمثل هوية متعددة العناصر وغالباً ما تكون متصارعة ومتناقضة والتي من خلالها قد يندمج الاعضاء بالمنظمة (Besharov, 2011).
- ر- تتكون من اثنين او اكثر من العناصر الغير مترابطة او المتصارعة وهي تتميز بأنها غير متألفة ولا مفر منها (Vezina, 2011: 18).

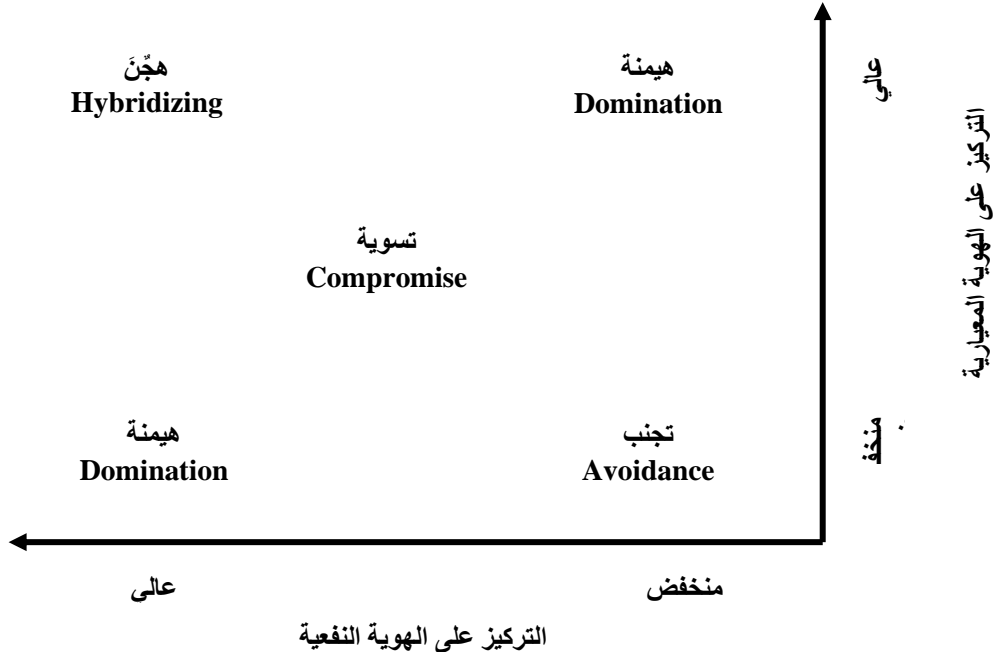


وفي ضوء ما جاء اعلاه فإن الدراسة الحالية لا تكتفي بهذه الفكرة في تعريف مفهوم الهوية التنظيمية الهجينة بل تضيف لتؤكد على اهمية قابلية المنظمة في تحقيق التزام بين الهويات المتناقضة. وعلى الرغم من ان هذه الاضافة قد استنتجت من قبل عدة دراسات (e.g., Albert & Adams, 2002; Pratt & Foreman, 2000) الا ان دراسة (Smith & Besharov) (2011) كانت اكثر فائدة. والاتي ملخص لما جاء في هذه الدراسة :

استعملت هذه الدراسة منهج الدراسة الطولية لشركة اجتماعية عالمية هي شركة بيانات التقسيم الرقمي (Digital Divide Data) (DDD) لتوضح كيف ان القيادة المتكاملة تعمل في المنظمات الهجينة التي لديها هويات متناقضة ومتعددة. وتهدف هذه الشركة البحث عن كسر الفقر المدقع في جنوب شرق اسيا عن طريق استئجار الكمبيوتر واللاوسيون في الاعمال التي تخص بيع تكنولوجيا المعلومات للزبان في الولايات المتحدة. ولذلك فإن هذه المنظمة لديها هوية هجينة لانها تركز على الاعمال التي تبحث عن الارباح والنمو وكذلك الاعمال التي فيها مبادرات اجتماعية و تؤثر ايجابياً على الناس المحرومين. وقد وجدت هذه الدراسة بان شركة (DDD) قد نجحت في تحقيق الاتباع المتزامن لعناصر هذه الهوية الهجينة. وعلى الرغم من انها عبرت في البداية عن حالة التوتر الموجود ما بين عناصر الهوية ولكنها بمرور الزمن تعلمت قبول هذه التوترات وطورت استراتيجيات لاتباع اهدافها المتناقضة. وفي لغة نظرية التناقض فإن هذه الشركة قد انتفعت من وجود الهوية التنظيمية المتناقضة عندما اتبعها بشكل متزامن..... (Smith & Besharov, 2011: 1-2)

وعليه يمكن تعريف المنظمة التي لديها هوية تنظيمية هجينة بأنها تلك المنظمة التي (أ) تتكون من اثنين او اكثر من الهويات المتناقضة و (ب) لديها القابلية على ان تركز اهتمامها العالي على كلتا الهويتين بشكل متزامن. ويمكن الاستفادة من فكرة دراسة (Ashforth (2011) وزملاءه في توضيح هذا التعريف. والذين قدموا دراسة بعنوان "الازدواجية في المنظمات" (Ambivalence in Organizations) كأطار مفاهيمي للتعامل مع التناقضات ومن ضمنها تناقضات الهوية التنظيمية (وكما هو واضح في الشكل (4)).

وتشير خلية التجنب (Avoidance) الى التحرك بعيداً عن الهويتين (المعيارية والنفعية)، اي التركيز المنخفض على الاتجاهين، اما الهيمنة (Domination) والظاهرة مرتين فإنها تعكس التحرك نحو احد الهويات والتحرك ضد الهوية الأخرى، اي التركيز على احد الاتجاهات واهمال الاتجاه الأخرى. اما التسوية (Compromise) فإنها ترتبط بالتركيز المتوسط على الاتجاهين، واخيراً الهجّن (Hebraizing) (خلط الاجناس) فإنها ترتبط بالتركيز العالي على كلا الاتجاهين. والاتجاه الأخير يمثل اتجاه شمولي يعكس الاستجابة المثلى للتعامل مع تناقضات الهوية بحيث يصور اتجاه (رابع-رابع). انه يتضمن قبول واعى واستتمام وتزامن لكل من الهويتين المتناقضتين (Ashforth et al., 2011).



شكل (4)

توضيح مفهوم الهوية التنظيمية الهجينة

**Source:** Adapting by Ashforth, B., Rogers, K. & Pratt, M. (2011). Ambivalence in organizations. Paper presented at the 2010 meeting of the *Academy of Management* in Montreal. P.53





### • خاتمة البحث

يكتسب التناقض يوماً بعد يوم، أكثر فأكثر تغلغلاً واضحاً في جميع أنشطة المنظمة وتفاعلاتها مما زارد الحاجة لإدارته لتجنب عواقبه الوخيمة والتقاط منافعه المحتملة. ويصور التناقض حالة التواجد المتزامن لحالتين متضادتين مثل التناقض بين المرونة والرقابة، والعمل الجماعي والعمل الفردي والتعاون والتنافس. فبدلاً من المساومة بين الاثنين في التركيز على احدهما فإن المنظمات أصبحت ناجحة وحيوية عن طريق التعامل المتزامن مع كلا الحالتين وإدارتها. وتكتنف عملية حل التناقض والتعامل معه العديد من المعوقات بعضها تعكس فقدان الجاهزية الذاتية لدى القيادات التنظيمية والتي تتطلب القول وداعاً للقناعات المتجذرة في تفكيرهم حول وجود الحل الجازم والاكيد واعتناق مبدأ التبسيط. ومعوقات أخرى تمثل فقدان الجاهزية التنظيمية تعكس قدرة المنظمات على امتلاك الأدوات والسياق التنظيمي الداعم لحل التناقضات والاستفادة من مخرجات إدارتها الفاعلة. وقد ساهمت الجهود المعرفية السابقة في بلورة تراكم معرفي جدير بالمراجعة حول طريقة مواجهة التناقضات وحلها بالكيفية التي تساعد المنظمات في التغلب على عواقبها السيئة واستمالات منافعها النيرة المحتملة. واحد النماذج الفكرية التي تكفلت بطرح الصبغة الشمولية حول أنواع قوى التناقض في المنظمات هو تصنيف دراسة (Lewis, 2000) الذي قسمت خلاله قوى التناقض الى ثلاث انواع رئيسية هي تناقض التعلم، وتناقض التنظيم وتناقض الهوية.

ويزخر الفكر الإداري بوجود العديد من الطرق التي تعامل بها الباحثين مع قضية حل التناقضات في الظواهر التنظيمية. الطريقة الأولى تعكس أفكار المدارس التقليدية (Tyler, Weber, Fayol) التي تؤمن بوجود فلسفة الطريقة الأفضل، وينطوي مضمون هذه الفلسفة بأهمال أو إنكار حالة التوتر بين قطبي التناقض والعمل على التركيز على احد أقطاب التناقض إهمال القطب الأخرى وفق مبدأ أن القطب الذي تم اختياره هو القطب الأفضل بشكل مستمر للمنظمة. أما الطريقة الثانية فتصور أفكار النظرية الموقفية (Woodward, Lawrence, Lorsch) في التعامل مع التوترات المتناقضة من تساؤل أساسي مفاده تحت أي ظرف يتم اختيار بديل معين ، أي أنه لا توجد طريقة أفضل في التنظيم وإنما يعتمد ذلك على الموقف. إذ تقدم النظرية الموقفية استجابة واحدة للتوترات المتناقضة من خلال استكشاف الظروف الخاصة بالاختيار من بين المطالب المتنافسة.

أي أنها تؤمن بوجود فلسفة إما/أو، وهذه الفلسفة تأخذ بالاعتبار دور الزمن في حل التناقض. إذا يتم التعامل مع احد اقطاب التناقض في نقطة زمنية معينة في حين يتم التعامل مع القطب الأخرى في فترة زمنية أخرى (حل التناقض من خلال الفصل الزمني). أما الاتجاه المعاصر للتعامل مع التناقض فإنه جذوره المعرفية تمتد من ثمانينات القرن الماضي ويتجسد منظوره الشامل بعمل (Smith & Lewis) (2011) حول نظرية التناقض. وهذا الاتجاه يعتقد بأنه لا توجد طريقة أفضل واحدة للتعامل مع الظواهر المتناقضة وإن طريقة الفصل الزمني المشروط بوجود الظروف الملائمة للنظرية الموقفية لا يتناسب ولا يتفق مع واقع بيئة الأعمال الحالية التي تتصف بالندرة والتغيير والتعددية. ولهذا فإن نظرة التناقض تؤكد على الانشغال بشقي التناقض بشكل متزامن لأنها متصلة في طبيعة النظام ومستمرة عبر الزمن.

وينطوي تحت هذا الاتجاه طريقتين لحل التناقض وهما الفصل المكاني والتزامن الإنسي. وتأخذ طريقة الفصل المكاني بالاعتبار دور المكان في حل التناقض، أما طريقة التزامن فأنها بأختصار تؤمن اتباع قطبي التناقض بشكل متزامن في المنظمة بدون لا إنكار أو تجاهل ولا فصل زمني ولا فصل مكاني وهي أفضل الطرق في حل التناقضات التي تواجهها المنظمات.

وقد استنتج أيضاً من خلال المراجعة للادبيات بأن الباحثين تعاملوا مع حل قوى التناقض الثلاث من خلال تقديم أفكار ومفاهيم جديدة تعطي المنظمات القدرة على مواجهة هذه التناقضات. فمثلاً تناقض التعلم يمكن حله من خلال اتباع مفهوم البراعة التنظيمية وتناقض التنظيم يمكن حله من خلال اتباع مفهوم خصائص التنظيم المتناقضة أما تناقض الهوية فيمكن حله من خلال اتباع مفهوم الهوية التنظيمية الهجينة.



## المصادر

1. Adams, L. (2006). Mindful use as a link between social capital and organizational learning: an empirical test of the antecedents and consequences of two new constructs. Unpublished Dissertation, University of Maryland, College Park.
2. Albert, S., & Adams, E. (2002). The hybrid identity of law firms. In G. Soenen & B. Moingeon (Eds.), Corporate and organizational identities: Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives (pp. 35-50). New York: Routledge.
3. Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. Research in Organizational Behavior, 7, 263-295.
4. Andriopoulos, C., & Lewis, M., (2009). Exploitationexploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. Organization Science, 20: 696-717.
5. Ashforth, B., Rogers, K. & Pratt, M. (2011). Ambivalence in organizations. Paper presented at the 2010 meeting of the Academy of Management in Montreal.
6. Badir, Y., Büchel, B. & Tucci, C. (2009). The performance impact of intra-firm organizational design on an alliance's NPD projects. Research Policy 38, 1350-1364
7. Batta, R. (2006). An investigation of ambidextrous behavior in the consultancy industry. Unpublished Thesis, Maastricht University.
8. Besharov, M. (2011). Committed to the causes? Identification, commitment, and behavior in a hybrid identity organization. Paper presented to ILR School, Department of Organizational Behavior, Cornell University.
9. Bouchikhi, H. (1998). "Living with and building on complexity: A constructivist perspective on organizations" Organization, 5(2): 217-232
10. Cameron, K. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. Management Science, 32: 539-553.
11. Camps, J. & Luna-Arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 5, 1056-1077
12. Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. Organization Science, 20(4), 781-796.
13. Carmeli, A. & Halevi, M. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. The Leadership Quarterly 20 , 207-218
14. Chiaroni, D. (2010). The ambidextrous approach to the open innovation management: empirical analysis of four Italian innovating firms. Unpublished Thesis, Politecnico University.



15. Chreim , S. (2000). The Evolution of Organizational Identity: A Discursive Study. Unpublished Dissertation, University of Alberta.
16. Clegg, S. R., Cuhna, J. V., & Cuhna, M. P. 2002. Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55: 483–503.
17. Cunliffe, A. (2008). *Organization Theory*. First Edition, SAGE Publications India Pvt Ltd.
18. Daugherty, P., Chen, H. & Ferrin, B. (2011). Organizational structure and logistics service innovation. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 26-51.
19. Douglas, T. & Judge, W. (2001), “Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 1, pp. 158-69.
20. Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In Kilmann, R. H., Pondy, L.R., Slevin, D. (eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland: 167-188.
21. Edwards, J. (1994). The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and a Proposed Alternative, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 51-100.
22. Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management : A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Springer Dordrecht Heidelberg, London New York
23. Eisenhardt, K. (2000). Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism. *Academy of Management Review* 25, No. 4: 703-22.
24. Fortuin, L. (2007). Paradoxes Experienced by Women in management within a Financial Insinuation. Unpublished thesis, Master of Business Administration, University of Pretoria.
25. Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
26. Gibson, C.B. and Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
27. Gioia, D., Thomas, J. (1996). Identity, image and issue interpretation: Sense making during strategic change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403
28. Glynn, A. (2000). When Cymbals become Symbols: Conflict over Organizational Identity within a Symphony Orchestra. *Organization Science*, Vol. 11, No. 3, Special Issue: Cultural Industries: Learning from Evolving Organizational Practices, pp. 285-298.
29. Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a non profit organization. *Organization Science*, 8: 593– 611.



30. Gupta, A., Smith, K., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49: 693–706.
31. Haines, G. (2006). *Organizational Culture and Identity: A Case Study from the Australian Football League*. Unpublished Dissertation, Victoria University.
32. He, Z. and Wong, P. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis, *Organization Science*, 15, 481-494.
33. Holmqvist, M. (2003). A Dynamic Model of Intra- and Interorganizational Learning. *Organization Studies*, 24: 95-123
34. James, R. J., & Jones, A. P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behaviors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 74–113.
35. Jansen, J. (2005), *Ambidextrous Organizations: A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance*, Unpublished Dissertation, Erasmus University Rotterdam ERIM.
36. Jansen, J., Van den Bosch, F. & Volberda, W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, Vol. 57, pp. 351 – 363.
37. Jarvenpaa, S. & Wernick, A. (2011) "Paradoxical tensions in open innovation networks", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 14 Iss: 4, pp.521 – 548
38. Jaworski, B. & Kohli, A. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57, pp. 53-70.
39. Jian, G. & Jeffres, L. (2006). Understanding Employees' Willingness to Contribute to Shared Electronic Databases : A Three-Dimensional Framework. *Communication Research* 2006 33: 242- 261.
40. Labianca, G., Fairbank, J., Thomas, D., Gioia, D. & Umphress (2001). Emulation in Academia. *Organization Science*, 12, pp. 312-330.
41. Lado A, Boyd N, Wright P, Kroll M (2006) Paradox and theorizing within the resourced-based view. *Acad Manage Rev* 31(1):115–131
42. Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organizations and environment: Managing differentiation and integration*. Homewood, IL: Irwin.
43. Levinthal, D.A., & March, J.G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14 (Winter Special Issue): 95-112.
44. Lewis, M. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25: 760–776.
45. Lin, X., & Germain, R. (2003). Organizational structure, context, customer orientation, and performance: lessons from chinese state owned enterprises.



46. Littmann, P.& Jansen, St. (2000). Virtualization – the constant reinvention of the organization. *Journal of Organizational Change Management* 19 (4), pp. 491 – 502.
47. Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling,Y. and Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of TMT Behavioral Integration, *Journal of Management*, 32(5), 1-27.
48. Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling,Y. and Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of TMT Behavioral Integration, *Journal of Management*, 32(5), 1-27.
49. Luscher, S. (2002). Uddrag fra PhD afbandling: Working Through Paradox. An Action Research on Sensemaking at the Lego Company. Unpublished Dissertation, University of Paradokser.
50. Lynch, T. & Cruise, P. *Handbook of Organization Theory and Management: The Philosophical Approach*. Second Edition. New York: Taylor and Francis, 2006
51. March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1), 71-87.
52. Marsh, S. & Macalpine, M., (1999). The search for reconciling insights: a 'really useful' tool for managing paradox. *Journal of Management Development*, 1 (8), pp. 642–651.
53. Martinez-Leon, I. & Martinez-Garcia, J. (2011)The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, Vol. 32, No. 5/6, pp. 537-566.
54. Meirovich, G., Brender-Ilan, Y. & Meirovich, A. (2007). Quality of hospital service: the impact of formalization and decentralization. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 20, No. 3, pp. 240-252.
55. Mohabir, S. (2008). The association between ambidexterity, strategic orientation and business performance in the financial services (banking) sector. Unpublished Thesis, University of Pretoria.
56. Moreno, A., Domínguez, S. & Egea, T. (2011). The influence of quality management on orientation to innovation in service firms. *African Journal of Business Management* Vol. 5(17), pp. 8997-9006.
57. Moss, T., Short, J., Payne, T. & Lumpkin, T. (2010). *Dual Identities in Social Ventures: An Exploratory Study*. E, T & P, Baylor University.
58. Neece, O. (2001). A strategic systems perspective of organizational learning theory: models for a case study at the Jet Propulsion Laboratory. *Jet Propulsion*, California Institute of Technology.
59. O'Reilly, C., & Tushman, M. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185–206.
60. O'Driscoll, A. (2008). Exploring paradox in marketing strategy: managing ambiguity towards synthesis. *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 23, no. 2, pp. 95-104.



61. Peters, T. & Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York, NY.
62. Poole, M. S., & Van de Ven, A. 1989. Using paradox to build management and organizational theory. *Academy of Management Review*, 14: 562–578.
63. Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
64. Raisch, S., & Birkinshaw, J. 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3): 375-409.
65. Sarkees, M. (2007). Exploitation versus exploration: getting the mix right. Unpublished Dissertation, University of Pittsburgh
66. Saz- Carranza, A. (2007), *Managing interorganizational networks: leadership, paradox, and power—Cases from the U.S. immigration sector*, PhD Dissertation, ESADE.
67. Scott, W. (2003). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 5th ed., New Jersey: Prentice-Hall,.
68. Shea, C.M. and Howell, J. (1998), “Organizational antecedents to the successful implementation of total quality management: a social cognitive perspective”, *Journal of Quality Management*, Vol. 3, p. 25.
69. Siadat, S. & Chaharmahali, S. (2010). *Achieving Organizational Ambidexterity (Understanding and explaining ambidextrous organizations)*. Unpublished Thesis, Linköping University.
70. Siggelkow, N., & Levinthal, D. 2003. Temporarily divide to conquer: Centralization, decentralization and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14: 650–669.
71. Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies* 46:4, 597-624.
72. Slatte, H. A. (1968). *The pertinence of the paradox*. Humanities Press: New York.
73. Smith, W. & Besharov, M. (2011). *Integrative Leadership Across Sectors: A Case of Managing Social and Financial Agendas Simultaneously*. Center for Integrative Leadership, University of Minnesota, Integrative Leadership Research Award.
74. Smith, W. K., & Lewis, M. W. 2011. Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2): 381-403.
75. Spronk, S. (2010). *Fighting the Bear, riding the Bull How ambidextrous firms won in the crisis*. Unpublished Thesis, TUE. Department of Industrial Engineering and Innovation Sciences.
76. Stohl, C. & Cheney, G. (2000). Participatory Practices/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly*, 14, 349-407.



77. Storey, J. & Salaman, G. (2009). *Managerial Dilemmas : Exploiting Paradox fro Strategic Leadership*. John Wiley & Sons Ltd, England
78. Sutcliffe, K., & Vogus, T. (2003). *Organizing for resilience: Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, Department of Management and Organizations*.
79. Tempelaar, M. (2010). *Organizing for Ambidexterity Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through Differentiation, Integration, Contextual and Individual Attributes*. Unpublished Dissertation. Erasmus University Rotterdam, ERIM: EPS-2010-191-STR
80. Templeton, G. F., Lewis, B. R., and Snyder, C. A. (2002). Development of a Measure for the Organizational Learning Construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 175-218.
81. Thorlacius, A. (2009). *Balancing Distinctiveness and Synergies \_ An Interpretive Case Study of Postmerger Identity*. Unpublished Thesis , Politecnico University.
82. Tushman, M., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7: 171–222.
83. Vezina, S. (2011). *Organizational Identity and Strategy: An Exploratory Study of Parallelisms*. Unpublished Thesis, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada
84. Voisey, Ch. (2010). When a Japanese subsidiary is not a Japanese subsidiary: Internationalization as changing organizational identity and capabilities. *International Journal of Cross Cultural Management* 10(2) 211–239
85. Von, V. (2009). *Measuring organizational complexity and its impact on organizational performance – A comprehensive conceptual model and empirical study*. Unpublished Dissertation, University of Alexander Schwandt.
86. Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural Impacts on the Occurrence and Effectiveness of Transformational Leadership: An Empirical Study at the Organizational Level of Analysis. *Leadership Quarterly*, 21, 765–782
87. Walton, E. (2005). The Persistence of Bureaucracy: A Meta-analysis of Weber's Model of Bureaucratic Control. *Organization Studies* 26(4): 569–600.
88. Walton, E. (2005). The Persistence of Bureaucracy: A Meta-analysis of Weber's Model of Bureaucratic Control. *Organization Studies* 26(4): 569–600.
89. Whetten, D. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry* 15: 219-234.