

محاضرات في مقياس: ادارة الصراعات والأزمات

سنة ثالثة موارد بشرية

أساسيات التعامل مع المورد البشري واسلوب مواجهة المشاكل

1- كيفية التعامل مع المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يعتبر المورد البشري ذو اهمية بالغة وخاصة في المؤسسات التي تعتمد على كثافة اليد العاملة لتغطية النقص التكنولوجي, وباعتباره المحرك الأساسي والفعلي لباقي الوظائف الأخرى , وبالتالي يجب على المسير اتباع جملة من الأساليب والأساسيات التي تمكنه من التحكم في هذا العامل الأكثر خطورة وصعوبة, ويمكن ذكر ما يلي¹:

طبيعة التعامل :

لا يملك الأفراد في المؤسسة القدرة على السيطرة مع سلطة محدودة , لكن يمكن أن يكون لهم الأثر الفعال اذا عرف المسير كيف يدمجهم في المؤسسة, عن طريق جملة من السلوكيات التي تشعرهم انهم جزء مهم في المؤسسة².

شخصية المسير :

لا يجب ان يكتفي المسير بدوره كمدير للمؤسسة بل يجب ان تتوفر فيه صفة القائد الذي يستطيع ان يثر في الأفراد بقوة تعامله لا بقوة سلطته في المؤسسة.

ظروف العمل :

تساعد ظروف العمل على ترسيخ قيمة الأفراد بالنسبة للمؤسسة مثل النظافة, الانارة الجيدة, التكيف, الهدام ... قد يعتبر الكثير من المسيرين أن هذه الأمور شكلية وعبرة عن تكاليف اضافية لكنها في الحقيقة تلامس دواخل الأفراد في المؤسسة كما تعطي صورة جيدة للمؤسسة لدى الزبائن والعملاء.

تشجيع روح الأخذ والعطاء:

تحسيس الأفراد بأهمية كل شخص بالنسبة للآخر مما يشجع روح التعاون والعطاء فيما بينهم, وترتكز أهمية هذا الأسلوب على دور المسير الذي يجب أن يكون قدوة في العطاء.

الاستقلالية:

¹ علي الخضري, بيان حرب, ادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة, ط1, جامعة دمشق للنشر, دمشق, 2006, ص 223.

² Charlotte Koch & Jan de Kok, Human-resource-based theory, of the small firm, Zoetermeer, October, 1999, p 17.

يعتبر منح مساحة من الاستقلالية للأفراد من العوامل التي تشجع على الابداع ودخل المؤسسة كما انها تمنح الأفراد مزيد من الثقة والمسؤولية في نفس الوقت.

نقد التصرفات وليس الأشخاص:

عند القيام بعملية التقييم لابد من الوقوف عند كل التصرفات والأعمال بالتطرق الى سيورة العمل والتوجه بالنقد وذلك بإبراز الادوار الهامة التي قام بها الأفراد, كما يجب التطرق الى النقص والعيوب عن طريق توجيه النقد الى الأعمال والتصرفات وليس الى الأشخاص من اجل الحفاظ على معنوياتهم.

تفعيل نظام المعلومات:

يقوم المسير بتوجيه الأفراد بطريقة مستمرة لأن الاتصال الدائم وبكل الطرق يساعد على الالمام وتحسين سير العمل.

مبدأ الفريق:

من أهم الأعمال التي يقوم بها المسير هي تحسيس الأفراد في المؤسسة بمكانتهم واهميتهم مما يعزز العلاقات الإجتماعية التي من شأنها ان تزيد من مستوى النشاط خاصة وان الابتكار هو عملية جماعية³.

المسير والقدرة على التنبؤ بالمشاكل ومعالجتها:

يؤثر السلوك الشخصي تأثيرا مباشرا في كيفية اتخاذ القرار، فكل مدير له أسلوبه حتى لو تساوت الامكانيات و المهارات, وبالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة و التعامل معها، فإن المديرين يختلفون في أساليب تعاملهم مع المشكلات الإدارية التي تعترضهم في حياتهم العملية، وهذا الاختلاف يبرز بصورة خاصة في مدى الإحساس بالمشكلة وكيفية التجاوب معها بالاضافة الى اختيار الطريقة الملائمة للتصدي لحلها⁴.

1- الإحساس بالمشكلة و التجاوب معها :

و المديرين في هذا المجال أنماط متعددة أهمها⁵:

- المسير المتجاوب :

يدرك المشكلة فور وقوعها، وله القدرة على التنبؤ بوقوعها أحيانا قبل فترة من الزمن، فيبادر إلى إيجاد اجراءات احترازية، و إيجاد الحلول الملائمة لها، ويعمل المسير المتجاوب على الالمام بالمشكلة بمعالجتها قبل الاهتمام بمحاسبة المسؤول عنها.

- المسير العدواني :

³ علاء محمد سيدقنديل، القيادة الابتكارية وادارة الابتكار، ط1، دار الفكر، عمان، 2010، ص 159.

⁴ كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية- مفاهيم وطرائق كمية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 32.

⁵ كمال نور الله، وظائف القائد الإداري، ط1، دار طلاس، دمشق، 1992، ص ص 64-65.

يقابل المشكلة برد فعل عدواني، فيغضب بل يثور و يكييل الاهتمامات للآخرين على أهم الذين سببوا هذه المشكلة، إما لإهمالهم، أو لوجود أهداف تحريبية لديهم، و يهدد و يتوعد بمعاينة المسؤولين بدلا من أن يبادر إلى تحليل المشكلة و إيجاد الحلول الملائمة، و هو بذلك يترك المشكلة جانبا ليتحرى عن الجهة التي يحملها مسؤولية حدوثها، وربما يزيد من تفاقم المشكلة عن طريق خلق التوتر في المؤسسة.

- المسير الإنسحابي :

يقابل المشكلة برد فعل انسحابي، يتبرأ منها مكثفيا بالإيعاز إلى أعوانه بإيجاد الحلول المناسبة، وتحميلهم المسؤولية الناجمة عن التقصير في ذلك، و هو يشعر بأنه عندما يعطي الأمر بإيجاد الحل بأن مهمته قد انتهت، و تخلص من المسؤولية و ألقاها على غيره، و لا يهتم بكيفية ولا مدة إيجاد الحل مما يعطي نوع من اللامبالاة حتى لدى الأفراد في المؤسسة.

- المسير الدفاعي :

يواجه المشكلة برد فعل دفاعي، بالتبرؤ من الأساليب و التركيز على تهدئة الموقف، فهو يعد بالدراسة ووضع الحلول، و قد يؤلف لجنة خاصة لمعالجة المشكل، يعمل على تأجيل الحل و المماطلة مما يؤدي الى تفاقم آثار المشكلة، ويعمل على حل كل المشاكل بنفس الطريقة والأسلوب.

- المسير المصر :

يواجه المشكلة برد فعل إصراري، فيثبت عند الموقف الذي نشأت عنه المشكلة، وبالرغم من أنه لا يتهرب من المشكلة الا انه لا يحاول تفهم وجهة نظر الآخرين، بل يعتمد إلى أساليب القهر و الإذعان و يستخدم السلطة للتغلب على المشككين في الحلول الانفرادية التي يقدمها.

من خلال الانماط السالفة الذكر يمكن ان نجد كل هذه الأشكال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالنظر الى اهمية التعامل مع المورد البشري فمن المنطقي ان المسير المتجاوب هو الأنسب . لكن نظرا لقلّة عدد الافراد في هذا النوع من المؤسسات نجد أن للمسير قدرة على التحكم في كل الأفراد , مما يؤدي به الى انتهاج اسلوب المحاسبة وهروبه الى انتهاج احد الأنماط الأخرى حسب التركيبة النفسية للمسير والظرف الذي تمر به المؤسسة.

-2 اختيار الأسلوب الملائم للتصدي للمشكلة :

توجد في هذا المجال أيضا أنماط كثيرة من المسيرين ومن أهمها⁶:

- المسير المتسرع :

⁶ كمال نور الله، مرجع سابق، ص ص 66-67.

تعامل هذا النوع بالعاطفة في مواجهة المشاكل، فحالما يلمسون ظاهرة معينة تبين عن وجود مشكلة ما، ويبالغون في تقييم تلك الظاهرة، و في النتائج التي يمكن أن تنجم عنها فيعمدون إلى اتخاذ إجراءات سريعة، و غالباً ما تكون مرتجلة، و غير ملائمة لحجم ونوع المشكلة و لا شك أن ذلك يورط المؤسسة في أخطاء هي في غنى عنها، كما قد يقوم بافتعال مشاكل حقيقية، بسبب تصورات وهمية.

- المسير الخذر :

يعمل على مراقبة وتفحص الظاهرة، و مدى تكرارها و عواملها و أسبابها، قبل القيام بأي اجراء , بعد ذلك يبدأ عملية التحليل و اتخاذ الحلول الملائمة للقضاء عليها قبل تفاقمها. و هذا النمط يدل على التوازن في شخصية المسير، مما يجعل رد فعله إزاء كل مشكلة موازياً تماماً لأهميتها و آثارها المرتقبة الحقيقية.

- **المسير الواثق :** هذا النوع لا يهتم بالظواهر والمشاكل ويعمل على تبسيطها استناداً إلى ثقته بقدرته على وضع حد لها حالما يشعر بأنها باتت تشكل خطراً فعلياً على المؤسسة، لكن هذا النوع يشجع على تنامي الظاهرة و ازديادها، إلى أن تصبح حقيقة واقعة قد تخر المؤسسة الى العديد من المشاكل نتيجة الخطأ في تقدير الوقت الملائم للحسم، فتتعاظم المشكلة حتى تصبح فوق قدرته .

- المسير اللامبالي :

يترك الأمور على حالها مما يؤدي الى تفاقم المشاكل ويتعذر دائماً بصعوبة إيجاد حل لتلك المشاكل، الى ان تصبح فعلاً معقدة وصعبة التفكيك والتحليل نظراً للتراكم السلبي , مما يؤدي به الى التهرب من المسؤولية والحاقها بأفراد آخرين

1- قدرات المسؤول الإستراتيجي للموارد البشرية

تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها شريك في العملية الإستراتيجية، وهذا ما سيتطلب من مسؤوليها التوفر على قدرات ومهارات جديدة تختلف عن تلك التي كانت مطلوبة في السابق، وبصفة عامة يحتاج مسؤولي إدارة الموارد البشرية إلى أربعة أنواع من القدرات حتى يصبحوا شركاء حقيقيون في عملية الإدارة الإستراتيجية وهي⁷:

أولاً : القدرة على فهم مجال النشاط :

⁷ محسن احمد الخضيري، مرجع سابق، ص 106.

ويتمثل في الدراية بالظروف و المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة والفهم الواسع لطبيعة نشاطها ومنتجاتها وأسواقها بحيث تساعد هذه المعرفة على إتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة في ضوء المعلومات الدقيقة المتوفرة.

ثانيا : المعرفة المهنية والفنية : ينبغي أن يتميز مسؤول إدارة الموارد البشرية بالكفاءة والمعرفة الواسعة لأحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثلا بإختيار العاملين تحفيز وأنظمة المكافآت، التدريب والتنمية... إلخ. ويمكن لهذه البرامج أن تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وهذا ما يتطلب توفير القدرة على تقييم هذه الأساليب والبرامج الجديدة وإستخدام ما يمكن أن تستفيد منه المؤسسة.

ثالثا : إدارة عمليات التغيير :

تنطوي هذه النوعية من القدرات على إمكانية تشخيص المشكلات، تطبيق إستراتيجيات التغيير وتقييم النتائج فوحدات المؤسسة تتغير في كل مرة تغير فيها هذه الأخيرة إستراتيجياتها ومثل هذه التغيرات قد يترتب عليها نشوء الصراع أو الغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج، ومن هنا لابد أن يمتلك مسؤول إدارة الموارد البشرية الرؤية والمهارة لمراقبة التغيير ومتابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح.

رابعا : القدرات التكاملية :

ينبغي على مسؤول الموارد البشرية أن تكون له القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاث السابقة من أجل زيادة قيمة إضافية للمؤسسة، وتمكينها من التفوق والتميز بحيث يتطلب ذلك توافر النظرة الشمولية والعامة، على الرغم من أهمية التعرف على كيفية إحداث توافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية والإلمام بتأثيراتها المتداخلة حتى تحقق لها الفعالية. والشكل الموالي يعرض القدرات الأربعة التي ينبغي أن تتوفر عليها مسؤول الموارد البشرية.

2- المسير ومشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات :

يؤكد العديد من الكتاب و الباحثين على أهمية و ضرورة مشاركة الأفراد و الجماعات في عمليات اتخاذ القرارات لما يترتب على ذلك من نتائج و آثار إيجابية مثل زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته، و تحسين الأداء، و زيادة الرضا الوظيفي و تعميق الالتزام و الانتماء الأفراد في المؤسسة والابتعاد عن خلق الصراعات . إن التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات المعاصرة تتطلب مزيدا من المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى قرارات أفضل، كما أن الأفراف الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تتوقع أن يسمح لها بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، و من ناحية أخرى، فإنه أصبح ينظر إلى المشاركة من زاوية أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة يؤدي إلى إلحاق أضرار نفسية بالعاملين على المدى البعيد.

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على أساس فردي أو جماعي و بصورة رسمية أو غير رسمية، من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية، و باستطاعة المسير أن يمارس درجات متفاوتة من المشاركة، و ليس بالضرورة الالتزام بنمط واحد، و ذلك تبعاً للموقف و الظروف⁸، و يتوقف نجاح المشاركة و فاعليتها على توافر متطلبات و شروط معينة، يتعلق بعضها بالأفراد أنفسهم و البعض الآخر له صلة بالبيئة، و من هذه العوامل نجد :

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة؛
- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة؛
- الموضوع الذي سيشارك فيه العاملون له صلة بمصالحهم؛
- يمتلك المرؤوسون القدرات المناسبة لمعالجة الموضوع؛
- مقدرة متبادلة على الاتصال؛
- عدم شعور أي طرف بالتهديد؛

1- ضرورة التغيير :

التغيير هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى⁹، كما يمكن اعتبار التغيير تحركاً ديناميكياً بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية، والفكرية وفق الاستعداد الفني والإنساني. وفي جميع الأحوال نجد أن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها¹⁰، كما يعرفه عبد الباري درة بأنه: " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".¹¹

2- أنماط التغيير في المؤسسة :

⁸ حسين حرم، شفيق حداد وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، 1998، ص 153.

⁹ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص 544.

¹⁰ سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، ط1، مكتبة جرير، مصر، 2001، ص 255.

¹¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 49.

يأخذ التغيير في المؤسسة عدة أشكال، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

2-1 حسب معيار السبب: تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية

هي: أسباب أو ضغوط خارجية، مشاكل داخلية ودافع السيطرة على المحيط :

■ تغيير استجابةً لضغوط خارجية:

يعتبر قيام المؤسسة بالتغيير في هذه الحالة أمر حتمي ومفروض وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط مؤسسات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة وهو ما يسمى بعملية التكيف الدفاعي؛

■ تغيير هادف لحل مشاكل داخلية:

تواجه المؤسسة مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى أحداث تغيير داخلي يساعدها على تحطيم تلك المشاكل في اقصر فترة ممكنة لأن عملية المعالجة تتطلب جهد ووقت ليس في صالح المؤسسة؛

■ تغيير بهدف السيطرة على المحيط:

يحدث هذا التغيير بدافع وبتخطيط من المؤسسة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها وهو ما يسمى بالتغيير الهجومي الذي تهدف المؤسسة من ورائه على السيطرة على السوق.

2-2 حسب معيار أسلوب مواجهة تغيرات المحيط:

وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاث أشكال هي:

■ تغيير مخطط:

تقوم المؤسسة بالتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث إجراءات جديدة في المحيط قد تؤثر على نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةتها، ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المؤسسة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.¹²

■ تغيير دفاعي:

¹² السلمي علي، مرجع سابق، 2004، ص 259.

تقوم المؤسسة بهذا النوع من التغيير لتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المؤسسات للدفاع عن وجودها والحفاظ على مكانتها التنافسية¹³.

■ تغيير هجومي:

هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المؤسسة، فهو سباق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المؤسسة، وغالبا ما يكون عن طريق طرح شيء جديد مبتكر.

2-3 حسب معيار مدة إحداث التغيير:

يصنف التغيير إلى نوعين:¹⁴

■ التغيير التدريجي:

يكتمل حدوث هذا التغيير في المؤسسة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

■ التغيير الجذري:

هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة، قد يكون منها السلبي على المؤسسة، وتطبق المؤسسات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي بسبب برنامج جديد سطرته المؤسسة.

3- مجالات التغيير:

تعرف عملية التغيير بتبني المؤسسة لفكرة أو سلوك جديد يستهدف إعادة هيكلة الموارد والامكانيات لزيادة القدرات، وخلق قيمة اضافية، وتحسين العوائد والنتائج، وتشمل هذه العملية المهمات والتكنولوجيا والهيكلة التنظيمي والافراد التي تساعد في انجاز الاهداف بكفاءة عالية.

يمكن للمؤسسة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية التي نصنفها إلى أربع مجالات رئيسية:

¹³ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر 1999، ص366.

¹⁴ Robert Heller, Gérer le changement, Mango pratique, Italie, 1999, p p 12-13.

3-1 التغيير الاستراتيجي:

يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المؤسسة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية عن طريق تغيير مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد، سواء تعلق الأمر بعمليات تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المسطرة. ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.¹⁵

3-2 التغيير الهيكلي:

يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف. كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات¹⁶, كما يشمل درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف¹⁷ والعلاقات ما بين العمال، بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المؤسسة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة...

3-3 التغيير التكنولوجي:

تقوم المؤسسة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام بأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المؤسسات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة.

يمكن التركيز على عملية التغيير التكنولوجي باعتباره ذو علاقة متبادلة ووطيدة بالابداع والابتكار في المؤسسة، اذ يمثل التقدم التكنولوجي اكبر مولدات الضغط على المؤسسة لتغيير طرقها التقليدية التي تتبعها، ويمكنها أن تغير الوضع من الضغط الى التحفيز، خاصة اذا استطاعت ان تبني وتنظم لقاعدة تكنولوجية في المؤسسة.

4-3 التغيير الإنساني:

¹⁵ راوية حسن، السلوك في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 313.

¹⁶Jean Brilman, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, 3ème tirage, édition d'organisations, paris , 2000, P 363.

¹⁷ راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 313-314.

يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين¹⁸:

1. تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم؛
2. التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب البيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

3-5 التغيير التنظيمي:

التطوير التنظيمي هو تغيير مخطط ومستمر لفترة طويلة الأجل وشاملة للمؤسسة ككل، حيث يمكنها من تحقيق الأهداف التالية¹⁹:

- زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتته؛
- تحسين قدرة المنظمة على التغيير والتجديد والتكيف مع المتغيرات الخارجية كلما دعت الضرورة؛
- تحسين قدرات المنظمة على حل المشاكل الداخلية؛
- خلق المناخ التنظيمي الناجح القائم على الثقة والتعاون والذي يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية.²⁰

كما يتعلق التطوير التنظيمي بمجموعة من العناصر نذكرها فيما يلي:²¹

❖ المدى الطويل:

توجه جهودات التطوير التنظيمي نحو المستقبل البعيد، فهو عملية مستمرة تهدف لتطوير ثقافة المؤسسة وقيمها ومبادئها. والثقافة مفهوم ينصب على المدى البعيد لأنها تتعلق بالقواعد السلوكية التي يتبعها أفراد المؤسسة في إنجازاتهم ومعاملاتهم وعلاقاتهم، وكذلك التكيف والقدرة على التغيير ومقوماته ينصب على المستقبل البعيد.

❖ حل المشكلات واتخاذ القرارات:

¹⁸ السلمي علي ، مرجع سابق، 2004، ص ص 257-258.

¹⁹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 319.

²⁰ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 17.

²¹ سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1994، ص ص 527-531.

يركز التطوير المنظمي اهتمامه على أهم عمل في الإدارة، وهو اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات والعمل على حلها باستمرار. خاصة وأن المشاكل التي تحدث في المنظمات متنوعة، فمنها ما يتعلق بالجانب الفني، وآخر إنساني أو تسويقي أو مالي، وإذا تداخلت هذه المشاكل فيما بينها وأصبحت تؤثر في بعضها البعض زادت درجة تعقيدها وصعب حلها على المسير، وزاد تأثيرها على أهداف المنظمة وسياساتها وإنجازات أفرادها.

❖ التكيف والتغيير:

تتعامل المؤسسة مع البيئة التي تعيش فيها، بحيث تحصل على مدخلاتها منها كما تطرح فيها مخرجاتها التي تساهم في تقدم أفراد المجتمع، وتحقيق رفاهيتهم وازدهارهم، ولذلك فإن العلاقة بين المنظمة والبيئة هي علاقة تأثر وتأثير وتفاعل مستمر، وبالتالي يصبح مهماً تكيف المنظمة مع البيئة وتكييفها لصالحها، تبعاً لما يحدث من ظروف وتغيرات تكنولوجية واقتصادية واجتماعية وغيرها. وقد تكون البيئة مصدر للتغيير، كما قد تكون المنظمة هي المصدر، والأمر في الحالتين يتطلب التكيف والتخطيط واحتساب النتائج وطرق الاستفادة من التغيير وتوجيهه لصالح المنظمة وهذا ما يصبو إليه التطوير المنظمي.

1- معوقات التغيير:

يواجه التغيير المنظمي العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة أهمها:

- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي؛
- سوء وسائل الاتصال؛
- الدرجة العالية من الرسمية؛
- نقص الموارد لإحداث التغيير؛
- التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها؛
- ومن أهم معوقات التغيير المنظمي، هناك مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة.

1-1 مقاومة التغيير:

هي عبارة عن قوة رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك.

تأخذ مقاومة التغيير أشكال مختلفة، بعضها يكون ظاهراً مثل تكوين تجمعات، المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات. كما تنجم مقاومة التغيير عن الأسباب التالية²²:

أ قلة الفهم والثقة:

قد يكون السبب في المقاومة هو نقص المعلومات اللازمة، فعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم²³ سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض. كما أن نقص ثقة الأفراد في دوافع من ينادون بالتغيير تعد سبباً للمقاومة.

ب الخوف:

كما قد يعود سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثير الأجر الحالي (المنخفض)، وأيضاً الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة. وقد ترجع إلى الخوف من عدم التعلم، أو من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين، وما أنفق في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكاليف، فإذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حالياً فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب.

ج - نقص التحفيز:

من الأسباب الأخرى المؤدية لمقاومة التغيير هي نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير، فقد يطمع هؤلاء في بعض الإغراءات المادية أو المعنوية ليتقبلوه²⁴.

1-2 كيفية التعامل مع المقاومة:

هناك إجراءات تمكن المسير والمؤسسة من تفادي ظهور المقاومة عند تنفيذ التغيير وبالتالي هي إجراءات تسبق ذلك التغيير أهمها:

²² محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، ط1، بيمكو، عمان، 1996، ص 286.

²³ سعيد يس عامر، مرجع سابق، 1994، ص 217.

²⁴ نفسه، ص 218.

- إشراك الأفراد في عملية التخطيط للتغيير، وربما في تحديد أهدافه والتعرف على تصوراتهم واقتراحاتهم بشأن تنفيذه ، فبهذا يشعر الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأنه ليس مفروضاً عليهم بل هم مشاركون في إحداثه.
 - إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير²⁵ المتوقع والإجابة عن كافة تساؤلاتهم للتوضيح والتوعية وزرع الثقة في نفوسهم؛
 - توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير وتحريك رغبتهم في تنفيذه وإنجاحه؛
 - تدريب الأفراد ليس فقط من الجانب الفني، ولكن أيضاً من جانب الاتجاهات، وتدريب المشرفين والرؤساء على طرق تنفيذ التغيير، وعلى كيفية التعامل مع المرؤوسين خلال فترة التغيير.²⁶
- وإذا ما قامت المنظمة بتنفيذ التغيير دون القيام بهذه الإجراءات، واصطدمت برد فعل الأفراد أي برفضهم له، فعليها القيام بـ:

- التقرب من الأفراد والاستماع إليهم لمحاولة معرفة أسباب الرفض وبالتالي معالجتها بتوضيح الأمر وتقديم معلومات حول التغيير وأهميته وضرورته؛
- تقديم الحوافز لتقبل الأفراد للوضع الجديد والمشاركة في تنفيذه وإنجاحه؛
- وضع وتنفيذ برامج التدريب اللازمة.

ادارة الصراع

حظي الصراع باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين وقد عكست المدارس تبايناً واضحاً بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ نظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية في العمل التنظيمي يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الامكان، بينما نظر إليه السلوكيون على انه أمر غير مرغوب فيه، ولتحقيق التوافق المطلوب، فإنهم ركزوا على أهمية النظام الاجتماعي واعتبروه المفتاح الرئيسي لذلك من خلال توافر تسهيلات شبكة العمل الاجتماعية، وجعل العاملين سعداء، فالسعادة والتوافق في رأيهم هما أفضل الطرائق للحصول على الفاعلية التنظيمية.

- أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، حيث ينظر إلى الصراع ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه بل إنه أمر مرغوب فيه لان الصراع يولد القلق والإحباط مما يدفعنا الى ايجاد طرق لتنفيذ العمل بأسلوب يختلف عن المعتاد وبالتالي إلى تخطي العقبات وحل المشكلات القائمة، فالقلق يمكن أن يساعد على إثارة الإبداع لذلك فان الاتجاه الحديث هو ليس تجنب الصراع، بل كيفية إدارته بحيث تكون المنظمة

²⁵ Robert Heller, Op.Cit, P 39.

²⁶ سعيد يس عامر، مرجع سابق، 2001، ص 219

قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن، فعندما يكون الصراع أقل من الحالة المرغوب فيها فان ذلك يؤدي إلى الجمود واللامبالاة مما يستدعي استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع داخل المنظمة، أما إذا كان الصراع أكثر من الحالة المرغوب فيها فان ذلك يؤدي إلى الفوضى وانعدام السيطرة وبالتالي الأزمة .

- وما يعزز الأهمية المتقدمة، ما أشارت إليه الجمعية الأمريكية للإدارة في إحدى دراساتها بان المدير يستغرق حوالي 20% من وقته في معالجة وإدارة الصراع. كما توصلت الى إن عملية إدارة الصراع احتلت أهمية أعلى من اتخاذ القرارات، القيادة، ومهارات التسيير

- تعريف الصراع:

هناك الكثير من التعريفات تتقرب في مفهومها وتختلف في شكلها ومنها :

- هو حالة اضطراب وتعطيل لعملية القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل أو الموقف الذي تتعارض فيه الأهداف، الأفكار، الفلسفات، التوجهات بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات.
- هو حالة تكون فيها القيم أو الأهداف أو الحاجات غير متوافقة.
- نضال علني بين اثنين أو أكثر من الجماعات في منظمة ما أو بين اثنين أو أكثر من المنظمات يحدث عندما تتعارض أنشطة احد الأطراف مع نتائج أو جهود الطرف الآخر قد يكون سببها ندرة الموارد أو محدودية الفرص.

ثانياً: مراحل الصراع Stage of conflict:

يتجلى مفهوم الصراع من خلال النظر إليه كعملية ديناميكية تمر خلال سلسلة متعاقبة من المراحل والأحداث التي تتولد باستمرار، وهناك عدة نماذج لتوضيح هذه المراحل سيتم استعراض نموذجين هما: نموذج Pandy ونموذج Rahims

أ - نموذج مراحل الصراع Pandy model :

حدد Pandy الصراع بخمس مراحل متعاقبة

1. مرحلة صراع كامن: هو صراع محتمل قد ينشأ عن ظهور شروطه الحقيقية مثل المنافسة على الموارد، التباين في الأهداف، وتكون عملية نشوئه سهلة ما لم يتم إدارة الموقف بحذر لتجنبه.
2. مرحلة ادراك الصراع: ويتمثل بادراك الأطراف للصراع المحتمل عندما يتعرف المسير على بعض مظاهر الصراع كان تقوم مجموعة أو قسم على إعاقة تحقيق أهداف قسم آخر.
3. مرحلة الصراع المحسوس: ويتم الشعور به عندما يبدأ المدبرون بتشخيص الصراع وإلقاء اللوم على الأفراد نتيجة للصراع الحاصل، ويتبلور الصراع بشكل أكثر وضوحاً وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وقد يحصل تعطيل التكامل بين الوظائف والأقسام.

4. مرحلة الصراع العلني: ويظهر بشكل مفتوح، وكل مجموعة تناضل بشكل علني لإعاقه أو تعطيل أهداف الطرف الآخر، مما يعيق عملية التغيير والبحث عن الحلول الممكنة التي تصطدم بمصالح الطرفين.

5. مرحلة ما بعد الصراع: ويتم فيها تسوية الصراع وتحقيق التغييرات الضرورية، وإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق مرضٍ بحيث تقر أحد الأطراف بأنها الخاسرة فستكون هناك جولة جديدة محتملة من الصدمات المكثفة.

ب - نموذج مراحل الصراع Rahim:

1. المرحلة الأولى ظروف ما قبل الصراع:

وتبرز في مظاهر عدم الرضا، بالإضافة إلى برود العلاقات داخل المنظمة

2. المرحلة الثانية التغييرات السلوكية:

ظهور السلوك العدائي والتشدد المرافق للأطراف المتعارضة، ويتوجه اهتمام المجموعة من إنجاز الأهداف إلى الفوز بالصراع وينظر كل طرف في هذه المرحلة بالنظر إلى الطرف الآخر كعدو.

3. المرحلة الثالثة تشكيل الهيكل:

حيث يلجأ الأفراد إلى الاعتماد على القوانين واللوائح والاتصالات المكتوبة واستخدام الألقاب الرسمية أو بعبارة أخرى يصبح الصراع مؤسسي مع ظهور الزعامات

4. المرحلة الرابعة عملية القرار:

تبدأ فيها عملية التفاوض ومحاولة الوصول إلى حل يتناسب مع أهداف الأطراف المتنازعة والتي تلخص في مجموعة من القرارات

5. المرحلة الخامسة ما بعد الصراع:

وفيها قد يتم الوصول إلى حل يرضي الأطراف أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة، وهذا ما يؤدي أيضاً إلى صراع كامن.

ثالثاً - مستويات الصراع Levels of conflict:

ت	المستوى	التعريف	مثال
1	الفردى (الذاتي) Intrapersonal	الصراع الذي يحدث داخل الفرد لعدم قابليته على التعامل بنجاح مع دوره (ضغوط الدور)	فرد ما يطلب منه أداء مهمة غير متوافقة مع أهدافه أو قيمه أو طبقته (ظروفه) العائلية Work family

فردان أو أكثر يحاولان الحصول على منصب معين (الترقية) ويسمى هذا أيضاً بتصادم الشخصيات personality clashes	صراع يحدث بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة في نفس المستوى أو مستويات مختلفة	بين الأفراد Inter personal	2
الصراع بين العاملين (المشرفين) والعمال في ذات الوحدة لاختلاف توقعات الأدوار	صراع يحدث ما بين أعضاء جماعة أو بين اثنين أو أكثر من الجماعات الفرعية داخل الجماعة الواحدة	داخل الجماعة الواحدة Intra group	3
نزاع بين الوحدات التنظيمية المختلفة على بعض المسائل مثل اعتمادية المهام، تناحر على الموارد، عدم ملائمة المركز.. وغيرها، مثل التراع الذي ينشأ بين قسم الإنتاج والتسويق، بين الاستشاريين والاختصاصيين	صراع يحدث ما بين اثنين أو أكثر من الوحدات أو الجماعات داخل المنظمة	ما بين الجماعات داخل المنظمة Inter group	4
المصدر بتصريف من: Anthony, W.P., "Organizational Theory a Strategic & Hodge, B, j Banco, Inc, 1991, p: 535 & Approach", 4th ed., Allyn Noe, R.A., "Management of Organizations", 2nd & Wright, P.M .ed., 1996, p:688			

رابعاً - أسباب الصراع:

1. عدم توافق الأهداف وتمثل في:

- اختصار الأهداف على النخبة (حصر تبادل الأهداف).
- المنافسة على الموارد لمحدوديتها أو ندرتها.

2. مشاكل في تصميم الهيكل وتصميم العمل، و تمثل في:

- تداخل المهام ما بين الأقسام.
- ضعف الاتصال والتواصل.
- عدم وضوح المسؤوليات.

- تغيير في الصلاحيات.
- سوء معايير الأداء والمكافآت.
- نقص في توافر البدائل (الإحلال)، مثل الخبرات التي لا يمكن تعويضها.

3. صراع الأدوار ويتمثل في:

- التغيير في المراكز والأدوار.
- التغيير في اللوائح والنظم التي قد تقزم بعض المراكز.

4. جو يشجع على الصراع، ويتمثل في:

- وجود أفراد بقيم وعقليات مختلفة.
- مزيج من ثقافات مختلفة (صراع ثقافي)
- أيديولوجيات مختلفة.

خامسا : مؤشرات الصراع :

- انعدام الثقة والاحترام.
- تشويه أو تحريف المعلومات.
- فقدان التعاون.
- تجنب التفاعل.
- التأثير على السامع.
- تزايد الخلافات داخل الجماعات.
- انخفاض الروح المعنوية.
- زيادة القواعد والتعليمات.
- رداءة الاتصالات أفقياً وعمودياً.
- تصاعد النزاع عبر الهيكل.