المحور الثامن: أثر الظروف التنظيمية على ظروف العمل

تلعب تهيئة ظروف العمل دورا هاما في الحفاظ على استقرار الأوضاع بالمؤسسة، ويمكن تبيان اهميتها من خلال ابراز المظاهر السلبية التي يمكن أن تظهر على الصعيد التنظيمي في ظل غياب اجراءات تحسين ظروف العمل. وسنتطرق في هذا العنصر الى الاثار و علاقتها باداء العامل.

**أولا- أثار الصراع التنظيمي على الأداء:** عادة ما ينظر للصراع كظاهرة سلبية ومن الضروري تجنبها، علىاعتبار انه يولد ردود أفعال غير مرغوب فيها. فهو حسب هذه النظرة يعبر عن اختلال في نظام المؤسسة[[1]](#footnote-2):

* الحد من فعالية العمل الجماعي : فإذا ما تغلغل الصراع بين أفراد جماعة العمل تشتت صفوفهم وفكجهودهم. مما يحول دون تحقيقهم للهدف الذي انشات الجماعة من اجله. وكما سبق و أن اشرنا بان العامل يميل للعمل في الجماعة، فماذا لو شب الصراع بين أفراد هذه الجماعة التي ينتظر منها أن تلبي حاجاته و رفع معنوياته، في هذه الحالة سيجد العامل نفسه ضائعا عاجزا عن العمل في مثل هذا الجو،وسرعان ما يشرع في البحث عن جماعة أخرى. كل هذا سيحل تراجعا في أدائه و بالتالي أداء المؤسسة.
* - إعاقة العملية الاتصالية بيتولد الصراع في اغلب الأحيان من التنافس على المصالح، حيث يحاول أطرافالصراع احتكار المعلومات و عدم نقلها إلى مختلف عمال المؤسسة. إلى ذلك إن أطراف الصراع قد يمتنعون عن الحديث مع بعضهم البعض و بالتالي عدم تبادلهم للمعلومات مما يؤثر سلبا على أداءهم وأداء زملائهم خاصة إذا ما كانوا يتقلدون مناصب حساسة.
* - تشتيت الانتباه و الطاقة عن الأنشطة الرئيسية للمؤسسة :فعادة ما تثير ظاهرة الصراع فضول العمالفينشغلون بمتابعة مجرياته من خلال مراقبة سلوكيات أطراف الصراع. و طبعا سيكون ذلك على حساب الوقت المخصص للعمل. الشيء الذي يؤدي إلى انخفاض أداء العمال غير المعنيين بالصراع فما بلك اطراقف الصراع.
* التسبب في أثار ضارة بالصحة النفسية و الجسمية للعمال : يتفاوت تأثير الصراعات على العمال باختلاف شخصياتهم و خصائصهم النفسية فمثلا قد يصاب العامل بحالة نفسية حرجة اذا ماتعرض لجو يسوده التوتر و لفترات طويلة. كما أن بعضهم قد يصاب بالشلل نتيجة لنوبة عصبية شديدة، و كما و إن ذكرنا فان الحالة النفسية للعامل تؤثر على مستوى أدائه.

يبدو الصراع مفهوما سلبيا للوهلة الأولى غير إن رواد الفكر الإداري الحديث تمكنوا من عكس جانبه الايجابي ، انطلاقا من ان الصراع عنصر فعال في التغيير،ينشا عن ظروف و أوضاع معينة في المؤسسة.

فالصراع يفيد المؤسسة باعتباره أساس التقدم و الإبداع، نظرا لتشجيعه لمبادرة و تطوير الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تجعل المؤسسة تتكيف مع المتغيرات المحيطة بها، ومن الآثار الايجابية للصراع مايلي:

* يساهم الصراع التنظيمي في إبراز القدرات و الاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروفالعادية لشيء الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العامل.
* يتطلب الصراع البحث في أسبابه من اجل المشكلة، ومن خلال تقصي أسبابه، تكتشفالمؤسسةأوجه القصور في نظامها وتسعى جاهدة لتجنبها بالشكل الذي يمكنها من خلق جو مناسب يساهمفي رفع الروح المعنوية للعمال ، فيتحسن مستوى أداؤهم.
* يعد الصراع نوعا من الاتصال، و حل الصراع يفتح افاق جديدة للاتصال.

فقد يكون الصراع بناء عندما يدعم العلاقات الانسانية داخل المؤسسة، ويسعى الى ايجاد أفضل الحلول لتلبية حاجات الأطراف المعنية بالصراعفالحكم على الضراع اذا ماكان ايجابيا او سلبيا يتوقف على القدرات التكيفية للمؤسسة.

**ثانيا - الغياب و تأثيره على أداء العمال:** يعتبر الغياب من أهم المشاكل التنظيمية التي تواجه إدارة المواردالبشرية، لما تخلفه هذه الظاهرة من اختلال في جدول العمل و الإنتاج، و تكاليف إضافية للمؤسسة، لذا تسعى ادارة الموارد البشرية جاهدة من اجل اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في ظاهرة الغياب و ذلك منخلال توفير ظروف عمل ملائمة.

الغياب ظاهرة يصعب التحكم فيها لانها فردية غير منظمة و مرتبطة بثقافة العامل، وبهذا يمثل الغياب عنصر تهديد للمؤسسة لما يتركه من آثار على العامل و المؤسسة على سواء ، فعدم حضور العامل لعمله يعني عدم احترامه للبرامج المعمول به، أي أن مساهمته في العمل معدمة لان اداءه منعدم لحظة غيابه ، وهذا ما يقلل من اداءه العام، فكلما ارتفع معدل الغياب لدى العامل الواحد كلما قلت مساهمته في الاتاج و بالتالي ينخفض مستوى ادائه عن المستوى المتوقع، ويمكن تدعيم ذلك من خلال مايلي:

* تدهور درجة و مكانة العامل تفقده فرص الترقية و الاستفادة من مختلف الحوافز، كما انه يفقدالعضوية في الجماعات الرسمية و غير الرسمية في المؤسسة، كل هذا يؤثر فيه و يحفزه على الحضور إلى مكان العمل و المشاركة فيه من اجل استرجاع الامتيازات التي قد حرم منها بسبب الغياب ، و في حالة ما إذا كان حضوره فعالا فاه سيرفع من مستوى أدائه أما إذا كان حضورهرمزيا فلن يغير شيئا من مستوى أدائه.
* تشكل كثرة الغياب عائقا في تفعيل العمل الجماعي إذا ما كانت المؤسسة تعتمد نظام فرق العمل الان الغياب يتسبب في إثارة الصراعات بين أعضاء الفرقة و يخفض معنوياتهم مما ينعكس سلباعلى أدائهم خاصة اذا فشلت المؤسسة في توفير من يعوض العامل الغائب و اضطر أعضاء الفرقة الآخرين للقيام بعملهم.
* ان أول إجراء تتخذه إدارة المؤسسة في حق الغائب بدون مبرر مقنع هو خصم جزء من أجره ، الشيء الذي يؤدي إلى تدهور مستواه المعيشي هذا قد يدفعه لإعادة النظر في تصرفاته عن طريق المواظبة على الحضور في أوقات العمل و احترام جدول العمل المبرمج فيه، بمعنی مساهمته في أداء عمله كما هو مخطط له، فيرتفع مستوى أدائه عن ما كان عليه في حالةالغياب.
* يسبب الغياب توتر العلاقة بين كل من الأمل كثير الغياب و رئيسه او الإدارة ، نتيجةالملاحظات و الإنذارات الموجهة إليه بسبب تقصيره في عمله وقد يساهم هذا التوتر بشكل ايجابي ان كان العامل واعيا فيتجنب الغياب و يؤدي عمله بالمستوى المطلوب. كما قد يساهم بشكل سلبيإذا كان غير مسئول فيكرر الغياب مما يؤدي إلى انخفاض أدائه شيئا فشيئا، وفي هذه الحالة تلجا الإدارة إلى طرده.

للإشارة فان حالات الغياب المتكرر قد تنتهي بترك العمل، الذي يعتبر بمثابة الحل الأخير الذي يلجا إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه التام عن ظروف عمله. اذ تنتج هذه الظاهرة من تراكم مشاعر الكراهية و البغضاء اتجاه المؤسسة و أفرادها .و هذا معناه أن قرار ترك العمل ليس بالقرار الفجائي الذي يتخذ بين ليلة و أخرى ، أما هو ترجمة لعدم قدرة العامل على تحمل جو العمل.

1. - مجدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيقي، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، الطبعةالأولى، 2007، ص 368 [↑](#footnote-ref-2)