

# أدارة الجودة الشاملة كمدخل لمواجهة

## السياسات الداخلية والصراعات في بيئة الاعمال

د. محفوظ حمدون الصراف

استاذ

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة نوروز

اقليم كردستان العراق

### المستخلص

يهدف البحث الى التعرض الى اشكالية السياسة الداخلية في المنظمات الصناعية والخدمية باعتبارها لعبة يمارسها الجميع في المنظمة، لكن في الحقيقة لا احد يتحدث عنها اذ انها تعد واحدة من الممارسات تمثل في عدم الثقة، التعطش للسلطة، الطموح، بعبارة اخرى السبب الجذري للسياسة الداخلية هو طبيعة السلوك البشري . ان تبني مدخل ادارة الجودة الشاملة سوف يساعد علي احدث تغيرات جذرية في السلوك والقيم داخل المنظمة فضلا عن الحد من السياسات الداخلية السلبية ودفعها باتجاه تعزيز اداء المنظمة نحو التحسين المستمر. ان نجاح ادارة الجودة الشاملة يعتمد جزء منه على التعاون انطلاقا من مبدأ الجودة مسؤولية الجميع وان احد الاركان الاساسية للجودة الشاملة هو وحدة الهدف، الامر الذي يتطلب التركيز على الجانب السلوكي على وفق العمل الجماعي وليس الفردي .

**الكلمات الدالة:** الادارة، الجودة، الصراعات الداخلية، بيئة الاعمال للمنظمات الصناعية.

### المقدمة

احداث تغيرات جذرية للفكر والسلوك والقيم داخل المنظمة فضلا عن المفاهيم الادارية ونمط القيادة الادارية ونظم اجراءات العمل والاداء . أن نجاح ادارة الجودة الشاملة يعتمد في جزء منه على التعاون انطلاقا من مبدأ الجودة مسؤولية الجميع وأن احد اهم الاركان الاساسية للجودة الشاملة هو وحدة الهدف وهذا يعني أن تكون الرؤى واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين وفي جميع المستويات من اجل توحيد جهودهم لانجازها والسؤال المهم هنا ماهو الخيار الافضل الذي يدعم هذه الرؤية ؟ وهذا يتطلب وضع المصلحة العامة للمنظمة ككل فوق المصالح الفردية للأفراد، الاقسام، الوحدات، ومن ثم سوف تستطيع المنظمات من التخلص او الحد من السياسات الداخلية السلبية التي تستنزف الطاقة التنافسية للمنظمات.

سيتم التركيز على السياسات الداخلية السلبية :

### أولاً: منهجية البحث

#### اهمية البحث

تكمن اهمية البحث من ضرورة وجود حاجة الى تبني مدخل ادارة الجودة الشاملة للحد من السياسات الداخلية السلبية والصراعات داخل بيئة العمل .

السياسة الداخلية لعبة يمارسها الجميع في المنظمة لكن في الحقيقة لا أحد يتحدث عنها اذ انها تعد واحدة من الممارسات المكتسبة والاكثر عائقا للاداء المنظمي . في الحقيقة هنالك من الكتاب من تعرض للموضوع وكان تركيزهم على جعل العاملين في المنظمة يتجهون نحو الافضل في ممارسات السياسة الداخلية \* . الاسباب الجذرية للسياسات الداخلية هو عدم الثقة، التعطش للسلطة، الطموح، بعبارة اخرى السبب الجذري للسياسة الداخلية هو طبيعة السلوك البشري . ولذلك يعد بعض الافراد بأن السياسة الداخلية حتمية ويجب ان تقبل كحقيقة لا مفر منها وانها احد الامراض التنظيمية التي تحتاج الى علاج . ولكي يتم السيطرة على هذا المرض لا بد من تغيير ثقافة العاملين في المنظمة من المنهج الفردي الى المنهج الجماعي التعاوني وهذا ما يتوافر في ادارة الجودة الشاملة الذي يمثل منهج او نظام اداري شامل مبني على اساس

المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز

المجلد 7، العدد 1 (2018)

استلم البحث في 2018/1/2، قبل في 2018/3/31

ورقة بحث منتظمة نشرت في 2018/3/31

البريد الالكتروني للباحث : mahfoudh.h@nawroz.edu.krd

حقوق الطبع والنشر © 2018 أساء المؤلفين. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة

المشاع الايدياعي النسبي - CC BY. NC. ND 4.0

**مشكلة البحث**

تبلورت مشكلة البحث في ضوء الحاجة الى تبني مدخل ادارة الجودة الشاملة في الحد من السياسات الداخلية والصراعات داخل بيئة المنظمة وتمثل ابعادها في الأتي :

تبني السياسات الداخلية السلبية داخل بيئة المنظمة يؤدي الى خفض كفاءة الاداء

**هدف البحث**

يسعى البحث الى تحقيق الهدف الاساسي الاتي :

الحد من الآثار المترتبة من اعتماد السياسات الداخلية السلبية والصراعات داخل المنظمة عن طريق تبني مدخل ادارة الجودة الشاملة .

**فرضية البحث**

تبني مدخل ادارة الجودة الشاملة سيؤدي الى الحد من الآثار السلبية للسياسات الداخلية والصراعات وانعكاساتها على اداء المنظمة

**منهج البحث**

تم الاعتماد على الكتب والابحاث المنشورة والمتوفرة في المكتبات والمجلات العلمية ومانشر على صفحات الانترنت فضلاً عن الخبرة التي يحملها الباحث خلال سيرته العلمية والوظيفية لأكثر من (40) سنة مارس خلالها العديد من المراكز العلمية والادارية والتي اعطت زخماً كبيراً للتأور مع الافكار والممارسات المطروحة في الجانب الاكاديمي.

**محتويات البحث****ثانياً : المرجعية التاريخية للسياسة الداخلية**

السياسات الداخلية ليست وليدة مرحلة معينة بل انها موجودة مع وجود الانسان والشواهد التاريخية عديدة بدا من الصراع بين هاييل وقايل ومرورا بكل المراحل التاريخية واتساقا مع ذلك فإن اسوأ حدث تاريخي على السياسة الداخلية كان خلال الحرب العالمية الثانية وتحديداً الهجوم الذي قام به اليابانيون على المحيط الهادي والذي سمي Pearl Harper من جانب اخر اشار Mac Arther في مذكراته الى اللقاء الذي جرى مع رئيس اركان الجيش George.c. اذ يقول في مذكراته من الرائع وعلى اقل تقدير أن يكون هنالك طموحات شخصية وتنافس نحو الافضل لكن الواقع يشير الى أن هذا الطموح والتنافس أدى الى اعاقه الفوز في الحرب (Goestsh, 2006, 424).

**ثالثاً : مفهوم السياسة الداخلية وتعريفها :**

تتجلى السياسة الداخلية في عدد من السلوكيات المختلفة جميعها يلعبها الافراد او المجموعات واضعين مصالحهم الشخصية قبل المصلحة العامة للمنظمة (Robbins, 2012, 410). السياسة الداخلية كمفهوم ليست سببة بطبيعتها وخاصة عندما تمارس لغرض تعزيز المصلحة العامة للمنظمة . الاشكالية في هذا المفهوم هو عدم توظيفه بشكل صحيح على الرغم من أن الجميع يدعي انه يتصرف وفق مصلحة المنظمة بينما الحقيقة هي العكس . عندما تمارس السياسة الداخلية بطريقة تضع المصلحة الشخصية قبل المصلحة العامة للمنظمة فإن هذا هو الذي يجعل السياسة الداخلية ظاهرة سلبية لأنه يقوض التعاون، الثقة، وحدة الغرض والتي تعد العناصر الاساسية لادارة الجودة الشاملة .

**رابعاً : السلطة والسياسات**

السلطة هي القدرة على التأثير وطبيعتها ليست ايجابية او سلبية اصلا . هذا المفهوم اذا ماتم تطبيقه بشكل صحيح لتحريك المنظمة فانه يحقق رؤيتها وعند تطبيق السلطة بشكل غير صحيح لتحقيق اجندات خاصة وانها تتعارض مع المصلحة العامة للمنظمة . المصادر الخمسة المرتبطة بالسلطة على مستوى المنظمة هي : الشخصية، الموقع، القدرة، المكافأة، القوة. السياسة الداخلية قد تستخدم واحد او أكثر من مصادر السلطة لغرض تحقيق مصالحها (حمادات، 2007، 83).

**خامساً : الهيكل التنظيمي والسياسة الداخلية**

السياسة الداخلية يمكن ان توجد في كل نوع من انواع التنظيم بغض النظر عن الهيكل التنظيمي وعليه لا يمكن القضاء عليها بمجرد تغيير الهيكل التنظيمي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الهياكل التنظيمية الأكثر استخداما في المنظمات مثل الهيكل الوظيفي، الجغرافي، اللامركزي، وحدة الاعمال الاستراتيجية، الهيكل المصفوفي، كل هذه الهياكل لديها مجموعة من المزايا والعيوب ولكنها جميعها عرضة للسياسة الداخلية . عند النظر في الهياكل التنظيمية هنالك بعض العوامل التي تشجع السياسة الداخلية سواء كانت عن قصد او غير قصد وتدفع باتجاه حالة التنافس بين الافراد العاملين فقد تكون المنافسة حول مسألة الى من تقدم التقارير، من يحصل على حصة الاسد من الموارد المحدودة ومن يملأ المناصب الرئيسية، ماهي الاقسام التي تحتاج الى اعادة التنظيم وكيف، ماهي خطوط السلطة ؟

وقد تم اتباع سيناريو مماثل بدمج اقسام الفن والاداب والدراما والموسيقى في قسم جديد أسماه قسم العلوم الانسانية وهكذا الحال بالنسبة لقسم المحادثة وقسم اللغة الانكليزية تم ادماجهم في قسم جديد سمي قسم الاتصالات في كل حالة من الحالات السابقة تم تحقيق وفورات عالية في التكاليف الادارية واستمر عميد الكلية وبالنهاية الى دمج اقسام الرياضيات والاحصاء بقسم جديد سمي قسم الرياضيات والاحصاء بقسم جديد سمي قسم الرياضيات والاحصاء وقام بانجاز عمليات اندماج اخرى دون حدوث مشكلة وفي كل حالة فانه ينتقي أفضل المؤهلين ليصبح رئيساً لقسم الجديد وبدعم من زملائه ولكن هذا الشيء لم يتحقق مع اقسام الرياضيات والاحصاء ولسنوات استمرت الحرب بين رؤساء هذه الاقسام وبدأ هذا الخلاف عندما حاول كل منهم يكافح لاقتناع المشرفين للحصول على موطن قدم في العالم الاكاديمي وعند ذلك الوقت اصبح الخلاف متأصل، كلاهما ضغط وبأصرار كبير وعن طريق مجموعة من الافراد لتغير القرار الذي اتخذه عميد الكلية من خلال بناء تحالفات انتخابية مع اعضاء هيئة التدريس من ذوي العقود الدائمة في محاولة لكسب تأييدهم، ونتيجة لذلك تم اهمال واجاباتهم العادية، واصبح اعضاء هيئة التدريس مستقطين واصبح المناخ التنظيمي في الحرم الجامعي متوتر ومرهق واصبح الحصول على الكرسي هو لأرضاء مصالحهم الشخصية حتى ولو تم الاضرار بالمصالح العامة للتنظيم اعتماداً على المكائد السياسية والتدخل في مهام الكلية التعليمية في ضوء الصراعات التي حدثت نتيجة توظيف السياسة الداخلية لخدمة المصالح الشخصية واعاد عميد الكلية هذين الشخصين ليصبحا استاذين عاديين في الكلية وعين استاذاً اقل منهم ليصبح رئيساً جديداً لقسم الرياضيات والاحصاء

## 2. السياسة الداخلية وتخصيص الموارد

سنعرض حالة الصراع بين مدرء اثنين احدهما مدير قسم المبيعات والاخر مدير قسم خدمات ما بعد البيع . الاول لديه القدرة على اقناع الادارة العليا في توظيف عدد من الموظفين في القسم الذي يعمل فيه، اما الاخر فيتبع نفس الاسلوب في تعيين فنيين للقسم الذي يعمل فيه . هذا المديران دائماً على خلاف وتنافر حول من سيحصل على الجزء الأكبر من الموارد المحدودة، كلاهما يفكر في المصلحة الشخصية لقسمه بدلا من السعي نحو التقدم المنظمة وازدهارها فضلا عن تمسكهم بالحجج للدفاع عن سياستهم وكا يلي :

عند اجراء فحص سريع للهيكل التنظيمية المختلفة سوف نكتشف الخصائص لكل هيكل تنظيمي والتي تميل الى تشجيع المنافسة وبالتالي السياسة الداخلية في الهيكل التنظيمي الوظيفي سوف تخلق نوع من الحساسية لدى الرئيس التنفيذي للشركة من مكيدة نواب الرئيس، ويمكن أن تنبثق هذه المنافسة من التنافس على الموارد المحدودة، الاصطدام الشخصي، المنافسة بين نواب الرئيس من اجل تعزيز موقف الرئيس التنفيذي في المستقبل او الولاء في كل مجال من المجالات الوظيفية من جانب الموظفين على مختلف المستويات داخل المنظمة. الهيكل التنظيمي الجغرافي نقطة ضعفه هو بعد المسافة، البعد يميل الى تعزيز مقولة نحن ضدهم، هذه العقلية يمكن ان تؤدي الى نتائج من المنافسة الداخلية وغيرها من اشكال السلوك السلبي بالاضافة الى ذلك من الصعب بناء الثقة، وحدة الهدف او التعاون، لهذا السبب يجب ان يكون المدراء في التنظيم الجغرافي حساسين وبشكل خاص لمسألة السياسة الداخلية. اما الهيكل التنظيمي اللامركزي فانه يميل الى تشجيع المنافسة بين مؤسسات الاعمال. بناء ماجاء اعلاه يتعين على ادارة المنظمات عند محاولتهم تنفيذ الجودة الشاملة أن يكونوا حساسين لاغراض السياسة الداخلية بغض النظر عن الكيفية التي تهيك المنظمات بها . المختلفة وكذلك بين وظائف المختلفة والاجراءات داخل الشركات وهذا ينطبق على هيكل وحدة الاعمال الاستراتيجية. الهيكل التنظيمي المصفوفي هو أقل الهياكل التنظيمية الشائعة استخداماً، مع هذا النوع من الهياكل تنظم الوظائف الاساسية في المنظمة كالموارد البشرية، التسويق، العمليات المالية تحت عنوان لها ويعني مدير لكل منها . هذه الهياكل تميل الى تشجيع المنافسة الداخلية وبذلك السياسة الداخلية موجودة افتقياً او عمودياً في الهيكل التنظيمي المصفوفي .

## سادساً : تنفيذ السياسة الداخلية

انعدام الثقة، المصلحة الذاتية، التعطش للسلطة، الطموح والاثانية والحاجة للقبول هي الدوافع الاساسية للسياسة الداخلية التي تم الاشارة اليها سابقاً Goestsh, 2006, (430). في هذا السياق سوف نعرض بعض الحالات العملية :

### 1. السياسة الداخلية واعادة التنظيم

تحت ضغوط خفض التكاليف الادارية بدأ عميد كلية الادارة والاقتصاد بأعادة تنظيم الكلية من خلال دمج الادارات على سبيل المثال التاريخ والعلوم السياسية واقسام علم الاجتماع وعلم النفس اندمجت لتشكيل قسم جديد سمي قسم العلوم الاجتماعية وتم تكليف رئيس قسم التاريخ رئيساً للقسم الجديد والثلاثة عادوا اساتذة في الكلية

**مدير المبيعات**

وحاول كل منها ان يضع له سياسة بشكل مستقل تساعده على الفوز بالموقع الجديد قبل فترة انتهاء فترة المدير الحالي وبناء على ذلك قاما باتخاذ اجراءات بخفض التكاليف اعطتهم زخماً قويا لدى مجلس الادارة على الرغم من ان هذه القرارات اتت كلها على المدى القصير . هذا الضغط الذي مارسه المدراء على العاملين دفع العاملين في أحد

المصانع الذي يديرها احد المتنافسين على الموقع الجديد الى اتخاذ اجراء انتقالي وحين اقترب موعد تقاعد المدير بأخذ اجازات مرضية وخاصة الموظفين وفي نفس اليوم وقال المتحدث باسم الموظفين أن هذا الاجراء هو محاولة للحصول على الاهتمام من قبل ادارة الشركة فضلا عن انهم اشاروا الى ان مديرهم يقود المصنع نحو القاع ونتيجة لخفض التكاليف من جانب واحد لا يمكننا من الحفاظ على الجودة وتلبية الطلبات في الوقت المحددة التي كانت دائما من السمات المميزة لنا ونحن لانعرف مايجرب سلوك مدير المصنع. في البداية كنا سعداء لكن مع السلوك الذي اعتمده مديرهم فأن العديد من الشكاوي الخاصة بالزبائن قد وصلت الى المدير الذي يريد ان يتقاعد وكان محتوى الشكاوى هو ان الجودة قد تراجعت بشكل ملحوظ خلال الاشهر القليلة الماضية وكذلك التسليم في الوقت المحدد وان مايقارب من 60% من العاملين غير قادرين على تصديق ما يحدث وهذا مادفع الادارة العليا الى عقد اجتماع للوقوف على الانحرافات التي حصلت ووضع الحلول اللازمة فيما يخص الجودة . في بداية الاجتماع لم يكن يعتقد المدير العام بأن المشاكل بين المدراء قد وصلت الى هذا الحد حيث بدأ المدراء بمهاجمة بعضهم البعض وتبادل الاتهامات والتهديدات وكان الحزن يتناب المدير العام بسبب ان المدراء المتصارعين كانوا من المدراء الجيدين لان اعدادهم كان لضمان ان الشركة سوف تستمر بالازدهار بعد تقاعده وبعد ساعة من الجدل والمرارة التي مر بها اعترف ان الاثنين من قدام مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة وقد فقدوا البصيرة لما هو افضل للشركة وكان في ذهن المدير العام خيارا واحدا هو استبعاد المدراء والبحث عن شخص اخر يتولى المهمة وزمام الامور في الشركة قام المدير العام بالبحث عن شخص اخر ليحل محله وتمكن من ايجاد قائد حيوي ليس فقط على معرفة باعمال الشركة ولكن ايضا ضليعا في رقابة السياسة الداخلية . في ظل قيادة الرئيس التنفيذي الجديد استرد كل من موظفيها وزبائنها واصبحت الشركة مزدهرة من جديد.

**سابعاً : السياسة الداخلية واساليبها**

السياسات الداخلية لها العديد من الخصائص التي تتلائم مع المصالح الخاصة للجماعات التي تركز على الاهداف الشخصية والمشاركة. الاساليب الأكثر استخداماً وعلى

نحن بحاجة الى المزيد من توظيف عاملين ليطلقوا الابواب وبعبكسه سوف لا نحقق الحجم المطلوب من المبيعات.

**مدير خدمات ما بعد البيع**

الحجة التي يتبناها المدير هو ان الخدمة هي المفتاح الذي سيكسب السمعة والتي نستعطينا الميزة التنافسية . اذا لم يكن لدينا خدمة لما نبيعه لم تكن قادرين على بيع السلع الى الزبون . في ضوء الحجج الواردة من قبل المدراء وجدت الادارة ان الاثنين على حق في طرح حججها وخاصة اذا ما وضعت في هدف تحقيق مصلحة الشركة . المدير المسؤول حاول الابقاء على الحالة لكن العداء استمر بين الاثنين وبدأ ينعكس على تشييت الموظفين واستنزاف طاقاتهم الفكرية والمادية والعاطفية التي يحتاجونها لاداء مهامهم باستمرار وبكفاءة عالية للمحافظة على الموقع التنافسي للشركة في السوق هذا الصراع ادى الى تأخير في تثبيت حصتها السوقية حوالي أكثر من سنة.

**3. السياسة الداخلية والموقف**

الحرارة التنظيية لاية منظمة هي المعبر عن طبيعة النظام والسياسات المعتمدة في توزيع المسؤوليات والصلاحيات، ويبدأ الصراع بين الموظفين على المواقع الادارية على الرغم من وجود سياقات يجب العمل بها، ويظهر المقربين من متخذ القرار على شكل مجاميع او تكتلات لتستحوذ على المواقع الادارية، بالمقابل سوف تظهر نقاشات وخلافات حول القائمين على ادارة هذه المواقع لدعمها او الوقوف ضدها ونتيجة لذلك ستصبح المنظمة مقسمة الى فصائل متحاربة مع مجموعة الولاءات المتغيرة . المنظمة يفترض فيها وحدة الهدف وتضافر الجهود ولجميع المديرين والموظفين نحو رؤية مشتركة من خلال ارساء ثقافة الجودة او التعاون.(الخطيب واخرون، 2009، 482)

**4. السياسة والترقية**

المثال التالي سوف يعكس لنا العلاقة بين السياسة الداخلية والترقية، احد الشركات الصناعية في حقل الالكترونيات لديها مدراء يعملون في مواقع مختلفة، وكان رئيس الشركة سيتقاعد بعد ثمانية اشهر والاثنان لديهم الرغبة في تولى المهمة على حد سواء لوجود الكثير من القواسم المشتركة بينهم . كلاهما استخدم دافع المنافسة وان المنافسة تنامت بينها قبل فترة طويلة وبدأت بالخروج عن نطاق السيطرة وانعكست هذه المنافسة بأثار سلبية على الشركة مما دفع المدير الى تأجيل تقاعده . ماحدث هو ان كلاهما وجد نفسه على القائمة من اجل ان يحل محل المدير الذي يريد ان يتقاعد،

الواقع يأخذنا الى القول المأثور وهو السياسة تجعل الغريب رفيق وبناء على ذلك يتم الرضا عن السياسة شكلياً ولكن سيذوب نظرياً، مثال اخر وهو تحالف المجموعات المتباينة جذرياً نحو هدف مشترك وهو الهدف ضد الجريمة . نشوء التحالفات بين مجموعات من افراد ذات طيف سياسي مختلف لكن النقاط المشتركة متفق عليها اذ يعتقدون ان التحالف القوي ضد الجريمة له تأثير كبير على التشريعات وعلى كافة المستويات.

### 3. ممارسة الضغط والازعاج

سياسة الضغط يتم اعتمادها في الكثير من الحالات وباتجاهين مثال ذلك عندما تتم الانتخابات تظهر هذه السياسة للتأثير على الناخبين مثلاً هل تصوت لنا او تفقد دعمها المالي لك وكذلك تظهر هذه السياسة عند تقديم مشاريع القوانين البلدية حيث يتم الضغط على الناخبين من خلال الرسائل غير المعلنة والتي تتضمن هل تدعم مشروع القانون والا سوف لن ندعمك . على مستوى المنظمات عادة مايمتد الضغط الضمني من خلال السياسة الداخلية مثلاً ساعدني او سيبتعد عنك زملائك في العمل او العكس او سوف اساعدك اذا فزت وهكذا تظهر المضايقات المستمرة ما بين التهديد او الوعيد.

### 4. الانتخاب

في السياسة الحكومية يعني الانتخاب المشاركة في العملية الانتخابية. المشاركة يمكن ان تكون باشكل متعددة بما ذلك جمع الاموال للمرشحين والخروج للتصويت . الغرض من الدعاية الانتخابية هو ضمان ان يتم انتخاب مرشح معين على مستوى المنظمة العملية الانتخابية لاختلاف من حيث المضمون عن الانتخابات الحكومية. في السياسة الداخلية يتم استخدام تكتيكات انتخابية معينة لضمان تعزيز اختيار افراد معينين تشكل مناصب معينة ذات تأثير على العمل .

### 5. الثثرة ونشر الشائعات

احد الاسلحة الاكثر خبثاً في السياسة الداخلية هو عنصر الثثرة والشائعات اذ يمكن تكوين الشكوك على نحو فعال من خلال القيل والقال لنشر الشائعات لاغراء شخص معين للقيام باعمال معينة . الشائعات والثثرة يكون لها الاثر الاكبر عندما تلقى من الشك على الفرد وكذلك على القيم المنظمة، اذ يمكن استخدام الشائعات والثثرة من اجل كسب ميزة معينة.

نطاق واسع هي ( Alan & Others 1993)، 225 ( Samuel & Others ) 73.1981

### 1. محاولة التأثير في القرار

جماعة الضغط تحاول التأثير من خلال الاجتماعات واللقاءات في المكاتب والمطاعم مستخدمة الاغراءات على اختلاف انواعها للتأثير على المسؤولين الحكوميين فضلاً عن ذلك قد تستخدم سياسة التفضيل في دعم بعض العاملين عن طريق حل امشاكلهم مقابل الحصول على مكاسب لمصلحتهم . السياسة الداخلية عندما تضغط تستخدم نفس التكتيك عن طريق تفضيل بعض الاشخاص لمساعدتهم املاً في الحصول على مكاسب ذات نفع شخصي اما ما يخص تقاسم المعلومات فهو تكتيك اخر من الضغط يتم ممارسته على نطاق واسع . القائمة ادناه تحتوي على عدد من اساليب الضغط من قبل السياسة الداخلية .

. عن طريق الاتصال الرسمي بالافراد لشرح وجهة نظرهم .  
. اشغال الافراد بمناقشات داخلية اثناء اوقات الغداء او اللقاء في الباحات المخصصة للاستراحة

- تقديم المعلومات التي يتم اختيارها بعناية .
- عمل الاشياء المفضلة ليتم من خلالها بناء العلاقة .
- المساعدات البسيطة لمجموعة من العاملين الذي يتم اختيارهم .
- الضغط بشكل مباشر على الافراد المختارين .
- ممارسة الضغوطات من خلال جمعة ثالثة.
- بناء علاقات شخصية.

### 2. بناء تحالفات

مجموعة من العاملين تجمعهم مصالح مشتركة يمكن ان يشكوا تحالفاً فقد تشكل التحالفات لاغراض انتخاب افراد او استبعادهم وكذلك لتأمين التصويت على الميزانية وتمديد التشريعات اما على مستوى المنظمة فتشكل التحالفات لاغراض مختلفة مثل ترقية افراد مختارين بما يتوافق مع السياسة المطلوبة من قبل المتحالفين او ضمان عدم ترقية افراد اخرين لتقاطعهم مع السياسات المطلوبة فضلاً عن اعادة توزيع الموارد واعتماد سياسات واجراءات معينة وتعزيز هيكل تنظيمية قائمة . الافراد والجماعات التي تشكل التحالف ليس لديهم شئ مشترك ماعدا سبب بسيط وهو الحضور معاً، هذا

## ثامناً : تأثير السياسة الداخلية على الجودة

## 1. التخطيط الاستراتيجي

السيطرة على السياسة الداخلية تبدأ بخطة استراتيجية للمنظمة واحد مفاتيحها على الامد الطويل هو خلق ارضية فكرية او ثقافية التي من شأنها ان تقوم جميع القرارات على ما هو افضل من منظور الخطة الاستراتيجية للمنظمة الامر الذي يتطلب من كل الموظفين أن يتخذوا قراراتهم بناء على هذا المعيار فضلا عن امتلاكهم المعرفة عن رؤية المنظمة رسالتها والمبادئ التوجيهية والاهداف الشاملة للمنظمة . عبارة اخرى أن يكون سلوكهم وقراراتهم نحو دعم دائم لاستراتيجيات المنظمة ولتعزيز السيطرة على السياسة الداخلية يتطلب تبني مايلي :

أ. شرح الخطة الاستراتيجية لجميع العاملين وكيفية توظيفها في توجيه جميع القرارات والاجراءات في المنظمة  
ب. بناء المبادئ التوجيهية في الخطة الاستراتيجية التي تعكس بأن التعاون هو النهج المتوقع في المنظمة

أ. شرح الخطة الاستراتيجية يتطلب من المنظمة توزيع الخطة على جميع العاملين وتفسيرها بشكل جيد ووافي فضلاً عن اعطاء العاملين فرصة كبيرة لطرح الاسئلة والحصول على توضيحات بشأنها . الهدف منها هو نقل الرسالة التالية :

أن كل ماتقوم به في المنظمة هو الاسترشاد بالمعايير لدعم الخطة الاستراتيجية والقرار الجيد هو تحقيق ما هو منصوص عليه في الخطة الاستراتيجية والقرار الذي لا يلبى هذه المعايير هو قرار سيء والسياسة والاجراءات والممارسات الجيدة هي التي تدعم الخطة الاستراتيجية وبعبارة غير مقبول وبناء على ذلك ليس هناك مجال في المنظمة لتفضيل المصالح الشخصية على المصالح العامة للمنظمة

ب. المبادئ التوجيهية تعد اهم مكونات الخطة الاستراتيجية اذ يتم وصف القيم الاساسية للمنظمة في مبادئها التوجيهية . شرح هذه المبادئ وكيفية القيام بالاعمال مع التركيز على مبدأ الجودة مسؤولية الجميع يمكن ان يحقق شوط كبيراً في السيطرة على ممارسات السياسة الداخلية للمنظمات.

## 2. القيادة

الفرضية الرئيسية للقيادة هي ان تكون القيادة مثالا ايجابيا وقدوة في السلوك الذي يتوقعه الموظفون . اذا كان المدير يستخدم السياسة الداخلية بما يعزز أداء المنظمة فأن الموظفين سوف يمارسون ايضا السياسة الداخلية ونتيجة لذلك يجب ان تعتمد المنظمة

كما ذكرنا سابقاً بأن منهج الجودة يرتكز على ان الجودة مسؤولية الجميع هذا المنهج يتفق بشكل واسع مع المصلحة العامة للمنظمة ويتقاطع مع السياسة السلبية التي تسعى الى تفعيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة . ولتقدير مدى قوة هذا التأثير السلبى يمكن النظر في السيناريو التالي :

مشاة البحرية الامريكية تتميز بسباق الرماية بالبنديقية وتتنافس في جميع البطولات في العالم . اعضاء الفريق هم من افضل الرماة في فروع الجيش وكان أداء الفريق جيداً في المسابقات التنافسية وعادة ما يأخذ لقب الدوري . السر وراء احتفاظهم بمركزهم الاول هو العمل كفريق واحد لتحقيق الهدف المطلوب وهو الفوز . اما السيناريو الثاني سيوضح لنا ما يحدث في المنظمات وماتعانيه من وبلاات السياسة الداخلية السلبية اذ كثيراً ما يقع صناع القرار في المنظمات تحت تأثير الوفاء لطموحاتهم الشخصية وتلبيه احتياجاتهم الفردية او اشباع الغرور الشخصي لهم بدلاً من البحث عما هو افضل للمنظمة التي يعمل بها . السياسة الداخلية السلبية يمكن ان تؤثر في المنظمة بنفس الطريقة التي يؤثر بها السرطان على الفرد اذ كلاهما يبدأ سراً داخل الفرد الضحية ويبقى في كثير من الاحيان غير مرئي الى ان يحدث ضرر كبير وكلاهما ينتشر بسرعة في هذا السياق لا بد من الاشارة الى ان الصراعات الداخلية عادة ماتنعكس على خفض الروح المعنوية للعاملين فضلاً عن انخفاض الجودة، اذ ان الجودة الشاملة تتطلب وحدة الهدف والثقة والدعم المتبادل مع بيئة العمل ولا يمكن ان تستمر هذه البيئات في مواجهة الصراع المستمر الذي يحدث على المستوى الشخصي وليس المهني . جميع الاثار السلبية الناشئة عن السياسة الداخلية عندما تؤخذ معاً يكون الاثر التراكمي لها تحويل انتباه المنظمة من المهم الى ما يهم . وهذا بالتالي سوف يؤثر على جودة المنظمة بسبب عدم قدرتها على الاحتفاظ بزبائنها وتلبيه احتياجاتهم فضلاً عن عدم القدرة على البقاء في السوق.

## تاسعاً : متطلبات بناء نموذج ايجابي للسياسة الداخلية في المنظمات

المسارات التالية يمكن ان تكون كبنية تحتية لبناء سياسة داخلية تعتمد المنهج التعاوني للحد من الاثار السلبية للسياسة الداخلية ودفعها باتجاه تعزيز الاداء ( Hellriegel, 2011, (279 العطية، 2452003)، (Tomas, 1977, 13)

جميع الموظفين فيما يتعلق بالمدخلات والتغذية العكسية وهذه الطريقة تصحح احتياجات وتفضيلات الزبائن هي المعايير المهمة التي توجه السياسات والاجراءات والممارسات والقرارات .

### 6. ادارة الصراع

السياسة الداخلية تميل الى توليد الصراع داخل المنظمة وبالتالي يترتب عليها نتائج عكسية وهذا يعد احد الاسباب التي ينبغي على المديرين في المنظمات القيام بما هو ضروري لمنعها . في واقع الامر ان ادارة الصراع بشكل سليم يؤدي الى تحسين العمليات والمنتجات . النتائج العكسية للصراع في السياسة الداخلية يحدث عندما يتصرف الافراد في المنظمات بطرق تعمل ضد مصالح التنظيم . ويتميز هذا الصراع في الكثير من الاحيان بالخدايع والانتقام والحقد والكراهية الشخصية اما الصراع الايجابي فيحدث عندما يفكر الافراد بحسن نية بالطريقة المثلى التي تعمل دعم المنظمة في خطتها الاستراتيجية فضلا عن أن الصراع الايجابي يقود الى المناقشة والحوار والتفاعل بين الافراد للبحث عن افضل الحلول او اتخاذ القرار الافضل هذا النوع من التفاعل يعرض وجهات نظر جميع المشاركين وخص دقيق للوقائع والحجج من خلال تطبيق المعايير التي يتم القبول بها من قبل جميع اصحاب المصالح الذاتية .

من خلال ممارسة ادارة الصراع يمكن للمديرين من توظيف منهج ادارة الجودة الشاملة للحد من التأثيرات السلبية على الاداء باعتماد الخطوات التالية :

أ. وضع ارشادات توجيهية للصراع

ب. وضع مبادئ الاساسية لادارة الصراع

ج. مساعدة العاملين في تنمية مهارات ادارة الغضب

د. ادارة وتحفيز الصراع الايجابي

### 7. المكون الثقافي

تعرف الثقافة على انها مجمل انماط السلوك التي تنتقل اجتماعيا مثل الفنون والمعتقدات وجميع المنتجات الاخرى للفكر الانساني هذا المفهوم ينطبق على المنظمة اذ يفترض ان يكون ثقافة المنظمة ظاهرة من مظاهر اليومية للمبادئ التوجيهية والتي يفترض ان تكون في خطتها الاستراتيجية والتي تم الاشارة اليها عند الحديث عن التخطيط الاستراتيجي، ولكن بعض المنظمات قد تمارس مجموعة من المعتقدات التي تختلف عن ماهو مكتوب في المبادئ التوجيهية . في هذا السياق لا بد من الاشارة الى ثقافة الجودة والتي تمثل نظام قيم ينشأ في بيئة تفضي الى التحسين المستمر للاعمال ويتضمن

خطة استراتيجية كما ذكرنا سابقاً تعزز الاعتناء بالمديرين في ممارسة كافة السلوكيات التي تعزز من كفاءة المنظمة

### 3. المكافآت والحوافز

احد اهم الاخطاء الشائعة في المنظمات هي الفشل في ادارة نظام المكافآت والحوافز وخاصة في المنظمات التي تتبنى العمل الجماعي ولكن بثقافة المكافآت التي تستند على الاداء الفردي . على المدير دراسة الحوافز بعناية لتحديد الطرق التي تكافئ الممارسات الايجابية سواء بشكل المباشر او غير مباشر . السؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو ماذا يترتب على الموظفين الذي يمارسون السياسة الداخلية وعلى اي مستوى؟ في المقابل هل ان نظام الحوافز يشجع على الحد من السياسات الداخلية فأذا كان الامر كذلك فهذا يتطلب تصميم نظام للحوافز والمكافآت يثبط من السياسة الداخلية ويشجع على التعاون . المثبطات يمكن أن تعمل ضد السياسة الداخلية وتشمل تقييمات الاداء السلبي التحذيرات الشفوية التأنيب ويمكن ان تكون الحوافز رسمية او غير رسمية على حد سواء.

### 4. تقييم الاداء

تقييم الاداء الدوري اداة تساعد المنظمات رسمياً في اعلام موظفيها على مايقومون به بناء على ذلك واحد او أكثر من معايير تقييم الاداء في المنظمات يجب أن يتعلق بالتعاون، ومن الامثلة على هذه المعايير

. هل أن الانشطة التي يقوم بها الموظف تحقق ماهو افضل للمنظمة

. ماهو مقدار التعاون لدى هذا الموظف

تقليديا تقييم اداء الموظف ينعكس على الاجور والترقيات وهذا يعمق المنهج الفردي اما عند ربط الاجور والترقيات باستبعاد الموظف لممارسة التعاون فهذا يعني أن السياسة الداخلية لم تعد تخدم المصلحة الذاتية للافراد.

### 5. التركيز على الزبون

التركيز على الزبون هو احد المتطلبات الاساسية لادارة الجودة الشاملة في المنظمات التي تتبنى منهج الجودة من خلال مشاركة الزبون او بالتركيز على الزبون وهذا يعني ان الخطة الاستراتيجية يجب ان توضع على وفق منظور الجذب، الرضا، المحافظة على الزبائن . عندما تتشارك المنظمات مع زبائها في عملية صنع القرار على مستوى أنشطة المدخلات والتغذية العكسية . التركيز على الزبون على مستوى المدخلات والتغذية العكسية يلعب دوراً في السياسة الداخلية عن طريق ضمان وصول المعلومات الى

الصراع البشري في مكان العمل يمكن ان يولد قدرة تنافسية عالية اذا ماتم توظيفه بشكل ايجابي . منهج ادارة الجودة الشاملة احد المداخل الفعالة في توظيف جهود العاملين نحو تحقيق الاهداف المشتركة.

### اسباب الصراع في مكان العمل

الاسباب الاكثر شيوعاً للصراع في مكان العمل والتي يمكن التنبؤ بها هي (بيوي و لظفي 2008، 73)(ملحم، 2008، 36) :

1. محدودية المصادر . هذه عادة ما تقود الى الصراع في مكان العمل. الكثير من المنظمات تواجه محدودية المصادر مثل الاموال، المجهزين، الافراد، الوقت، الاحزمة... الخ مقابل ما تحتاجه من مصادر لاكمال عملها.
2. تناقض الاهداف – غالباً ما يظهر داخل المنظمة صراع بين المهندسين والمصنعين . المهندسين عادة ما يهدفون الى انتاج سلعة تلبي احتياجات الزبائن بينما المصنعين يسعون لتحقيق هدف انتاج منتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف لارضاء الزبون.
3. غموض الدور . عدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات يقود الى الصراع.
4. قيم مختلفة – الاختلاف في القيم والمعتقدات يقود الى حالة الصراع فمثلا هناك مجموعة من العاملين تسعى الى تامين وحماية عملها اما المجموعة الاخرى فانها تسعى الى زيادة الارباح.
5. وجهات نظر مختلفة – اختلاف وجهات النظر يقود الى حالة الصراع. المواقف لدى العاملين تعتمد على خلفية العاملين، القيم، المعتقدات وظروف كل واحد منهم . هذه العوامل هي بالتأكيّد ستكون مختلفة بين الافراد والمجاميع وهذا ما يدفع الى اثاره الخلاف او الصراع داخل مكان العمل.
6. مشاكل الاتصال . الصراع بسبب الاتصالات هو متوقع. تحسين مهارات الاتصال لكافة مستويات العاملين هو هدف مستمر للإدارة.

السؤال المطروح في هذا المجال هو كيف يجب التعامل مع الصراع ؟

هنالك مسؤوليتان تقع على عاتق المدراء فيما يتعلق بالصراع وهي حل الصراع والتحفيز عليه . عندما يكون الصراع موجود يحتاج المدراء الى حله بطرق تخدم مصالح المنظمة على المدى البعيد، اي تحويل الصراع من حالة الضرر الى حالة الاداء الافضل . اما على مستوى تحفيز الصراع فهناك الكثير من المنظمات الرائدة التي هي بحاجة الى من يوقظها ويمكن هذا تحفيز الصراع والنزاع الايجابي الذي يهدف الى تنشيط المنظمة في

مجموعة من القيم والتقاليد والاجراءات والتوقعات التي تعزز منهج التعاون في الوصول الى الجودة.

### 10. التغلب على السياسات السلبية في المنظمات

السلوك السلبي يعبر عنه من خلال التصرفات السلبية من قبل الافراد العاملين وفي كافة المستويات للحد من الاداء . عليه يتطلب من المدراء أن يكونوا في حالة تأهب مستمر في تشخيص الجوانب السلبية في مكان العمل اذ ان السلوك السلبي يمكن ان ينتشر بسرعة في جميع انحاء المنظمة مما يضعف الجانب المعنوي لدى العاملين وتنبط الاداء . في هذا السياق لا بد من الاشارة الى بعض الممارسات التي يقوم بها بعض العاملين والتي تتطلب درجة عالية من الوعي من قبل المدراء لمراقبتها مثل الاستطيع، نحن، الاعتماد عن المواضيع ذات الصلة بالعمل الايجابي، اعتماد اسلوب اللوم وتوجيه اصابع الاتهام . اذن السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف نتغلب على السلبية في المنظمات ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب على المدراء تحديد الاستراتيجيات الآتية للتغلب على السلبية :

. التواصل وبشكل مستمر : هو افضل دفاع ضد السلبية في المنظمات اذ ان الاتصالات التنظيمية يمكن جعلها أكثر فاعلية باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات : الاعتراف، الابتكار، الاقتراحات، تبديد المخاوف، تبادل المعلومات بحيث تصل الى جميع العاملين، تشجيع الافتتاح، تعزيز العمل الجماعي من خلال منهج ادلة الجودة الشاملة

. وضع توقعات واضحة : التأكد من ان جميع العاملين يعرفون ماهو متوقع منهم ومن هو المسؤول عن ماهو متوقع. تقديم المساعدة للروح عن القلق اذ ان مكان العمل يمكن ان يكون مرهق، معايير الاداء وضغوط المنافسة كل ذلك يتطلب الاستماع الدائم لهم

. بناء الثقة : من خلال اشاعة جو من الثقة بالاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات : الايفاء بما يوعد به دائماً، البقاء على جو من الانتاج ، الصدق مع العاملين، مد يد المساعدة عند الضرورة، قبول اللوم، والتأكد من الانتقادات البناءة والتعامل معها بشكل ايجابي.

. اشراك العاملين : من خلال الاستماع الى آرائهم وملاحظتهم وجعلها جزء من كل.

ادارة الصراع في المنظمات

**التوصيات :**

1. ان تبني منهج ادارة الجودة الشاملة سوف يساعد على الحد من السياسات السلبية ودفعها باتجاه تعزيز اداء المنظمة نحو التحسين المستمر.
2. المنهج التعاوني يساعد في تعزيز الاداء ويعمق المسؤولية الجماعية بدلاً من المسؤولية الفردية.
3. السيطرة على السياسة الداخلية يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات وهي : التخطيط الاستراتيجي، القيادة، المكافأة والتعزيز، تقييم الاداء، التركيز على الزبائن، ادارة الصراع
4. التغلب على السلوك الانفرادي يتطلب ضمان أن الموظفين لايشعرون بالهجوم، تجنب التعميم، فهم المخاوف غير المنطقية، احترام وضمان وجهة النظر الفردية .
- اخيراً فإن النقطة الأكثر اهمية هو تطور الجانب السلوكي للعاملين على وفق العمل الجماعي وليس الفردي والذي يتناغم مع الفلسفة الجديدة التي تعتمدها المنظمات في ادارة الجودة الشاملة

**قائمة المصادر****أولاً : المصادر العربية**

- 1- حادات، محمد حسن،(2007) وظائف وقضايا معاصرة في الادارة التربوية : التوتر،الازمات،الصراع،التغير، الوقت، التنمية الادارية، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دار للنشر والتوزيع، اربد، الاردن.
- 2- الخطيب، احمد، معامية، عادل سالم (2009)، الادارة الحديثة، تطورات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الاولى، عالم المكتب الحديث >
- 3- العطية، ماجدة،(2003)، سلوك المنظمة، الفرد والجماعة، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 4- مجدي، احمد بيومي ومحمد السيد لطفي (2009)، الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي، مدخل علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية . مصر.
- 5- الملحم، ابراهيم علي،(2008)، علم الادارة وروادها في العالم، سيرة ذاتية وسهامات عليا وعملية، بحوث ودراسات : الريادة، المملكة العربية لسعودية .

**ثانياً : المصادر الاجنبية**

1. Alan, R .,Gitelson. Robert.Dudley. And Melvin, J.,Dubnick, (1993) American Government. Boston Houghton. Mifflin.
2. Goetschs.L .D.,(2006) Quality Management, Introduction, Total Quality Management for Production, Processing, and Services, Pearson Education, Inc. New Gersy.pp1. 813
3. Hellrieger. L. D. and John. (2011), Organizational Behavior. South. Western. Cen gage Learning.
4. Pondy, L.. (1980), Organizational Conflict : Concept sand & Models. Administrative Science.
5. Robbins. S. (2012). Organizational Behavior. PE. U.S.A .pp15. 16.

مجال الابداع والتغيير نحو التحسين المستمر ويمكن تحفيز الصراع من خلال ثلاث قنوات : تحسين الاتصال، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير السلوك، تحسين الاتصالات كفييل بالتدفق الحر للأفكار على جميع مستويات . عندما يتم ادخال عامل الاتصالات المفتوحة فسوف يصاحبه عامل الاثارة اليومية والتي من شأنها ان تضمن منع الركود وفي الوقت نفسه توفر الية التعامل بفاعلية مع الصراع. تغيير الهيكل التنظيمي بطرق تضمن للموظفين من صنع القرارات المؤثرة والتي تمكنهم وتساعدهم على منع الركود . وقد تكون من الضروري تغيير السلوك ولاسيما في المنظمات التي لديها محددات تثبيط الصراع بدلا من التعامل معه . وهذا يتطلب من المديرين اتخاذ اجراءات مقيدة مثل :

- تحديد انواع السلوكيات التي نريد ان تظهر الموظفين كذلك.
- التواصل مع الموظفين بحيث تفهم ماهو متوقع.
- تعزيز السلوك المطلوب.

**الاستنتاجات والتوصيات****الاستنتاجات :**

1. اظهرت الدراسة ان انعدام الامن، المصلحة الذاتية، التعطش للسلطة، الطموح، هي الدوافع الاساسية للسياسة الداخلية
2. الاساليب الأكثر شيوعاً في السياسة الداخلية هي : الضعف، بناء التحالفات، المضايقة، مساندة مرشح، الثثرة، ونشر الشائعات .
3. توظيف السياسة الداخلية للاغراض الشخصية سوف تستنزف وتقضي على الطاقة الفكرية والجسدية في المنظمة وعلى قدرتها التنافسية.
4. السياسة الداخلية يمكن ان توظف لاكتساب الميزة التنافسية والتميز في صنع القرار في المنظمة بطرق تهدف الى خدمة اغراض غير مصلحة المنظمة واسناد الادوار لاشخاص بالاعتماد على معايير غير الكفاءة
5. السلوك الانفرادي في المنظمات يتجلى في الطرق التالية : التلاعب بالمعلومات، الترهيب، التحالفات، الجدران غير مرئية، عدم الالتزام بالاستراتيجية، تشويه السمعة، التهميش، الماطلة للسياسة

7. Tomas, K. W. (1977). Conflict and Conflict Management. *Academy of Management Review* 2
6. Samuel. Bacharach, J. Lawler. (1981). *Bargaining, Power, Tactics, and Outcome*. Jossey. Bass.