

الجزء الثالث

السلوك الجماعي في منظمات الأعمال

الفصل الأول : جماعات العمل.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي.

الفصل الثالث: القوة التنظيمية.

الفصل الرابع: القيادة والاتصالات.

الهيبة في مجال تنشيط
وصول على الحوافز هو
في أخرى.

هذه واضحة ومحددة
الأهداف لها تأثير

صين الدافعية يقدم
في تحسين دافعية

ولقاء خاصة إذا كان في

ومعاملتها بموضوعية

نية العمل وضرورة

*Ivancevich, J et al (1997)
ed Homewood iii 150

الفصل الأول

جماعات العمل

- * مفهوم الجماعة.
- * خصائص الجماعة.
- * أسباب تكوين الجماعة.
- * مراحل تطور الجماعة.
- * أنواع الجماعات.
- * تماسك الجماعة.
- * مشكلات الجماعة.

الفصل الأول جماعات العمل

مُهَيِّن:

سبق القول أن السلوك الإنساني يتحدد بمجموعة من المتغيرات الفردية التي ترتبط بالفرد مثل الشخصية، الإدراك، التعلم، القيم والاتجاهات... إلخ بالإضافة إلى ذلك يتأثر سلوك الفرد بالجماعة التي ينتمي إليها، وسوف نتناول في هذا الفصل دراسة الجماعة باعتبارها من المحددات الرئيسية لسلوك أعضائها.

وتسهم دراسة الجماعات في تفسير وتحليل الكثير من الظواهر السلوكية في المنظمة والمجتمع، ومن أمثلة هذه الظواهر التعاون، الصراع أو التنافس بين الأفراد، من جهة أخرى يمكن أن تكون الجماعات قوة دفع لتقدم المجتمع، كما أنها قد تسهم مساهمة كبيرة في رفع مستوى معيشة أفرادها أو العكس حيث قد تصبح بعض الجماعات قوة مدمرة إذا اتسم سلوكها بالصراع المستمر، وعلى ذلك فإن الجماعات ذات أهمية كبيرة ولها خطورتها في حياة الفرد.

وعلى الرغم من أن العمل الجماعي كان دائماً من سمات البشر، لكن الكتاب والباحثين لم يهتموا بدراسة هذه الظاهرة بصورة علمية منظمة إلا مع بداية القرن السابق حيث استحوذت على اهتمام الباحثين في ميادين المعرفة المختلفة وأهمها علم النفس، الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، وعلم الأنثروبولوجيا والسلوك التنظيمي.

ولدراسة سلوك جماعات العمل فإننا سوف نتعرض بالشرح والتحليل لما يلي:

ويعرف New Comb في موضوعات معينة وتتعلق علاقات وصداقات وتتحدد من التعريفات السابقة يمكن وحدة اجتماعية تتكون من اجتماعية ونشاط متبادل للأعضاء الجماعة وفق مع هؤلاء الأعضاء بغية تحقيق

* خصائص الجماعة:

- يلاحظ من التعاريف شخصين فأكثر، وأن أي العلاقات والتفاعلات والأشخاص الفرد، وفيما يلي التعاريف السابقة:
- ١- ضرورة وجود عدد من بينهم تأثير متبادل وأن والتعاون.
 - ٢- ضرورة وجود تفاعل بينهم تأثير متبادل وأن والتعاون.
 - ٣- وجود هدف أو رسالة.
 - ٤- قيام أفراد الجماعة بال.
 - ٥- ضرورة وجود عدد من الجماعة بحيث تكون

- * مفهوم الجماعة.
- * خصائص الجماعة.
- * أسباب تكوين الجماعة.
- * مراحل تطور الجماعة.
- * أنواع الجماعات.
- * تماسك الجماعة.
- * مشكلات الجماعة.

وسوف نتعرض للموضوعات السابقة على النحو التالي:

* مفهوم الجماعة:

من الواضح أن مجرد تجمع عدد من الأفراد بشكل عشوائي في مكان ما مثل تجمع مجموعة من الأفراد في مطعم أو في ناد أو مسرح أو قرب حادث سيارة لا يشكل جماعة حيث لا يوجد بين هؤلاء الأفراد تفاعل أو علاقات اجتماعية كما لا يربطهم إلا المكان أو موقف التجمع، والتجمع بالمعنى السابق يمكن أن نطلق عليه لفظ مجموعة Collection. ولكن إذا ما حدث تفاعل بين أعضاء الجماعة بحيث ينجم عنه توحيد في الآراء لتحقيق الأهداف المشتركة فهذا التجمع يصبح جماعة.

ويوجد العديد من التعريفات للجماعة حيث يرى Smith بأنها وحدة تتكون من اثنين فأكثر لهم الإدراك الجماعي لوحدهم، وعندهم القدرة على العمل والتصرف بأسلوب موحد تجاه البيئة المحيطة. أما Miles فيعرف الجماعة بأنها وحدة تتكون من فردين أو أكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف أو غرض معين.

ويعرف New Comb الجماعة بأنها تتكون من فردين أو أكثر يشتركون في موضوعات معينة وتتشارك أدوارهم وتتصل إتصلاً وثيقاً بحث تتكون علاقات وصادقات وتتحدد أدوار في ضوء معايير معينة تضعها الجماعة. من التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف شامل للجماعة هو " الجماعة وحدة اجتماعية تتكون من إثنين فأكثر بينهم تفاعل إجتماعي وعلاقات اجتماعية ونشاط متبادل تتحدد بناء عليه الأدوار والمكانة الاجتماعية لأعضاء الجماعة وفق معايير وقيم الجماعة وذلك لإشباع حاجات ورغبات هؤلاء الأعضاء بغية تحقيق أهداف الجماعة"

التالى:

* خصائص الجماعة:

يلاحظ من التعاريف السابقة لمفهوم الجماعة أنها تتكون من شخصين فأكثر، وأن أى جماعة أكبر بكثير من مجرد الشخصين، فهناك العلاقات والتفاعلات والأدوار والمعايير التي تميز شخصية الجماعة عن شخصية الفرد، وفيما يلي السمات أو الخصائص التي يمكن إستنباطها من التعاريف السابقة:

- ١- ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن إثنين.
- ٢- ضرورة وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة وأن يكون بينهم تأثير متبادل وأن تنشأ بينهم علاقات مرضية قائمة على الود والتعاون.
- ٣- وجود هدف أو رسالة مشتركة يسعى أفراد الجماعة لتحقيقها.
- ٤- قيام أفراد الجماعة بأدوار متنوعة للعمل على تحقيق هذه الأهداف.
- ٥- ضرورة وجود عدد من القيم والمعايير والمبادئ الحاكمة لسلوك أفراد الجماعة بحيث تكون مرشداً وضابطاً لسلوك أعضاء الجماعة.

كل عشوائى فى مكان ما
أو مسرح أو قرب
لؤلؤ الأفراد تفاعل
موقف التجمع، والتجمع
Collection. ولكن إذا
فه توحيد فى الآراء
تت.

Smith بأنها وحدة
تتم، وعندهم القدرة على
تت. أما Miles فيعرف
سواء الاتصال فيما بينهم
عرض معين.

- ٦- أن تهيب الجماعة لأفرادها فرصة النمو وإشباع الحاجة.
٧- أن تكون الجماعة على درجة معينة من التنظيم بحيث تكون لها قيادة مهما كان عدد أفرادها.

* أسباب تكوين الجماعات:

إن من بين النقاط الهامة التي نالت اهتمام الباحثين في موضوع الجماعات هو محاولة إيجاد تفسير لتكوين أو تشكيل الجماعات وبطبيعة الحال لا يوجد تفسير واحد إنما هي نظريات كثيرة تشرح كيفية تكوين الجماعات وتفسر الأسباب التي تدفع الأفراد للانضمام إليها ومن هذه النظريات:

(أ) نظرية التقارب المكاني: Propinquity Theory

وفقاً لهذه النظرية فإن الأفراد الذين يعيشون أو يتجاورون في مكان واحد يميلون للالتقاء وتكوين جماعة.

(ب) نظرية القطيع The Herd Theory

تفترض هذه النظرية أن الإنسان بطبيعته كائن إجتماعي يميل للعيش مع أبناء جنسه في شكل مجموعات لذلك لا يستطيع الإنسان أن يحيا بمفرده.

(ج) نظرية التوازن Balance Theory

ترى هذه النظرية أن الأفراد ينجذبون لبعضهم البعض بسبب تشابه القيم والأهداف، وبمجرد تكوين العلاقة الجماعية بينهم فإنهم يحاولون تحقيق توازن بين الاتجاهات العامة ونواحي الجذب للانضمام للجماعة

فإذا حدث عدم توافق
تأخذ في الاعتبار

(د) نظرية التبادل Theory

تركز هذه النظرية
لا يميل للانضمام
تكوينه الجماعة
إشباع حاجات الفرد
وآثار سلبية تتمثل في

(هـ) نظرية التفاعل Theory

تبنى هذه النظرية
البعض، وهذه الأبعاد
هذه النظرية أن تكون
حيث أنه كلما زادت
تفاعلاتهم مع بعضهم
وهذه النظرية هي
أو تكوين جماعة
يمكن أن تتجزأ بشكل
من جهة أخرى يمكن
الجماعة والانضمام إليها

فإذا حدث عدم توازن فستنتهي العلاقة وتتفرق الجماعة، وهذه النظرية تأخذ في الاعتبار عاملَي التقارب والتفاعل.

(ج) نظرية التبادل Exchange Theory :

تركز هذه النظرية على فكرة العائد والتكلفة بمعنى أن الفرد لا يميل للانضمام أو التفاعل مع الغير إلا إذا كان العائد من وراء تكوينه الجماعة يزيد ولو قليلاً على التكلفة، ويتمثل العائد هنا في إشباع حاجات الفرد المتنوعة، أما التكلفة فيمكن ترجمتها في جوانب وأثار سلبية تتمثل في القلق والإحباط والإرهاق.. إلخ.

(د) نظرية التفاعل (الأنشطة- المشاعر)

Interaction –Activities sentiments Theory

تبنى هذه النظرية على ثلاثة أبعاد أو عناصر ترتبط ببعضها البعض، وهذه الأبعاد هي الأنشطة، التفاعلات والمشاعر حيث ترى هذه النظرية أن تكوين الجماعة هو محصلة تفاعل العوامل الثلاثة، حيث أنه كلما زادت الأنشطة التي يشترك الأفراد في إنجازها زادت تفاعلاتهم مع بعضهم البعض وبالتالي تزداد مشاعرهم المشتركة، وهذه النظرية هي أكثر النظريات شمولية وأكثرها تفسيراً لنشأة أو تكوين جماعة العمل، خاصة وأن هناك القليل من الأعمال التي يمكن أن تنتج بشكل فردي وأن الأساس هو التفاعل مع الآخرين: من جهة أخرى يمكن تلخيص العوامل التي تؤدي بالأفراد إلى تكوين الجماعة والانضمام إليها فيما يلي:

الحاجة.

ظيم بحيث تكون لها قيادة

الباحثين في موضوع

الجماعات وبطبيعة

رة تشرح كيفية تكوين

ضمام إليها ومن هذه

Propi

ن أو يتجاورون في مكان

كان إجتماعي يميل

ك لا يستطيع الإنسان أن

ضهم البعض بسبب تشابه

عية بينهم فإنهم يحاولون

الحنج للانضمام للجماعة

١- الأسباب الاقتصادية: تتكون الجماعات في أحوال كثيرة بسبب قناعة أعضائها بأن الانتماء لجماعة معينة يمكن أن يساهم في توفير مزايا ومنافع اقتصادية إذا ما قورن ذلك بالجهد الفردي، مثال ذلك إنضمام الفرد لنقابة أو جمعية معينة لتحقيق مزايا اقتصادية.

٢- الأسباب الاجتماعية والنفسية: إن انتساب الفرد لجماعة معينة يساعد على إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية مثل الحاجة للأمن والاحترام والتقدير والحاجة للانتماء..إلخ.

٣- التفهم والمشاركة الوجدانية: يؤدي انتماء الفرد لجماعة معينة إلى تولد نوع من المشاركة الوجدانية حيث يجد الفرد في الجماعة من يشاركه همومه ومن يتفهم مشاكله، ومن ثم تكون الجماعة بمثابة فرصة للتفيس عن المشاكل وواحة للمشاركة الوجدانية.

٤- الجاذبية والتقارب: تؤدي الصلات والتفاعلات الشخصية إلى تكوين الجماعات وبعد التقارب والجاذبية أسباباً رئيسية للتفاعلات الشخصية، فالقرب يزيد من التفاعل، كما أن التجاذب عنصر هام في التفاعل.

٥- إنجاز المهام وحل المشكلات: إن السبب الرئيسي في وجود الجماعات هو أنها تتكون لإنجاز أعمال أو مهام محددة بغرض تحقيق هدف محدد من جهة أخرى فإن العمل في جماعة يكون أفضل بسبب قدرة الجماعة على حل مشاكل العمل، فالجماعة تعمل دائماً على تشجيع أعضائها وإرشادهم إلى طرق الأداء الفعالة، كما يمكن للجماعة مساعدة أعضائها على مواجهة المشاكل وذلك بتوفير قدر أكبر من الدعم والمساندة للأفراد.

٦- ازدياد النفوذ وتحقيق قدر أكبر من القوة: تمثل الجماعات مصحراً للنفوذ والقوة وذلك استناداً للحكمة القائلة بأن "الاتحاد قوة والتفريق

ضعف" وهذا يفسر لنا يتحد العمال في نقابة الدفاع عن مصالحهم يتعرضون لها.

* مراحل تطور الجماعة:

تكتسب جماعات العمل يجمع الكتاب والباحثون على سمة مميزة خلال حياتها، وتكون تأثير الجماعة على سلوكيات الجماعة، وفيما يلي نلقي الضوء على اقتراحه menthausen دورة حياة جماعة العمل هي: خمسة مراحل هي: التشكيل، الانتهاء، وفيما يلي تناولنا

(١) مرحلة التكوين أو التشكيل

تبدأ هذه المرحلة عندما تبدأ جماعة العمل حيث لا توجد أهداف ومهام الجماعة، والتساؤلات ومنها ماذا نفعل؟ تحرية أنماط مختلفة للتفاعل

"Group Research", Journal

صفت" وهذا يفسر لنا السبب الرئيسي في تكوين العمال لنقابات حيث
يحدد العمال في نقابة لديها القوة والنفوذ، كما تستطيع أن توفر لهم
التفادع عن مصالحهم في مواجهة الضغوط الداخلية والخارجية التي
يتعرضون لها.

مراحل تطور الجماعة:

تكتب جماعات العمل خصائصها وقدراتها الذاتية بمرور الوقت حيث
يصح الكتاب والباحثون على أن الجماعات تنمو وتتطور وتمر بعدة مراحل
تتميز خلال حياتها، وتكمن أهمية دراسة مراحل نمو الجماعات في أن
تشرح الجماعة على سلوكيات أعضائها إنما يتحدد بالمرحلة التي تمر بها
الصناعة، وفيما يلي نلقى الضوء على مراحل تطور الجماعة حسب النموذج
الذي اقترحه Battenthhausen * وهو أحد النماذج الحديثة التي تشرح
دورة حياة جماعة العمل حيث يرى هذا النموذج أن تطور الجماعة يمر
بمراحل هي: التشكيل أو التكوين، العصف، وضع المعايير، الأداء،
الانتهاء، وفيما يلي نتناول للمراحل السابقة:

(١) مرحلة التكوين أو التشكيل Forming

تبدأ هذه المرحلة عندما يتجمع الأفراد مع بعضهم لأول مرة وهي
مرحلة جس النبض حيث تتسم بعدم التأكيد والغموض حول هيكل
أو أهداف ومهام الجماعة وهنا يحاول الأفراد الإجابة على بعض
التساؤلات ومنها ماذا نفعل؟ وما هو غرضنا؟ كذلك يتم في هذه المرحلة
تجربة أنماط مختلفة للتفاعل، وبشكل عام كلما كان أفراد الجماعة أكثر

* Battenthhausen, K. (1991). "Five Years of Group Research", Journal
of Management, June, PP. 345- 381.

تجانساً كلما قلت عملية المناورة في هذه المرحلة وعادة ما تكتمل المرحلة عندما يزداد إحساس الأفراد بأنهم يمثلون جزءاً في جماعة ما.

(٢) مرحلة العصف Storming

في هذه المرحلة تتم مواجهة المشكلات والصراعات الناشئة من مرحلة التكوين حيث تتميز بزيادة احتمال وجود صراع حيث يأتي الأفراد للجماعة بمشكلات ترتبط باختلاف شخصياتهم، وما لم يتم التصدي لهذه المشكلات وحلها بشكل مرض فسيؤثر أداء الجماعة بصورة سلبية حيث قد يبدأ بعض الأفراد بالانسحاب من الجماعة في مرحلة العصف، وهو ما يجعل منها واحدة من المراحل الهامة المؤثرة في استمرارية وفعالية الجماعة.

(٣) مرحلة وضع المعايير وقواعد السلوك (الاستقرار) Norming:

على عكس مرحلة العصف تتسم هذه المرحلة بتحسّن مشاعر أفراد الجماعة تجاه بعضهم البعض وهنا تتصف سلوكياتهم بالتعاون والتآلف حيث تزداد درجة تماسك الجماعة وتزداد خطوط الاتصال بين أعضائها، كما يدرك الأفراد مدى اعتمادهم على بعضهم البعض بحيث تبرز هنا المحاولات الفعالة لتحقيق الأهداف والمصالح التي تعكس الاهتمامات كما ينمو الشعور بالهوية والصدقة وتظهر مستويات عالية من الالتزام بين الأعضاء.

وتستهدف هذه المرحلة بناء قواعد واضحة للسلوك والأدوار القيادية وإرساء هيكل واضح لجماعة العمل.

(٤) مرحلة الأداء أو الممارس

بعد تحديد هيكل الجماعة والمهام المطلوبة، حيث يبدأ الأفراد بتنفيذها باستمرار، وخلال هذه الفترة من الأداء بينما تمسك الجماعة بالتطوير ورفع الكفاءة.

(٥) مرحلة الانتهاء Storming

يقصد بهذه المرحلة الانفصال بين الجماعات المؤقتة التي تصل لمرحلة الانتهاء بعد التوفيق التي قد تفشل في الاستمرار بسبب سياسات المنظمة الحجم أو الاندماج أو إحلال من الدعم والمساندة لأعضاء وبيكولوجية مؤثرة.

وتعليقاً على المراحل السابقة الجماعات بهذه المراحل فتتأخر خروج أو انسحاب للأعضاء والتغيرات التي تحدث في هيكل الجماعة تؤدي التغييرات في هيكل الجماعة حيث ترتد لمرحلة العصف

(٤) مرحلة الأداء أو ممارسة النشاط Performing:

بعد تحديد هيكل الجماعة تبدأ في تكريث جهودها وطاقتها لتحقيق المهام المطلوبة، حيث يبدأ أعضاء الجماعة في تحمل مسؤولياتهم ويسعون لتحقيقها باستمرار، وخلال هذه المرحلة قد تحقق بعض الجماعات مستويات عالية من الأداء بينما تمثل هذه المرحلة لجماعات أخرى محاولات للتعلم والتطوير ورفع الكفاءة.

(٥) مرحلة الانتهاء Adjourning:

يقصد بهذه المرحلة انتهاء أو توقف أنشطة الجماعة، وهنا يجب التفرقة بين الجماعات المؤقتة مثل اللجان وفرق العمل وغيرها من الكيانات التي تصل لمرحلة الانتهاء بمجرد انتهاء مهمتها، والجماعات التي لها صفة الدوام التي قد تفشل في الاستمرارية حيث تصل هذه الجماعات لمرحلة الانتهاء بسبب سياسات المنظمة التي قد تميل إلى إتباع سياسة تصغير الحجم أو الاندماج أو إحلال التكنولوجيا، ويجب أن تشهد هذه المرحلة نوعاً من الدعم والمساندة لأعضاء الجماعة حيث تقتصر بمواقف نفسية وسيكولوجية مؤثرة.

وتعليقاً على المراحل السابقة فإنه ليس من الضروري أن تمر كل الجماعات بهذه المراحل فمثلاً إذا شهدت المرحلة الثانية (العصف) عمليات خروج أو انسحاب للأعضاء فإنها لن تصل للمراحل التالية، كما أن التغيرات التي تحدث في عمليات الجماعة قد تدفع بها للمراحل الأولى حيث قد تؤدي التغييرات في هيكل الجماعة ولوائحها إلى ارتداد الجماعة للمراحل الأولى حيث ترتد لمرحلة العصف والصراع مما يؤثر على فعاليتها

ة وعادة ما تكتمل المرحلة في جماعة ما.

والصراعات الناشئة من صراع حيث يأتي الأفراد به وما لم يتم التصدي لهذه صاع بصورة سلبية حيث في مرحلة العصف المؤثرة في استمرارية

نم (Norming):

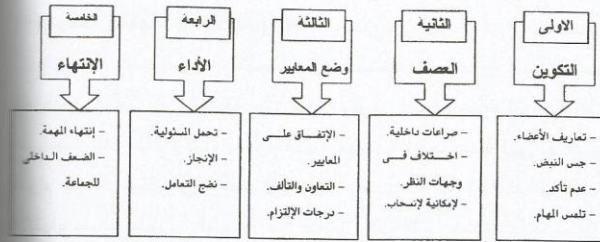
ة بتحسن مشاعر أفرادهم بالتعاون والتآلف حيث مال بين أعضائها، كما ض بحيث تبرز هنا تعكس الاهتمامات كما عالية من الالتزام بين

لوك والأدوار القيادية

واستمرارها. ويوضح الشكل التالي مراحل تطور الجماعة وسمات كل مرحلة.

شكل (١-١)

مراحل تطور الجماعة وسمات كل مرحلة



* أنواع الجماعات:

توجد أنواع عديدة للجماعات وإن كانت تبدو منفصلة في تقسيمها من الناحية النظرية إلا أنها متداخلة من الناحية العملية فيمكن لجماعة أن تشترك في أهدافها مع جماعة أخرى، كما يمكن أن يجمع الفرد بين عضوية أكثر من جماعة فالأب هو راعي جماعة الأسرة وقد يكون موظفاً في جماعة عمل وعضواً في لجنة اجتماعية في دائرة سكنية.. وهكذا، وقد أمكن تصنيف الجماعات من وجهة نظر الكتاب والباحثين إلى تصنيفات عديدة نلخصها فيما يلي:

١- تقسيم الجماعات من حيث حجمها:

(أ) **الجماعات الصغيرة Small Groups:** وهي جماعات تتميز بمحدودية أعضائها وذلك بالقدر الذي يسمح بالاتصال المباشر والقوى فيما بينهم كما أنها مجموعات تتميز بتماسكها ووضوحها وسهولة دراستها.

(ب) **الجماعات الكبيرة Big Groups :** وهي تضم عدداً كبيراً من الأعضاء حيث تكون مهمة الاتصال صعبة بينهم، وغالباً ما تكون الصلات أو الروابط بين الأعضاء ليست قوية كما قد تسمح هذه الجماعات الكبيرة بنشأة جماعات صغيرة فرعية بداخلها وبالتالي فإن التعامل مع هذه النوعية من الجماعات الكبيرة يكون صعباً مقارنة بالجماعات الصغيرة.

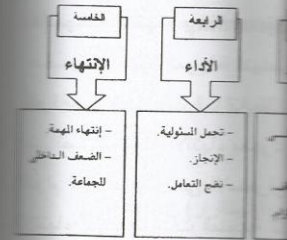
٢- تقسيم الجماعات من حيث قوة تأثيرها في شخصية الفرد:

يكون لبعض الجماعات تأثير واضح وقوى في شخصية الفرد في حين أن بعض الجماعات الأخرى ليست بهذا القدر من التأثير، وهنا تنقسم الجماعات إلى نوعين هما:

(أ) **الجماعات الأولية Primary Groups:** وهي جماعات يكون لها تأثير كبير في شخصية الفرد حيث يسود بداخلها روح الولاء والقيم الواحدة وتربط أفرادها علاقات مباشرة أو وجهاً لوجه منها جماعة الأسرة، الأقارب، الأصدقاء، ويتميز هذا النوع من الجماعات بطول البقاء والاستمرارية وبقلة عدد أعضائه كما أن التفاعل الاجتماعي هنا يكون له طابع عاطفي حيث يتأثر الأفراد ببعضهم بشكل كبير.

من تطور الجماعة وسمات كل

سمات كل مرحلة



كانت تبدو منفصلة في تقسيمها من حيث العملية فيمكن لجماعة أن تشترك في أن يجمع الفرد بين عضوية أكثر من جماعة وقد يكون موظفاً في جماعة واحدة وكذا، وقد أمكن تصنيف هذه إلى تصنيفات عديدة نلخصها

(ب) **الجماعات الثانوية Secondary Groups**: وهي جماعات يغلب عليها الطابع الشخصي ولكن مع قلة شعور التعاطف بين الأعضاء مقارنة بالجماعات الأولية، ومن أمثلة هذه الجماعات، الجماعات السياسية والدينية والمهنية والمدرسية والنقابات. وتتسم الجماعات الثانوية بأنها أكبر عدداً من الجماعات الأولية بحيث لا يعرف الأعضاء بعضهم البعض، كما أن الفرد قد يتركها بعد فترة وجيزة وبالتالي فهي لا تنتم بالاستمرارية مثل الجماعات الأولية، من ناحية أخرى فإن الشعور العاطفي والعلاقات الاجتماعية داخل الجماعات الثانوية أقل من الجماعات الأولية.

ثالثاً: تقسيم الجماعات من حيث طبيعية تكوينها:

وهنا تنقسم الجماعات إلى نوعين :

(أ) **جماعات طبيعية أو تلقائية Natural Groups**

حيث تنشأ هذه الجماعات بشكل تلقائي أو طبيعي بسبب حاجة الأفراد للتجمع أو بسبب حاجتهم للأمن ويظهر ذلك في شكل جماعات الأصدقاء وجماعات اللعب، وجماعة الأسرة.. إلخ.

(ب) **جماعات مكونة Formed Groups**:

حيث تتكون هذه الجماعات وفق اشتراطات معينة تحقق التوافق بين الأعضاء فقد يشترط في تكوين جماعة عامل السن أو المستوى الاجتماعي أو التعليمي.. إلخ، ومن أمثلة هذه الجماعات جماعات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات أو الجماعات الممثلة للهيئات القضائية أو النقابات أو جماعات تمثل قاطنى مارينا.. إلخ.

رابعاً: تقسم الجماعات

من الأسس

كانت هذه الجماعات

التي هي من

تتميز عن المعقدة

(ج) **تغير العضوية**

تكون عضوية

المعقدة التي

أعضاء جدد

حيث يتغير

بعض الجماعات

(د) **الوقت Time**

الصعب على

الأعضاء غالباً

اهتمامهم في

ذلك فإن الجماعات

لاستمراريته

(هـ) **الإطار الفكري**

تتميز الجماعات

بمعدل الدوران

أو قيماً جديدة

رابعاً: تقسم الجماعات من حيث مدى انغلاقها أو انفتاحها:

من الأسس الأخرى في تصنيف الجماعات الأساس الخاص بما إذا كانت هذه الجماعات مغلقة Closed أم مفتوحة Open والأساس في التمييز هنا هو درجة التغير في الجماعة، والجماعة المفتوحة عادة ما تتميز عن المغلقة في ثلاثة جوانب هي:

(أ) **تغير العضوية Changing Membership:** ففي الجماعة المفتوحة تكون عملية دخول وخروج الأعضاء مستمرة على عكس الجماعة المغلقة التي تتميز بمركز إجتماعي ثابت حيث نادراً ما ينضم إليها أعضاء جدد، ومن أمثلة الجماعات المفتوحة طلاب المدن الجامعية حيث يتغير أعضاء الجماعة بدخول وخروج الطلاب على عكس بعض الجماعات التي لا ينسحب الأعضاء القدامى منها بسهولة.

(ب) **الوقت Time:** إن التغير المستمر في الجماعة المفتوحة يجعل من الصعب على هذه الجماعة الاستمرار في الأجل الطويل كما أن الأعضاء غالباً ما لا ينظرون إلى أهداف طويلة الأجل بل تنصب اهتماماتهم في الأنشطة الحالية وذات الأجل القصير، وعلى العكس من ذلك فإن الجماعات المغلقة تركز على التخطيط طويل الأجل نظراً لاستمراريتها واقتصارها على عدد معين من الأعضاء.

(ج) **الإطار الفكري أو المرجعي للجماعة Frame Reference:** حيث تتميز الجماعات المنفتحة باتساع وتعدد الإطار الفكري بسبب ارتفاع معدل الدوران بين الأعضاء، فالأعضاء الجدد عادة ما يقدمون أفكاراً أو قيماً جديدة تساعد على إثراء فكر الجماعة وذلك على عكس

Second: وهي جماعات يغلب شعور التعاطف بين الأعضاء هذه الجماعات، الجماعات والنقابات. وتتسم الجماعات الأولية بحيث لا يعرف أحد قد يتركها بعد فترة وجيزة من الجماعات الأولية، من ناحية الجماعات داخل الجماعات

ويتها:

Natural

في أو طبيعي بسبب حاجة الأفراد في شكل جماعات الأصدقاء

رابطات معينة تحقق التوافق بين كل السن أو المستوى الإجتماعي جماعات أعضاء هيئة التدريس قضائية أو النقابات أو جماعات

الجماعات المنغلقة التى تؤدى محدودية أعضائها إلى محدودية الإطار الفكرى لهذه الجماعة.

خامساً: تقسيم الجماعات حسب دوافع الانتماء للجماعة:

وفقاً لهذا التقسيم فإن هناك نوعين من الجماعات وهما:

(أ) جماعات الدوافع الذاتية (الشخصية): وهنا ينتمى الفرد لجماعة بسبب دوافع ذاتية أو علاقات شخصية بحتة ومن أمثلتها جماعات الأصدقاء، الأندية الخاصة، جماعات التمثيل أو هواة جمع طوابع البريد.

(ب) جماعات الدوافع الاجتماعية: وهى جماعات تتشكل من أفراد تربطهم أغراض أو دوافع اجتماعية مثل أداء الخدمات العامة التى تعود بالفائدة على المجتمع وذلك بصرف النظر عن الفوائد المباشرة التى تعود عليهم، ومن أمثلة هذه الجماعات الجمعيات الخيرية التى تخدم مرضى السرطان والدرن وجمعيات رعاية الأيتام والمكفوفين، وجمعيات حماية المستهلك وأندية الروتارى وغيرها من الجماعات ذات الطابع الاجتماعى البحث.

سادساً: تقسيم الجماعات من حيث الرابطة التى تجمع بين أعضائها:

وهنا تنقسم الجماعات إلى نوعين:

(أ) الجماعات الإجبارية Compulsory Groups: وهى جماعات ينتمى إليها الفرد بحيث لا يكون له دخل أو رغبة فى تحديد ذلك الانتماء مثل الأسرة، جماعة الفصل، النقابات .. إلخ.

(ب) الجماعات الاختيارية Voluntary Groups: وهنا يكون الانضمام للجماعات والانسحاب منها حسب رغبة العضو ومن أمثلتها جماعات الأصدقاء، الجمعيات التعاونية، الجمعيات السياسية.. إلخ.

سابعاً: تقسيم الجماعات حسب

وفقاً لهذا التقسيم فإن هناك

(أ) الجماعات الرسمية

رسمى وعلنى وفيها يت

سلوكه، وتأخذ هذه الج

تدخل ضمن هيكل تنظيم

لجنة لها غرض محد

محددة بصورة رسمية.

(ب) الجماعات غير الرسمية

الجماعات بشكل إختيار

القواعد ما يعطيها لشك

تعيينهم ولكن العضوية

الأمر التى تشجع الآخر

١- أنها تقوم بتلبية وتنظ

الرسمية فهى توفر

الأسباب الرئيسية لل

غير الرسمي.

٢- إمكانية الحصول على

رسمية ليتمكن من الد

داخل المنظمة.

ومن خصائص الجماعات

وقدتها على تطوير قيادة غير

سابعاً: تقسيم الجماعات حسب طبيعة سلطاتها (رسمية / غير رسمية)
Formal and Informal Groups

وفقاً لهذا التقسيم فإن هناك نوعين من الجماعات:

(أ) **الجماعات الرسمية Formal Groups**: تنشأ هذه الجماعات بشكل رسمي وعلمي وفيها يتحدد دور كل عضو حسب وظيفته وحسب سلوكه، وتأخذ هذه الجماعات أشكالاً متنوعة فقد تكون جماعة عمل تدخل ضمن هيكل تنظيمي محدد كقسم أو إدارة عامة، وقد تأخذ شكل لجنة لها غرض محدد وتنتمى الجماعات الرسمية بأن هيكلها وأهدافها محددة بصورة رسمية.

(ب) **الجماعات غير الرسمية Informal Groups**: تتكون هذه الجماعات بشكل إختياري حسب رغبة الأفراد وبالتالي ليس لها من القواعد ما يعطيها الشكل أو الإطار القانوني، والأفراد هنا لا يتم تعيينهم ولكن العضوية تطوعية تعتمد على مدى جاذبية الجماعة، ومن الأمور التي تشجع الأفراد للانضمام للجماعات غير الرسمية ما يلي:
١- أنها تقوم بتلبية وتحقيق حاجات معينة تعجز عن تلبيتها الجماعات الرسمية فهي توفر للفرد الصداقة والأمان وتعمل على تقليص الأسباب الرئيسية للنزاع والإحباط كما أنها قد تمنح الفرد المركز غير الرسمي.

٢- إمكانية الحصول على بعض المعلومات، فالفرد ينضم لجماعة غير رسمية ليتمكن من الحصول على بعض المعلومات عما يجري داخل المنظمة.

ومن خصائص الجماعات غير الرسمية انخفاض عدد أعضائها وقوتها على تطوير قيادة غير رسمية وهيكل علاقات، كما أنها تميل نحو

أعضائها إلى محدودية الإطار

الجماعة:

ت وهما:

هذا ينتمى الفرد لجماعة بسبب من أمثلتها جماعات الأصدقاء، أو جمع طوابع البريد.

التي تشكل من أفراد تربطهم خدمات العامة التي تعود من عن الفوائد المباشرة التي للصيغ الخيرية التي تخدم غاية الأيتام والمكفوفين، ترى وغيرها من الجماعات

في تجمع بين أعضائها:

Compa: وهي جماعات أو رغبة في تحديد ذلك قيات .. إلخ.

Volun: وهنا يكون الانضمام العضو ومن أمثلتها جماعات السياسية.. إلخ.

الاستقرار وعلى الرغم من بعض السلبية التي تقترن بوجود الجماعات غير الرسمية خاصة في تعارض مصالحها مع أهداف المنظمة إلا أن وجودها يحقق الكثير من الإيجابيات ومنها:

١- أن الجماعات غير الرسمية تكمل وتعزز وجود الجماعات الرسمية حيث تؤدي العلاقات غير الرسمية إلى حماية المنظمة من تدمير نفسها بسبب تقيدتها بالأنظمة واللوائح الرسمية.

٢- توفير القيم الاجتماعية الضرورية حيث يؤدي الالتحاق بالجماعات الرسمية إلى إشباع حاجات الفرد للانتماء والأمان وتشجع الفرد على البقاء بالمنظمة خاصة بعد تخلصه من مصادر الإحباط والقلق.

٣- تسهيل عمل المدير: إذا تفهم المدير طبيعة الجماعات غير الرسمية واستطاع أن يكسب تأييدها فإن ذلك سيساعده في ممارسة مهامه بشكل أفضل.

٤- توفير وسيلة اتصال إضافية، إن ظاهرة الإشاعات مألوفة في مختلف المنظمات وهي بمثابة قناة معلومات يمكن الاستفادة بها وتوظيفها لصالح المنظمة.

٥- تشجيع ودفع المديرين على التخطيط الجيد والعناية بالعمل أكثر وذلك منعاً لتناثر الإشاعات أو الأقاويل المرتبطة بتواجد الجماعات غير الرسمية.

* تماسك الجماعة Group Cohesiveness

يقصد بلفظ التماسك مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أفراد الجماعة لبعضهم البعض ومدى شعورهم بالولاء والانتماء للجماعة وتمسكهم بعضويتها بينما يعرف فريق آخر التماسك بأنه محصلة القوى التي تجذب الأفراد نحو الجماعة فالتماسك يشير إلى جاذبية الجماعة لأعضائها.

ويمكن قياس تماسك الجماعة

١- أحاديث الأعضاء

المرات التي يستخدمون

وكذلك العبارات الدالة

والتعاون بين الأعضاء

٢- مسابقة أعضاء الجماعة

الجماعة لمعاييرها كـ

٣- مقاييس الصداقة، كـ

الجماعة كلما دل ذلك

المقياس قام فستحضر

وضع الصداقات بين

أعطى الطالب ١٠٠

من داخل الجماعة قبل

الجماعة، أما إذا كانت

ذلك يعد مؤشراً على

٤- تماسك الجماعة في أي

دراسة جماعات العمل

منظمة، وقد خلص إلى

عرضه للتفكير عندما

”حاتم زهران، (١٩٧٧) علم

ص ٨٥ - ٨٧.

ويمكن قياس تماسك الجماعة بعدة طرق منها * :

- ١- أحاديث الأعضاء عن الجماعة، وفقاً لهذا المقياس يتم ملاحظة عدد المرات التي يستخدم فيها الأعضاء كلمة (نحن) وكلمة (أنا) في أحاديثهم وكذلك العبارات الدالة على الرضا والارتياح وسيادة علاقات الود والتعاون بين الأعضاء.
- ٢- مسابقة أعضاء الجماعة للمعايير، فكلما زادت درجة خضوع أعضاء الجماعة لمعاييرها كلما كان ذلك دليلاً على تماسكها.
- ٣- مقياس الصداقة، كلما زادت درجة الصداقات بين الأعضاء داخل الجماعة كلما دل ذلك على تماسك ووحدة الجماعة ولتأكيد صحة هذا المقياس قام فستنجر وآخرون في الستينيات من القرن السابق بدراسة وضع الصداقات بين الطلاب في المدن الجامعية باعتبارهم جماعة، فإذا أعطى الطالب ١٠٠ فرصة واختار أصدقاء له فإذا تم اختيار ٨٠ فرصة من داخل الجماعة فإن هذه النسبة الكبيرة (٨٠%) تدل على تماسك الجماعة، أما إذا كانت نسبة اختيار الصداقات من خارج الجماعة فإن ذلك يعد مؤشراً على ضعف جاذبية الجماعة.

- ٤- تماسك الجماعة في أوقات الأزمات، حيث قام فرنش (French 1953) بدراسة جماعات العمل من الفرق الرياضية وقارنها بجماعات غير منظمة، وقد خلص إلى أن الجماعات المنظمة تكون متماسكة وأقل عرضه للتفكك عندما تتعرض الجماعة لموقف خطير يهدد كيائها.

* حامد زهران، (١٩٧٧) علم النفس الاجتماعي، القاهرة، الطبعة الرابعة، عالم الكتب، ص ٨٥ - ٨٧.

يقرن بوجود الجماعات مع أهداف المنظمة إلا أن

يوجد الجماعات الرسمية حيث
ظمة من تدمير نفسها بسبب

يؤدي الالتحاق بالجماعات
لأمان وتشجع الفرد على البقاء
حافظ والقلق.

الجماعات غير الرسمية
هذه في ممارسة مهامه بشكل

تتأثر مألوفة في مختلف
الاستفادة بها وتوظيفها لصالح

والحاجة بالعمل أكثر وذلك منعاً
د الجماعات غير الرسمية.

G
ة التي يكنها أفراد الجماعة
لتساء للجماعة وتمسكهم
ه محصلة القوى التي تجذب
ية الجماعة لأعضائها.

٤- التفاعل والتعاون بين أعضاء

زادت درجة التفاعل بين
الفرد بأن باقى أعضاء الجماعة
والمساعدة يزداد حيه للفرد

٥- حجم الجماعة: يؤثر حجم

الصغيرة أكثر تماسكاً و
مساحة التباين والاختلاف
نظر أعضائها.

٦- درجة اعتمادية الأعضاء

الأعضاء على الجماعة
ازدادت درجة جاذبية الجماعة
داخلية وخارجية تزداد

٧- تقبل الجماعة للفرد:

يحس بالإنجذاب إليها
بنبذ الجماعة فإنه يتفرج

٨- تقبل المجتمع لأهداف

عندما تكون أهداف الجماعة
وعاداته.

٩- الأحداث الاجتماعية

بعض الأحداث الهامة

٥- الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة، تؤثر البيئة المحيطة فى حالة الأفراد
الانفعالية، حيث صممت اختبارات إسقاطية يتم تطبيقها على أعضاء
الجماعة للتمييز بين حالات الجاذبية المرتفعة والمنخفضة للجماعة، وقد
اتضح أنه فى حالة الجاذبية المرتفعة يميل الأفراد للبقاء فى الجماعة.

٦- المساهمة والانتظام فى نشاط الجماعة، ويمكن استنتاج ذلك من معدلات
الغياب ودوران العمل ودفع الاشتراكات.

* مصادر جاذبية الجماعة:

كما أوضحنا سابقاً فإن تماسك الجماعة قد يشير إلى درجة جاذبيتها
وهناك العديد من الأسباب التى تؤدى إلى زيادة جاذبية الجماعة منها
ما يلى:

١- وضوح الهدف: عندما تتسم أهداف الجماعة بالوضوح والقوة فإن الفرد
يفضل الانضمام إليها لتقديره لهذه الأهداف.

٢- مكانة الفرد داخل الجماعة: كلما زادت مكانة الفرد وكلما ارتفع مركزه
داخل الجماعة كلما زادت جاذبية الجماعة بالنسبة له وقد أكدت
الدراسات التى أجراها (Kelly) أن أكثر الأفراد ارتباطاً بجماعاتهم
الذين يتوقعون ترقية لهم إلى مراكز أعلى داخل الجماعة.

٣- الانضمام الاختياري للجماعة: فالجماعة التى ينضم إليها الأعضاء
انضماماً اختيارياً يكون تماسكها أكثر من تلك التى تكون نتيجة ضغط
أو فرض من الآخرين، كما يحدث أحياناً عندما يفرض بعض الآباء
على الأبناء ضرورة الاشتراك فى بعض المنظمات أو الأندية.

٤- **التعامل والتعاون بين أعضاء الجماعة:** تكون الجماعة أكثر جاذبية كلما زادت درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة، من جهة أخرى عندما يحس الفرد بأن باقي أعضاء الجماعة يتعاونون معه ويقدمون له يد العون والمساعدة يزداد حبه للجماعة ويصبح أكثر تعلقاً بها.

٥- **حجم الجماعة:** يؤثر حجم الجماعة في درجة جاذبيتها، فالجماعات الصغيرة أكثر تماسكاً وجاذبية من الجماعات الكبيرة التي تزداد فيها مساحة التباين والاختلاف بين أعضائها مما يؤدي إلى قلة جاذبيتها في نظر أعضائها.

٦- **درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة:** كلما زادت درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة كلما ازدادت درجة جاذبية الجماعة، فالجماعة التي تحقق لأعضائها مكاسب داخلية وخارجية تزداد درجة جاذبيتها عند هؤلاء الأعضاء.

٧- **تقبل الجماعة للفرد:** عندما يحظى الفرد بتقبل كبير من الجماعة فإنه يحس بالإنجذاب إليها لإشباع حاجته لتقدير الذات، أما عندما يحس الفرد بنبذ الجماعة فإنه ينفر منها ولا يقبل عليها.

٨- **تقبل المجتمع لأهداف الجماعة:** يزداد تماسك الجماعة وبالتالي جاذبيتها عندما تكون أهداف الجماعة مقبولة من المجتمع ولا تتعارض مع قيمه وعاداته.

٩- **الأحداث الاجتماعية الهامة:** تتأثر جاذبية بعض الجماعات عند وقوع بعض الأحداث الهامة، فقد لوحظ أنه بعد الحروب والكوارث يصبح

الحياة في حالة الأفراد
م تطبيقها على أعضاء
والمتخففة للجماعة، وقد
راد للبقاء في الجماعة.

الاستنتاج ذلك من معدلات

ع إلى درجة جاذبيتها
جاذبية الجماعة منها

لوضوح والقوة فإن الفرد

الفرد وكلما ارتفع مركزه
سبة له وقد أكدت
د ارتباطاً بجماعاتهم
الجماعة.

يضم إليها الأعضاء
التي تكون نتيجة ضغط
يعرض بعض الآباء
ت أو الأندية.

الأفراد وبالذات في المجتمعات الغربية أكثر إقبالاً على مراكز أو دور العبادة.

١٠- عوامل أخرى: توجد عوامل أخرى تزيد من جاذبية الجماعة ومنها، الخبرات السارة لأعضاء الجماعة، سهولة الاتصال، الوفاق، الجو الديمقراطي للجماعة..إلخ.

* مشكلات الجماعة:

قد لا تحقق بعض الجماعات أهدافها المأمولة بل قد تتعثر كثيراً في خطواتها بسبب بعض المشكلات التي تحد من فعاليتها وقدرتها على التأثير ومن هذه المشكلات ما يلي:

أولاً: مشكلات السلوك والعلاقات الشخصية:

لنجاح الجماعة كوحدة عمل فإن الأمر يتطلب أن يتصف سلوك الأفراد بالاتزان وتحمل المسؤولية ولكن الواقع العملي عادة ما يشهد انحرافاً في سلوكيات بعض أعضاء الجماعة حيث قد يغالون في محاولة توظيف الجماعة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية على حساب مصالح الجماعة وهنا يتحول هؤلاء الأفراد إلى عوامل هدم للجماعة بدلاً من أن يكونوا عوامل بناء ودعم وتأييد، ومن أمثلة هؤلاء الأفراد ذوى السلوكيات الهدامة، الأشخاص السلبيين ومن يتسم بالأنانية والأشخاص المتسلطين، كل هؤلاء يسببون مشاكل لا حصر لها داخل الجماعة.

ثانياً: المشكلات الوظيفية:

ترتبط هذه النوعية من المشكلات بمدى قدرة الجماعة على النهوض بمهامها الوظيفية، وتتمثل هذه المشكلات فيما يلي:

١- وجود متزعات أو

حيات فرعية تحت

التشاور والفرقة ويؤثر

تؤثر التثاقل على الجماعة

٢- مشكلة الروتين الإداري

كما قد تكثر الجوانب

الأعمال.

٣- عدم فهم أهداف الجماعة

إعاقة مجهودات الجماعة

٤- عدم إتاحة الفرصة لظهور

روح التجديد والابتكار

٥- انحراف بعض الأعضاء

المفرطة أو بسبب ضعف

الخاصة بالجماعة.

ثالثاً: مشكلات التنافس بين

حيث يؤدي التنافس إلى

تؤثر على مدى تماسك أو

العمل يجب معالجة المشكلات

ووحدة الجماعة بحيث تحتفظ

أعضائها باستمرار.

١- وجود منازعات أو صراع داخل الجماعة: حيث قد تنقسم الجماعة إلى جبهات فرعية تحت سيطرة قيادات مختلفة مما قد يزيد من درجة التنافر والفرقة ويؤثر سلباً على كيان الجماعة وأدائها لوظائفها، حيث تؤثر الشلل على الفعالية الكلية للجماعة.

٢- مشكلة الروتين الإداري: حيث تتعدد الإجراءات والقواعد والتعليمات كما قد تكثر اللجان التي قد تؤخر البت في القرارات وتؤخر إنجاز الأعمال.

٣- عدم فهم أهداف الجماعة: حيث يؤدي عدم الفهم الجيد للأهداف إلى إعاقة مجهودات الجماعة مما يؤثر على تماسكها وفعاليتها.

٤- عدم إتاحة الفرصة لظهور قيادات جديدة: حيث يؤثر ذلك سلباً على روح التجديد والابتكار والإبداع داخل الجماعة.

٥- انحراف بعض الأعضاء عن معايير الجماعة: وذلك بسبب الثقة المفرطة أو بسبب ضغوط خارجية تدفعهم للانحراف عن قواعد السلوك الخاصة بالجماعة.

ثالثاً: مشكلات التنافس بين الجماعات:

حيث يؤدي التنافس الشديد بين الجماعات إلى آثار سلبية عديدة قد تؤثر على مدى تماسك أو ترابط الجماعة. ولضمان فعالية وكفاءة جماعة العمل يجب معالجة المشكلات السابقة والحفاظ بشكل مستمر على تماسك ووحدة الجماعة بحيث تحتفظ جماعة العمل بمصادر جاذبيتها في نظر أعضائها باستمرار.

تتجلى أيضاً على مراكز أو دور

من جانب الجماعة ومنها،
الاتصال، الوفاق، الجو

سولة بل قد تتعثر كثيراً في
ن فعاليتها وقدرتها على التأثير

تطلب أن يتصف سلوك الأفراد
ل عادة ما يشهد انحرافاً في
اللون في محاولة توظيف
ة على حساب مصالح الجماعة
لجماعة بدلاً من أن يكونوا
الأفراد ذوي السلوكيات الهدامة،
خاص المتسلطين، كل هؤلاء

قوة الجماعة على النهوض
التي:

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

- مفهوم الصراع وآثاره
- التطور الفكري لدراسة الصراع.
- مراحل الصراع.
- مستويات الصراع.
- استراتيجيات حل أو مواجهة الصراع.
- المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل وعلاقتها باستراتيجيات مواجهة الصراع.

الفصل الثانى الصراع التنظيمى

مَهَيَّنَا:

يتناول هذا الفصل ظاهرة الصراع التنظيمى، وهى ظاهرة سلوكية قطرية مارسها الإنسان منذ تواجده على سطح الأرض، وستظل تلازمه طوال حياته، فالإنسان منا يعيش صراعاً مستمراً بين الخير والشر بين الواقع والمأمول، بين مصالحه ومصالح الآخرين، بإختصار فإن عضوية الإنسان فى مؤسسات إجتماعية إبتداء بالأسرة والجماعة والمنظمة والمجتمع تجعله معرضاً بصورة مستمرة ليكون طرفاً فى شكل من أشكال الصراع، ومرد هذا الصراع يرجع إلى تعارض المصالح والرغبات الأمر الذى يؤدى بدوره إلى القلق والتوتر على المستوى الفردى والجماعى وعلى مستوى المنظمة ككل وتشير كافة المؤشرات والدلائل إلى زيادة حدة الصراعات فى منظمات الأعمال وذلك كنتيجة طبيعية لرتم الحياة السريع وللزيادة الواضحة فى تطلعات الأفراد وطموحاتهم، وكنتيجة لتضارب المصالح وإختلاف المنهجيات وأيدولوجيات التفكير فى ظل عالم يعيش تيارات منافسة عالية مع تزايد الاتجاه لتكوير الأعمال.

وترتبياً على ذلك فالصراع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة يعتبر من الظواهر الحتمية التى يجب التعامل معها بفعالية حتى يمكن إحتواء آثار الصراع السلبية والاستفادة من ثماره الإيجابية.

ولنتناول موضوع الصراع التنظيمي فإننا سوف نعرض للنقاط التالية:

- مفهوم الصراع وآثاره
- التطور الفكري لدراسة الصراع.
- مراحل الصراع.
- مستويات الصراع.
- استراتيجيات حل أو مواجهة الصراع.
- المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل وعلاقتها باستراتيجيات مواجهة الصراع.

* مفهوم الصراع وآثاره:

يعرف Jones الصراع التنظيمي بأنه حالة من الخلاف أو التعارض تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة من المجموعات مع أهداف مجموعة أخرى.

It is a clash that occurs when the goal directed Behavior of one group blocks or thwarts the goals of another group.

وإذا كان الصراع حالة تعارض أو عدم اتفاق بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة فإنه يعنى بالتبعية أنه موقف تتواجد فيه مصالح وأهداف ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الأفراد والجماعات مما يؤدي إلى نوع من العداء أو السلوك العدواني، كما يرى البعض الصراع على أنه صور من صور التفاعل التي ينتج عنها عدم اتفاق في وجهات النظر والقيم، وعدم التوافق في الأنشطة والممارسات وبالتالي تحدث آثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية وذلك على اعتبار أن الصراع هو تغيير

أو خلل يطرأ على السلوك ومصالح طرف من الأطراف

وعلى الرغم من تعدد الأسباب يجب الارتكاز إلى أن الصراع ظاهرة و الجماعة والمنظمة.

٢- يشير الصراع إلى تعدد الآراء، كما يظهر في

٣- تتوقف درجة تطور الأطراف محل الصراع الأطراف لنتائج الصراع

٤- أن مفهوم الصراع في الجماعة والمنظمة

معين دون إعاقه الطرف غالباً، كما لا تؤدي إلى عكس الصراع الذي

دون تحقيق الطرف ٥- رغم ما يحمله الصراع

تستدعي من الإدارة وعلى ذلك يمكن تعريف سلوكية مستمرة تحدث على

عرض للنقاط التالية:

أو خلل يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل وإفساد جهود ومصالح طرف من الأطراف والإسهام في عدم تحقيقه لأهدافه ومصالحه.

وعلى الرغم من تعدد تعريفات الصراع فإننا نؤكد على عدة حقائق أساسية يجب الارتكاز إليها عند تعريف الصراع التنظيمي وهي:

١- أن الصراع ظاهرة واقعية وملموسة تتواجد على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

٢- يشير الصراع إلى تعارض في المصالح والأهداف والقيم والمعتقدات والآراء، كما يظهر في شكل مشاعر وأحاسيس.

٣- تتوقف درجة تطور الصراع وحدته على عدة عوامل منها مدى قوة الأطراف محل الصراع وشخصيتهم، كما تتوقف على مدى إدراك هذه الأطراف لنتائج الصراع وآثاره.

٤- أن مفهوم الصراع يختلف عن مفهوم التنافس، فالتنافس بين الأفراد والجماعات والمنظمات يحدث عند محاولة طرفي الصراع تحقيق هدف معين دون إعاقة الطرف الآخر، فالمنافسة لا تنطوي على اتجاه عدائي غالباً، كما لا تؤدي بالضرورة إلى الإضرار بمصالح الآخرين على عكس الصراع الذي يحاول فيه كل طرف وضع العقبات التي تحول دون تحقيق الطرف الآخر لأهدافه.

٥- رغم ما يحمله الصراع من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح المنظمة.

وعلى ذلك يمكن تعريف الصراع في النهاية بأنه عبارة عن ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وتؤثر سلباً

عنها باستراتيجيات

الخلافاً أو التعارض
صعوبات مع أهداف

It is a clash that
of one group blocks

ق بين طرفين أو أكثر
د فيه مصالح وأهداف
عات مما يؤدي إلى نوع
الصراع على أنه صور
جهات النظر والقيم، وعدم
أثر ضارة تعوق أو تمنع
تأثر أن الصراع هو تعيق

أو إيجاباً على طبيعة العلاقات التفاعلية بين الأطراف محل الصراع وعلى مدى قدرتهم على تحقيق مصالحهم وأهدافهم".

*** آثار ونتائج الصراع التنظيمي:**

على الرغم من إدراك الكثيرين للصراع على أنه غالباً ما يكون شيئاً سلبياً، فإن الدراسات والبحوث تكشف عن أن بعض أنواع الصراع مفيدة للمنظمة ويمكن أن ترفع من فعاليتها التنظيمية، وفي هذا الصدد يقول Gones P.55

"Although conflict is often Perceived as Something negative, research suggests that some conflict is good for an organization and can improve organizational effectiveness"

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن، ما هي الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي، في محاولة للإجابة على هذا السؤال نقوم أولاً بتوضيح الفرق بين الصراع الإيجابي أو البناء Constructive conflict والصراع السلبي أو الهدام Dysfunctional conflict ، فالنوع الأول هو صراع يسهم في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة.

"Conflict that contributes to a group's or individual's performance" (*)

(*) Daft, R and Noe, R (2001) Organizational Behavior, Harcourt Inc-P450.

أما الصراع السلبي أو
والجماعة ويترتب عليه
تتصدى له وتحاول الحد

ومن أمثلة الصراع
أفضل السبل لتقديم خدمة
وسائل تحقيق الخدمة و
خدمة جيدة بمجرد تسوية

وعلى أية حال فإن
ما يلي:

(١) تحسين جودة عمل

onal learning

للمشاكل أو للاخترا

ision making

(GM) أدت الخلا

معدلات الإنتاج ال

قرارات إدارية أكثر

في معدلات إنتاجه

الأقسام في شركة

مجالاً إهتماماً بالش

فقط تم التركيز من

(٢) يؤدي الصراع الت

والقيام بتغييرات

أما الصراع السلبي أو الهدام فهو صراع يعوق أداء كل من الفرد والجماعة ويترتب عليه إحداث ضرر للمنظمة، ولذلك يجب على الإدارة أن تصدى له وتحاول الحد منه أو القضاء على مسبباته.

ومن أمثلة الصراع الإيجابي أن تتصارع مدرستان حكوميتان حول أفضل السبل لتقديم خدمة تعليمية مميزة لأهالي منطقة ما، فيغض النظر عن وسائل تحقيق الخدمة وناتج الصراع فإن أهالي المنطقة سيحصلون على خدمة جيدة بمجرد تسوية الصراع بين المدرستين.

وعلى أية حال فإن هناك عدة آثار إيجابية للصراع التنظيمي نذكر منها ما يلي:

(١) تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة درجة التعلم التنظيمي Organizational learning نتيجة اكتشاف طرق جديدة للنظر للمشاكل أو للافتراضات الخاطئة التي كانت تشوه عملية اتخاذ القرار distort Decision making، فمثلاً في شركة جنرال موتورز (GM) أدت الخلافات بين مجلس الإدارة وكبار المديرين حول معدلات الإنتاج البطيئة إلى تعيين فريق إداري جديد استطاع أن يتخذ قرارات إدارية أكثر جرأة حققت الشركة من خلالها تغييرات جوهرية في معدلات إنتاجها، وبنفس الطريقة فقد أدى الصراع بين رؤساء الأقسام في شركة Digital Equipment إلى تغيير جوهري في مجالات إهتمام الشركة فبدلاً من تركيز الاهتمام على النواحي الفنية فقط تم التركيز من خلال بعض القرارات على الجوانب التسويقية.

(٢) يؤدي الصراع التنظيمي إلى شحذ همم الابتكار Spurs Creativity والقيام بتغييرات مفيدة Beneficial Changes داخل المنظمة، حيث

راف محل الصراع وعلى

ل أنه غالباً ما يكون شيئاً
ص أنواع الصراع مفيدة
في هذا الصدد يقول

"Although conflict is
negative, research shows
that it is an organization's
effectiveness"

لار الإيجابية والسلبية
القول تقوم أولاً بتوضيح
Constructive والصراع
فانوع الأول هو صراع

"Conflict that can
improve performance" (*)

(*) Daft, R and Noe, R
P450.

أ - الإدراك المثلّي

تعتبر الجماعات
يتم الإشارة إلى
الجماعة في كسب
معينة على أعضاء
وعدم المقررة كـ
بينما يزداد تأثير

ب - زيادة العداء وقلّة

وطأة الصراع وال
قيماً بينها، قيماً
دعم موقفه في الص

ج - يؤدي الصراع إلى

التوتر والقلق الذي
يترتب على الصر
والأزمات القلبية و

د - غلبة المصالح والإ

يحاول كل طرف أن
النظر عن مصالح

هـ - يؤدي التورط في الص

والمال مما يؤدي إلى

يلجأ أطراف الصراع إلى التفكير في حل الصراع عن طريق استخدام
ما لديهم من طاقات وقدرات ذهنية مما ينمي مواهبهم ويزيد من
قدراتهم على حل المشاكل مستقبلاً ، وبالتالي فإن الصراع فرصة
لإستشارة الهمم وإبراز القدرات الكامنة لدى الأفراد.

(٣) يؤدي الصراع إلى زيادة تماسك أعضاء الجماعة وذلك في مواجهة
جماعة أخرى، ومع زيادة درجة التماسك تقل الخلافات الفردية
وتصبح الجماعة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد ويزداد ولاؤه لها.

(٤) في مواجهة التحدي والمنافسة يتم التركيز في مرحلة الصراع على
مهام ومسئوليات محددة بهدف إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر، كما يتم
انتقاء قيادات نشطة لديها القدرة على السيطرة وكسب جولة الصراع،
وبالتالي تكون فترة الصراع محكاً جيداً لاختبار المهارات القيادية
والكشف عن قيادات واعدة يجب أن تعطى لها الفرصة في المستقبل.

(٥) مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع وتجنب أسبابه
مستقبلاً، فمع ارتفاع درجة التعلم التنظيمي يصبح المشاركون في
الصراع أكثر إلماماً بكيفية التصرف أو التعامل مع الخصوم.

(٦) التنفيس عن بعض الرغبات والحاجات المكبوتة عند الأفراد الذين
يكون لديهم دافع قوى لإثارة النزاعات داخل المنظمة، وبالتالي يكون
الصراع فرصة أو منفذاً لإشباع مثل هذه الرغبات حتى يتسنى لهم
التركيز على مسؤوليات أو مهام أكثر أهمية.

من جهة أخرى فإن الصراع التنظيمي يؤدي إلى نتائج وآثار سلبية

نوجزها فيما يلي:

- أ - الإدراك السلبي لأطراف النزاع الأخرى، فمن وجهة نظر جماعة ما تعتبر الجماعات المتصارعة معها جماعات شريرة وعدوانية وربما يتم الإشارة إلى هذه الجماعات الأخرى بمصطلحات تبرز رغبة الجماعة في كسب المنافسة أو جولة الصراع كما يتم إطلاق مسميات معينة على أعضاء هذه الجماعات الأخرى تتعنتهم بالتخلف والعجز وعدم المقدرة، كما يزداد تأثير الهالة السالبة بالنسبة لأفراد الجماعة، بينما يزداد تأثير الهالة السالبة بالنسبة للجماعات المتصارعة معهم.
- ب - زيادة العداء وقلة قنوات الاتصال بين أطراف الصراع، فمع زيادة وطأة الصراع والخلاف تقطع الأطراف المتصارعة خطوط الاتصال فيما بينها، فيما عدا تلك الاتصالات التي يحاول كل طرف من خلالها دعم موقفه في الصراع وإثبات ضعف الطرف الآخر.
- ج - يؤدي الصراع إلى آثار نفسية وصحية سيئة حيث ينتج عنه درجة من التوتر والقلق الذي يؤدي بدوره إلى الإحباط Frustration، كما يترتب على الصراع مشاكل صحية تتجسد في أمراض كالضغط والأمراض القلبية والسكر... إلخ.
- د - غلبة المصالح والإهتمامات الخاصة على المصلحة العامة، حيث يحاول كل طرف أن يحقق أكبر المكاسب الشخصية أو الخاصة بغض النظر عن مصالح المنظمة.
- هـ - يؤدي التوتر في الصراعات إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى آثار سيئة على موارد وإمكانات المنظمة.

صراع عن طريق استخدام مواهبهم ويزيد من قبح الصراع فرصة الأفراد.

صناعة وذلك في مواجهة قبل الخلافات الفردية ورد ويزداد ولاؤه لها.

في مرحلة الصراع على الطرف الآخر، كما يتم مرة وكسب جولة الصراع، صغار المهارات القيادية لها الفرصة في المستقبل.

لاج الصراع وتجنب أسبابه يصبح المشاركون في ضل مع الخصوم.

كثيرة عند الأفراد الذين من المنظمة، وبالتالي يكون الرغبات حتى ينسنى لهم إلى نتائج وآثار سلبية

و- إلحاق الضرر بمصلحة طرف دون آخر حيث يتحمل أحد الأطراف نتائج الصراع بدرجة أكبر من الطرف الآخر، مما يولد لديه الإحساس بالظلم والقهر والرغبة في الصراع مرة أخرى.

* التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي

تختلف النظرة للصراع التنظيمي وأساليب مواجهته وفقاً لمراحل تطور الفكر الإداري وذلك على النحو التالي:

١- المدرسة التقليدية: وتمثل هذه المدرسة وجهات النظر في الفكر الإداري حتى بداية الأربعينات من القرن السابق، ووفقاً لهذه المدرسة فإن الصراع سلوك غير مرغوب فيه ولذلك يجب القضاء عليه أو تقليله إلى أدنى حد ممكن، ومن الناحية التقليدية أخذت محاولات تقليل الصراع شكل القمع والإخماد، لكن وعلى الرغم من أن الإخماد قد ينجح في إزالة الصراع ظاهرياً إلا أنه لا يتعامل مع الأسباب الجوهرية للصراع ومن ثم قد يعود الصراع مرة أخرى إذا ما تهيأت الظروف لذلك.

وعلى ذلك فإن رؤية المدرسة التقليدية للصراع تقوم على الافتراضات التالية:

- أن الصراع التنظيمي ضار بالمنظمة ولذلك يجب تجنبه وتقاؤه.
- أن وجود الصراع قرينة على وجود خلل أو أشياء خاطئة في المنظمة.
- ينشأ الصراع بصفة أساسية نتيجة الفروق الفردية بين العاملين.
- يترتب على وجود الصراع ردود فعل غير مناسبة بين أطراف الصراع.

وعلى الرغم من أن الإيجابية إلا أن الكثير والأسرة ومراكز العمل الصراع، ففي الأسرة تشجيعه، وكذلك تكون التأكيد على أهمية عمل المدارس والمؤسسات تتضمن إجابات متفقة المديرين في العديد من كان أم سلبياً، وذلك على مرغوب فيه وأن خلو المكونة لثقافة المنظمة

٢- المدرسة السلوكية

حتمية Inevitable لا يمكن إيجتابه أو خصائص رؤية الصراع التنظيمي

- أن الصراع التنظيمي يجب على الإدارة الحدود المسموح به
- أن الصراع قد يكون تتعدد أسباب الصراع
- أن انخفاض مستوى الابتكار والتجديد

وعلى الرغم من تجاهل المدرسة التقليدية لدوافع الصراع وجوانبه الإيجابية إلا أن الكثير من المؤسسات الهامة في المجتمع مثل المدرسة والأسرة ومراكز العبادة ما زالت تعتق المنهج التقليدي في التعامل مع الصراع، ففي الأسرة تكون توجيهات الآباء واضحة بمنع الصراع وعدم تنجيجه، وكذلك تكون التعليمات في دور العبادة في نفس الاتجاه حيث يتم التأكيد على أهمية علاقات الأخوة والبعد عن النزاع أو التباغض. وفي المدارس والمؤسسات التعليمية يكون هناك ميل للأسئلة النمطية التي تتضمن إجابات متفقة وغير متباينة، علاوة على ذلك فإن كثيراً من المديرين في العديد من منظمات الأعمال يحاولون تقادى الصراع إيجابياً كان أم سلبياً، وذلك على اعتبار أن وجود الصراع يعد مؤشراً سلبياً غير مرغوب فيه وأن خلو المنظمة من الصراع يمثل قيمة هامة من القيم المكونة لثقافة المنظمة.

٢- المدرسة السلوكية: يرى أنصار هذه المدرسة أن الصراع ظاهرة حتمية Inevitable تصاحب التعاملات الإنسانية داخل أى منظمة ولذلك لا يمكن إجتنابه أو تفاديه كما ترى المدرسة التقليدية. ومن أهم خصائص رؤية المدرسة السلوكية للصراع ما يلي:

- أن الصراع التنظيمي أمر حتمي وضروري ويجب الاعتراف بوجوده.
- يجب على الإدارة مراقبة مستوى الصراع وعدم التدخل طالما كان في الحدود المسموح بها.
- أن الصراع قد يكون إيجابياً وليس بالضرورة أن يكون سلبياً أو هداماً.
- تتعدد أسباب الصراع التنظيمي ولذلك يجب دراستها وتحليلها.
- أن إنخفاض مستوى الصراع أو انعدامه لا يساعد في تنمية عمليات الابتكار والتجديد داخل المنظمة.

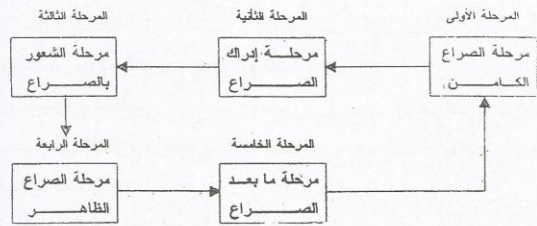
٣- المدرسة الموقفية: وهي تمثل الفكر الإداري الحديث حيث ترى أن الصراع قد يكون بناءً أو هداماً حسب الموقف محل الصراع، ففي بعض المواقف قد يكون الصراع مرغوباً فيه، بينما في مواقف أخرى قد يكون من الأفضل تقليله أو تجنبه، وعلى ذلك فإن على الإدارة تحليل ودراسة مواقف الصراع وتحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها.

* مراحل الصراع التنظيمي^(١) Stages of conflict

يمر الصراع التنظيمي بعدة مراحل يمكن من خلالها تفهم واستيعاب ديناميكية عملية الصراع. ويعد نموذج بوندي Pondy's Model من أشهر النماذج التي توضح مراحل الصراع التنظيمي وهذه المراحل تتمثل في خمسة مراحل متتابعة يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (١-٢)

مراحل الصراع التنظيمي وفقاً لنموذج Pondy



(١) - المراجع

- Jones,G(1993) Opcit,pp553- 559

- Daft,R& Noe,R(2001) Opcit, pp.455-458

وفيما يلي شرح للمراحل

١- مرحلة الصراع الكامل

تتسم هذه المرحلة

Conflict exists

أو العوامل ما يمكن أن

أو العلاقات المتبادلة

الأهداف والأولويات

البيروقراطية

performance criteria

tion for Resources

٢- مرحلة إدراك الصراع

تبدأ هذه المرحلة

Stakeholders

يتم التعرف على مسببات

المصارعة بتحليل الأحداث

التي تواجهها في علاقتها

الإنتاج بإحدى المنظمات

المواد الداخلة في الإنتاج

بإلقاء اللوم على الإدارة

الصراع في التزايد

فإدارة المشتريات تحول

أساس أنها السبب في

لتكنولوجيا الإنتاج المتطور

التي تشرح للمراحل السابقة:

١- مرحلة الصراع الكامن Latent Conflict

تتم هذه المرحلة بأن الصراع لا يكون صريحاً أو واضحاً No Outright Conflict ولكن يكون هناك من التغيرات العوامل ما يمكن أن يؤدي للصراع، ومن هذه العوامل إعتدائية العلاقات أو العلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع Interdependence اختلاف الأهداف والأولويات Differences in goals and priorities، البيروقراطية Bureaucracy تبين أو اختلاف معايير تقييم الأداء Incompatible performance criteria والمنافسة على الموارد Competition for Resources

٢- مرحلة إدراك الصراع Perceived conflict

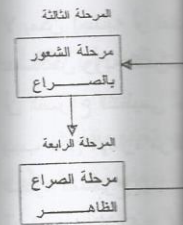
تبدأ هذه المرحلة عندما تدرك وحدة أو مجموعة من أصحاب المصالح Stakeholders أن أهدافها قد تأثرت سلباً بتصرفات مجموعة أخرى، وهنا يتم التعرف على مسببات الصراع ويقوم كل طرف من الأطراف المتصارعة بتحليل الأحداث التي تقود إليه وإعداد سيناريو حول المشاكل التي تواجهها في علاقتها بالطرف الآخر فعلى سبيل المثال قد تكتشف إدارة الإنتاج بإحدى المنظمات أن العديد من مشاكل الإنتاج ترجع إلى عيوب في المواد الداخلة في الإنتاج التي تقوم بتوفيرها إدارة المواد وتبدأ كل إدارة بإلقاء اللوم على الإدارة الأخرى حسب معطياتها الخاصة بها وهنا يبدأ الصراع في التزايد Conflict escalates بسبب النزاع حول أصل المشكلة فإدارة المشتريات تحاول التخلص من المشكلة وتبدأ بانتقاد إدارة الإنتاج على أساس أنها السبب في المشكلة نتيجة قصور إمكاناتها وعدم مجاراتها لتكنولوجيا الإنتاج المتطورة. وعلى الرغم من اشتراك الإدارتين في هدف

في الحديث حيث ترى أن وقت محل الصراع، هي، بينما في مواقف أخرى ذلك فإن على الإدارة تحلياً المناسبة للتعامل معها.

Stages of

من خلالها تفهم واستيعاب من Pondy's Model وهذه المراحل تتمثل في

نموذج Pondy



المراجع -
- Jones, G (1993) Op cit
- Daft, R & Noe, R (2001)

واحد وهو الحفاظ على جودة الإنتاج إلا أنهما يرجعان تواضع مستوى الجودة لمبررات مختلفة.

٣- مرحلة الشعور بالصراع Felt Conflict

في هذه المرحلة تبدأ الوحدات المتصارعة في تنمية أو تجهيز رد فعل إنفعالي تجاه بعضها ومع تزايد الصراع سينعدم التعاون بينها ويؤثر ذلك الوضع سلباً على الفعالية التنظيمية للمنشأة فقد يكون من الصعب الإسراع بتطوير منتج جديد إذا كان هناك خلاف بين إدارات الإنتاج والمواد، والبحوث. وفي هذه المرحلة قد يكون سبب الصراع بسيطاً ولكن إذا لم يتم حله فإن الأمور تتصاعد وتتفاقم الأوضاع بحيث تتحول مشكلة صغيرة إلى مشكلة كبيرة يصعب السيطرة عليها أو معالجتها.

٤- مرحلة إظهار الصراع Manifest conflict

تنتم هذه المرحلة بملموسية الصراع وتجسيده في صور مختلفة من العداء، فقد يكون العداء واضحاً وعلنياً Open aggression في شكل مشاحنات لفظية أو عنف أو تخريب أو قد يكون عداء سلبياً Passive aggression وذلك عن طريق إصابة الطرف الآخر بالإحباط واليأس نتيجة عدم تلبية طلبات خاصة به، ومن الأمثلة على ذلك قصص الصراع بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج حيث قد تتظاهر إدارة الإنتاج بسرعة تلبية الطلبات الخاصة برجال البيع ولكنها قد لا تفعل شيئاً أو تماطل في تسليم الطلبية مما يسبب حالة من الإحباط والقلق لدى إدارة المبيعات، بشكل عام فإن الخاسر الرئيسي في هذه المرحلة هي المنظمة حيث تتأثر فعاليتها التنظيمية بسبب تردى وسوء العلاقات بين الأقسام والإدارات المتصارعة ولهذا فإن على جميع المديرين أن يبذلوا كافة الجهود

لمنع المنظمة أو الجهات المتصارعة.

٥- مرحلة ما بعد الصراع Post Conflict

سواء طال الصراع أم قصر مرضياً للطرفين فمن المتوقع أن المتصارعة، أما إذا أسفر الصراع فإنه من المتوقع أن يعود الصراع أو خطورة.

* مستويات الصراع conflict

يمكن التمييز بين أربعة مستويات الصراع أو بين الأفراد أو المنظمات بعضها البعض ، وسوا موضحين مسببات الصراع في ٥

أولاً: الصراع على مستوى الفرد يعانى الفرد داخل الجماعة عديداً داخل نفسه ، وترجع حالة وعوامل منها:

١- الإحباط:

يواجه الإنسان حالة الإحباط هدف ما يمنعه من تلبية حاجاته

لمنع المنظمة أو الجهات المتصارعة من الوصول إلى مرحلة إظهار الصراع.

٥- مرحلة ما بعد الصراع Conflict aftermath

سواء طال الصراع أم قصر فلا بد له من حل ولكن إذا كان الحل مرضياً للطرفين فمن المتوقع أن تسود علاقات التعاون بين الأطراف المتصارعة، أما إذا أسفر الصراع عن حل لم يرض كل أو بعض الأطراف فأنه من المتوقع أن يعود الصراع مرة أخرى وربما بصورة أكثر شدة أو خطورة.

* مستويات الصراع Levels of organizational conflict

يمكن التمييز بين أربعة مستويات للصراع، حيث يحدث الصراع على مستوى الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات داخل منظمة ما وأخيراً بين المنظمات بعضها البعض ، وسوف نناقش فيما يلي هذه المستويات المختلفة موضحين مسببات الصراع في كل مستوى.

أولاً: الصراع على مستوى الفرد Intrapersonal conflict

يعانى الفرد داخل الجماعة من الشعور بالتعارض والنزاع بين قوى عديدة داخل نفسه ، وترجع حالة التعارض والنزاع الداخلى إلى مسببات وعوامل منها:

١- الإحباط:

يواجه الإنسان حالة الإحباط عندما لا يستطيع تحقيق هدفه بسبب وجود هدف ما يمنعه من تلبية حاجاته أو رغباته. وفي مواجهة حالة الإحباط هذه

يرجعان توافر مستوى

في تنمية أو تجهيز رد فعل
تعاون بينها ويؤثر ذلك
من الصعب الإسراع
بين إدارات الإنتاج
ب الصراع بسيطاً ولكن
صاع بحيث تتحول مشكلة
أو معالجتها.

Ma

سيده في صور مختلفة من
Open age في شكل
قد يكون عداً سلبياً
لغة الطرف الآخر بالإحباط
ن الأمثلة على ذلك قصص
ت قد تتظاهر إدارة الإنتاج
كها قد لا تفعل شيئاً
ل الإحباط والقلق لدى إدارة
هذه المرحلة هي المنظمة
العلاقات بين الأقسام
محررين أن يبذلوا كافة الجهود

يلجأ الفرد إلى تبني أحد أنواع السلوك الدفاعي الذي قد يتخذ صوراً وأشكالاً عديدة منها:

- الانسحاب والتخلي عن الهدف.
- العدوانية.
- الجمود.
- أحلام اليقظة.
- المساواة.
- الإحلال والتعويض.
- الكبت.
- التبرير.

٢- تعارض أهداف الفرد:

أما المصدر الرئيسي الثاني للصراع لدى الفرد فيتعلق بتعارض الأهداف، وهناك فرق بين الإحباط وتعارض الأهداف فالأول ينشأ من تعذر الوصول للهدف بسبب عائق ما، أما الثاني فيشير إلى تعارض بين الأهداف نفسها وهنا يواجه الفرد ثلاثة أنواع من التعارض بين الأهداف وهي:

أ - حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق أهداف متعارضة ذات مزايا فقط بمعنى أن على الفرد أن يختار هدفاً واحداً من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا، فالمشكلة هنا ستكون تعارض في الإقدام لتحقيق أي الأهداف، وهذا التعارض بسيط لا يسبب توتراً أو ضغطاً نفسياً عالياً حيث يختار الفرد البديل الأكثر نفعاً أو الأعلى جاذبية.

ب- الحالة الثانية من تعارض الأهداف هي حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق أهداف ذات عيوب ومزايا في نفس الوقت، وهذا النوع من التعارض هو الأكثر شيوعاً، هنا يجب على الفرد أن يقارن المزايا بالعيوب بحيث يستطيع في النهاية أن يحدد القيمة الصافية للبديل، تلك القيمة التي تصل بالعيوب إلى أقل حد ممكن وتعظم العائد إلى أعلى حد.

ج- وأخيراً حينما يكون كلها ذات عيوب أو للمشاكل، وأحياناً فالفرد غير المتوقع سيئ يؤثر على مضمض وهذا وضع

٣- تعارض الدور وغموض

قد يعمل الفرد في وظائف القيام بأدوار متعارضة معاً أن يقرر أي المصالح عليه يعاني الفرد صراعاً داخلياً كلما قلت قدرة الفرد على استخدام خبراته السابقة في عاجزاً على إلتهاج نماذج المراحل الأولى للعمل في Role Ambiguity وحدا

٤- مشاكل العمل

قد يشعر الفرد بتزاح في العمل ومن هذه المشاكل - زيادة عبء العمل. - سوء ظروف العمل.

جـ - وأخيراً حينما يكون الفرد مدفوعاً لإختيار هدف واحد بين عدة أهداف كلها ذات عيوب أو سلبيات، هنا قد يتحاشى الفرد الاختيار منعاً للمشاكل، وأحياناً قد لا يجد الإنسان مفرأ من اختيار أحد البدائل، فالفرد غير المتوافق مع عمله قد يقرر إما ترك المنظمة وهذا أمر سيئ يؤثر على موارده المالية وإما أن يستمر فى العمل على مضض وهذا وضع نفسى غير مريح له.

٣- تعارض الدور وغموضه:

قد يعمل الفرد فى وظيفة تجعله محاطاً بتوقعات مختلفة تتطلب منه القيام بأدوار متعارضة مما يجعله فى حالة صراع نفسى داخلى حيث عليه أن يقرر أى المصالح عليه أن ينفذها أو يشبعها أولاً، من ناحية أخرى قد يعانى الفرد صراعاً داخلياً بسبب غموض دوره، فكما كان الدور غامضاً كلما قلت قدرة الفرد على التنبؤ بنتائج السلوك، وكلما كان أقل قدره على استخدام خبراته السابقة فى التعامل مع متطلبات هذا الدور، كما يصبح عاجزاً على إبتهاج نماذج سلوكية جديدة، وعادة ما يزداد غموض الدور فى المراحل الأولى للعمل فمن المعروف أن هناك علاقة بين غموض الدور Role Ambiguity وحدائث الدور Role Novelty.

٤- مشاكل العمل

قد يشعر الفرد بنزاع وتوتر داخلى بسبب بعض المشكلات التى يواجهها فى العمل ومن هذه المشكلات ما يلى:

- زيادة عبء العمل.
- سوء ظروف العمل.

تلى قد يتخذ صوراً وأشكالاً

حوائية.

حلم القطة.

إلحاح والتعويض.

تريز.

الفرد فيتعلق بتعارض
لأهداف فالأول ينشأ من تعثر
ير إلى تعارض بين الأهداف
من بين الأهداف وهى:

متعارضة ذات مزايا فقط
من عدة أهداف كلها تؤدي
فى الإقدام لتحقيق أى
توتراً أو ضغطاً نفسياً عليها
لأعلى جانبية.

حينما يكون الفرد مدفوعاً
نفس الوقت، وهذا النوع من
على الفرد أن يقارن المزايا
حدد قيمة الصافية للبدل، تلك
مسكن وتعظم العائد إلى

- تدنى العلاقات مع الزملاء.

- تعارض أساليب العمل مع معتقدات الفرد.

ثانياً: الصراع بين الأفراد (ضمن الجماعة) Interpersonal Conflict

إن الصراع بين أفراد الجماعة هو أمر حتمي، فمهما بلغت درجة تماسك الجماعة فلا يزال الأفراد مختلفين في شخصياتهم ومدرجاتهم وقدراتهم في التعامل والاتصال، وتتعدد صور الصراع أو الخلاف بين الأفراد فقد يكون منصباً على المكافأة أو الترقيّة أو المركز الاجتماعي. وتلعب العوامل الإنراكية والمعرفية دوراً هاماً في التأثير على مدى وعي الأطراف بالنزاع أو التناقض فإذا أدرك طرف بأن ثمة خسارة أو ضرر سيلحق به بسبب سلوك طرف آخر فإن ذلك من شأنه أن يحدد بشكل كبير الموقف أو السلوك الذي سيظهره هذا الطرف، كما يزداد الصراع بين الأفراد بسبب إختلاف القيم والاتجاهات.

وعلى ذلك فإن إدراك الفرد لذاته وللآخرين يسهل عملية التكيف التفاعلي بين الأفراد وهذا ينطبق بصفة خاصة على الوظائف الإشرافية حيث يتوجب على المشرف الحرص على الإدراك بشكل سليم والحد بقدر الإمكان من النهج غير السليم في إدراك الغير.

ولزيادة درجة التكيف التبادلي بين الأفراد هناك طريقتان هما:

١- تحليل التفاعل التبادلي Transactional Analysis (TA)

٢- نافذة أو شبك جوهاري Johari Window

وسوف نتناول فيما يلي هاتين الطريقتين:

١- تحليل التفاعل التبادلي

تعتمد هذه الطريقة على

نظرية التحليل النفسي، فمن

الأمثلة وهي الطفل، والرائد،

على أنه تفاعل بين حالات

التفاعل التبادلي:

١- تفاعلات تبادلية مكتملة

التفاعل عندما توجه حلاً

أو ملائمة من شخص

الأب فيستجيب له الطرف

التفاعلات التبادلية هي

مع أب وتأخذ هذه التفاعلات

المكمل بخطوط متوازية



راشد - نرشد

١- تحليل التفاعل التبادلي^(١):

تعتمد هذه الطريقة على استخدام مفهوم الأنا في نظرية فرويد وتستعين بنظرية التحليل النفسي، فمن المفترض أن لكل فرد ثلاث حالات من الأنا وهي الطفل، والراشد، والأب، ويمكن النظر إلى التفاعل بين الأفراد على أنه تفاعل بين حالات الأنا الثلاث، وعلى ذلك فإن هناك ٣ أنواع من التفاعل التبادلي:

أ - تفاعلات تبادلية مكملة Complementary، ويظهر هذا النوع من التفاعل عندما توجه حالة الأنا رسالة أو سلوكاً ويتلقى استجابة متوقعة أو ملائمة من شخص آخر ومثال ذلك عندما يتصرف شخص بسلوك الأب فيستجيب له الطرف الآخر بسلوك طفل مطيع، وأفضل التفاعلات التبادلية هي علاقة راشد براشد أو أب مع طفل، أو طفل مع أب وتأخذ هذه التفاعلات الشكل التالي حيث يعبر عن التبادل المكمل بخطوط متوازية.

شكل (١-٢)

التفاعل التبادلي المكمل



(١) Davis ,k and Newstrom,J(1989) Human behavior at work , N.Y, M Graw,- Hill Book Co - pp 261 - 263

Interpersonal Conflict

حتى، فمهما بلغت درجة
في شخصياتهم ومدرجاتهم
الصراع أو الخلاف بين
الترقية أو المركز الاجتماعي،
هنا في التأثير على مدى وعي
طرف بأن ثمة خسارة أو ضرر
من شأنه أن يحدد بشكل كبير
ف، كما يزداد الصراع بين

آخرين يسهل عملية التكيف
لصحة على الوظائف الإشرافية
الإدراك بشكل سليم والحد بقدرة
غير.

هناك طريقتان هما:

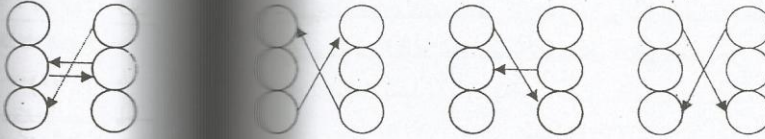
(TA) Transaction

Johan

الرسالة العلنية تمويه
الخفي فمثلاً قد تكون
أما جدول الأعمال
(٣-٢) هذا النوع من
صريحاً أو علنياً أما

ب - تفاعلات تبادلية متقاطعة Crossing، وتظهر هذه التفاعلات عندما
توجه الأنا لشخص ما رسالة أو سلوكاً فيستجيب لها استجابة غير
مناسبة أو غير متوقعة من الأنا الخاصة بشخص آخر، مثال ذلك
المشرف الذي يعامل أحد مرعوسيه على أنه طفل يستحق العطف،
ولكن المرعوس يستجيب وكأنه راشد مما يؤدي إلى اضطراب عملية
الاتصال وعدم ارتياح الطرفين ويوضح الشكل التالي (٢-٢)

شكل (٢-٢)
التفاعل التبادلي المتقاطع

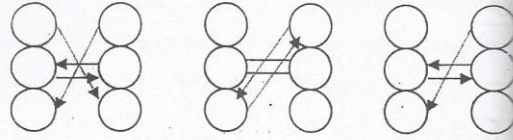


وعلى ذلك يتضح أن التفاعل
على شكل التفاعلات التبادلية

ج - تفاعلات تبادلية خفية ulterior، وهي تشبه التفاعلات المتقاطعة في
آثارها السلبية، ووفقاً لهذا النوع من التفاعلات فإن الأنا الخاصة
بشخص تشمل حالتين، في الحالة الأولى يبدو الشخص ظاهرياً وكأنه
راشد ولكن في الحالة الثانية يتصرف كحالة الألب، وهذه التفاعلات
الخفية معقدة ويصعب تعريفها وإكتشافها أو معالجتها، حيث يتضمن
التبادل الخفي جدول أعمال خفي أو غير ظاهر بجانب الرسالة
أو السلوك العلني أو الظاهر، وفي ظل هذا النوع من التفاعلات تكون

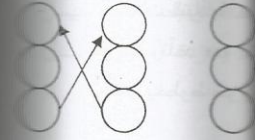
الرسالة العلنية تمويهاً ويكون المقصود هو السلوك، أو جدول الأعمال الخفي فمثلاً قد تكون الرسالة العلنية موجهة من حالة راشد لراشد، أما جدول الأعمال الخفي فيشير إلى حالة أب لطفل، ويوضح الشكل (٣-٢) هذا النوع من التفاعلات حيث يمثل الخط المتصل تفاعلاً صريحاً أو علنياً أما الخط المنقطع فيشير للتفاعل الخفي:

شكل (٣-٢)
التفاعل التبادلي الخفي



وعلى ذلك يتضح أن النزاع أو الصراع بين الأفراد يتوقف لدرجة كبيرة على شكل التفاعلات التبادلية بين طرفي الصراع.

من هذه التفاعلات عندما
جانب لها استجابة غير
نفس آخر، مثال ذلك
به طفل يستحق العطف
وإلى اضطراب عملية
شكل التالي (٢-٢)



التفاعلات المتقاطعة في
لأن فإن الأنا الخاصة
يكون الشخص ظاهرياً وكأنه
لأن الأب، وهذه التفاعلات
ويعالجتها، حيث يتضمن
ظاهر بجانب الرسالة
لأن التفرع من التفاعلات تكون

٢- نافذة جوهاري (Johari Window)

وهي طريقة بسيطة توضح أسباب النزاع والصراع بين الأفراد داخل الجماعة وتنسب إلى كل من Joseph Luft و Hary Ingham وتقرض نافذة جوهاري أن هناك أشياء يعرفها الفرد وهذا ينطبق على الآخرين، فهناك أشياء يعرفها الفرد عن الآخرين وأشياء لا يعرفها عنهم. ووفقاً للشكل التالي (٢-٤) فإن نافذة جوهاري تتضمن أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين.

شكل رقم (٢-٤)

نافذة جوهاري

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
الذات الخفية (٢)	الذات المكشوفة (١)	الفرد يعرف نفسه
الذات غير المكشوفة (٤)	الذات العمياء (٣)	الفرد لا يعرف نفسه

واستناداً للشكل السابق تضم نافذة جوهاري أربع حالات هي:

الحالة الأولى: وهي أفضل الحالات حيث يعرف الفرد نفسه ويكون كذلك على بينة بمشاعر ودوافع الآخرين مما يسهل عملية التفاعل أو التعامل معهم، وبالتالي تقل فرص الخلاف أو النزاع بين الفرد والآخرين.

٧ Luthans, F (1989) Organizational Behavior, 5 ed, N.Y: McGraw-Hill Book pp 410- 412.

الحالة الثانية: وفيها يعرف

يعانى من الخوف والنزاع
الآخرين ويؤثر ذلك على

الحالة الثالثة: وهنا يعرف

تتوافر معلومات كأن يحتمل
يعرف وضعه هو (ذات

حتى لا يحس بأنه عبء على

الحالة الرابعة: وهنا ترتفع

هنا لا يعرف نفسه ولا الآ

بين أفراد الجماعة ، ولعمل

بحيث يعي نفسه ويتعرف ك

لسير العمل بحيث تنشط العا

أو أوجه الخلاف.

ثالثاً: الصراع بين الجماعات

وهو صراع يحدث بين

كل جماعة على الأقل في ص

التي تتفاعل معها، مثلاً

التقنيين والاستشاريين

الإدارات أو الأقسام المخت

والمشتريات.. إلخ وهذه

لها جوانب إيجابية وسلبية.

تسهم في ظهور الصراع

الحالة الثانية: وفيها يعرف الفرد ذاته فقط ولا يعرف الآخرين وبالتالي فإنه يعاني من الخوف والنزاع الناتج عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين ويؤثر ذلك على تعامله معهم.

الحالة الثالثة: وهنا يعرف الفرد الآخرين ولكنه يجهل حالته هو، فمثلاً قد تتوفر معلومات كأن يعلم الفرد بحركة ترقيات بعض الزملاء ولكن لا يعرف وضعه هو (ذات عمياء) وهنا يجد الزملاء حرجاً في الحديث عنه حتى لا يحس بأنه عبء على الآخرين أو أنه مغترب وسط زملائه.

الحالة الرابعة: وهنا ترتفع أو تزيد حالة سوء الفهم وسوء الاتصال، فالفرد هنا لا يعرف نفسه ولا الآخرين مما يؤدي إلى كثرة الخلافات والنزاعات بين أفراد الجماعة، ولمعالجة هذا الوضع فلا بد أن يعود الفرد للحالة الأولى حيث يعي نفسه ويتعرف كذلك على الآخرين ويزودهم بالمعلومات اللازمة لسير العمل بحيث تنشط العلاقات بين الفرد والآخرين مما يقلل من الصراع أو أوجه الخلاف.

ثالثاً: الصراع بين الجماعات Intergroup Conflict

وهو صراع يحدث بين جماعتين أو أكثر داخل المنظمة حيث قد تتخرب كل جماعة على الأقل في صراع أو نزاع جزئي مع الجماعات الأخرى التي تتفاعل معها، مثلاً تشهد منظمات الأعمال نزاعات مستمرة بين المصنّعين والاستشاريين Line and staff conflict أو نزاعات بين الإدارات أو الأقسام المختلفة، بين الإنتاج والتسويق أو بين الإنتاج والمشتريات.. إلخ وهذه النزاعات قد تكون بسيطة أو بالغة الخطورة كما أن لها جوانب إيجابية وسلبية، وبصفة عامة توجد مجموعة من العوامل التي تسهم في ظهور الصراع بين الجماعات وهي:

ع والصراع بين الأفراد داخل
Hary Ingham وتقرض
وهذا ينطبق على الآخرين
ياء لا يعرفها عنهم. ووفقاً للشكل
مع حالات تشير إلى مدى معرفة

الفرد لا يعرف الآخرين

الذات الخفية

(٢)

الذات غير المكشوفة

(٤)

أربع حالات هي:

يعرف الفرد نفسه ويكون كـ
عملية التفاعل أو التعامل
ع بين الفرد والآخرين.

Luthans, F (1989) Organizational Behavior Book pp 410- 412.

(أ) تعارض الأهداف Differences in Goals

على الرغم من أن مختلف الجماعات تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي للمنظمة إلا أن هذا لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية، فمثلاً إدارة الإنتاج حرصاً منها على إنتاج عالي الجودة قد تبالغ في تقدير مستلزماتها الإنتاجية مما يتعارض مع بعض أهداف إدارة المشتريات أو الإدارة المالية.

(ب) التنافس على موارد محدودة Limited Resources

نظراً لمحدودية الموارد تحاول كل مجموعة أو وحدة تنظيمية الحصول على هذه الموارد قبل نفاذها، ومن هنا تزداد احتمالات الصراع بين الوحدات التنظيمية المختلفة وهنا يجب على إدارة المنظمة توزيع هذه الموارد بصورة عادلة حتى لا تصاب بعض الجماعات أو الوحدات التنظيمية بالإحباط ويتولد لديها اتجاهات عدوانية تجاه الجماعات الأخرى.

(ج) الاختلاف في الإدراك differences in perception

عادة ما يصاحب الاختلاف في الأهداف اختلاف في الإدراك فمثلاً قد ينشأ اختلاف في وجهات النظر بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق بخصوص أسباب انخفاض الحصة البيعية نتيجة الإدراكات المختلفة لأسباب تدنى الطلب على المنتج عند كل إدارة، فعلى سبيل المثال إذا كان هدف إدارة التسويق هو تعظيم المبيعات فإن هذه الإدارة ستفسر انخفاض المبيعات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفسر بها المسئولون في إدارة الإنتاج مما يؤدي إلى صراع بين الإدارتين حول أسباب انخفاض المبيعات.

(د) العلاقات الاعتمادية

وهي العلاقات الناشئة عن نشاطاتها وتحقيق أهدافها المتميز بين ثلاثة أنواع من العلاقات الاعتمادية المتبادلة ويقصد بهذا النوع أن المنظمة.

Performance of the whole

وهذا يعني أنه على العمل إلا أن إنتاجية المنظمة فمثلاً يتأثر الأداء الكلي للمنظمة بهذا البنك على الرغم من حجم الصراع في ظل هذه إدارة المنظمة لتقليل احتمالية

- العلاقات الاعتمادية المتبادلة

وفقاً لهذا النوع من العلاقات الممارسات الخاصة بجماعات طريق الأداء المنفرد لكل أنشطة الجماعة (x) تؤثر في قدرة الجماعة (Z).

(د) العلاقات الإعتماضية Dependency interrelationships

وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الجماعات على بعضها البعض في نشاطاتها وتحقيق أهدافها الأمر الذي يثير الصراع فيما بينهما ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من العلاقات الإعتماضية بين جماعات العمل^(٢) وهي:

- العلاقات الإعتماضية المترابطة Pooled interdependence

ويقصد بهذا النوع أن كل جماعة تسهم بشكل مستقل في الأداء الكلي للمنظمة.

Contributes separately to the performance of the whole organization.

وهذا يعني أنه على الرغم من عدم وجود عمليات تبادل بين جماعات العمل إلا أن إنتاجية المنظمة وفعاليتها تتوقف على أداء هذه الجماعات فمثلاً يتأثر الأداء الكلي لبنك فيصل الإسلامي بأداء مختلف الفروع الخاصة بهذا البنك على الرغم من الأداء المنفرد لكل فرع. وعلى الرغم من قلة حجم الصراع في ظل هذه العلاقات إلا أن الأمر يحتاج إلى جهد تنسيقي من إدارة المنظمة لتقليل احتمالية التعارض.

- العلاقات الإعتماضية المتسلسلة Sequential Interdependence

وفقاً لهذا النوع من العلاقات فإن أداء أية جماعة يؤثر بشكل مباشر في الممارسات الخاصة بجماعة أخرى ولذلك فإن أي عمل لا يمكن إنهائه عن طريق الأداء المنفرد لكل جماعة. وعلى ذلك فعلاقات التبعية تعني أن أنشطة الجماعة (X) تؤثر في قدرة الجماعة (Y) التي تؤثر بدورها في قدرة الجماعة (Z).

^(٢) Jones, J(1993) opcit 375- 381

De

من نشاطاتها في إطار الهدف
بين أهدافها الفرعية، فمثلاً
قد تبالغ في تقدير
أهداف إدارة المشتريات

Limited R

أو وحدة تنظيمية الحصول
الصراعات بين
المنظمة توزيع هذه
الجماعات أو الوحدات
تجاه الجماعات الأخرى.

differences

تألف في الإدراك فمثلاً قد
ج وإدارة التسويق بخصوص
المختلفة لأسباب تدني
مثال إذا كان هدف إدارة
تضر انخفاض المبيعات
في إدارة الإنتاج مما
تقاض المبيعات.

كما تعنى هذه العلاقات أيضاً أن مخرجات إحدى الجماعات أو الوحدات تصبح مدخلات للجماعة الثانية، فمثلاً أداء أقسام الإنتاج يتوقف على أداء أقسام المشتريات فمخرجات إدارة المشتريات (مواد جيدة) تعتبر مدخلات لأقسام الإنتاج، وكذلك العلاقة بين أقسام المبيعات والإنتاج، فإنتاج منتجات بجودة عالية كمخرجات لأقسام الإنتاج تعتبر مدخلات لأقسام المبيعات، وعلى ذلك فإن أى خطأ فى بداية عمل الجماعة الأولى سيؤثر سلباً على أداء الجماعات التالية فى الترتيب، ففى كرة القدم مثلاً يتوقف أداء خط الهجوم Offense على أداء خط الدفاع defense فإذا لم يكن الدفاع قادراً على حماية المرمى لن يستطيع الهجوم أداء وظيفته فى إحراز الأهداف.

فى ظل هذه الأوضاع التى يتأثر فيها أداء جماعة بأخرى فإن احتمالية وجود النزاع تكون متزايدة مما يتطلب تدخل الإدارة للتخطيط والتنسيق الجيد بين جماعات العمل.

- العلاقات الاعتمادية التبادلية Reciprocal interdependence

تعنى هذه العلاقات أن أنشطة كل الجماعات أو الوحدات التنظيمية تعتمد على بعضها البعض بشكل كامل، فأنشطة الجماعة (X) لا يؤثر فقط على Z, y ولكن أنشطة الجماعة Z أيضاً تؤثر على أداء الجماعتين X, y، ويظهر هذا النوع من العلاقات الاعتمادية فى المستشفيات بين أطقم الخدمة المختلفة من أطباء وهيئة تمريض وحجرات أشعة ومعامل وعنابر مرضى، كما تعتبر مباريات الرجبي RUGBY والسلة BASKET BALL وكرة القدم SOCCER أمثلة لأنشطة جماعية تتضمن علاقات اعتمادية تبادلية.

وفى ظل هذا النوع من
تزداد درجة تعقد وتشابك الع
الإدارة أكثر صعوبة فى مع
(هـ) الانتماء لمستويات تنظ
يؤدى إنتماء جماعات الع
فى وجهات النظر، فمن الع
المستويات الإشرافية من جم
المساهمين وأعضاء مجلس
والتفينية Line .

(و) اختلاف هوية الجماعة
إن توجد هوية واضحة
نشوب صراع بين هذه الع
النظرة للزمن واختلاف نظ
الهوية أكثر تمايزاً كلما ص
الجماعة ذات الهوية المميز
كما تميل لعدم الثقة فى هذه

وفي ظل هذا النوع من العلاقات تبلغ احتمالات الصراع أقصاها حيث تزداد درجة تعقد وتشابك العلاقات بين الجماعات المختلفة مما يجعل مهمة الإدارة أكثر صعوبة في معالجة هذه الصراعات.

(هـ) الانتماء لمستويات تنظيمية مختلفة:

يؤدي إنتماء جماعات العمل لمستويات تنظيمية مختلفة إلى اختلاف في وجهات النظر، فمن المألوف أن تشاهد نزاعاً أو خلافاً بين المستويات الإشرافية من جهة والعمال من جهة أخرى أو أن نجد خلافاً بين المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة أو بين المجموعات الاستشارية Staff والتنفيذية Line.

(و) اختلاف هوية الجماعة:

إن تواجد هوية واضحة ومميزة للجماعة يزيد كثيراً من احتمالات نشوب صراع بين هذه الجماعة والجماعات الأخرى وذلك بسبب اختلاف النظرة للزمن واختلاف نطاق الاهتمام والاتجاه نحو السلطة، وكلما كانت الهوية أكثر تمايزاً كلما صعب التنسيق مع الجماعات الأخرى حيث تميل الجماعة ذات الهوية المميزة إلى تكوين نظرة سلبية تجاه الجماعات الأخرى كما تميل لعدم الثقة في هذه الجماعات.

حتى الجماعات أو الوحدات الإنتاجية يتوقف على أداء مواد جيدة تعتبر مدخلات للإنتاج، فإنتاج منتجات بخلاف لأقسام المبيعات، الأولى سيؤثر سلباً على عدم مثلاً يتوقف أداء خط الدفاع قادراً على إحراز الأهداف.

جماعة بأخرى فإن احتمالية الإدارة للتخطيط والتنسيق

Reciprocal interdependence

أو الوحدات التنظيمية تعتمد جماعة (X) لا يؤثر فقط يؤثر على أداء الجماعتين متبادلة في المستشفيات مريض وجبرات أشعة ريك الرجبي RUGBY SOCC أمثلة لأنشطة جماعية

رابعاً: الصراع بين المنظمات Interorganizations Conflict

يحدث هذا النوع من الصراع على مستوى المنظمات التي تضم جماعات عمل مختلفة، ويعبر عن حالة من التوتر التي تظهر بين منظمين أو أكثر عند تعارض أو تضارب المصالح، فكل منظمة أهدافها وقيمها التي تختلف عن أهداف وقيم المنظمات الأخرى، ويكون الصراع هنا بسبب اختلاف الأهداف، والتنافس على الموارد، ومحاولة تحقيق أكبر قدر من المكاسب على حساب بعضها البعض.

* استراتيجيات مواجهة أو حل الصراع Conflict Resolution

لما كان الصراع يمثل جزءاً من حياة الفرد والجماعة والمنظمة، فلقد إهتم علماء السلوك التنظيمي بدراسة الاستراتيجيات التي تستطيع أن تعتمد عليها في معالجة أو مواجهة الصراع وتعدد الاستراتيجيات وتنوع، ولكن الأساس في إختيار أو تفضيل استراتيجية على أخرى يكون رهناً بالتشخيص الدقيق لموقف الصراع وطبيعة أطرافه والقائمين على حل الصراع، ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

١- استراتيجية استخدام القوة والسيطرة Power and Domination

وفقاً لهذه الاستراتيجية يحاول أحد أطراف الصراع أو القائمون على حله استخدام القوة التي يتمتع بها للسيطرة على موقف الصراع ويتم ذلك من خلال تدخل أصحاب السلطة في المستويات الأعلى حيث يقومون باستخدام نفوذهم لإنهاء الصراع. وتعتمد استراتيجية القوة والسيطرة على الإكراه والتهديد حيث تستند إلى سلطة رسمية لتطبيق سياسة الإذعان على طرفي النزاع أو على أحد الأطراف.

وعلى الرغم من العيوب تعد مناسبة ومفيدة في الأزمات والطوارئ، وكذلك لا تلقى تأييداً من طرفي الصراع.

٢- استراتيجية التعاون

بموجب هذه الإستراتيجية وتطويع الحلول البديلة لحل أن تقوم بإيجاد الوسائل الكفيلة للصراع عن طريق ترضيع والتأكيد على أن النجاح هو زيادة درجة التعاون عن طريق الجماعات المتصارعة وتكثيف الإدارات وإزالة الخلافات.

وعلى الرغم مما يكتسبه بين الجماعات إلا أنها تعد (أ) حالات الاتفاق على حل (ب) حالات الرغبة في إكتساب (ج) تقدير مشاعر الآخرين.

٣- إستراتيجية الحل الوسط

تعتمد هذه الإستراتيجية الصراع وذلك عندما تتقارب طرف أن يتنازل عن شيء.

وعلى الرغم من العيوب المصاحبة لإستراتيجية القوة والسيطرة، إلا أنها تعد مناسبة ومفيدة في الأحوال التي تتطلب حلولاً وقتية سريعة مثل أوقات الأزمات والطوارئ، وكذلك في الأوقات التي تحتاج لقرارات غير تقليدية لا تلقى تأييداً من طرفي الصراع.

٢- إستراتيجية التعاون Collaborating

بموجب هذه الإستراتيجية تقوم الأطراف المتصارعة بالتعاون بينهما وتطوير الحلول البديلة لحل المشكلة سبب الصراع وهنا يجب على الإدارة أن تقوم بإيجاد الوسائل الكفيلة بتحقيق التقارب والتكامل بين أطراف الصراع عن طريق ترسيخ الاعتقاد بتوافق الأهداف أكثر من تعارضها، والتأكيد على أن النجاح هو ثمرة عمل جماعي أكثر منه فردي، كذلك يمكن زيادة درجة التعاون عن طريق إيجاد مسامير ربط Linking Pins بين الجماعات المتصارعة وذلك بواسطة أفراد تكون مهمتهم إحداث تكامل بين الإدارات وإزالة الخلافات بينها.

وعلى الرغم مما يكتنف هذه الإستراتيجية من جهود مضيئة في التقريب بين الجماعات إلا أنها تعد مناسبة في الظروف والحالات التالية:

(أ) حالات الإتفاق على حل متكامل.

(ب) حالات الرغبة في إكتساب الخبرة بالتعاون مع الأطراف الأخرى.

(ج) تقدير مشاعر الآخرين وآرائهم ومقترحاتهم.

٣- إستراتيجية الحل الوسط Compromising

تعتمد هذه الإستراتيجية على اللجوء للحل الوسط كأسلوب للتعامل مع الصراع وذلك عندما تتقارب قوه طرفي الصراع نسبياً، وهنا يجب على كل طرف أن يتنازل عن شيء في محاولة للتوفيق بين الطرفين.

Interorganization

تتولى المنظمات التي تضم التوتر التي تظهر بين منظمين لكل منظمة أهدافها وقيمها التي ويكون الصراع هنا بسبب محاولة تحقيق أكبر قدر من

Conflict Resolution

تتعد الجماعة والمنظمة، فلفقد إحتياجات التي تستطيع أن تعتمد الإستراتيجيات وتتوسع، ولكن في أخرى يكون رهناً بالتشخيص تمين على حل الصراع، ومن

Power and Domination

ف الصراع أو القائمون على على موقف الصراع ويتم ذلك يات الأعلى حيث يقومون إستراتيجية القوة والسيطرة على مية لتطبيق سياسة الازعان على

وعلى الرغم من المشكلات التي يمكن أن تترتب على الحل الوسط مثل عدم إثارة الأسباب الرئيسية للصراع، إلا أنها تبقى كلغة مناسبة للتفاوض بين طرفي الصراع نظراً لما تتطوى عليه من تعادل نسبي في القوة، وبالتالي فهي تبعد عن منطق الانسحاب أو التحاشي أو القوة، كما تتضمن تجاوباً سلوكياً بين الأطراف المتصارعة وبالتالي تسهم في زيادة فعالية المنظمة.

٤- استراتيجية التجنب أو التحاشي Avoiding

تتبلور هذه الاستراتيجية في شكل انسحاب سلبي على اعتبار أن أحد وسائل التعامل مع الصراع هو أن يتم تحاشيه بمرور الوقت وتأخذ استراتيجية التجنب أو التحاشي ٣ أشكال رئيسية، أولها إهمال موضوع الصراع بمعنى تجاهل الموقف الصراعى كلية، أما الشكل الثانى فيتمثل في إقامة حواجز Buffers بين طرفي الصراع وذلك بفصل الأفراد أو الجماعات المتنازعة عن بعضها البعض، ويتمثل الشكل الثالث للتجنب أو التحاشي في جعل التفاعلات أو العلاقات الإعتيادية بين أطراف الصراع محدودة لأقصى درجة.

وعلى الرغم من بعض العيوب المرتبطة بإستراتيجية التجنب وما يترتب عليها من تخاذل وعدم تحقيق منافع في الأجل الطويل، إلا إنها قد تكون مفيدة في المواقف التالية:-

- القضايا البسيطة أو غير المهمة.
- عدم وجود أمل أو فرصة لإقناع أحد أطراف الصراع بقبول وجهة نظر الطرف الآخر.
- عدم توازن العائد مع المجهود المبذول لحل الصراع.

- الرغبة في كسب الو
- قرارات مؤثرة في
- كبدل نكتيكي مؤقت
- عدم تصعيد الخلاف

٥- استراتيجية التكيف

وهي استراتيجية متقاربة بإستراتيجية الإيثار، يمتدح الأقصى لمصالح وإهتمام الإستراتيجية قد تبدو استمدخلأ إيجابياً لحل الصراع

- الرغبة في بناء جسور
- عند شعور أحد الأطراف
- عندما لا تكون القضية
- الصراع، هنا يكون من
- بالنسبة له هامشية، لأن
- التساهل يدعم العلاقة بين
- الصراع عند الطرف الآخر
- من جهة أخرى يمكن
- المحتملة إلى ٣ إستراتيجيات

- الرغبة في كسب الوقت لتجميع معلومات إضافية قد تكون مفيدة لإتخاذ قرارات مؤثرة في المستقبل، وبالتالي يكون إستخدام هذه الإستراتيجية كبديل تكتيكي مؤقت.
- عدم تصعيد الخلاف بين أطراف الصراع.

٥- إستراتيجية التكيف Accommodating

وهي إستراتيجية مناقضة لاستراتيجية السيطرة والقوة، وتسمى بإستراتيجية الإيثار، بمعنى أن أحد أطراف الصراع يأخذ في اعتباره الحد الأقصى لمصالح وإهتمامات الطرف الآخر، وعلى الرغم من أن هذه الإستراتيجية قد تبدو استسلاماً وخضوعاً للطرف الآخر، إلا إنها قد تكون مخرجاً إيجابياً لحل الصراع وذلك في الحالات:-

- الرغبة في بناء جسور علاقات طيبة بين أطراف الصراع.
- عند شعور أحد الأطراف بضعف موقفه التفاوضي.
- عندما لا تكون القضية محل الصراع ذات أهمية متساوية لطرفي الصراع، هنا يكون من الأفضل أن يتساهل الطرف الذي تعتبر القضية بالنسبة له هامشية، لأن ذلك التساهل لا يكلفه كثيراً، علاوة على أن هذا التساهل يدعم العلاقة بين طرفي الصراع ويمثل كذلك رصيذاً لأحد أطراف الصراع عند الطرف الآخر.
- من جهة أخرى يمكن تصنيف إستراتيجية تسوية الصراع حسب النتائج المحتملة إلى ٣ إستراتيجيات رئيسية وهي (٩):-

(٩) Luthans,F(1989) Opcit pp . 214- 414.

على الحل الوسط مثل
كلية مناسبة للتفاوض
تسبب في القوة،
أو القوة، كما تتضمن
في زيادة فعالية

على إعتبار أن أحد
مرور الوقت وتأخذ
أولها إهمال موضوع
الشكل الثاني فيتمثل في
وتلك بفصل الأفراد
الشكل الثالث للتجنب
عناية بين أطراف

إستراتيجية التجنب وما يترتب
طويل، إلا إنها قد تكون

الصراع بقبول وجهة نظر

الصراع.

١- إستراتيجية خاسر/ خاسر Lose- Lose وتتميز هذه الإستراتيجية بخسارة لكل أطراف الصراع، وتأخذ عدة أشكال منها الحل الوسط، المساومة، التجاهل، اللجوء لطرف ثالث.

٢- إستراتيجية رابح/ خاسر win- Lose حيث يحقق أحد الأطراف رغبته على حساب الطرف الآخر وذلك بحشد كافة موارده وطاقاته للفوز والكسب، ومن صور هذه الإستراتيجية، المواجهة، القوة والسيطرة والتحكم الرئاسي، وفي ظل هذه الإستراتيجية قد لا نستطيع القضاء على الأسباب الحقيقية للصراع لذلك فمن المحتمل حدوث الصراع في المستقبل.

٣- إستراتيجية رابح/ رابح Win- Win وهي أفضل الاستراتيجيات وأكثرها شيوعاً حيث تبذل الجهود لإحتواء الصراعات وحلها بشكل مرضي يحقق أهداف الأطراف المتصارعة، وهنا يتم حل الصراع بشكل حقيقي حيث يؤدي الكسب المتبادل لكلا الطرفين إلى إزالة أسباب الصراع بدلاً من التركيز على مصلحة طرف دون آخر.

استراتيجيات أخرى لحل الصراع^(٢):

يذكر Jones أن هناك استراتيجيتين لحل الصراع تتمثل الأولى في تغيير الهيكل التنظيمي Changing Organization Structure وذلك بهدف تقليل أو إزالة سبب الصراع Cause of conflict فمثلاً يمكن أن تتحول منظمة من الهيكل الوظيفي إلى الهيكل السلمي كي تزيل أسباب

^(٢) Jones, G (1993) Opcit pp . 560 – 563.

الخلاف بين مديري الإدارات بأنواع مختلفة من السلع

كما يمكن تقليل الصراع التنظيمي بمعنى آخر زيادة فرص الاتصال بين الإدارات أخرى فإنه يمكن إدارة الصراع بإعراي الاحتياجات والتوزيع العادل للسلطات يتضمن الهيكل التنظيمي المختلفة منعاً لأي تدخل وعلى ذلك فإن التصعيد في الصراع التنظيمي، وتوابعه فإنه يفشل في إيجاد حلول أما الاستراتيجية الثانية فتتضمن أنفسهم.

or the individuals

وذلك عن طريق إقناع نظام إدارتي رسمي يسمح أو الاجتماعات التي تتم

الخلاف بين مديري الإنتاج بخصوص مشكلة تزايد تكاليف الإنتاج المرتبطة بأنواع مختلفة من السلع.

كما يمكن تقليل الصراع بتغيير شكل عملية الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي بمعنى آخر يجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يسمح بزيادة فرص الاتصال بين الأطراف المتصارعة بعضها البعض، من ناحية أخرى فإنه يمكن إدارة الصراع بشكل جيد عن طريق تصميم هيكل تنظيمي يراعى الاحتياجات والرغبات الحالية للأفراد والجماعات بحيث يتضمن التوزيع العادل للسلطات ومراكز النفوذ داخل المنظمة. كما يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي توصيفاً دقيقاً لمهام ووظائف الإدارات أو الأقسام المختلفة منعاً لأي تداخل في الاختصاصات أو المهام.

وعلى ذلك فإن التصميم الجيد يخلق هيكلًا تنظيمياً يقلل من احتمالية الصراع التنظيمي، وننوه أنه في حالة تعرض التنظيم لحالة جمود Inertia فإنه يفشل في إيجاد أو توفير المناخ التنظيمي المناسب لحل الصراع. أما الاستراتيجية الثانية فتتضمن تغيير ميول الأفراد أو حتى تغيير الأفراد أنفسهم.

Changing the attitudes of individual or the individuals themselves

وذلك عن طريق إفساح المجال للتفاوض والحوار وذلك من خلال نظام إجرائي رسمي يسمح بتبادل الآراء، ومن أمثلة ذلك تلك اللقاءات أو الاجتماعات التي تتم بين الإدارة ونقابات العمال unions التي توفر

وتتميز هذه الإستراتيجية
بشكل منها الحل الوسط

حيث يحقق أحد الأطراف
بشدة كافة موارده وطاقاته
استراتيجية، المواجهة، القوة
هذه الإستراتيجية قد لا نستطيع
عند تلك فمن المحتمل حدوث

وهي أفضل الاستراتيجيات
تتواءم الصراعات وحلها بشكل
سريعة، وهنا يتم حل الصراع
بشكل لكلا الطرفين إلى إزالة
مصلحة طرف دون آخر.

في حل الصراع تتمثل الأولى في
Changing Organiza وذلك
Cause of coo فمثلاً يمكن أن
يحل الملعى كى تزيل أسباب

فرصة للاستماع الجيد Fair hearing لكلا الطرفين مما يقلل من نشوب صراعات بينهما.

من جهة يمكن معالجة أو حل الصراع وفقاً لاستراتيجية تغيير الميول عن طريق تطبيق ما يعرف بسياسة التناوب الوظيفي Job Rotation حيث تسمح هذه السياسة للأفراد والجماعات بمعرفة طبيعة العمل فى الأقسام المختلفة وتتيح لهم فرصة معرفة المشكلات التى يمكن أن تواجه المنظمة بشكل عام مما يقلل من إختلاف وتعارض الآراء عن طريق تفهم طبيعى لعمل الآخرين.

وإذا فشلت إدارة المنظمة فى حل الصراع عن طريق تغيير الميول فلن يكون أمامها إلا أن تتخلص من بعض الأفراد منيرى المشاكل بنقلهم من أماكنهم الحالية أو بتسريحهم أو طردهم Firing them وبذلك يمكنها إزالة أسباب الصراع.

* المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل وعلاقتهما باستراتيجيات مواجهة الصراع^(٢):

مما لا شك فيه أن إستراتيجيات مواجهة الصراع ترتبط إلى حد ما ببعض المتغيرات الفردية والشخصية، فالرؤساء يختلفون فى تعاملهم مع موقف الصراع بسبب تباين خلفياتهم الشخصية، وفى هذا الإطار يذكر

(٢) للمزيد من التفاصيل راجع:

د. محمد ربيع زنتى (١٩٩٦) أثر المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل على استراتيجيات مواجهة الصراع: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الرابع، الجزء الأول ص ٤٢٣ - ٤٥٣.

عاشور (١٩٨٦)، ص ١٧
النزاع تتأثر بصفاتهم الش
تصعد من الصراع، يت
إستخدام إستراتيجيات إست
للمسالمة والإعتماد على
وفى دراسة أجراها
وجود علاقات موجبة بين
والشخصية المطيعة واست
والميكافيلية واستراتيجية
سالبة بين الشخصية المت
الميكافيلية واستراتيجية
علاقات بين الشخصية
الدراسة التى أجراها كل
أظهرت وجود علاقة بين
من ناحية أخرى يرى
حيث الجنس يؤثر على
الصراع، إلا أن 1977
والنساء فى الإستراتيجيات
الجنسان إلى إستخدام إست
من إستراتيجيتى الإستخدام
الإختلافات فى طبيعة دور
1979, Wentling

عاشور (١٩٨٦، ص ٢٢١) أن الإستراتيجيات التي يستخدمها أطراف النزاع تتأثر بصفاتهم الشخصية، فالفرد ذي النزعة العدوانية يستخدم أساليب تصعد من الصراع، بينما يميل أصحاب نزعات عدم الثقة والتوجس إلى استخدام إستراتيجيات إنقاصية وإستغلالية في حين يرى أن من لديهم ميل للتسالم والإعتماد على الغير يفضلون الإستراتيجيات التعاونية.

وفي دراسة أجراها Jones and Melcher 1982 أسفرت النتائج عن وجود علاقات موجبة بين كل من الشخصية المنتمية وإستراتيجية التلطيف، والشخصية المطيعة وإستراتيجية فرض الحلول، والشخصية المتغترسة والميكافيلية وإستراتيجية المواجهة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقات سالبة بين الشخصية المنتمية وإستراتيجية فرض الحلول، وبين الشخصية الميكافيلية وإستراتيجية التلطيف، إلا أن هذه الدراسة لم تكشف عن وجود علاقات بين الشخصية العدوانية وفرض الحلول، وذلك على النقيض من الدراسة التي أجراها كل من Bell and Blankeney 1977 والتي أظهرت وجود علاقة بين الشخص العدوانى وفرض الحلول.

من ناحية أخرى يرى Zammuto et al 1979 أن إختلاف الأفراد من حيث الجنس يؤثر على الإستراتيجيات التي ينتهجونها في معالجة أو حل الصراع، إلا أن Renwick 1977 لا يرى أن هناك إختلافات بين الرجال والنساء في الإستراتيجيات الخاصة بمعالجة أو حل الصراعات حيث يميل الجنسان إلى استخدام إستراتيجيات الحل الوسط، والمواجهة والتلطيف أكثر من إستراتيجيتى الإثسحاب وفرض الحلول، وذلك على الرغم من بعض الإختلافات في طبيعة دور المرأة كمديرة أو كرئيسة عمل (للتوسع راجع: Terborg 1977, Holohan and Gilbert 1979, Wentling 1992)

رفين مما يقلل من تشو

لإستراتيجية تغيير الميول

يفي Job Rotation حيث

ليجة العمل فى الأقسام

يمكن أن تواجه المنظمة

عن طريق تفهم طبيعة

ن طريق تغيير الميول فن

شرى المشاكل بنقلهم من

Firing وبذلك يمكنها إزالة

نهما بإستراتيجيات مواجهة

راع ترتبط إلى حد ما

يختلفون فى تعاملهم مع

وقى هذا الإطار يذكر

وتصرفات جماعة العمل على

ة المصرية للدراسات التجارية.

د الرابع، الجزء الأول

وحول علاقة تصرفات أو سلوكيات جماعة العمل باستراتيجيات مواجهة الصراع يذكر Ettling and Goge 1988 أن نقاش الجماعة وتفاعلها يؤدي إلى حل أمثل للموضوع محل الصراع ويقولان في هذا الصدد:

"Group discussion provides a more effective forum for the resolution of task based conflict than other methods that do not permit group interaction (p.74)

كما يذكر كل من Katerberg and Hom 1981 أن كثيراً من الاختلافات في سلوكيات وتصرفات القادة أو الرؤساء ترجع إلى ميول وتصرفات مروسيهم، وفي دراسة أجراها Greene and Schriesheim 1980 حول العلاقات التفاعلية للقادة تناولت دور الرئيس أو قائد المجموعة في استشارة جهود المجموعة وتماسكها، إلا أنها لم تتطرق للعلاقة بين تصرفات الجماعة واستراتيجيات مواجهة الصراع.

ويذكر خاطر (١٩٨٨، ص ٢٥٦) أن الجماعة تضع حدوداً لدوافع الفرد للسلطة والنفوذ، كما أنها تساعد الأفراد على إيجاد حلول للصراع الذي يعيشون فيه.

ويرى عبد الحميد (١٩٩٣، ص ٣١) أن حل الصراع داخل الجماعة يمكن أن يتم من خلال:

- (أ) التركيز على موضوع الخلاف لا على الأشخاص.
- (ب) التركيز على نقاط الاتفاق كنقطة انطلاق لحل الصراع.
- (ج) الاستماع إلى وجهات النظر دون التحيز لأى منها.

القوة

- مفهوم القوة وأهميتها.
- تفسير الاتجاه للقوة كسلوك
- شروط استخدام القوة في
- مصادر اكتساب القوة
- القوة والسلوك السياسي

الفصل الثالث

القوة والسلوك التنظيمي

- مفهوم القوة وأهميتها.
- تفسير الاتجاه للقوة كسلوك.
- شروط استخدام القوة في منظمات الأعمال.
- مصادر اكتساب القوة التنظيمية.
- القوة والسلوك السياسي التنظيمي.

ماعة العمل باستراتيجيات
Ettling أن نقاش الجماعة
الصراع ويقولان في هذا

"Group dissension pro
the resolution of task b
that do not permit group

Katerberg أن كثيراً من
الرؤساء ترجع إلى ميول
Greene and Schriesheim 199
ليس أو قائد المجموعة في
لم تتطرق للعلاقة بين
مراع.

ماعة تضع حدوداً لدوافع الفرد
يجاد حلول للصراع الذي

من الصراع داخل الجماعة

شخص.

لحل الصراع.

لاى منها.

الفصل الثالث

القوة والسلوك التنظيمي

كما أوضحنا فإن الصراع قد يتم إنهاؤه لصالح أحد الطرفين بسبب قوة أو نفوذ هذا الطرف، ولذلك تعد القوة سلوكاً قد يلجأ إليه الفرد أو الجماعة لتسوية خلاف أو لإنجاز مهمة ما، والاتجاه للقوة يؤثر على سلوك الفرد والجماعة والمنظمة، وفي هذا الفصل سنتعرض لمفهوم القوة وأهميتها، وتفسير الاتجاه للقوة كسلوك وشروط استخدام القوة وأخيراً نتناول علاقة القوة بالسلوك السياسي التنظيمي وفيما يلي نتناول للنقاط السابقة:

* مفهوم القوة

يتفق معظم الباحثين على أن القوة ما هي إلا القدرة على التأثير في الآخرين والتغلب على مقاومتهم وذلك لتحقيق هدف أو نتيجة مرغوبة وبشكل أكثر تحديداً فإن القوة التنظيمية تعني قدرة الشخص أو المنظمة، (أ) على إجبار الشخص أو المنظمة، (ب) على القيام بأعمال لا تقوم بها وعلى تلك فعند استخدام القوة كمدخل لحل الصراع فإن عنصر الإكراه أو الإجبار قد يتواجد Coercion exists ضماناً للحصول على النتائج المرغوبة وإلقاء ضوء أكثر على مفهوم القوة نوضح ما يلي:

(أ) على الرغم من أن القوة تعني القدرة Capacity على التأثير في سلوك الآخرين إلا أنه ليس من الضروري ممارستها بشكل دائم فمثلاً أستاذ الجامعة لديه قدر كبير من القوة يمكن ممارسته على الطلاب إلا أنه في الأحوال العادية يستخدم قدرًا قليلاً من هذه القوة.

- تكون مسارات التأثير في
المرعوسين، أما في حالة
من مسار (جانبي/ صاعد)

- تختلف القوة عن القيادة في
تركز في جزء كبير منها
على موضوعات أوسع
Gaining compliance

- نقطة أخيرة لتفهم الفرق
يمارس القوة، ولكن للعد
on may exercise power

فمثلاً استخدام القوة تحت
مركز القائد.

* أهمية القوة.

تعتبر القوة من العوامل
في كل المستويات الإدارية، في
القوضي. فالقوة في المنظمات
درجاتها وحدودها.

وحتى يمكننا إدراك أهمية
القوة في المنظمة كالكهرباء

(ب) إن استخدام القوة لا يعني في كل الحالات ضعف أو تردي العلاقة بين
طرفين. فقد تكون القوة في يد أعز الأصدقاء أو الأحباب بحيث يؤثر
عليك في كل خطواتك.

(ج) تتواجد القوة في اتجاهات أو مستويات مختلفة داخل المنظمة فعلى
الرغم من تمتع مستويات الإدارة العليا بقدر أكبر من القوة مقارنة
بالمستويات الأدنى، إلا أن العكس قد يحدث في حالات معينة، فمثلاً قد
يجد الحاجب أو البواب Jainitor الجالس أمام غرفة المدير نفسه في
مركز قوة كبير في حالة وجود خلاف بين المدير وسكرتيه أو في
حالة عدم تواجد سكرتيه للمدير.

(د) على الرغم من أن السلطة الشرعية قد تكون مصدراً للقوة، إلا أن
القوة لا تكون شرعية أو مقبولة في حالات كثيرة.

(هـ) إن القوة مصطلح أو مفهوم واسع abroad concept يمتد ليشمل
الأفراد والجماعات والمنظمات بشكل عام.

(و) على الرغم من التداخل الكبير Closely intertwined بين مفهومي
القوة والقيادة إلا أن هناك عدة اختلافات بين المفهومين وهي:

- إن القوة لا تتطلب توافق وتناغم الأهداف Goals Compatibility
على عكس القيادة التي يجب أن تتسم بتوافق الأهداف بين القائد
وتابعيه.

- تكون مسارات التأثير في حالة القيادة تنازلية حيث يؤثر القيادة في المرءوسين، أما في حالة ممارسة القوة فقد يكون اتجاه التأثير في أكثر من مسار (جانبى/ صاعد/ هابط).

- تختلف القوة عن القيادة في مجال التركيز البحثي، فمعظم أبحاث القيادة تركز في جزء كبير منها على أنماط القادة، أما أبحاث القوة فتتركز على موضوعات أوسع وأشمل مثل أساليب تحقيق الإذعان Gaining compliance ومصادر القوة لدى الأفراد والجماعات.

- نقطة أخيرة لتفهم الفرق بين القوة والقيادة وهي أن القائد عادة ما يمارس القوة، ولكن الفرد قد يمارس القوة دون أن يكون قائداً

leader exercises power, but a person may exercise power without being leader

فمثلاً استخدام القوة لتحقيق أهداف شخصية لا يعني أن الفرد في مركز القائد.

* أهمية القوة.

تعتبر القوة من العوامل اللازمة لكل تنظيم حيث تعد عنصراً أساسياً في كل المستويات الإدارية، فيدون تواجد القوة لن يتواجد نظام وستعم الفوضى. فالقوة في المنظمات أمر لا يقبل الجدل أو النقاش وإن اختلفت درجاتها وحدودها.

وحتى يمكننا إدراك أهمية القوة لأية منظمة أو جماعة فإننا نقول إن القوة في المنظمة كالكهرباء بالنسبة للثلاجة أو الغاز بالنسبة للبوغاز، فقد

ضعف أو تردى العلاقة بين
بقاء أو الأحياء بحيث يؤثر

محتة داخل المنظمة فعلى
يترك أكبر من القوة مقارنة
تحت في حالات معينة، فمثلاً قد
من أمام غرفة المدير نفسه في
من المدير وسكرتيه أو في

تكون مصدراً للقوة، إلا أن
لا كثيرة.

abroad conce
عام.

Closely interwa
ت بين المفهومين وهي:

Goals Compatibility
يتوافق الأهداف بين القائد

تكون لديك ثلاجة أو بوتاجاز من أفضل الماركات، ولكن لا تستطيع أن تقوم بتشغيلها والحكم على كفاءة كل منهما إلا بعد توصيلها بالكهرباء والغاز.

وبنفس طريقة التحليل السابقة فإنه مهما احتوى التنظيم على هيكل تنظيمية وعناصر إنتاج متميزة، فإن قوة بعض الأفراد أو بعض الجماعات هي التي تجعل التنظيم يعمل بكفاءة وفعالية، حيث إنها لازمة للتنسيق والتأثير وإلا فإن البديل هو الفوضى وعدم الاستقرار.

ويمكن إيضاح أهمية القوة بشكل أكبر تحديداً فيما يلي:

(أ) إن القوة مصدر أساسي للتأثير في سلوكيات الآخرين، فقوة مؤسسات الدولة تشكل سلوكياتنا كمواطنين كما أن قوتنا كأفراد تؤثر في سلوك المتعاملين معنا، والقوة في إطارها الصحيح هي التي تصنع الحق وتجعله مقبولاً من الجميع.

(ب) تعد القوة مدخلاً من المداخل المألوفة لحل أو مواجهة الصراع كما أوضحنا في الفصل السابق، ولهذا فإن موضوع الصراع مرتبط إلى حد كبير بموضوع القوة Intimately related فعند ما يحدث الصراع بسبب اختلاف المصالح والأهداف قد يكون استخدام القوة هو المدخل أو الأسلوب الذي لا مفر من اللجوء إليه لحل الصراع بعد إستقراء الطرق أو الأساليب الودية. ونؤكد على حقيقة هامة ومعروفة وهي أن صراعات القوة - على الرغم من بعض مساوئها - إلا أنها هي التي تصنع القادة بل لا نغالي إذا قلنا أنها هي التي تصنع الأمم والشعوب.

(ج) إن قوة المنظمة هي التي تحدد درجة القوة هي التي تشكل ولا تنحصر أهمية القوة وتأثيراتها إنما تؤثر أيضاً في وضع أهداف المنظمة لا يستطيع أن يضع لنفسه أهداف موديل لأنه لا يملك القوة اللازمة الفرد القوى قد يمكنه تحقيقه فعلى سبيل المثال يمكن الطالب بكلية الطب في جامعة خاصة المالية المتواضعة أن يلتحق بنفس المجموع في الثانوية العامة تحديد نوعية الأهداف ومستوى القوة تولد القوة.

(د) إن توزيع القوة يؤثر في عمل المنظمة، فالأقسام أو الأنوات قدر من الموارد، من جهة آخرى الاقتصادية الأخرى ومنها ما سوق بيع السلع إذا تكتل البائع أسعار بعض المبلغ، والعكس المشتريين حيث تقل الأسعار.

(ج) إن قوة المنظمة هي التي تحدد مركزها أو وضعها التنافسي، كما أن درجة القوة هي التي تشكل نوعية الأنشطة والأهداف داخل المنظمة، ولا تنحصر أهمية القوة وتأثيرها على أنشطة وأهداف المنظمات بل إنها تؤثر أيضا في وضع أهداف الفرد، فالشخص ضعيف الإمكانيات لا يستطيع أن يضع لنفسه أهدافاً طموحة كالحصول على سيارة أخرى موديل لأنه لا يملك القوة اللازمة لتحقيق ذلك، من جهة أخرى فإن الفرد القوي قد يمكنه تحقيق أهداف لا يستطيع الفرد المعدم تحقيقها، فعلى سبيل المثال يمكن للطالب الذي تتوفر لديه قدرات مالية أن يلتحق بكلية الطب في جامعة خاصة بينما لا يستطيع زميله صاحب الإمكانيات المالية المتواضعة أن يلتحق بنفس الكلية على الرغم من حصولهما على نفس المجموع في الثانوية العامة، فالقوة أيا كان مصدرها تؤثر في تحديد نوعية الأهداف ومستوى الطموحات، حيث من المعروف أن القوة تولد القوة.

(د) إن توزيع القوة يؤثر في عملية تخصيص وتوزيع الموارد داخل المنظمة، فالأقسام أو الأدوات الأكثر قوة هي التي تستحوذ على أكبر قدر من الموارد، من جهة أخرى تؤثر القوة في بعض القرارات الاقتصادية الأخرى ومنها ما يتعلق بأسعار السلع أو الخدمات ففي سوق بيع السلع إذا تكتل البائعون وأصبحوا قوة مؤثرة فإنهم قد يرفعون أسعار بعض السلع، والعكس صحيح في حالة ما يعرف بسوق المشترين حيث تقل الأسعار.

تت، ولكن لا تستطيع أن
يعد توصيلها بالكهرباء

تتوى التنظيم على هياكل
الأفراد أو بعض الجماعات
يت بها لازمة للتنسيق
تقرر.

يما يلي:

ت الآخرين، ففوة مؤسسات
وتكا كأفراد تؤثر في سلوك
يح هي التي تصنع الحق

أو مواجهة الصراع كما
صراع مرتبط إلى حد
تت عند ما يحدث الصراع
ن استخدام القوة هو المدخل
حل الصراع بعد إستراتيجية
حققة هامة ومعروفة وهي أن
سلوكتها - إلا أنها هي التي
تت تصنع الأمم والشعوب.

كما يؤثر توزيع القوة على شكل النظام السياسى فى دولة ما فحينما تكون القوة فى يد حزب حاكم مسيطر يتأثر شكل النظام السياسى للدولة بفلسفة وأراء هذا الحزب.

* تفسير الاتجاه للقوة كسلوك:

إن الاتجاه للقوة كسلوك يمكن تفسيره من عدة زوايا أو وجهات نظر متباينة، فعلى الرغم من أننا كنا ننظر للقوة باعتبارها شر وشيئاً لا أخلاقى يجب عدم مناقشته بصراحة فى كتابات السلوك التنظيمى، فإن النظرة للقوة قد اختلفت باعتبارها عاملاً هاماً وطبيعياً فى أية منظمة ولم نعد ننظر إليها على أنها شر، وهذا التقييم الحديث للقوة قد دفع الباحثين فى مجال الدراسات السلوكية إلى الاهتمام بها وتفسير أسباب الاتجاه للقوة كسلوك، وفيما يلى عرض لهذه التفسيرات:

١- القوة كغريزة أو طبيعة بشرية:

حيث يرى كثير من الباحثين أن القوة طبيعة بشرية وأنها شئ غريزى فى حياة الإنسان وفى هذا الصدد ينكر 1978 Chein أن الرغبة فى القوة من طبيعة الإنسان، وتتأكد وجهة النظر هذه فى أن الإنسان الأول قد مارس القوة من أجل البقاء على قيد الحياة وأن الأفراد يستخدمون قوتهم كأحد معانى تأكيد وضمان بقائهم (May 1972).

(٢) القوة كتعويض:

قد يلجأ بعض الأفراد للقوة كسلوك بهدف التغلب على بعض جوانب النقص، فالأفراد الذين لا يتقون فى أنفسهم قد يبحثون عن القوة لتغطية

أو لتعويض هذا الجانب، ويذكر أدلر Adler حيث يرون أن يبحث عن القوة ليس حياً فيها بدونها ضعيفا وغير آمن.

(٣) القوة كدافع:

حيث ترى وجهة النظر إشباعه من خلال التأثير فى Minton 1974 الذى يصنف والدوافع الخارجية، ويقصد بالقوة من خلال جهود المبادرة النظر للقوة على أنها مكافأة أو

كما تتأكد النظرة للقوة كما McClelland (1470-1475) للكفاح من أجل أنواع أكيدة من الحوافز، بينما يرى McClelland الاهتمام بأهداف الجماعة.

(٤) القوة نوع من القدرة:

يرى جمهور من الباحثين على التأثير فى الآخرين، وهذا على التأثير فى الآخرين (شخص) (ب)، أو (س) فى (ص).

أو لتعويض هذا الجانب، ويؤكد ذلك كل من سامبسون Sampson وأدلر Adler حيث يرون أن القوة هي أسلوب تعويض بمعنى أن الإنسان يبحث عن القوة ليس حباً فيها أو شغفاً بها بل لأنه يخشى أنه كإنسان سيكون بنيتها ضعيفا وغير آمن.

(٣) القوة كدافع:

حيث ترى وجهة النظر هذه أن القوة هي حاجة أو ميل أو مزاج يمكن إشباعه من خلال التأثير في الآخرين، وهذا الرأي يتفق مع رأي Minton 1974 الذي يصنف دافع القوة إلى نوعين وهما الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية، ويقصد بالدوافع الداخلية تلك التي تعنى بالبحث عن قوة من خلال جهود المبادرة الذاتية للفرد، أما الدوافع الخارجية فتعنى النظر للقوة على أنها مكافأة أو جزاء لأية جهود ذاتية للفرد.

كما تتأكد النظرة للقوة كدافع في كتابات كل من winter (1974) McClelland (1470-1475) حيث يصنف Winter دافع القوة بأنه ميل للتفاح من أجل أنواع أكيدة من الأهداف أو بأنه متأثرة بأنواع أكيدة من الحوافز، بينما يرى McClelland أن دافع القوة له وجه اجتماعي يعكس الاهتمام بأهداف الجماعة.

(٤) القوة نوع من القدرة:

يرى جمهور من الباحثين أن القوة تمثل نوعاً من القدرة Capacity على التأثير في الآخرين، وهذا يعني كما سبق أن أوضحنا أن القوة تعتمد على التأثير في الآخرين (أشخاص/جماعات/منظمات) بمعنى أن يؤثر (أ) في (ب) أو (ب) في (ص).

السياسي في دولة ما فحينما
كل النظام السياسي للدولة

عدة زوايا أو وجهات نظر
اعتبارها شر وشيئاً لا أخلاقي
التي التنظيمي، فإن النظرة للقوة
أية منظمة ولم نعد ننظر إليها
مع الباحثين في مجال الدراسات
تجاه للقوة كسلوك، وفيما يلي

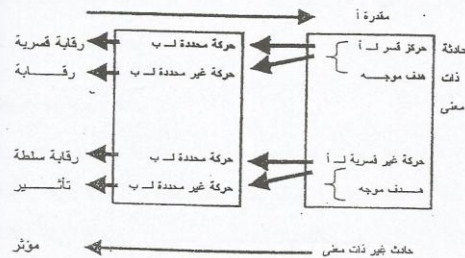
طبيعة بشرية وأنها شيء غريزي
Chein أن الرغبة في القوة
في أن الإنسان الأول قد مارس
فرد يستخدمون قوتهم كأحد

ف التغلب على بعض جوانب
قد يبحثون عن القوة لتغطية

ويلخص Rayon 1984 نموذج أ-ب في القوة بالشكل (١-٣) حيث يوضح هذه الشكل خلاصة البحوث التي أجريت في موضوع القوة بصفتها تعبر عن قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، ففوة القهر أو الإكبار التي يستخدمها الشخص (أ) تجعل الشخص ب يؤدي ما يطلبه منه الشخص أ كما يوضح الشكل مقدر (أ) على القوة في علاقاته مع (ب) وإدراك (ب) لموقف القوة الذي يمثل الطرف (أ).

ويعتقد Rayan أن القوة تتعدى التأثير العادي إلى إحداث نوع من التفاعل بين الأفراد (أ/ب) كما يرى أن القوة كقدرة تعنى القيام بعدة أنشطة من الفرد صاحب التأثير، حيث عليه توجيه نشاط الآخرين وعمل قواعد وإجراءات تحكم هذا النشاط، وتصميم أهداف وغايات الآخرين ومكافأتهم أو عقابهم.

شكل (١-٣)
نموذج القوة (أ - ب)



* شروط استخدام القوة

وتتمثل شروط استخدام القوة

أولاً: عدم الاتفاق حول الأهداف

الداخلية لأنشطة المنظمة

أهداف كل وحدة عن الآخر

ما لديها من قوة لتحقيق

ثانياً: ندرة الموارد: بسبب

عن الصراع - تحدث

تؤدي الندرة إلى حجب

معينة مما يدفع هذه

أو التنافس على موارد

ثالثاً: أهمية القرارات: تلعب

المنظمات وهناك شروط

ويعبر عنه من خلال

المرغوبة، ويرتبط الشرط

سيخصص أو القرار

هنا يحتاج لمجهود ووقت

أما الشرط الثاني فيتعلق

القوة ممثلة في الإدارة العليا

من خلال فرض مجموعة من

* شروط استخدام القوة في منظمات الأعمال

وتتمثل شروط استخدام القوة في المنظمات فيما يلي:

أولاً: **عدم الاتفاق حول الأهداف:** حيث يؤدي تقسيم العمل والاختلاف الداخلي لأنشطة المنظمة إلى عدم الاتفاق حول الأهداف، حيث تختلف أهداف كل وحدة عن الأخرى، مما يجعل كل وحدة تحاول أن تستخدم ما لديها من قوة لتحقيق أهدافها على حساب الوحدات الأخرى.

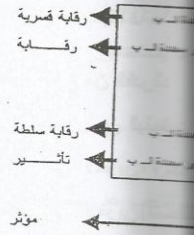
ثانياً: **ندرة الموارد:** بسبب ندرة الموارد - كما سبق أن أوضحنا في حديثنا عن الصراع - تحدث خلافات بين الوحدات التنظيمية المختلفة حيث تؤدي الندرة إلى حجب مورد أو جزء من مورد ما عن وحدة تنظيمية معينة مما يدفع هذه الوحدات إلى استخدام القوة لحسم الخلاف أو التنافس على موارد محدودة.

ثالثاً: **أهمية القرارات:** تلعب القرارات دوراً فعالاً في صراع القوة في المنظمات وهناك شرطان أساسيان يحددان إذا كان الصراع سيظهر ويعبر عنه من خلال ممارسة القوة للحصول على الموارد أو القرارات المرغوبة، ويرتبط الشرط الأول بإدراك الأطراف أن المورد الذي سيخصص أو القرار الذي سيتخذ يعتبر مهماً أو حرجياً، فاستخدام القوة هنا يحتاج لمجهود ووقت أكبر.

أما الشرط الثاني فيتعلق بشكل تركيز القوة في المنظمة، فإذا كانت القوة ممثلة في الإدارة العليا فإنه من المحتمل معالجة الخلاف أو الصراع من خلال فرض مجموعة من القرارات التي تعكس وجهة نظر رجال

في القوة بالشكل (١-٣) حيث
ت في موضوع القوة بصفتها
قوة القهر أو الإكراه التي
ما يطلبه منه الشخص أنه
مقتته مع (ب) وإدراك (ب)

تعدى إلى إحداث نوع من
تفرد تعنى القيام بعدة أنشطة
لآخرين وعمل قواعد
وعلايات الآخرين ومكافأتهم



الإدارة العليا حيث تكون في شكل تعليمات وإجراءات رقابية صارمة. أما إذا كانت القوة موزعة بين جهات مختلفة في المنظمة فإن ذلك الوضع يعنى كثافة في القوة موزعة بين جهات مختلفة، فإن ذلك الوضع يعنى كثافة في ممارسة القوة وبالتالي تتدفق القرارات من أطراف متساوية نسبياً في ميزان القوة.

* مصادر اكتساب القوة التنظيمية Sources of organizational power

مع قيام الأفراد أو الجماعات أو الأقسام المختلفة بممارسة أنشطة أو مهام داخل المنظمة فإنهم يحاولون أن يكونوا مركز قوة أو نفوذ يمكنهم من التأثير أو السيطرة على سلوك الآخرين، والسؤال الآن، كيف يكون الفرد أو الجماعة أو قسم ما في مركز قوى داخل المنظمة، بعبارة أخرى ما هي مصادر اكتساب القوة داخل منظمات الأعمال؟

وللإجابة على هذا السؤال فإن الشكل التالى شكل (٣-٢) يوضح أهم مصادر القوة في المنظمة.

مصادر

السيطرة على

السيطرة على المعلومات

نظم وجود بدائل

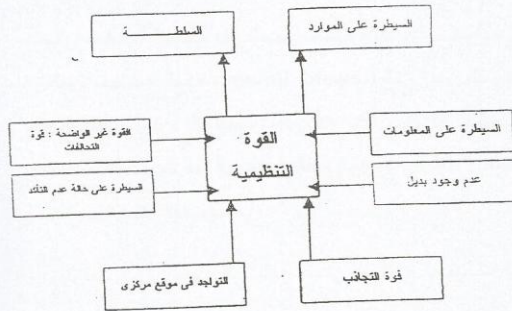
قوة هيبات

وفيما يلي تناول تفصيلي لمصادر

١- السلطة Authority

تعد السلطة التي تستمد من المنظمة مصدراً هاماً للقوة للتأثير الأمريكى تستمد جذورها من تصورات حقوق والتزامات الرئيس وخروجه من البيت الأبيض، وتستمد أصولها من عقدها القوي من خلال جمعيتهم العمومية أن من خلالها تتحقق مصلحة لها

شكل (٢-٣)
مصادر القوة التنظيمية



وفيما يلي تناول تفصيلي لمصادر القوة التنظيمية:

١- السلطة Authority

تعد السلطة التي تستمد من أسس قانونية أو ثقافية تم إرسائها داخل المنظمة مصدراً هاماً للقوة التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن قوة الرئيس الأمريكي تستمد جذورها من دستور الولايات المتحدة الأمريكية الذي يحدد حقوق والتزامات الرئيس Rights and obligations وكيفية دخوله وخروجه من البيت الأبيض، وب نفس الطريقة فإن السلطة داخل المنظمة تستمد أصولها من عقدها القانوني Legal charter الذي يسمح للمساهمين من خلال جمعيتهم العمومية أن يحددوا شكل السلطة أو القوة الرسمية التي من خلالها تتحقق مصلحة المساهمين وتتحدد واجبات ومسؤوليات كل

ولإجراءات رقابية صارمة،
ة في المنظمة فإن ذلك الوضع
تقعة، فإن ذلك الوضع يعني كثافة
من أطراف متساوية نسبياً

Sources of organization

أقسام المختلفة بممارسة أنشطة
يكونوا مركز قوة أو نفوذ يمكنهم
والسؤال الآن، كيف يكون
داخل المنظمة، بعبارة أخرى ما
الأعمال؟

ل التالي شكل (٢-٣) يوضح أهم

موظف، وعلى ذلك فإن من يلتحق بأية منظمة عليه أن يقبل الحق القانوني للمنظمة في السيطرة على سلوكه.

وفي ممارسة السلطة فإن للمدير بحكم وظيفته عدة جوانب تجعله في مركز القوة منها قوة المكافأة Reward Power التي تعني القدرة على منح أو منح المكافآت، وقوة الإرغام والقسر Coercive Power التي تعتمد على التخويف والتهديد هذا إلى جانب القوة الشرعية Legitimate Power التي يتمتع بها بحكم القانون.

ويتوقف شكل وحدود السلطة على انتهاج المنظمة للمركزية أو اللامركزية في تسيير أنشطتها، ففي ظل الاتجاه المركزي تكون السلطة بيد كبار المديرين ويكون المجال محدوداً أمام باقى الأفراد للقيام بأنشطة تمكنهم من اكتساب القوة كما تنمو في ظل المركزية ثقافة الخوف من تحمل المسؤولية ويحاول المرعوسون أن يكونوا أكثر تملقاً لرؤسائهم، ولذلك فإن فعالية عملية اتخاذ القرار في ظل هذه التنظيمات ذات النهج المركزي تتخفف وتقل بسبب إحاطة المديرين بأفراد بطيئونهم Yes/Men وهم أفراد لا حول لهم ولا قوة في تسيير أمور العمل.

أما في ظل لا مركزية السلطة والاتجاه لزيادة درجة التمكين الإداري للعاملين Empowerment فيتحمل المرؤوسون مسؤوليات أكبر ويساهمون بشكل فعال في عملية صنع القرارات مما يوصل خبراتهم ومهاراتهم ومع زيادة درجة التمكين يحصل الأعضاء على القوة والسلطة وتزداد مسؤولياتهم مما يشجعهم على طلب مزايا أكثر تتعلق بالأجر والأمان الوظيفي.

٢- السيطرة على الموارد Resources

إن القوة ليست كمية أو مقدار

قابل للزيادة، ففوة المنظمة تزداد

والإمكانات فمن المعروف أن أية

لها البقاء (أموال) مواد خام - منها

المنظمة فإن القسم أو الفرد الذي

يزيد من القوة، فمثلاً في شركة

والحيثية ضرورية لإنتاج مستحق

العاملين في نشاط البحوث والتطوير

شركات أخرى تعتمد في نجاحها

وماكونالد فإن قسم التسويق يكون

جذب العملاء الذين يعدون مورداً

من جهة أخرى فإن الأموال

بواسطة هذه الأموال تستطيع شركة

ما يتمتع به كبار المديرين الماليين

تخصيص وتوزيع الموارد المالية

المالية هي سبب القوة الوحيد بل

erating financial resources

في شركة ميريك Merk تعد

سبب قدرتها على إنتاج منتجات

٢- السيطرة على الموارد Control over resources

إن القوة ليست كمية أو مقدار محدد Not Fixed quantity غير قابل للزيادة، فـقوة المنظمة تزداد مع زيادة سيطرتها على الموارد والإمكانات فمن المعروف أن أية منظمة تحتاج إلى موارد مختلفة تضمن لها البقاء (أموال/ مواد خام- مهارات بشرية)، ولو أن هناك موردا مهما للمنظمة فإن القسم أو الفرد الذى يتحكم فى هذا المورد سوف يحصل على مزيد من القوة، فمثلاً فى شركة Merk للأدوية تعد المهارات المعرفية والبحثية ضرورية لإنتاج مستحضرات وأدوية جديدة، لذلك فإن الخبراء العاملين فى نشاط البحوث والتطوير هم أكثر الأفراد قوة فى الشركة، وفى شركات أخرى تعتمد فى نجاحها على النشاط التسويقي مثل كوكاكولا وماكدونالد فإن قسم التسويق يكون هو الأقوى لأنه هو القسم الذى يستطيع جذب العملاء الذين يعدون مورداً هاماً ونادراً.

من جهة أخرى فإن الأموال تعد مصدراً هاماً فى أية منظمة لأنها بواسطة هذه الأموال تستطيع شراء موارد أخرى، ولعل ذلك الوضع يوضح ما يتمتع به كبار المديرين الماليين من قوة بسبب تحكمهم فى عملية تخصيص وتوزيع الموارد المالية، ولا تعد القدرة على توزيع الموارد المالية هى سبب القوة الوحيد بل إن القدرة على جلب هذه الموارد generating financial resources تعد هى الأخرى مصدراً هاماً للقوة، فى شركة ميريك Merk تعد الأسهم الإنتاجية ذات مركز قوى فى الشركة سبب قدرتها على إنتاج منتجات جديدة توفر أموالاً للشركة، وفى الجامعة

منه عليه أن يقبل الحق القانوني

وظيفة عدة جوانب تجعله فى

Re التي تعنى القدرة على منع

Coercive Power التي تعتمد

Legitimate Power الشرعية

التي تحتاج المنظمة للمركزية

الاتجاه المركزى تكون السلطة

من باقى الأفراد للقيام بأنشطة

المركزية ثقافة الخوف من تصل

تتم تملقا لرؤسائهم، ولذلك فإن

ليات ذات النهج المركزى

يطيعونهم Yes/Men وهم

العمل.

هذه لزيادة درجة التمكين الإدارى

وسون مسئوليات أكبر ويساهمون

يصل خبراتهم ومهاراتهم ومع

القوة والسلطة وتزداد مسئوليتهم

الأجر والأمان الوظيفى.

أيضاً تكون كليات الهندسة والطب والزراعة والحاسب الآلى فى مراكز أقوى من غيرها بسبب قدرتها على جلب إيرادات مالية للجامعة.

٣- السيطرة على المعلومات Control over information

تعد المعلومات مورداً هاماً، وعلى ذلك فإن تملك معلومات إستراتيجية والتحكم فى مساراتها بين الأقسام أو الإيرادات المختلفة يعد مصدراً هاماً للقوة يؤثر فى عملية صنع القرار حيث يستطيع مالك المعلومة أن يشكل آراء الآخرين بالتحكم فى نوعية المعلومة التى تصلهم من جهة أخرى فقد تكتسب بعض الوظائف قوة بسبب امتلاك أفرادها لمعلومة هامة تتعلق بحر إحدى المشكلات التنظيمية، ولعل أهم الأمثلة على ذلك ما حدث فى مصانع الدخان الفرنسية حيث إكتسب مهندسو الصيانة بهذه المصانع قدراً مغالى فيه من القوة والنفوذ Inordinate amount of power على الرغم من تواضع مستواهم فى الهيكل التنظيمي، يرجع ذلك بشكل رئيسي إلى قدرتهم دون غيرهم على التعامل مع مشكلات تعطل الآلات حيث كانوا الأكثر معرفة بكيفية إصلاح ماكينات إنتاج الدخان، علاوة على ذلك فقد رفضوا - لضمان قوتهم - أن يوضحوا فى شكل مكتوب كيفية إصلاح هذه الماكينات اعتقاداً منهم بأنهم لو فعلوا ذلك فإنهم سيهددون أو سيحطمون مركز قوتهم undermine their power.

وخلاصة القول أنه على الرغم من إمتلاك معظم الأقسام لمعلومات ومعارف تخص العمل إلا أن الأقسام التى تسيطر على المعلومات الهامة هى الأكثر اكتساباً للقوة داخل المنظمة.

٤- عدم وجود بديل ability

إن عدم توفر البديل يعنى يستطيع أداء العمل دون غيره المثال السابق لمصانع الدخان دون غيرهم القادرين على إصدارable power أكبر من القوة تحدث فى فرق كرة القدم، فبقوة له فى الفريق ويمكن الاستعانة على سلوكه داخل الملعب وخارج كما سيحاول أن يبحث عن فريق

٥- قوة التجاذب Charismatic Power

هذا النوع من القوة يأتي الآخرين وذلك لوجود نقطة جذب يرجع إلى وجود سمات أو خصائص أو بسبب تفرد المؤثر بسمات تلك التى يترتب عليه تأثير فى سلوك والفرق بين القوة القسرية

المؤثر فى القوة القسرية والقوة بالروح المكافآت أو منعها، بينما لا رصيده من حب وتقدير واحترام بالقوة الكاريزماتية Charismatic

٤- عدم وجود بديل Nonsubstitutability

إن عدم توفر البديل يعنى زيادة فى القوة، فلو أن الفرد هو الذى يستطيع أداء العمل دون غيره فإن ذلك يجعله فى مركز قوة ونفوذ ففى المثال السابق لمصانع الدخان الفرنسية لا يوجد بديل لمهندسى الصيانة، فهم دون غيرهم القادرون على إصلاح أعطال الماكينات وبذلك يظهرون قدراً كبير من القوة exert Considerable power ومن الأمثلة الأخرى، ما يحدث فى فرق كرة القدم، فإذا كان لأحد اللاعبين كثير من البدلاء فإنه لا قوة له فى الفريق ويمكن الاستغناء عنه فى أى وقت وبالتالي ينعكس ذلك على سلوكه داخل الملعب وخارجه حيث يكثر جلوسه على دكة الإحتياطى، كما سيحاول أن يبحث عن فريق آخر يعطيه إحساناً أكبر بالقوة.

٥- قوة التجاذب Charismatic Power

هذا النوع من القوة يأتى من الشعور أو الرغبة فى التجاذب مع الآخرين وذلك لوجود نقطة جذب فى هؤلاء الآخرين، وسبب التجاذب يرجع إلى وجود سمات أو خصائص يشترك فيها المؤثر مع المتأثر أو بسبب نفوذ المؤثر بسمات تكون محل إنبهار وإعجاب المتأثر، الأمر الذى يترتب عليه تأثير فى السلوك.

والفرق بين القوة القسرية وقوة التجاذب وقوة المكافأة أن لدى الفرد المؤثر فى القوة القسرية والقوة بالمكافأة الوسائل الخاصة بإنزال العقاب ومنح المكافآت أو منعها، بينما الشخص المؤثر فى قوة التجاذب يعتمد على رصيده من حب وتقدير واحترام الآخرين، ولذلك تعرف قوة التجاذب أحياناً بالقوة الكاريزماتية Charismatic وهى تعنى التأثير السحري فى

الجموع والجاذب إلى فى مراكز
البرادات مالية للجامعة.

Control over info

ذلك فإن تملك معلومات إستراتيجية
رادات المختلفة يعد مصدراً هاماً
للتطوع مالك المعلومات أن يشكل
التي تصلهم من جهة أخرى قد
أفرادها لمعلومة هامة تتعلق بحر
مئة على ذلك ما حدث فى مصنع
بجانب بهذه المصانع قدراً مغالى فيه
Inordinate على الرغم من
جع ذلك بشكل رئيسى إلى قدرته
على الآلات حيث كانوا الأكثر
ن، علاوة على ذلك فقد رفضوا -
كتوب كيفية إصلاح هذه الماكينات
يحتون أو سيحطمون مركز قوتهم

ملك معظم الأقسام لمعلومات
تسيطر على المعلومات الهامة

الآخرين حيث تتيح هذه القوة السحرية فرصة دعم موقف الفرد وبالتالي زيادة تأثيره في الآخرين.

وللإحتفاظ بالقوة الكاريزماتية لمدد أطول فإن المسافة بين المؤثر والتابعين له يجب أن تكون بعيدة بعض الشيء، كما يمكن للشخص صاحب القوة الكاريزماتية أن يقوم بصيانة هذه القوة السحرية عن طريق تجنب وضع حلول واضحة للمشكلات والتركيز على طرح تصورات وأمنيات عامة وتقييم الاحتياجات العاطفية للتابعين ووضع البرامج والخطط التي تشبع هذه الاحتياجات، مما يؤدي إلى زيادة الإعجاب والتعلق العاطفي به.

٦- التواجد في موقع مركزي أو محوري Centrality

يكسب الفرد القوة بسبب تواجده في مركز وسط يتحكم في أطراف أو جهات كثيرة، فمدير إدارة المعلومات يكتسب القوة بسبب تحكمه في حركة تدفق المعلومات وبسبب دوره المركزي في عملية صنع القرارات وبنفس الطريقة تكتسب بعض الإدارات قوة بسبب وضعها المركزي أو المحوري، فإدارة التسويق في شركة كوكاكولا هي الأكثر اكتساباً للقوة لأنها تؤثر في أنشطة العديد من الإدارات الأخرى كالإنتاج، البحوث والتطوير والمخازن....الخ.

٧- السيطرة أو التحكم في حالة عدم التأكد

Control over uncertainty

يتمتع القسم أو الوحدة التنظيمية القادرة على التعامل مع حالة عدم التأكد بقدر كبير من القوة، فمثلاً تكتسب أقسام البحوث والتطوير قدراً من

القوة على اعتبار أنها الأقدر على توفيره من معلومات ومنتجات المستقبل، وفي المستشفى أيضاً على تشخيص ومعرفة مشكلات الغموض وعدم التأكد في أية مسألة وعادة ما تتغير مراكز القوى والمواقف البيئية التي تتعرض لها غموض وعدم تأكد بيني، فبعض تجمعها، ففي منظمات الأعمال وفي عدم التأكد يرجع للحاجة إلى إنتاج المزيد من السلع الذي تزيد الإنتاج تكتسب القوة في فترة ما عام ١٩٦٠ ومع زيادة حجم الإنتاج لتسويق هذا الإنتاج، ومن ثم أخذ المبيعات من القرن الماضي Came recession حيث بدأت موارد المالية في صناعاتها والتمويل تكتسب القوة والنفوذ في وعلى ذلك يبدو واضحاً أن وفقاً لقدرتها على التعامل مع حالة تغيير المواقف والظروف التي

القوة على اعتبار أنها الأقدر على تقليل حالة عدم التأكد أو الغموض بما توفره من معلومات ومنتجات جديدة قادرة على تلبية رغبات العملاء في المستقبل، وفي المستشفى أيضاً يكون الأطباء أكثر الأفراد قوة بسبب قدرتهم على تشخيص ومعرفة مشكلات المريض الذي يعد المصدر الأساسي لحالة الغموض وعدم التأكد في أية مستشفى.

وعادة ما تتغير مراكز القوة داخل منظمات الأعمال بتغير الظروف والمواقف البيئية التي تتعرض لها، ومدى ما يكتنف هذه المواقف من غموض وعدم تأكد بيئي، فبعض الأسهم تنبؤاً مركزاً قوياً وبعضها بأقل نجمها، ففي منظمات الأعمال وبعد الحرب العالمية الثانية كان أكبر مصدر لعدم التأكد يرجع للحاجة إلى إنتاج منتجات كثيرة تكفي لمقابلة الطلب المتزايد على السلع الذي تزايد أثناء سنوات الحرب، من هنا بدأت أقسام الإنتاج تكتسب القوة في فترة ما بعد الحرب Postwar، إلا أنه في عام ١٩٦٠ ومع زيادة حجم الإنتاج ووصوله للطاقة القصوى ظهرت الحاجة لتسويق هذا الإنتاج، ومن ثم أخذت أقسام التسويق تكتسب قوة أكبر ومع السبعينات من القرن السابع أخذت قوتها في التدهور نسبياً Came recession حيث بدأت شركات كثيرة في تنويع منتجاتها وتوظيف مواردها المالية في صناعات جديدة، ومن هنا بدأت أقسام المحاسبة والتمويل تكتسب القوة والنفوذ في الكثير من المنظمات.

وعلى ذلك يبدو واضحاً أن قوة الأقسام أو الإدارات تزداد أو قد تقل وفقاً لقدرتها على التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي التي تحدث بسبب تغير المواقف والظروف التي تعمل فيها المنظمة.

دعم موقف الفرد وبالتالي

حول فإن المسافة بين المؤثر
كما يمكن للشخص صاحب
الحرية عن طريق تجنب
على طرح تصورات وأمنيات
وضع البرامج والخطط التي
الإعجاب والتعلق العاطفي به.

Centrality

مركز وسط يتحكم في أطراف
يكتسب القوة بسبب تحكمه في
تري في عملية صنع القرارات
قوة بسبب وضعها المركزي
توكلت هي الأكثر اكتساباً للقوة
الأخرى كالإنتاج، البحوث

Control over uncertainty

فترة على التعامل مع حالة عدم
أقسام البحوث والتطوير قدرأ من

٨- القوة غير الواضحة / قوة التحالفات unobtrusive Power

إن التحالفات تعد مصدراً هاماً للقوة حيث يمكن عن طريقها التأثير في عملية اتخاذ القرار وإنهاء الصراع لصالح التحالف. فعندما تشترك عدة أقسام أو جماعات في نفس المصالح تكون فيما بينهما ائتلافاً لزيادة قوتها وتنفيذ أهدافها المشتركة، وهذه القوة المتعاظمة enhanced power تؤثر على قوة الأطراف الأخرى، وغالباً ما يسمى هذا النوع من القوة بالقوة غير الواضحة unobtrusive power لأن الآخرين قد لا يدركون أن قوة الائتلاف هي التي تشكل الموقف وتصنع القرارات.

ولتوضيح مفهوم القوة غير الواضحة والكامنة وراء قوة الائتلاف أو التحالف نذكر المثال التالي: يمكن أن تأتي الأرباح من طريقين هما التوسع في المبيعات أو تقليل التكاليف، في مثل هذا الموقف لو أن التحالف المسيطر في المنظمة يتكون من أقسام التسويق والمبيعات فإن البديل الخاص بتقليل التكاليف لن يلقى إلا اهتماماً ضئيلاً حيث سيتم التركيز على اتخاذ قرارات من شأنها زيادة الاستثمارات بهدف زيادة المبيعات. وسيختلف الوضع لو أن الكلمة أو مركز القوة في يد أقسام الإنتاج، هنا سيتم التركيز على زيادة الاستثمارات في وسائل إنتاج ذات تكنولوجيا متقدمة بهدف تقليل تكلفة الإنتاج.

وعلى ذلك يمكن القول بأن القوة التنظيمية هي مفهوم ديناميكي حيث تتغير الاستراتيجية التنظيمية بسرعة كي تتوازن مع التغيير أو التبدل في أوضاع أو مراكز القوة داخل المنظمة.

* القوة والسلوك السياسي

نظراً للمنافع التي يحسبها اكتساب المزيد منها، وبعد السلوك ويعرف كل من (2001) السياسي بأنه سلوك يعبر عن الرسمية للفرد في المنظمة ويملك وهي أنشطة تؤثر على توزيع السلطة as apart of one's formal position of advantages and

وعادة ما يكون الهدف من Self- interest داخل التنظيم أهداف المنظمة، وعلى الرغم من سياسية، فإن تجنب مثل هذه المواقف ما لا يمكن معالجته من السلوك السياسي مشروعاً وينطوي السلوك السياسي لستراتيجيات التأثير التالية (٢) التي

* القوة والسلوك السياسي التنظيمي Political Behavior

نظراً للمنافع التي يحققها الأفراد من استخدامهم للقوة فإنهم يحاولون اكتساب المزيد منها، ويعد السلوك السياسي التنظيمي أحد وسائل زيادة القوة ويعرف كل من (Robbins (2001)، (Daft'R, Noe'R(2001) السلوك السياسي بأنه سلوك يعبر عن تلك الأنشطة التي لا تعد جزءاً من الدور الرسمي للفرد في المنظمة وبالتالي لا تكون مطلوبة في وظيفته الرسمية، وهي أنشطة تؤثر على توزيع المنافع والعيوب داخل التنظيم.

The activities that are not required as apart of one's formal role but that influence the distribution of advantages and disadvantages within organization.

وعادة ما يكون الهدف من السلوك السياسي تحقيق مصلحة ذاتية Self- interest داخل التنظيم بغض النظر عن اتفاق هذه المصلحة مع أهداف المنظمة، وعلى الرغم من عدم استجابة البعض لممارسة سلوكيات سياسية، فإن تجنب مثل هذه السلوكيات أمر غير ممكن لأن هناك من المواقف ما لا يمكن معالجته من خلال سياسات وظيفية رسمية، وقد يكون السلوك السياسي مشروعاً Legitimate أو غير مشروع Illegitimate.

وينطوي السلوك السياسي عادة على استخدام واحدة أو أكثر من استراتيجيات التأثير التالية(*) التي يوضحها الشكل التالي:

(*) Daft, R & Noe, R (2001) opcit, P.431.

unobtrusive Power

يمكن عن طريقها التأثير في حالف عندما تشترك عدة أقسام ما اتلافاً لزيادة قوتها وتنفيذ enhanced po النوع من القوة بالقوة غير عن قد لا يدركون أن قوة

والكامنة وراء قوة الائتلاف الأرباح من طريقين هما ل هذا الموقف لو أن التحالف يق والمبيعات فإن البديل خيلاً حيث سيتم التركيز على ت بهدف زيادة المبيعات، في يد أقسام الإنتاج، هنا سيتم إنتاج ذات تكنولوجيا متقدمة

مية هي مفهوم ديناميكي حيث وقرن مع التغيير أو التبدل في

شكل (٣-٣)

استراتيجيات التأثير التي يحتويها السلوك السياسي

المحتوى	الاستراتيجية
استخدام حجج وحقائق منطقية وأدلة الاحتكام إلى أفكار وقيم وأهداف تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات محاولة وضع شخص ما في أفضل مزاج قبل طلب شيء منه بتملقه.	الإقناع العقلاني الأفكار المستوحاه الاستشارة التملق والنفاق
اقتسام المزايا والفوائد محاولة اكتساب تأييد الآخرين تمشى المطلوب مع سياسات وقيم المنظمة التلويح بالتهديد والعقاب	تبادل المنافع التحالف الشرعية الضغط

وتستخدم الاستراتيجيات السابقة ليس فقط للتأثير في الآخرين، بل أيضا لمقاومة تأثير الآخرين، وتعد الاستراتيجيات الثلاثة الأولى هي أكثر الاستراتيجيات استخداما في منظمات الأعمال، وذلك على الرغم من عدم إمكانية استخدامها بشكل فعال في كل الظروف، فمثلا قد لا تسمح الظروف بتطبيق استراتيجية التشارب.

ولمعرفة أبعاد السلوك السياسي التنظيمي فإن الأمر يتطلب فحص وسائل وغايات هذا السلوك Means and Ends حيث أن العلاقة بين الوسائل والغايات هي التي تقرر أو تحدد السلوك السياسي وما إذا كانت أنشطته مفيدة للمنظمة أم لا.

والشكل التالي يوضح
السلوك السياسي التنظيمي

أبعاد السلوك

غير مقبولة
(٢)
سلوك سياسي ضار
بالتنظيم
(٤)
سلوك سياسي
ضار بالتنظيم

وتوضح المصفوفة السابقة أربع
١ - استخدام وسائل وغايات
وفقا لهذا التصرف فإن

خلال وسائل مقبولة ومسموح
بعلاوة لأحد رؤوسه لو حق
فهذا التصرف وظيفي ولا يحتر

والشكل التالي يوضح مصفوفة الوسائل والغايات التى تحدد أبعاد السلوك السياسى التنظيمى
Dimensions of organizational politics

شكل (٣-٤)

أبعاد السلوك السياسى التنظيمى

الغايات

الوسائل	مقبولة	غير مقبولة
مقبولة	(١) سلوك وظيفى غير سياسى	(٢) سلوك سياسى ضار بالتنظيم
غير مقبولة	(٣) سلوك سياسى من المحتمل أن يفيد التنظيم	(٤) سلوك سياسى ضار بالتنظيم

وتوضح المصفوفة السابقة أربعة أبعاد هى:

١- استخدام وسائل وغايات مقبولة

Sanctioned means/ sanctioned ends

وفقا لهذا التصرف فإن القوة قد تم استخدامها لتحقيق أهداف مقبولة من

خلال وسائل مقبولة ومسموح بها، فمثلاً إذا وافق أحد المديرين على اقتراح بعلوة لأحد مروضيه لو حقق زيادة فى المبيعات فى السنة شهور التالية، فهذا التصرف وظيفى ولا يحتوى على جانب سياسى.

أبعاد السلوك السياسى

المحتوى

وحدات منطقية وأدلة
فكر وقيم وأهداف
كيفية اتخاذ القرارات
شخص ما فى أفضل مزاج
منه يتعلم.
والقواعد
تأثير الآخرين
مع سياسات وقيم المنظمة
والعقاب

تأثير فى الآخرين، بل
جاءت الثلاثة الأولى هى أكثر
وتلك على الرغم من عدم
فمثلاً قد لا تسمح الظروف

فإن الأمر يتطلب فحص
Me حيث أن العلاقة بين
السياسى وما إذا كانت

٢ - استخدام وسائل مقبولة لتحقيق غايات غير مقبولة:

Sanctioned means/ non sanctioned ends

في هذه الحالة يستخدم الفرد وسائل مقبولة أو مشروعة لتحقيق غايات أو أهداف غير مقبولة، فعلى سبيل المثال قد تقوم رئيسة قسم التمريض بمستشفى ما بتعيين مساعدة لها في وظيفة ممتازة إذا أغمضت الأخيرة عينها عن سرقة بعض الأجهزة فالتعيين وسيلة مقبولة ومشروعة، ولكن الغاية وهي عدم الإخبار عن السرقة غاية غير مقبولة، وعلى هذا فإن هذا السلوك يعتبر سلوكاً سياسياً هداماً وضاراً **Dysfunctional Political behavior**

٣ - استخدام وسائل غير مقبولة وغايات مقبولة

Non sanctioned means/ sanctioned ends

هنا تكون الغايات مفيدة للتنظيم ولكن الوسائل تكون محل شك وغير مقبولة، فمثلاً قد تكون الغاية هي القيام إعلانية جيدة وهي غاية مقبولة، لكن الوسيلة قد تكون غير مقبولة إذا قامت وكالة إعلان بالتواطؤ مع المعلن على حساب وكالة إعلان أخرى؛ فعلى الرغم من أن الحملة الإعلانية المقدمة من الوكالة قد تكون مفيدة، إلا أن الوسيلة كالتواطؤ أو التملق غير مقبولة، وعلى ذلك فإن هذا السلوك قد يكون سلوكاً سياسياً من المحتمل أن يفيد التنظيم على الرغم من عدم مشروعية الوسيلة.

٤ - استخدام وسائل وغايات غير مقبولة:

Non sanctioned means/ non sanctioned ends

هذه الحالة تقدم مثالاً واضحاً للإستخدام السيئ للقوة **abuse of power** حيث تستخدم وسائل غير مشروعة لتنفيذ أو تحقيق

غايات أو نتائج غير مشروعة
تقرير كاذب يوضح فيه زيادة
قاربه ومعارفه، في هذه الحالة
والغاية (تعيين الأقارب والمعارف)
السلوك يعد سلوكاً سياسياً ضاراً

يتضح من ممارسات السلوكياتهم كى تبدو بشكل شرع
الوسائل والغايات غير المشروعة
Cloak of rationality
التنظيمي، فإن الممارسين لهذا
أو ردود أفعال الهدف منها حما
الدفاعية ما يلي:

(أ) تجنب أو تخاشي التصرف
يعتمد أى تصرف تجاه
الاجتماع مع أطراف الش
يستشهد ببعض القواعد
موقفه فى التهرب من المس
هذه المشكلة، أو أن المواع
قرار الآن.

غايات أو نتائج غير مشروعة، فعلى سبيل المثال إذا قام أحد المديرين بعمل تقرير كاذب يوضح فيه زيادة عبء العمل في إدارته رغبة منه في تعيين أقاربه ومعارفه، في هذه الحالة تكون الوسيلة غير مشروعة (تقرير كاذب)، والغاية (تعيين الأقارب والمعارف) هي الأخرى غير مشروعة، وهذا السلوك يعد سلوكاً سياسياً ضاراً أو غير مفيد للمنظمة.

يتضح من ممارسات السياسيين أنهم قد يحاولون إخفاء بعض سلوكياتهم كي تبدو بشكل شرعي، ولتحقيق ذلك فقد يلجأون إلى تغطية الوسائل والغايات غير المشروعة بشوب الشرعية وقناع الرشد Cloak of rationality ونظراً لبعض الآثار السلبية للسلوك السياسى التنظيمى، فإن الممارسين لهذا السلوك عادة ما يجهزون سلوكيات دفاعية أو ردود أفعال الهدف منها حماية مصالحهم الشخصية، ومن هذه السلوكيات الدفاعية ما يلى:

(١) تجنب أو تحاشي التصرف Avoiding action هنا يحاول الفرد ألا يعتمد أى تصرف تجاه الموقف كأن يتجاهل المشكلة أو يقوم بتأجيل الاجتماع مع أطراف المشكلة أو يحول المشكلة لطرف آخر، أو قد يستشهد ببعض القواعد Invoking rules أو الإجراءات التى تؤيد موقفه فى التهرب من المسؤولية، كأن يذكر أنه غير مخول رسمياً لحل هذه المشكلة، أو أن الموعد القانونى قد انتهى بحيث لا يمكن اتخاذ قرار الآن.

غير مقبولة:

Sanctioned means/ no

ة أو مشروعة لتحقيق غايات

قوم رئيسة قسم التمريض

نقرة إذا أغضبت الأخيرة

ة مقبولة ومشروعة، ولكن

مقبولة، وعلى هذا فإن هذا

Dysfunctional Political beha

ة

Non sanctioned mean

مائل تكون محل شك وغير

جيدة وهى غاية مقبولة، لكن

علان بالتواطؤ مع المعن

سن أن الحملة الإعلانية

ة كالتواطؤ أو التملق غير

سلوكاً سياسياً من المحتمل أن

يئة.

Non sanctioned mean

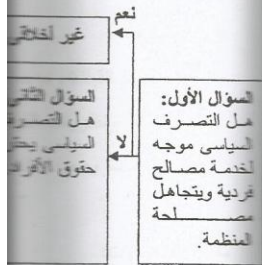
للاستخدام السيئ للقوة

مشروعة لتنفيذ أو تحقيق

(ب) تجنب اللوم Avoiding Blame وهي إحدى الإستراتيجيات الدفاعية التي يحاول الأفراد من خلالها توجيه اللوم للآخرين لإبعاد أنفسهم عن دائرة الاتهام فيجعلون من أشخاص آخرين كبش فداء Scape goat من جهة أخرى قد يقومون بتلميع أنفسهم Buffing من خلال تقديم مستندات تدل على أدائهم المتميز، أو يلجأون إلى تبرير موقفهم Justifying بأنهم غير مسئولين عن هذه السلوكيات.

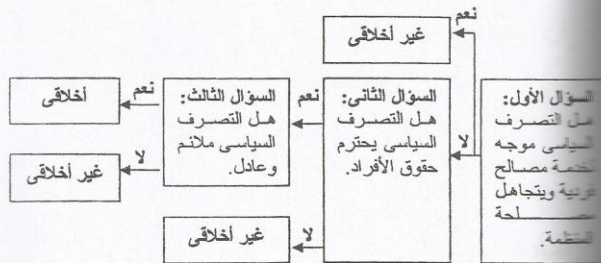
(ج) تجنب التغيير Avoiding change عادة ما تكون السلوكيات الدفاعية شائعة عند إحساس الأفراد بتهديدات بسبب التغيير، ولهذا فإنهم يحاولون منع هذه التغييرات أو على الأقل يركزون على حماية أنفسهم أثناء تنفيذ التغيير. إلا أننا نؤكد على حقيقة أن التغيير أصبح جزءاً من حياة منظمات الأعمال اليوم، ولذلك فإن تجنبه أمر غير ممكن وغير مرغوب.

وفى النهاية نؤكد على أن ممارسة السلوك، السياسي داخل المنظمات يجب أن يراعى البعد أو الجانب الأخلاقي فى الممارسة، والشكل التالى يوضح معايير الممارسة الأخلاقية فى السلوك السياسى والتى تم صياغتها فى صورة أسئلة يوضحها (شكل ٣-٥)



وعلى ذلك فإن أية ممارسة للمنظمة وتحترم حقوق الأفراد وتتسم بالعدل وبذلك تكتسب اليقين فى الآخرين.

شكل (٣-٥)
معايير الممارسة الأخلاقية
في السلوك السياسي التنظيمي



وعلى ذلك فإن أية ممارسات سياسية تنظيمية يجب أن تراعى مصالح المنظمة وتحترم حقوق الأفراد والجماعات، كما يجب أن تكون ملائمة وتتناسب بالعدل وبذلك تكتسب البعد الأخلاقي الذي يزيد من درجة تأثيرها في الآخرين.

وهي إحدى الإستراتيجيات الدفاعية
في اليوم للآخرين لإبعاد أنفسهم عن
آخرين كبش فداء Scape goat
سهم Buffering من خلال تقديم
يلجأون إلى تبرير موقفهم
في هذه السلوكيات.

في عادة ما تكون السلوكيات الدفاعية
سبب التغيير، ولهذا فإنهم
الأقل يركزون على حماية أنفسهم
في حقيقة أن التغيير أصبح جزءا من
فإن تجنبه أمر غير ممكن وغير

السلوك، السياسي داخل المنظمات
في في الممارسة، والشكل التالي
سلوك السياسي والتي تم صياغتها