

الفصل ٨ [الصراع على السلطة والنفوذ]

* المنظور السياسي :

- يرى جون تشايلد أن الأشكال التنظيمية لا تتشكل وأن القرارات الإدارية لا تتخذ على أسس عقلانية وموضوعية، ولا يحكمها فقط متغيرات موضوعية مثل: الإستراتيجية ، الحجم، التكنولوجيا، والعوامل البيئية، فهو يرى أن الدور الرئيسي والاستراتيجي هو للمديرين ومراكز القوى التي تقوِّب الأمور، حيث يحدد هؤلاء الاستراتيجيات والأهداف وسياسات التوظيف وصولاً إلى تبني أنماط الرقابة واختيار الأشكال التنظيمية بما يتناسب مع مصالحهم.

- وفقاً للمنظور السياسي فإنه يصعب تحقيق العقلانية الكاملة في العمل الإداري، وذلك لأسباب عدة، منها :

١) عدم توافر لمتخذ القرار الوقت أو المعلومات أو المال الكافي اللازم للوصول إلى القرار الرشيد.

فالعقلانية : هي القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين خيارات عديدة على أساس جمع كافة المعلومات المتصلة بالقرار، والبحث عن مختلف البدائل الممكنة، والموازنة بين مزاياها وعيوبها.

٢) إمكانية تغليب متخذي القرارات للمصالح الخاصة على مصالح التنظيم، إلى جانب تضارب المصالح الخاصة للعديد من متخذي القرارات.

٣) وجود مصالح للاندلافات في مواقع السلطة في التنظيم تحاول حمايتها، وكثيراً لا تنسجم هذه المصالح مع مصالح التنظيم.

* يختلف مفهوم القوة عن السلطة:

- **السلطة :** الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة.

- **القدرة :** القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بشكل مقنع طوعاً وليس خوفاً من إجراءات عقابية

- المركز الوظيفي.

- امتلاك الموارد النادرة من أموال أو معرفة أو نفوذ.

- وجود شبكة من العلاقات مع ذوي النفوذ.

تعريف الصراع :-

يمكن تعريف الصراع على أنه تلك الحالة التي يبدو فيها أن هناك تعارض بين مصالح طرفين أو أكثر.

مراحل تطور المفهوم :-

- المرحلة الأولى – مرحلة الفكر التقليدي :

أن مختلف أنواع الصراع ضار بالمنظمة ومخرب لمصالحها و واجب الإدارة هو التخلص منه بالقضاء عليه كلية بشتى الوسائل و التي من بينها استخدام قوة السلطة الرسمية.

المرحلة الثانية – المدخل السلوكي:

أن الصراع أمر ضروري في مختلف المنظمات ولا يمكن تجنبه، وعلى الإدارة أن تحدد مستوى الصراع الذي يمكن قبوله عملياً في ضوء أهداف المنظمة وظروفها.

المرحلة الثالثة – المدخل التفاعلي “ أو الوظيفي ” :

أن الصراع ليس حتمياً في المنظمات فقط، بل أن له جوانب إيجابية ذات فائدة ومن ثم فإنه ليس من صالح المنظمة أن تخلو كلية من كل ظواهر الصراع بل أن هناك مستوى مرغوب من الصراع ينبغي أن تحرص الإدارة على وجوده وتتدخل في حالتين :

- الأولى في حالة زيادة مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المرغوب فيه، ويكون التدخل هنا بغرض التخفيف حدة الصراع.

- الثانية في حالة انخفاض مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المرغوب فيه، ويكون التدخل هنا لتنشيط الصراع.

- وبمقارنة المداخل الثلاثة السابقة يمكن الوصول إلى النتائج الآتية :

(١) أن المدخل **التقليدي** كان ينكر وجود أي صورة من صور الصراع في المنظمة.

(٢) أن المدخل **السلوكي** يفضل أن يكون مستوى الصراع (صفر) ولكن طالما أن الواقع العملي لا يسمح فلا مانع من السماح بوجود مستوى معين من الصراع.

(٣) أن المدخل **الحديث أو الوظيفي** يرى أن وجود مستوى معين من الصراع أمراً مطلوباً

أسباب الصراع داخل المنظمات:-

١- **العلاقة الاعتمادية** : فحيث توجد العلاقة الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات تنشأ أسباب النزاع، والمقصود بالعلاقة الاعتمادية هو اعتماد كل طرف على الآخر في القيام بنشاطه .

٢- **تعارض الأهداف** : فعلى الرغم من أن جميع الوحدات داخل المنظمة وخاصة الوحدات الرسمية منها تمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة إلا أن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو آخر من أنواع التعارض بين الأهداف الفرعية.

٣- **التنافس على موارد محدودة** : فمن النادر أن يتوافر لأي منشأة جميع احتياجاتها من الأموال و الموارد و القوى البشرية من مختلف التخصصات.

٤- **صراع الأدوار** : يعبر الدور عما ينبغي أن يقوم به الفرد وفقاً لمتطلبات واجباته الوظيفية وهناك بعض الأدوار تترتب على القيام بها صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم.

* **صراع الدور الذي يكون مصدره شخص** : واحد فالرئيس في علاقته بمروسيه يطلب منهم مطالب متعارضة (فالمدير العام للشركة مثلاً يتوقع من نائبه لشئون الإنتاج أن يزيد حجم الإنتاج بمعدل ٢% وأن يحرص في نفس الوقت على تخفيض تكاليف المصنع بمعدل ١.٥% عن نفس الفترة.

* **صراع الدور الذي يكون مصدره شخصين أو أكثر** : فالمدير العام للشركة يتوقع من مدير الأفراد أن يركز عند التعيين في الوظائف الفنية مثلاً على اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية، فيحين أن مدير الأفراد يكون مضطراً تحت ضغط النقابة أو قانون العمل أن يقبل نسبة من الأشخاص الأقل كفاءة فيقع في حيرة وضغوط.

* **الصراع الناتج من التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية للفرد** : فالمدير يكون مهتماً بالتركيز على تحقيق مستوى عالٍ من الجودة للمنتج ولكن تحت ضغوط جدول العمل قد يضطر إلى الاهتمام بالكم على حساب الكيف

* **الصراع الناتج عن تعدد أدوار الفرد واختلاف مطلب كل دور** : فمدير الإنتاج كعضو في لجنة الميزانية قد يكون مطالباً بتخفيض الإنفاق الرأسمالي في حين أن ذلك يتعارض مع مسؤولي

٥- **تفاوت الصفات الشخصية** : كذلك فإن تفاوت الصفات الشخصية كالسن والقيم والمعتقدات و المستوى الثقافي يمكن أن تكون في حد ذاتها مصدراً من مصادر النزاع أو الصراع بين الأفراد أو الجماعات .

* **وقسم بعض الكتاب أسباب الصراع إلى:**

(١) **أسباب تنظيمية** :

- نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة.

- تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين.

- عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام.

- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت.

- تعدد المستويات الإدارية.

- محدودية الموارد

٢) أسباب شخصية :

- نمط وطبيعة بعض الشخصيات.
 - تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين
 - عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة.
- * الآثار السلبية والإيجابية للصراع:-**

أولاً : الآثار السلبية :

- (١) أن حدة الصراع بين الأفراد داخل المنظمة يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته.
- (٢) أن طول مدة الصراع يمكن أن يحدث آثار سلبية على كل من الصحة النفسية لبعض الأفراد.
- (٣) أن احتدام الصراع بين الأفراد يؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت و المجهود.
- (٤) قد يكون من بين النتائج الهامة لاحتدام الصراع افتقار الثقة بين الإدارة و العمال و لجوء العمال إلى عمليات الانتقام مثل تعطيل الآلات و المعدات .
- (٥) من بين النتائج الأخرى التي تترتب على احتدام الصراع لجوء بعض الأطراف إلى التزوير في البيانات و المعلومات .

ثانياً : الآثار الإيجابية :

- (١) أن الصراع يشجع على الحلول الابتكارية حيث يحاول كل طرف أن يقدر ذهنه ويستغل كل ما لديه من قدرات.
- (٢) أن الصراع يساعد على إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد.
- (٣) أن الصراع يقود أحيانا إلى إحداث التغيير.
- (٤) إن الصراع ذاته قد يمكن الإدارة من اكتشاف طرق لعلاج المشكلات.
- (٥) أن الصراع قد يمكن من إزاحة الستار (الكشف) عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في العمل.
- (٦) قد يترتب على معالجة الأسباب الحقيقية للصراع بين وحدتين أو أكثر إلى دعوتهم للتعاون و التلاحم فيما بينهم أكثر ممن ذي قبل .

* إدارة الصراع :

- الأولى :** إذا زاد المستوى الفعلي للصراعات عن المستوى المرغوب فيه يكون التدخل هنا بهدف التخفيف من حدة الصراع.
- الثاني :** إذا قل المستوى الفعلي عن المستوى المرغوب فيه يكون التدخل هنا بهدف تنشيط الصراع.

تدخل الإدارة لتخفيف حدة الصراع: تستطيع الإدارة أن تتدخل للتخفيف من حدة الصراع في المنظمة من خلال المداخل و الطرق الآتية :

- (١) **مدخل الإجبار:** حيث تلجأ الإدارة إلى استخدام ما لديها من وسائل السلطة الرسمية لإجبار الطرف الآخر في الصراع أو إجبار الأطراف المتصارعة على قبول حل معين.
- (٢) **مدخل المهادنة (مواجهه الشدة باللين) :** في بعض مواقف الصراع قد يترتب على مواجهة الشدة بمثلها.
- (٣) **مدخل التعاون :** ويفترض هذا المدخل انه ليس من الضروري في موقف الصراع أن يكون هناك مكسب لطرف معين على حساب خسارة الطرف الآخر.

* ومن الآليات التنظيمية أيضاً لتخفيض الصراع:

- التأكيد على أولوية الأهداف العليا.
 - العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينهما نتيجة التداخل بينهما.
 - العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع.
 - التشاور والاتصال والبحث عن القواسم المشتركة.
 - إيجاد آليات كافية لتنظيم الأعمال .
 - زيادة التفاعل بين الموظفين مما يزيد من تفهم الجميع لأعمال بعضهم البعض وبالتالي تقليل التناقض.
 - توحيد معايير التقييم وأسس توزيع المكافآت .
 - دمج الوحدات الإدارية المتصارعة مما يجبر تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش.
- * ومن الوسائل التي يمكن الاستعانة بها لتنشيط الصراعات داخل المنشأة ما يلي:-

- إحداث بعض التغييرات في نظام الاتصالات.
- إحداث بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي.
- إحداث بعض التغييرات السلوكية مثل خلق صراع الأدوار. وتنمية التناقض داخل الدور الواحد.
- تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة.

تنسيق وترتيب عيون سحاب ،، © Mryooooooooom كتابة الملخص