

الفصل (٨) الصراع على السلطة والنفوذ

❖ المنظور السياسي :

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

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

- (١) عدم توافر لمتخذ القرار الوقت أو المعلومات أو المال الكافي اللازم للوصول الى 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 للائتلافات في مواقع السلطة في التنظيم تحاول حمايتها ، وكثيراً لا تنسجم هذه المصالح مع مصالح التنظيم.

❖ مصادر القوة والنفوذ :

يختلف مفهوم القوة عن السلطة :

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

(١) **المرحلة الأولى ، مرحلة الفكر التقليدي :** أن مختلف أنواع الصراع ضار بالمنظمة ومخرب لمصالحها و واجب الإدارة هو التخلص منه بالقضاء عليه كلية بثتى الوسائل و التي من بينها استخدام قوة السلطة الرسمية.

(٢) **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 و ظروفها.

(٣) **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 وتدخل في حالتين :

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

الثانية: في حالة إنخفاض 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 أى 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) ان المدخل الحديث أو الوظيفي يرى ان وجود مستوى معين من الصراع امراً مطلوباً.

❖ أسباب الصراع داخل المنظمات :

(١) العلاقة الإعتماذية :

فحيث توجد العلاقة الإعتماذية بين الأفراد أو الجماعات تنشأ أسباب النزاع، والمقصود بالعلاقة الإعتماذية هو إعتماذ كل طرف على الآخر فى القيام بنشاطه.

(٢) تعارض الأهداف :

فعلى الرغم من أن جميع الوحدات داخل أى منظمة وخاصة الوحدات الرسمية منها تمارس نشاطها فى إطار الهدف الكلى 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 لأى منشأة جميع احتياجاتها من الأموال و الموارد و القوى البشرية من مختلف التخصصات.

(٤) صراع الأدوار :

يعبر الدور عما ينبغى أن يقوم به الفرد وفقا لمتطلبات واجباته الوظيفته وهناك بعض الأدوار تترتب على القيام بها صراع مع الأدوار الأخرى فى التنظيم.

صراع الدور الذى يكون مصدره شخص : واحد فالرئيس فى علاقته بمروؤسيه يطلب منهم مطالب متعارضة (فالمدير العام للشركة مثلا يتوقع من نائبه لشئون الإنتاج أن يزيد حجم الإنتاج بمعدل ٢% وأن يحرص فى نفس الوقت على تخفيض تكاليف المصنع بمعدل ١,٥% عن نفس الفترة.

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

الصراع الناتج من التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية للفرد : فالمدير يكون مهتما بالتركيز على تحقيق مستوى عال 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 فى لجنة الميزانية قد يكون مطالبا بتخفيض الإنفاق الرأسمالي فى حين أن ذلك يتعارض مع مسؤوليته.

(٥) تفاوت الصفات الشخصية :

كذلك فإن تفاوت الصفات الشخصية كالسن والقيم و المعتقدات و المستوى الثقافى يمكن أن تكون فى حد ذاتها مصدرا 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 فى التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين.
- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت.
- تعدد المستويات الادارية.
- محدودية الموارد.

- عدم وجود تقنين واضح للدوار والمهام.

(٢) أسباب شخصية :

- نمط وطبيعة بعض الشخصيات.
- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين
- عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة.

❖ الآثار السلبية و الإيجابية للصراع :

أولا ، الآثار السلبية :

١. أن حدة الصراع بين الأفراد داخل المنظمة يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف فى تقدير مصلحته.
٢. ان طول مدة الصراع يمكن أن يحدث آثار سيئة على كل من الصحة النفسية لبعض الافراد.
٣. أن احتدام الصراع بين الأفراد يؤدي إلى اهدار 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 التى تترتب على احتدام الصراع لجوء بعض الأطراف إلى التزوير فى البيانات و المعلومات.

ثانياً ، الآثار الإيجابية :

١. أن الصراع يشجع على الحلول الابتكارية حيث يحاول كل طرف ان يقدر ذهنه ويستغل كل ما لديه من قدرات.
٢. أن الصراع يساعد على إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد.
٣. ان 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 الاسباب الحقيقية للصراع بين وحدتين أو اكثر الى دعوتهم للتعاون و التلاحم فيما بينهم أكثر ممن ذى قبل .

❖ إدارة الصراع :

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

تستطيع الإدارة أن تتدخل للتخفيف من حدة الصراع فى المنظمة من خلال المداخل و الطرق الآتية :

(١) مدخل الأجار :

حيث تلجأ الإدارة إلى استخدام ما لديها من وسائل السلطة الرسمية لإجبار الطرف الآخر فى الصراع او لاجبار الأطراف المتصارعة على قبول حل معين.

(٢) مدخل المهادنة (مواجهه الشدة باللين) :

فى بعض مواقف الصراع قد يترتب على مواجهة الشدة بمثلها.

(٣) مدخل التعاون :

ويفترض هذا المدخل انه ليس من الضرورى فى موقف الصراع أن يكون هناك مكسب لطرف معين على حساب خسارة الطرف الآخر.

ومن الاليات 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 امام الجميع.
- التشاور والاتصال والبحث عن القواسم المشتركة.
- ايجاد اليات كافية لتنظيم الاعمال.
- زيادة التفاعل بين الموظفين مما يزيد من تفهم الجميع لاعمال بعضهم البعض وبالتالي تقليل التناقض.
- توحيد معايير التقييم واسس توزيع المكافآت.
- دمج الوحدات الادارية المتصارعة مما يجبر تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش.

ومن الوسائل التي يمكن الاستعانة بها لتنشيط الصراعات داخل المنشأة ما يلى :

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