

الفصل التاسع – محاضرة ١٥

محددات الهيكل التنظيمي ٤ – الصراع على السلطة و النفوذ

مقدمة :

يرى جون تشايلد أن الأشكال التنظيمية لا تتشكل ، وأن القرارات الإدارية لا يحكمها فقط متغيرات موضوعية مثل : الاستراتيجية ، الحجم ، التكنولوجيا ، والعوامل البيئية . فهو يرى أن الدور الرئيسي و الاستراتيجي هو للمديرين و مراكز القوى ، حيث يحدد هؤلاء الاستراتيجيات و الأهداف و سياسات التوظيف وصولا الى تبني أنماط الرقابة واختيار الأشكال التنظيمية بما يتناسب مع مصالحهم .

المنظور السياسي للصراع :

وفقا للمنظور السياسي فإنه يصعب تحقيق العقلانية الكاملة في العمل الإداري . وذلك لأسباب عدة منها :

- ١- عدم توافر الوقت أو المعلومات أو المال الكافي لمتخذ القرار للوصول الى القرار الرشيد .
فالعقلانية : هي القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين خيارات عديدة على أساس جمع كافة المعلومات المتصلة بالقرار و البحث عن مختلف البدائل الممكنة و الموازنة بين مزاياها و عيوبها .
- ٢- إمكانية تغليب متخذي القرارات للمصالح الخاصة على مصالح التنظيم ، الى جانب تضارب المصالح الخاصة للعديد من متخذي القرارات .
- ٣- وجود مصالح للانتلافات في مواقع السلطة في التنظيم تعمل على حمايتها . وكثيرا ما لا تنسجم هذه المصالح مع مصلحة التنظيم . لذلك يلجأ المديرون الى صياغة الأهداف التنظيمية بلغة مبهمه غير قابلة للقياس و الى تصميم الهيكل التنظيمي الذي يخدم مصالح هذه الانتلاف .

مصادر القوة و النفوذ:

يختلف مفهوم القدرة (Power) أو ما نسميه في علم الإدارة (السلطة غير الرسمية) عن مفهوم السلطة (Authority) (السلطة الرسمية) بأن مفهوم السلطة يعني الحق القانوني في اتخاذ القرارات و إعطاء الأوامر للآخرين و وجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية .
أما مفهوم القدرة فهو يعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بشكل مقنع طوعا و ليس خوفا من إجراءات عقابية . وقناعة بالطرح بأن ذلك الرأي أو القرار يحقق ويخدم مصالحهم . وهذه القدرة لا تتوفر لدى كثير من المديرين ممن هم في موقع اتخاذ القرار .

تتعدد مصادر القوة و النفوذ منها :

- **المركز الوظيفي :** المركز الوظيفي لأي شخص يعزز النفوذ و القدرة على التأثير في الآخرين لأنهم يعرفون مدى قدرته على تحقيق مصالحهم بفعل السلطات التي يتمتع بها .
- **امتلاك الموارد النادرة من أموال أو معرفة :** حيث يعتبر المال وسيلة لشراء النفوذ وكسب التأثير و زيادة القدرة و كذلك المعرفة المتمثلة بالتأهيل العلمي و الخبرة تكسب اصحابها نفوذا و تأثيرا لا يتيسر لغير المؤهلين و أصحاب الخبرة .
- **وجود شبكة من العلاقات مع ذوي النفوذ :** حيث يكتسب من يتمتع بشبكة اتصالات واسعة وحرية الوصول لأصحاب التأثير قوة و نفوذا كبيرا لهذا يركز كثير من المديرين على إقامة مثل هذه الشبكات بطرق عديدة و يصرفون أموالا طائلة في سبيل تكوين مثل هذه العلاقات التي تدعم و تحمي مصالحهم التنظيمية و الخاصة .

أولا : قوة المنصب (الرسمية) :

قوة الحافز أو المكافئة - قوة الجزاء والعقاب - قوة القانون

ثانيا : قوة أو نفوذ مستمدة من الشخص ذاته (غير الرسمية) :

القوة المعتمدة على الخبرة - القوة المستمدة من الشخصية - قوة المعرفة والعلاقات مع ذوي النفوذ .

العوامل الموقفية المؤثرة على التنظيم من المنظور السياسي :

- 1- التكنولوجيا : يميل أصحاب القوة و النفوذ الى استخدام التكنولوجيا الروتينية التي تضمن لهم عدم ابتزاز العاملين للمنظمة وذلك من خلال امتلاك القدرة على استبدالهم في أي وقت .
- 2- الاستقرار و الهياكل التنظيمية : لا يفضل أصحاب القوة و النفوذ داخل المؤسسة إحداث تغييرات هيكلية إلا في الحدود الدنيا وذلك بشكل يحافظ على الصفة الميكانيكية في التنظيم .
- 3- درجة التعقيد : تزداد مع زيادة حجم التنظيم ، لذلك ترغب الإدارة بهياكل أقل تعقيدا لضمان أقصى درجة من الرقابة ودرجة مقبولة من الفعالية التنظيمية .
- 4- البيئة : يميل أصحاب القوة و النفوذ لإقامة علاقات مع العناصر الفاعلة في البيئة ليضمنوا أنها لن تثير لهم أي مشاكل .
- 5- درجة الرسمية : يميل أصحاب القوة و النفوذ الى درجة عالية من الرسمية بشكل يمكنهم من السيطرة و النفوذ وتجنب المفاجآت في تصرفات العاملين .
- 6- درجة المركزية : يفضل المديرون السياسيون إتباع الأسلوب المركزي وذلك لتجنب وقوع المرووسين في أخطاء جسمية ، بالإضافة الى أن المركزية مظهر من مظاهر النفوذ و القوة .

أسباب الصراع في العمل :

تتمثل أهم أسباب الصراع في الآتي :

- العلاقة الاعتمادية - تعارض الاهداف - التنافس على موارد محدودة - صراع الأدوار - تفاوت الصفات الشخصية .
- العلاقة الاعتمادية : فحيث توجد العلاقة الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات تنشأ أسباب النزاع ، و المقصود بالعلاقة الاعتمادية هو اعتماد كل طرف على الآخر في القيام بنشاطه .
- تعارض الأهداف : فعلى الرغم من أن جميع الوحدات داخل أي منظمة 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 .
- التنافس على موارد محددة : فمن النادر أن يتوفر لأي منشأة جميع احتياجاتها من الأموال و الموارد و القوى البشرية من مختلف التخصصات .
- تفاوت الصفات الشخصية : كذلك فإن تفاوت الصفات الشخصية كالسن و القيم و المعتقدات و المستوى الثقافي يمكن أن تكون في حد ذاتها مصدرا من مصادر النزاع او الصراع بين الأفراد أو الجماعات .

صراع الدور :

قيام الفرد بعدة وظائف يؤدي في كل منهما دورا مختلفا أو متناقضا مع غيره

بعض الأدوار التي تؤدي الى صراع دور :

- صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد : فالرئيس في علاقته بمروسيه يطلب منهم مطالب متعارضة (فالمدیر العام للشركة مثلا يتوقع من نائبة لشنون 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 : فالمدیر العام للشركة يتوقع من مدير الأفراد أن يركز عند التعيين في الوظائف الفنية مثلا على اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية ، في حين أن مدير الأفراد يكون مضطرا تحت ضغط النقابة أو قانون العمل أ، يقبل نسبة من الأشخاص الأقل كفاءة فيقع في حيرة و ضغوط .
- الصراع الناتج من التعارض بين متطلبات الدور و القيم الشخصية للفرد : فالمدیر يكون مهتما بالتركيز على تحقيق مستوى عال من الجودة ولكن تحت ضغوط جدول العمل قد يضطر الى الاهتمام بالكم على حساب الكيف .
- الصراع الناتج عن تعدد أدوار الفرد و اختلاف مطلب كل دور : فمدیر الإنتاج كعضو في لجنة الميزانية قد يكون مطالبا بتخفيض الإنفاق الرأسمالي في حين أن ذلك يتعارض مع مسؤوليته .

أنواع الصراع :

مستوى الصراع	نوع الصراع	الخصائص	فعالية الأداء
منخفض أو لا يوجد	ضار	- لا مبالاة - ركود - نقص في الافكار الجديدة - مقاومة التغيير	منخفض
مثالي	بناء	- النقد الذاتي - ابتكاري - تنافسية بناءة	مرتفع
مرتفع	ضار	- تمزق - فوضى - عدم التعاون	منخفض

الآثار السلبية للصراع :

- تقليل التعاون بين الأفراد
 - زيادة معدلات الغياب
 - زيادة معدلات دوران العمل
 - تبديد الموارد و الامكانيات
 - انخفاض الانتاجية
- يترتب على هذه الآثار تخفيض فعالية المنظمة .

الآثار الايجابية للصراع :

- تشجيع الحلول الابتكارية .
- التشجيع على إحداث التغيير
- قد يمكن من اكتشاف الأخطاء
- الكشف عن معلومات وحقائق تساعد على اتخاذ القرار

إدارة الصراع :

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

وسائل تنشيط الصراعات :

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

استراتيجيات تخفيف الصراع :

التجنب – التسوية – الهيمنة – التعاون – الإيثار .

التجنب : وهذه الاستراتيجية عادة ما تكون مؤقتة تتضمن الانسحاب من موقف الصراع فأنت تتعمد أن تتجاهل الأمر بدلا من التعامل معه .

وهي استراتيجية ملائمة جدا في الحالات التالية :

- عندما يكون الموضوع تافها
- عندما يكون الضرر الناجم اكبر من المنفعة المتحققة في حالة التوصل الى حل
- عندما تكون احتمالات تلبية رغباتك ضئيلة
- عندما يكون اتصالك بالشخص المعني بالأمر غير متاح بالشكل الكافي
- عندما تكون في حاجة الى وقت من أجل القيام بجمع المعلومات

التسوية : تبحث عن الوصول الى حل وسط عن طريق التفاوض بناء على استعدادك لتقديم بعض التنازلات للطرف الاخر .

وهذه الاستراتيجية تتضمن إشباعا جزئيا لكلا الطرفين المعنيين بالأمر

وهي تكون ملائمة جدا عندما لا تكون هناك حاجة الى حل مثالي

أو عندما يكون الوقت المتاح قصيرا أو عندما يكون الطرفان على نفس الدرجة من القوة أو عندما تكون هناك حاجة للتوصل لحل مؤقت لمشكلة معقدة .

الهيمنة : تتضمن حل الصراع عن طريق استخدام نفوذك أو سلطتك الرسمية .

ومن أمثلة ذلك قول الرئيس لمروسيه : لا بد ان تمتثل لما أمرتك به فأنا رئيسك

وهذا الأسلوب يكون ملائما جدا عندما تكون هناك حاجة لاتخاذ إجراء سريع .

التعاون : يتضمن التعاون تحديد الأسباب الكامنة للصراع و البحث عن حلول تحقق منفعة مشتركة .

ويكون هذا الأسلوب ملائما جدا عندما تكون هناك حاجة الى اتخاذ قرارات عالية الكفاءة و الجودة وعندما تكون الأمور مهمة للدرجة التي لا تسمح بتقديم تنازلات أو الأخذ بحل وسط .

يتضمن التعاون تحديد الأسباب الكامنة للصراع و البحث عن حلول تحقق منفعة مشتركة

الايثار : في هذه الاستراتيجية تكون على استعداد للتضحية بأن تقدم اهتمامات الطرف الآخر على اهتماماتك ورغباتك الشخصية .

هذا الأسلوب يكون ملائماً جداً عندما يمثل الأمر أهمية أكبر بالنسبة للطرف الآخر مقارنة بأهميته بالنسبة لك . أو عندما ترغب في تقليل الخسائر لأدنى درجة ممكنة عندما تكون كفة الطرف الآخر راجحة على كفتك أو عندما يكون الانسجام بين الطرفين ذا أهمية خاصة .

أسئلة موضوعية :

إحداث بعض التغيرات في نظام الاتصالات يعتبر من ؟

١- وسائل تنشيط الصراعات

٢- استراتيجيات تحقيق الصراع

٣- وسائل إدارة الصراع

٤- كل ما ذكر خطأ

استراتيجية تتضمن حل الصراع عن طريق استخدام سلطتك الرسمية هي ؟

١- التعاون

٢- الهيمنة

٣- الايثار

٤- التجنب

كل التالي من خصائص الصراع المرتفع ما عدا ؟

١- التمزق

٢- الفوضى

٣- عدم التعاون

٤- مقاومة التغيير