

المحاضرة العاشرة: القوة والنفوذ والمناورات التنظيمية

يرى جون تشايلد John Child 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 الأساسي والاستراتيجي هو للمديرين ومواطن القوة، حيث يحدد هؤلاء الإستراتيجيات والأهداف وسياسات التوظيف، وصولاً إلى تبني أنماط الرقابة واختيار الأشكال التنظيمية بما يتوافق ينتاسب مع مصالحهم.

والفكر الأساسي في المنظور السياسي للتنظيم أن متخذي القرارات يتمتعون بسلطات تقديرية واسعة في تحديدهم لاستراتيجيات العمل، وفي تحديد نمط الهياكل الإدارية، وأنهم ليسو معنيين بالضرورة باختيار القرارات المثلى للمنظمة.

أولاً: مفهوم القوة التنظيمية:

تعدّ القوة التنظيمية عاملاً رئيسياً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، وهي ضرورية لكل من القيادة والإدارة، فالقوة هي تحديد نمط القرارات وآلياتها في المنظمة، أو هي قدرة الشخص أو المنظمة على التأثير في الآخرين، ويبين قسم من الباحثين القوة من حيث علاقتها بالمقاومة والصراع، فقد عرفت احتمالية بأن الناشط من خلال العلاقات الاحتمالية سوف يكون في موضع تنفيذ رغباته على الرغم من المقاومة، وضمن هذا المفهوم هناك مفهومين للقوة، هو القوة الواضحة والتي تعني القدرة على ضمان المخرجات

المطلوبة بوجه المنافسة والصراع بين الخصوم الواضحين، والقوة الضمنية وهي القدرة على ضمان النتائج من خلال منع ظهور الصراع، بينما يعرّف Daft 2001 القوة بقدرة الأفراد على التأثير في القرارات، وأوضحها بقدرة الشخص أو القسم في المنظمة على التأثير في أشخاص آخرين لإنجاز النتائج.

كما عرفها رشيد وجلاب بالقدرة على التأثير في النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أي أنّ القوة التنظيمية تتأتى ثمارها النهائية في بلوغ الفاعلية التنظيمية.

فالقوة التنظيمية هي ذات اتجاهين مختلفين في تحديد مجالات تأثيرها: الاتجاه الأول محصور ضمن المجال الفردي في علاقات العمل ويترجم في مجال مصادر القوة العمودي، والاتجاه الثاني هو الاتجاه البنائي للقوة وينحصر في مصادر هيكلية والذي يعتمد على قوة الأقسام الوظيفية وهذا ما يسمى بمصادر القوة الأفقية.

- القوة التنظيمية تعمل على تغيير سلوك واتجاهات الآخرين طوعا أو كرها؛
- القوة التنظيمية تسعى على التغلب على المقاومة وفرض السيطرة بالأسلوب الملائم؛

- القوة التنظيمية هدفها الإقناع واحتمالية أو قابلية ممارسة التأثير في قرارات الآخرين ومن يملك القوة هو صاحب القرار النهائي والآخر.

ومن خلال ما سبق فالقوة التنظيمية هي القدرة التي يمتلكها فرد أو مجموعة من الافراد تستعملها اتجاه جهة أخرى وذلك بالتأثير في سلوكهم واتجاهاتهم نحو تحقيق اهدافها المرغوبة. فالقدرة هي مصدراً واحداً أو أكثر من مصادر القوة التنظيمية.

ثانياً: مصادر القوة التنظيمية: اختلفت مصادر القوة التنظيمية، فمنهم من ركز عليها من الجانب السلوكي، أي دراسة قوة القائد، بينما ركز البعض الآخر على قوة الفرد وقوة الوحدات ومنهم، وتأتي هذه القوة من مصادر مختلفة، منها ما يتعلق بالمركز الوظيفي، ومنها ما يتعلق بجوانب الشخصية، فقد صنف French و Raven في دراسة سنة 1959 مصادر قوة الفرد إلى:

- القوة الشرعية، وهي التي تستمد من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في الطلب من المرؤوسين تنفيذ الأعمال الموكلة اليهم وعليهم الالتزام بالطاعة.
- قوة الارتباط، وهي ارتباط الفرد مع الناس المؤثرين داخل المنظمة وخارجها والذي تكون معرفتهم وافكارهم ودعمه مهمة لتحقيق متطلبات القيادة الفعالة.
- قوة الخبرة، وتتمثل في تلك المقدرة المبينة على كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة معترف بها.
- القوة المرجعية، وهي قوة التأثير التي تتبع من الاحترام والإعجاب والمحبة التي يحملها الفرد تجاه فرد آخر.

- قوة المعلومات، وتتمثل في السيطرة على تدفق وتفسير البيانات المعطاة الى الآخرين وقدرة الأفراد على التعامل مع التأكد التنظيمي .

ثالثا: القوة ومفهوم السلطة والنفوذ

تستخدم كلمة Power الانجليزية بمعنى القوة تارة، والسلطة تارة أخرى، مما يوحي بأن ثمة ترادفا بين المصطلحين، وذلك من منطلق أنها وسيلة لتأثير شخص في سلوك شخص آخر، وغالبا ما تتواجد القوة والسلطة معاً، والسلطة والقوة قد تتحول من شخص إلى شخص آخر تدريجيا أو فجأة، أو قد تنتقل من مجموعة إلى أخرى.

وبالرغم من وجود ارتباط عضوي بين القوة والسلطة فمن حيث أن اللفظتين تشيران إلى التأثير في سلوك الآخرين إلا أن السلطة تشير إلى القوة المشروعة في المجتمع.

والسلطة هي الهيمنة المشروعة على الإشراف والتوجيه والرقابة، كما قد يحقق بعض الأفراد لأنفسهم القوة نتيجة لضخامة معلوماتهم مما جعل لهم مركزاً عالياً بين زملائهم أو نتيجة لسلوك معينة مع الآخرين.

والسلطة هي قدرة شخص واحد في التأثير على شخص آخر لتحقيق نتائج مرغوب فيها وفقا لمتطلبات التنظيم الرسمي للعلاقة بين الطرفين.

وعلى ذلك فإن السلطة هي العنصر المركزي، او المحرك الرئيسي المشروع لأي تنظيم، أما القوة فهي انعكاس لسلوك الأفراد وناتج من نتائج التنظيمات غير الرسمية التي قد تتكون داخل التنظيم، أما القوة بمعناها العام فهي القدرة على فرض الإدارة وحمل

الناس على تحقيق رغبة ما، أو تنفيذ سياسة معينة، أو هي قدرة الفرد أو الجماعة على مباشرة السلطة والنفوذ إزاء الآخرين، أي الضغط عليهم ومراقبتهم والتحكم فيهم، وضبط سلوكهم والتأثير في أفعالهم بغية تحقيق غايات محددة بالقسر والعقاب أو الرضا والقناعة. وتتضمن ممارسة القوة على المكافآت أو فرض العقوبات أو كليهما، فالقوة موجودة حين يستطيع شخص أو جماعة التأثير في سياسة وتنفيذها، وترتبط القوة بشخصية الأفراد، أما السلطة ترتبط بالمواقع والأدوار الاجتماعية وعلى ذلك فالقوة علاقة اجتماعية واقعية، والسلطة علاقة رشيدة.

وقد أشار هيربرت سايمون إلى أن السلطة هي إصدار الأوامر، والقوة في اتخاذ القرارات التي توجه أفعال الآخرين، فالقوة أشمل وأوسع من السلطة والنفوذ، وأن هذين الأخيرين هما جناح القوة.

رابعاً: النفوذ

تؤثر عمليات النفوذ في المنظمة على الأفراد، وطرق تعاملهم مع بعضهم البعض، وتؤثر أيضاً في صنع القرارات، والاتصال والقيادة، وتعتبر النفوذ في المنظمة امتداداً طبيعياً ومكملاً لعمليات صنع القرار، إذ ينطوي النفوذ على تكوين تحالفات بين أعضاء المنظمة، وقد يرجع النفوذ على مصادر شخصية كامنة في الفرد ذاته، أو إلى مصادر تنظيمية ترجع إلى المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد، وتختلف مصادر النفوذ باختلاف المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه الفرد في المنظمة.

1. مفهوم النفوذ: هو قدرة شخص معين في التأثير على شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص للقيام بعمل معين من أجل تحقيق نتائج يرغب في الحصول عليها، ويعتبر النفوذ عنصرا غير مرئي ولكنه غالبا ما تكون له نتائج مرئية ، والنفوذ يظهر من خلال علاقة تبادلة بين شخصين أو أكثر.

ويمكن أن يمارس النفوذ رأسيا من طرف يملك نفوذا على طرف لا يملكه، وهنا يستطيع ممارسة النفوذ أن يحصل على النتائج التي يرغب فيها بدون مقابل كما هو الحال في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، ويمكن أن يكون النفوذ أفقيا من طرف يملك النفوذ على طرف آخر يملك نفوذا مماثلا، ويضطر ممارسة النفوذ أن يلتزم برد المقابل للطرف الآخر من أجل الحصول على النتائج التي يرغب فيها، كما هو الحال في العلاقة بين طرفين ينتميان لنفس المستوى الإداري.

وبما أن السلطة هي قدرة شخص واحد في التأثير على شخص آخر لتحقيق نتائج مرغوب فيها وفقا لمتطلبات التنظيم الرسمي للعلاقة بين الطرفين، فهي تعتبر نوعا ضيقا من النفوذ، فالسلطة تمارس رأسيا، أما النفوذ فيمارس أفقيا ورأسيا، ومن الخصائص التي تميز السلطة عن النفوذ ما يلي:

- السلطة كامنة في المركز الوظيفي، أما النفوذ فهو ناتج عن شخص؛
- قبول السلطة من قبل المرؤوسين بحكم أنها حق مشروع؛

- السلطة تمارس من الأعلى إلى الأسفل، أما النفوذ فيمارس من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى.

2. مصادر النفوذ: هناك نوعين من المصادر وهما النفوذ الشخصي والنفوذ التنظيمي:

أ. مصادر النفوذ التنظيمي: ويتمثل في:

- نفوذ الإدارة العليا: هو النفوذ الذي يمارس من الأعلى إلى الأسفل؛
- نفوذ الإدارة الوسطى: وهو النفوذ الذي يمارس من الوسط إلى الأعلى أو من الوسط إلى الأسفل؛
- نفوذ مستويات الإدارة الدنيا: هو النفوذ الذي يأتي من الأسفل إلى الأعلى.

ب. مصادر النفوذ الشخصي: وتتمثل في:

- الخبرة: وهو الفرد الذي يمتلك خبرة ويفرض نفوذاً أكبر على الآخرين؛
- المركز الوظيفي: هو النفوذ المستمد من سلطة الفرد من مركزه الوظيفي؛
- الإثابة: وهو النفوذ المستمد من قدرة الفرد على إثابة الآخرين والتحكم في مصالحهم؛

- القهر: وهو النفوذ المستمد من قدرة الفرد على عقاب الآخرين؛
- الصفات الشخصية: وهو تمتع الفرد ببعض السمات التي تجعله يفرض نفوذاً على الآخرين مثل القائد الكارزمي.

خامسا: المناورات التنظيمية

1. مفهوم المناورات التنظيمية:

هي السلوك الذي يحصل الفرد من خلاله على النفوذ والتأثير على الآخرين ويظهر

سلوك المناورات في الحالات التالية:

- عندما يوجد تعارض بشأن الأهداف والإستراتيجيات أو الموارد بين أكثر من طرف؛

- عندما يكون للقرار تأثير واضح على مصالح أكثر من طرف داخل المنظمة؛

- عندما تتمتع جميع الأطراف بنفوذ متساوٍ في التأثير على القرار.

ولقد صوّف Field و House سلوك المناورات الذي يمارسه الفرد لتحقيق أهداف معينة وفقاً لثلاثة أبعاد حسب الشكل التالي:

الشكل الخامس: أبعاد سلوك المناورات التنظيمية

سلوك غير مشروع		سلوك مشروع		
أفقي	رأسي	أفقي	رأسي	
التهديد	الكذب والخداع رفض الأوامر	بناء التحالفات تبادل المصالح	التحدث المباشر مع الآخرين الشكوى للرئيس تخطي الرئيس المباشر لجهة أعلى الاعتراض	داخلي
تشويه صورة المنظمة لدى الغير	إثارة الفتن التضحية بشخص عاقل	التحدث مع نظيره في منظمة أخرى التحدث مع مستشارين خارجيين	اللجوء للقضاء	خارجي

2. مجالات ممارسة المناورات التنظيمية: صَدَف Daft المجالات التي تنشط فيها ممارسة

المناورات التنظيمية:

- التغييرات الهيكلية: تكثر المناورات في فترة إعادة التنظيم، والتغييرات الهيكلية التي

تعيد توزيع السلطة الرسمية، لذلك يلجأ معظم المديرين إلى عمليات التفاوض والمساومة.

- التنسيق بين الأقسام: مثلاً في حالة تكوين لجان عمل مشتركة بغرض حل

مشكلات تنظيمية عامة ينشط سلوك المناورات، حيث تعمل كل وحدة تنظيمية على تحقيق أكثر قدر من أهدافها.

- التغيير في المناصب الإدارية: عادة ما يتبع تغيير القيادات الإدارية إعادة توزيع

السلطة وعادة ما يقرب اليه بعض الأشخاص، ويبعد عنه البعض الآخر

- تخصيص الموارد: تنشط المناورات في مراحل توزيع الموارد المادية، والمالية،

والبشرية، وتزداد المناورات في حالة ما إذا كانت هذه الموارد تتصف بالندرة النسبية.