

أنماط السلطة والصراع التنظيمي

الأستاذ: زريق الدراجي

جامعة البليدة 02

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية الى التطرق لمفهوم السلطة من منظور سوسيولوجي وتتبع مراحل تطورها التاريخي ومعرفة أنماط التسيير في كل مرحلة من هذا التطور وتكمن أهمية السلطة في دورها الفعال في تحقيق التوازن الداخلي والخارجي للمؤسسة من خلال جملة من الإجراءات والقواعد القانونية، التي تحدد سلطة ومسؤولية مرؤوسها لتحقيق اهدافها ومحاولة تصحيح أخطاء مرؤوسها وهذه من خاصية الإدارة الحديثة، التي تعطي للفرد حق المشاركة في اتخاذ القرارات، ولنجاح الإدارة العليا، قدرتها على حل مشكلات المؤسسة والمرؤوسين وإدارة وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ داخلها وتشخيصها ومعرفة مصدرها وحلها بأساليب مناسبة لنوع الصراع التنظيمي الذي ينشأ بين الافراد فيما بينهم وهذا على المستوى الرسمي وغير الرسمي وفي الاتجاه الافقي والعمودي الكلمات المفتاحية: السلطة، المؤسسة. الصراع التنظيمي.

Abstract:

The current study aimed to address the concept of power from sociological perspective and track historical stages and For knowledge management styles patterns at each stage of this evolution and the importance of power in active role in internal and external balance of the institution through legal procedures and rules that define the authority and responsibility of their subordinates to achieve their goals and try to right the wrongs of their subordinates and those of modern management property that gives an individual the right to participate in decisions and successful senior management ability of problem solving Enterprise and subordinates and organizational conflict management and Which arise within it, And subordinates, manage and resolve conflicts which arise within organizational and diagnosed and know its source and solution methods suitable for the type of organizational conflict which arises between individuals and that formal and informal level in horizontal and vertical direction.

Keywords: power. The enterprise. organizational conflict.

مقدمة:

تعددت الدراسات وأوجه الباحثين نحوى موضوع السلطة داخل المؤسسة باعتبارها العنصر المحوري في أي تنظيم يظم أفراد تجمعهم علاقات مباشرة أو غير مباشرة داخل هذا النسق، لهذا لابد من وجود سلطة ضابطة تحدد أفعال أفرادها من واجبات وحقوق في ظل وجود قواعد ومعايير تحكم هؤلاء الأفراد وقبولها من طرفهم لإيجاد صيغة تفاهم مبدئي يقوم على عدة معايير موضوعية وقانونية لإرساء وتحديد علاقات السلطة والقوة داخل التنظيم لتجنب العوامل السلبية التي تؤدي بالإفراد والمنظمة بالخروج عن مسار العقلانية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال جملة الإجراءات التي تظهر الرسمية في اتخاذ القرارات و التي من بينها تفويض السلطة لتسهيل العملية الإدارية واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وحل بعض المشكلات المتعلقة بالأفراد بسرعة وبدون المرور إلى القيادة العليا وبالتالي تقليل حدة الصراعات بشتى أنواعها ومصادرها واتجاهاتها في بدايتها لهذا تسعى السلطة دوما إلى البحث عن

أنجح و أنسب الإستراتيجيات لإدارة وحل هذه الصراعات سواء كان على مستوى التنظيم الرسمي أو غير الرسمي وللإحاطة بجميع جوانب دراستنا والمتمثلة في أنماط السلطة و الصراع التنظيمي سوف نعتمد على جملة من الخطوات، بتحديد مصطلحات الدراسة ثم التطرق إلى أنماط السلطة من وجهة ماكس فيبر، وبعض المفاهيم المرتبطة بالسلطة وتطور علاقات السلطة داخل المؤسسة من منظور "ميلروفروم" وصولاً إلى أهم أسباب الصراع التنظيمي وأساليب إدارته وتوزيع السلطة داخل المؤسسة من وجهة نظر ميشال كروزيه وتحليله الاستراتيجي داخل المؤسسات.

1 - تحديد مصطلحات الدراسة:

1-1 مفهوم السلطة :

يحظى مفهوم السلطة باهتمام الباحثين والمفكرين في علم السياسة وعلم الإدارة بصفة عامة وعلم الاجتماع التنظيم والعمل بصفة خاصة، وقد اختلف تحديد ومفهوم السلطة من باحث إلى آخر كل حسب رؤيته للتنظيم ومن بين هذه التعاريف تعريف "ناصر قاسمي" هي تلك الوضعية التي تجعل بعض الأفراد داخل التنظيم لهم القدرة على تنفيذ المهام وفرض هذا التنفيذ على الآخرين من خلال آلية فرض الطاعة وإصدار الأوامر وتنفيذها لمختلف وسائل الإلزام أو الرضا¹. ويعرفها "بشير العلاق" بأنها أداة بناء لإحداث تغيير مطلوب وليس أداة جبر أو إكراه تسلط على الناس، وإلا فإن مشروعية السلطة تنتهي، حيث في حد ذاتها هدفا لصاحبها ويختفي الواجب الذي كان من المفروض والضروري أن يعترف بها².

2-1 مفهوم تفويض السلطة:

يعرفها "موسى اللوزي" أنها إعطاء المسؤولية ومنح السلطة الرسمية للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة وهي كذلك عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوس للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة³. وفي هذا المنطلق نلاحظ أن المسؤولية لا تفوض مع السلطة وهنا يكون الرئيس الذي فوض إلى مرؤوسه مسؤول أمام رئيسه الأعلى عن تنفيذ العمل، لأن تفويض السلطة لا يعني تنازله عنها وإنما يعني إعطاء الآخرين حق العمل في حدود معينة ويمكن للرئيس استرداد السلطة في أي وقت وإلغاء التفويض⁴.

3-1 مفهوم الصراع التنظيمي :

هو ذلك الخلاف بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة ويحدث كنتيجة مباشرة عن الاختلاف في القيم والثقافات وتداخل الأدوار وتعارض المصالح بين الفاعلين والمنظمة ويحدث هذا الصراع في التنظيم الرسمي وغير الرسمي وفي الاتجاه الأفقي والعمودي، وله نتائج السلبية والإيجابية، من حيث الإخلال بالتوازن بين مدخلات ومخرجات التنظيم .

4-1 مفهوم المؤسسة:

تعد المؤسسة من بين أهم اهتمامات الباحثين في المجال السوسيولوجي لماله من أهمية بالغة في فهم علاقات العمل ومن ثم إيجاد المحددات التي تتحكم في تلك العملية التنظيمية وبالتالي تحقيق أهداف ذات بعد إيجابي

¹ - ناصر قاسمي : دليل المصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 75.

² - بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري، عمان، الأردن 2008، ص233.

³ - موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص38.

⁴ - خميس بن محمد الزهراني: تفويض السلطة و دورها في تنمية المهارات القيادية بغرس الحدود لمنطقة عسير، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، الرياض، 2010، ص16.

نستطيع من خلاله مواجهة تحديات البيئة الداخلية للمؤسسة والخارجية لها ولهذا تعددت تعاريف المؤسسة بتعدد رؤى والزوايا التي يعالج بها كل باحث موضوع بحثه ، هذا من جهة ومن جهة أخرى بتعدد أنشطتها وهيكلها وأهدافها ومن بين هذه التعاريف تعريف المؤسسة من منظور ماكس فيبر تمثل أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤوليات، والتسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية⁵ وفي تعريف آخر لـ د أجاك لوبيستين **Dj, lobes, tien** بأنها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل.⁶

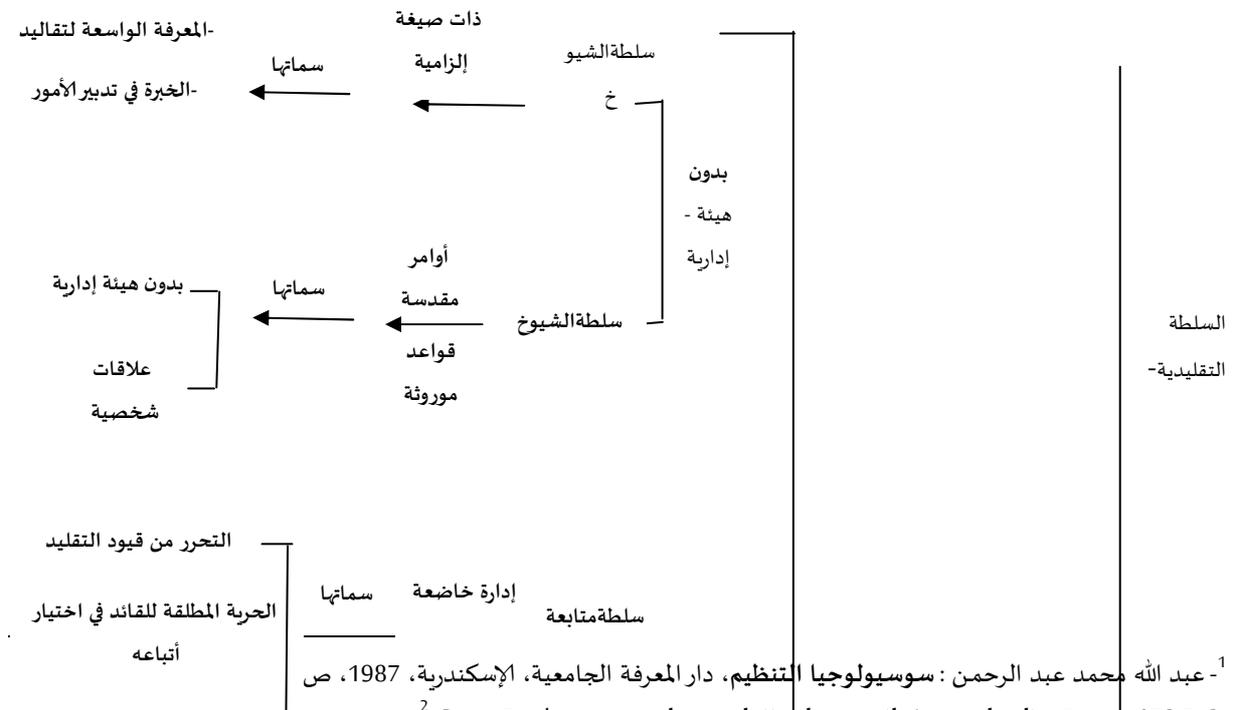
2 - أنماط السلطة من منظور "ماكس فيبر":

يعتبر ماكس فيبر من رواد النظرية البيروقراطية ولد سنة 1864/04/21، وفي سنة 1896 أصبح أستاذا للاقتصاد في نفس الجامعة ومن بين أعماله "الأخلاق البروتستانتية" في سنة⁷ 1905 ميز بين مفهوم السلطة عن مفهوم القوة والتأثير معتبرا أن لصاحب السلطة كل الحق في ممارسة سلطته على المرؤوس، وعليهم الطاعة وإمتثال الأوامر عن قناعة ورضا بسبب شرعية السلطة⁸. التي ميز وقسم السلطة إلى ثلاثة أنواع هي :

1-2 السلطة التقليدية :

يقوم هذا النمط السلطوي على الاعتقاد بقدسية التقاليد المتوارثة بعيدا عن صيغ العقلانية التي يبطل غيابها تنظيم بنية العمل في إطار شخصي يفتقد للمعايير القانونية التي تركز مفهوم العقل للاقتدار كآلية فعالية اختيار الفاعلين و ضبط وتنمية سلوكهم التنظيمي⁹، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية صنع القرارات في هذا النمط من السلطة، فتظهر قوة الثقافة التقليدية كأحد أهم ركائز هذا النمط في قوة التأثير والتغيير في القرارات المهمة، وكسلطة معنوية لها تأثير داخل البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

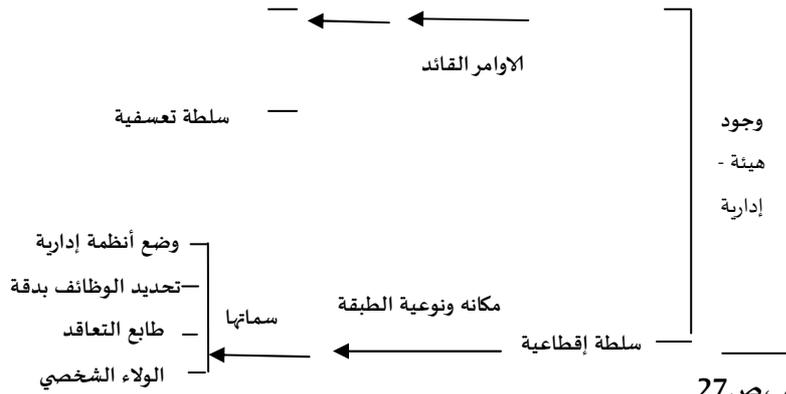
2-2 السلطة القانونية«الشرعية»:



¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن : سوسولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 98-99.
² - Gerge Friedman : tract de sououlojje de travail, Armand colin, Parise, 1972, P42.

⁷ - ماكس فيبر : مفاهيم أساسية في علم الاجتماع ترجمة: صلاح هلال : ط1 الهيئة المصرية العامة للكتاب. القاهرة. 2011. ص-ص-8-9.
⁸ - أحمد الأصفر : أديب عقيل : دراسات معاصرة في علم الاجتماع التنظيم و مشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص98.

⁹ - بلوم اسمهان : نسق السلطة التنظيمية و علاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسير الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه علوم غ منشورة في علم الاجتماع ، جامعة باتنة ، 2012، ص26.



المصدر: بلوم-اسمهان : مرجع سبق ذكره، ص 27

تستند السلطة القانونية الرشيدة في النموذج المثالي للبيروقراطية بعدة خصائص هي ¹⁰:

- تنظيم مستمر للوظائف الرسمية المحددة بالقوانين، ويكون على نطاق اختصاص محدد يشمل على:
 - أ- التزامات الأداء لوظائف معينة إستنادا الى تقسيم العمل.
 - ب- تزويد شاغل الوظيفة بالسلطة الضرورية لممارسة وظيفته .
 - ت- التحديد الواضح لوسائل الالتزام الضرورية واستخدامها للظروف المحددة لها.
- يستخدم تنظيم المكاتب على مبدأ التدرج الهرمي للسلطة .
- تتميز البيروقراطية عن الأشكال التنظيمية الأخرى بالدقة وسرعة الاداء.

3-2 السلطة الروحية "الكارزمية":

ترتكز شرعية السلطة الكارزمية على الصفات القيادية النادرة والشخصية الجذابة و القدرات الغير محدودة التي يتمتع بها القائد الكارزمايكي بسجايا قيادية فريدة من نوعها تلزم أتباعه على الخضوع لسلطانه والاستسلام لإرادته وعدم معصية أوامره، مهما تكن الظروف، والكاريزما هي مصطلح إجتماعي وسياسي يطلق على الصفات الايجابية المهمة التي يتمتع بها القائد، وتعني سحر شخصيته، وقابليتها الخارقة على الحكم والقيادة ، اضافة الى الذكاء الخارق والبصيرة الثاقبة، والادراك السليم ، والقدرة على حل المشكلات والأزمات التي تتعرض لها الجماعة وكمال العقل والجسم و اللباقة في الكلام¹¹ ، وتستمد هذه السلطة شرعيتها من خصائص وسمات القائد الذي يمتلك قدرات استثنائية وهذه القدرات تمنح القائد الملهم حق القيادة والسيطرة وتوجيه الآخرين فهي تحقق الأهداف المحددة¹².

جدول رقم (01) أنماط السلطة من وجهة نظر "ماكس فيبر" وأهم سماتها¹³

سماتها	نمط السلطة
- يعتمد هذا النوع من السلطة على نفوذ الماضي والمتمثل في قدسية العادات والتقاليد، والطقوس المقدسة، والعلاقات الشخصية والتي من خلالها يلتزم الرئيس والمرؤوس بفلسفة تسييرها لتحقيق أهدافها.	السلطة التقليدية
- يتم تطبيق القوانين واتخاذ القرارات عن طريق سلطة الشيخ من خلال خبرته الواسعة في إدارة الأمور.	

¹⁰ - اعتماد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيم ، ط 1 ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر 1994 ص 150.

¹¹ إحسان محمد الحسن : النظريات الاجتماعية المتقدمة ، ط 1، دوائر النشر، 2005، ص 288.

¹² - خضير كاظم ، حمود الفريجات : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، ط 1 إثراء الاردن ، 2009 ، ص 61.

¹³ -الجدول من وضع الباحث

<p>- يعتمد هذا النمط من السلطة على القوانين واللوائح والتشريعات القانونية التي تضمن علاقة التوازن بين سلطة الفرد ومسئوليته في العمل، والرئيس والمرؤوس تحكمها شرعية القوانين المنصوص عليها.</p> <p>- يتم تطبيق القوانين الرسمية، واتخاذ القرارات عن طريق مدخلات و مخرجات الإجراءات والقواعد الملائمة التي تحظى بقبول الرئيس والمرؤوسين.</p>	<p>السلطة القانونية «شرعية العقلاني»</p>
<p>- يعتمد هذا النمط من السلطة على شخصية الكارزماطيكي التي يتميز بها من حيث قدرته على صنع النجاح من خلال قدراته غير المحدودة.</p> <p>- يتم تطبيق القوانين و اتخاذ القرارات عن طريق سلطة الشخص الكارزماطيكي الذي يعتمد على قدراته الشخصية الخارقة.</p>	<p>السلطة الكاريزمية «الروحية»</p>

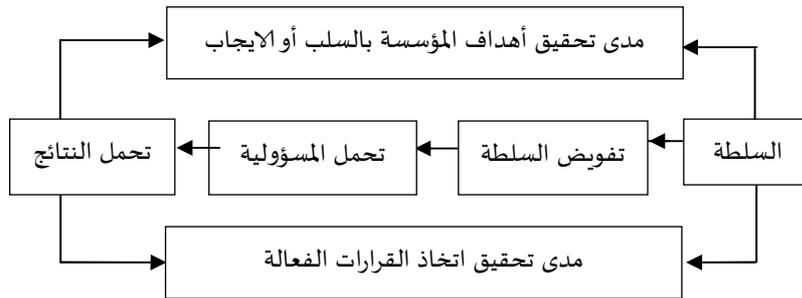
3 المفاهيم المرتبطة بالسلطة:

1-3 القوة والسلطة:

ترتبط القوة بشخصية الأفراد، أما السلطة ترتبط دائما بالموقع و الأدوار الاجتماعية وعلى ذلك فالقوة علاقة اجتماعية واقعية أي تحكم "الأمر الواقع" والسلطة علاقة شرعية وقد أشار "هربرتسيمون" إلى أن السلطة هي إصدار الأوامر والقوة هي في اتخاذ القرارات التي توجه أفعال الآخرين.¹⁴ ويتحقق كل هذا من خلال التحكم في مصادر تلك السلطة، ويؤكد "ألفيينتوفلر" أن المؤسسة لا بد لها من استراتيجيات بعيدة المدى ترتكز على البحث العلمي والتكنولوجي وتدريب القوى العاملة على البرامج المعلوماتية المتطورة، تحسين الإدارة، والتقدم والشبكات الحالية الإلكترونية هذه هي المصادر الرئيسية للسلطة في المستقبل ومن بين هذه الأدوات الإستراتيجية لا يوجد أهم من التفوق في مجال التنظيم، خاصة تنظيم المعرفة ذاتها.¹⁵

2-3 المسؤولية والسلطة:

يرتبط مفهوم السلطة والمسؤولية بالتفويض لبعض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل أي من الرئيس إلى المرؤوس، ويرجع ذلك إلى أن توزيع المسؤولية لقسم ما أو وظيفة ما يسير عادة يدا بيد بتفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة وإذا كنا نستطيع تفويض السلطة فإننا لا نستطيع تفويض المسؤولية * لأن ذلك يستلزم المساءلة.¹⁶ ومن هذا المنطلق نجد أن سلطة كل فرد في التنظيم حسب التدرج الهرمي لتوزيع الوظائف توازنها مسؤولية وهذا ما أكده "هنري فابول" أن السلطة لا تقوم دون مسؤولية.



¹⁴-حسن عبد الحميد رشوان أحمد: في القوة والسلطة والنفوذ دراسة فن علم الاجتماع السياسي، مركز الإسكندرية للكتابة، مصر، 2007، ص222.

¹⁵-ألفيين توفلر: تحول السلطة، ترجمة لبنى الريدي ج1 الهيئة العامة للكتاب، مصر، 1995، ص204.

*-المساءلة: هي الوجه الثاني للمسؤولية أي يكون الموظف أمام هيئة محاسبة من قبل سلطة أعلى منه عن جميع نتائج المهام والمسؤوليات التي فوضت إليه و تحمل جميع انعكاسات هذه النتائج سواء كانت إيجابية أو سلبية وهذا عنوان الإدارة الناجحة الحديثة التي تقوم على إصلاح الأخطاء والاستفادة منها، وتشجيع الأعمال الناجحة.

¹⁶-بشير العلاف: مرجع سابق الذكر، ص-ص، 239-240.

الشكل رقم (2) علاقة السلطة بالمسؤولية.

المصدر*: من إنشاء الباحث.

4 - تطور علاقات السلطة داخل المؤسسة من منظور « ميلروفوروم »

1-4- مرحلة العلاقات الاستبدادية :

تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل أما المرؤوس فلا يشاركون في اتخاذ القرارات، ويقومون بتنفيذها فقط وليس لهم حق المناقشة أو المعارضة أو تبادل وجهات النظر مع الإدارة، ان الحق في اتخاذ القرارات وكل ما يتعلق بإدارة المشروع مرتبط بحق في الملكية وللمالك بمقتضى حقه أن يستعمل ما يمتلكه ويستغله ويتصرف فيه بحرية كاملة.¹⁷ ويكرس هذا المبدأ في العلاقات الاستبدادية مركزية السلطة أحادية الجانب التي تلعب دور السلطة القسرية التي تمارس القوة والإكراه لكسب الخضوع وهذا ما أشار إليه "جون كينث جاليريت" في كتابه "تشریح السلطة".

2-4- مرحلة العلاقات القانونية:

في هذه المرحلة يقوم المرؤوسون بالتقدم بالشكاوي، والالتماسات التي تقبلها الإدارة وتعمل على حل مشكلات المرؤوسين وفق لنظام مقرر وقد يندرج، الموقف بين الإدارة والعاملين، يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر وقد تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع المرؤوس أو مع ممثلهم، "أن المساهمة الجماعية بين طرفي الإنتاج "الإدارة والعمال" على اعتبار Aclagg.H ويرى "أنها أفضل الوسائل لحماية المصالح والحقوق وعلى أنها أولى متطلبات الديمقراطية في أي نظام".¹⁸ ويؤكد "الفدهرنديروف" بأن فهم الصراع ينطلق من فهم جماعات المصلحة المتنافسة في طبيعتها، وخصائصها وسلوكها وبنائها الذي قد ينتظم في شكل مؤسسي نظامي معترف به في النصوص القانونية بسبب الجهود الذي يبذلها النضال العمالي المندرج في إطار جمعيات ونقابات عمالية.¹⁹

3-4- مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين:

شهدت علاقات السلطة تطورا في هذه المرحلة في خضم طلب الإدارة من الفاعلين تقديم مجموعة من المعلومات المتعلقة بوضعهم المادي وفي هذا الإطار قد يستجيب العمال ويقدموا هذه المعلومات، وقد يمتنعون عن تقديمها، رغم أن الإدارة تستعين بها للوقوف على اتجاهات الفاعلين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الفاعلين وحياتهم.²⁰

4-4- مرحلة الديمقراطية واتخاذ القرار:

¹⁷ طلعت إبراهيم لطفي : علم الاجتماع، دار غريب القاهرة، 2008، ص، 80-

¹⁸ المرجع نفسه ، ص 81-

¹⁹-ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص، 73.

²⁰-بلوم إسمهان: مرجع سابق ذكره، ص، 58.

أن كل من الديمقراطية والكفاءة الإنتاجية تقتضي ألا يمارس المديرين سلطاتهم إلا بعد استشارة تامة مع من يعينهم الأمر.²¹ وهنا تظهر العملية التشاركية في العلاقة المتبادلة أي توزيع السلطة من الأعلى إلى الأسفل والعكس لاتخاذ قرارات فعالة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ويصبح النمط الديمقراطي من تفويض السلطات وإشراك العمال في القرارات هو السائد.

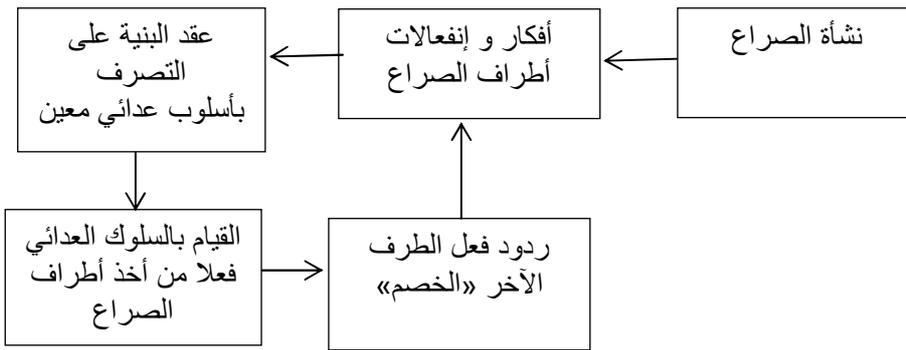
4-5- مرحلة الإدارة المشتركة:

تتمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات تكون الإدارة في هذه المرحلة يغلب عليها الحوار ومشاركة الرؤوس في العملية الإدارية من اتخاذ القرارات وتمثيلهم في مجلس الإدارة وتنتج لهم الفرصة للاشتراك في ملكية المشروع وإدارته وهذا ما أكده "بيتر دركر" أن الإدارة بالأهداف أسلوب يتم من خلاله الرئيس و المرؤوس بعمل مشترك بتحديد أهداف المنظمة.

5 - الصراع التنظيمي و أساليب إدارته:

1-5 نشأة الصراع التنظيمي²²:

يبدأ الصراع داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد والجماعة وعندما يشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته وبالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض اهتماماته ورغباته والتي يكون نتيجة حدوث الصراع بين الفرد والآخرين. ويوضح الشكل رقم (03) كيف ينشأ الصراع ويتطور.



5-2- أسباب الصراع التنظيمي:

هناك أسباب عديدة للصراع التنظيمي، يصعب حصرها منها ما يرجع إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية، بين أعضاء التنظيم ومنها ما يرجع إلى طبيعة البنية التنظيمية، ومنها ما يرجع إلى المهام التي يقوم بها التنظيم ذاته ويمكن أن نلخص هذه الأسباب فيما يلي²³:

- صراع الأهداف: حيث يسعى فرد أو جماعة معينة على هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.
- الصراع الفكري: حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكارا لا تنسجم مع أفكار الآخرين.
- الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.
- الصراع السلوكي: حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يقبلها الآخرون.
- صراع الأدوار: حيث لكل فرد دورا معيناً في المنظمة يمكن يتعارض مع الآخرين.

²¹-طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق ذكره، ص82.

²²-أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2000، ص-ص، 269-289.

²³-زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2001، ص-ص، 288-289.

3-5- مراحل الصراع التنظيمي: يمر الصراع التنظيمي داخل المؤسسة بعدة مراحل أهمها:

1-3-5 مرحلة الصراع الضمني:

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الحوار والتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد والجماعات.²⁴

2-3-5 مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهم.

3-3-5 مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع.

4-3-5 مرحلة ما بعد الصراع العلني:

هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع وفي كثير من الأحيان يمكن أن يتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم و عادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة.²⁵

4-5 آثار الصراع التنظيمي:

لكل مشكلة أو صراع انعكاساته على الفرد أو المنظمة سواء كانت سلبية أو ايجابية ومن بين إيجابيات الصراع

التنظيمي مايلي:

أ- الآثار الإيجابية:²⁶

- يؤدي الصراع إلى حدوث تغير في الوضع القائم في المنظمة وذلك باستغلال الخلافات في جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة ويساهم في ظهور مواهب إبتكارية، عندما يلجأ أطراف الصراع إلى بحث الاستراتيجيات التي تكفل حل الصراع وهذا يبنى قدرة الأفراد ومواهمهم، وقد يؤدي الصراع إلى نشوء حالة من التعاون بين الأفراد والانسجام، والصراع هو نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرف جديدة ودائمة الاتصال.²⁷

ب - الآثار السلبية:²⁸

يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية و الجسيمة للأفراد وإلى إهدار الوقت والجهد والمال نتيجة محاولات إدارية، وقد يدفع أطراف الصراع إلي التطرق في تقديم المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة وهدر الوقت، وعدم التعاون مع الإدارة وترويج إشاعات عادية.

²⁴-محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر،الأردن، 2005،ص377.

²⁵-ليلى عبد الحليم قطيشات: الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بإدارة الصراع، أطروحة دكتوراه، غ منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2004،ص39.

²⁶-واصل الجميل المومني: المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2001،ص56-57.

²⁷-عثمان قدور : القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصصي علم النفس تنظيم عمل السلوك التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2009،ص21.

²⁸-واصل الجميل المومني: مرجع سابق ذكره، ص-ص، 57-58.

5-5- السلطة والصراع التنظيمي:

أكد "لويس كوزر" بأن أسباب الصراع هي نفسها أسباب تكمن في الظروف التي تولد سحب الشرعية من النسق السائد المسئول عن توزيع الثروة وعن تعدد مظاهر الحرمان فكلما زاد تساؤل الجماعات الأكثر حرماناً عن شرعية النظام السائد لتوزيع الموارد النادرة ازدادت احتمالية تفجيرهم للصراع، وهذا يتداخل مع موقف تتضائل فيه قنوات التعبير لدى الجماعات المحرومة وتزداد مظاهر حرمانهم، وتقل فرص الحراك.²⁹

5-7- توزيع السلطة والصراع عند "ميشال كروزيه":

تعد مصادر السلطة هي الهدف الأساسي للفاعل داخل النسق لأنه كلما تحكّم في هذه المصادر كلما زاد هامش حريته داخل التنظيم واكتساب سلطة محدودة يستخدمها في المحافظة على مصالحه وتكون لديه إستراتيجية دفاعية حين يكون الفاعل يدافع عن مصالحه وعن المكتسبات التي لديه ويكون في حالة إستراتيجية هجومية حين يريد الزيادة على المكتسبات التي لديه مثل البحث عن الترقية أو غيرها ويتحقق كل هذا على مدى تحكّم الفاعل في منطقة الشك"، من خلال توظيف قدراته وعلاقاته الشخصية ومن بين مفاهيم التحليل الإستراتيجي لـ"ميشال كروزيه" ما يلي:

- الشك أو الريبة «عدم اليقين»: يرى كروزيه أن كل تنظيم يخضع وبصفة مستمرة لمناطق الشك في كل الميادين التقنية أو الإدارية، فالذي يتحكّم في هذه المناطق بفضل قدراته ومؤهلاته وشبكة علاقاته و اتصالاته يستطيع أن يتنبأ ويستحوذ على أكثر منابع السلطة.³⁰
- نسق الفعل الملموس: يعرفه "ميشال كروزيه" بأنه جماعة إنسانية مهيكلّة تنسق أفعال أعضائه ، بفضل آليات المناورة الثابتة نسبياً والتي تضمن البناء أي ثبات المناورات و الصلات فيما بينها بواسطة آليات الضبط التي تتبنى مناورات آخر.³¹

خاتمة:

إن التغيير في علاقات السلطة والمراحل التي مرت بها أفرز عدة أنماط من السلطة داخل المؤسسة من ناحية فلسفة التسيير مما نتج عن ذلك عدة مشكلات وصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين بسبب، مركزية السلطة في اتخاذ القرارات وعدم حل مشكلات المرؤوس مما دفع بالمرؤوس إلى البحث عن مصادر بديلة في التنظيم غير الرسمي للسلطة واستخدامها في خدمة مصالحهم وتحسين ظروفهم، وللصراع نتائج إيجابية من خلال خلق جو يتميز بالديناميكية والخروج من الروتين والركود وهو عملية اتصالية يستند عليها المرؤوسين لإسماع أصواتهم، وتلعب القيادة العليا للمؤسسة دور مهم لاختيار أساليب إدارة الصراع حسب طبيعة الصراع و مصدره وتوجيهه نحو خدمة المؤسسة.

-قائمة المراجع:

- 1 - أحمد الأصفر أديب عقيل: دراسات معاصرة في علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2003.
- 2- ألفيين توفلر: تحول السلطة، ترجمة لبنى الريدي ج1 الهيئة العامة للكتاب، مصر، 1995، ص 204
- 3- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2000.

²⁹-ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، مرجع سابق، ص 143

³⁰-روايح وهيبية: إشكالية،الصدق الامبريقي لأطروحات ميشال كروزيه، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص-ص، 192-143.

³¹-عبد القادر خريش: التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة دمشق المجلد 27 العدد الأول والثاني، 2001، ص 589.

- 4- بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، الأردن 2008
- 5- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 6- خميس بن محمد الزهراني: تفويض السلطة و دورها في تنمية المهارات القيادية بخرس الحدود لمنطقة عسير، مذكرة ماجستير غ منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، الرياض، 2010.
- 7- حسن عبد الحميد رشوان أحمد: في القوة والسلطة والنفوذ دراسة فن علم الاجتماع السياسي، مركز الإسكندرية للكتابة، مصر، 2007.
- 8- طلعت إبراهيم لطفي : علم الاجتماع، دار غريب القاهرة، 2008.
- 9- ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013
- 10- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2001.
- 11- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 12- ليلي عبد الحليم قطيشات: الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بإدارة الصراع، أطروحة دكتوراه، غ منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2004.
- 13- واصل الجميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 14- عثمان قدور : القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصصي علم النفس تنظيم عمل السلوك التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2009.
- 15- سيزلاقي ولاس مارك جي: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة الرياض، 1991.
- 16- رواج وهيبة: إشكالية الصدق الامبريقي لأطروحات ميشال كروزيه، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 17- عبد القادر خربيش: التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة دمشق المجلد 27 العدد الأول و الثاني، 2001
- 18- حسن عبد الحميد رشوان أحمد: في القوة والسلطة والنفوذ دراسة فن علم الاجتماع السياسي، مركز الإسكندرية للكتابة، مصر، 2007.
- 19- ناصر قاسمي : دليل المصطلحات علم الاجتماع تنظيم و عمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 20- خميس بن محمد الزهراني: تفويض السلطة و دورها في تنمية المهارات القيادية بخرس الحدود لمنطقة عسير، مذكرة ماجستير غ منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، الرياض، 2010.
- 21- عبد الله محمد عبد الرحمن : سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987.
- 22- ماكس فيبر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع ترجمة: صلاح هلال : ط1 الهيئة المصرية العامة للكتاب. القاهرة. 2011
- 23- بلوم اسمهان : نسق السلطة التنظيمية و علاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية . أطروحة دكتوراه علوم غ منشورة في علم الاجتماع ، جامعة باتنة ، 2012 .
- 24- سيزلاقي ولاس مارك جي: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة الرياض، 1991.