

عندما ينتج عن المبادرة صراع على السلطة  
داخل المنظمة

## When proactivity produces a power struggle within the organization

فراطسة سمير

جامعة البليدة 2

samirfratsa@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/05/26

تاريخ الاستلام: 2021/05/22

### ملخص:

نظراً لأن السلطة مرغوبة بشكل عام، وأن منصب القيادة يجلب القوة إلى شاغله، فإن المشرفين الذين تتعرض قوتهم للتهديد سوف يحولون تركيزهم إلى الحفاظ على تلك القوة، وفي كثير من الأحيان يقفون حجر عثرة في طريق إبداع الموظفين، لكن ما الذي يسبب سلوك المشرفين الذي يخدم الذات في المقام الأول بدلاً من تقبل الأفكار الاستباقية والمبادرة من طرف المرؤوسين، فهذا المقال يحاول تسليط الضوء على هذه الجزئية.

من خلال البحث تم الوصول إلى أن خوف المشرفين من فقدان سلطتهم يدفعهم إلى رفض الأفكار

الإبداعية للموظفين، ما يكون سبباً في خلق صراع على السلطة.

الكلمات المفتاحية: المنظمة - الإبداع - السلطة - الصراع - المبادرة.

### Abstract :

Since authority is generally desirable, and the position of leadership brings strength to its occupant, supervisors whose power is threatened will shift their focus to maintaining that strength, and all too often stand a stumbling block in the way of employee creativity, but what causes the behavior of supervisors that serve The self in the first place instead of accepting the proactive ideas and initiative of the subordinates, this article attempts to shed light on this part.

Through the research, it was found that supervisors' fear of losing their authority drives them to reject the creative ideas of employees, which is the cause of a power struggle.

**Key words:** Organization - Creativity - Power - Conflict – Initiative.

## مقدمة :

لا يمكن الجزم بما يحدد ما إذا كانت فكرة معينة للتغيير البناء والتي طرحها الموظف سيتم الموافقة عليها أو رفضها من قبل المشرف أو الرئيس. بالاعتماد على نظريات التفاعل الخاصة بالتحفيز والشخصية، يفترض أن يكون المشرف أقل احتمالاً لدعم فكرة ما عندما تهدد دافع القوة لديه، وعندما يُنظر إليها على أنها تخدم سعي الموظف للحصول على السلطة. تواجه مؤسسات اليوم ضغوطاً مستمرة لتصبح أكثر فاعلية، ولتتكيف مع المتطلبات الداخلية والخارجية المتغيرة، يتم الاعتماد على أفكار الموظفين حول كيفية تحسين الإجراءات اليومية وعمل المنظمة كوسيلة للتعامل مع هذه المطالب، وعلى الرغم من الثناء العام على التحسين المستمر والابتكار التدريجي، لا يمكن تبني كل فكرة للتغيير البناء بسهولة، ولعل أحد أسباب ذلك هو أن هذه الأفكار تأتي مصحوبة بتغييرات في إجراءات العمل التي من المحتمل أن تؤثر على مختلف أصحاب المصلحة وتثير المقاومة، وبالتالي يلعب المشرفون دوراً مركزياً بشكل خاص في تنفيذ الفكرة حيث تترك العديد من المنظمات التقييم الأولي لأفكار الموظفين للمديرين التنفيذيين، ومن ثم قد يصبح المشرفون "عنق زجاجة" في عملية التغيير والتحسين حيث يمكنهم استخدام قوتهم لتحريك الفكرة إلى الأمام وتنفيذها، أو إيقافها.

## أولاً: إشكالية البحث

مما لا شك فيه أن التعبير عن الأفكار من أجل التغيير البناء هو شكل من أشكال سلوك العمل الاستباقي التي تم وصفها بأنها ترويجية أو صوت بناء، وهذا السلوك من تلقاء نفسه من قبل الموظف يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي، حيث تُطلعنا مجموعة كبيرة من الأبحاث على المتغيرات التي تسهل سلوكيات العمل الاستباقية للموظفين بشكل عام والاستباقية في تقديم الاقتراحات.

من خلال منظور هذا البحث حول التقدير العام لسلوك العمل الاستباقي نحاول الإلمام والتحقيق في ما يؤثر على دعم المشرفين لفعل معين أو فكرة محددة عبر عنها الموظف، وبالتالي تتشكل نواياهم لدعم هذه الفكرة أو رفضها.

توضح البحوث في علم النفس الاجتماعي أن تهديد السلطة القائمة على الموقف للقادة يعزز احتمالية تصرفات القادة ذات المصلحة الذاتية لتأمين موقع سلطتهم، حتى لو كانت هذه

الإجراءات تشير إلى مصالح مجموعتهم والمؤسسة بشكل أوسع. وعلى الرغم من اعتراف العلماء بأن هذا الصراع على السلطة يمكن أن يكون عقبة حاسمة أمام المبادرة والابتكار والتغيير إلا أن الاختبار التجريبي لهذه الفكرة نادر، لأن عملية الإبداع الإداري تصطدم بالكثير من المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تحول دون استثمار إمكانيات ومؤهلات أفراد هذه المنظمات وتطويرها.

وقد أشارت العديد من الأبحاث إلى أن ثلاث مجموعات من المتغيرات تؤثر على استجابة المشرفين لأفكار الموظفين:

1. تتأثر استجابة المشرفين للصوت بطبيعة الفعل الصوتي، أي ما إذا كانوا يمثلون تحدياً أم يدعمون الوضع الراهن، ثم إنه من غير المرجح أن يتم اعتماد أفكار الموظف الصعبة من قبل المشرفين.
2. يبدو أن خصائص المشرفين تشكل كيفية تعاملهم مع الطبيعة الصعبة لأفكار الموظفين فيما يتعلق بالسلطة، ومن المرجح أن تعزز الحاجة الفردية للمشرفين للبقاء في السلطة حساسيتهم تجاه تهديدات القوة في فكرة ما وتسهيل الاستجابة الدفاعية لديهم.
3. من المحتمل أن تؤثر خصائص الموظف على تقييم اقتراح فكرته على وجه الخصوص، حيث يتصور المشرفون أن موظفيهم كمنافس محتمل لقوتهم لذا ينبغي تكثيف الدفاعية في الاستجابة للأفكار التي تهدد سلطتهم.

## ثانياً: نظرية الصراع داخل المنظمة:

نظرية الصراع ، التي طرحها كارل ماركس لأول مرة ، هي نظرية تدور فكرتها في أن المجتمع في حالة صراع دائم بسبب المنافسة على الموارد المحدودة. وتتص نظرية الصراع على أن النظام الاجتماعي يتم الحفاظ عليه من خلال الهيمنة والسلطة (بدلاً من التوافق). ويحاول أصحاب الثروة والسلطة التمسك بها بأي وسيلة ممكنة، وبشكل رئيسي عن طريق قمع الفقراء والضعفاء، ولعل الفرضية الأساسية لنظرية الصراع هي أن الأفراد والجماعات داخل المجتمع سيعملون على تعظيم فوائدهم الخاصة.

وقد تم استخدام نظرية الصراع لشرح مجموعة واسعة من الظواهر الاجتماعية، بما في ذلك الحروب والثورات والفقير والتمييز والعنف المنزلي، وتتمثل المبادئ المركزية لنظرية الصراع في مفهوم عدم المساواة الاجتماعية، وتقسيم الموارد، والصراعات الموجودة بين الطبقات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، ويعتقد بعض المنظرين، بما في ذلك ماركس، أن الصراع المجتمعي هو القوة التي تدفع في نهاية المطاف إلى التغيير والتنمية في المجتمع.

ويعتقد منظرو الصراع أن المنافسة عامل ثابت، وفي بعض الأحيان، عامل ساحق في كل علاقة وتفاعل بشري تقريباً، إذ توجد المنافسة نتيجة لندرة الموارد، بما في ذلك الموارد المادية - الأموال والممتلكات والسلع وغير ذلك-. بالإضافة إلى الموارد المادية الأخرى، فيتنافس الأفراد والجماعات أيضاً داخل المجتمع على الموارد غير الملموسة أيضاً. ويمكن أن يشمل ذلك السيطرة ، والوضع الاجتماعي، وما إلى ذلك. ويفترض منظرو الصراع أن المنافسة هي الخيار الافتراضي (وليس التعاون).

كذلك نجد أن أحد الافتراضات المهمة لنظرية الصراع هو أن العلاقات البشرية والهيكل الاجتماعي تعاني جميعها من عدم المساواة في القوة، بهذه الطريقة يطور بعض الأفراد والجماعات بطبيعتهم قوة أكثر من الآخرين. بعد ذلك، يميل هؤلاء الأفراد والجماعات الذين يستفيدون من بنية معينة للمجتمع إلى العمل للحفاظ على تلك الهياكل كطريقة للاحتفاظ بسلطتهم وتعزيزها.

### ثالثاً: كيف تتصاعد صراعات القوة:

أثبتت الأبحاث على مدار العقدين الماضيين التأثير الشامل للقوة على الناس، فبكل بساطة القوة تغير الناس، إذ يميل الأشخاص الذين يصعدون إلى قمة الشركات والمؤسسات الأخرى إلى إعطاء الأولوية لأهدافهم ورغباتهم فوق أهداف ورغبات الآخرين، ويفشلون في أخذ وجهات نظر الآخرين في الحسبان، ويميلون إلى تجاهل مشاعر الآخرين، وهم أقل تهذيباً. لأنهم يعملون للحفاظ على سلطتهم، في بعض الأحيان بشكل عدواني، عندما يشعرون أنها مهددة. في أحسن الأحوال، يعد هذا خسارة هائلة لإمكانية اعتماد المؤسسة على موظفيها الأكثر مهارة وخبرة، وفي أسوأ الأحوال، تؤدي الصراعات إلى الفشل التام، لأن الشركات التي تتجاهل صراعات القوة تدفع الثمن في النهاية، ولا شك ان هذا النوع من مقاومة التغيير يؤدي إلى عرقلة الجهود المبذولة لطرح الأفكار و الحلول التي تؤدي إلى تغيير نمط العمل و مساره. ولعلنا نذكر هنا ثلاثة من أهم الأفكار والأسباب التي من أجلها يتصاعد صراع القوة بين الرئيس والمرؤوس.

#### 1. دافع قوة المشرفين ودرجة رفضهم لأفكار الموظفين:

يرتبط المنصب الإشرافي أو القيادي ارتباطاً وثيقاً بالسلطة والتحكم والوضع لأن جوهر أنشطة المشرفين تكمن في الاتجاه والتنسيق والتفويض والتخطيط لإجراءات الآخرين، ومن المعلوم أن تكون القوة حالة مرغوبة بحيث يتجنب معظم الأفراد الذين يشغلون مناصب قوية فقدان سلطتهم، وبناءً على ذلك، فقد قيل إن المشرفين في المؤسسات سيكونون حساسين لتهديدات القوة والاستجابة بدافع المصلحة الذاتية لتأمين موقع سلطتهم، وقد تختلف الطريقة التي يستخدم بها الأفراد القوة التي يوفرها موقعهم على وجه الخصوص، ويصف دافع القوة حاجة الفرد لاكتساب التفوق من حيث المكانة والوصول إلى الموارد القيمة والكفاءة الاجتماعية.

بناءً على مستوى دافع القوة لديهم، يختلف الأفراد في حساسيتهم تجاه القضايا المتعلقة بالسلطة، لا سيما تجاه تهديد القوة، وقد تنعكس هذه الاختلافات أيضاً في عملية صنع القرار

لدى الأفراد، فإذا تم وضع الأفراد الذين يتمتعون بحافز قوي في منصب يمنحهم القوة (على سبيل المثال ، تعيينهم في دور قيادي)، فسوف يتخذون قرارات أكثر تحفظاً من أجل الدفاع عن سلطتهم، ولتحقيق ذلك، يمكن أن يحجبوا معلومات مهمة عن مجموعتهم أو يستخدمون قوتهم للقضاء على المنافسين المحتملين.

## 2. دافع قوة المرؤوس والنوايا المنسوبة للرئيس:

يمكن اعتبار أن دعم المشرفين لفكرة معينة يتأثر تبعاً لسلوك الموظف الذي يقدم الفكرة باعتباره مدفوعاً بنوايا اجتماعية لصالح الشركة أو أنه يهدف إلى تحقيق مصلحة فردية، وقد يحاول الناس فهم تصرفات الآخرين من خلال استخلاص استنتاجات حول الأسباب وكذلك النوايا الكامنة وراء هذا السلوك، خاصة إذا كان السلوك وثيق الصلة بأنفسهم . من المحتمل أن تُنسب سلوكيات الموظفين التقديرية على أنها تصرفات، لأن الأفراد اختاروا بحرية الانخراط في هذه السلوكيات، لذلك يجب أن تعتمد مكافأة المشرفين أو عقابهم على مثل هذه السلوكيات على اعتبار سبب مشاركة الموظفين في السلوك المعني، وأحياناً يمكن أن يخدم فعل معين من السلوك الاستباقي كلاً من الأغراض الاجتماعية والفردية، فمن المرجح أن يتم الترحيب بسلوك الموظفين الاستباقي إذا كان يُنظر إليه على أنه مفيد للآخرين أو للمؤسسة بأكملها، في المقابل، يتم رفضه إذا كان هذا السلوك يُنظر إليه على أنه يخدم الذات أو يحتمل أن يكون ضاراً على المؤسسة.

## 3. تنافس الرئيس والمرؤوس على السلطة:

إن النشاط الاستباقي لديه القدرة على خلق صراع على السلطة، حيث يسعى كل من القادة والموظفين للسيطرة . هذا الصراع على السلطة يتكون على الأرجح إذا كان سلوك معين أو فكرة معينة، تتحدى توزيع السلطة بين الرئيس والمرؤوس، وأن التفاعلات بين الأفراد مرضية طالما أن سلوكهم مكمل فيما يتعلق بخدمة احتياجات بعضهم البعض، نظراً للتسلسل الهرمي

الرسمي، ويجب أن يتوفر البعد التكاملي للسيطرة، أي أن يكون الخضوع بارزاً بشكل خاص بين الرئيس والمرؤوس، بحيث تتطلب هيمنة الرئيس خضوعاً من قبل المرؤوس .

عندما تهدد فكرة ما دافع قوة الرئيس، وفي الوقت نفسه، تعود بالنفع الشخصي على الموظف الذي يهدد الرئيس، ينظر الرئيس إلى هذا على أنه محاولة غير مناسبة من الموظف ذي المكانة الأدنى للحصول على السلطة على حساب الرئيس.

نتيجة لذلك، ينظر الرئيس إلى الموظف على أنه يتمتع بمستوى عالي من النوايا الأنانية والمصلحة الفردية، وفي الوقت نفسه، لا يرى أن الموظف يتمتع بأي نوايا اجتماعية لأن الرئيس لا يستفيد على الإطلاق من فكرة الموظف.

### خاتمة:

يكمّن الدور المركزي للمشرفين في قدرتهم على الموافقة رسمياً على الأفكار، غير أنه في كثير من الأحيان هناك العديد من الأسباب التي قد تجعل المشرفين غير مستعدين لدعم أفكار الموظفين، ولعله من أهم هذه الأسباب هو التفضيلات الشخصية للمشرفين ودوافع قوتهم، وهو ما يؤدي إلى صراع على السلطة بين المشرف والموظف، وهو ما يمكن أن يكون سبباً لرفض دعم الأفكار الجيدة للموظفين لأسباب لا تستند إلى فائدة المنظمة.

## قائمة المراجع:

1. جيمس هيجنز: **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**. ط. 1. مركز الخبرات المهنية للإدارة. القاهرة. 2001. ص 21
2. ناديا أيوب : **العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية**، الإدارة العامة، مج، 40 الرياض. 2000. ص 7.
3. Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1139–1155
4. Maner, J. K., Gailliot, M. T., Butz, D. A., & Peruche, B. M. (2007). Power, risk, and the status quo: Does power promote riskier or more conservative decision making? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 451–462
5. Sijbom, R. B. L., Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2015a). How to get radical creative ideas into a leader's mind? Leader's achievement goals and subordinates' voice of creative ideas. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 279–296.
6. Reeder, G. D. (2009). *Mindreading: Judgments about intentionality and motives in dispositional inference*. *Psychological Inquiry*, 20, 1–18
7. Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54, 528–550.p532.