

# مدلهای دوگانه‌ی تجزیه و تحلیل

## قدرت و سیاست سازمانی

نوشته‌ی: دکتر اکرم هادیزاده مقدم  
عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی

### چکیده

قدرت<sup>۱</sup> و سیاست<sup>۲</sup> واقعیت‌های مسلم زندگی اجتماعی و سازمانی‌اند. بی‌گمان افرادی که درصددند تا در سازمان‌ها مؤثر باشند، درک این دو پدیده برای آنان در هر مقام و منصبی که باشند، ضروری می‌گردد. تجزیه و تحلیل پدیده‌های قدرت و سیاست از جمله ابزارهای است که به درک بیش‌تر افراد در خصوص این دو واقعیت سازمانی کمک خواهد کرد. مدیریت رفتار سیاسی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی بر مدل‌های تجزیه و تحلیل مزیت دارد. در این مقاله، ضمن بحث پیرامون قدرت و سیاست، و نیز نظریه‌هایی در باب قدرت اجتماعی، دو مدل برای تجزیه و تحلیل این دو موضوع اساسی در محیط سازمانی

ارایه می‌شود. هدف از به کارگیری این مدل‌ها افزایش جنبه‌ی مثبت قدرت و سیاست و کاهش جنبه‌ی منفی آن‌ها است.

### مقدمه

به ندرت اتفاق می‌افتد که افرادی به سازمان پیوندند تا صرفاً به اهداف آن سازمان تحقق بخشند. آنان بنا به دلایلی، برای تحقق اهداف خود، سازمانی را انتخاب می‌کنند. نظر به این‌که چنین افرادی برای نیل به اهداف و کسب منافع شخصی خود در یک محیط سلسله مراتبی (سازمان) رقابت می‌کنند، لذا تجزیه و تحلیل قدرت سیاسی، کلیدی برای درک رفتار افراد در سازمان می‌باشد. قدرت و سیاست هر کدام دو صورت دارند. که لازمه‌ی انجام رسالت مدیران و کارکنان قلمداد می‌شوند. در سازمان‌های اثربخش افراد برای کسب، توسعه و مدیریت قدرت، از شگردهای ظریفی بهره می‌گیرند. سیاست همیشه خود را درون سازمان متجلی می‌سازد، اما در بعضی از موارد که منافع فرد و سازمان به نوعی با هم سازگارند، امکان عدم به کارگیری جنبه‌ی منفی آن وجود دارد. مدیران باتدبیر و زیرک می‌دانند که چه گونه این فرصت‌ها را بیابند. به هر حال جنبه‌ی منفی سیاست و قدرت، همان استفاده‌ی بی‌حد و حصر آن‌ها در جهت منافع شخصی است.

### تعریف قدرت

قدرت نفوذ آگاهانه بر باورها، احساسات و رفتارهای افراد است. قدرت بالقوه، توانایی انجام دادن «کاری» است، اما قدرت بالفعل، عمل انجام دادن (کاری) است ... یک شخص تا حدی که بتواند اطاعت موردنظر خود را عملی سازد، بر فرد دیگری اعمال قدرت می‌کند.

شخص الف تا حدی بر شخص ب قدرت دارد که بتواند شخص ب را وادار به انجام کاری نماید که شخص ب نتواند به نحوی از آن سر باز زند. قدرت «توانایی صاحبان آن در

تحقق نتایج مورد نظرشان می‌باشد».

در این نوشته قدرت به عنوان توانایی تأثیرگذاری بر دست‌آوردهای سازمانی مطرح است و قدرت عبارت از توانایی انجام کاری دل‌خواه و تأثیرگذاری بر دست‌آوردهای یک تصمیم است.

با تجزیه و تحلیل تعریف‌های بالا عنصرهای مشترکی را می‌توان یافت، از جمله تأثیرگذاری (از میدان به در کردن یک فرد)، ضرورت تعامل اجتماعی بین دو یا چند طرف، عمل یا توانایی تأثیرگذاری بر دیگران، و نتایج مورد توجه یک طرف نسبت به طرف دیگر. در این جا قدرت متقابل شخصی به عنوان توانایی تأثیرگذاری بر یک طرف در یک موقعیت اجتماعی تعریف می‌شود.

پدیده‌ی قدرت همه جا وجود دارد. بدون قدرت هیچ‌گونه همکاری و جامعه‌ای نمی‌تواند وجود داشته باشد. بشر بدون قدرت نمی‌توانست در فعالیت‌های سیاسی، فنی، مالی، پزشکی، معنوی و سازمانی به معیارها و شاخص‌های زندگی امروزی دست یابد.

به کارگیری قدرت در جنگ، سرکوبی و خشونت، عامل فلاکت و بدبختی بشر است. قدرت در عمل ممکن است، شکل‌های متعدد منفی یا مثبت به خود بگیرد.

رهبری، تأثیرگذاری، تشویق و ترغیب نمونه‌هایی از کاربردهای مثبت قدرت به شمار می‌روند و تخریب، اجبار، آسیب رساندن و زورگویی نیز نمونه‌هایی از کاربردهای منفی قدرت محسوب می‌شوند؛ بنابراین قدرت فی نفسه خوب یا بد نیست.

البته لرد آکتون (Lord Acton) اظهار می‌دارد: "قدرت میل به فساد دارد و قدرت مطلق، مطلقاً فسادآور است". ولی شواهد حاکی از آن است که بسیاری از مسایل و مشکلات در ارتباط با قدرت، ناشی از برخی از اهداف صاحبان قدرت و برخی از ابزار مورد استفاده قدرت (و نه صرف تصاحب قدرت) است.

### صور دوگانه‌ی قدرت

دیوید مک کله‌لند (D.C. McClelland) قدرت منفی و مثبت را مورد بحث قرار داده

است. به نظر او: "علت این که قدرت برای بیش تر افراد مفهوم ضمنی منفی در بردارد به نحوی به کارگیری آن برمی گردد." به گفته‌ی او، بُعد منفی قدرت به وسیله‌ی نوعی نیاز غیراجتماعی و بدوی به داشتن تسلط بر سایر افراد سلطه پذیر مشخص می شود. بُعد مثبت قدرت از طریق یک نیاز اجتماعی به ابتکار عمل، تأثیرگذاری و رهبری شناخته می شود. هدف این بعد قدرت، توانمند ساختن دیگران جهت دستیابی به اهداف مورد نظر می باشد و هم چنین به شخص اجازه می دهد تا توان رسیدن به هدف را بیازماید. بُعد منفی قدرت در پی تسلط و اعمال کنترل بر دیگران است؛ بعد مثبت قدرت در پی توانمند سازی صاحب قدرت و دیگر افراد است. به نظر می رسد که این مطلب بینش خوبی در باب مفهوم قدرت به ما اعطا می کند.

در بیش تر سازمان ها جنبه‌ی مثبت قدرت نسبت به جنبه‌ی منفی آن متداول تر است. پاچن<sup>۱</sup> در مقوله‌ی تصمیم گیری سازمانی مشاهده کرد که از تاکتیک های اجبارگونه و زورمدارانه عملاً خبری نیست و حل مسأله و توافق جمعی بیش تر متداول است. به نظر می آید صور مثبت و منفی قدرت به شکل آن چه رابرتس<sup>۲</sup> «قدرت جمعی» (۳) و «قدرت رقابتی» (۴) می نامد، متجلی شوند. تحقیق وی در چهار سازمان نشان داد که هر دو قدرت به کار گرفته می شوند، ولی قدرت جمعی حالت غالب داشته است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

## منابع اجتماعی قدرت

قدرت به صورت واقعی در همه‌ی موقعیت های اجتماعی وجود دارد، بخصوص فعالیت های هم آهنگ شده‌ای مانند آنچه در سازمان ها یافت می شود، برجسته تر و چشم گیرتر می نماید. در حقیقت برای این که سازمان ها به وظایف خود جامعه‌ی عمل پیوشانند، باید بعد اختیار یا قدرت مشخص شده باشد و به نوعی روی آن توافق به عمل آمده باشد.

چه گونه افراد صاحب قدرت می شوند؟ قدرت چه گونه ایجاد، اعطا و یا به دست

1.Patchen

2.Roberts

به دست می‌آید؟ در زیر چهار نظریه در مورد این که چه کسانی و چه گونه صاحب قدرت می‌شوند: تئوری «قدرت-وابستگی» (۵) امرسون<sup>۱</sup>، «منابع قدرت اجتماعی» فرنچ و راون<sup>۲</sup>، «مدل استراتژیک-اقتضایی قدرت» (۶) سالانسیک و ففر<sup>۳</sup> و نظرات مینتزرگ در باب تکوین قدرت در سازمان‌ها، مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

نخستین تئوری مطرح می‌کند که قدرت در هر رابطه‌ی اجتماعی که در آن یک شخص به دیگری وابسته است، ذاتاً وجود دارد. امرسون بیان می‌دارد که «وابستگی فرد الف به فرد ب (۱) به طور مستقیم متناسب با سرمایه‌گذاری انگیزشی وی در اهدافی که فرد ب واسطه‌ی تحقق آنست و (۲) به طور غیرمستقیم متناسب با در دسترس بودن اهدافی است که برای فرد الف، جدا از رابطه فرد ب، با فرد الف وجود دارد». به عبارت دیگر اگر شخصی دارای چیزی است که ما به شدت خواستار آنیم و نمی‌توانیم آن را در جایی دیگر بیابیم، آن شخص بر ما قدرت دارد. اجزا و عناصر این نظریه عبارتند از: رابطه‌ی اجتماعی بین دو طرف، منابع (کالاها، هدف‌ها، پاداش‌ها) که تحت کنترل یک طرف و مورد درخواست و علاقه‌ی طرف دیگر است.

این نظریه به چارچوب کلی‌تری از تعامل اجتماعی به نام «تئوری مبادله‌ی اجتماعی» (۷) ارتباط پیدا می‌کند. این تئوری مدعی است آنچه بین افراد در هنگام تعامل می‌گذرد، نوعی مبادله‌ی کالاها‌ی اجتماعی مانند: عشق، تنفر، احترام، قدرت، نفوذ، اطلاعات، تمجید، نکوهش، جاذبه و دافعه است. هنگامی که آنچه از دیگران دریافت می‌کنیم معادل یا بیش از آنچه است که باید به دیگران بدهیم، وارد روابط اجتماعی می‌شویم و به آن تداوم می‌دهیم. اگر برآیند این رابطه برای ما جنبه‌ی مثبت داشت، به رابطه‌ی مبادله ادامه خواهیم داد، و اگر منفی بود، رابطه را خاتمه و یا تغییر می‌دهیم. تعامل اجتماعی نشان دهنده‌ی نوعی مبادله‌ی کالا و خدمات اجتماعی است. توجه نمایید که اعمال قدرت هر

1. Emerson

2. French & Raven

3. Salancik & Pfeffer

کس بر ما کالایی است که وقتی ما برای آن چه خواهان آئیم به آن فرد خاص وابسته‌ایم، مبادله می‌گردد.

مدل «استراتژیک-اقتضایی» قدرت، مدعی است که قدرت در سازمان‌ها در دستان برخی از واحدهای فرعی سازمانی (افراد، واحدها) است که برای اداری مؤثر و حل بحرانی‌ترین مشکلات سازمان، از جایگاه والا و مهمی برخوردارند. این مشکلات و مسایل بحرانی عموماً «عدم اطمینان‌هایی» است که از جانب محیط بر سازمان تحمیل می‌شود. این نظریه نیز، مانند سایر نظریه‌ها از این دیدگاه که افراد چیزی ارزش‌مند برای دیگر صاحبان قدرت دارند، حمایت می‌کند.

سالانسیک و ففر، اظهار می‌دارند که وقتی قدرت کسب شد آن‌گاه چنین به کار گرفته می‌شود: «واحدهای فرعی سازمان و همه صاحبان قدرت، برای افزایش بقای خود از طریق کنترل منابع حیاتی کمیاب، انتصاب هم پیمانان در پست‌های کلیدی، تعیین و تعریف مسایل خط مشی‌های سازمانی، قدرت را اعمال می‌کنند». این دو صاحب‌نظر قدرت سازمانی را پدیده‌ی خوبی می‌دانند، به‌زعم آنان قدرتی که افراد مسؤل در اختیار دارند، به سازگاری سازمان با تغییرات محیطی کمک می‌رساند.

هنری مینتزرگ با استفاده از متون تئوری سازمان و توانایی خلاقانه‌ی خود، نوعی تئوری در باب قدرت سازمانی ارائه داده است. این تئوری بر این پیش فرض استوار است که رفتار سازمانی نوعی «بازی قدرت» است که در آن بازی‌گران مختلف تحت عنوان تأثیرگذاری، در پی کنترل تصمیمات و اقدامات سازمان می‌باشند.

به نظر مینتزرگ مبنای پنج‌گانه‌ی احتمالی قدرت عبارتند از: ۱. کنترل نوعی منابع ۲. در اختیار داشتن مهارت فنی ۳. دارا بودن نوعی دانش ۴. داشتن امتیاز یا حقوق ویژه‌ی قانونی ۵. قدرت دسترسی به کسانی که قدرت آن‌ها بر مبنای چهارگانه پیشین استوار است. فرد تأثیرگذار علاوه بر دارا بودن یک منبع قدرت، باید «اراده‌ی» استفاده از آن و «مهارت» به کارگیری آن را نیز داشته باشد.

در درون سازمان و محیط آن تأثیرگذاران بسیاری نظیر هیأت مدیره، مدیران، مدیران عالی اجرایی، کارکنان، اتحادیه، عرضه‌کنندگان، مشتریان، قانون‌گذاران و غیره وجود دارند در این‌جا جنبه‌های مهم تئوری (بنا به هدف ما) آن است که منابع قدرت از در اختیار داشتن متاعی که دیگران برای آن ارزش قائلند و مورد درخواست آن‌هاست ناشی می‌شود و قدرت در هنگام عمل مستلزم اراده و مهارت است و سازمان محیط یا بستری برای اعمال قدرت به شمار می‌رود.

### سیاست سازمانی

جفری ففر سیاست سازمانی را مجموعه‌ی فعالیت‌هایی می‌داند که برای کسب قدرت، افزایش و اعمال قدرت و به‌کارگیری سایر منابع به‌وسیله‌ی اشخاص انجام می‌شود تا از آن طریق بتوانند در موقعیت‌های نامطمئن و آشوب زده به هدف‌های دلخواه خود برسند.

سیاست سازمانی در بردارنده اعمال و فعالیت‌هایی است که با قصد و نیت قبلی تأثیرگذاری جهت افزایش یا حفظ منافع شخصی افراد یا گروه‌ها صورت می‌گیرد.<sup>۱</sup>

سیاست سازمانی، مدیریت نفوذ و تأثیرگذاری برای به دست آوردن نوعی اهداف غایی است که مورد تأیید سازمان نیست یا کسب نتایج از طریق ابزار غیرقانونی نفوذ و تأثیرگذاری است.

بنابراین در این‌جا سیاست به عنوان زیر مجموعه‌ای از قدرت در نظر گرفته می‌شود و با آن به عنوان قدرت غیررسمی که ماهیتاً غیرقانونی است، رفتار خواهد شد. هم‌چنین اختیار را زیر مجموعه‌ای از قدرت تلقی نموده ولی به آن در قالب قدرت رسمی، قدرت نهفته در مقام

۱. مورهد و گریفین «رفتار سازمانی» ترجمه‌ی: دکتر سید مهدی الوانی و دیگران، انتشارات مروارید، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۴.

و منصب و توانایی انجام کارها از طریق مزیت‌های موجود در پست و مقام نگاه می‌شود. همان‌طور که دیده شد مفاهیم قدرت و سیاست شباهت زیادی به هم دارند و هر دو به نوعی به پدیده‌ی نفوذ و تأثیرگذاری ارتباط پیدا می‌کنند. هر دو به منافع شخصی و از میان برداشتن مقاومت دیگران نظر دارند. با توجه به مطالب پیشین سیاست سازمانی، همان قدرت اعمال شده در سازمان‌ها می‌باشد؛ سیاست درگیر فعالیت‌هایی است که منجر به از میدان به در کردن یک طرف در محیط سازمانی می‌شود.

ما به سیاست به عنوان پدیده‌ای که فی نفسه نه خوب است و نه بد می‌نگریم و معتقدیم که سیاست نیز شبیه قدرت، می‌تواند جنبه‌های مثبت و منفی داشته باشد.

بُعد منفی سیاست در قالب پی‌گیری بیش از حد منفعت شخصی، نیازهای غیراجتماعی جهت تسلط بر دیگران، میل به در نظر گرفتن بیش‌تر موقعیت‌ها در قالب اصطلاح برد و باخت (اگر من برنده باشم، شما باید بازنده باشید) به جای اصطلاح برد - برد استفاده از تاکتیک‌های مبارزاتی نظیر پنهان‌کاری، غافل‌گیر کردن، حفظ دستورات جلسات به صورت محرمانه، مخفی کردن اطلاعات و فریب‌کاری نمود پیدا می‌کند. بُعد مثبت سیاست نیز در قالب پی‌گیری متعادل منفعت شخصی و علاقه به رفاه دیگران، در نظر گرفتن موقعیت‌ها (حتی الامکان) در قالب اصطلاح برد - برد، درگیر شدن در حل مسأله به صورت باز با حرکت به عمل و تأثیرگذاری، به کار نگرفتن نسبی تاکتیک‌های مبارزاتی و دارا بودن نوعی نیاز اجتماعی به رهبری، پیش قدم بودن و نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران شناخته می‌شود.

تعقیب اهداف سازمانی نامشروع و غیر قانونی یا استفاده از وسایل سازمانی غیر قانونی و نامشروع، استفاده‌های غیر قانونی از اختیار، اطلاعات یا منافع نمونه‌هایی از بُعد منفی سیاست به شمار می‌روند. اما بعد مثبت سیاست سازمانی، هنگامی که «تصمیمات سرنوشت‌ساز» اتخاذ شوند و بیش‌تر اعضای سازمان نسبت به موارد تصمیم و نحوه‌ی اتخاذ آن‌ها احساس خوبی داشته باشند، نمود پیدا می‌کند. در این ارتباط، جفری فقر مدعی است سیاست‌ها برای اثربخش و کارآمد عمل کردن سازمان‌ها ضروری می‌باشند. این مفهوم از صورت‌دوگانه



سیاست‌ها، دو جنبه از پدیده‌ای را نشان می‌دهد که همه‌ی ما در تجربه‌های مشترکمان می‌بینیم. برخی سازمان‌ها پیش‌تر، بُعد مثبت سیاست‌ها را انعکاس می‌دهند و برخی دیگر از سازمان‌ها بُعد منفی سیاست‌ها را متجلی می‌سازند.

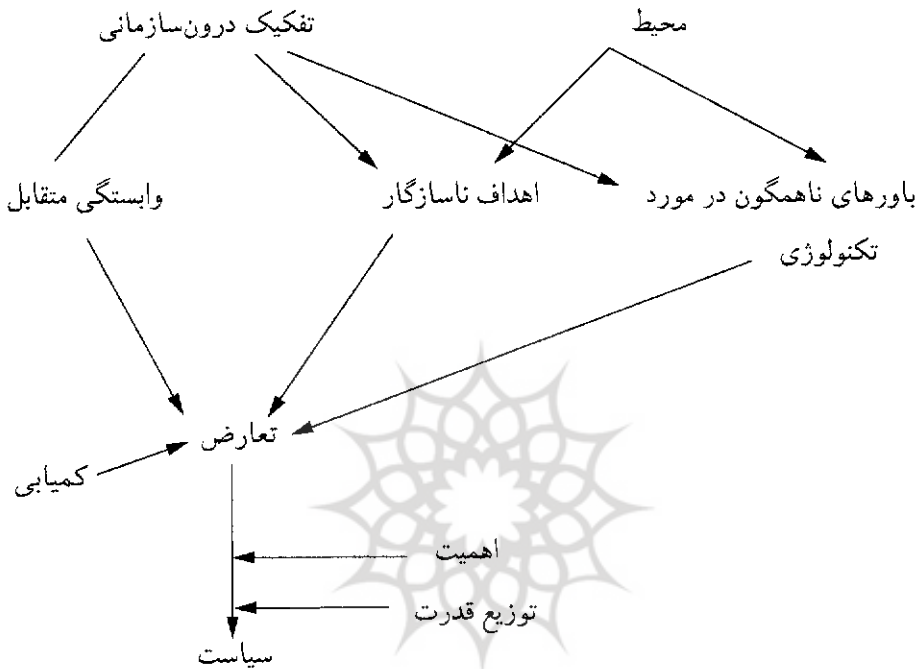
سیاست‌های سازمانی با فرآیندهای تصمیم‌گیری، تخصیص منابع، حل تعارض در سازمان‌ها ارتباط پیدا می‌کنند. این فرآیندها نقاط کلیدی تصمیم هستند؛ عرصه‌هایی که در آن‌ها بازی‌گران برنده یا بازنده و اهداف تعیین می‌شوند. در حقیقت، با مطالعه‌ی روش‌های تخصیص منابع، حل تعارض و گزینش وسایل و اهداف بدیل، افراد درک صریحی از «جو سیاسی» کلی یک سازمان به دست می‌آورند.

الگوهای مشخص شده در متون تئوری سازمان، مدل‌های بوروکراتیک، عقلایی و سیاسی‌اند. در مدل بوروکراتیک، تصمیمات بر اساس قوانین، رویه‌ها، سنت‌ها و سوابق تاریخی اتخاذ می‌شوند. در مدل عقلایی، تصمیم‌ها بر پایه‌ی حل مسأله به طور عقلایی گرفته می‌شوند؛ اهداف تعیین و بر سر آن‌ها توافق حاصل می‌گردد. وضعیت‌ها به صورت عینی در ارتباط با اهداف، تجزیه و تحلیل می‌شوند؛ طرح‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و راه کارهای معینی انتخاب و اجرا می‌شوند. در روش سیاسی، تصمیم‌ها بر مبنای نفع شخصی درک شده به وسیله‌ی ائتلاف‌هایی که برای حاکمیت، نفوذ یا کنترل منابع دست به حيله می‌زنند، اتخاذ می‌شوند. پیش‌تر سازمان‌ها در انجام فعالیت‌های اقتصادی خود همه‌ی این حالت‌ها را نشان می‌دهند.

### چارچوبی برای تجزیه و تحلیل قدرت و سیاست

در ادامه با ارایه‌ی دو مدل مفهومی، تصویری از اجزای تشکیل دهنده‌ی وضعیت‌هایی که در آن‌ها سیاست‌ها و قدرت سازمانی دخالت دارند، نمایش داده می‌شود. اولین مدل از کتاب «قدرت در سازمان‌ها» اثر ففر، اقتباس شده و دومین مدل از متون تئوری بازی استخراج گردیده است.

## مدل شرایط ایجادکننده اعمال قدرت و سیاست در تصمیم‌گیری سازمانی



در نمودار بالا فعالیت‌های سیاسی به عنوان برآیند چند شرط یا حالت، دیده شده‌اند. وقتی این شرایط موجودند، قدرت و سیاست از آن‌ها نشأت می‌گیرد. به گفته‌ی ففر محیط، خواسته‌ها و محدودیت‌هایی بر سازمان تحمیل می‌کند که به شکل «وسایل» و «نتایج غایی» متجلی می‌شوند، یعنی در آن‌چه سازمان آن‌را محقق می‌سازد و نحوه‌ی تحقق آن، ظاهر می‌شوند. نتایج غایی از اهداف سازمان به شمار می‌رود. اغلب اعضای سازمان اهداف مختلف و در برخی موارد، در عین حال اهداف ناسازگاری را دنبال می‌کنند. هم‌چنین ممکن است، اعضای سازمان برای تحقق اهداف خود راه‌های مختلف و ناسازگاری را در پیش بگیرند. برتری یا رجحان وسایل مختلف برای رسیدن به اهداف، چیزی است که در اصطلاح باورهای ناهمگون در «مورد تکنولوژی» نامیده می‌شود.

تفکیک درون سازمانی اشاره به این واقعیت دارد که تقسیم کار سبب ایجاد گروه‌های فرعی متعددی در سازمان می‌شود که این امر به جهان‌بینی‌ها، اهداف، گروه‌های فرعی و تصویری مختلف از آینده که اعضای گروه‌های فرعی از آن زاویه به پیرامون خود می‌نگرند، منجر می‌شود.

سه عامل عمده‌ی بروز تعارض عبارتند از: کمیابی (نبود منابع دل‌خواه که اجازه دهد همه‌ی افراد به خواسته‌های خود برسند)؛ وابستگی متقابل (طرفین چنان به هم وابسته‌اند که توزیع منابع بر همه‌ی افراد تأثیر می‌گذارد)، و اهداف ناسازگار و یا وسایل گوناگون برای رسیدن به اهداف. وقتی این شرایط موجودند، تعارض پدید می‌آید. وقتی تعارض به وجود می‌آید قدرت و رفتار سیاسی، در صورتی که دو شرط دیگر موجود باشند، به عنوان برآیند آن‌ها بروز می‌کند.

#### طبق نظریه‌ی ففر:

همه‌ی شرایط کمیابی، وابستگی متقابل و اهداف ناهمگون و باورهای گوناگون نسبت به تکنولوژی، با هم ایجاد تعارض می‌کنند. این که آن تعارض منجر به در پیش گرفتن سیاست می‌شود یا خیر، باید اذعان نمود که به کارگیری قدرت در محیط‌های سازمانی، وابسته و متکی به دو شرط دیگر است. شرط اول، اهمیت موضوع تصمیم یا منبع است. در موقعیت‌هایی که تصمیم از حساسیت چندانی برخوردار نیست، قدرت و سیاست به کار گرفته نمی‌شود زیرا موضوع بسیار جزیی است و نیاز به سرمایه‌گذاری فعالیت و منابع آن برای اتخاذ آن تصمیم نیست. شرط دوم توزیع قدرت است. هنگامی که قدرت توزیع می‌شود، فعالیت سیاسی چانه‌زنی و تشکیل ائتلاف صورت می‌گیرد.

وقتی قدرت بسیار متمرکز است، اختیار متمرکز، تصمیم‌ها را با استفاده از قوانین و مقررات خود، اتخاذ می‌کند. منازعات سیاسی که بعضی اوقات در سازمان‌ها رخ می‌دهند به دلیل میزانی از پراکندگی قدرت و اختیار در سیستم اجتماعی است.<sup>۱</sup>

از طریق دستکاری در متغیرهای دخیل در قدرت می‌توان فعالیت‌های سیاسی در سازمان‌ها را کاهش یا افزایش داد. برای مثال اگر کمیابی منابع جای خود را به فراوانی بدهد، تعارض می‌تواند کاهش داده شده و سیاست‌ها نیز به تبع آن می‌تواند کاهش داده شود. اگر بازی‌گران سازمانی وابستگی خود را به هم کاهش دهند تعارض و قدرت می‌تواند کاهش داده شود. همچنین افزایش ارجاع در مورد اهداف و وسایل نیل به هدف و قدرت متمرکز می‌تواند تعارض را کاهش و به تبع آن فعالیت سیاسی را کم نماید. مدل مطرح می‌کند که اگر فعالیت سیاسی مطلوبیت کم‌تری دارد، عوامل می‌توانند تغییر داده شوند.

دومین مدل از متون تئوری بازی گرفته شده است. شرایط ایجاد همکاری و رقابت و اعمال قدرت به‌طور وسیعی به وسیله‌ی اقتصاددانان و دانشمندان علوم رفتاری مورد مطالعه قرار گرفته‌اند تا به مدد آن‌ها علت جنگ‌ها، اعتصاب‌ها، منازعات و همچنین همکاری‌های جمعی و دگراندیشی‌ها درک شود. چندین مفهوم مشخص شده‌اند که چارچوبی برای درک قدرت و سیاست فراهم می‌کند. برخی از این مفاهیم عبارتند از: تعارض، ماتریس، نتایج، ماهیت روابط وابسته به هم و مذاکره‌ی توزیعی و مذاکره‌ی مبتنی بر اعتماد متقابل.

در تئوری بازی، تعارض به عنوان یک عامل بحرانی در نظر گرفته می‌شود که منجر به اعمال قدرت و رفتار سیاسی می‌شود. تعارض می‌تواند بر سر منافع وجود داشته باشد که در آن طرف‌های ذینفع، اهداف مختلفی را ترجیح می‌دهند. تعارض یا رقابت می‌تواند بر سر منابع

1. Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr. (1995), Organization Development, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc).

کمیاب باشد که در آن حالت، طرفین منابع مشابهی را خواهند اما هر دو طرف نمی‌توانند به آن منابع دست یابند.

بنابراین تعارض به علت ماهیت واقعی یا ذهنی ماتریس نتایج<sup>(۸)</sup> بروز می‌کند، ماتریسی که در آن کالاها یا خدمات مورد درخواست طرفین، توزیع می‌شود. برخی از ماتریس‌های نتایج، همکاری را ارتقا داده و استفاده از قدرت را حداقل می‌سازند؛ برخی دیگر رقابت و تعارض را زیاد و اعمال قدرت را حداکثر می‌سازند. درک ماهیت ماتریس نتایج، کلید درک تعارض است که این درک به نوبه‌ی خود کلید درک بیش‌تر رفتارهای سیاسی است. یک مشاهده‌گر خارجی که می‌خواهد از وضعیت خاصی از توان بالقوه خود برای اعمال قدرت و سیاست سازمانی تجزیه و تحلیل به عمل آورد، باید پاسخ پرسش‌های زیر را بداند:

تصمیم‌گیری در مورد چه موضوع یا کالایی است؟

موضوع یا کالا تا چه حد اهمیت دارد؟

به چه نتایج احتمالی می‌توان دسترسی داشت؟

نتایج احتمالی چیست؟

آیا همه‌ی طرف‌ها به اهداف دل‌خواه خود می‌رسند یا بازنده و برنده وجود دارد؟

این پرسش‌ها منجر به مطرح شدن مفهوم دیگری می‌شود که در قدرت و سیاست دخالت دارد یعنی ماهیت رابطه‌ی بین طرفین. دو طرف در تعامل بین خود می‌توانند یکی از سه روابط احتمالی مبتنی بر ماهیت ماتریس نتایج را داشته باشند: رابطه‌ی کاملاً رقابتی<sup>(۹)</sup> (وضعیت برد-باخت یا وضعیت مجموع صفر که در آن یک طرف برنده و طرف دیگر بازنده می‌گردد و همیشه، مجموع کل نتایج صفر می‌شود)، رابطه‌ی مبتنی بر همکاری<sup>(۱۰)</sup> (وضعیتی که در آن طرفین منافع با یک‌دیگر کاملاً سازگاری دارند و به منظور نیل به نتایج و اهداف خود با هم ارتباط و هم‌آهنگی دارند)، رابطه‌ی ترکیبی (وضعیتی که در آن هم میل به رقابت و هم میل به همکاری وجود دارد). قدرت و سیاست در وضعیت کاملاً رقابتی و برد-باخت

تسلط پیدا خواهند کرد. قدرت باید در وضعیت مبتنی بر همکاری و بُرد-بُرد اعمال شود، در این جا رفتارهای مناسب، ارتباطات، هم‌آهنگی و همکاری هستند. در وضعیت‌های ترکیبی، قدرت ممکن است غالب باشد یا نباشد؛ در این جا هر کدام از طرفین برای رد و بدل کردن نوعی مبادله به یک‌دیگر نیاز دارند، ولی هر طرف درگیر افزایش منافع خود می‌باشد. در یک وضعیت ترکیبی، رقابت بسیار شدید ممکن است موجب بازنده شدن طرفین گردد؛ یا این که رقابت بسیار کم از جانب یکی از طرفین، به دیگری اجازه به دست آوردن مزیت چشمگیر و قابل توجه ندهد.

انگیزه‌ی همکاری-رقابت<sup>(۱)</sup> در بسیاری از محیط‌های اجتماعی و سازمانی از اهمیت بسیاری برخوردار است. در حقیقت بسیاری از وضعیت‌های روزانه ماهیتاً حالت روابط ترکیبی دارند. نمونه‌ی این وضعیت، در روابط اتحادیه‌ی کارگری و مدیریت، روابط بین دو همکار که هر دوی آن‌ها برای ارتقای مقام که فقط نصیب یکی از آن دو می‌شود، با هم همکاری می‌کنند، و روابط فیما بین اعضای یک تیم ورزشی که همه‌ی اعضا خواهان برنده شدن تیم خود هستند اما هر کدام نیز در پی آنند که ستاره‌ی تیم شوند. در وضعیت روابط ترکیبی، نوعی گرایش یا میل بالقوه به همکاری و رقابت وجود دارد و وقوع هر کدام از این دو به رفتارهای دو طرف بستگی دارد. اما آنچه تشخیص آن بسیار اهمیت دارد، آن است که همکاری و رقابت کاملاً اثربخش مستلزم بروز رفتارهای متنوعی است. همکاری معمولاً مستلزم حل مسأله است، رقابت معمولاً به اعمال قدرت نیاز دارد.

آنچه ذکر شد، منجر به ارایه مفاهیم مذاکره‌ی مبتنی بر اعتماد متقابل و مذاکره‌ی بُرد-باخت می‌شود که به وسیله والتون و مک‌کرسی<sup>۱</sup> مطرح گردید. این دو صاحب‌نظر وضعیت‌های مذاکره‌ی اتحادیه‌ی کارگری-مدیریت را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند برای این که فرآیند مذاکره برای هر دو طرف به‌ترین نتایج را داشته باشد، باید به عنوان فرآیند دو

مرحله‌ای مفهوم‌سازی شود: (۱) مرحله‌ی حل مسأله و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل (۲) مرحله‌ی مذاکره که در آن نتایج بین طرفین تقسیم می‌شود. در مرحله‌ی اول که مذاکره مبتنی بر اعتماد متقابل (۱۲) نامیده می‌شود، طرفین برای تعیین حوزه‌های مورد علاقه خود تلاش می‌کنند، به جست‌وجوی راه کارهای بدیل می‌پردازند و مجموع ارزش‌های مشترک احتمالی را تعیین می‌کنند. این مرحله‌ی همکاری و حل مسأله است. در مرحله‌ی دوم که مذاکره برد و باخت (۱۳) نامیده می‌شود، طرفین در یک وضعیت تعارض هستند. در این‌جا هر کدام از طرفین تلاش می‌کنند تا هنجارها و رویه‌هایی را که به افزایش منافعشان کمک خواهند کرد را ایجاد کنند، ضمن آن‌که سعی در حفظ منافع طرف مقابل در حد بسیار کمی دارند. مذاکره‌ی مبتنی بر اعتماد متقابل مستلزم حل مسأله، صداقت، ارتباطات باز و جست‌وجوی دو جانبه‌ی ایده‌هاست. مذاکره‌ی برد و باخت مستلزم غافل‌گیر کردن، فریب و رد ایده‌های طرف مقابل است. با مجزا ساختن مذاکره به این دو مرحله، راه‌های به‌تری می‌توانند برای هر دو طرف درگیر در مذاکره تدوین شوند.

مفاهیم تئوری بازی برای درک فرآیندهای سیاسی در سازمان‌ها قابل استفاده‌اند. منابع تعارض، رقابت برای منابع کمیاب و تضاد بر سر اهداف ناسازگار و وسایل نیل به اهداف هستند. عامل کلیدی، ماهیت نتایج برای طرفین است، یعنی بردن یا باختن. نتایج مثبت برای طرفین اغلب می‌تواند از طریق یک فرآیند مذاکره‌ی دو مرحله‌ای افزایش داده شود که در آن مذاکره‌ی مبتنی بر اعتماد متقابل بر مذاکره‌ی نوع دوم تقدم می‌یابد.

## نتیجه‌گیری

بدون شک وقتی سخن از دو واژه‌ی «قدرت» و «سیاست» به میان می‌آید، در ذهن بسیاری از افراد تصویری منفی از این دو واژه به وجود می‌آید. در مورد هر موضوعی می‌توان به راحتی صحبت کرد ولی آن زمان که صحبت از قدرت، صاحبان قدرت و نحوه‌ی اعمال آن می‌شود، قلم‌ها ناتوان می‌شوند و قدرت‌مندان هرگز آن‌را بروز نمی‌دهند و حتی بعضی مواقع

آن را پنهان می‌کنند. آنان که در پی کسب آن هستند، عکس آن را وانمود می‌کنند و آنان که موفق به کسب آن شده‌اند، درباره‌ی راه‌ها و شیوه‌های به چنگ آوردن آن لب فروسته و در پرده‌ای از ابهام و رمزآلود صحبت می‌کنند.

سیاست، شیوه‌ی اعمال قدرت است. همان‌طور که قدرت صور دوگانه مثبت و منفی دارد، سیاست نیز دارای دو بعد مثبت و منفی است. از این رو نکات مشابهی دارند. زمانی که اعضای سازمان (مدیران و افراد) به قدرت خود جامه‌ی عمل بپوشانند، گفته می‌شود که سیاست‌مدار شده‌اند. استفاده از جنبه‌های مثبت قدرت و سیاست و کاهش جنبه‌های منفی آن هنر مدیریت است. مدل تجزیه و تحلیل قدرت و سیاست مدیر را در به کارگیری این هنر یاری خواهد داد.

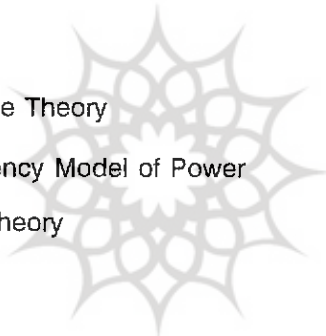


گروه پژوهشی  
پرتال جامع علوم انسانی  
شهرستان گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی



## پی‌نوشتها

- 1- Power
- 2- Politic
- 3- Collective Power
- 4- Competitive Power
- 5- Power- Dependence Theory
- 6- Strategic- Contingency Model of Power
- 7- Social Exchange Theory
- 8- Payoff Matrix.
- 9- Purely Competitive
- 10- Purely Cooperative
- 11- Mixed Motive
- 12- Intergrative Bargaining
- 13- Distributive Bargaining



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع و مأخذ فارسی و انگلیسی

۱. رابیتز، پی استیفن. *تئوری سازمان*. ترجمه‌ی سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ اول، تهران: انتشارات صفار، ۱۳۷۶.
۲. ونوس، داود؛ دانایی فرد، حسن. *فرهنگ جامع مدیریت*، انتشارات صفار، در دست انتشار.
۳. مورهد، گریفین. *رفتار سازمانی*. ترجمه‌ی سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. چاپ اول، تهران: انتشارات مروارید، ۱۳۷۴.
1. R.Schermerhorn John ,JR ,Hunt James G., Osborn Richard No (1997), *Organizational Behavior*, -6 Th/New York: John Willey & Son, Inc.
2. French Wendell L. Bell Cecil, Jr.(1995). *Organization Development*. New Jersey: Prentic- Hall, Inc.
3. Nwankwo Sonny Richardson Bill. "*Organizational Leaders as Political Strategists: A Stakeholder Management Perspective*" *Management Decision*, 34/10 (1996)43-49.
4. Warner W. *Organization Development: Principle and Practices*. Boston: Little, Brown and Co, 1982.