

السلطة داخل المنظمة من تجاذب السلطات إلى الخلل الوظيفي

الدكتور . شويمات كريم
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا
جامعة سعد دحلب البليدة

المقدمة:

تعرف المنظمة بأنها مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد التي تجعل منهم كيانا اجتماعيا، يعمل على تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة عن طريق التخطيط، التوجيه، والتنسيق للموارد والمعدات والتجهيزات والتكنولوجيا، وعليه سوف نحاول من خلال هذا المقال التطرق إلى تحليل العلاقات المتبادلة بين الأفراد من خلال تسليط الضوء على مفهوم السلطة داخل المنظمة، والذي تشمل بدوره كل من السلطة الرسمية المحددة عن طريق الإجراءات والقوانين الرسمية المتعارف عليها لدى جميع أعضاء التنظيم أو المنظمة وتدعى "بالتنظيم الرسمي" أي أن هذه السلطة مستمدة منه، والسلطة الغير الرسمية أين نجد أفرادا داخل التنظيم الرسمي يتصرفون ويسلكون طرقا خاصة في إطار جماعة معينة تتخذ أساليب وطرقا لا تخضع لمراقبة الإدارة في الكثير من الأحيان، محترمة بذلك تنظيما آخر موازي للتنظيم الرسمي، حيث تكن له الولاء وتخضع لسلطته.

يمكن الإشارة هنا أننا أمام مفهومين أساسيين يهيكلان العلاقات المتبادلة داخل المنظمة، هما السلطة الرسمية المحددة من طرف المنظمة والسلطة الغير الرسمية، والتي تتحدد وراء السلطة الرسمية أو من خلال أعضاء من التنظيم الرسمي، لتحليل هذا المفهوم يرى عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه **Michel Crozier** "أن السلطة تتضمن أو تقتضي دائما إمكانية بعض الأفراد أو المجموعات في التحكم في أفراد و مجموعات أخرى، والتحكم في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة وهذه العلاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر"¹، إذن حسب هذا الباحث هي عملية أو إمكانية تحكم بعض الأفراد أو المجموعات في أفراد أو مجموعات أخرى، وهذا التحكم يمكن أن يأخذ شرعيته من مصدر رسمي كالقوانين وتشريعات العمل أو مصدر غير رسمي كالعلاقات الشخصية الغير رسمية.

أما فيليب بارنو **Philippe Bernoux** فيعرف السلطة "بأنها إصدار الفرد لقرارات توجه أعمال وأفعال فرد آخر، فعلاقة السلطة تؤكد أن ما يصدر شخص من القرارات ينقلها متوقعا أن هذه القرارات والأوامر سوف تحظى بالقبول من شخص آخر، وبالطبع لأن الشخص الآخر يتوقع هذه الأوامر والقرارات ويحدد سلوكه وفقا لها"². من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن ممارسة السلطة على الأفراد الآخرين لا تتجسد بالضرورة على شكل طاعة وقبول الأوامر وإنما يمكن أن تكون هناك مقاومة لهذه القرارات والأوامر، أما السلطة في المؤسسة والتي نحن بصدد دراستها فهي الصلاحية المخولة للإطارات الإدارية والمشرفين، في الإجراءات وإعطاء الأوامر، وكذا القرارات التي تسبقها، من أجل تنفيذ مختلف الخطط الإستراتيجية والبرامج العلمية في المؤسسة التي تنبثق عن خطة الإستراتيجية العامة فيها.³

لكن السؤال المطروح والذي شكل إشكالية في ابحت السوسيولوجي والمعرفي، ماهي العناصر أو المدخلات التي تعيق مسار السلطة داخل التنظيم؟، ولماذا تنشأ سلطة غير رسمية مقابلة للسلطة الرسمية داخل المنظمة؟، هل للإرث الثقافي المتمثل في ثقافة المؤسسة بمفهومها الواسع تأثير على ممارسة السلطة داخل المنظمة؟ هل يشكل هذا التوازي في السلطات عائق على مردود المنظمة؟

1- السلطة بين العقننة والتفاوض داخل المنظمة:

هناك إشكالات كثيرة تحيط بمفهوم ممارسة السلطة داخل التنظيم، لأجل ذلك عبر لنا الباحث **ميشال كروزيه Michel Crozier** عن مفهوم مهم عبر عنه بتجاذب السلطات داخل المنظمة حسب ⁴ هناك نوعين من السلطة: سلطة إدارية أو سلطة هرمية وظيفية والتي تتمركز في يد المدير أو نائبه، وهناك سلطة موازية أو سلطة مهنية والمتمركزة في يد أصحاب الكفاءة الفنية والتقنية، وهم الخبراء وأخصائيين ذوي تأهيل عال، هؤلاء يحتكرون المعرفة التقنية، وهذا الاحتكار يسمح لهم بمراقبة ميدان عملهم والسيطرة عليه وهم مراقبون من طرف السلطة الهرمية، لكن رغم هذه المراقبة، إلا أن أصحاب الكفاءة التقنية يبقون في وضعية قوة، لأنهم وحدهم من يتمتع بالكفاءة اللازمة لحل الكثير من المشاكل التقنية.

الإدارة تجد نفسها في وضعية لا تمكنها من مراقبة أصحاب الكفاءة والأخصائيين، لأن المدير أو نائبه لم يتلقيا تكوينا تقنيا يسمح لهما بمعرفة الميدان التقني فوظيفتها إعطاء الأوامر الرسمية لأصحاب الكفاءة التقنية،

ولكنها لا يستطيعان مراقبة سير إجراءات العملية الجراحية ومختلف حيثياتها ومتطلباتها، فهذا أمر يبقى حكرا على الطبيب الأخصائي، لذلك فإن أصحاب الكفاءة التقنية يحتضنون لأنفسهم بكل تلك التقنيات والفنيات في تسيير عملهم هذا ما لا يتيح للسلطة الإدارية التدخل في عملهم، ويتيح لهم حرية التحرك ومراقبة ميدانهم، الذي يستمدون منه سلطتهم ويعملون من أجل أن تبقى وظيفتهم حكرا عليهم والسلطة الإدارية تعمل جاهدة لتقوية سلطتها بواسطة العقلنة والتفاوض.

إذن حسب هذا الباحث مجال ممارسة السلطة داخل التنظيم تحكمه عناصر خارجة عن التشريع والقوانين المعمول بها والمعروفة داخل التنظيم، فأشارة هذا الباحث إلى نوع من المطارحة المهمة لتجنب الصراع الدائم والذي يعرقل مسار المنظمة ومرد وديتها بحيث يبحث كل عضو أو جماعة إلى توسيع وتعزيز مجال سلطته داخل المنظمة، فالسلطة المكتسبة عن طريق الكفاءة والمستمدة من مجال ميدان العمل تعمل على توسيع سلطتها وتعزيزها من خلال احتكار المعرفة الفنية والتقنية الخاصة بالمجال المهني، أما السلطة الرسمية الممثلة في الإدارة المسيرة لشؤون المنظمة تعزز سلطتها وتقويها وتوسع من مجالها من خلال العقلنة والمعبر عنها بفرض المزيد من القوانين والتشريعات التي تقلل من مساحة تحرك السلطة المهنية بحيث يتيح لها هذا الإجراء من كسب السلطة والعمل على تجسيدها وممارستها، إن عملية جذب السلطات داخل المنظمة هو في حقيقة الأمر صراع خفي دائم يعبر عن مدى توصيف أفعال الفاعلين داخل المنظمة بالأفعال الهادفة الغير عفوية، وهي تمثل بعبارة أخرى عن إستراتيجية ممارسة لأجل بلوغ وتحقيق الأهداف الفرد أو الجماعة على حدا سواء .

أشار الباحث في تحليله لإشكالية تجاذب السلطات داخل المنظمة إلى مفهوم مهم في هذه المعادلة والتمثل في مفهوم التفاوض، والذي يعبر عن حالة أو شكل من أشكال السلطة داخل المنظمة، والذي تمارسه وتستعمله السلطة الرسمية الممثلة في الإدارة كإستراتيجية لتحقيق أهدافها، لقد أشرنا في تحليلنا إلى أن الإدارة الرسمية تعمل على كسب وتعزيز سلطتها من خلال فرض وطرح إجراءات وتشريعات قانونية مفادها تضيق حركة السلطات الموازية داخل التنظيم كإجراء هادف تسعى من خلاله جر في حقيقة الأمر السلطة الموازية الممثلة في السلطة المهنية والتقنية إلى التفاوض، والتي تعبر عن مرحلة توزيع الأدوار والسلطات، فمرحلة التفاوض هي في حقيقة الأمر

صمام الأمان لكلا الجانبين داخل التنظيم، وهي مرحلة التنازل وكسب هوامش الحرية.

2- ازدواجية السلطة داخل التنظيم:

تخضع ممارسة السلطة داخل التنظيم من طرف الأفراد الفاعلين لعوامل تخرج في الكثير من الأحيان عن الطابع الرسمي، فأفراد المنظمة يمارسون سلطة رسمية تخضع لقوانين ولوائح وتعليمات رسمية معروفة ومتعارف عليها، ويمارسون في نفس الوقت سلطة غير رسمية تخضع لاعتبارات أخرى لا تمت بصلة للقوانين المعروفة والمتعارف عليها، وهذا ما ينجم عنه ما يعرف بتجاذب السلطات الذي يؤدي إلى الخلل الوظيفي، فالفاعلين داخل التنظيم يلجئون في الكثير من الأحيان إلى استخدام سلطة غير الرسمية في التسيير، والتي تكون لها فعالية نوعية، فهم من جهة يحترمون السلطة الرسمية المتمثلة في الإدارة ويعملون على تطبيق تعليماتها ولوائحها لكن في نفس الوقت يمارسون سلطة غير رسمية وغير مخولة لهم من طرف التنظيم الرسمي، وهذا لبلوغ أهدافهم، إذن فممارسة السلطة داخل التنظيم تتوقف على مدى قدرة الفاعلين على المزاجية بين استخدام أو ممارسة السلطة الرسمية و ممارسة السلطة الغير الرسمية.

3- أشكال السلطة داخل التنظيم:

ميز "فيبر" بين ثلاث أنماط للسلطة:5

1. السلطة التقليدية:

يرتكز هذا النمط على قدسية التقاليد، بحيث يستمد الفرد أو القائد سلطته من توارث السلطة، فالأفراد يؤمنون بقداسة الحاكم لأنهم يرون فيه التفويض من الإله في الأرض..

2 - السلطة الكارزمية (السلطة الروحية):

تستند على الإلهام، ويستمد القائد شرعيته من الخصائص الجسمية، والقدرات التي يتميز بها، تجعل منه زعيم له هبة وتعظيم وتقدير، وتعتمد على الولاء المطلق لقداسية استثنائية مثل البطولة أو نموذج من نماذج الشخصيات يتحدى لما لديه من مثل وقيم أوصاف غير عادية.

3. السلطة القانونية:

تقوم على أساس عقلي، مصدره الاعتقاد في قواعد أو معايير موضوعية وغير شخصية، ومصدره أيضا تفويض الذين يملكون مقاليد

السلطة الحق في إصدار أوامرهم بهدف إتباع هذه القواعد والحفاظ عليها، أي نمط هذه السلطة يقوم على أساس العقلانية، ويستمد شرعيته من التعاقد القانوني.⁶

4- تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات:

يرى العالمان "ميلر" Miller و"فروم" Vroom أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجيا طبقا للمراحل التالية:

1. مرحلة العلاقات الاستبدادية:

تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات، بحيث تقوم الإدارة لوحدها باتخاذ القرارات الهامة شؤون العمل، أما المرؤوسين فلا يشاركون في اتخاذ القرارات، ويقومون بتنفيذها فقط، وليس لهم الحق المناقشة أو المعارضة، إذ أن الحق في اتخاذ القرارات وكل ما يتعلق بإدارة المشروع مرتبط بحق الملكية، وللمالك بمقتضى حقه يستعمل ما يمتلكه ويستغله و يتصرف فيه بحرية كاملة.

2. مرحلة العلاقات القانونية:

في هذه المرحلة يقوم المرؤوسين بالتقدم بالشكاوى والالتماسات التي تقبلها الإدارة، وتعمل على حل مشكلات المرؤوسين وفقا لنظام مقرر، وقد يتدرج الموقف بين الإدارة والعاملين، بحيث يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر، وقد تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع المرؤوسين أو مع ممثلين لهم.

3. مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين:

في هذه المرحلة من المراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات نجد أن الإدارة تطلب معلومات بانتظام من العاملين الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها، و يتدرج الموقف بين الطرفين بحيث تطلب الإدارة الرأي باستمرار مع العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية، وقد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه، وساعد هذه المعلومات أو الآراء الإدارة على التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بشؤون العاملين وحياتهم المهنية.

4. مرحلة الديمقراطية:

تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشؤون العمل، و تدرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل البسيطة (مثل تحسن ظروف العمل)، إلى التشاور في المسائل الهامة (الأجور وساعات العمل والتغيرات الفنية).

5. مرحلة الإدارة المشتركة:

تمثل هذه المرحلة آخر مرحلة آخر مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع، كما أنها تعرض على العاملين تمثيلهم في مجلس الإدارة، بالإضافة أنها قد تتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع وإدارته.⁷

- الاتصال التنظيمي داخل التنظيم:

تشير التعاريف لعملية الاتصال إلى أن الاتصالات تستخدم لتدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات بين فرد وآخر، كما أن عملية الاتصالات عملية تتوافر فيها بعض العناصر مثل: المرسل والمستقبل، الرسالة التي تمر بينهما (أي المضمون)، ووسيلة الاتصال والأثر (رد الفعل).⁸

أ - أنواع الاتصالات: هناك أنواع من الاتصالات منها الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والاتصالات الرأسية والأفقية:

← الاتصال الرسمي:

تتمثل عملية الاتصال الرسمي غالباً في تلك الاتصالات التي تظهر في الخريطة التنظيمية للنسق وفقاً للنظم واللوائح المنظمة له، ووفقاً للبناء التنظيمي الرسمي الذي يحكمه قد تكون هذه القواعد مكتوبة أو مدونة أو منصوص عليها.⁹

← الاتصال الغير الرسمي:

هو ذلك الاتصال الذي يحدث بين العاملين داخل المنظمة على أساس شخصي أو اجتماعي أي بمعنى آخر علاقات بين الجماعات، وتلعب الجماعات غير الرسمية دوراً هاماً في عملية الاتصال الغير الرسمي، فهي

تعد بمثابة أداة اتصال، وإذا كان المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلاً فعالاً من (أعلى إلى أسفل) وكذلك من (أسفل إلى أعلى)، إلا أن وجود الجماعات غير الرسمية قد يكون ضرورياً حتى لا تفقد بعض المعلومات على الطريق الرسمي، ولذلك يدعي بعض الباحثين أن الجماعات غير الرسمية تعتبر من أهم عوامل التكامل داخل المنظمة، وقد تكون الجماعات غير الرسمية مفيدة أحياناً، إلا أنها قد تكون ضارة في أحيان أخرى عندما تعمل على نشر الشائعات داخل المنظمة.¹⁰

إذن فالإتصال غير الرسمي يعتبر بمجموع السلوكيات والتصورات والمشاعر والأحاسيس المشتركة بينهم وحتى الأشكال المختلفة للمعايشة وعلاقات الصداقة، تمنح للعمال إمكانية الإحتماء الاجتماعي من الضغوطات والامتثال المفروض من طرف الإدارة.¹¹

← الإتصال الرأسي (الصاعدة و الهابطة):

هي تلك الاتصالات التي تحدث بين الرئيس والمرووسين داخل المنظمة بحيث تهبط على شكل قرارات وأوامر وتعليمات لتنفيذ خطط أو برامج عمل، وتصعد أو ترفع على شكل تقارير، اقتراحات عن طريق المرووسين.

← الإتصال الأفقي:

هي تلك الاتصالات التي تتم بين العمال في نفس المستوى بهدف تنسيق جهودهم كقيام رئيس قسم الإنتاج بالاتصال برئيس قسم التسويق في نفس المنظمة.¹²

6- الإتصال التنظيمي والحلقة المفرغة عند ميشال كروزيه:

أشار ميشال كروزيه Michel Crozier في كتابه الظاهرة البيروقراطية إلى مفهوم جد مهم يتمثل في الحلقة المفرغة و عبر بكثير من التحليل عن واقع المنظمة وسيرها، هذه المنظمة التي تشكل من خلال سنوات العمل ثقافة مؤسسة تعبر عنها بتقاليد وإجراءات عمل، تتجسد من خلال دورة مرحلية تعيد نفسها، فإجراءات وتقاليد العمل تصبح مع مرور الوقت حالة من الروتين وتشكل شكل من أشكال الطقوسية، فتتعدم المبادرة فيها وتقاوم، فتتغزل المصالح والجماعات، وتجعل هناك صعوبة في التواصل مع الرؤساء وأعضاء المنظمة.

هذه الحالة تشكل خلا وظيفياً داخل المنظمة، وتؤدي إلى رداءة سير المعلومات وبالتالي عدم معرفة المشاكل الكامنة داخل التنظيم أو المنظمة، هذه الوضعية تخلق من الصعوبة بمكان لدى أعضاء التسلسل الهرمي في جميع مستوياته على اتخاذ قرارات ملائمة وصائبة لحل المشاكل الطارئة في

المنظمة، وهذا ما يجعل الإدارة تتوجه للتسلط والى المركزية في اتخاذ القرارات، وبالتالي تقوية سلطتها بالقوانين والإجراءات وهذا يؤدي إلى الروتين والطوقسية لدى أفراد المنظمة.

7- الحلقات النوعية شكل جديد للاتصال داخل المنظمة:

إن غياب الاتصال داخل المنظمة، يخلق نوع من الاختلال الوظيفي وينمي بؤر ويوسع مجال الاختلاف، إن الكثير من النماذج التسييرية الحديثة أولت أهمية كبيرة لمشكل الاتصال، ومثال المؤسسات اليابانية لخير دليل، فاعتمادها على الحلقات النوعية في التسيير يعبر عن شكل جديد من التواصل بين أعضاء التنظيم أو المنظمة، هذه العملية أصبحت رائدة في المجتمعات الصناعية الحديثة وتولي لها جميع المؤسسات أهمية كبيرة في ذلك، فالحلقات النوعية تمثل اجتماع مصغر لمجموعة من العمال دوريا باختلاف الرتب السوسيو مهنية، الذين ينتمون لتنظيم معين مرة أو مرتين خلال أسبوع خارج أوقات العمل طوعيا، لمناقشة مشاكل النوعية داخل المنظمة، هذه العملية تعطي صورة جلية لفكرة الاتصال بين أعضاء التنظيم على المستوى الأفقي والتواصل على المستوى العمودي بين مراكز التسلسل الهرمي.

تجدر الإشارة إلى أن فلسفة الحلقات النوعية تنبع من فكرة أساسية مفادها أنها تعمل على تنمية وترسيخ فكرة ولاء أفراد وأعضاء التنظيم للمنظمة، فالاجتماع الدوري للأعضاء المنظمة يهدف إلى إشراك جميع الأفراد الفاعلين والمنتمين للمنظمة إلى هذه الحلقات أو الاجتماعات هذا من جهة ومن جهة أخرى يهدف إلى تحسيس كل فرد داخل التنظيم بأنه فرد فعال ومهم في سلسلة العمل بصفة عامة، كما تهدف هذه الصورة من الاتصال إلى ترسيخ مبدأ الطوعية في العمل، وإشراك الأفراد الفاعلين في مصير المنظمة، فالاجتماع خارج أوقات العمل الذي يجمع مختلف الفئات السوسيو مهنية يهدف كذلك إلى إلغاء المسافة بين الأفراد المنتمين للمنظمة.

8-أثار ومعوقات عملية الاتصال: 13

هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في نجاح عملية الاتصال، وقد قسمها البعض إلى نوعين: النوع الأول ويتعلق بعدم كفاءة نظام الاتصال، نتيجة النقص أو ضعف وسائل الاتصال، أما النوع الثاني فيرتبط بعوائق تنظيمية و أخرى تقسيمية:

أ. الأخطاء التنظيمية التي تعيق الاتصال في المؤسسة:

بينت دراسة ميدانية في المجال الصناعي أنه من بين الأخطاء التنظيمية التي تصادقها أنظمة الاتصال وتعرقل أدائها نجد عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق وجهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، معا يعرض إلى الأداء غير الجيد، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم بالإضافة إلى عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية، ويعتمد بعض العارفين بها عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها مع نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، كما توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيق أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال، أضف إلى ذلك عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.

ب. المعوقات النفسية والاجتماعية:

يقدم الكتاب والباحثون من بين هذه المعوقات: كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسس مع ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة، نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل و لما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي، وهذا الجهود اللغة المستعملة فيها، تدخل الجماعات غير رسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا، تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم وتعاليمهم، وضعف رغبتهم في الاتصال... إلخ)¹⁴

كما أن هناك معوقات قد تحول دون فعالية عملية الاتصال داخل المنظمة، و من بين هذه المعوقات اتساع حجم المنظمة، فعندما تنمو المنظمات ويزداد العاملين فيها تتعقد العملية الاتصالات نتيجة لاتساع الثغرة بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل)، كما أن هناك بعض المعوقات اللغوية واللفظية، وتظاهر هذه المعوقات عندما يتم الاتصال بين طرفين لا يتحدثان

بلغة واحدة، ومن بين العوائق أيضا عدم توافر الرغبة والاستعداد لدى بعض الرؤساء في نقل المعلومات إلى المرؤوسين، وقد يظهر بعض الرؤساء إلى الاحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتى يظهرها أمام مرؤوسيهم بمظهر العاملين ببواطن الأمور كما قد يكون الاختلاف السن والدخل والثقافة والبيئة وتباين المنزلة أو المرتبة الوظيفية من بين عملية الاتصالات.¹⁵

في الأخير يمكن الإشارة إلى أن السلطة داخل المنظمة يمكن ممارستها وتجسيدها في جو من الاتصال المفتوح والدائم بين أعضاء المنظمة، على المستوى الأفقي أو العمودي على حد سواء، فممارستها على أكمل وجه تتوقف على وجود قنوات اتصالية أفقية وعمودية فعالة بين أعضاء التنظيم الواحد، في هذا المجال تجدر الإشارة إلى أن من أهم الأسباب الأساسية للخلل الوظيفي داخل التنظيم هو انعدام الاتصال بين انساق الكلية للتنظيم، وهذا ما يؤدي إلى فوضى في ممارسة السلطة ويؤدي إلى عدم فهم المغزى من ممارسة السلطة، وتصبح ممارسة السلطة من طرف أعضاء التنظيم متفاوتة وفي تنافسية لأجل بلوغ الأهداف من منظور ميكرو وليس ماكرو، أي تتغلب الفردانية على المشاركة والتعاونية، إذن ممارسة السلطة داخل التنظيم مرتبطة ارتباط وثيق بالعملية الاتصالية فكلما كانت قنوات الاتصال مجسدة في مجال مفتوح كلما كانت ممارسة السلطة من طرف أعضاء التنظيم مبنية على قدر كبير من العقلانية والرسمية.

- الهوامش والإحالات:

1. Crozier (M) : **le phénomène bureaucratique**, Ed/ seuil paris, 1968, p 28.
2. Bernoux (p) et autres : **les nouvelles approches sociologiques des organisations**, Ed/ seuil, paris, 1996, p 50
3. ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة، دار المحمدية ، الجزائر، 1999، ص 41.
4. Crozier (M) : **op.cit.** p 114.
- نقلا عن ، فاروق مداس : تنظيم و علاقات العمل بين الفئات السوسيو - مهنية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2002 ، ص 55.
5. La faye (c) : **la sociologie des organisations** , Ed / Nathan , paris, 1996, p 12.
6. طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 65.
7. نفس مرجع سابق، ص ص 66- 67
8. مرجع سابق ، ص 70.
9. هالة منصور: **المهارات السلوكية في إدارة المؤسسة**، الإسكندرية، 2002، ص 262.
10. محمد الجوهري: **مقدمة في علم الاجتماع الصناعي**، القاهرة، دار الكتاب، 1979، ص 180، نقلا طلعت إبراهيم لطفي: **علم الاجتماع التنظيم**، مكتبة غريب، القاهرة، 1993 ص 70.

11. أحمد ماهر : كيف تنمي مهاراتك في الاتصال، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1995، ص 22.

12. عمر سعيد و آخرون: الاتصال، الكتب الجامعي، مصر، 2003، ص 270.

13. ناصر دادي عدون: الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة، بدون دار النشر، الجزائر، 2003، ص ص 82-84.

14. نفس مرجع ، ص 84.

طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 72