

فعالية نسق السلطة التنظيمية في المؤسسة.

_ حالة المؤسسة الجزائرية العمومية _

د. فجة رضا

جامعة المسيلة

ملخص:

تعد السلطة التنظيمية من أبرز المعايير المحددة للكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية في إطار عقلانية القواعد التنظيمية، هي مظهر للتنظيم تتكون من مجموعة من الأنساق التنظيمية والاجتماعية المبلورة للخصائص البنائية التنظيمية بطريقة ديناميكية وتفاعلية كفيلة بتحقيق الأهداف التنظيمية. ومنه فإن السلطة التنظيمية هي فكرة مردها أنها حق شرعي رسمي يمتلكه شخص ما هو الرئيس أو المدير من خلال وظيفته الإدارية الرسمية داخل المؤسسة، يكتسب عن طريقها القوة والنفوذ في إلزام الآخرين بالطاعة والامتثال في تنفيذ ما يطلب منهم من أجل انجاز عمل ما وتحقيق أهداف المؤسسة. والمتتبع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية الجزائرية خلال المراحل التنظيمية المختلفة، يلاحظ بأنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها، بل زادت من حجم الأزمة، في ظل النمط التسييري المركزي الذي تم انتهاجه طيلة هذه الفترات، إذ لم يعد ناجح في دفع عجلة التطور الاقتصادي، فأرجح العديد من الباحثين السوسولوجيين والاقتصاديين هذا العجز إلى طبيعة السلطة المتبعة في المؤسسات الجزائرية العمومية في خضم مظاهرها التي تتجلى في كل من عملية إتخاذ القرارات ونسق عملية الاتصال.

Résumé :

L'autorité réglementaire est considéré parmi les mesures précisant la compétence productive et l'efficacité de l'organisation =cet autorité est l'une des faces de l'organisation, constituée d'un ensemble de systèmes réglementaires et sociales, qui résument les caractéristiques structurales d'une manière dynamique dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Cet autorité est aussi un droit légal appartenant au directeur à travers sa fonction administrative au sein de l'établissement, ce directeur oblige les autres de l'obéir et exige l'accomplissement des taches et des objectifs soulignés.

En étudiant les transformations et les reformes structurales qui avaient touché les établissements publics Algériens accours des différentes étapes de l'organisation ; on constate quelles n'avaient pas atteindre les objectifs attendus ;mais au contraire elles augmentaient le volume de la crise ;cette gestion centrale a échoué de faire pousser le développement économique ;des chercheurs et des économistes avaient expliquer ce déficit par l'échec des établissements dans la prise de leur décisions et l'organisation de la communication.

* مقدمة :

لقد أدى تعدد التصورات السوسيوتنظيمية لمفهوم التنظيم كبناء محدد للأهداف التنظيمية، إلى البحث عن مدلول مختلف الأبعاد البنائية الرسمية المبلورة لطبيعة وخصائص البنية التنظيمية، تجسدت في خضم مجهودات مختلف المنظرين السوسيوولوجيين الذين اختلفوا في تحديد تسمياتها كأنساق أو أنماط أو مستويات تنظيمية، في إطار التباين الذي جسده مكونات البناء التنظيمي، الأمر الذي جعل هذا الاختلاف ظاهريا، بحيث أجمع معظم الباحثين ورواد الدراسات التنظيمية على اعتبارها تمثل الجانب الديناميكي والمتفاعل في الواقع التنظيمي.

فالمستويات التنظيمية تتكون من شبكة أو نسق من المعايير الاجتماعية والتنظيمية المحددة لطبيعة البنية التنظيمية، من خلال تكريس قواعد ومعايير رسمية تحدد العلاقات والروابط الاجتماعية والتنظيمية بين مختلف

أعضاء البناء التنظيمي, وهذا ما أشار إليه "محمد علي محمد" الذي يعتبر المستويات التنظيمية " نسق من القواعد والأهداف التي تحدد أنماط السلوك والأدوار وفقا لنمط مقرر رسميا يركز على تقسيم العمل وتفويض السلطة وقنوات الاتصال والتنسيق"⁽¹⁾.

تعتبر نسق السلطة التنظيمية من أبرز المعايير المحددة للكفاءة والفعالية التنظيمية في إطار عقلانية ورشد القواعد التنظيمية المحددة لقنوات الاتصال وأنماط القرارات المتخذة، ويعتبر بعض رواد الفكر التنظيمي أن السلطة التنظيمية تتجسد في التسلسل الرئاسي للبناء التنظيمي، أي أن كل وظيفة متسلسلة ومرتبطة بوظائف أقل منها وكل رئيس يخضع لرئيس أعلى منه، إذ يتجسد هذا التسلسل الرئيسي في الهيكل التنظيمي الذي يحدد تقسيم العمل ودرجة التخصص وفق معايير تنظيمية تحددها المتطلبات الوظيفية، وأخرى اجتماعية يحددها النسق المعياري المجسد للروابط والعلاقات الاجتماعية.

وبهذا فإن السلطة التنظيمية هي مظهر للتنظيم تتكون من مجموعة من الأنساق التنظيمية والاجتماعية المبلورة للخصائص البنائية التنظيمية بطريقة ديناميكية وتفاعلية كفيلة بتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويهدف بحثنا هذا إلى الوقوف على ماهية السلطة التنظيمية، في خضم مظاهرها التي حددناها في كل من عملية إتخاذ القرارات وعملية الإتصالات، ومن ثم معالجتها في واقع التنظيم الجزائري العام. وانطلاقاً مما سبق وحتى يتسنى لنا معالجة هذه الفكرة جاءت محاور

البحث كما يلي:

أولاً- مفهوم السلطة التنظيمية.

ثانياً- أشكال السلطة.

¹- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص277.

ثالثا- تطور علاقات السلطة التنظيمية.

رابعا- توزيع السلطة في المؤسسة.

خامسا- مظاهر السلطة التنظيمية في المؤسسة.

سادسا- معالجة بحثية للسلطة التنظيمية في التنظيم الجزائري العام.

أولا- مفهوم السلطة التنظيمية:

لقد استقطبت السلطة التنظيمية أذهان الكثير من الباحثين في مجال الدراسات والبحوث التنظيمية على السواء، باعتبارها أحد أهم ممارسات الضبط وصاحبة القوة الرشيدة في التنظيم، وتتسم السلطة التنظيمية بالرسمية حيث تعرف بأنها "شرعية وهذا من خلال الوضع الهرمي الذي يمنح الحق في ممارستها بكل اقتناع ويمكن لشاغلها بأن يراقب ويستخدم كل مصادر التنظيم⁽¹⁾. "ونجد أن الأفراد لزموا عليهم الطاعة للذين يقبضون على زمام هذه السلطة لأنهم نصبوا رسميا ويمارسون سلطتهم بناءً على نصوص قانونية محددة، فالطاعة توجه هنا إلى القاعدة القانونية"⁽²⁾.

فالسطة التنظيمية أداة تنظيمية تنظم العلاقات بين العمال والإدارة، وتعتمد على الوظيفة وقواعد قانونية من أجل تحقق الأهداف، فغايتها بناءها وليست وسيلة سيطرة وإكراه، حيث تتوقف على الإقناع أولا وقبل كل شيء. كما أكد الباحثان لاسوال وكايلان على أن السلطة التنظيمية هي "مجموعة من التأثيرات للممارسات الرسمية تستهدف السيطرة على أهداف وأفعال وعلاقات الآخرين وتميط أساليبهم الحياتية بما يتوافق مع التنظيم ككل بالاستناد إلى العقوبات الرادعة"⁽³⁾.

¹- Stebhen Robbins _ Timothy Gudge: **Comportents Organizationnels**, Pearson Education, France, 2006, P 440.

² - حسن ملحم: **التحليل الاجتماعي للسلطة**، منشورات حلب، المطبعة الجزائرية للمجلات والجراند، الجزائر، 1993، ص26.

³ - نفس المرجع، ص14.

في حين يرى "محمد علي محمد" في تحديده لمفهوم السلطة "بأنها تتمثل في اتخاذ الإجراءات الجزائية إضافة إلى الحرص على تنفيذها بالتأثير على الأفراد للخضوع لها"⁽¹⁾.

من خلال المفهومين نرى أن كلاهما أكدا على جانب واحد للسلطة والمتمثل في ارتباطها بالعقوبة والجزاء، لهذا أشار بلاندييه: "إلى أنها ضرورية لإخماد تفاعل عناصر الصراع واحتلال الاستقرار والتوازن والأهداف المشتركة"⁽²⁾.

وهذا ما يحقق لنسق السلطة التنظيمية عقلانية في قراراتها، طالما أن هناك انسجام في التعامل مع القواعد التنظيمية، وأن هذا النسق يأخذ في اعتباره الظروف التنظيمية والاجتماعية للعامل، وهذا ما يجعل نسق السلطة التنظيمية تلعب دورا محددًا لحركة وأداء أنشطة المؤسسة المختلفة، على أساس أنها "القوة القانونية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها"⁽³⁾.

من خلال هذه المفاهيم يمكن استخلاص عناصر تشكل مضمون للسلطة التنظيمية وهي:

- أ- السلطة هي قوة رسمية تستمد من خلال منصب إداري يعطي الحق في:
- الحصول على الطاعة والامتثال من قبل المرؤوسين.
- اتخاذ القرارات تكون ملزمة للآخرين.
- يقوم المرؤوسون بإنجاز العمل طبقا لما يريده المدير⁽⁴⁾.

1 - محمد علي محمد: مرجع سابق، ص303.

2 - حسن ملحم: مرجع سابق، ص 37.

3 - قيس محمد العبيدي: التنظيم - المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس 1997، ص 220.

4 - عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة_ التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص341.

حيث تتمثل أو تتجسد الطاعة عند إصدار الرئيس أوامره وتعليماته وتوجيهاته (القرارات)، فيقوم المرؤوسون بتنفيذها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

ب- السلطة علاقة وظيفية رسمية تربط المرؤوسين بالرؤساء فتوجد هذه العلاقة بحكم وظيفة صاحبها التي تحدد العلاقة بين المرؤوسين، حيث "تحل السلطة التنظيمية بوصفها علاقة انطلاقاً من التفاعلات الاجتماعية، حيث تستلزم دائماً فاعلاً أو عدة فاعلين إجتماعيين يؤثرون على الآخرين، وإنها تتضمن تفاعلات هي لقاءات مشروطة خاضعة لقيود تتعلق بطبيعة الفاعلين تولد ظواهر تنظيمية، حيث تتعين داخل البنى التنظيمية"⁽¹⁾.

ج- السلطة تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته، يتم هذا الربط بخط ينساب منه الأوامر والقرارات.

د- يمكن لصاحب السلطة أن يفوض سلطته لشخص آخر تعمل رئاسته وإشرافه.

و- أنها تعطي الحق في فرض العقوبات ومنح المكافآت، فهناك علاقة بين السلطة والقوة، "فإذا كانت السلطة هي الحق في أن تدير وتوجه، حيث تبقى ساكنة ما لم تكن لدى الفرد أو الجماعة القوة لممارستها بأسلوب ينتج عنه تغير سلوك الآخرين، فالقوة تعتبر محرك السلطة"⁽²⁾.

هذه العناصر مستمدة من خلال مجموعة من الأسس التي تقوم عليها السلطة، تستخدم لممارسة النفوذ على الآخرين، وعلى حسب اتريوني فان السلطة تقوم على ثلاثة أسس هي:

- الوازع المادي والرمزي أو التحكم باستخدام القصاص أو التهديد.
- المكافأة المادية أو الرمزية.

¹ - حسن ملحم: مرجع سابق، ص70

² - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص236.

- الإحاطة أو التحكم بالمعلومات⁽¹⁾.

"كما يوجد هناك تصنيف فرنش وراقن، الذي يعتمد خمس أسس للسلطة وهي: الإكراه (الوازع القهري) - المكافأة - الخبرة - الشرعية والكاريزما (الافتتان)⁽²⁾.

وفي خضم ماسبق نلخص أن السلطة التنظيمية، هي فكرة مردها أنها حق شرعي رسمي يمتلكه شخص ما هو الرئيس أو المدير من خلال وظيفته الإدارية الرسمية داخل المؤسسة، يكتسب عن طريقها القوة والنفوذ في إلزام الآخرين بالطاعة والامتثال في تنفيذ ما يطلب منهم من أجل انجاز عمل ما وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا- أشكال السلطة:

أجمع أغلب الباحثين على أن للسلطة ثلاثة مصادر مختلفة، تتمثل أساسا في العرف والعقل، وكذلك في الرئاسة الريادية حيث يذكر بول كلا فال أنه: "بموجب العرف يمكن أن تؤول السلطة إلى فرد معين أو عائلته دون سواها، عن طريق الممارسات السابقة في مجتمعات لا ترغب في التغيير، فتجعلها شرعية بحكم المبادئ الدينية أو الاجتماعية ... كما يمكن أن يكون مصدرها العقل أي أن الفكر هو القادر على الوصول إليها (السلطة)، بحيث يجد فاعليته في التأكيد على الاستقلال الذاتي وفي قوة العقل ... أما الرئيس القيادي فهو القادر بالتدرب على السلطة أن يستخرج شرعيته الجديدة ويبرز بتحركه الخاص

¹ - ج ب هوغ، دليفيك أموران: الجماعة - السلطة والاتصال، ترجمة نظير جاهل، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص 66.

² - نفس المرجع، ص 68.

سلطته⁽¹⁾، فهو القائد الموجه الذي يعيد قولبة المجتمع حوله في حركة كبيرة من الإثارة والحماس فيثبت الطاعة والاحترام.

و في نفس السياق يذكر ماكس فيبر من خلال دراسته السوسيولوجية الواسعة في التنظيمات البيروقراطية أن للسلطة ثلاثة مصادر: فالسلطة التقليدية مصدرها التقاليد المقدسة والمعتقدات الثقافية التي يرثها الفرد من الإله أو يخولها له، بحيث يحاول دائما الإبقاء على نظامه الاجتماعي، فالمحكمن يرتبطون بولاء شديد للحاكم ولنظامه المقدس الذي لا ينتهك، أما السلطة الروحية فمصدرها الإلهام، من أشخاص ذوى شخصيات ملهمة يمثلون مصدر التغيير في النظم المستقرة التقليدية، ويعتبر القانون مصدر آخر للسلطة القانونية والذي ينتج عن وجود معايير اجتماعية ذات صفة رسمية، ينظم السلوك من أجل تحقيق أهداف محددة⁽²⁾.

من خلال المصادر السابقة يمكن أن نخلص إلى أن صاحب السلطة ذا المصدر الروحي الملهم يطاع لذاته ولشخصية، وبناء على صفات ومزايا خاصة به، وهذا ما نجده في الشخصيات الدينية كالأنبياء أو الشخصيات السياسية مثل زعماء سياسيين أو شخصيات حربية كالأبطال، إذ يمثلون مصدراً للتغيرات نظراً لإمكاناتهم ولمواهبهم الخارقة وخصائصهم القيادية، ولكن ينتهي مصدر هذه السلطة بوفاة القائد الكارزماتي، وقد تتحول إلى سلطة تقليدية في حالة وريث شرعي للقائد أو تسلك مصدراً آخر يتمثل في القانون، حيث يفرض إتباع مبادئ موضوعية وقواعد ثابتة يكون لها الإمتثال.

من خلال التعرف على المصادر الرئيسية للسلطة يمكن إستخلاص وجود شكلين أساسيين للسلطة هما الشكل رسمي والشكل غير رسمي.

¹ - بول كلافال: المكان والسلطة، ترجمة شمس الدين عبد الأمير، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1990، ص31.

2 - السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، بدون دار نشر، 1996، مصر، ص48.

1- الشكل الرسمي:

تحدد السلطة الرسمية المستمدة من وظيفة صاحبها داخل المؤسسة، حيث يمنح القانون هذه السلطة في الجهاز الحكومي والمؤسسات العمومية، بينما يمنحها النظام الداخلي في المؤسسات ذات الملكية والذي يضعه صاحب الملك ...

وتعتبر الرسمية من أهم متغيرات البناء التنظيمي "إذا تشير إلى درجة الالتزام بالقواعد الرسمية المكتوبة في الإجراءات والتعليمات والاتصالات، وهي تشمل درجة تحديد الأوضاع بطريقة ملموسة في المؤسسة، كذلك العلاقات وبناء السلطة والتدرج الهرمي، أي التحديد الواضح للسلطة التنظيمية والتأكيد على الاتصالات المكتوبة من خلال قنوات رسمية، كل هذا في ضوء القواعد المكتوبة⁽¹⁾، فالرسمية متغير تنظيمي يقوم على وجود قانون، ومنه فهذه السلطة يخول صاحبها فرض العقوبة والمكافأة للحصول على الطاقة والإمتثال كوسيلة للرقابة والسيطرة على العمل، "حيث يكون العقاب فعالاً إذا إتبعه طوف المرؤوسين من أجل البقاء كأعضاء في المؤسسة، وتكون المكافأة فعالة إذا كان هناك توقع وحاجة لديهم من أجل الحصول عليها"⁽²⁾.

ومن خلال ما سبق يمكن تجسيد السلطة الرسمية في عنصرين هما المكافأة (الحوافز) والعقاب.

وتعتبر السلطة الرسمية كذلك بأنها "شرعية وهذا من خلال الوضع الهرمي الذي يمنح الحق في ممارستها بكل إقتناع، ويمكن لشاغلها بان يراقب ويستخدم كل مصادر التنظيم"⁽³⁾.

1 - محمد علي محمد: مرجع سابق، ص303.

2 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص335.

3- STEPHEN ROBBINS _ TIMOTHY GUDGE: Op.Cit, P 440.

" ونجد أن الأفراد لزمًا عليهم الطاعة للذين يقبضون على زمام هذه السلطة لأنهم نصبوا رسمياً ويمارسون سلطتهم بناء على نصوص قانونية محددة، فالطاعة توجه هنا إلى القاعدة القانونية⁽¹⁾، فالسلطة الرسمية أداة تنظيمية تنظم العلاقات بين العمال والإدارة وتعتمد على الوظيفة وقواعد قانونية من أجل تحقق الأهداف، فغايتها بناءها وليست وسيلة سيطرة وإكراه، حيث تتوقف على الإقناع أولاً وقبل كل شيء.

2- الشكل غير الرسمي:

السلطة غير الرسمية مستمدة من عدة جوانب، تتمثل في قوة الشخصية والصفات التي يتحلى بها صاحب السلطة القائد الرئيسي، فهو قادر على إقناع الآخرين وترغيبهم في تنفيذ أوامره من خلال ممارسته بأسلوب ديمقراطي مبني على درجات كبيرة من الثقة بينه وبين المرؤوسين، وكذا من خلال قدراته ومهاراته وخبرته المهنية تؤهله لتحقيق الطاعة والامتثال وفي كسب الإحترام والتقدير، وبالتالي يستطيع أن يملك قوة التأثير على سلوكهم.

"وتحدد السلطة الشخصية أي غير الرسمية بمصادر مختلفة تتمثل في الخبرة، الاحترام، إعجاب الغير، والجادبية، ولا تعترض أن يحتل صاحبها وضع رسمي في التنظيم كالخبراء التكنولوجيين أو الباحثين الأكفاء والمفكرين حيث لديهم سلطة واضحة لا تتعلق بالتسيير"⁽²⁾.

فلا تكتفي السلطة الرسمية في تحقيق أهداف المؤسسة بل لابد من وجود أهداف أخرى غير رسمية تتمثل في تحقيق حاجات المؤسسة والعاملين بها على حد سواء، وتجدر الإشارة إلى أن الشكلين السابقين للسلطة الرسمية وغير الرسمية يكملان بعضهما البعض، فالرئيس القائد يحتاج إلى سلطة رسمية تعطيه

1 - ملحم حسن: مرجع سابق، ص 26.

2 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 337.

القوة والنفوذ لكي يكافئ ويعاقب ويحصل على الطاعة، كما يحتاج إلى سلطة غير رسمية تجعله مقبول من قبل الآخرين.

وهو ما يتوافق مع تمييز هنري فايول بين هذين الشكلين من السلطة، حيث يرى بأن هناك "سلطة تأسيسية وهي الرسمية والتي تحصل عليها عن طريق القانون، وأخرى شخصية غير رسمية تعود إلى طاقات الفرد وقدراته في الذكاء والقيادة وما يقدمه من خدمات للغير"⁽¹⁾.

ثالثا- تطور علاقات السلطة التنظيمية:

تحدد آليات تطور علاقات السلطة في إطار مختلف العلاقات التنظيمية المحددة لصنع واتخاذ القرارات التنظيمية، في وضع يحدد استبدادية الفئات الإدارية في صنع وتنفيذ النسق المعياري التنظيمي أو تحديد وفتح مجال للمساهمة أو المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات. وفي خضم هذا التوجه يرى العالمان ملر وفورم إن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات الصناعية حيث يتم التحول تدريجيا طبقا للمراحل التالية⁽²⁾:

1- مرحلة العلاقات الاستبدادية.

2- مرحلة العلاقات القانونية.

3- مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين.

4- مرحلة الديمقراطية واتخاذ القرارات.

5- مرحلة الاشتراكية.

وتعد مرحلة العلاقات الاستبدادية أولى المراحل التي جسدت مراحل تطور علاقات السلطة التنظيمية، وتبلورت في شكل استبداد الإدارة وانفرادها

¹ - جورج فريدمان وبيار نافيل: رسالة في سوسولوجيا العمل ج2، ترجمة حسين حيدر ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص103.

² - أسهان بلوم: المستويات التنظيمية وأداء العامل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2002_2003، ص48.

بعملية صنع واتخاذ القرارات، ففي هذه المرحلة "يتدرج الموقف بين طرفي الإنتاج (الإدارة والعمال) من قيام الإدارة بإصدار الأوامر لكي يطيعها العمال كما هي، إلى قيام الإدارة بإعطاء النصائح التي يقبلها العمال كما هي، وأخيرا قيام الإدارة بتقديم المعلومات التي يستمع إليها العمال ويقومون بالتصرف المطلوب"⁽¹⁾.

فهذه المرحلة تنتظر للسلطة في ضوء إصدار الأوامر والامتنال، فلا يعطي الرئيس أي امتيازات للأعضاء للإدلاء بأرائهم وتوجهاتهم، وهذا ما يتفق مع المنظور الفيبيري للسلطة والتي عالجها في ضوء الامتنال والاتفاق على أسس واحدة للامتنال " فمشكلة السلطة هي مشكلة امتثال قبل كل شيء، وبهذا تتحدد فعالية أنساق السلطة في ضوء امتثال أعضاء التنظيم لقواعده وفي الاتفاق على أسس واحدة للامتنال".⁽²⁾

وهذا ما يحدد معايير السلطة التنظيمية التي لا تخرج عن إطار الخضوع أو الإذعان الاختياري للأوامر، وكذا تعطيل الأحكام التقييمية وأفعال الاختيار قبل صدور الأمر.

في حين نعتت مرحلة العلاقات القانونية بمرحلة المساومة الجمعية على أساس تدرج الموقف بين الإدارة والعمال في شكل التفاوض حول الالتماسات والشكاوى المقدمة من طرف العمال، وسواء أخذ هذا الشكل صفة مباشرة مع العمال أو يتم عن طريق النقابة باعتبارها المدافع الأول عن الحقوق العمالية في الواقع التنظيمي، وفي هذا الإطار تتجسد أهمية المساومة الجمعية باعتبارها أكثر فائدة من مشاركة العمال في الإدارة "لأنه إذا لم يكن لدى العمال رغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات فلن تكن هناك وسيلة لحماية حقوقهم ومصالحهم إلا عن طريق المساومة الجمعية"⁽³⁾، التي يعتبرها الكثير من القادة

¹ - نفس المرجع، ص 58.

² - علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999 ص 145.

³ - طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1986، ص 60.

النقابين أنها أول خطوة نحو الديمقراطية باعتبارها تؤدي إلى إيجاد شروط عمل مناسبة، مما يهيئ المناخ المناسب لتدعيم الديمقراطية الصناعية.

فالمساومة الجمعية كما ذكر روبرت دبن "تعمل على التخفيف من حدة الاختلافات بين الإدارة والنقابة من خلال عملية مستمرة من التفاعل تمثلها تلك المساومات الجمعية"⁽¹⁾، رغم أنها لا تمثل الآلية الفعالة المدافعة عن المصالح العمالية في غياب التمثيل العمالي في الإدارة.

كما شهدت علاقات السلطة تطوراً في مرحلة الوقوف على إتجاهات العاملين، في خضم طلب الإدارة من العمال تقديم مجموعة من المعلومات المتعلقة بوضعهم وحياتهم المهنية، وفي هذا الإطار قد يستجيب العمال ويقدموا هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها.

أما مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات ذكر روس "إن السلطة داخل التنظيم البيروقراطي يجب أن يمارسها جميع الأعضاء المساهمين أو المشتركين برأس المال أو العمل من خلال جهاز يمثلهم ونجد أن كلا من الديمقراطية والكفاءة الإنتاجية تقتضي بوجه عام ألا يمارس المديرون سلطاتهم إلا بعد استشارة تامة مع من يعينهم الأمر"⁽²⁾.

فالاستشارة تعتبر خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية وأساسها تبادل الآراء ووجهات النظر بين الإدارة والعمال، حول بعض المسائل المهنية أو التنظيمية، وفي هذا الإطار تتحدد علاقات السلطة في ضوء توزيع القوة في أيدي الأقلية ومنح الفرصة لجميع العمال بإعطاء آرائهم والمشاركة في صنع عملية اتخاذ القرارات وهذا ما ذكره "مارتن سيم" في مؤتمر لمناقشة موضوع الديمقراطية الصناعية "إن الديمقراطية الصناعية قد تعني إعادة تنظيم

¹ - نفس المرجع، ص 53.

² - نفس المرجع، ص 60.

الصناعة بحيث تتاح لكل عامل الفرصة الكاملة في أن يشارك ويطور نفسه في حدود قدراته⁽¹⁾.

وفي الأخير مرحلة الإدارة المشتركة، والتي تعتبر أهم المراحل التي جسدت علاقات السلطة، في ضوء تمثيل العمال في مجلس الإدارة، على أساس أن التحديد السابق للديموقراطية كان ضيق الحدود، فالديموقراطية الصناعية عبارة عن تمثيل العمال بطريقة عادلة في إدارة الأعمال، رغم أن الاستشارة أحد أهم أوجه الديموقراطية الكفيلة بتحديد علاقات السلطة الديموقراطية، إلا أنها تبقى رهينة وجود ممثلي العمال في الجانب الإداري لإعطاء لهذه المشاركة طابع قانوني وتنظيمي يفرض على الإدارة قبولها.

وبهذا فإن المشاركة العمالية لاتخاذ القرارات كفيلة بإعطاء عقلانية ورشد للنسق المعياري التنظيمي وهذا ما يحدد لنا موضوعية السلطة التنظيمية.

رابعا- توزيع السلطة في المؤسسة:

قبل التطرق إلى موضوع توزيع السلطة في المؤسسة يجدر بنا إبراز أنواع السلطة في المؤسسة، حيث أجمع الدارسون على أنه قد تتميز مؤسسة ما بمركزية السلطة، بينما تتميز مؤسسة أخرى بلا مركزية، حيث يتحدد هذين النوعين وفقا للتنظيم الموجود في المؤسسة.

فالنوع الأول يوجد في التنظيم البيروقراطي المركزي للمؤسسة ويعتمد هذا النوع على اتخاذ القرارات من طرف مسؤول واحد وترتكز على المستويات العليا فقط، وتتسم السلطة المركزية بجملة من المزايا، إذا اعتبرها هنري فايول أحد المبادئ الرشيد للإدارة مدعمة بتسلسل السلطة من الأعلى إلى القاعدة وفق تدرج هرمي، حيث توفر درجة عالية من التنسيق لان عملية اتخاذ القرارات تتم

¹ - نفس المرجع، ص55.

من جهة محددة ويحقق اتصال سريع، كما تحصر عملية الإشراف في يدي عدد قليل من الجهات وبالتالي فعملية الرقابة تكون مباشرة.

أما السلطة اللامركزية تعني "المشاركة في اتخاذ القرارات بين المستويات العليا والدنيا، إذ تتميز بتقسيم العمل والمسؤوليات، ما يؤدي إلى تحسين في أداء المؤسسة بشكل عام"⁽¹⁾، مما يساعد على تنمية القدرة والخبرة لدى المستويات الدنيا والسرعة في إنجاز العمل بدون الرجوع إلى الرئيس كل مرة، فهي وسيلة لإثراء العمل وعاملاً في رفع الروح المعنوية بما يزيد من إنتاجية وفعالية المؤسسة.

إن جوهر اللامركزية هو الاستقلالية والحرية التي تمنح للمرؤوسين إتخاذ مختلف القرارات فكل طرف يتحمل مسؤوليته، وهذا بإعطائهم بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات حسب ما تقتضيه ظروف وطبيعة العمل، وهو ما يعني أن السلطة اللامركزية توجد في المؤسسات ذات التنظيم الديموقراطي والتي تسعى إلى إحداث تغيير في السلوك التنظيمي وكسر السلطوية المستبدة.

وفي خضم ماسبق فإن السلطة في المؤسسة تتوزع من خلال مستويات مختلفة، يتبادل التأثير بينها، كما يختلف توزيعها حسب نوع التنظيم المطبق ديمقراطياً كان أو بيروقراطياً، " فالسلطة التشريعية في المؤسسة تقوم بإصلاح أو تعديل القواعد التي تنظم العمل، وتقرر المركز وتحدد الأجور... والسلطة الإدارية تتكفل بالتدابير العلمية وتحرك عمل المؤسسات بفعالية، والسلطة القضائية تعاقب على مخالفات القواعد المطبقة"⁽²⁾، هذا التوزيع للسلطة يضمن بطريقة متكاملة ومتوازنة الممارسة الصحيحة لها، ومن حيث درجة الرسمية تكون توزيعها كما يلي: سلطة تنفيذية، وإستشارية وأخرى وظيفية.

¹ - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2، دار النشر، الجزائر، 1998، ص 222.

² - جورج فريدمان، بيار نافل: مرجع سابق، ص ص 98 - 99.

فالسطة التنفيذية تعد من أهم السلطات في المؤسسة "فهي أساس العلاقة بين الإدارة والعمال، وتسمى كذلك بالسطة الآمرة، حيث يعني ما يخول للمديرين والمشرفين لإتخاذ القرارات والإجراءات وأمر مرؤوسهم بالعمل وتوجيههم"⁽¹⁾، فيمكن لصاحب السطة التنفيذية من أمر الآخرين والزامهم واتخاذ القرارات وتنفيذها، ومنه فهي التي توجه الآخرين وتطالبهم بتنفيذ التعليمات.

كما تشكل خطأ مباشرا من السطة بين الرئيس والمرؤوسين عبر المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي، فنُعرف المرؤوسين بمسؤولهم المباشرة، وقد تسمى كذلك " السطة التشغيلية المباشرة فيصبح بها رئيسا لمستوى ادني ومرؤوسا لمستوى أدنى ومرؤوسا لمستوى أعلى"⁽²⁾.

فتوزيع هذه السطة يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بطرق عديدة من بينها إتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة أو بتعيين الأفراد للقيام بأداء مهامهم وتجديد مسالك وسبل الاتصال بين الأقسام وتحديد سلطة كل فرد ومساعدته على تنفيذ خطته لتحقيق أسلوب رقابي جيد.

وتعرف السطة الاستشارية بأنها "سلطة التخطيط والنضج والمساعدة والتوجيه دون حق إصدار الأوامر والرقابة، إلا في حالة إصدار المدير الإستشاري أوامره على الأفراد الذين يعملون تحت رئاسته"⁽³⁾ وتقدم هذه السطة المشورة قبل إتخاذ القرارات، حيث تكون بقرب الإدارة العليا والمدير العام ويمثلها إما فردا هو المستشار، أو وحدة إدارية قد تكون في مستوى إداري أدنى. "وهذا

¹ - ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 227

² - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق ص 340.

³ - حسن عادل وآخرون: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر، ص 205

النوع من سلطة غير ملزم وينحصر في تقدير المشورة الفنية المتخصصة، وإما قد تكتب طابع الزام لثقة المدير وإقتناعه للخبرة الفنية والكفاءات المستشارة⁽¹⁾.

كما تظهر هذه السلطة بشكل أكثر كلما كبر حجم المؤسسة، ففي المؤسسة الصغيرة يمكن لشخص واحد وهو المدير في قمة الهرم أن يتولى تنسيق جهود العاملين فيها وتعتبر سلطة رمزية إتجاهه من الأسفل إلى الأعلى وتكون درجة تأثيرها على السلطة التنفيذية في مدى إقناع المدير الأمر.

بالرغم من أن الفرق بين السلطة التنفيذية والاستشارية واضح من الناحية النظرية، إلا أنه غير ذلك في الحياة العملية، نتيجة تداخل السلطتين مما يصعب تحديد ما إذا كان بعض الوظائف تنفيذي أو استشاري، لأن بعض المديرين يمارسون السلطتين معاً، وهذا ما نجده مثلاً في الإدارة القانونية والعلاقات العامة والأفراد، ولإزالة هذا الغموض يجب تحليل نوع السلطة التي يمنحها الرئيس إلى مرؤوسيه والعكس صحيح⁽²⁾، تجدر الإشارة بأن النظام البيروقراطي أقل إستفادة من هذه السلطة.

في حين يصدر صاحب السلطة الوظيفية والتي تدعى كذلك بالسلطة التخصصية قرارات وأوامر في نطاق تخصصه حتى وان كان يعمل تحت رئاسة شخص آخر، فمبدئياً هي سلطة أمرة لكن جزئياً محددة بعامل التخصص، كما تخضع لمبدأ تقدير مبررات وأسباب وكيفية العمل وتوقيتها، وهي غير معنية بالتدخل في جوانب تحديد المهام والأشخاص والأماكن إلا في الظروف والحالات النادرة، أما ما نلاحظه أكثر هو خضوع هذا النوع إلى مبدأ مستوى السلطة حيث تنحصر في مستوى تنظيمي واحد⁽³⁾، بمعنى أن يكون لصاحبه الحق في إصدار

¹ - معيد محمد المصري: التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)، الدار الجامعية للنشر، مصر 1999، ص179.

² - عادل حسن وآخرون: مرجع سابق، ص280.

³ - ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص221.

أوامر لشخص آخر أو مسؤول دون أن يتعدى الأمر إلى مرؤوسه هذا المسؤول.

ومنه تتوزع السلطة الوظيفية " بحكم شغل الموظف لوظيفة معينة يتميز بها عن غيره من الموظفين الآخرين وله بعدان في مجال السلطة بعد منصبه والثاني بعد استشاري"⁽¹⁾، فالبعد الأول يمثل سلطة منصبه ملزمة بالنسبة للتابعين داخل مجال الوظيفة كالعمال التابعين لمصلحة الموارد البشرية الذين يخضعون للسلطة رئيس هذه المصلحة، أما البعد الثاني فهو شبه ملزم بالنسبة لبقية أقسام ومصالح المؤسسة التي تحتاج إلى الخبرة التخصصية.

وغالبا ما تتخلى المؤسسة عن هذه السلطة، فلا نجدها ضمن توزيعها ويعود ذلك إلى ازدواجية السلطة في إصدار الأوامر، فمثلا عامل الصيانة يتلقى أوامر من مدير الإنتاج وأوامر أخرى من مدير الصيانة مما يحدث له ارتباك خاصة إذا كان هناك تضارب بين الأمرين.

وفي خضم ما سبق تبرز عملية تفويض السلطة، والتي تعتبر عملية تنظيمية يقوم بها الرئيس بإعطاء أحد المرؤوسين بعض سلطاته حتى يستطيع المساعدة في إتمام بعض الأعمال للمؤسسة وهي عكس الإشراف والتوجيه، فكلما إتسع مبدأ التفويض كلما إنخفض استخدام مبدأ الإشراف⁽²⁾، حيث يحدد الرئيس أو المدير طبيعة ومفهوم ومقدار السلطة التي سيفوضها إلى مرؤوسيه، إلا أن مقدار السلطة أي حجمها يتغير بتغير المسؤوليات، فالمدير العام لمؤسسة خاصة مثلا يملك جميع السلطات، مقارنة بالمؤسسة ذات الأسهم أين يشارك أصحاب الأسهم المدير في السلطة.

ويمكن أن تأخذ عملية التفويض شكلين هما: شكل شفهي وآخر كتابي، ففي الشكل الأول يقوم المدير بتكليف مرؤوسيه بإنجاز عمل معين وإعطاءهم

¹ - سعيد محمد المصري: مرجع سابق، ص 178.

² - عادل حسن وآخرون: مرجع سابق، ص 284.

السلطة اللازمة لهذا الأداء بطريقة شفوية ضمن مقابلة بينهما أو استعمال الهاتف، ورغم أن هذا الشكل سهل وسريع إلا أن صورة التفويض وحدوده لا تكون واضحة لدى المرؤوسين، وبالنسبة للشكل الكتابي فتتم العملية بموجب مذكرة رسمية صادرة من الرئيس يتم فيها تحديد وتوضيح نطاق السلطة التي يمكن للمرؤوس أن يتصرف ضمنها، لذا يعتبر هذا الشكل أكثر إستعمالاً في المؤسسة لكثرة وضوحه ودقته⁽¹⁾.

كما يعتبر التفويض من العمليات الأساسية في التنظيم، فلا يمكن تصور تمركز السلطة كلها في قمته، ويعتبر تكليف المرؤوسين بتأدية عمل معين بمثابة تفويض بسلطة كافية لإنجاز هذا العمل، ومن أهم أسباب التفويض هي "توسيع نطاق العمل حيث يلجا الرئيس إلى ذلك، ويركز على الأمور والقرارات ذات الأهمية الكبيرة"⁽²⁾، كما تسمح هذه العملية لمديري المستويات الدنيا وحتى المرؤوسين بالإستعداد للترقية من خلال إكتسابهم خبرة وتحمل مسؤولية إتخاذ القرار.

ويمكن للرئيس إلغاء هذا التفويض بما أنه هو صاحب السلطة إذا لم يكن المفوض كفؤاً سواء لقلته خبرته أو سوء إستخدامه لها (السلطة)، ويطلق على هذا التصرف باسترجاع السلطة، ومن خلال هذا يمكن إستنتاج أن الرئيس لا يفوض كل سلطاته إلى التابعين له بل جزء فقط لأنه في كل الحالات ليس بمقدرته القيام بكل المهام والإلمام بجميع التخصصات - فتتشئ بذلك مستويات إدارية جديدة داخل الهرم التنظيمي.

ومع الطرح البنائي الوظيفي يمكن معرفة النتائج الوظيفية وغير الوظيفية لعملية تفويض السلطة حول تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن إختلاف مجالات المؤسسة ومصالحها تؤدي إلى صراع حول الأهداف، مما يتطلب إتخاذ

¹ - عادل حسن وآخرون، مرجع سابق، ص40.

² - سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 202.

القرارات في ضوء الإستراتيجية العامة والأهداف الأخرى الخاصة بالأقسام والوحدات، فينتج عن ذلك تفاوت بين الأهداف الرسمية والانجاز الفعلي مما يفرض مستوى آخر خاص من التفويض، وهو ما يؤكد سلزنيك حول فكرة تفويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة، "فالمؤسسة تواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الإدارية، وهذا يفرض بالضرورة دائما على السلطة حيث يتخذ التفويض طابعا ثقافيا، وللتفويض نتائج إيجابية تتمثل في زيادة التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب خبرة تمكن مواجهة المشكلات وعلاجها، كما يزيد من نمو الأقسام الفرعية والوحدات وتنوع اهتماماتها ومصالحها"⁽¹⁾.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه من سلبيات التفويض، إتاحة الفرصة للإدارات الفرعية في التنظيم وخاصة مديري الإدارات والأقسام إلى عدم الإنضباط والفوضى والمحسوبية، وتحقيق المصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة للتنظيم، ومن ثم يجب أن يكون التفويض مشروط بالرقابة والإشراف والمتابعة من قبل المستويات العليا وذلك لتحقيق الشفافية.

خامسا- مظاهر السلطة التنظيمية:

المنتبع للتراث السوسيولوجي يجده يعج باختلاف منطلقات المحللين والباحثين في مجال السوسيولوجيا والإدارة في تحديدهم لمفهوم السلطة التنظيمية، كلهم يرمي الى البحث عن أهم المنطلقات والمتطلبات الكفيلة بجعل السلطة التنظيمية عقلانية ورشيده تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وفي خلال دراستنا هذه نسعى إلى إبراز أهم هذه المتطلبات والمنطلقات التي يمكن من خلالها الحكم عن عملية السلطة التنظيمية أنها فعالة ورشيده، وقد إنطلقنا من فكرة أن كل من عملية إتخاذ القرارات وعملية الإتصال تعدان مظهران من

¹ - السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 90.

مظاهر السلطة التنظيمية وهي منطلقات تعكس فعاليتها مدى نجاعة وفعالية السلطة التنظيمية.

1_ فعالية عملية إتخاذ القرارات:

تلعب عملية إتخاذ القرارات دوراً مهماً في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة في أي منظمة والتي تتقدمها السلطة التنظيمية، على إعتبار أن عملية إتخاذ القرارات تمثل مظهاً من مظاهر هذه الأخيرة، فغالبا ماينسب إلى عملية إتخاذ القرارات النجاح أو الفشل لصاحب السلطة بالمؤسسة، حيث يعرف المدير النتائج من خلال قراراته الصائبة والجيدة، لذلك يعتبر إتخاذ القرار "أهم وسيلة للمدير للاطلاع بمهام وظيفته المتمثلة في إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، ومن هنا يتعين على المدير أن يتخذ القرارات الناجمة عن التصرف الإداري وذلك لأهمية أثر تلك القرارات على سلوكيات المرؤوسين"⁽¹⁾.

وتعد عملية إتخاذ القرارات من بين أصعب وأخطر العمليات الإدارية في مجال التنظيم، "وذلك لما يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية والمادية، ويقاس في ضوءها كفاءة الرؤساء وقدراتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور، وتزداد صعوبة إتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنظمات وحساسية مهامها ومدى إتصال أهدافها بالجمهور..."⁽²⁾، وعليه تختلف القرارات المتخذة باختلاف المؤسسات في حجمها وأهدافها وطبيعتها، وهو ليس موضوع دراستنا، بل ما يهمنا في هذه الدراسة هو كيف نتخذ قراراً فعالاً ورشيداً في خضم جملة من البدائل المتاحة؟

إن مسألة اتخاذ القرارات هي عملية في مجملها تدبير وتحليل وإستنتاج مبني على حقائق واضحة والمهم فيها أن تكون نتيجة كل قرار متخذ

¹ - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 78.

² - نفس المرجع، ص 79.

متطابقة او على الاقل مقترية اكثر من الاهداف المسطرة من قبل، فالرئيس الذي يناقش مختلف المسائل مع مرؤوسيه ويعطيهم الفرصة لابداء الراي ويشجعهم على تقديم الاقتراحات، فانه لا بد وان يلاقي مساندة وتضامنا قويين منهم عند تنفيذ القرار المتخذ، بعكس الرئيس الذي لا يبالي براء مرؤوسيه ويتخذ قرارات بنفسه دون اعلامهم او مناقشتهم فيها.

وفي خضم ماسبق وانطلاقا من فكرة الأستاذة بلوم إسمهان في بحثها "أن القواعد التنظيمية تشكل النسق المعياري المحدد لكل ممارسات السلطة في الواقع التنظيمي، من خلال تحديدها لكل المبادئ والمنطلقات الموجهة للفعل الاجتماعي بطريقة عقلانية تفي بالأغراض والأهداف التنظيمية"⁽¹⁾، فإن القرارات الواضحة والمحددة والعقلانية الرشيدة تعد من أهم متطلبات السلطة التنظيمية، مما يتطلب البحث عن خصائص النسق المعياري التنظيمي من أجل تحقيق عقلانية لممارسات السلطة التنظيمية، وهو ما جسده بعض رواد البحث التنظيمي، أمثال فيبر وجولدنر.

وتعد خاصية الواقعية أول خاصية للنسق المعياري التي تجعل هذا النسق يأخذ في عين الاعتبار الواقع الذي سيطبق فيه القرار من حيث العمل ونوعه وطرق أدائه، وبذلك فإن هذه الخاصية تنزل القاعدة التنظيمية من العالم الرمزي التجريدي لواقع يحمل متغيرات ومؤشرات اجتماعية تؤثر على فعالية القاعدة في إحداث الضبط التنظيمي، وهو ما يدخل في إطار تحديد الخاصية الثانية للنسق المعياري التنظيمي المتمثلة في المرونة أي قابليتها للتعديلات بما يتماشى والواقع التنظيمي وطموحات الأفراد، فإنجاز الأفراد لأعمالهم في جو تحده العلاقات الاجتماعية والتعاونية لا يتحقق إلا بإخضاع القواعد التنظيمية إلى تعديلات جوهرية كفيلة بامتثال العامل وسعيه نحو الأداء الفعال الذي

¹ - إسمهان بلوم: مرجع سابق، ص 51.

يتطلب من جهة أخرى دقة النسق المعياري وعدالته في خضم الفصل بين الحقوق والالتزامات، لتطبع الارتباط بين العامل وعمله، وتتوفر مختلف هذه الخصائص والقواعد التنظيمية تصبح السلطة التنظيمية أداة تعمق التفاعل بين الفرد والعمل في التنظيم، لهذا فإن الإنجاز المنظم، المحكوم بقواعد محدده وواضحة، ووجود نسق السلطة الرئاسة يؤديان إلى أداء العمل بطريقة متسقة تحقق الأهداف التنظيمية⁽¹⁾.

وباعتبار أن العامل هو المرجع الواقعي والأكثر مصداقية في تحديد شرعية القرارات وأساليب تنفيذها، لذلك فإن قبوله لهذه القرارات والأساليب يعد مؤشر له وزنه في منح الفاعلية لممارسات السلطة التنظيمية وعليه لا يمكن للسلطة في اتخاذها للقرارات التنظيمية التغاضي عن ظروفه الاجتماعية والتنظيمية لأن الإحجام عنها كفيل بخلق جو من الصراعات والتوترات يحددها عدم قبول القرارات الإدارية وعدم الاعتراف بشرعية السلطة التنظيمية، وفي هذا الإطار حلل بيتر بلاو هذه الظاهرة في ضوء فكرة الحاجات الأساسية للأفراد وميكانيزمات إشباعها في الواقع لتنظيمي "فذهب إلى أن التدخل العقلي لوضع قواعد رسمية تشبع حاجات ظاهرة يؤدي إلى حاجات جديدة غير متوقعة مما يترتب عليه تدخل عقلي جديد"⁽²⁾.

ويؤخذ بعين الاعتبار العامل ومتطلباته الكفيلة بجعل لكل فرد منطقة للقبول يقبل داخلها الأوامر بدون أن يشك في سلطته، وهذا ما أشار إليه برنارد حينما أقر بأن كفاية التنظيم تتوقف على مدى قبول الأفراد للقرارات ولممارسات السلطة التنظيمية ويتحقق هذا في خضم توافر مجموعة من الشروط هي:

- إذا أمكن للشخص فهم الاتصال.

¹ - محمد علي محمد : مرجع سابق، ص 95.

² - نفس المرجع، ص 114.

- واعتقد أن قراره لا يختلف مع هدف التنظيم وفي وقف إصدار هذا

القرار .

- وإذا أمكن له التوفيق بين هدف التنظيم ومصالحته الشخصية .

- وكان قادرا أن يستجيب ويذعن لهذا الهدف عقليا وفيزيقيا. (1)

وفي الأخير ومن خلال ماسبق فإن القرارات السليمة التي تلقى قبولا من طرف العمال، هي القرارات المهمة بالجوانب الإنسانية، فالقرار لكي يكون مفيدا وعلميا يجب أن يتوافر فيه بعدان أساسيان:

- التكيف الموضوعي للقرار .

- درجة تقبل الغير لهذا القرار (2).

2- فعالية نسق الاتصال:

تعددت الكتابات والدراسات حول موضوع الاتصال في المنظمات، لما يلعبه هذا الأخير من أهمية بالغة في تحقيق فعالية المؤسسة وبالتالي في تحقيق أهدافها التنظيمية، وهو ما ترتب عليه تعدد في المفهومات التي تحاول تحديد مدلوله فنجد **منال طلعت محمود** تعرفه على أنه "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والإتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الإرتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونيه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وكما أن الإتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري" (3).

وبالتالي يبرز هذا التعريف أهمية الإتصال كعملية تنظيمية بين الأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فالإتصال الفعال يساعد وينمي العلاقات الإنسانية وروح الجماعة، كما يحس العاملين بأهميتهم ودورهم في تحقيق أهداف

¹ - علي عبد الرزاق جليبي: مرجع سابق، ص 140.

² - أسهان بلوم، مرجع سابق، ص 53.

³ - صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 22.

المؤسسة، من خلال إلتزامهم بالتوجيهات والقرارات المتخذة من قبل السلطة العليا سواء من خلال إشراكهم في هذه القرارات أم بدون إشراكهم، وذلك حسب طبيعة القرار المتخذ.

وينظر شيستر برنارد إلى التنظيمات باعتبارها أنساق تعاونية قائمة على أساس الاتصال- الرغبة في الإسهام والهدف المشترك، وفي هذا السياق نظر للسلطة على أساس أنها "تشير إلى طبيعة الاتصال في التنظيم، والتي يفضلها ويقبلها عضو التنظيم على أنها تحكم كل سلوك يسهم به ومن ثم فإنها تنطوي على جانبين:

- جانب ذاتي : يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذي سلطة.

- جانب موضوعي: يشير إلى طابع الاتصال الذي يفضلته تكون

السلطة مقبولة"⁽¹⁾.

وبهذا حدد شيستر برنارد عقلانية ممارسات السلطة في ضوء نسق الاتصال الذي ينبثق من السلطة التنظيمية، التي تعتبر مركزا للمعلومات والاتصالات الكفيلة بتحديد تعاون الأفراد وقبولهم للقرارات الإدارية، فبدون نسق الاتصال لا يضمن التنظيم البعد التعاوني الكفيل بتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا في إطار توفر مجموعة من العوامل التي تتحكم في نسق الاتصال باعتباره نسق للسلطة الموضوعي:⁽²⁾

- ينبغي أن تكون قنوات الاتصال معروفة بالتحديد أو بعبارة أخرى

يجب أن تكون خطوط ومستويات السلطة موضوعه بالتحديد عن طريق تعيين كل فرد في وضع محدد بواسطة الإعلانات العامة وغيرها.

- إن السلطة العقلانية تتطلب قنوات اتصال رسمية ومحددة بالنسبة

لكل عضو في التنظيم.

¹ - علي عبد الرزاق جليبي: مرجع سابق، ص 139.

² - نفس المرجع، ص 143.

- يجب أن يكون خط الاتصال مباشر وقصيرا بقدر الإمكان.
- ينبغي أن تكون كفاءة الأشخاص الذين يشغلون مراكز الاتصالات
كالرؤساء والمشرفين كفاءة عالية.

- يجب أن يتم عادة استخدام خط الاتصال بالكامل بمعنى أن يمر
الاتصال من الرئيس إلى القاعدة خلال كل مرحلة له في خط السلطة وتسلسلها.
وبهذا فإن عقلانية القواعد التنظيمية ودورها في ترشيد السلطة يبقى
رهين مجموعة من المتطلبات يحددها نسق الاتصال الفعال، حيث يذهب الباحث
عبد الغفور يونس في كتابه نظريات التنظيم والادارة إلى أن " هناك على الأقل
إجرائين لهما صفة العمومية لتقييم فعالية نظام الاتصال، ويتناول الإجراء الأول
مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الإتصال من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم،
ويشير الإجراء الثاني إلى ما يمكن أن يحققه نظام الإتصال من حوافز غير
رسمية ... لقد أثبتت نظرية الروابط التنظيمية بإقناع، أنه كلما إنخفض عدد
الروابط التنظيمية بين مراكز القرارات، كلما زادت فعالية الاتصال في التنظيم"⁽¹⁾،
إلا أنه ليس من الضروري أن ينتج الاقتناع غير الرسمي نتيجة تخفيض عدد
الروابط التنظيمية.

وفي الأخير فإنه لا يمكن النظر إلى تأثير إحدى المتطلبات التنظيمية
المجسدة لعقلانية السلطة التنظيمية في إطار منعزل عن بقية المتطلبات
الأخرى، فتحقيق هذه العقلانية يتحقق في إطار العمل المتكامل لمختلف
المتطلبات والمظاهر التنظيمية.

سادسا- معالجة بحثية للسلطة التنظيمية في التنظيم الجزائري:

إن المتتبع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات
العمومية الجزائرية خلال المراحل التنظيمية المختلفة، يلاحظ بأنها لم تحقق

¹ - عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والادارة الفعال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 220.

الأهداف المرجوة منها، بل زادت من حجم الأزمة، في ظل النمط التسييري المركزي الذي تم انتهاجه طيلة هذه الفترات، إذ لم يعد ناجح في دفع عجلة التطور الاقتصادي، فأرجع العديد من الباحثين السوسولوجيين والاقتصاديين هذا العجز إلى طبيعة السلطة المتبعة في المؤسسات الجزائرية العمومية في خضم مظاهرها التي تتجلى في كل من عملية إتخاذ القرارات ونسق عملية الاتصال.

فالسطة التنظيمية في المؤسسات العمومية الجزائرية ظلت مكبلة بقيود المركزية المفرطة وما ترتبت عنها من سلبيات البيروقراطية، من إنخفاض روح المبادرة والإبداع والاستياء في القاعدة، حيث يرى عبد اللطيف بن آشنهو في حديثه عن الشروط العامة لإعادة التنظيم " أن مجموع المؤسسات في الماضي حاولت السيطرة على عمليات تنمية نشاطاتها السريعة بجعل اتخاذ القرار في المؤسسة مركزيا إلى الحد الأقصى وذلك بمضاعفة عدد مستويات السلم الإداري إلى أبعد ما تستلزمه الفعالية"⁽¹⁾.

وهذا في ظل رجوع السلطة التنظيمية للجهة الوصية في ممارستها التنظيمية، مما إنجر عنها بطء في الإجراءات وعدم الكفاءة في التنظيم، ولقد شكل هذا الوضع مصدرا للنزاعات والإنقطاعات في الاتصال، وفوضى في التسلسل الإداري، مما يوحي بالطابع البيروقراطي الذي ترتب عليه بطئ في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

وهذا ما ميز مسيرة المؤسسات الجزائرية في مرحلة التسيير الذاتي، أين تجلت فيها عراقيل البيروقراطية والإدارة الذاتية ومركزية الوصايا، فالسلطة

¹ - حسان الجيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص ص 36-37.

الفردية في هذه المرحلة قضت على كل مبادرة لتشكيل أجهزة ديمقراطية لاتخاذ القرارات على المستوى الوطني"⁽¹⁾.

وجاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للتخفيف من حدة المركزية المطلقة والتي شكلت إطاراً لتعبئة طاقات العمال وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات باعتبارهم طرفاً مهماً في عملية التسيير، وبالتالي فتح المجال للأسلوب الديمقراطي في العملية الإشرافية، لكن سمة المركزية ظلت ملازمة للإطار التسييري، "فسلطة اتخاذ القرارات تتجه نحو التمركز في أيدي الأقلية من الصفوة الإدارية، بدلا من أن تتوزع بالصورة التي حددتها الإجراءات التنظيمية التي ينادي بها التسيير الاشتراكي"⁽²⁾، وبنفس المنظور تجسد واقع السلطة التنظيمية في مرحلة إعادة الهيكلة في إطار مركزي بحت يعكس الممارسات التنظيمية البيروقراطية.

وفي خضم مركزية السلطة التي ميزت مسيرة مؤسسات القطاع العام قبل مرحلة الاستقلالية إزداد تدمير وإستياء العمال، من خلال المطالبة بزيادة الأجور ورفع المكافآت "حتى يعوضوا الخسائر المعنوية التي لحقت بهم بسبب المركزية التي لا تتيح لهم فرصة المبادرة والإبداع"⁽³⁾، رغم أن الميثاق الوطني ينبذ المركزية وأكد على أنه "لا يجوز للدولة أن تبرز في هيكل تكون فيه مركزية السلطات، سببا في خلق جهاز ثقيل تتمخض عنه بيروقراطية تشل النشاط وتقضي على كل روح للمبادرة لدى القاعدة"⁽⁴⁾.

¹ - إسماعيل قبيرة علي غربي: في سوسيولوجية التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص137.

² - نفس المرجع، ص 184.

³ - حسان الجبالي: مرجع سابق، ص38.

⁴ - نفس المرجع، ص 39.

وإذا كان النمط الاستبدادي البيروقراطي هو الذي ميز مرحلة التسيير الذاتي فإن الأمر لم يختلف في مرحلة التسيير الاشتراكي وإعادة الهيكلة، فعدم وضوح الأهداف وعدم إعطاء المشرفين السلطة التفويضية لأداء أعمالهم، ونقص المعلومات والتوجيهات الإدارية، كل هذه الأسباب كان لها انعكاس سلبي على التسيير الإداري للمؤسسات الجزائرية⁽¹⁾، فكان لاستمرار النمط البيروقراطي دافع أكبر في فشل الحلقة الأولى من الإصلاحات.

لهذا جاءت مرحلة الاستقلالية كمرحلة حتمية لانتقال المؤسسة العمومية من حيز العراقيل وصعوبات التسيير التي كانت مكبلة بالقيود المركزية، من خلال الفصل بين الملكية والتسيير وتكريس مبدأ اللامركزية، بإعطاء حرية المبادرة لمسيري المؤسسات العمومية في اتخاذ القرارات الاقتصادية، فهذه العملية استهدفت منها إعادة الاعتبار لشخصية المؤسسة بعدما كان ينظر إليها على أنها امتداد للمصالح المركزية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ترك الحرية للمؤسسة بالتكفل بكل أعبائها وأصولها ووضع استراتيجياتها الخاصة، ففي خضم هذا النمط التنظيمي تعمل المؤسسة مع صناديق المساهمة التي تعمل على مراقبة المؤسسات وتوجيهها لتصبح بعد ذلك مهمة الوصايا مهمة كلاسيكية، تقوم على مراقبة سير وتنفيذ هذه السياسة في المؤسسة.

وبهذا فإن النمط السلطوي المتبع في المراحل التنظيمية السابقة قد بات لا مركزي في ظل نمط الاستقلالية، الأمر الذي يتيح فرصة اتخاذ القرارات من القاعدة ويعمل على تحسين أسس الاتصالات ويدعم الروابط بين العمال والإدارة.

¹ - عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 472.

وفي خضم ما سبق هل عملت المؤسسات المستقلة على تكريس مبدأ اللامركزية لتحقيق الأهداف التنظيمية أم ظل مجرد مبدأ نظري بعيد عن الواقع الإمبريقي؟.

الخاتمة:

* نتائج الدراسة:

- تميزت مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسة الجزائرية بعدم كفاءة التنظيم في ظل المركزية المفرطة، التي ترتب عنها إنقطاعات في الاتصال، وفوضى في التسلسل الإداري، وبطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- سمة المركزية ظلت ملازمة للإطار التسييري، فسلطة اتخاذ القرارات تتجه نحو التمرکز في أيدي الأقلية من الصفوة الإدارية، بدلا من أن تتوزع بالصورة التي حددتها الإجراءات التنظيمية التي ينادي بها التسيير الاشتراكي.
- وبنفس المنظور تجسد واقع السلطة التنظيمية في مرحلة إعادة الهيكلة في إطار مركزي بحت يعكس الممارسات التنظيمية البيروقراطية.
- تميز كل من مرحلة التسيير الذاتي، مرحلة التسيير الاشتراكي وكذا مرحلة إعادة الهيكلة بالنمط الاستبدادي البيروقراطي، في خضم عدم وضوح الأهداف وعدم إعطاء المشرفين السلطة التفويضية لأداء أعمالهم، ونقص المعلومات والتوجيهات الإدارية، كل هذه الأسباب كان لها انعكاس سلبي على التسيير الإداري للمؤسسات الجزائرية العمومية في المراحل التنظيمية الأولى.
- في ظل مرحلة الاستقلالية أصبح النمط السلطوي المتبع لا مركزيا مقارنة بالمراحل التنظيمية السابقة التي كانت مكبلة بعراقيل وصعوبات المركزية، مما يعمل على تحسين أسس الاتصالات ويدعم الروابط بين العمال والإدارة، الأمر الذي يتيح فرصة اتخاذ القرارات من القاعدة.

*المراجع:

- باللغة العربية:

- 01_ الجيلالي حسان: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
- 02_ الحسيني السيد: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، بدون دار نشر، 1996، مصر.
- 03_ العبيدي قيس محمد: التنظيم - المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس. 1997.
- 04_ بن آشنهو عبد اللطيف: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 05_ بن نوار_ صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 06_ بلوم اسمهان: المستويات التنظيمية وأداء العامل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2002_ 2003.
- 07_ جلبي علي عبد الرزاق: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 08_ حسن عادل وآخرون: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر.
- 09_ دادي عدون ناصر: إقتصاد المؤسسة، ط2، دار النشر، الجزائر، 1998.
- 10_ كلافال بول: المكان والسلطة، ترجمة شمس الدين عبد الأمير، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1990.
- 11_ لظفي طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1986.

- 12_ محمد محمد علي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.
- 13_ ملحم حسن: التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات حلب، المطبعة الجزائرية للمجلات والجرائد، الجزائر، 1993.
- 14_ عقيلي عمر وصفي: الإدارة المعاصرة_ التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 15_ فريدمان جورج ونافيل بيار: رسالة في سوسيولوجيا العمل ج2، ترجمة حسين حيدر ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
- 16_ قبيرة إسماعيل - غربي علي: في سوسيولوجية التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 .
- 33_ سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)، الدار الجامعية للنشر، مصر 1999.
- 11_ هونغ ج ب، أموران دليفيك: الجماعة - السلطة والاتصال، ترجمة نظير جاهل، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة نشر.
- 51_ يونس عبد الغفور: نظريات التنظيم والإدارة الفعال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- باللغة الفرنسية:

17- Robbins Stebhen _ Gudge Timothy: **Comportents Organizationnels**, Pearson Education, France, 2006.