

## السلطة التنظيمية وإشكالية ممارستها داخل المؤسسة

### Regulatory authority and the problem of its exercise within the institution

جميلة جنيدي، جامعة الجزائر 2، (الجزائر) [djamila.djenidi@univ-alger2.dz](mailto:djamila.djenidi@univ-alger2.dz)

تاريخ قبول المقال 10-03-2022

تاريخ إرسال المقال 06-01-2022

#### الملخص:

يهدف هذا المقال الى توضيح مظاهر السلطة التنظيمية داخل المؤسسة ووقوف على الإشكال الذي من شأنه أن يعيق وظائفها، حيث نالت السلطة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين سواء في الجانب النظري أو الميداني، اذ تعتبرها ظاهرة سوسيو تنظيمية والمحور الرئيسي في البناء التنظيمي للمؤسسات من خلال تحديد مصادرها وأشكالها وانواعها وكيفية تطبيقها من قبل رؤساء العمل الذين يمارسون الضبط والتأثير على سلوك العمال بحكم وضعيتهم في السلم الهرمي وخصائصهم الشخصية وخبراتهم أثناء تأدية مهامهم وواجباتهم باتخاذهم للقرارات المناسبة وتفعيل شبكة الاتصالات، من جهة أخرى يعد سلوك العامل محصلة تفاعل بين القوى الداخلية من دوافع وقيم وبين مجموعة العوامل البيئية المحيطة به اذ تجعل العامل متكيفا وفق القوانين التنظيمية والتوجيهات لتحقيق الأهداف المحددة .

لقد اتبعنا المنهج الوصفي لأنه المناسب للدراسات التي تعتمد على وصف وتشخيص الظواهر ثم تفسيرها، حيث يساعد على التوصل إلى معرفة دقيقة لعناصر الظاهرة المدروسة سواء في وصفها الفيزيقي أو خصائصها المادية والمعنوية، إذ يدرس الظاهرة كما هي في الواقع معبرا عنها بطريقة كمية أو كيفية

الكلمات المفتاحية: السلطة التنظيمية - القيادة-اتخاذ القرار-الاتصال.

#### Abstract:

This article aims to clarify the manifestations of regulatory authority within the institution and identify the problem that would hamper its functions, as the authority has received a lot of attention from researchers, both on the theoretical side. or the field, because it considers it as a Socio-organizational phenomenon and the main axis in the

organizational structure of institutions by identifying its sources and forms, types, and how they are applied by the work bosses who exercise control and influence the behavior of workers by virtue of their position in the hierarchical ladder and their personal characteristics and experiences during the performance of their tasks and functions by making the appropriate decisions and activating the communication network. On the other hand, the behavior of the worker is the result of an interaction between the internal forces of motivations and values and the set of environmental factors that surround him, because it obliges the worker to adapt in accordance with the laws and regulatory guidelines to achieve specified goals.

We have followed the descriptive approach because it is appropriate for studies that depend on the description and diagnosis of phenomena and then their interpretation .

**Keywords:** Regulatory authority, Leadership, Decision-making, Communication.

## مقدمة :

تمثل المؤسسة كيان اجتماعيا منظما بطريقة هادفة تضمن ميكانيزمات تدعم استقرارها وتوازنها، وتضع السلطة التنظيمية في سياق خصوصيات المجتمع) القيمة .(وبما أن السلطة بناء محوري لها، فقد حظي باهتمام من رواد السوسولوجية التنظيمية الذين هيكلا آليات تعزيزها بالامتثال والطاعة والولاء. إلا أن إشكالية ممارسة السلطة في سياق طبيعتها ومحدداتها وأشكالها وطرق توزيعها في المؤسسة ادى إلى الكشف على مناهج تطبيقها لهم من خلال اتخاذهم للقرارات وتفعيل شبكة الاتصالات والتحلي بالقيادة المثلى وفق إمكانياتهم المتاحة.

الأمر الذي يستدعى تقديم رؤية تكاملية لتخطي عوائق تمس من فعالية السلطة التنظيمية داخل المؤسسة.

## الإشكالية:

عرف العنصر البشري تطور تطورات معتبرة في سباق التطور السريع والعام الذي شهده العالم في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي جعل أصحاب السلطة ورؤساء العمل ومديري المؤسسات يولون اهتماماتهم به كإنسان قادر على التفاعل والابداع والتصرف باستراتيجية أثناء تأديته لعمله بالمؤسسة، هذه الأخيرة فرضت عليها تحديثات لتغيير أساليب التسيير والتنظيم وتنمية مواردها البشرية في الجانبين التقني والسلوكي على حد سواء .

وأصبح لزاما على القادة والمسؤولين استغلال امكانياتها المتنوعة وفقها لسياسات واستراتيجيات مخطط لها مسبقا انطلاقا من أبنيتها التنظيمية أهمها السلطة التي تعتبر ظاهرة إنسانية التي تعتبر ظاهرة إنسانية واجتماعية تقوم على أساس القبول الطوعي والامتثال داخل البناء التنظيمي. والسلطة التنظيمية تمارسها المستويات العليا حيث تستلزم قيادة ملائمة للمؤسسة تجعل من اتخاذ القرارات وفعالية الاتصال ركيزة أساسية تؤدي لعا وظائفها لضمان استمرار المؤسسة وديمومتها والواقع أن هذه الحركة التنظيمية مرهونة بالحركة الإنسانية فهي مرتبطة بالسلوك عموما والسلوك في المواقع العمل خاصة حيث ينجز العامل نشاطاته المتنوعة مستخدما مجهوداته المتنوعة وقدراته ومهاراته وقيمة واتجاهاته التي اكتسبها خلال تنشئته الاجتماعية لمؤسساتها المختلفة، إلا أن المشكل في المؤسسات الجزائية ناتج عن الهوة الواسعة بين عملية التنظيم وصاحب السلطة والعمال، فعدم فعالية السلطة التنظيمية خلال المراحل التي مرت بها أدى الى معوقات تنظيمية كمركية السلطة ومضاعفة سلم الوظائف الإدارية مما اثر على سلوكيات الجماعات العمل كرفض العمل تحت اشراف مسؤول والانصياع لأوامر وعدم احترام الوقت كلها ورواسب الخلفيات السوسيو ثقافية. ويتبقى الإشكال مطروحا في ميكانيزمات وأساليب حديثة تتبناها السلطة تسمح بممارسة متنوعة حيث يتكيف العامل في ظل إمكانيته فيعدلها لتحقيق الأهداف . من هذا المنطلق أردنا في دراستنا الكشف عن مظاهر السلطة التنظيمية ومعوقاتها وكيفية تأثيرها على السلوك، لذا نطرح السؤال التالي: ما مدى تأثير السلطة التنظيمية على سلوك العامل داخل المؤسسة؟

### المبحث الأول: ماهية السلطة التنظيمية

السلطة مفهوم مجرد قابل للتطبيق في العديد من المجالات، فكثير ما نسمع عن سلطة الطبيعة أو سلطة العقل أو سلطة الأب وغيرها من المعاني التي يتخذها المفهوم مما يجعل صعوبة في حصرها في معنى واحد.

## المطلب الأول: مفهوم السلطة

تعرف السلطة من الناحية السيولوجية في ظل اتجاهين أساسين: الأول يعتبر السلطة ملكة واستعداد عند شخص معين، أما الاتجاه الثاني فيراها من خلال العلاقات الاجتماعية، سنتطرق لعرض بعض المصطلحات والتعاريف الخاصة حسب أفكار علماء الاجتماع.

تعرف بأنها " تفاعل بين الطرفين، وبمثابة علاقة لا متوازنة بين فاعلين على الأقل) هي علاقة التابع-المتبوع .(حيث ينفذ التابع إرادات وتعليمات أو إحياءات المتنوع .ويستجيب المتبوع لمبادرات التابع ورغباته وأدب حياته بوجه عام . «

فالسلطة علاقة اجتماعية أساسها التفاعل، نجدها في كل مجتمع بشري صغيرا أو كبيرا، وتظهر من خلال إحياءات رمزية أو جسدية أو كتابية أو شفوية، والتي يستقبلها التابع بكل طوعية محققا أهدافا وطموح الطرف الأول في العلاقة) المتبوع.(

وحسب ماكس فيبر (MAX Weber) تعني السلطة > قدرة الشخص) أ (على إلزام الشخص ب) (بفعل مالم يكن ليفعله من تلقاء نفسه، وما يكون مطابقا للتبليغات أو التوجيهات الصادرة من الشخص أ) .(

يؤكد ماكس فيبر في تحديده لمفهوم السلطة على أنها علاقة تفهم بتحليل الفعل الاجتماعي إذ تعمل على التأثير في الطرف الثاني فيقوم بأفعال معينة وفقا للتوجيهات الصادرة ممن يملك السلطة، فهي قدرة يملكها صاحبها، فهي الزامية، أخلاقية قانونية تؤدي الى القيام بتصرفات معينة.

أما ميشال كروزي (Mechel crosier) يُفسر التنظيم على أساس علاقات السلطة بواسطة التحليل الاستراتيجي للفاعلين داخل التنظيم هؤلاء الفاعلون الاجتماعيون يعتمدون على موارد يوظفونها في علاقاتهم السلطوية..

تعتبر السلطة أساس كل العلاقات الاجتماعية وكل النشاطات الصادرة عن الفاعلين في المؤسسات، إذ كل فاعل له ما يملكه من أرصدة يستغلها في علاقات السلطة، ومن زاوية أخرى يعرف كروزي السلطة على أنها > علاقة تبادلية وليست ممنوحة أي انه لا يمكن أن نقول إن الشخص) ب ( يقبل الأوامر والخضوع ببساطة لأنه يتحصل كذلك على بعض الأشياء كتبادل .

تتوفر السلطة على التأثير، سواء كانت فعل أو علاقة اجتماعية أو طبيعية، ودائما تقتضي خضوع البعض للبعض الآخر مهما كانت وسائلها وطرق ممارستها الشرعية أو اللاشرعية، فما يحصل

عليه الشخص مقابل علاقة السلطة يجعل منها علاقة تفاوضية بواسطة هامشا الحرية التي يتمتع بها الشخص.

تقودنا التعاريف السابقة الى تحديد مفهوم السلطة التنظيمية فهو يتكون من كلمتين السلطة والتنظيم (المؤسسة).

ومن خلال عرض المفاهيم السابقة وما لاحظناه في استطلاعنا للمؤسسة الجزائرية فإن السلطة التنظيمية نسق سوسيو تنظيمي تمارسه المستويات الإدارية العليا وتتمثل في القدرة على توجيه العاملين واتخاذ القرارات وإعطاء التعليمات من خلال الاتصال بهم لتحقيق الأهداف المحددة. و للوصول للفهم الدقيق للسلطة يجب معرفة مايلي.

### اولا : محددات السلطة التنظيمية

تلعب السلطة التنظيمية دورا هاما داخل المؤسسات من خلال المراكز التسلسلية التي يشرف عليها الرؤساء هؤلاء لا يمكنهم التأثير في الآخرين بدونها واکي تكون لها تأثيرا فعالا لابد من وجود محددات وأسس تحكمها.

### 1\_ قبول المرؤوسين

لقد أشار ديغولاس ماكريور في نظرية y الى محددة قبول المرؤوسين حيث قال > إذا أردنا أن تكون السلطة فعالة يجب تدعيمها بقبول المرؤوسين. فيجب ان يقبل صاحب السلطة من طرف المرؤوسين حتى تتحقق الفعالية التنظيمية، وفي نفس السياق يؤكد بونارد بأنه > لن تكون لدينا سلطة مالم يكن هناك تابعون يقتنعون بأن هذه الأخيرة جديرة بالاحترام حيث يوجد لكل فرد منطقة القبول بداخلها الأوامر باي شك في سلطتها . . ان عدم الفعالية التنظيمية ترجع أسبابها الى عدم قبول السلطة التنظيمية ترجع أسبابها الى عدم قبول السلطة التنظيمية من طرف المرؤوسين وهذا لا يعني الغائها بشكل نهائي، لهذا على أصحاب السلطة البحث عن أسباب قبولها من طرف الآخرين مما يؤثر على العمل الجماعي والتعاون فيه في سبيل تحقيق الهدف المنشود.

## 2\_ السلطة الأعلى :

تتمثل السلطة الأعلى في السياسات والإجراءات المحددة بواسطة السلسلة القانونية، تضع القوانين والقيود للمدراء والمسؤولين المباشرين الذي يجتمعون من خلال انعقاد مجلس الأعلى لمراجعة كامل الاعمال فما يجعله يبحث دوما عن مجلس مثقف يحظى بقبول السلطة العليا.

## 3\_ تداخل السلطة :

هناك تداخل في السلطات داخل المؤسسات بحيث تهدر إحداها بقوة أكثر من الأخرى حسب الظرف والموقف " ولا يعني هذا نفي أو الغاء السلطات الأخرى بل تعطيلا مؤقتا جزئيا لأحدهما ريثما تشتد وتقوى مرى أخرى، وكمثال توضيحيا لتدخل سلطة المؤسسة) المتمثلة في الإدارة (بين سلطة النقابة التي تدافع عن حقوق العمال، فإذا شن النقابيون اضرابا عن العمل مطالبين بزيادة الأجور، فإن السلطة التنفيذية للإدارة تخضع سلطة النقابيين.

## 4\_ مقدرة المرؤوسين :

تقود مقدرات المرؤوسين الى الإمكانيات الذهنية ومدى تفهم وإدراك الأوامر إضافة الى الإمكانيات الجسدية، والعضلية في إنجاز الأعمال، وعليه فإن ما يصدر عن صاحب السلطة من أوامر وتوجيهات تكون في مدى تلائمها مع إمكانيات المرؤوسين، فإذا كانت إمكانياتهم ضعيفة ستكون عائقا أمام تنفيذ الأوامر.

## ثانيا :مصادر السلطة التنظيمية

لقد اجمع معظم الباحثين في تحديد مصادر السلطة الى ثلاثة تتمثل أساسا في :العرق، العقل، الرئيسي الريادي وفي هذا الصدد يؤكد يول كافلال أنه" :بموجب العرق يمكن أن تؤول السلطة الى فرد معين أو عائلته، دون سواها عن طريق الممارسات السابقة في المجتمعات لا ترغب في التغيير، فتجعلها شرعية بحكم المبادئ الدينية او الاجتماعية.... كما يمكن ان يكون مصدرها العقل أي الفكر القادر على الحصول عليها) السلطة (بحيث يجد فعاليتها في التأكيد على قوه العقل .... أما الرئيس القيادي فهو القادر بالتدرب على السلطة ان يستخرج شرعيته الجديدة ويبرر بتحركه الخاص سلطته

فالعرق هو المصدر التقليدي التي تظهر في مجتمعات تحافظ على قدسيته عا داته وتقاليديه مورثها الثقافي سواء في الجانب الديني او الاجتماعي .

أما بالنسبة للمصدر الثاني المتمثل بالعقل فهو بمثابة السلطة العقلانية الرشيدة، وبالفكر تتشكل قوة عقلية تحقق فعالية السلطة، فتتجلى الريادة في ترسيم السلطة الإبداعية والمثيرة للقائد الموجه الذي يعيد قولبة المجتمع حوله في حركة كبيرة من الإثارة والحماس فيثبت الطاعة والاحترام.

وفي نفس السياق يذكر فيبير من خلال ما قدمه في دراساته السوسيولوجية حول تطور المجتمعات ان للسلطة ثلاث مصدرا التقاليد المقدسة الإلهام، قانون، "

فالسلطة التقليدية مصدرها التقاليد المقدسة والمعتقدات الثقافية التي يرثها الفرد من الإله أو يخولها له.... أما السلطة الروحية فمصدرها الإلهام من أشخاص ذوي شخصيات ملهمة... ويعتبر القانون مصدر آخر للسلطة ينتج عن وجود معايير اجتماعية ذات صفات رسمية ، ويجدر بالذكر أن المحكومين يرتبطون بولاء شديد للحاكم ونظامه المقدس الموروث الذي لا ينتهك بينهما يتمتع القائد الروحي بالقدرة على تغيير النظم التقليدية، غير أن القانون ينظم السلوك من خلال المعايير الاجتماعية ذات الطابع الرسمي.

أما على مستوى التنظيم المؤسسي أسهم ميشال كروزبي (crosier) بتحديد مصادر أخرى للسلطة داخل المؤسسات تتمثل في: الخبرة، المحيط، الاتصال والمعلومة والقواعد التنظيمية ، اذ يعتبر الخبرة كل المعارف والمهارات النظرية والعلمية التي اكتسبها الفرد أثناء ممارسة مهامه، فيصبح خبيرا مختصا في ميدانه وله كفاءات عالية تجعله يملك السلطة " :فمكانة هذا الخبير متميزة عطيه القدرة على التفاوض لدى الفاعلين ومصدرا للحصول على السلطة. .

أما المصدر الثاني فيتمثل في المحيط، يشتمل تغيرات خارجية سواء كانت موادا خاما والموارد البشرية والزبائن وباقي المتعاطين من النقابين والمنافسين والمنظمات حكومية والعلمية .

كما يؤدي التحكم في المعلومات وشبكة الاتصال مصدرا للسلطة حيث يمارس بعض الافراد سلسلة على الآخرين من خلال مواقعهم في شبكة الاتصال داخل المؤسسة فاحتكار المعلومة وتغييرها

وجعلها في خدمة مصالحه كفيلة للحصول على سلطة ويسد المصدر الرابع المتمثل في القواعد التنظيمية فجوات وتغييرات تتصف بها بعض المؤسسات وتعمل على تسهيل صيرورة المؤسسات وتحافظ عليها.

### المطلب الثاني: مظاهر السلطة التنظيمية في المؤسسة

لا شك أن شق السلطة التنظيمية في المؤسسة يتكون من عمليات تعمل متكاملة ومترابطة تعبر عن فعاليات السلطة التنظيمية مما تساهم في تأدية وظائفها ويمكن اعتبار القيادة، اتخاذ القرار الاتصال مظاهرها تتطلب آليات لتحقيق النتائج المتوقعة .

#### اولا القيادة

أصبح الاهتمام بالقيادة ضرورة قصوى نظرا للتغيرات المتسارعة، استوجب البحث عن الكفاءات القادرة على قيادة العمال وتوجيههم والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف.

#### : 1\_ عناصر القيادة

بما أن القيادة هي عملية تأثير يمارسها الرئيس أو المسؤول أو المشرف) صاحب السلطة (لتوجيه أفراد الجماعة نحو تنفيذ مهام فهي تتحدد بالعناصر التالية :

#### . القائد:

هو الشخص الأكبر تأثيرا على الجماعة ما يستخدم نفوذه في ذلك ويستمد قوته من مصادر عديدة أهمها السلطة الرسمية، قوة الثواب والعقاب، الخبرة الشخصية، قوة الاقتناع، اندماج العاملين .  
فالسلطة الرسمية يستمدتها من المركز الرسمي الذي يستمتع به، وموقعه داخل الهيكل التنظيمي اذ تتناسب حجم القوة مع الصلاحيات التي يتمتع بها هذا الأخير كقدرته على مكافأة المرؤوسين ومعاقبتهم في الظروف التي ستوجب ذلك) أداء جيد او ارتكاب خطأ (مما تتطلب منه قوة الخبرة الشخصية التي تزيد من احترام المرؤوسين له كما يستلزم على قائد اقناع المرؤوسين بالسلوك المرغوب الذي يعد من أفضل الأساليب لتحقيق احتياجاتهم، ولا يطبق القائد قوة السلطة الا إذا كان المرؤوسين مندمجون.



## • الجماعة:

نقصد بالجماعة الأفراد التابعين أو المرؤوسين، فلا يستطيع القادة أو يقودوا دون وجود تابعين، فبدون تابعين سيعيش القادة منفردين فيستمد القائد سلطته منهم ومن إيمانهم بأهداف المؤسسة، والأهمية التي يعيرونها لحل المشاكل وشعورهم بأنهم أشخاص مهمين، لذا على القائد أن يراعي اهتمامات الجماعة لأن السلوك القيادي الملائم يتباين مع المرؤوسين.

## • قوة التأثير

يعتبر التأثير جوهر القيادة فمن خلاله يستطيع القائد تغيير مواقف أو مشاعر الآخرين، وكلما كانت درجة التأثير عالية كانت القيادة ناجحة. وأهم الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته ما يلي:

- التأثير القائم على الإكراه: يستخدم القائد سلطته الرسمية لدفع المرؤوسين إلى العمل، عن طريق استثارة الخوف، فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، لذا على القائد ألا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة.
- التأثير القائم على أسس مرجعية: على القائد أن يفهم خلفيات المرؤوسين وثقافتهم وشخصياتهم لكي يتخذها مرجعا للتأثير فيهم، فإذا لاحظ اختلاف في اتجاهاتهم ودوافعهم تمكن من تكيف سلوكه في التعامل معهم.
- التأثير القائم على الخبرة: نتيجة للتعليم والتخصص المهني يمارس القائد تأثيره على المرؤوسين، فتقنتهم فيه تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع من جانبه.
- التأثير القائم على المعلومات: إن سيطرة القائد على المعلومات التي يحتاجها المرؤوسين، ونقل أحداث دون الأخرى قد تعطي انطباعا معينا يقود الفرد إلى استنتاجات في اتجاه ما.
- التأثير القائم على الإعجاب الشخصي: تساهم السمات والخصائص الجذابة والملهمة في التأثير على المرؤوسين، مما يجعلهم يحاكون القائد في سلوكه ويعتبر من أقوى أنواع التأثير، فعلى القائد أن يسعى لتنمية سلوكه فيهم.

السلطة التنظيمية وإشكالية ممارستها داخل المؤسسة

· التأثير القائم على الشرعية: يدرك المرؤوسين أن التأثير حق رسمي للقائد في ممارسته بسبب مركزه التنظيمي، إذ يعتمد على السلطة الرسمية.

· التأثير القائم على التمكين: نقصد به إشراك القائد المرؤوسين في النفوذ والسلطة حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية في العمل والنتائج مما يزيد في ولائهم نتيجة الحرية والثقة التي يمنحها لهم.

· تحقيق أهداف المؤسسة:

تسعى كل مؤسسة لتحقيق الأهداف بأداء أفرادها من واجبات ومسؤوليات، وتتنوع الأهداف بين خاصة تتعلق بالأفراد والجماعات وأخرى تعلق بالمؤسسة، فيتعد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينهما إذ يعتمد على مهاراته وخصائص المرؤوسين والمنظمة.

· الاعتبارات الظرفية والموقفية:

من أهم العوامل المؤثرة في الظرف أو الموقف ما يلي:

· خصائص النمط التنظيمي السائد من حيث الثقافة السائدة في المنظمة وحجم وحدات العمل فيها، ونظام الرقابة السائد؛

· مستوى فعالية العمل الجماعي في المؤسسة؛

· الزمن المتاح لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة؛

· الأهمية النسبية والأولويات التي تعطى للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.

فكل مواقف القيادة متداخلة ومتراصة ويؤثر كل عنصر في الآخر مما يوضح التعقيد الذي تتميز به ظاهرة القيادة.

ثانياً: اتخاذ القرار

تعتمد كفاءة صاحب السلطة داخل المؤسسة على القرار الناتج الذي يتخذه في المواقف المختلف، لهذا تعتبر القرارات التنظيمية وسيلة علمية وفنية ناجحة لتجسيد السياسات والاستراتيجيات وتحقيق مهام

المؤسسة بصورة موضوعية خاصة مع النمو الكبير الذي شهدته المؤسسات الذي جعل من مبدا المشاركة في اتخاذ القرار اتجاها حديثا في التنظيم.

### : 1\_ مراحل اتخاذ القرار

يمثل القرار الحويلة معقدة تتضافر فيها العديد من الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والنفسية . فهو بالدرجة الأولى خاصية إنسانية عن التفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض وتفاعل عدة عوامل أخرى لاختيار الأفعال الصحيحة ذات الطبيعة العقلانية، فعملية اتخاذ القرار عملية متكاملة تمر بمراحل متسلسلة ومتعاقبة إلا أنه لا يوجد اتفاق كامل وعامل حول هاته الأخيرة ومضامينها.

وقد حدد هيربرت سيمون في نظريته المراحل التالية:

المرحلة الأولى :مرحلة البحث والاستطلاع؛

المرحلة الثاني :مرحلة التصميم؛

المرحلة الثالثة :مرحلة الاختيار.

يتم اكتشاف ضرورة الحاجة الى اتخاذ القرار اما في المرحلة الثانية فيتم البحث عن البدائل المختلفة المتاحة، وأخيرا يتم اختيار أفضل البدائل المعروضة، التي ستحل مشاكل المؤسسة وبما أن القرار ديناميكي متغير وغير ثابت وجب التركيز على كيفية تطبيقه وتنفيذه الفعلي ومتابعته ثم تقييم نتائجه ثم تقويمه في حالات الضرورة.

### : 2\_ أنواع القرارات

تختلف القرارات حسب أهميتها والهدف منها المراد تحقيقه من اتخاذها، ويمكن حصرها فيما يلي:

- قرارات كبيرة :تتعلق بالمسائل المختلفة كإنشاء مؤسسة جديدة او منح مبالغ مالية تابعة للمؤسسة؛
- قرارات صغيرة :لها علاقة بمسائل لها أهمية :مثل الأمور التنظيمية للعمل كتجديد أوقاته ومنح العطل السنوية؛

- القرارات التي تتعلق باختصاص معين": هذه القرارات تبنى على أساس المعرفة ورأي أهل الاختصاص، فلا يمكن للمؤسسة أن تتخذ القرار إلا إذا كان المختصون من رجال القانون والاقتصاد قد حللوه ودرسوه وتوصلوا الى تحديد وتوضيح جوانبه الخفية ."

### 3\_ أساليب اتخاذ القرار

يوجد أسلوبان لاتخاذ قرار هما:

- **الأسلوب التقليدي**: يعتمد على الحكم الشخصي والكفاءة الذاتية للرئيس فهو بمثابة إعلان يصدر عن السلطة في صورة تنفيذية قصد إحداث أثر إزاء الأفراد؛
  - **الأسلوب الحديث**: يعتمد على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار عن طريق المجالس كما هو معمول به في المؤسسات اليابانية.
- وقد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالعنصر البشري لاتخاذ القرارات وأبرزت دوره الفعال والنتائج المحققة.

### ثالثا : الاتصال

يعتبر الاتصال عملية أساسية لبناء علاقات اجتماعية ومهنية متنوعة داخل المؤسسة، ويوضح برنارد بأن" السلطة عنصر أساسي في التنظيم، إذ تحدد هذه الأخيرة باعتبارها تشير الى طبيعة الاتصال فهو الذي يفرض السلطة لأنها مصدر المعلومات "فالالاتصال يعد وسيلتها فتبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين سيؤثر فيهم بدون شك .

### 1\_ عناصر الاتصال

تتضمن عملية الاتصال مجموعة عناصر هي:

- **المصدر ( المرسل )**: (هو الطرف الأول من طرفي الاتصال الذي يوضح رسالته بكل الطرق الممكنة (إما شفويا او بوسيلة يختارها)، فقد يكون المرسل مسؤولا صاحب السلطة يبلغ أمورا معينة لمرؤوسيه أو العكس أن يكون مرؤوسا يريد تقديم اقتراح معين لرئيسه.

وفي موضع آخر " يمثل المرسل كل من يبعث بمجموعة من التعليمات قصد إثارة سلوك محدد لدى الطرف الخارجي".

• **الرسالة:** هي المضمون المطلوب نقله أو توصيله مهما كان نوعه (قرار، معلومة، تقارير، شكوى)، لهذا تعرف بانها " الموضوعات أو الأفكار أو الحقائق، ذات الأهداف المحددة والموجهة تحمل المعاني التي يرغب المرسل في توصيلها للمستقبل .

يشترط في الرسالة: الوضوح والدقة لتجنب التأويل والتفسير المختلف، لمضمونها، وكذلك يتطلب استعمال لغة المناسبة لمستوى الطرف الثاني من الاتصال

• **الوسيلة:** هي القناة التي تستخدم لنقل الرموز والأفكار من المعلومات، وهي تربط بين طرفي الاتصال، وتعتمد على عدة قنوات منها القناة اللفظية حيث يتم نقل المعاني في رموز صوتيه مباشرة، أما القناة الكتابية فتنتقل المعاني على شكل تقارير وتعليمات وإعلانات ، والقناة التقنية تستعمل الهاتف والانترنت وشبكة التواصل الاجتماعية وكل تكنولوجيا الاتصال لنقل الرسالة.

• **المستقبل:** هو الطرف الثاني المقصود من عملية الاتصال، حيث يفسر ما يتلقاه من المرسل حسب خبرته السابقة، والمستقبل قد يكون فردا أو جماعة أو مؤسسة يتلقى الأوامر والمعلومات والاقتراحات قصد التأثير والاشتراك، ليحمل الاتصال بذلك معنى المشاركة في المعلومات المراد نقلها

• **التغذية العكسية:** ترتبط بمدى تحقيق الفهم المشترك أي رد الفعل المستقبل لما يتلقاه ويكون في كل الاوصاف الحركية أو اللفظية أو الكتابية فمثلا قول نعم أو هز الرأس علامة على تحقيق ردة الفعل.

## 2\_ قنوات الاتصال

توجد عدة قنوات لتدفق المعلومات داخل المؤسسة يمكن تحديدها في : الاتصال العمودي، الاتصال الافقي، الاتصال النجمي.

• **الاتصال العمودي:** ويشمل النازل والصاعد، بالنسبة للاتصال النازل يكون اتجاه من الأعلى الى الأسفل حيث تتناسب السلطة من المستويات الإدارية العليا الى مستويات التنفيذ، يتم اتصال الرؤساء بمرؤوسيههم بصفة رسمية وهي الأكثر شيوعا وانتشارا داخل المؤسسات ويخلص كاتر وكاهن أنواع هذه الاتصالات في الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل وفهمه وارتباطه بالأعمال الأخرى في

المؤسسة وكذا المعلومات المتعلقة بالإجراءات التنظيمية الخاصة بالجزاء والعقاب والتغذية العكسية عن أداء المرؤوسين

أما بالنسبة للاتصال الصاعد " يكاد يقتصر على تقديم الشكاوى والتقارير العامة فيما يخص المشاكل الشخصية التي يمر بها العمال او طلب توضيحات او استفسارات على بعض النقاط الغامضة في مؤسسة أو في الأداء عمل ما " يتجلى هذا الاتصال بمنطق الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال ومشاركتهم في نشاط المؤسسة.

• **الاتصال الأفقي:** هي اتصالات تحدث بين العمال من نفس المستوى الإداري أي بين فئات ذات نفس الخاصية السوسيو مهنية نظرا لدوره الفعال في اختصار الوقت شرط ان يتم بناءه على سياسة موضوعية تفسر في نتائج واضحة. .

ويهدف الاتصال الأفقي الى تحقيق التكامل بين المصالح المختلفة والتنسيق في الاعمال التي تؤديها، وغالبا ما تكون أهميته في تفسير الأهداف المرجوة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها مستخدمة في ذلك الإشعار والتنسيق بين مختلف المصالح.

• **الاتصال النجمي:** يمتاز هذا الاتصال بالتطور والتعقد يوجد في المؤسسات الحديثة ذات الطابع المعقد، وهو شبيه بالنجمة المتشابكة لكثرة الاتجاهات إذ يحتوي على اتصالات مختلفة بجميع أنواعها (عمودية، أفقية (حتى يحقق فعالية ونجاحه أكثر داخل هذه المؤسسات).

### 3\_ شروط فعالية عملية الاتصال

تكون الاتصالات ذات فعالية إذا تركت آثارا إيجابية عند المستقبل فيتجاوب معها، لذا يجب مراعاة بعض الجوانب، منها:

- **الجانب اللغوي:** أن تلائم اللغة المستخدمة من طرف ممارسي السلطة لمستوى العمال وقدراتهم وخبراتهم يجعلهم يستقبلون الرسالة ويفهمونها ويدركون المعنى الذي يقصده المرسل.
- **الجانب الثقافي للمجتمع:** يجب ان لا يتنافى الاتصال مع اعراف وتقاليد المجتمع، بل على الإدارة الالتزام بقيم المجتمع السائد فيه، ومراعات ما هو متعارف عليه من طرف الأفراد.

- **الجانب الإنساني:** يجب ان لا يخلوا الاتصال من طابع الإنساني، والتحلي بالأخلاق التي تساعد على فعاليتهم فكلما نقلت المعلومات بالخلاص وامانة، كلما تشجع الآخرين الأداء مهامهم.
- **الجانب التنظيمي:** على الرئيس المسؤول المباشر ان يتصف بالديمقراطية في إعطاء الآخرين الحق في النقد البناء، وتوزيع عادل للمعلومات وان يكون كلامه على قدر عمله، كما يجب الاهتمام بالاتصال غير الرسمي والاستفادة منه، وتجنب المركزية المفرطة والاعتماد على الاتصال ذو الجهتين (الصاعد والنازل)
- **الجانب التكنولوجي:** إن استغلال آخر مبتكرات الاتصال ووسائله الحديثة مواكبة تغيرات العصر، يزيد من الاتصال من فعالية العلمية الاتصالية لهذه العملية، فالمشاركة في اتخاذ القرار يؤدي الى توفير جو من الثقة والاحترام في مناقشة مختلف المواضيع مما يزيد من رفع معنويات العمال، حيث لا يكون دورهم مجرد الخضوع والطاعة للأوامر بل يجب ان يمارسوا دورا إيجابيا فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته فالرئيس الذي يمارس السلطة عن طريق مناقشة مختلف المسائل من رؤوسيه ويعطيهم الفرصة لإبداء الرأي ويشجعهم على تقديم الاقتراحات هو الذي يتلقى مساندة وتضامن عند تنفيذ القرار المتخذ.

### المبحث الثاني : معوقات السلطة التنظيمية داخل المؤسسة

تعرض السلطة التنظيمية عوامل عديدة تحد من فعاليتها داخل المؤسسة، تشمل جوانب التنظيمية والبيئية والإنسانية، والتي قد تعيق ممارس السلطة من أداء أكمل وجه.

#### المطلب الأول : معوقات تنظيمية

يمكن أن نحصر أهم المعوقات التنظيمية في النقاط التالية :

#### أولا : المركزية المفرطة وعدم التفويض

لا يفوض القادة الرسميون بعض الصلاحيات الى المستويات الأخرى مما يؤدي الى البطء في حل المشاكل، لأنهم لا يستطيعون الإحاطة بجميع ظروف العمل وحيثياته، كما لا يمكنهم أن يسيرو كل الأقسام والمصالح في وقت واحد، خاصة إذا كانت المؤسسة تمر بظروف معقدة أو تعد من التنظيمات الحديثة حيث يؤدي كبر حجمها الى وجود مسافات بعيدة بين المراكز وفروعها، فيؤثر على نقل

المعلومات بمضمون غير كاف أو مغاير يتعرض للتشويه أو التعديل اثناء الاتصالات الصاعدة أو النازلة، وقد تطور المشكلات البسيطة الى الأزمات كبيرة في العمل.

ويمكن ارجاع معوق الاتصال الى عنصر الثقة في المعلومات هذا ما أكده لوكا الهاشمي "هناك معوقات ناجمة عن مصدر الاتصال أي مدى الثقة في ذلك المصدر بغض النظر عن مضمون الرسالة فالاتصالات الإدارية تفعل السلطة وتظهر مدى قدرة رئيس العمل على تنمية الفهم بينه وبين المرؤوسين من أجل توضيح الأهداف مستعملا في ذلك الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

### ثانيا :سوء التخطيط :

إن غياب خطط تضبط مجالات السياسة التنظيمية للمؤسسة يعيق عمل القادة "فأهمية التخطيط البعيد المدى وإعداده كليا يساعد القيادة في استغلال فرصة المراجعة وتقويم وتطوير الخطط حسب التغيير في الظروف المحيطة "يستدعي من القادة وضع إدارة خطط استراتيجية توضح الرؤيا، وتمكنهم من التنبؤ والتوقع عند اتخاذهم للقرارات.

### ثالثا :البيروقراطية وتعقد الإجراءات

إن نمط التنظيم الإداري الذي تعتمد على كثرة المستويات الإدارية يعيق عملية اتخاذ القرارات الكبيرة والمصيرية، كما إن التنظيم البيروقراطي في جانبه السلبي يعد مشكلة خطيرة داخل المؤسسات، فالمبالغة في التركيز على القواعد التنظيمية وتتبعها يضع السلوك العام في حالة حمود، "الإسراف في تطبيق النصوص الإجرائية يؤدي الى وضع القيادات في الروتين مما يفرض عليها قيودا تحدد من فعاليتها، وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادرة والابتكار لديها. .

### المطلب الثاني :معوقات بيئية

تسهم البيئة إلى حد كبير من فعالية السلطة فتؤثر على ممارستها لمهامها وتتمثل أهم معوقات البيئة في:



## أولا: عدم استقرار الأنظمة السياسية

تفتقد المؤسسات قدرتها على الديمومة والاستمرارية في حالة انعدام الاستقرار العام، وتواجه القادة ومتخذي القرارات صعوبات التحكم في عوامل التغيير المفروضة، وعلى سبيل المثال ما حدث في المؤسسات الجزائرية من تسريح للعمال وتغييرات تنظيمية في المؤسسة الوطنية أثر على الإطار السامي من حيث أداء مهامهم، والتخوف من مستقبلهم المهني، والتردد في المبادرة لحل المشاكل، فطبيعة النظام السياسي والاقتصادي يساهم في انسجام القرارات المتخذة مع الصالح العام.

## ثانيا: الموارث الاجتماعية

تلعب التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية دورا هاما في فعالية السلطة التنظيمية، حيث يتمشى القرارات مع التوجه الاقتصادي الذي يفرض التوجه السياسي للبلاد، من جهة، ومن جهة أخرى لا يمكن ان نتقاضى عن القيم والتقاليد الموروثة من المجتمع والتي تظهر تأثيراتها على سلوك رئيس العمل واتجاهاته.

ولقد خلفت الحقبة الاستعمارية اعرافا تجعل من المراكز القيادية في بعض المؤسسات صورة لطبقة معينة) برجوازية (مما تسعى لتحقيق مصالحها الشخصية، بالإضافة الى البعض الظواهر السلبية الأخرى التي يؤثر في ممارسي السلطة كالوساطة والرشوة وأشغال المحاباة...

## ثالثا: عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في المؤسسة

بما أن المؤسسة نسق مفتوح في تبادل مستمر مع الأنساق الأخرى، قادرة على استحداث مناهج جديدة في العمل والاستفادة من التجارب الأجنبية الناجحة إلا أنّ بعض المؤسسات تعيش في انغلاق شبه منعدم على البيئة الخارجية يؤدي سلبا على فعالية السلطة ونقص الإطار القادرة على استرداد التكنولوجيا الجديدة وتطبيقها.

## المطلب الثالث: معوقات إنسانية

السلطة التنظيمية هي انتاج لتفاعل إنساني تجمع بين عوامل شخصية وموضوعية، ومن أهمها:

## أولا: الرئيس ممارس السلطة

يعتبر الشخص الأكثر تأثيرا في السلطة حيث تلعب شخصيته ومركزه الاجتماعي واتجاهاته حتى خارج المؤسسة تأثيرا كبيرا على المرؤوسين من جهة وعلى مهامه من جهة أخرى، إلا انه يمكن في بعض الأحيان يشعر القادة بالتهميش فتتناقص كفاءته وتتعد الأسباب فذلك لعل من أهمها عدم الاعتراف والتقدير لمجهوداته، أو التفكير في الهجرة للبحث عن فرص اجتماعية أحسن وأحيانا يفقد القادة الشعور بالأمن والاستقرار في حالات استثنائية كالاستعانة المؤسسات الكبرى بمستشارين أجانب تكاليف باهظة.

## ثانيا: المرؤوسين

إن المرؤوسين كأفراد داخل المؤسسة يملكون رغبات وحاجات ودوافع تؤثر على ادوارهم في مدى التعاون مع إدارة المؤسسة خاصة في حالة عدم ارتباطهم واحساسهم بالأهمية وفي ظل مناخ اجتماعي غير ملائم، إضافة الى اختلاف وجهات النظر لديهم مع منظومة القيم السائدة، فالعوامل الإنسانية تتعلق بجزء كبير بالتكوين النفسي والاجتماعي للأفراد، فمعظم الإدارات تستبعد تأثير المشكلات الشخصية للعمال .

## خاتمة:

إن من الظواهر الاجتماعية التي تتواجد بدرجات مختلفة من الحدة في المجال الاجتماعي يتصرف فيه الانسان داخله السلطة التي توجه سلوك الآخرين نحو غايات محددة، ومن منطلق البحث في مؤسسات العمل، فقد يملك بعض الأفراد السلطة بصفة رسمية لكنها لا تؤثر على الآخرين الذين يخضعون لها، أما في حالات أخرى تكون السلطة ذات نجاعة كبيرة.

## أولا: النتائج المتوصل إليها

البحث في السلطة التنظيمية وإشكالية ممارستها داخل المؤسسة باعتبارها بناء تنظيمي واجتماعي أوصلنا الى فحص كل بعد تنظيمي وتحديد فعاليته، حيث يتطلب ذلك قيادة تؤثر على العنصر البشري بتنمية مهاراته وإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، مما يستدعي توفر قادة مسؤولين ورؤساء عمل أكفاء يقومون بتوجيه العمال وتعديل سلوكهم التنظيمي والعمل في الإطار الرسمي الذي تنظمه قوانين المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها، كما يجدر بالذكر إعطاء الأهمية لعملية اتخاذ القرارات لأنها ترتبط

بنوعية السلطة المطبقة في المؤسسة، وصانع القرار يتمتع بقواعد السلطة المطبقة بالمؤسسة، التي تعطي لقراره المشروعية والفعالية كسلطة القانون مثلا" وتعد المشاركة في اتخاذ القرار أسلوبا حديثا في التسيير يستمد من اللامركزية السلطة التي تعد طريقة تحفيزية تدريبية للعمال، تعطيهم دافعية لإنجاز أعمالهم، إضافة الى ذلك فممارسة السلطة يستوجب توفر نظاما دقيقا للاتصال، يتسم بتسلسل سليم واضح يسمح ببناء العلاقات سوسيو تنظيمية عن طريق قنواته التي تسمح بتحقيق تغذية عكسية فتساعد على بلورة روح التعاون بين العمال وظهور معتقدات واتجاهات إيجابية نحو العمل.

#### ثانيا: التوصيات المقترحة

وفي الأخير وحتى تتمكن المؤسسات الجزائرية من مواكبة التطورات من تغيرات اقتصاديه وتكنولوجية وبشرية يستلزم تكوين ممارسي السلطة في المجال النفسي والاجتماعي وتطوير مهاراتهم القيادية والتسييرية وفق ثقافة تنظيمية تتماشى مع خصائص المجتمع الجزائري المؤسسة في ظل الانفتاح العالي لضمان نجاحها.

#### قائمة المصادر والمراجع:

##### أولا: الكتب

- أبو النجا محمد العمري، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1986.
- بوتلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996.
- بودون، فابوريكور، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986.
- بول كلافال، المكان والسلطة، ترجمة عبد الأمير شمس الدين، ط1 بيروت لبنان، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، 1990.
- جمال الدين العويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار الجزائر هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
- حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي بين النظرية والتصنيف، ط1، الجزائر، دار الكتاب الحديث.

- خليل أحمد- خليل معجم المصطلحات الاجتماعية، ط1، لبنان، بيروت، دار الفكر اللبناني، 1985.
- خليل محمد الشماع، حيدر الكاظم، نظرية المنظمة، ط1، الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط1، مصر دار المعارف، 1977.
- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث.
- علي السلمي: سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- علي عب الرزاق الجبلي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرف الجامعية الإسكندرية، 1994.
- عمر وصفي، عقيلي، الإدارة المعاصرة) التخطيط، التنظيم، الرقابة)، الأردن، عمان، دار زاهر للنشر والتوزيع، 2007.
- لوكا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، مخبر الدراسات النفسية والتربوية جامعة منشوري، قسنطينة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عن مليلة الجزائر، 2006.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط2، عمان، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ، 1999.
- Jean mechel, Main,précie de Sociologie,ed Nathan paris,1997.
- Mechel crosier,M,Friendlem,L'actur et le systeme 2 em ed paris, ed de Seuil,1977.
- Lassary,opat, Tout sur management, eldar elothmania edition et distrebution alger, 2007.