

السلطة والاتصال التنظيمي داخل المنظمة

د. شويمات كريم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة علي لونيسي البليدة 2

الملخص:

سوف نحاول من خلال هذه المداخلة التطرق إلى مكانة الاتصال التنظيمي في المنظمة كونه يعد المحرك الرئيسي للعمليات المختلفة فيها، فكلما كان الاتصال يتم في قنوات رسمية واضحة المعالم كلما قل الاتصال الغير الرسمي الذي يمكن أن يضر بالمنظمة، هذا من جهة كما تطرقنا إلى مفهوم السلطة وتفرعاتها داخل المنظمة وكيف يمكن للاتصال أن يكون منبع للسلطة داخل التنظيم، إذن التقليل من السلطة الموازية داخل التنظيم من خلال إلغاء عوائق الاتصال الرسمي التي يمكن أن تؤثر على الاتصال والمنظمة في نفس الوقت.

Résumé :

Nous allons essayer à travers cette intervention d'aborder la notion de pouvoir au sein de l'organisation, qui à son tour comprend toute l'autorité officiel déterminé par les actions des lois formelles, et généralement acceptée par tous les membres de l'organisation ou de l'organisation, et en même temps, nous allons aborder les manifestations et les pratiques de l'autorité officielle et pris dans un lot souvent ou plus de l'autorité des organisations informelle, déplaçant l'organisation en conséquence. L'organisation est définie comme un ensemble de relations mutuelles entre les personnes T-rendre socialement entité, il travaille pour leur coopération afin d'atteindre des objectifs communs, par la

planification, l'orientation et la coordination des ressources, l'équipement, la technologie des fournitures.

تمهيد:

سوف نحاول من خلال هذه المداخلة التطرق إلى مفهوم السلطة داخل المنظمة، والتي تشمل دورها كل من السلطة الرسمية المحددة عن طريق الإجراءات والقوانين الرسمية المتعارف عليها لدى جميع أعضاء التنظيم أو المنظمة، وفي نفس الوقت سوف نتطرق إلى تجليات وممارسات هذه السلطة الرسمية والتي تتخذ في الكثير من الأحيان أو اغلب المنظمات سلطة غير رسمية، تسير وفقها المنظمة، وتعرف المنظمة بأنها مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد لتي تجعل منهم كيانا اجتماعيا، يعمل على تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، عن طريق التخطيط، التوجيه، والتنسيق للموارد والمعدات والتجهيزات التكنولوجية

في هذا الصدد يمكن الإشارة هنا أننا أمام مفهومين أساسيين هما السلطة الرسمية المحددة من طرف المنظمة والسلطة الغير الرسمية والتي تتحدد وراء السلطة الرسمية، لتحليل هذا المفهوم يرى عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه "أن السلطة تتضمن أو تقتضي دائما إمكانية بعض الأفراد أو المجموعات في التحكم في أفراد ومجموعات أخرى، والتحكم في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة وهذه العلاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر" (Crosier (M) : **le phénomène bureaucratique**, ed seuil paris, 1968, p 28)، 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 بارنو فليب فيعرف السلطة بأنها إصدار الفرد لقرارات توجه أعماله وأفعال فرد آخر، فعلاقة السلطة تؤكد أن ما يصدر شخص من القرارات ينقلها متوقعا أن هذه القرارات والأوامر سوف تحضى بالقبول من شخص آخر، وبالطبع لأن الشخص الآخر يتوقع هذه الأوامر والقرارات ويحدد سلوكه وفقا لها")

(Bernoux (p) et autres, 1996, p 50). 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 تتبثق عن خطة الإستراتيجية العامة فيها (ناصر دادي عدون، 1999، ص 41).

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 العقلنة والتفاوض داخل المنظمة: هناك إشكالات كثيرة

تحيط بمفهوم ممارسة السلطة داخل التنظيم، لأجل ذلك عبر لنا الباحث ميشال كروزيه عن مفهوم مهم عبر عنه بتجاذب السلطات داخل المنظمة حسب (فاروق مداس، 2002، ص 55) 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.

فالإدارة تجد نفسها في وضعية لا تمكنها من مراقبة أصحاب الكفاءة والأخصائيين، لأن المدير أو نائبه لم يتلقيا تكويناً تقنياً 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 حكراً 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 حكراً 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، فإشارة 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 ن 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

لقد أشار الباحث في تحليله لإشكالية تجاذب السلطات داخل المنظمة إلى مفهوم مهم في هذه المعادلة والمتمثل 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 اشرنا في تحليلنا 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 الادوار والسلطات، فمرحلة التفاوض هي في حقيقة الأمر صمام الأمان لكلا الجانبين داخل التنظيم، وهي مرحلة التنازل وكسب هوامش الحرية .

2- 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) (مرجع سابق، ص 70).

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

◀ الاتصال الرسمي:

تتمثل عملية الاتصال الرسمي غالبا في تلك الاتصالات التي تظهر في الخريطة التنظيمية للنسق وفقا للنظم واللوائح المنظمة له، ووفقا للبناء التنظيمي الرسمي الذي يحكمه قد تكون هذه القواعد مكتوبة أو مدونة أو منصوص عليها (هالة منصور، 2002، ص 262).

◀ 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 دورا هاما في عملية الاتصال الغير الرسمي، فهي تعد بمثابة أداة اتصال، وإذا كان المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلا فعالا من (أعلى إلى أسفل) وكذلك من (أسفل إلى أعلى)، إلا أن وجود الجماعات غير الرسمية قد يكون ضروريا 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 أحيانا، إلا أنها قد تكون ضارة في أحيان أخرى عندما تعمل على نشر الشائعات داخل المنظمة (محمد الجوهري، 1993، ص 70).

إذن فالالاتصال غير الرسمي يعتبر بمجموع السلوكات والتصورات والمشاعر والأحاسيس المشتركة بينهم وحتى الأشكال المختلفة للمعايشة وعلاقات الصداقة، تمنح للعمال إمكانية الاحتماء الاجتماعي من الضغوطات والامتنال المفروض من طرف الإدارة (أحمد ماهر، 1995، ص 22).

◀ الاتصال الرأسي (الصاعدة والهابطة):

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

◀ الاتصال 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 (عمر سعيد وآخرون، 2003، ص 270).

3- الاتصال التنظيمي والحلقة المفرغة عند مشال كروزيه:

أشار مشال كروزيه في كتابه الظاهرة البيروقراطية إلى مفهوم جد مهم يتمثل في الحلقة المفرغة وعبر 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، بإجراءات وتقاليد العمل تصبح مع مرور الوقت حالة من الروتين وتشكل شكل من أشكال الطقوسية، فتتعدم المبادرة فيها وتقاوم، فتت عزل المصالح والجماعات، وتجعل هناك صعوبة في التواصل مع الرؤساء وأعضاء المنظمة .

هذه الحالة تشكل خلاا وظيفيا 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 والطقوسية لدى أفراد المنظمة.

4- 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 التفسيرية 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 .

فلحقات 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 .

تجدد بنا الإشارة إلى أن فلسفة الحلقات النوعية تتبع 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 .

5- آثار ومعوقات عملية الاتصال:

هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في نجاح عملية الاتصال، وقد قسمها البعض إلى نوعين: النوع الأول : عدم كفاءة نظام الاتصال، نتيجة النقص أو ضعف وسائل الاتصال، أما النوع الثاني فيرتبط بعوائق تنظيمية وأخرى تقسيميه (ناصر دادي عدون، 2003، ص ص 82-84):

أ. الأخطاء التنظيمية التي تعيق الاتصال في المؤسسة:

لقد بينت دراسة ميدانية في المجال الصناعي أنه من بين الأخطاء التنظيمية التي تصادقها أنظمة الاتصال وتعرقل أداؤها نجد: عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق وجهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، مما يعرض إلى الأداء غير الجيد، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم بالاضافة إلى عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية، ويعتمد البعض العاقين بها عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها مع نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية كما توجد الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيق أعباء على

السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال ظف إلى 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 لنوع البيروقراطي للإدارة، نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما 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، ز ضعف رغبتهم في الاتصال... إلخ) (نفس مرجع ، ص 84).

كما أن هناك معوقات قد تحول دون فعالية عملية الاتصال داخل المنظمة، ومن 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 يظهروا أمام مرؤوسيهم بمظهر العاملين بواطن الأمور كما قد يكون الاختلاف السن والدخل والثقافة والبيئة وتباين المنزلة أو المرتبة

الوظيفية من بين عملية الاتصالات (طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 72).

من خلال استعراضنا لهذه المداخلة يمكن الإشارة إلى أن السلطة داخل المنظمة يمكن ممارستها وتجسيدها في جوا من الاتصال المفتوح والدائم بين أعضاء المنظمة، على المستوى الأفقي أو العمودي على حدا سواء .

الهوامش

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

طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.

عمر سعيد وآخرون: الاتصال، الكتب الجامعي، مصر، 2003.

فاروق مداس : تنظيم وعلاقات العمل بين الفئات السوسيو مهنية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2002.

محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، دار الكتاب، 1979.

ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، دار المحمدية الحامة، الجزائر، 1999.

هالة منصور: المهارات السلوكية في إدارة المؤسسة، الإسكندرية، 2002.

Crosier (M) : le phénomène bureaucratique, ed seuil paris, 1968.

Bernoux (p) et autres : les nouvelles approches sociologiques des organisations, ed seuil, paris, 1996.