

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الإقتصادية والتسيير و العلوم التجارية



مذكرة لدبل شهادة الماجستير

تخصص تسيير الموارد البشرية

تأثير ممارسة السلطة و القوة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة

دراسة حالة: في مصنع النسيج للمواد الثقيلة بتلمسان (MANTAL)

المشرف:

من إعداد الطالبة:

البروفيسور بندي عبد الله عبد السلام

→ علي خيرة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	→ أ.د عبد الرزاق بن حبيب
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	→ أ.د عبد السلام بندي عبد الله
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	→ أ.د شعيب بونوة
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	→ الدكتور طويل أحمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	→ الدكتور مصطفى شريف

السنة الجامعية 2005-2006

2005-2006

تسکیر

الشكر لله شكرا كبيرا و الحمد لله حمدا كثيرا على كل شيء يأتي من عنده.

أتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة و اخص بالذكر :

- الاستاذ الفاضل بندي عبد الله عبد السلام الذي اشرف على اعداد هذه المذكرة.

- الاستاذة بن عمار حفيفة و الاستاذ شليل.

- موظفي مكتبة العلوم الاقتصادية ، و مكتبة علم الاجتماع ، و مكتبة الاداب.

- إلى عمال واطارات مؤسسة MANTAL.

- كما لا يغوتني ان اشكر أعضاء لجنة المناقشة.

- إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع من قريب او بعيد.

جازاهم الله كل خير

شكر

♦ اصدق معاني الحب و العرفان إلى من قال فيهما الرحمن

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا"

إلى والديا الكريمين "زولينة و امحمد" و اقول لهما من خلال هذه الورقة البيضاء

بياض قلوبهما الدافئة مالا يقوله اللسان لكن يخبره القلب حانما احبكما و

اشكركما و احيا لاجلكما و اسأل الله رضاكما و اسعى لبرركما.

♦ و اصدق الاماني بالحياة السعيدة المليئة بالنجاح الى اخوتي الاحباء:

فتيحة-كريمة-محمد-مصطفى، و إلى خالتي و أختي الحبيبة "فاطمة"

♦ و أشكر من أفاضوا عليا بالدعاء " جدتي فاطمة - الخامسة"،

و جدي "محمد"، و أدمو بالرحمة و المغفرة لجدي "علي"

الفهرس

1	مقدمة
6	إشكالية
	الفصل الأول : مفهوم السلطة و القوة داخل المؤسسة
	<u>المبحث الأول : نظريات التنظيم</u>
	<u>المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية</u>
10	(1) فريديريك تيلور و التنظيم العلمي للعمل
11	(2) هنري فايور ونظرية التقسيم الإداري
14	(3) النظرية البيروقراطية و راندها ماكس ويبر
15	(4) سمات و خصائص النظرية الكلاسيكية
	<u>المطلب الثاني : النظريات السلوكية</u>
16	(1) نظرية العلاقات الانسانية
18	- نقد النظرية
19	(2) نظرية التنظيم الاجتماعي
21	(3) نظرية التوازن التنظيمي
21	(أ) بارنارد Chister Barnard
23	(ب) هاربرت سيمون Herbert Simon
24	(4) نقد النظرية السلوكية
	<u>المطلب الثالث : النظريات الحديثة</u>
24	(1) نظرية للنظم
27	(2) نظرية الموقف
27	(3) المدرسة الثقافية
	<u>المطلب الرابع : البيروقراطية</u>
28	(1) تاريخ البيروقراطية
29	(2) طبيعة علاقات السلطة و القوة عند ويبر
31	(3) تعريف البيروقراطية و خصائصها
34	(4) الانتقادات الموجهة إلى البيروقراطية
35	(أ) نموذج مرتون
37	(ب) ألفين جولدنر
37	(5) مشكلة التعاقب في سلطة في التنظيمات البيروقراطية
44	خلاصة المبحث
	المبحث الثاني : السلطة و القوة داخل المؤسسة
	<u>المطلب الأول : مفهوم السلطة و القوة</u>
47	(أ) التعريف القانوني
48	(ب) التعريف الاجتماعي
	<u>المطلب الثاني : مصادر السلطة و القوة داخل المؤسسة</u>
53	(1) تصنيف Raven & French

- 54..... Crozier & Friedberg تصنيف (2)
 56..... Astley & Sachdeva تصنيف (3)
 × المطلب الثالث: نظريات السلطة
 57..... (1) نظرية السلطة الرسمية
 57..... (2) نظرية القبول للبرنارد
 58..... (3) السلطة و القوة عند سيمون
 65..... (4) السلطة عند ميشال فوكو
 67..... (5) نظرية الفاعل لـ Crozier
 73..... خلاصة المبحث

المبحث الثالث: أنواع القوة Les Types De Pouvoir

المطلب الأول: القوة على المؤسسة

- 76..... (1)- الملاك
 77..... (2) نقابة العمال و الجمعيات المهنية و العلمية
 77..... (3) الحكومة
 77..... (4) جمعية حماية البيئة و المستهلكين
 78..... (5) الإعلام

المطلب الثاني: قوة المؤسسة

- 79..... (1) الأثار الاجتماعية
 80..... (2) الأثار الاقتصادية

المطلب الثالث: السلطة و القوة داخل المؤسسة:

- 81..... (أ) أصحاب التأثير داخل المؤسسة
 81..... (1)- المسيريين
 82..... (2) القائمين بالعمل غير المهارة
 83..... (3) القائمين بالعمل المتخصصين
 85..... (4) نقابة العمال
 87..... (5) الاستشاريين
 87..... (ب) السلطة داخل المؤسسة من خلال طرق ممارستها
 88..... (1) السلطة الأتوقراطية
 88..... (أ) السلطة الأتوقراطية التسلطية أو التحكمية
 91..... (ب) السلطة الأتوقراطية الصالحة
 93..... (ج) مزايا أسلوب الأتوقراطي
 93..... (د) عيوب الأسلوب الأتوقراطي
 93..... (2) السلطة الديمقراطية
 97..... (3) السلطة الحرة
 97..... (أ) تعريف
 98..... (ب) مزايا و السلبيات

(د) خلاصة المبحث

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : أنظمة التأثير داخل المؤسسة
Les Systeme D'influence Dans L'entreprise

المبحث الأول : السلطة الرسمية L'autorité

- المطلب الأول : مفهوم السلطة**
- 105..... (1) تعريف
- 105..... (2) نظام المراقبة
- 106..... (أ) نظام المراقبة الشخصية
- (ب) نظام المراقبة البيروقراطية
- 108..... (3) تعريف المسؤولية
- المطلب الثاني : تفويض السلطة**
- 108..... (1) مفهوم التفويض و الأسس التي يقوم عليها
- 109..... (2) أهمية التفويض
- 110..... (3) شروط صحة التفويض
- 111..... (4) المبادئ التي يقوم عليها التفويض السلطة
- 112..... (5) المهام التي يقوم المدير بتفويضها
- 114..... (6) مشاكل التفويض
- 115..... (7) القواعد التي تحكم عملية التفويض
- 115..... (8) إسترجاع السلطة المفوضة
- المطلب الثاني : أنواع السلطة**
- 116..... (1) السلطة التنفيذية ، الإستشارية ، الوظيفية
- 116..... (أ) السلطة التنفيذية
- 117..... (ب) السلطة الاستشارية
- 118..... (ج) طبيعة الروابط بين التنفيذيين و الاستشاريين
- 118..... (د) الخلافات بين التنفيذيين و الاسشارين
- 119..... (هـ) السلطة الوظيفية
- 119..... (2) المركزية و لامركزية
- 119..... (أ) مفهوم المركزية و لامركزية
- 120..... (ب) العوامل التي تحدد درجة المركزية
- 122..... (ج) مزايا المركزية و لامركزية
- المطلب الثالث : السلطة و الهيكل التنظيمي**
- 123..... (1) مفهوم الهيكل التنظيمي
- 123..... (أ) مبدأ سلسلة الرئاسة أو القيادة
- 125..... (ب) مبدأ وحدة القيادة
- 126..... (ج) مبدأ نطاق الاشراف
- 128..... (2) أشكال الهيكل التنظيمي
- 128..... (أ) الهيكل البيروقراطي
- 130..... (ب) التقسيم على أساس السلعة
- 130..... (ج) التقسيم على أساس المناطق الجغرافية
- 130..... (د) التقسيم على أساس الوظيفة

- 131..... ه) التقسيم على أساس الزبائن
- 131..... و) التقسيم المصنوفي
- المطلب الرابع : السلطة واتخاذ القرار**
- 134..... (1) تعريف عملية اتخاذ القرار
- 134..... (2) أنواع القرارات
- 135..... أ) التصنيف القانوني للقرارات
- 135..... ب) التصنيف الشكلي للقرارات
- 135..... ج) بيئة القرارات
- 136..... د) تصنيف القرارات وفقا لأهميتها
- 137..... (3) للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
- 138..... (4) مراحل عملية اتخاذ القرار
- 138..... (5) العلاقة بين السلطة واتخاذ القرار
- خلاصة للمبحث

141..... **المبحث الثاني : القيادة**

المطلب الأول : التنظيم غير الرسمي

- 142..... (1) مفهوم التنظيم غير الرسمي
- 143..... (2) أسباب نشأ التنظيم غير الرسمي
- 144..... (3) ظروف نشأة التنظيم غير الرسمي
- 147..... (4) البناء الداخلي للتجمعات غير الرسمية
- 148..... (5) وظائف التنظيم غير الرسمي
- 150..... (6) الفرق بين الجماعات غير الرسمية و التنظيم غير الرسمي

المطلب الثاني : مفهوم القيادة

- 151..... (1) تعريف القيادة
- 152..... أولا : وجود جماعة من الناس
- 152..... ثانيا : التأثير
- 153..... ثالثا : الأهداف
- 154..... (2) تعريفات تتمركز حول القائد
- 155..... (3) تعاريف تركز على سلوك القيادي
- 155..... (4) تعاريف تهتم بعملية التفاعل بين مكونات ظاهرة القيادة
- المطلب الثالث : نظريات القيادة**

- 156..... (1) نظرية الرجل العظيم
- 157..... (2) نظرية السمات
- 159..... (3) نظرية أنماط القيادة
- 162..... (4) النظرية الموقفية
- 162..... (5) نظرية التوفيق بين القائد و المهام — Fiedler
- 165..... (6) نظرية المسار و الهدف — Robert House
- 167..... (7) نظرية القرار المعياري

خلاصة المبحث

المبحث الثالث : نظام السياسات le système politique

170.....	المطلب الأول : مفهوم نظام السياسات
171.....	(1) أسباب ظهور المباريات السياسية
172.....	(2) أساليب المباريات السياسية
175.....	(3) أين تحدث المباريات السياسية
	<u>المطلب الثاني : المباريات السياسية داخل المؤسسة</u>
176.....	(1) مباريات السلطة
178.....	(2) مباريات قاعدة القوة
180.....	(3) مباريات التنافس
182.....	(4) مباريات التغيير
183.....	(5) تصنيف المباريات السياسية
186.....	(6) بعض الأساليب لمواجهة المباريات السياسية
188.....	خلاصة الفصل الثاني
	<u>الفصل الثالث: تأثير السلطة و القوة على سلوك الفرد</u>
	<u>المبحث الأول : مفهوم السلوك</u>
192.....	المطلب الأول : التعريف و التطور التاريخي لدراسة السلوك
192.....	(1) تعريف السلوك
192.....	(2) التطور التاريخي لدراسة السلوك
198.....	المطلب الثاني : العوامل الذاتية المؤثرة في سلوك الفرد
198.....	أ) الإدراك
201.....	ب) التعلم
204.....	ج) الشخصية
206.....	د) الدوافع
	المطلب الثالث : العوامل التنظيمية المؤثرة في سلوك الفرد
222.....	أ) القيادة
223.....	ب) الاتصالات
232.....	ج) نظام الحوافز
236.....	د) ظروف و ضغوط العمل
	<u>المطلب الرابع : تأثير القيم و الجماعة على سلوك الفرد</u>
243.....	(1) القيم
245.....	(2) تأثير الجماعة على سلوك الفرد
	خلاصة المبحث
	<u>المبحث الثاني : نتائج السلوك</u>
	<u>المطلب الأول : الرضا عن العمل</u>
252.....	(1) تعاريف
253.....	(2) نظريات الرضا عن العمل
255.....	(3) العوامل التي تؤثر على رضا عن العمل
255.....	(4) قياس الرضا عن العمل
256.....	(5) نتائج الرضا عن العمل
264.....	(6) السلطة و الرضا عن العمل

المطلب الثاني : الصراع

- 267..... (1) تعريف
- 268..... (2) تصنيف الصراعات
- 271..... (3) أسباب الصراعات
- 271..... (4) مصادر الصراع داخل الجماعة
- 272..... (5) ادارة الصراع
- 273..... (6) اثار الصراع

المطلب الثالث : امكانية خلق سلوكيات ايجابية لدى الرؤوسين

- 275..... (1) تفويض السلطة
- 275..... (2) الادارة بالاهداف
- 279..... (3) التيسير بالمشاركة
- 286..... (4) تحسين نظام الحوافز
- 288..... (5) تحسين نظام الاتصال
- 288..... (6) تبني سياسة تكوين مستمرة

خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

- 295..... (1) الهدف من الدراسة
- 296..... (2) لمحة تاريخية عن مؤسسة MANTAL
- 297..... (3) مستوى الانتاج
- 298..... (4) مستوى التغيب
- 300..... (5) تحليل اجابات العمال و الموظفين داخل المؤسسة
- 301..... (1_5) تحليل نتائج الدراسة مع الاطارات
- 301..... ا- الخصائص الاجتماعية لافراد العينة
- 303..... ب- تحليل البيانات الاحصائية
- 321..... (2-5) تحليل نتائج الدراسة مع العمال
- 344..... (3-5) تحليل نتائج الدراسة مع المشرفين
- 344..... (6) خلاصة الدراسة التطبيقية

تضم المؤسسة أشخاصا يشغلون مراكز وظيفية مختلفة، تظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يبين مستويات السلطة الرسمية، ويبين خطوطها التي تتناسب من أعلى إلى أسفل، تربط بين رئيس ومرؤوس، هذه السلطة الرسمية المرتبطة بالمركز الوظيفي تكسب صاحبها قوة والتي من خلالها بإمكان الرئيس التأثير على مرؤوسيه، هذه السلطة ليست موزعة بطريقة متساوية بين الأعضاء، فبما أنها موزعة بطريقة هرمية داخل المؤسسة، فإن وظائف المستويات العليا من الهرم التنظيمي تتضمن سلطات أكثر من تلك الوظائف الأقرب إلى قاعدة الهرم، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك عوامل أخرى مثل المعرفة، الاحترام، الخبرة... تساهم في عدم تساوي سلطة وقوة من يعملون في مستوى تنظيمي واحد، لذلك قد نجد شخصا في مستوى تنظيمي أقرب إلى قاعدة الهرم يتمتع بسلطات أكبر بكثير من شخص ينتمي إلى مستوى تنظيمي أعلى، وذلك بسبب المعرفة التي يكتسبها.

أظهر ماكلياند في دراسة له أن هناك اختلاف كبير بين الناس في مدى حاجاتهم واهتمامهم بالسلطة، فهناك أفراد يظهرون حاجة كبيرة إلى السلطة، ويسعون للحصول عليها، وهناك آخرون يظهرون اهتماما قليلا بالسلطة ويزهدون فيها، ويفضلوا أن يكونا تابعين لا متبوعين، ويضيف ماكلياند أنه برغم الفروق في الحاجة إلى السلطة بين الناس، إلا أنهم يستمرون بالسلطة بعد الحصول عليها، ويترددون كثيرا قبل أن يتخلوا عنها¹.

حاول Ariss و Gray دراسة السلطة التنظيمية، فتوصلا إلى أن ممارسة السلطة في أية منظمة تختلف من مرحلة إلى أخرى²، فقد أشار مانزبارك Mintzberg أنه في المؤسسات القديمة أين كان المدير هو مالك رأس المال، فقد كان يمارس سلطة مطلقة، فهو يتحكم في الموارد وتوزيعها كما يشاء، ويتحكم كذلك في عملية اتخاذ القرار، ويجعل من أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة شيئا واحدا، لكن هذا الأمر أصبح صعبا، بل مستحيلا في الوقت الحالي مع كبر حجم المؤسسات وانتشار فروعها في كل مناطق العالم، بل نجد مؤسسة واحدة أصبحت ملكا لعدد من الأشخاص، وبالتالي من الصعب إدارتها من قبل

¹ رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس طلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1999، ص 477.

² نفس المرجع، ص 478.

شخص واحد، هذا ما جعل "الحق في إصدار الأوامر والتعليمات وغيرها يتم الحصول عليه من أصحاب الحقوق ذات الارتباط الوثيق بالمؤسسة، فسلطة التصرف واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تمس حياة المؤسسة تتبع من حق الملكية لأصحاب المؤسسة وهم جمعية المساهمين في مؤسسات المساهمة، أو جمعية المالكين في مؤسسات الأشخاص أو ذات المسؤولية المحدودة، أما السلطات الأخرى المتعلقة بالإدارة والتسيير والتوجيه... في المدى القصير أو المتوسط يتم تفويضها إلى هيئات إدارية وإشرافية على مستوى الهرم التنظيمي، حيث يستمد مجلس الإدارة سلطاته من المساهمين أو المالكين، وبدوره (أي مجلس الإدارة) يفوض سلطة المتابعة والتنفيذ إلى المدير العامل للمؤسسة، والذي بدوره يفوض لعدد من المشرفين جزء من سلطاته، كل حسب موضعه ودوره ومجال تخصصه في المؤسسة"¹.

كل شاغل مركز وظيفي يتمتع بقدر من السلطة يمكنه من التأثير على غيره من الأفراد في المستويات الإدارية الأقل منه، ومن هنا تظهر أهمية السلطة كأداة للتأثير من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية²، المفروض أن مالك هذه السلطة هو صاحب القرار النهائي وهو الأمر والنهي، أما المروؤوس فيخضع لما يمليه عليه رئيسه، وإذا رفض المروؤوس الامتثال لأوامر الرئيس فيمكن لهذا الأخير أن يستعين بالتهديد والعقاب، لكن هذه الطريقة ليست مجدية دائما، فقد تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، لكن بالمقابل قد تؤدي أيضا إلى تخفيض مستوى الرضا عن العمل، وارتفاع معدلات التغيب وترك العمل...

مالك السلطة الرسمية ليس دائما هو المتحكم في زمام الأمور داخل المؤسسة، فهذه الأخيرة أي المؤسسة تتكون من مجموعة من الفاعلين Acteurs يسعى كل واحد منهم أن يكون له تأثير على الآخرين، كل فاعل له إستراتيجيته الخاصة، فأحيانا يكون مدافعا عن مكاسبه التي يريد تنميتها، وأحيانا أخرى يكون مهاجما أيضا لحماية مصالحه، فكما يقال أحسن وسيلة للدفاع هي الهجوم، حتى أولئك المنفذين العمال البسطاء في أدنى السلم من الهيكل التنظيمي والذين ليس لديهم أية سلطة رسمية لهم أساليبهم الخاصة للتأثير في الآخرين خاصة الإدارة، والحصول على القوة والنفوذ داخل المؤسسة.

في إطار علاقات السلطة يظهر الفرد سلوكيات قد تكون إيجابية أو سلبية، شرعية أو غير ذلك، فإلى جانب السلطة الرسمية كوسيلة للتأثير، وفي حالة عجز هذه الأخيرة عن

¹ ناصر دادي عبون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للعلمة للنشر، الجزائر، ط1، 1998، ص 236.
² محمد علي شهيد، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، ط2، 1976، ص 426.

إشباع حاجات الأفراد، أو أن الأسلوب الذي يتبعه صاحبها لا يرضي مرؤوسيه، فإن الأفراد داخل المؤسسة يظهرون تصرفات غير مخطط لها كوسيلة لمحاولة تغيير الوضع، أو إشباع حاجاتهم الخاصة، من بين هذه التصرفات تجمع أفراد تربطهم قيم ومعتقدات مشتركة يلتفون حول فرد من بينهم يكون بالنسبة لهم قائدا ويكونون فيما بينهم تنظيم خاص بهم لا يظهر في الخريطة الرسمية، ويكون ذلك أسلوبهم للحصول على القوة والنفوذ، يتعلق الأمر هنا بظاهرة القيادة.

عصرنا الحاضر أصبح عصر المعلومات بحيث من يملك المعلومة يملك القوة، كذلك الأمر داخل المؤسسة، فإذا طلبت من شخص يملك المعلومة أن يعرضها على زملائه الذين تهمهم تلك المعلومة، فإنه يتردد في ذلك، أو قد يعرض عليهم معلومات ناقصة، ذلك لأن كشفه عن هذه المعلومة يفقدها التأثير على الآخرين، لذلك نجده يعمل على الاحتفاظ بالمعلومة لأنها سبيله الوحيد للحصول على القوة، إذن فالأفراد من خلال معلوماتهم، خبرتهم، وتخصصهم بإمكانهم التحكم في تلك الأمور غير المتوقعة التي تظهر بصورة فجائية، ففي حالة ظهور مشاكل في المؤسسة تستدعي تدخل هؤلاء الأفراد فإنها فرصتهم المناسبة للحصول على القوة والنفوذ.

تعتبر السلطة الرسمية، القيادة، الخبرة والمعرفة وسائل شرعية للتأثير داخل المؤسسة، لأنها مبنية إما على الحق والواجب أو الثقة. إن الأفراد داخل المؤسسة لديهم حاجاتهم وأهدافهم الخاصة التي يسعون إلى تحقيقها ويدافعون عنها ضد أية ضغوط وعراقيل تواجههم، وأيضا لديهم الرغبة في الحصول على القوة (désir de pouvoir) والتأثير في الآخرين، للوصول إلى ذلك يقوم الأفراد داخل المؤسسة بأفعال وتصرفات قد تكون شرعية وإيجابية، وقد ينجؤون إلى نوع آخر من التصرفات والسلوكات تتميز بأنها:

- خارجة عن أنظمة التأثير الشرعية، وهي غالبا معاكسة لها وذات طبيعة خفية.
- سلوكات تهدف إلى خدمة الفرد أو الفوج، وعلى حساب المؤسسة أحيانا.
- سلوكات تخلق اختلافات وصراعات، ووجود تضارب وتعارض في مصالح الأفراد والأفواج.

هذه التصرفات تدخل في إطار ما يسمى بالمباريات أو المناورات السياسية (les Jeux politique) إذ نجد معظم هذه المباريات هي ناتجة عن سلوكات غير شرعية للأفراد من

بينها استغلال السلطة الرسمية بطريقة غير شرعية، أو تمرد بعض الأفراد على السلطة، أو استعمال طرق غير أخلاقية للوصول إلى أهداف شخصية كالفقته...
إذن هناك عدة مصادر يمكن أن يستعملها الفرد في المؤسسة والتي تمكنه من التأثير في الآخرين والحصول على القوة.

يعتبر الإنسان المسؤول الأول عن كل الأدوار الرئيسية في المؤسسة، فهو يقوم بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، المراقبة، التنفيذ، أي أن المؤسسة تحقق أهدافها بجهد الإنسان، وتحكمها قواعد وقوانين وضعها الإنسان، وتهدف إلى خدمة الإنسان، لذلك من التحديات التي تواجهها المؤسسة الحديثة هي كيفية تعاملها وسيطرتها على السلوك الإنساني، إذ تحاول من خلال إدارتها العليا التعرف على مسببات السلوك أي القوى والعوامل التي تحرك سلوك الأفراد، ومن ثم محاولة التنبأ بالسلوك ومحاولة التأثير فيه من خلال تعديله أو تغييره أو توجيهه، وذلك بمحاولة التأثير في العوامل المسببة للسلوك.

التطابق بين السلوك التنظيمي الفعلي أو الملموس وبين الأدوار المرسومة في الخريطة التنظيمية من الصعب أن يكون تطابقا كاملا، فقد توصل كثير من الباحثين أنه عند دراسة ممارسة السلطة داخل المؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعتين من المتغيرات تؤثران في تشكيل العمليات التنظيمية، فهناك أولا متغيرات تتعلق بالتنظيم الرسمي، وهي المسؤولية والأعمال المحددة لكل عضو في المؤسسة، والثانية متغيرات تتعلق بالتنظيم غير الرسمي.

للسلطة تأثير على سلوك الفرد، هذا التأثير يمكن النظر إليه من جانبين: فمن جهة نجد أن الفرد أثناء سعيه للحصول على السلطة والنفوذ، أو للحفاظ على السلطة التي يملكها، يظهر سلوكيات مختلفة، هذه الأخيرة تؤثر فيها عدة عوامل، منها ما هو مرتبط بشخصية الفرد، ومنها ما هو مرتبط بعوامل تنظيمية تفرضها البيئة الداخلية للمؤسسة، أو عوامل ثقافية اكتسبها الفرد من مجتمعه، فيما يخص هذه النقطة الأخيرة تشير بعض الدراسات أن النزعة إلى السلطة ظاهرة متأصلة في ثقافة المجتمع، ويمكن العثور على مؤشراتنا في أكثر من مقام لاسيما إذا تعلق الأمر بتفويض السلطة أو جزء منها للمرؤوسين، إذ أن هناك من الباحثين من يرى أن من يملكون السلطة الرسمية في الدول النامية والتي اكتسبوها من خلال مركزهم الوظيفي، يريدون التمتع بها أكبر قدر ممكن، ويظهر ذلك من خلال عدم

رغبتهم في تفويضها حتى تكون كل الأمور تحت سيطرتهم، وتظهر عدم الرغبة في التفويض من خلال كثرة الإمضاءات والرجوع في كل كبيرة وصغيرة إلى المدير، في إحدى الدراسات التي قام بها كل من Reiman و Neghandi¹ اللذان درسا أثر اللامركزية على الفعالية التنظيمية في ثلاثون مؤسسة هندية مختصة بالتصنيع، فوصل الباحثان إلى أن المؤسسات التي تبنت اللامركزية كانت أكثر فعالية من المؤسسات المسيرة تسييرا مركزيا، بالإضافة إلى ذلك يشير الباحثان إلى أن المركزية هي نمط التسيير الغالب في المؤسسات الهندية، لأن المديرين السامين لا يبدون الاستعداد الكافي في تفويض سلطاتهم للمديرين المتوسطين، باعتقادهم أن هؤلاء غير مؤهلين، في دراسة أخرى أجراها Neghandi في كل من الهند والفلبين والأرجنتين والبرازيل والأرغواي توصل إلى:

1. يتولى المدير العام للمؤسسة اتخاذ القرارات في كل الحالات الهامة.
 2. المديرون المتوسطون لا يشاركون في عمليات التخطيط ولا يحصلون على المعلومات الخاصة بذلك.
 3. لا يثق المسؤولون في مرؤوسيه.
 4. أغلب المؤسسات المدروسة تمارس قيادة ذات طابع سلطوي بيروقراطي.
- إذن فالبحث عن السلطة والنفوذ يصحبه إظهار سلوكيات مختلفة للوصول إلى الهدف.
- الجانب الثاني في علاقة السلطة بالسلوك يمس الفرد الذي تمارس عليه هذه السلطة، فأى شخص في المؤسسة مهما كان مركزه في السلم التدريجي، يكون خاضع لرئيس أعلى منه من حيث الرتبة قد يكون مديرا أو مشرفا أو رئيس عمال، والذي يمارس عليه السلطة تتمثل في إعطاء الأوامر والتعليمات، إن مالك هذه السلطة يمكن أن يمارسها بعدة أشكال، فقد يكون أوتوقراطيا متحكما، أو ديمقراطيا يشرك مرؤوسيه في قراراته، وقد يبني علاقات اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه ويترك بابه مفتوحا لكل من يريد الاتصال به، وقد يكون شديدا في تطبيق التعليمات حريصا على تنفيذها، أو يكون متهاونا لا تهمة المؤسسة ولا عمالها، قد يكون عادلا أو غير ذلك... فكل مالك سلطة له أسلوبه الخاص حسب شخصيته وثقافته ودوافعه، هذا السلوك الذي يبديه الرئيس أو المدير قد يكون في حدود مسؤوليته وسلطاته وقد يتجاوز هذه الحدود.

1. د. عبدالحفيظ مقدم، المديرون، دراسة نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، معهد علم النفس، 1996، ص 276.

الأسلوب الذي يمارس به مالك السلطة سلطته لا شك أن له تأثير على سلوك المرؤوسين هذا السلوك يعكس رضاهم أو عدم رضاهم، هناك عدة أسئلة يمكن أن تطرح في شأن العلاقة بين الرئيس و المرؤوس نذكر من بينها:

هل سيقبل المرؤوس الأوامر و ينفذها؟ هل هذا القبول يكون طوعي أو رغما عنه؟ هل يمكن للمرؤوس أن يرفض التنفيذ؟ و ما هي التصرفات التي تعبر عن رفضه؟...
الفرد داخل المؤسسة لا يمكن أن يعيش منفردا، إذ يجد نفسه منضما في مجموعة عمل سواء رسمية أو غير ذلك ، هذه الجماعة تحكمها معايير و قواعد و لها قائدها، فما هو تأثير هذه الجماعة على الفرد؟ .

من خلال هذه المقدمة حاولنا أن نشير إلى أنه في المؤسسة لا يوجد فقط السلطة الرسمية المرتبطة بالمنصب، فلو كان الأمر كذلك لأمكن ملاحظة ذلك من خلال الهيكل التنظيمي لكن الأمور لا تجري كذلك، فأي فرد في المؤسسة بإمكانه الحصول على القوة للتأثير في الآخرين إذا توفرت لديه مجموعة من العناصر.

الإشكالية :

ما هو تأثير ممارسة السلطة و القوة على سلوك الفرد داخل المؤسسة؟
الحديث عن التأثير قد يكون إما بشكل ايجابي أو سلبي، هذا ما يجعلنا نطرح الأسئلة التالية المرتبطة بالإشكالية:

- 1- هل للأسلوب القيادي الذي يتبعه الرئيس تأثير على سلوك الفرد؟
- 2- هل لتفويض السلطة انعكاس على سلوك الفرد؟، و هل هناك تفويض للسلطة في المؤسسة ميدان الدراسة؟

- 3- هل يؤدي البحث عن القوة و النفوذ داخل المؤسسة إلى خلق سلوكيات سلبية؟
- 4- هل يمكن من خلال ممارسة السلطة خلق سلوكيات ايجابية لدى الأفراد؟

الفرضيات:

- 1- يؤدي الأسلوب الديمقراطي الذي يتبعه الرئيس إلى خلق سلوكيات ايجابية لدى المرؤوسين، أما الأسلوب الأوتوقراطي فيؤدي إلى عدم رضا العمال.
- 2- يظهر الفرد سلوكيات مختلفة داخل المؤسسة إذا لم تتناسب السلطة المفوضة إليه مع مسؤولياته و شخصيته.

3- يؤدي البحث عن القوة و النفوذ إلى خلق سلوكيات سلبية.

4- يمكن خلق سلوك ايجابي لدى المرؤوسين من خلال تبني أساليب حديثة في التسيير كالإدارة بالأهداف و الإدارة بالمشاركة.

منهجية البحث:

تمثلت منهجية البحث في تقسيمه إلى قسمين، قسم نظري ضم ثلاثة فصول هي كالتالي:

أولاً: مفهوم السلطة والقوة داخل المؤسسة: و يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: نظريات التنظيم

المبحث الثاني: السلطة و القوة داخل المؤسسة

المبحث الثالث : أنواع القوة

ثانياً: أنظمة التأثير داخل المؤسسة: و الهدف من هذا الفصل معرفة وسائل التأثير في الآخرين داخل المؤسسة، و قد ضم هو الآخر ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: السلطة الرسمية

المبحث الثاني: القيادة

المبحث الثالث: نظام السياسات

ثالثاً: تأثير السلطة على سلوك الفرد: و قد حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية البحث، و قد ضم مبحثان:

المبحث الأول : مفهوم السلوك

المبحث الثاني : نتائج السلوك.

أما الجزء الثاني من الدراسة فهو تطبيقي ، و قد جعلناه فصلاً رابعاً و يضم هذا الأخير دراسة تطبيقية في مصنع الأنسجة للمواد الثقيلة. **MANTAL** بتلمسان.

اعتمدت الدراسة النظرية على مسح مكتبي من خلال الاستعانة بمجموعة من الكتب بالإضافة إلى معلومات من خلال شبكة الانترنت، أما الجزء التطبيقي فكان من خلال توزيع استمارات على الإطارات و المشرفين، أما العمال فكانت المقابلة معهم مباشرة من خلال الاعتماد على عينة عشوائية.

الفصل الأول

مفهوم السلطة و القوة داخل المؤسسة

المبحث الأول: نظريات التنظيم :

لقد أدت التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي شهدتها المجتمعات الغربية خلال وبعد الثورة الصناعية في أوروبا و أمريكا إلى تشجيع عدد من المفكرين و الباحثين للخوض في دراسة المشاكل التي بدأت تظهر في المصانع و الإدارات، و قد كانت محاولة هؤلاء تتمركز في إيجاد مقترحات تساهم في استثمار المواد البشرية و المادية بصورة جيدة من أجل زيادة الإنتاج أو توفير ظروف عمل مناسبة للأفراد، و قد ظهرت في بداية القرن العشرين اتجاهات تهدف إلى تأطير الأفكار و الممارسات التنظيمية و وضعها في قوالب على شكل نظريات يمكن عرضها على النحو التالي:

المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية:

ظهرت النظريات الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين و سادت حتى أواخر الثلاثينات و تعتبر هذه النظريات نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة، تمثلت في سيطرة الآلة، و الثورة الصناعية، بحيث كان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية¹.

أهم رواد هذه النظرية « فريدريك تايلور - هنري فايول - جوليك - أرويك » فضلا عن الأفكار التي قدمها عالم الاجتماع الألماني « ماكس فيبر » و مناداته بالنموذج البيروقراطي.

أ- فريدريك تايلور 'Frederik Taylor' و التنظيم العملي للعمل 1856-1915:

نظرية الإدارة العلمية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها و فهمها للعملية الإدارية، و ذلك بالوصول إلى الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الافتراض و تحقيقه و تعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الاختبار، كما ترى أن العمال يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف المؤسسة، و يقتصر دور المدير على تحديد ما يجب أداءه، و أن على المرؤوسين أداء ما يحدده المدير.

لقد قام تايلور بمجموعة من التجارب و الأبحاث العلمية بحيث اعتمد على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل و زيادة الإنتاجية،

¹ د. نواف كنعان، القيادة الإدارية، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع - ط 1 - 1999 ص 57.

ولقد ركز تايلور دراسته على التنظيم في مستوى الورشة، حيث اهتم بتطوير كفاءة المدراء و مشرفي العمليات الإنتاجية و العمال الذين يقومون بالتنفيذ. حاول تايلور أن يثبت أن الإدارة السليمة هي علم حقيقي يعتمد على قوانين و قواعد و مبادئ تنظيمية محددة بوضوح يمكن تعميمها و الاستفادة من تطبيقها على كافة أنواع النشاط الإنساني.

توصل تايلور إلى أن هناك أحسن طريقة لأداء العمل ' **The One Best Way** ' تعتمد على استخدام قوانين الحركة من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال كما نادى بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هذه المعدلات من خلال وضع نظام لدفع الأجور بالقطعة، حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها زيادة عن الكمية المحددة له.

- يمكن تلخيص مساهمة مدرسة الإدارة العلمية في مجال التنظيم في المبادئ التالية¹:
- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في تحديد عمل الفرد، و هذا المبدأ يساعد على عدم اللجوء إلى أسلوب المحاولة و الخطأ في تنفيذ الأعمال.
 - الاختيار العلمي للعمال عن طريق دراسة قدراتهم قبل تشغيلهم، و تدريبهم على أساس علمي يناسب الوسائل التي يؤدي بها العمل.
 - تعاون كل من الإدارة و العمال لأداء العمل طبقا للطريقة العلمية من أجل تحقيق أحسن النتائج.
 - فصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ من خلال التقسيم العادل للمسؤولية بين المدراء و العمال حيث يقوم المدراء بتخطيط و تنظيم العمل و يتفرغ العمال للتنفيذ.
- ب- هنري فايول ' **H.Fayol** ' و نظرية التقسيم الإداري: انصب اهتمام هذه النظرية على التكوين الداخلي للمؤسسة و على كيفية توزيع النشاطات بين أقسامها بالشكل الذي يحقق التوازن بينها، وذلك بتحديد أهداف المؤسسة و تحديد الأعمال و الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

يعد هنري فايول (1841-1925) من أهم رواد هذه المدرسة إذ يعتبر الرائد الأول لعلم الإدارة ، فقد كان لأفكاره و ما تركته من أثر مميز في الفكر الإداري سواء كانت في فرنسا أو غيرها أهمية لا تقل عن الأهمية التي تركتها أفكار "تاييلور" في أمريكا اعتمادا على خبرته الطويلة في مجال الإدارة فقد قام "فايول" بتصنيف الوظائف الإدارية إلى ستة مجموعات هي¹:

- أنشطة فنية تتعلق بالإنتاج .
 - أنشطة تجارية تتعلق بالشراء و البيع و المبادلة.
 - أنشطة مالية تتضمن البحث عن رأس المال و استخدامه الأمثل.
 - أنشطة الضمان و الصيانة، تتضمن حماية الممتلكات و الأشخاص.
 - أنشطة المحاسبة، القيام بعملية الجرد.
 - أنشطة إدارية، تتضمن التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق و الرقابة.
- لقد ركز **Fayol** على أهمية النشاط الإداري في المؤسسة، حيث حدد في كتابه " الإدارة الصناعية و العامة" عدد من المبادئ الإدارية التي توصل إليها من خلال خبرته، هذه المبادئ تتمثل فيما يلي²:

1. **تقسيم العمل و التخصص:** يمكن تحسين العمل من خلال تقسيمه بين الناس بحيث يكونوا متخصصين فيه.
2. **السلطة والمسؤولية:** و تعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني الالتزام بإنجاز المهام، بحيث يجب أن يكون هناك توازن بين السلطة و المسؤولية.
3. **الانضباط و النظام:** أفضل الطرق للحصول على الانضباط هي وجود مشرفين و رؤساء يتمتعون بالكفاءة للحصول على النظام، و يطبقون أنظمة الجزاء و العقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
4. **وحدة الأمر:** أي ضرورة تلقي المرؤوس الأوامر و التعليمات من رئيس واحد فقط.

¹د. محمد العبيدي بنفس المرجع ، ص 72.
²د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 32-33.

5. وحدة الهدف: و تعني أن كل الوحدات يجب أن توجه أنشطتها لتحقيق أهداف المؤسسة.
 6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: أي أولوية مصلحة المؤسسة على المصالح الشخصية.
 7. تدرج السلطة: يقصد به تسلسل أو تدرج الوظائف الرئاسية من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة، و الالتزام بخط السلطة الموضح في الهيكل التنظيمي ضروري لإجراء الاتصالات داخل المؤسسة.
 8. مبدأ الترتيب: أن يكون هناك مكان معين لكل شيء و لكل شخص، الأول يشير إلى ضرورة الترتيب المادي و التالي إلى ضرورة الترتيب الإجماعي.
 9. عوائد العمال أو المكافآت **Rémunération**: يجب أن يكون الأجر و المستحقات عادلة و مناسبة لكل من العاملين و المنظمة، بحيث تحقق الرضا لكلا الطرفين.
 10. المركزية: يرى فايول أن درجة المركزية تتحدد في ضوء الظروف و المواقف المستجدة في المؤسسة.
 11. العدالة: على المدراء أن يوفرُوا العدالة و المساواة عند التعامل مع المرؤوسين لأنها تساهم في رفع معنوياتهم في العمل.
 12. استقرار العمال: إن استقرار الأفراد في وظائفهم و أعمالهم ضروري للمؤسسة على عكس ذلك فإن دوران العمل السريع يسبب خطورة لها و كلفة عالية، لذلك لا بد من توفر الظروف الملائمة من أجل استقرار العمال بدرجة مناسبة.
 13. المبادأة: لا بد من تشجيع المبادأة و الابتكار لتطوير المؤسسة.
 14. تنمية روح الجماعة: أي أهمية العمل الجماعي و تنمية روح الفريق وخلق التعاون فيما بينهم.
- إن مساهمة Fayol في نظرية التنظيم تتمثل في إعطاء الأهمية للمستويات العليا (وظائف المدير) على عكس Taylor الذي وضع مبادئه على مستوى الورشة.

ج- النظرية البيروقراطية و راندها **Max Weber 1864-1920**:

تتمثل مساهمة عالم الاجتماع الألماني **Max Weber** في صياغته لنظرية البيروقراطية، يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة بينهم، لذلك تتضمن هذه النظرية البحث عن السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمة، و يكون ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد و الإجراءات داخل المؤسسة، لقد وضع **Max Weber** في كتابه " نظرية التنظيم الاجتماعي و الاقتصادي" مجموعة من المبادئ التي يستند عليها النموذج المثالي للبيروقراطية و هي على النحو التالي¹:

- التخصص و تقسيم العمل و هو أساس الأداء الناجح للأعمال و الوظائف.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين و المرؤوسين.
- نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات و حقوق العاملين.
- نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- نظام من العلاقات غير الشخصية حتى تكون هناك الموضوعية في التعامل.
- وجود نظام لاختيار و ترقية العاملين.

إن النموذج البيروقراطي المثالي، حسب رأي **Max Weber** يعتبر من النظم الرشيدة (**Rationnelle**) التي يمكن استخدامها في تحقيق السيطرة على الأفراد، فهو يوفر الدقة و الانضباط المحكم، أما فيما يخص ممارسة السيطرة أو السلطة فإن النموذج البيروقراطي يضع شرطا أساسيا لممارستها من قبل الرؤساء و يتمثل في المعرفة الفنية، بحيث أن المدراء يشعرون أنهم أكثر قوة إذا زادت معرفتهم الفنية - **Savoir faire** - من أجل معرفة مفهوم السلطة من وجهة نظر النموذج البيروقراطي، نستعرض الأفكار التي ذكرها **Max Weber** بصدد تحديد درجة فعالية السلطة الرسمية في المنظمة و هي²:

- يتم إقرار السلطة إما بالاتفاق أو القوة، و تحمل السلطة معها حق الطاعة من جانب الأفراد الذين تفرض عليهم.

¹د. أحمد مامر ، مرجع سابق، ص 34.
²د. قيس محمد العبيدي ، مرجع سابق، ص 38.

➤ الشخص الذي يشغل وظيفة ما في المنظمة يمتلك سلطة محددة، و له الحق في إعطاء الأوامر للمرؤوسين، و عليه في نفس الوقت واجب إطاعة الأوامر الصادرة من رؤسائه.

➤ الشخص يطيع الأوامر انطلاقاً من كونه عضواً في المؤسسة و أن ما يطيعه هو القانون. و عليه فإن الطاعة ليست مسألة شخصية، و إنما هي واجبة.

د- سمات و خصائص النظرية الكلاسيكية:

• تميزت النظرية الكلاسيكية بالتركيز على العمليات الإنتاجية و التفكير الآلي، و يعود ذلك إلى تأثير أصحابها بالتطور الصناعي و تزايد الاعتماد على الإنتاج الواسع الذي كان مطلوباً في الفترة التي ظهرت فيها.

• هذه النظرية تعتبر المؤسسة نظاماً مغلقاً، أي تعتبر المؤسسة وحدة مستقلة لا تتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بها، كذلك ليس هناك علاقات متبادلة بين المتغيرات الداخلية للمؤسسة و المتغيرات الخارجية، و بالتالي فإن السلوك التنظيمي تحدده قواعد و إجراءات.

• تعتمد النظرية الكلاسيكية على مجموعة من المبادئ منها:

- الرسمية في العلاقات التنظيمية و الوظيفية.
- حل المشاكل التنظيمية على أساس الترشيح و ليس العاطفة.
- الاستفادة من التخصص في تحقيق الكفاءة في الأعمال.
- التدرج في السلطة، و توازن السلطة مع المسؤولية بحيث لا تكون الواحدة أكبر من الأخرى حتى لا يحدث خلل في تنفيذ الأعمال، و الاعتماد على مبدأ المركزية.

- أهملت النظرية التقليدية النواحي المتعلقة بالسلوك الفردي، حيث اعتبرت الفرد أحد العناصر الثابتة المحددة في المؤسسة، بدلاً من اعتباره عاملاً متغيراً يمكن أن يؤثر في حركة العمليات الإنتاجية، و تنفيذ الخطط و تحقيق الأهداف، فقد أهملت العلاقات الإنسانية التي قد تنشأ بين العاملين في المؤسسة و ما يترتب عليها من قيام علاقات غير

رسمية، كما اعتبرت الحوافر الاقتصادية المحرك الوحيد لطاقت الإنسان على العمل وتجاهلت أن له رغبات و مشاعر و اتجاهات تحكم سلوكه¹.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية:

جاءت النظرية السلوكية للتنظيم، و التي يطلق عليها أيضا النظرية الكلاسيكية الحديثة لتعبر عن مجموعة الآراء و الاتجاهات لرواد الفكر الإداري و الاجتماعي الذين لم تتفق أفكارهم مع ما قدمته مدارس التنظيم التقليدية و خاصة حركة التنظيم العلمي للعمل. حيث هاجم هؤلاء الاتجاه للإنساني الذي جاءت به هذه الحركة.

تركز النظرية السلوكية على أهمية الفرد في المؤسسة، و دوره الكبير في تحديد السلوك التنظيمي، و تهتم بدراسة العلاقات الشخصية فيما بين الأفراد، و الدوافع الشخصية للفرد، و أهمية العمل الجماعي، و المبادرات الفردية. يمكن تقسيم هذه النظريات إلى ثلاثة مجموعات:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية **La Théorie Des Relations Humaines**:

ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية التي أسسها الأسترالي ألتون مايو **Elton Mayo** (1880-1949) في ظهور نظرية التنظيم السلوكية مع غيرها من المدارس والنماذج التي قدمها السلوكيون لاحقا، و تركز هذه النظرية على أهمية الدور الذي يقوم به الإنسان في المؤسسة، لقد اهتم رواد هذه المدرسة بدراسة الفرد و علاقاته داخل المؤسسة وبضرورة إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية للأفراد مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية هو أحد المقومات الأساسية لنجاح المنظمة.

تعتبر التجارب التي قام بها **Elton Mayo** نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية و من أهم تلك التجارب التي أجريت في ' هوتورن **Howthorne** ' بشركه " ويسترن إلكترونيك **Wasterne électrique** "، بحيث ركزت على إظهار الآثار التي تسببها ظروف العمل و معنويات العاملين على زيادة معدلات الإنتاج، لقد كشفت نتائج هذه الدراسات على أن عدم كفاءة ظروف العمل المادية، كنقص الإضاءة و

1. د. نواف كنعان، مرجع سابق، ص 72.

التهوية، و العوامل الفيزيولوجية، من إرهاق يقتضي الراحة، أو ملل يستدعي التغيير، هذه الظروف المادية لا أهمية لها إلى جانب المتغيرات المعنوية و الاجتماعية، و أثبتت الدراسات أن نقص الإنتاج يرجع إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعمال، و عدم حل مشاكلهم الاجتماعية، و أنه عندما بدأ الاهتمام بحل هذه المشكلات و التحرر من وطأة الإشراف و الضغوط، وتخفيف قيود العمل و تنظيماته المرهقة زالت مشكلة نقص الإنتاج و ارتفعت معدلاته.

يمكن حصر الأفكار و الاستنتاجات التي توصل إليها **Mayo** من خلال تجاربه و التي تعتبر أساس مدرسة العلاقات الإنسانية على النحو التالي¹:

➤ أن الأفراد في المنظمة يختلفون حسب طبيعة كل واحد منهم، و لهم رغبات وحاجات و أهداف و دوافع مختلفة و متباينة، و لكي يكون تحفيز الأفراد ناجحا يجب أن يأخذ المدراء بعين الاعتبار التنوع الموجود لدى الأفراد.

➤ إن كمية العمل التي ينجزها العامل لا تتحدد وفقا لطاقته العضلية و إنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية، و أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أفضل أشكال التنظيم، إن التخصص و تقسيم العمل الدقيق يؤدي إلى الملل في الكثير من الأحيان، و كذلك يجعل العامل يعيش في عزلة و ذلك يؤثر على إنتاجيته في العمل.

➤ الفرد العامل ليس مجرد إنسان اقتصادي يكتفي بالحوافز المادية، و إنما يتأثر سلوكه أيضا بالحوافز المعنوية.

➤ يلعب المدراء و المشرفين دورا كبيرا في عملية الموازنة بين مستويات أداء الأفراد و مستوى الإنتاج المطلوب تحقيقه، بحيث هناك أهمية كبيرة يجب أن تعطى لتهيئة الرضا للأفراد و تدعيم روح الجماعة و عمل الفريق لكي تتحقق أهداف المؤسسة بصفة سليمة.

➤ يؤثر التنظيم اللارسمي و الذي سماه **Mayo** بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي على نشاطات المؤسسة، يستند هذا التشكيل على التفاعل فيما بين الأفراد و الجماعات داخل المنظمة و يلعب دورا مهما في تحقيق أهدافها، لذلك يجب تحقيق

1. د. قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 95.

درجة أكبر من التقارب و التعاون بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي، وهذا يكون عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة و تحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق الأهداف.

من الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية، الدراسات التي قام بها **Kurt Lewin** و التي توصل من خلالها إلى أن أسلوب السلطة الديمقراطية هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسات عن أهمية المشاركة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد، كما أشار **Carl Rogers** من خلال دراسته إلى أهمية تفهم الرئيس لمشاكل و مشاعر مرؤوسيه، و مهارته في التعامل معهم و تقديره لأعمالهم¹.

نقد النظرية²:

- مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم المختلفة، و هو العنصر البشري، بحيث بالغت في تأكيدها على هذا العنصر بحيث أن هذا التأكيد كان بمثابة رد فعل ضد النظرية التي سبقتها التي تصورت الفرد كأنه آلة يدفعه الحافز المادي، فاندفع أنصار النظرية يدعون إلى تحرير الفرد من هذه المفاهيم.

- حسب هذه النظرية فإن الموظف أو العامل السعيد في عمله هو عامل كفو و منتج يقول **Drucker**: " بأن هذا القول يمثل فلسفة رائعة إلا أنه لا يمثل سوى نصف الحقيقة، و يبقى النصف الثاني هو القول أن هدف المؤسسة و دورها لا يقتصر على خلق السعادة فحسب، بل لابد من تحقيق الأهداف المتنوعة للتنظيم أيضا" و يضيف **Drucker** أنه " بالرغم من تركيز هذه النظرية اهتمامها على الطبيعة الاجتماعية للفرد العامل، إلا أنها ركزت اهتمامها على الروابط الاجتماعية للعاملين، ركزت اهتمامها على تلك الروابط داخل المؤسسة، و لم تعط اهتماما كبيرا لتلك الروابط الواسعة خارج نطاق المؤسسة التي يعملون فيه، و التي يترتب عليها تغير في اتجاهاتهم و في اهتماماتهم مما ينعكس بالتالي على سلوكهم ووضعهم في المؤسسة".

¹ د. نواف كنعان، مرجع سابق، ص 76.
² د. نواف كنعان، نفس المرجع، ص 77-78.

- هذه النظرية أعطت أهمية كبيرة للتنظيم غير الرسمي، و أغفلت أهمية التنظيم الرسمي كما افترضت أن التعاون و التفاهم متكامل بين المرؤوسين داخل المؤسسة، مع أن الواقع العملي يكشف عن وجود تعارض بين مصالح الفئات العاملة يتخذ أشكالا متعددة تتمثل في تعارض المصالح بين المرؤوسين و الرؤساء، بين الموظفين المهرة و غير المهرة، بين التنفيذيين و الإستشاريين، بين العمال فيما بينهم.

يرى **Drucker** أن هذه النظرية كان لها إنجازات عظيمة في مجال التنظيم الإداري،

و لكنه لم يكن كافيا لبناء نظرية متكاملة.

النظريتان اللتان سنذكرهما لاحقا (نظرية التنظيم الاجتماعي، و نظرية التوازن التنظيمي) تعتبران امتدادا و تطورا لمدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أنها تختلف عنها و عن المدرسة التقليدية في الكثير من الأمور، في الكيفية و المنهجية التي تعالج بها المشاكل داخل المؤسسة، فبعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل فقط، و ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري و خصائصه نجد نظرية التنظيم الاجتماعي و نظرية التوازن التنظيمي تعتبران المؤسسة نظاما اجتماعيا، حيث اهتمت بدراسة السلوك الإنساني كفرد و جماعات في المؤسسة و على العلاقة المتبادلة بينهم و بين المؤسسة.

ب- نظرية التنظيم الاجتماعي *La Théorie D'organisation social*:

ترى هذه النظرية أن المؤسسة تتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية و مادية و طبيعية لتحقيق أهداف شخصية و جماعية بواسطة سلوك منظم، يكفل تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف العاملين فيها، ترى هذه النظرية أن المشكلة تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد، بحيث أن لكل قدراته و معتقداته، يتعاونون لتحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق رضاهم في نفس الوقت.

من أهم الدراسات في إطار هذه النظرية: دراسات **Argyris ، E_Bakke**

و **Likert** ...

حدد **Bakke** أربعة مكونات أساسية للمنظمة: النظام الذي يحكمها، الموارد البشرية و المادية، الأنشطة التي تتم في داخلها، و مجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التماسق و

الوحدة بين أجزائها، يرى **Bakke** أنه يمكن تحقيق التكامل بين هذه المكونات من خلال تسهيل اندماج الأفراد في العمل و حل مشاكلهم و توجيههم، و هذا يكون من خلال العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد و متطلبات المؤسسة حيث يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته، و تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

أما مساهمة **Argyris** في هذه النظرية يتمثل في تصوره للمؤسسة أنها تتكون من عنصرين أساسيين هما: الفرد و التنظيم الرسمي.

الفرد يسلك في المنظمة سلوكا نابع من حاجاته، و من بينة المؤسسة التي يعمل فيها، و يسعى إلى الحفاظ على استقراره و بقاءه في عمله، و تميل شخصيته إلى التطور و النضج، من ناحية أخرى تتصف المؤسسة بالرشد، لكونها تخضع لمجموعة من القواعد الرشيدة: كالتخصص، و إتباع خط السلطة، و وحدة الرئاسة...، بما أن سلوك الفرد في ظل المؤسسة محكوم بالعمل على تحقيق أهداف معينة في إطار القواعد التي تحكمها فإنه يكون من الصعب عليه إشباع حاجاته و المحافظة على استقراره و تحقيق نموه و تطوره، و من هنا يرى **Argyris** تعارضا بين متطلبات الأفراد و حاجاتهم، و بين متطلبات التنظيم الرسمي، و إن هذا التعارض يؤدي إلى التضارب بين مصالح المؤسسة و مصالح العاملين فيه مما ينتج عنه الإحباط و الشعور بالفشل من جانب العاملين، و يؤدي إلى تدهور الإنتاجية، يضيف **Argyris** أن استخدام الأساليب الأمرة و الرقابة الشديدة، قد يدفع الأفراد إلى خلق تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذا لتخفيف أسباب التوتر و الإحباط و الفشل من هنا يرى **Argyris** أن السبيل إلى إزالة مظاهر الصراع بين الفرد و التنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب للقيادة يرتكز اهتمامه على الأفراد و مشاكلهم، و العمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد، و تخفيف حدة الرقابة، و بهذا تعمل قيادة المؤسسة على توفير الإحساس لدى العامل بالاطمئنان و الاستقرار في العمل، و تتيح له المجال لتحقيق نموه و تطوره، و تعمل بالتالي على زيادة قدرته في العمل.

أما **Likert** فيرى المؤسسة على أنها تنظيم إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، فيرى أن العوامل الهامة في المؤسسة التي تحدد مدى نجاحها وفعاليتها هي: القيادة- الاتصالات، الحوافز وعمليات التفاعل و التأثير المتبادلة، و اتخاذ

القرارات، و تحديد و ترتيب الأهداف و الرقابة، و يرى أنه بالإمكان تحقيق أعلى إنتاج، إذا كانت اتجاهات الرئيس أو المدير مرتكزة على الاهتمام بالموظفين، و تعكس ثقة عالية و اطمئنانا بين الجميع، هذا يخلق التماسك في المؤسسة، و يساعد على الاتصال الفعال و يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، يرى **Likert** أن المبدأ الذي يمكن أن يستند عليه الرئيس يتمثل في النظر إلى مرؤوسيه على أنهم كائنات إنسانية أكثر منها أشخاص يؤدون عملا. و من جهة أخرى هذا يجعل المرؤوسين ينظرون إلى رئيسهم على أنه صديق متعاون و حازم لكن دون اللجوء إلى التهديد، يهتم برفاهيتهم و يثق فيهم.

ج - نظرية التوازن التنظيمي:

تقوم نظرية التوازن التنظيمي على تحديد الشروط التي يمكن للمؤسسة في ظلها أن تدفع أعضائها إلى الاستمرار في مشاركتهم، و من ثم ضمان بقاء المؤسسة و استمرارها. و ترى أن المؤسسة باعتبارها تنظيما اجتماعيا إنما يركز نشاطها في اتخاذ القرارات، يعتبر **Chester Bernard** أول من نبه إلى هذه النظرية و وضع المفاهيم الأساسية لها

في كتابه ' وظائف المدير التنفيذي ' 1938، ثم تعرض لها **Herbert Simon** فيما بعد في كتابه ' السلوك الإداري ' 1946.

أ- برنارد **Chester Bernard (1886-1961):**

جاءت أفكار **Bernard** نتيجة لخبرته كرجل أعمال، حيث شغل مناصب إدارية هامة منها رئيسا لشركة ' بيل ' للهاتف، و رئيسا لمؤسسة ' روكفلر ' و قد اكتسب من خلالها خبرة ساعدته على إقامة آرائه الفلسفية¹.

ركز برنارد أفكاره على التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد و تفاعلهم اجتماعيا داخل المؤسسة، هذه الأخيرة تتضمن وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم، لديهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك، و إن بقاء المؤسسة و استمرارها يقتضي توفر أمرين: الكفاءة و الفعالية بحيث أن هذه الفعالية تكمن في

1. د. قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 97.

رغبة الأفراد في المساهمة بجهودهم في نشاطه، و أن رغبتهم هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف، و لكن تقتهم تنقص كلما بدا لهم أن الهدف يصعب تحقيقه، و من ثم حين تتوقف الفعالية تختفي المساهمة¹.

يرى " برنارد " أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل تتوقف على الإثباتات التي يحصلون عليها مقابل تحقيق الهدف، فالأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم، و لذا فعلى المؤسسة أن تعمل على إيجاد الحوافز الكافية لإحداث التعاون و المساهمة المطلوبة من الأفراد، و أن بقائها و استمرارها يتوقف على قدرتها على تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافيا لإحداث التعاون، و هذا يعني وجود توازن بين مساهمات الفرد في المؤسسة و بين الحوافز و المشجعات التي يتحصل عليها الفرد.

يمكن تلخيص أهم النقاط التي تعرض لها " برنارد " في النقاط التالية²:

- يؤكد Bernard على أهمية الفرد في التنظيم و يعتبره أحد العناصر الأساسية كما يسميه بالعنصر الإستراتيجي في المؤسسة، و رغبات الأفراد ضرورية للمساهمة في النظام التعاوني من أجل تحقيق أهداف محددة، و بناء على ذلك فإن استخدام الحوافز الإيجابية عملية مهمة في التنظيم سواء كانت معنوية أو مادية.
- تحديد خطوط الاتصال و توضيحها لكافة الأفراد، و من الضروري أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال لكي لا يحدث سوء فهم أو ازدواجية في الجهود.
- أن يكون خط الاتصال قصير لكي يتم الاتصال بسرعة و بدون أية أخطاء.
- أن يكون الأفراد في مراكز الاتصال على مستوى مناسب من الكفاءة لكي يتمكنوا من استلام المعلومات و نقلها للأخرين بصورة فعالة.
- أن يكون هناك أفراد باستمرار في مراكز الاتصال لكي لا تتوقف عملية الاتصالات بسبب الغياب.

1. نواف حسان ، مرجع سابق، ص 98.
2. قيس محمد العبيدي ، مرجع سابق، ص 98.

ب هربرت سايمون Herbert Simon :

يصور Simon مفهوم التوازن في المؤسسة من خلال نظريته إليها على أنها مجموعة من العلاقات تنشأ بين الناس، و أن ما يدفع الأفراد إلى الانضمام إلى هذه المؤسسة و قبول السلطة، اقتناعهم أن هذا الانضمام و المشاركة في الأعمال سوف يسهم في إشباع حاجاتهم و تحقيق رغباتهم الشخصية، و على هذا الأساس يقدم Simon فهمه لنظرية التوازن التنظيمي، و هي وجود توازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في المؤسسة (**Contributions**) و الفوائد التي يتحصل عليها أو الحوافز، و يعتبرها أساساً لتفسير إقبال الأفراد على الاشتراك في الأعمال، ذلك أن الفرد يستمر في تقديم خدماته و مساهمته للمؤسسة طالما أن الحوافز التي تقدم له تعادل أو تزيد عن قيمة المساهمات التي يقدمها¹.

وجه Simon عدة انتقادات إلى مبادئ النظرية الكلاسيكية و التنظيم الرسمي جاءت في كتابه " المنظمات " الذي شاركه في تأليفه James March²:

- يرى Simon أن المؤسسة تواجه تعارض و تضارب عند تطبيق مبادئ التنظيم الرسمي.
- افتراضات الدوافع الإنسانية في النظرية الكلاسيكية غير كاملة و غير دقيقة، مما يؤدي ذلك إلى صعوبة التنبؤ بسلوك الأفراد، و عليه فإن الاهتمام بدراسة دوافع الأفراد بشكل واسع ضروري حتى يتم معرفة اتجاهات السلوك التنظيمي و تأثيره على تحقيق الأهداف.
- عدم إعطاء النظرية الكلاسيكية اهتماماً كافياً لدور الصراعات بين المصالح المختلفة للأفراد في تحديد و توجيه السلوك.
- البرامج المحددة التي تفرضها النظرية التقليدية يؤدي إلى التقليل من ظهور المبادرات و الابتكارات في المنظمة.

¹ نواف حسان، مرجع سابق، ص 50.

² دقيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 101.

نقد النظرية السلوكية :

لم تسلم النظرية السلوكية من النقد من أهم المآخذ عليها عنايتها الزائدة بمشاعر الأفراد و أحاسيسهم.

بالرغم من النقد فإن النظرية السلوكية أدخلت تعابير جديدة في دراسة المؤسسة منها: المشاركة، الدافعية، القيادة، جماعات العمل، إدارة الصراع، اتخاذ القرارات، قبول السلطة... كما شجعت الكثير من المفكرين و الباحثين إلى البحث عن نظرية متكاملة للمنظمة من خلال الجمع بين المبادئ الرسمية التقليدية، و المبادئ و الأفكار التي جاءت بها المدرسة السلوكية، بحيث ساعدت هذه المدرسة على نشوء النظريات الحديثة.

المطلب الثالث: النظريات الحديثة:

تعتبر الأفكار التي جاءت بها النظريات الكلاسيكية و السلوكية الأساس الذي ساعد على نشوء و تطور الفكر التنظيمي الحديث، بحيث أدى إلى ظهور النظريات الحديثة و أهمها نظرية النظم.

1- نظرية النظم La Théorie De Système:

أدرك علماء التنظيم و الإدارة أن المنظمات ليست ساكنة بل متحركة، فهي تحصل على مواردها من المجتمع، و من خلال عمليات و أنشطة المؤسسة تقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى.

تفسر هذه النظرية المؤسسة باعتبارها مجموعة أجزاء متداخلة و مترابطة تتحرك ضمن كيان واحد و تربطها علاقات متبادلة تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات محددة، و استنادا إلى ذلك فإن كافة الوظائف داخل المؤسسة تعتبر أجزاء رئيسية للنظام، فوظائف الإنتاج، التسويق، المالية و الأفراد... تعتبر أجزاء تتفاعل فيما بينها و ترتبط بعلاقات تنظيمية متبادلة تتحرك ضمن نسق **systeme** واحد يرتبط بالنتائج الرئيسية المطلوب تحقيقها¹.

يعتبر **Bertalanffy** عالم الطبيعة و الأحياء مؤسس النظرية العامة للنظام بحيث يرى أنه يجب النظر إلى الكائن الحي كنظام حتى يمكن فهم عملياته، و يعرف النظام

¹ دقيس محمد العبيدي ، مرجع سابق، ص 112.

بصفة عامة بأنه " مجموعة من الأجزاء أو المكونات التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض وتعمل مع بعضها البعض ككيان واحد لتحقيق هدف معين "1. ويرى صاحب النظرية أن هناك النظام المغلق و هو الذي لا يتفاعل مع البيئة، و لا يتأثر و لا يؤثر فيها، و هناك النظام المفتوح و هو عكس نظام السابق فهو يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة به.

فلو أخذنا نظام الإنتاج مثلا كنظام فرعي، نجد أن له علاقات مترابطة و متداخلة مع نظام التسويق حيث يعتمد الواحد على الآخر في عمليات التخطيط و الرقابة و التنسيق و التعاون فيما بينهما من أجل تنفيذ النشاطات المتصلة بأهداف المؤسسة، كذلك في داخل نظام الإنتاج هناك تفاعلات تحدث في عمليات التحضير و التشغيل و الصيانة وغيرها، والتي ترافقها مشاكل و صعوبات تحتاج إلى تنسيق و حلول.

إذن فالنظام الكلي يتكون من أنظمة فرعية هذه الأخيرة تعتبر وسيلة اتصال بين هذا النظام و المحيط الخارجي الذي يعيش فيه، فنظام الإنتاج على سبيل المثال لكي يمارس نشاطه داخل المؤسسة، يرتبط بعلاقات متداخلة مع مؤسسات و أنظمة أخرى في المجتمع، من خلال تبادل المعلومات و الاستفادة من الإمكانيات المتاحة كالتيكنولوجيا و برامج الصيانة... و هكذا بالنسبة للأنظمة الفرعية الأخرى.

إذن فمدخل النظم الذي جاءت به هذه النظرية يؤكد على العلاقة بين المؤسسة و البيئة المحيطة بها انطلاقا من مبدأ النظام المفتوح.

العناصر الأساسية للنظام:

يتكون النظام من العناصر التالية:

المدخلات: وهي كافة الموارد البشرية و المادية المطلوبة لإنجاز العمليات، و تقسم المدخلات عموما إلى:

✓ المدخلات البشرية: و هم الأفراد على اختلاف مستوياتهم و قدراتهم و خصائصهم الشخصية.

✓ المدخلات المادية: الأموال، الأجهزة و المعدات...

1. د. عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الجزء الأول، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية 2001، ص 50.

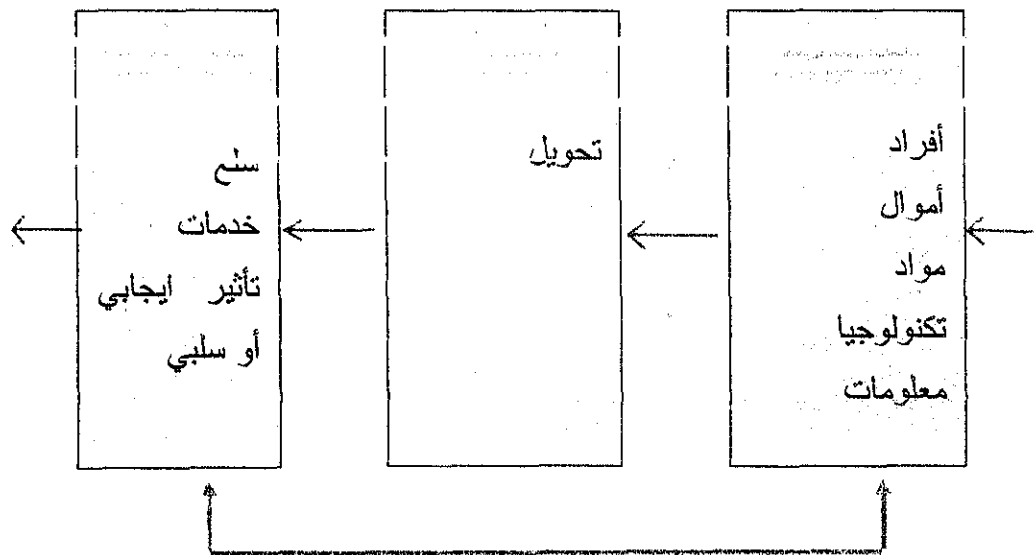
الفصل الأول _____ مفهوم السلطة و القوة داخل المؤسسة

- ✓ المدخلات التكنولوجية: الأساليب و الطرق المستخدمة في انجاز العمل.
- ✓ المدخلات المعنوية: و هي المعلومات و المعارف و التشريعات الضرورية لتحقيق أهداف النظام.

العمليات: و هي الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات وفق أهداف وسياسات المؤسسة، فنظام الإنتاج الذي يهدف إلى صناعة الأثاث يحتاج إلى التغيير في شكل الأخشاب أو تجميعها لتقديم قيمة مادية من خلال العمليات التي يجريها النظام.

- المخرجات: وهي النتائج التي تظهر من جراء عملية التحويل.
- البيئة: و هي ما يحيط بالمؤسسة من متغيرات اقتصادية و اجتماعية و سياسية وتكنولوجية و التي تؤثر على الأهداف و الاستراتيجيات و السياسات، و على تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة و نشاطاتها الرئيسية و الفرعية.
- التغذية العكسية: و هي المعلومات التي ترجع من البيئة إلى النظام، من أجل التعرف على مدى النجاح أو الفشل في تحقيق النتائج و الأهداف التي حددها النظام مسبقا.

البيئة



الشكل 1-1-1- العناصر الأساسية للنظام

ب - نظرية الموقف:

حسب هذه النظرية فإنه لا يوجد اتجاه أو طريقة واحدة مناسبة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في كل الأوقات و الظروف " إذ نجد أن هذه النظرية تؤكد على دراسة وتحليل الظروف المختلفة التي تمر بها المؤسسة و المتعلقة بالأفراد، الوقت، والإمكانيات و الموارد المتاحة و كافة المتغيرات التي لها علاقة بحركة المؤسسة واتجاهاتها من أجل الفهم و استيعاب العلاقات المتداخلة في داخل كل نظام و بين المؤسسة و البيئة المحيطة بها، و اقتراح تصاميم تنظيمية و ممارسات إدارية تلائم الظروف التي تواجه المؤسسة خلال مسيرة عملها"¹

فمثلا السؤال المتعلق بنمط الإشراف الأمثل يمكن الإجابة عنه.

بأن النمط الأمثل يتوقف على طبيعة الرئيس و خصائصه.

بأن النمط الأمثل يتوقف على طبيعة المرؤوس.

بأن النمط الأمثل يتوقف على طبيعة العمل.

و لقد بينت بحوث أن نجاح القيادة يرتبط بملانمة الأسلوب الذي يتبعه القائد مع الموقف الذي يواجهه.

هذه النظرية تعطي فرصة للمدير و قدرا غير محدود من الحرية و التفكير والتصرف، غير أنها تعطي أيضا فرصة للتبريرات في حالة الفشل.

ج - المدرسة الثقافية²

يرى البعض أن مفتاح نجاح المؤسسة يتمثل في الثقافة السائدة فيها، حيث أن هذه ثقافة هي عبارة على نظام من القيم المشتركة التي تحدد ما يجب عمله و كيف يمكن انجاز العمل، و على أساس هذه القيم يتعامل الأفراد و يتكون الهيكل التنظيمي و نظم الرقابة... و التي تشكل الأنماط السلوكية في المؤسسة.

فالنظرية الثقافية تركز في أساسها على نظام القيم و المعايير والسلوكيات المكونة للمنظمة، فسلوك الأفراد يتحدد من واقع معتقداتهم و توقعاتهم، فأى محاولة لدراسة وفهم المؤسسة لا بد أن يكون من منطلق تحليل القيم و المعايير المحددة لتوقعات الأفراد فيها.

¹ د. محمد قيس العبيدي، مرجع سابق، ص 124.
² د. عبد السلام أبو القحف، مرجع سابق، ص 55.

المطلب الرابع: البيروقراطية:

1 - تاريخ البيروقراطية:

يعتبر الفيلسوف الفرنسي "البارون دي جريم De Grimm" أول من استخدم مصطلح البيروقراطية سنة 1764 يصف به النظام المتبع في الحكومة الفرنسية، وكذلك فعل 'دي جورني M.De_Gourmy حينما حلل العلاقة بين المصالح العامة و بين ظهور التنظيم البيروقراطي الإداري في الحكومة، و يمكننا تتبع أصول المصطلح إلى تاريخ بعيد إذ أن فكرة الكفاءة الإدارية لا ترتبط على الإطلاق بالعالم الغربي الحديث فمنذ عام 165 ق.م كان يتم اختيار الموظفين في الصين على أساس الاختبار، و كانت الإدارة هناك تستند إلى الأقدمية و الإنجاز، و الإحصائيات الإدارية و السجلات المكتوبة المنظمة.

لقد اكتسب المصطلح معاني محددة في قواميس اللغة منذ عام 1798 فقد عرفه قاموس الأكاديمية الفرنسية بأنه " القوة و النفوذ اللذان يمارسهما رؤساء الحكومة وموظفو الهيئات الحكومية " و في عام 1813 عرف القاموس الألماني في طبعته الجديدة البيروقراطية بأنها " السلطة و القوة التي تمنح للأقسام الحكومية و فروعها، وتمارسها على المواطنين"¹.

يرى العلماء أن تاريخ الكتابات العلمية حول البيروقراطية بدأ في أواخر القرن التاسع عشر، و أوائل القرن العشرين على يد ثلاثة و هم Weber / Marches/Mosca. يعتبر Mosca أول من ناقش فكرة الدولة البيروقراطية باعتبارها سمة مميزة لتطور النظام السياسي، استخدم Mosca سنة 1895 مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى نمط معين من السلطة الحاكمة للدولة، حيث قسم نماذج الحكم إلى اثنين: إقطاعي وبيروقراطي، في نموذج الحكم الإقطاعي، تكون الدولة الحاكمة بسيطة البناء، يمارس أعضاؤها السلطة بصفة شخصية مباشرة سواء في المجالات السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو القضائية، أما النموذج البيروقراطي للدولة فإن الطبقة الحاكمة تمارس الحكم من خلال وظائف يقوم بها موظفون عموميين مأجورين، و قد اعتبر Mosca أن

¹ د. محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتاب الجامعية، 1975، (مقدمة الكتاب).

التخصص (أي تقسيم العمل) و المركزية (أي تركيز السلطة في يد القيادات العليا)
هما خاصيتان رئيسيتان في خصائص الدولة البيروقراطية¹.

أما **Michels 1911** فقد استخدم مصطلح البيروقراطية للدلالة على السيطرة والنفوذ الذي يمارسه الموظفون العموميين، الذين توظفهم المنظمات الكبرى بناء على مهاراتهم التخصصية، حيث يكونون في المنظمات مراكز قوة و سيطرة تتحكم في هذه المنظمات و تكون بالتالي ما يسمى بحكم الأقلية (الأوليغاركية)²، و قد دعم **Michels** هذا المفهوم على كل المنظمات الكبرى للدولة الحديثة³ ذلك أن جميع التنظيمات الكبرى الحديثة تنقسم إلى أقلية تشغل أوضاع الرئاسة و التوجيه و أغلبية تخضع لحكم هذه الأقلية و لكي يبين صدق هذه الفكرة درس **Michels** البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني الذي يفترض أن يكون تنظيمه قائما على أسس ديمقراطية أكثر من أي تنظيم آخر⁴.

أما **Max Weber** فقد تميز عن غيره من الباحثين بالنظر إلى البيروقراطية من زاوية اجتماعية و تنظيمية في نفس الوقت، حيث أن البيروقراطية تمثل تجسيدا لفكرة الرشد و العقلانية التي تصبوا إليها الحياة الإنسانية⁵.

2- طبيعة علاقات السلطة و القوة عند Weber.

لقد ارتكزت تحليلات وبيير للبيروقراطية على تصوره لطبيعة علاقات القوة في المجتمع، لقد عرف القوة **Le pouvoir** على أنها " قدرة شخص معين و إمكانياته في فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين بالرغم من وجود المقاومة "، **La capacité pour un individu dans une relation social donnée de faire prévaloir sa volonté en dépit des résistances**⁶. إلا أن وبيير ركز دراسته على شكل من أشكال القوة الذي يطلق عليه مصطلح السلطة **autorité**، التي تعرف على أنها " القوة القانونية أو الشرعية

1. علي شريف، إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية للنشر، 1987، ص 315.

2. الأوليغاركية (حكم الأقلية): شكل من أشكال الحكومة تتولى فيه جماعة صغيرة القوة المطلقة على بقية المجتمع. و الأوليغاركية لا تظهر في المجال الحكومي فحسب بل أنها يمكن أن تتحقق في أي تنظيم كبير.

3. علي الشريف، المرجع السابق، ص 315.

4. محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 78.

5. علي الشريف، المرجع السابق، ص 316.

6. قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 127.

التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين و الحصول على امتثالهم للقرارات و الأعمال المكلفين بها¹، إذن فالسلطة تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية في نظر كل من الحكام و الأفراد.

لقد أراد **Max Weber** معرفة الأسس التي تقوم عليها السلطة، و لقد عبر عن ذلك بالسؤال التالي: لماذا ينظر التابعون (المرؤوسين) إلى عملية ممارسة السلطة بواسطة القادة (الرؤساء) على أنها شرعية؟ و للإجابة على هذا السؤال يميز ويبر بين ثلاثة وسائل تحقق شرعية السلطة²:

✓ السلطة الملهمة أو البطولية **L'autorité Charismatique**

✓ السلطة التقليدية **L'autorité Traditionnelle**

✓ السلطة القانونية أو الرشيدة **L'autorité Rationnelle**

السلطة الكاريزماتية: و تعتمد على شخصية القائد، الذي تتوفر فيه صفات تجعله يتميز عن الأفراد الآخرين، يقول **Weber** أن هذا النموذج القيادي نجده أساسا في التنظيمات الدينية و إن كان له تطبيقات في تنظيمات أخرى، إن التنظيم الذي يفقد مثل هذا القائد يتعرض إلى حالة عدم الاستقرار، و يواجه مشكلة من يخلق هذا القائد.

السلطة التقليدية: فإنها تستمد شرعيتها من العادات و التقاليد و الأعراف السائدة، فالأبوين مثلا لهما السلطة في العائلة لأن العرف اقتضى ذلك، من الباحثين من يرى أن القائد الذي يخلف القائد البطولي **Charismatique** و يسيّر على نفس النهج الذي وضعه يسمى القائد التقليدي و بالتالي فإن أساس السلطة و السيطرة في النموذج التقليدي هو التزام القائد الجديد بخط السير الذي حدد القائد البطولي، و بالتالي فإن تأييد المرؤوسين له مرهون بهذا الالتزام.

السلطة القانونية: فإنها تقوم على أساس عقلي رشيد، مصدره الاعتقاد في القواعد أو المعايير الموضوعية غير الشخصية، بهذا ترجع طاعة الأفراد للقانون لا إلى سلطة قائد ملهم أو تقليدي، لقد أطلق ويبر على هذا النموذج الأخير مصطلح البيروقراطية التي تتميز بالاعتماد على القواعد و النظام الرسمي، الذي يحدد طبيعة التسلسل الرئاسي

¹ د. قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 129.

² د. علي الشريف، مرجع سابق، ص 318.

و الحقوق و الواجبات الخاصة بكل وظيفة، و الإجراءات الخاصة بالتعيين والترقية...

« يؤكد ويبر أن هذه النماذج لا يمكن أن تتحقق كاملة في الواقع، لأن السلطة الواقعية غالبا ما تضم عناصر مختلفة من النماذج الثلاثة، إذن الفائدة التي يحققها هذا التصنيف أنه أداة تحليلية يعتمد عليها الباحث في إدراك التداخل بين نماذج السلطة في الواقع، في ضوء تحليل أوجه التعارض بين ما هو مثالي و ما هو واقعي، و يذهب ويبر بأنه برغم وجود الإدارة البيروقراطية في الماضي بصورة مختلفة، فإن انتشارها على نطاق واسع و كنموذج متميز للتنظيم، كان مصاحبا لظهور الدولة الحديثة، إن التحول نحو البيروقراطية لم يقتصر على أجهزة الدولة فقط، بل أنه ظهر في كافة المجالات، الدينية، التعليمية و الاقتصادية، و لقد حدث ذلك استجابة لظروف تاريخية معينة أهمها: ظهور اقتصاد النقود، زوال نظام العبودية، كبر حجم المجتمعات و تعقد المهام الإدارية، نمو الرأسمالية، يضاف إلى ذلك تفوق الإدارة البيروقراطية فنيا على غيرها من أنماط الإدارة لاعتمادها على الأسس العقلية الرشيدة، و القواعد و الإجراءات المحددة التي تحكم نظام العمل في التنظيمات البيروقراطية»¹

3- تعريف البيروقراطية وخصائصها:

يرى العديد من الكتاب أن البيروقراطية تعني "حكم المكاتب" أما عن الانطباع السائد حول هذا اللفظ هو مظاهر الجمود والسلبية والروتين وغير ذلك من الألفاظ المتشابهة، ولكن البيروقراطية كمفهوم علمي فهي أبعد من ذلك. إن المؤسسات ولاسيما الكبرى منها تتميز بتعدد المسائل التنظيمية والإدارية فنجد بأن العمل الواحد مقسم إلى أجزاء صغيرة، بالإضافة إلى أن المؤسسة تضم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسيا وأفقيا في منتهى الصعوبة، كما أن العلاقة غير الشخصية وغير المباشرة، تصعب عملية تقييم كفاءة المرؤوسين.

¹ محمد علي محمد- مرجع سابق -ص

في ظل هذا التعقيد يصبح من الضروري وجود نظم وقواعد ، وأيضا وجود مسالك محددة للاتصالات الرسمية تحدها الإدارة العليا، إن البيروقراطية تهدف إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق أدائها"¹.

يعتبر الفيلسوف الألماني "ماكس ويبر 1864-1920" من الباحثين الذين تعرضوا إلى دراسة البيروقراطية، فلقد ركز دراسته على أسس التنظيم البيروقراطي الحكومي، إلا أن المبادئ التي طورها تصلح لتحليل التنظيمات بصفة عامة، فالتساؤل الرئيسي الذي حاول أن يجيب عنه هو "ما هي الأسس التي تركز عليها الإدارة الرشيدة عموما" ولقد جاءت إجابته متمثلة في نظرية شاملة عن البناء البيروقراطي وخصائصه المثالية².

يقصد بالبيروقراطية بأنها وصف للنموذج المثالي للتنظيم والذي يستند إلى عدد من المبادئ والخصائص التي نشرها في كتابه باللغة الألمانية "نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي" سنة 1921 ويمكن أن نعرض هذه الخصائص على النحو التالي:

1- التخصص Specialisation :

تقسيم العمل في كل نشاط إلى أنشطة فرعية بناء على التخصص، وتحديد الوظائف بصورة رسمية وبموجب قواعد ثابتة³.

2- التدرج الهرمي للسلطة Hierarchy :

يتبع التنظيم البيروقراطي الشكل الهرمي ، وهذا يعني أن كل فرد في التنظيم هو تحت رقابة وإشراف الرئيس الأعلى منه، وكل مسؤول داخل المؤسسة يحاسب أمام رئيسه عن الأعمال التي يحققها مرؤوسه وعن قراراته وتصرفاتهم بالإضافة إلى قراراته وتصرفاته، وحتى يكون قادرا على مباشرة سلطته عليه، فإنه يصدر إليهم التوجيهات والأوامر وعلى المرؤوسين إطاعة هذه الأوامر، وتكون هذه السلطة محددة بدقة وموجهة وفق العمليات الرسمية⁴.

¹ د. عبد السلام أبو القحف، مرجع سابق، ص 20

² محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 29

³ د. قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 76.

⁴ د. محمد السعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر 1992، ص 82.

3- قواعد لممارسة الوظائف :

وجود نظام رسمي للقواعد يحكم الأفعال والقرارات ويحدد الكفاءات الخاصة بكل وظيفة ويحدد السلطة اللازمة للقيام بالواجبات ومسؤولية كل فرد في المؤسسة¹.

4- التدريب الرسمي La formation formel

يعتمد التعيين على المهارات الفنية والتدريب الرسمي وهذا من أجل تمكين الموظف من القيام بتطبيق القواعد التي تنظم السير الحسن للعمل وأداء الواجبات المكلف بها.

5- اللاشخصية في العلاقات الوظيفية Impersonnalité :

يتضمن هذا المبدأ فصل الإدارة عن الملكية : أي لا تكون وسائل الإنتاج ملك لأعضاء الإدارة وهذا للتمكن من محاسبة المدراء على أعمالهم، وأيضا العاملين لا يمتلكون وسائل الإنتاج، فالوظيفة لا يمكن أن تكون ملكا لشاغلها، أي ليس هناك حق لأي شخص في امتلاك المنصب الرسمي ولا في تملك المكتب وما فيه، كما أن تولي الوظائف لا يقوم على نظام وراثي.

بالنسبة لهذه النقطة فإن البيروقراطية تفصل الأموال والأدوات العامة عن الملكية الخاصة للموظف أو العامل وقد أوضح Merton هذه النقطة فهو يرى أنه مع زيادة عدد التنظيمات البيروقراطية أصبحت العلاقات الاجتماعية بأدوات الإنتاج تتحكم في الإنسان إلى حد كبير، وهذه الظاهرة لا تعكس آراء ويبير ، وحده وإنما تمثل حقيقة راسخة يجب أن يعترف بها كل إنسان في المجتمع الحديث فعلى الإنسان أن يدرك أنه لا بد أن يعمل لدى الغير لأنه إذا أراد أن يعمل لابد أن يمتلك بعض الأدوات والمعدات، ولكن هذه الأدوات تملكها التنظيمات البيروقراطية سواء كانت عامة أو خاصة، ومن ثم لا بد وأن يعمل الفرد في البيروقراطية حيث توجد الأدوات والمعدات من أجل أن يعيش، وبهذا المعنى فإن البيروقراطية تفصل بين الفرد وأدوات الإنتاج. وذلك ما حدث تماما في الجيوش بعد انتهاء عهد الإقطاع فقد أصبحت الدولة هي التي تمتلك أدوات القتال بعد أن كان كل جندي يمتلك أدواته الخاصة به، وبذلك فإن الجيش كتنظيم بيروقراطي فصل بين الجندي وأدوات الحرب ، فلم يعد الجندي يملك هذه الأدوات ، فقد أصبح العلماء

¹ د. قيس محمد العبيدي ، نفس المرجع السابق، ص 77

أيضا لا يستطيعون توفير أدوات وأجهزة البحث، لكي يقوموا بأعمالهم لا بد من العمل في تنظيمات بيروقراطية تستطيع توفير هذه الأدوات ومن ثم أصبح العالم أيضا منفصلا عن أدوات البحث¹.

6- نظام الإجراءات:

جميع الإجراءات الإدارية والقواعد والقرارات توضع وتثبت كتابة أي الاعتماد على المستندات والوثائق.

7- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المؤسسة، وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية². باختصار فإن النموذج المثالي للبيروقراطية يركز على عدة محاور أهمها: وجود درجة عالية من التخصص، بناء هرمي للسلطة ينطوي على نطاق محدد للمسؤولية ونظام غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم وتحديد العضوية وفقا للمقدرة والخبرة.

4 - الانتقادات الموجهة إلى البيروقراطية:

تعرضت نظرية البيروقراطية إلى الكثير من الانتقادات من قبل العديد من الباحثين، من أهم هذه الانتقادات:

1- النموذج البيروقراطي ينظر للإنسان نظرة آلية، ويهمل الطبيعة الإنسانية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض كفاءات الأداء في المؤسسة بدلا من ارتفاعها.

2- تؤدي بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية إلى الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الأقدمية التي من شأنها التقليل من حدة المنافسة.

3- التركيز على تطبيق مبدأ "الرقابة والإشراف" من المحتمل أن يؤدي إلى محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، هذا ما يؤدي إلى خلق المزيد من الرقابة

¹ د. عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع والإدارة (مفاهيم وقضايا)، المكتبة الجامعي الحديث، 1997، ص 62.
² خليل محمد الشماخ ودخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط الأولى سنة 2000، ص 35.

والإشراف يعقبها المزيد من النتائج غير المتوقعة والنهائية يؤدي ذلك إلى انخفاض الكفاءة، وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة وارتفاع تكلفتها¹.

4- يفترض التنظيم البيروقراطي عدم تأثير البيئة على المؤسسة، أي أن المنظمة تعيش في محيط مغلق وهذه الفرضية غير صحيحة، فلا يمكن تصور بأنه ليس هناك تأثير متبادل بين المؤسسة وبيئتها، فنجاح المؤسسة لا يرتبط بالخصائص الداخلية أو الذاتية، وإنما للظروف البيئية المحيطة دور كبير وأساسي في نجاحها².

5- التنظيم الرسمي في نظر Weber هو التنظيم الشرعي الوحيد وليس هناك تأثير للتنظيم غير الرسمي، وهذه الفكرة غير واقعية.

إن هذه الانتقادات التي وجهت للنموذج البيروقراطي كانت جزء من الدراسات التي قدمها العديد من الباحثين الذين كانت دراستهم تستند إلى النموذج المثالي لـ Weber ولكن مع مراعاة التعديلات المطلوبة، ومن أشهر النماذج والتي صيغت في هذا الإطار ثلاثة وهي لكل من مرتون Merton ، سلزنك Seleznick ، وكولدندر Gouldner .
(1) نموذج مرتون:

يعتبر روبرت مرتون R.Merton من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها نموذج Weber فإذا كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر في خاصيتين:

الأولى: هي الرشد أو التعقل حين يركز التعيين على المعرفة الفنية المتخصصة والمعايير الموضوعية، وتكون العلاقات غير شخصية بين الأعضاء.

والثانية: هي القدرة على التنبأ بالسلوك التنظيمي وبمجرى الحوادث، نتيجة استقرار الوظائف، والعلاقات السائدة بين الأعضاء، بحيث نعلم الارتباط بين الدور الذي يؤديه كل فرد وأدوار بقية الأعضاء.

إذا كانت هاتان الخاصيتان هما اللتان تحددان الإدارة البيروقراطية: فإن الأمر لا يخلو من مظاهر الخلل الوظيفي، فهذه المعايير التي وضعها Weber للبيروقراطية يمكن أن

¹ د. خليل محمد حسن الشماخ، د. خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 36

² د. قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 79.

الفصل الأول _____ مفهوم السلطة و القوة داخل المؤسسة

تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة، وتتحول الوسائل إلى غايات، أي يصبح إلزام الفرد بالقواعد والإجراءات هي الهدف، عوضاً من الاستعانة بها كوسائل لتحقيق الأهداف. يرى Merton أن الرغبة القوية لإدارة التنظيم البيروقراطي في السيطرة على سلوك الأفراد العاملين تأخذ شكل التحديد القاطع للاختصاصات والمسؤوليات ، بحيث يمكن التنبأ بالسلوك ومحاسبة الأفراد ومساءلتهم، كما يتم التركيز على الإجراءات الرقابية التي تأخذ شكل المراجعة للتأكد من مطابقة الواقع للقواعد والإجراءات المحددة، هذا الوضع ينتج عنه النتائج التالية:

- تقليص حجم العلاقات الشخصية، وتحول العلاقات في إطار البيروقراطية إلى علاقات بين المكاتب أو الوظائف¹.
- تصبح القواعد والإجراءات الرسمية أمراً طبيعياً بالنسبة للأفراد، بحيث يلتزمون بها في تصرفاتهم اليومية.
- زيادة استعمال أسلوب التبويب في اتخاذ القرارات، أي يتم تقسيم الموضوعات إلى فئات أو طبقات، لكل فئة حلّ معين تدرّب عليه الفرد، ولا يكون هنالك بحث عن بدائل أخرى لاتخاذ القرار تناسب الوضعية الجديدة ، هذا يؤدي إلى عدم القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة.

هذه النتائج الثلاثة لخصها Merton في عبارة واحدة وهي "جمود السلوك الوظيفي"، هذا الجمود قد يحقق أهداف التنظيم البيروقراطي من حيث الثبات والاستقرار، إشباع الحاجة الأصلية للرقابة، بالإضافة أنه يوفر للأفراد أساساً للدفاع عن تصرفاتهم وسلوكهم الوظيفي²، فعندما يقدم أحد عملاء التنظيم شكوى ضد موظف، فإن هذا الأخير سيحاول إخفاء سلوكه غير المقبول وراء القواعد والإجراءات التي توصف بأنها عقلية، لكن هذا الجمود يؤدي إلى نتائج عكسية غير متوقعة تتمثل في صعوبات مع المتعاملين مع المؤسسة أي مع البيئة.

(2) ألفين جولدنر Gouldner

¹ د. خليل محمد حسن الشماع، د. حضير كاظم محمود ، مرجع سابق، ص 38
² د. علي شريف، مرجع سابق، ص 332.

Gouldrer يرى أن هناك نتائج غير متوقعة تحدثها البيروقراطية والتي لم يأخذها Weber في حسبانها، حيث يتفق Gouldrer مع Merton في أن الإكثار من الإشراف والرقابة يؤدي إلى الإخلال بالتوازن.

إن رغبة الإدارة العليا للمؤسسة في إحكام الإشراف والرقابة يؤدي إلى قواعد وتعليمات صارمة، هذه القواعد تؤدي إلى تخفيض الشعور بعلاقات السلطة حيث يخضع الجميع لذات القواعد ويترتب على ذلك ميل الأفراد إلى قبول سلطة المشرفين بحكم مراكزهم هذا يؤدي إلى تقليل حدة الصراع.

إن هذه النتائج مقصودة أي هي التي ترغب فيها الإدارة، إلا أن هناك نتائج سلبية غير مقصودة تترتب على هذا الوضع:

- القواعد العامة اللاشخصية توضح ما هو غير مسموح به، وبذلك تزيد من معرفة الناس بالحد الأدنى من السلوك المقبول الذي يصبح السلوك المعياري وهذا يقلل من الكفاية، وفي البيروقراطية العقابية يهتم المدير بالشدة المترابدة للإشراف الدقيق ليتأكد من أن الأوامر تنفذ فعلا، ويترتب على ذلك اهتمام متزايد بالسلطة، وتوتر أكبر بين الأشخاص وينتج عن ذلك الاستمرار في إصدار القواعد الرسمية اللاشخصية لعلاج الصراعات، ومن ثم تبدأ دورة جديدة¹.

- تفهم الإدارة التزام الأفراد بالحد الأدنى للعمل المطلوب على أنه فشل منهم، هذا ما يدفع الإدارة إلى زيادة الرقابة والإشراف والمزيد من القواعد، هذا يؤدي إلى جعل علاقات القوة أكثر وضوحا، إذ يدرك الأفراد أنهم موضع سيطرة واستغلال المستويات العليا، وهذا يؤدي إلى التوتر والصراع الداخلي الذي ينتهي باختلال توازن التنظيم الأصلي².

هـ - مشكلة التعاقب في السلطة في التنظيمات البيروقراطية:

ناقش Weber مسألة تعاقب السلطة بين الكاريزمية والبيروقراطية والتقليدية وذهب إلى أن التعاقب يسير في دورات متقلبة، لكنه يهدف إلى ترشيد الفعل الاجتماعي، ففي السلطة الكاريزمية الأتباع يقبلون قائدهم لما يتمتع به من صفات شخصية فريدة،

¹ د. عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 137
² د. علي الشريف، الإدارة العامة (مدخل الأنظمة)، دار الجامعة للنشر، بيروت 1989، ص 187.

وعندما تزول هذه السلطة فإن الأتباع يبحثون عن خلف لقائدهم قد يكون تقليدياً أو بيروقراطياً، في حالة القائد التقليدي فإن أي انحراف لهذا الأخير عن خط السير الذي وضعه السابق سيؤدي إلى إثارة الأتباع عليه.

يرى **Gouldner** أن **Weber** لم يوضح متى يؤدي التعاقب إلى سلطة بيروقراطية ومتى يؤدي إلى سلطة تقليدية.

بعض علماء الاجتماع إهتموا بمشاكل التعاقب في المنظمات البيروقراطية، فقد ناقش **Arnold Brecht** و **Marchall Dimock** مشكلة "الاحتجاج البيروقراطي" أي مقاومة الأفراد لسياسات رئيسهم خاصة عندما يكون جديداً في منصبه وقد أرجع **Dimock** هذا الصراع إلى الاتصال غير الكامل بين الخلف (الرئيس الجديد) والأفراد القدامى الذين ينتمون للتنظيم، لأن هؤلاء الأفراد خلال سنوات عملهم وضعوا خطوط اتصال بينهم وتصورات يعبرون عليها بطرق غير واضحة يجعلها رئيسهم الجديد، لكن **Dimock** لم يوضح السبب في وجود هذا الاتصال غير الكامل بين الرئيس الجديد والمرؤوسين، كما لاحظ أن الخلف يهتم في المحل الأول بإحداث التغيير دون أن يوضح الظروف التي تؤدي إلى ذلك¹.

من بين علماء الاجتماع الذين تعرضوا إلى مسألة التعاقب **Gouldner** حيث أجرى دراسة في منجم للجبس **mine de gypse** لاحظ من خلال دراسته للمصنع أن هناك أمرين حدثا بعد دخول المدير الجديد:

الأول: ازدياد درجة التحول إلى البيروقراطية: ومن بين الشواهد على ذلك ازدياد الانفصال بين ملكية الشركة من ناحية و ملكية العمال من ناحية أخرى، فقد بدأت الشركة تتحكم بكل صرامة وشدة في كل ما تملكه من الآلات والمواد الخام والمنتجات النهائية، ومنعت العمال من استخدامها في النواحي الشخصية، ويرجع هذا التحول إلى أن المدير السابق كان واعياً بالمجتمع المحلي الذي يعمل به، كما كان أحد قاداته الغير رسميين، ولم يحصل إلا على قدر ضئيل من التعليم، لذلك كان يكره الأعمال المكتبية ثم حل محله مدير جديد من خريجي الجامعة يهتم بالأوامر والتعليمات لذلك طلب من المشرفين تقديم

¹ د. عبد الهادي جوهرى، مرجع سابق، ص 78.

أكبر عدد من التقارير كما نفذ بكل شدة الأوامر التي تقضي بعدم الغياب، وحدد أساليب جديدة لعقاب من يخالف التعليمات، ثم زاد عدد المشرفين وقسمهم إلى جماعتين: جماعة تعرف الطريقة التي ينبغي أن يؤدي بها العمل وتوجه العمال إلى أداء العمل بهذه الطريقة، وجماعة أخرى تعرف طريقة أداء العمل وتقوم بالعمل الذي يعجز العمال عن أدائه، وقد ترتب على كل هذه الإجراءات أن بدأ يسود المصنع جو لا شخصي من الأبنية البيروقراطية.

ثانياً: وجود سلسلة من الاستبدالات بين رؤساء العمال والمشرفين:

حيث بدأ المدير الجديد ينقل بعض القدامى من المشرفين ورؤساء العمال وإحلال آخرين محلهم، كما أنشأ بعض الوظائف الجديدة ورقى بعض العمال إليها، وهذا التغيير السريع كان أمراً غير عادي في المصنع أطلق عليه جولدنر " الاستبدال الاستراتيجي " ¹.
يرجع جولدنر هذا التحول إلى البيروقراطية والاستبدال الاستراتيجي إلى سببين الإطار المرجعي للخلف (المدير الجديد) وتصورات المتوقعة، وثانيها السمات الموضوعية للمصنع.

1- يتكون الإطار المرجعي للخلف من عدة عناصر، يرتبط العنصر الأول بظروف تعيينه في هذا المنصب، إذ رأت إدارة الشركة أن المدير القديم تقدمت به السن وأنه لا بد من إحلال آخر محله، لذلك اختارت أحد موظفيها وجعلته مديراً لذلك المصنع، وقام موظفو المكتب الرئيسي للشركة بتوضيح عيوب المدير القديم، وطلبوا منه ضرورة تحسين معدلات الإنتاج، فأخذ في اعتباره كل النصائح التي قدموها له، خاصة وأنه كان يشعر بالعرفان بالجميل نحوهم لأنهم السبب في ترقيته إلى هذه الوظيفة الجديدة، لذلك كان حريصاً على أن يكون مديراً ناجحاً ورأى أن الطريق إلى ذلك هو إتباع الخطوط التنظيمية الرسمية، وتجنب الاعتبارات الشخصية التي كان يعطيها سلفه كثير من الاهتمام.

أما العنصر الآخر الذي يتضمنه الإطار المرجعي هو أن للمدير الجديد أصدقاء ساعدوه في الحصول على الترقية والصعود إلى أعلى السلم في الشركة، لذلك يتوقع منه

¹ د. عبد الهادي جوهري، مرجع سابق، ص 80

هؤلاء أن يرد إليهم ما سبق أن قدموه له من خدمات، لذلك إذا تهرب من التزاماته القديمة نحوهم فإن الأمور ستسوء، فالوفاء بالالتزامات والاحتفاظ بهؤلاء الأفراد وإقامة معهم علاقات غير رسمية سيساعده في أداء رسالته¹.

2- المصنع كأى تنظيم اجتماعي فهو يجمع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، فقد وجد المدير الجديد أن العمال يستعيرون بعض الأدوات من المصنع كي يستخدمونها في أغراضهم الشخصية، كما كانوا يحصلون على بعض المواد الخام أيضا لاستعمالاتهم الشخصية، كما لاحظ أن بعض العمال يفضلون الحضور مبكرا للحصول على أجر إضافي أو الانصراف مبكرا لأغراض خاصة بهم، كما أنهم كانوا يتغيبون بعض الوقت وهذا من الامتيازات التقليدية التي اكتسبوها والتي تدل على أنهم رؤساء أنفسهم.

نتيجة لهذا الوضع رأى المدير الجديد ضرورة إحداث بعض التغييرات حتى تزداد الإنتاجية وألقى مسؤولية انخفاض الإنتاج على المشرفين القدامى، الأمر الذي جعله يواجه أول مقاومة، هؤلاء المشرفين هم في وضعية قوة وقادرون على تعبئة العواطف ضده، فهم يمثلون الجماعة غير الرسمية للمدير السابق، وبذلك فهم يعتبرون المدير الجديد رئيسا غير شرعي، لأنه في نظرهم أن الخليفة الشرعي يجب أن يكون من جماعتهم، إلى جانب المشرفين فإن العمال أيضا قاوموا هذا المدير لأنهم خسروا المزايا التي كانوا يتمتعون بها من قبل، كما أن زيادة الإنتاجية تعني زيادة الجهد دون الحصول على مقابل وهذا في رأي العمال هو ظلم لهم، كما أنهم يعتبرون المدير الجديد غير شرعي، ففي نظرهم فإن شرعيته هو أن يكون من بين صفوف العمال أو أنه يعترف بالحقوق التقليدية لهم. فالمدير الجديد واجه مشكلتين: تحقيق الأهداف ورفع الإنتاجية والثانية كيفية القضاء على مقاومة العمال والمشرفين، وللتقليل من حدة المشكلة حاول خلق علاقات غير رسمية واستمالة عاطفة العمال، ولكن هذا الأسلوب وحده لا يكفي لتحقيق أهداف الإدارة العليا التي تسعى أساسا لرفع معدلات الإنتاج بأقل تكلفة، وبين أهداف العمال

¹ د. عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 81.

الذين هم أقل اهتماما بالإنتاجية، ومن جهة ثانية كان عليه أن يعرف شبكة العلاقات غير رسمية القائمة بين أفراد المصنع، ولكن كلا الأسلوبين لم يكونا كافيين لذلك اضطر إلى الاستعانة بالأساليب اللاشخصية والضوابط الرسمية والاستبدالات الاستراتيجية. أي أنه استعان لحل المشاكل بأسلوبين: التضامن غير الرسمي والاستبدالات الاستراتيجية هذه الأخيرة التي لم يبدأ في تنفيذها إلا بعد أن كون جماعة غير رسمية جديدة تتلاءم مع حاجاته وتسانده، وتساعد على نقل أوامره إلى باقي أجزاء المصنع، ويتضح من ذلك أنه مهما كان نمط البناء البيروقراطي فإن الأوامر الرسمية تحتاج دائما إلى سند ودعماء مكونة من علاقات غير رسمية، فقد شعر المشرفون الجدد بفضل المدير الجديد عليهم فأقاموا معه روابط غير رسمية يعتمد عليها في تحقيق أهدافه، فالاستبدالات الاستراتيجية التي شملت تغيير المشرفين القدامى بأخرين ساهمت في إنشاء تنظيمات غير رسمية أصبحت سند للمدير الجديد.

إن الولاء الشخصي نحو الذين في يدهم السلطة يعيق انتقالها، أما إذا كان الولاء للأوامر والتعليمات فإن هذا يساعد على انتقال السلطة، فالهدف هو استمرار التنظيمات في الوجود حتى بعد انتهاء حياة مؤسسيها.

ثم يذهب Gouldrer في ختام دراسته إلى أن السلطة "أداة" تشد الانتباه إلى بعض الأمور العصرية، ففي المجتمعات الرأسمالية الصناعية تعتبر الملكية الأساس لاكتساب السلطة والنفوذ والقوة، ويترتب على ذلك بأن صاحب المصنع من خلال ملكيته يكون له السلطة على موظفيه وعماله، ومعنى هذا أن السلطة تصاحب ملكية وسائل الإنتاج، وطالما أن وسائل الإنتاج تباع وتشتري في السوق كذلك الحال يكون بالنسبة للسلطة.

يشير Gouldrer في ختام مقاله أنه لم يقصد عرض نظرية منظمة Systematique عن البيروقراطية فكل ما أشار إليه هو أن ارتفاع معدل التعاقب هو أحد ميكانزمات وطبيعي لتطور التنظيم البيروقراطي¹.

¹ د. عبد الهادي جوهري، مرجع سابق، ص 85.

خلاصة المبحث:

في ظل نظريات التنظيم الكلاسيكية تعتبر السلطة رسمية تتساقب من أعلى إلى أسفل، إذ نجد أن Taylor يرى ضرورة وجود تسلسل رتبوي بحيث يكون لكل مرؤوس ثمانية مشرفين، وكل مشرف يعتبر رئيسا في مجال تخصصه، أي يرى أنه بإمكان المرؤوس أن يخضع لأكثر من رئيس لكن هذه الطريقة ليست ناجحة تربك المرؤوس، إذ ينتج عنها تعدد في الأوامر وهذا لا يساعد المرؤوس على معرفة المطلوب منه بالضبط¹.

أما Fayol فهو أيضا يرى ضرورة تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل لكن على عكس Taylor فهو يرى بوجود وحدة القيادة، أي أن الأوامر تصدر من رئيس واحد، أي تركيز السلطة في يد شخص واحد ولا يجوز تفويضها إلا في ظروف وأحوال معينة. في إطار هذه النظرية يعتبر الفرد أنه يستجيب بصورة آلية للأوامر الصادرة وهذا يستبعد وجود صراعات بين الأفراد للبحث عن التأثير في الآخرين وبالتالي هذه النظرية لا تظهر علاقات القوة.

أما النظريات السلوكية فقد وجهت اهتمامها نحو الفرد وضرورة إشباع حاجاته، إذ نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية ترى أن إشباع حاجات الفرد تجعله يستجيب بسرعة إلى ما يطلب منه، وتفترض أن الأفراد كلهم متفاهمين ومتعاونين داخل مؤسسة، إلا أن الواقع العملي يكشف عن وجود تعارض في المصالح بين العمال هذا يؤدي إلى خلق الصراع، وبالتالي فإن مدرسة العلاقات الإنسانية هي الأخرى لا يمكن الاعتماد عليها في ملاحظة علاقات القوة، دائما في إطار النظرية السلوكية نجد أن Barnard يرى أن السلطة تتساقب من أسفل إلى أعلى، أي أن الرئيس ليس له السلطة إلا بقبول المرؤوسين وهذا أيضا من الصعب تطبيقه في الواقع العملي.

في إطار النظريات الحديثة ومن بينها نظرية النظم التي تعتبر المؤسسة نظام مفتوح وبهذا فإنها تؤثر في وتتأثر بالمحيط الذي تنشط فيه، وبهذا لا تصبح القوة تمارس داخل المؤسسة فقط، ولكن يظهر الحديث عن نوعين آخرين للقوة وهو القوة على

¹ د. محمد عدنان النجار، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، توزيع دار الفكر، دمشق، 1980، ص 16.

المؤسسة التي تتمثل في الضغط الذي يمكن أن تمارسه منظمات خارجية على المؤسسة (البنوك، المستهلكين، ...)، وقوة المؤسسة والتي تتمثل في الدور الذي تلعبه المؤسسة في محيطها.

أما النظرية الموقفية فإنها ترى أن المؤسسة حتى تكون ناجحة عليها أن تتأقلم مع الموقف الذي يواجهها، فنجاح المدير في إنجاز مهامه يتوقف على قدرته على التكيف مع الموقف الذي يتعرض له.

أما المدرسة الثقافية فتري ضرورة الأخذ بعين الاعتبار القيم والمعايير الموجودة في المؤسسة لأن لها دور بارز في التأثير على نمط ممارسة السلطة، بناء الهيكل التنظيمي، ظهور جماعات لها قائدها...

أما عن البيروقراطية ففكرة Weber كانت أنها الأسلوب الأمثل لتنظيم العمل في كل المنظمات من خلال استنادها على تدرج هرمي للسلطة، ومعايير وقواعد موضوعية غير شخصية تحدد العمل بدقة والعلاقات داخل المؤسسة، إلا أنه في أيامنا هذه أصبح سماع كلمة بيروقراطية يعكس انطباعات سلبية في أذهاننا فالكلمة أصبحت مرادف للروتين وتعقد وطول المعاملات وتعطيل مصالح الناس، أي أصبحت البيروقراطية دليل على نموذج السلوك السيئ لسيما في الإدارات التي يتعامل معها المواطن بصفة عامة كالبلديات والدوائر... ولعلّ هذا السلوك ناتج عن التطبيق السيئ للمعايير التي وضعها "ويبر"، فتجاهل الجانب الاجتماعي والنفسي للفرد يجعله يطبق هذه المعايير بحذافيرها دون أية مرونة كوسيلة للضغط على الإدارة، لكن هذا يؤدي إلى انعكاسات سلبية مع الأفراد الذين يتعامل معهم.

إن الهدف من إنشاء المؤسسة هو ضمان استمرارها الذي قد يكون أطول من عمر الفرد وبالتالي فإن المنظمات المبنية على علاقات السلطة التي تعتمد على القائد البطولي أو الكاريزمي مهددة بالانهيار والزوال، وكذلك الحال بالنسبة للقائد التقليدي الذي إذا انحرف عن الأسلوب القيادي للقائد الذي سبقه يؤدي به إلى مشاكل قد تهدد كيان المؤسسة، إن الولاء الشخصي نحو الذين في يدهم السلطة يعيق انتقالها، أما إذا كان الولاء للأوامر والتعليمات فإن هذا يساعد على انتقال السلطة، فالهدف هو استمرار التنظيمات في الوجود حتى بعد انتهاء حياة مؤسسيها.

المبحث الثاني: السلطة والقوة داخل المؤسسة

الحديث عن السلطة ليس بالشيء الجديد فمنذ أن وجد الإنسان وجدت السلطة وظهر الصراع لأجلها، ومنذ القدم تقدمت الدراسات في هذا الموضوع كتلك الكتابات الفلسفية عند فلاسفة اليونان كأفلاطون في كتابه "الجمهورية" الذي يقسم من خلاله المجتمع إلى طبقات تحكمها طبقات الفلاسفة، وأرسطو في كتابه "السياسة" حيث تحدث من خلاله عن الحكم وغيريهما... إلى أن تفرعت العلوم واستقلت عن الفلسفة وأصبح ينظر للسلطة من عدة زوايا فتعددت الدراسات الحديثة ولم تصبح السلطة تدرس على المستوى الشامل المتمثل في سلطة الدولة، بل نزل البحث العلمي إلى دراسة هذا الموضوع داخل مختلف تنظيمات المجتمع بما فيهم المؤسسة.

سنحاول في هذا المبحث التعرض إلى ثلاثة نقاط:

1- مفهوم السلطة والقوة داخل المؤسسة.

2- مصادر القوة داخل المؤسسة.

3- نظريات السلطة والقوة داخل المؤسسة.

أريد أن أشير إلى مصطلحين استعملتهما في هذا البحث وهما السلطة والقوة، فكلمة سلطة ترجمة عن الكلمة الفرنسية *autorité* استعملتها للتعبير عن تلك السلطة المرتبطة بالمركز الوظيفي، أما كلمة قوة ترجمة عن المصطلح الفرنسي *pouvoir* فاستعملتها للتعبير على القدرة على التأثير في الآخرين بما في ذلك السلطة الرسمية.

المطلب الأول: مفهوم السلطة و القوة:

أ - القانون يتناول السلطة من زاوية قانونية، إذ يمكن تعريف السلطة على أساس أنها "الحقوق والالتزامات والواجبات، فالذي يملك السلطة له الحق في طلب الطاعة، والآخر الذي يتلقى الأوامر عليه واجب الطاعة"¹، أو هي القدرة القانونية على ممارسة النفوذ على فرد أو جماعة، ومن وسائلها إصدار الأوامر والنواهي ممن يملكها إلى الخاضعين لها ومراجعة أعمالهم وإثابتهم أو عقابهم.

فالقانون يحدد نظاما معيناً ويفرض على العاملين قبوله، وهذا النظام يعني إرغام الأفراد الخاضعين للسلطة على قبول قرارات الرئيس، وخضوعهم كذلك للعقوبات في حالة عدم امتثالهم للقرارات والأوامر والتوجيهات الصادرة عن الأشخاص المتمتعين بالسلطة².

إن التعريف القانوني يتناسب مع النظرة الكلاسيكية للسلطة التي تفسرها من خلال الخطوط الرسمية التي تظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتي تبين سلطة رئيس على مرؤوس، ولا تظهر نوع آخر من السلطة الذي قد يمارسه نفس الرئيس على زملائه الذين يتساوون معه في الرتبة المهنية، أو قد يمارسه المرؤوس على الرئيس والذي يدخل في إطار السلطة غير الرسمية³.

ب) أما علم النفس فينظر إلى السلطة من زاوية سلوكية نفسية إذ يمكن تعريف السلطة بأنها "تتضمن العلاقة بين اثنين أو أكثر من الأفراد، فمن ناحية نجد شخصا يقترح طريقة أداء عمل للآخرين، و نجد شخصا آخر يقبل هذه المقترحات ويطيع الأوامر"⁴.

يعتبر Chester Barnard من أوائل الكتاب السلوكيين الذين كتبوا عن التنظيم منتهجين في ذلك المنهج السلوكي، ينظر "بarnard" إلى المؤسسة على أنها نظام تعاوني وهو تعريف لم يتعرض له أي من الكتاب الكلاسيكيين فقد قام بإعطاء وزن كبير للعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على درجة التعاون المطلوب داخل المؤسسة،

¹ د. محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 423.

² د. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار الريحانة للنشر، الجزائر، بدون تاريخ، ص 63.

³ د. علي لشريف، مرجع سابق، ص 279.

⁴ د. محمد سعيد عبد الفتاح، نفس مرجع سابق، ص 124.

ففي حين نادت النظرية الكلاسيكية بأن السلطة يجب أن تفوض من أعلى إلى أسفل داخل المؤسسة، نجد أن "بارنارد" يرى أن السلطة يتم تفويضها من أسفل إلى أعلى وفي ذلك يقول أن الفرد عادة ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتبارها أمرا صادرا إليه إذا توفرت ثلاثة شروط:

- إذا كان قادرا على فهم واستيعاب الرسالة.

- إذا كان يعتقد أنها تتماشى مع أهدافه الشخصية.

- إذا كان قادرا من الناحية الذهنية والجسمية على تنفيذها.

"بارنارد" يرى أن مصدر السلطة هي قبول الأفراد وبالتالي فإنها في يدهم¹.

ج - أما علم الاجتماع فينظر للسلطة من زاوية اجتماعية وقد تعددت تعريفاتها بحجم العلماء والباحثين في هذا المجال.

WEBER يعرف السلطة: "على أنها القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات والأعمال المكلفين بها"² إذن فالسلطة تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية في نظر كل من الحكام والأفراد هذا من وجهة نظر "ويبر".

علماء الاجتماع يميزون بين مفهومي السلطة والقوة، فالسلطة هي التي سبق تعريفها وهي تعتبر شكل من أشكال القوة، وهي مرتبطة بالوظيفة، فهي القدرة على القيام بأشياء من خلال العمل الذي يشغله الفرد في الهيكل التنظيمي. أما القوة فيعرفها "ويبر" على النحو التالي: "القوة هي قدرة شخص معين أو إمكانياته في فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين بالرغم من وجود المقاومة"³.

لقد أعطيت عدة تعاريف للقوة منها أن "القوة هي جعل شخص يقوم أو لا يقوم

بشيء"⁴.

"Avoir de pouvoir sur quelqu'un et l'amener a faire (ou né pas faire) quelque chose".

1 د. حنفي محمود سليمان ، وظائف الإدارة ، مكتبة ومطبعة الإسماع الفني، ص 34.

2 دقيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 174.

3 Pierre Dockés , pouvoir et autorité en économie , édition economica , Paris 1999 , P16

4 Ibid, P 12

السياسي الأمريكي Robert Dahl أعطى تعريفاً آخر للقوة: "قوة شخص A على شخص آخر B ، هي قدرة A على جعل B يقدم على القيام بنشاطات أو أشياء لا يريد القيام بها إلا بتدخل A".

"Le pouvoir c'est la capacité de A d'obtenir de B de faire une chose qu'il n'aurait fait sans l'intervention de A"

هذا التعريف للقوة يتضمن مفهوم التأثير أي أن الفرد له قوة عندما يكون قادراً على التأثير في شخص أو عدة أشخاص للحصول منهم على ما يريد.

أما Michel Foucault فيعرف القوة بأنها "هي فعل action يمارسه أفراد أو جماعة مقابل أفعال الآخرين".¹

"Le pouvoir est un mode d'action sur les actions des autres".

التعريف الذي قدمه Dahl يبين خضوع B بطريقة آلية لـ A لكن لا يلقي الضوء على رد الفعل عند B، فماذا لو أن B لم ينفذ الأوامر الصادرة من A أو عارضه أو طلب منه سعر مرتفع لتنفيذ الأمر، إن الأمور لا تتم في الواقع كما يبين هذا التعريف، فقبل إصدار أي أمر يجب على الرئيس أن يضمن بأن أمره سينفذ، فليس بإمكان الرئيس أن يحصل دائماً على ما يريد، بل عليه أن يهيئ المحيط المناسب وأن يكون له سلوك استراتيجي للوصول إلى ما يريد، فوضعه في السلم التدريجي ليس كافياً لكي تكون أوامره منفذة².

أما Michel Crozier و Erhard Friedberg في كتابيهما "الفاعل والنسق" فينظران إلى القوة بصفة عامة على أنها تدل على إمكانية شخص أو مجموعة التأثير في شخص آخر أو مجموعة، وأن التأثير في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة، ومن خلال هذه العلاقة تنمو وتزداد قوة شخص A على B، ويصل الكاتبان إلى أن "القوة هي علاقة وليست صفة مميزة للأفراد أو الفاعلين، أي أن القوة تكمن في طبيعة العلاقة بين الطرفين وليس في الأفراد أنفسهم".

¹ Pierre Dockés, op, cit, P 12.

² WW//A: / sociologie % 20 des%20 organisation.htm

"Le pouvoir est une relation, et non pas un attribut des acteurs".¹

هذه العلاقة تجمع بين اثنين أو أكثر من الفاعلين المرتبطين الواحد بالآخر لإنجاز أهداف مشتركة تلبي أهداف شخصية.

يضيف الكاتبان أن هذه القوة هي علاقة تبادل وتفاوض يشارك فيها شخصين على الأقل ولهذه العلاقة مجموعة من الاعتبارات تميزها:

- هذه العلاقة ليست متعدية (une relation non transitive) : فإذا كان بإمكان A الحصول من B على شيء ما، و B بإمكانه الحصول على نفس الشيء من شخص آخر C ، فهذا لا يعني بالضرورة أن A بإمكانه الحصول على نفس الشيء من C ، فدرجات التأثير في الآخرين تختلف من شخص إلى آخر .

- هذه العلاقة تبادلية وغير متوازنة (relation réciproque mais déséquilibrée) فعندما نقول تفاوض فهذا يعني أن هناك أخذ وعطاء بين شخصين أي هناك فعل ورد فعل، وهذا ما يجعل هذه العلاقة تبادلية.

وهي غير متوازنة فإذا كان لـ A و B نفس أسباب النجاح (Même atout) فهذا يعني أن علاقة التبادل متساوية وبهذا لا يمكن القول أن أحد الطرفين هو في وضعية قوة مقارنة بالآخر، لكن إذا كان هناك عدم توازن لصالح طرف من الأطراف فيمكن الحديث عن وجود علاقة قوة، إذن فالقوة تفترض وجود طرفين غير متكافئين Suppose une relation asymétrique فالتمييز والاختلاف يمكن أن يكون في عدة أشكال: اختلاف في القوة العضلية، الذكاء، الثقافة، المعرفة الفنية (savoir faire) المعلومات، رأس المال... عدم التكافؤ بين الطرفين من شروط ممارسة القوة².

-لا توجد علاقات قوة بدون مقاومة، فهناك دائما قوة وقوة معاكسة (contre

(pouvoir).

Michel Crouzier et Erhard Friedbeg , l'acteur et le système , Edition de Seuil 1977 , P 56.

² Pierre Dockés , op, cite, P 12

يمكن تغيير التعريف السابق Dahl بتعريف Crozier و Friedberg على النحو التالي: "القوة هي إمكانية حصول A في إطار تفاوضه مع B على علاقات تبادل تناسبه وتخدمه".

"le pouvoir correspond à la possibilité pour A d'obtenir que dans sa négociation avec B les termes de l'échanges lui soit favorable"¹.

من الضروري تمييز مفهوم القوة عن غيره من المفاهيم القريبة منه:²

1 (التأثير Influence: القوة تختلف عن التأثير، فالتأثير هو الإجراء الذي بواسطته شخص ما يغير (affecte) سلوك شخص آخر، أما القوة فهي القدرة على استعمال هذا الإجراء كوسيلة تسمح ببلوغ الأهداف، القوة هي مفهوم أكثر شمولية وأكثر دقة.

Le pouvoir et toutefois diffèrent de l'influence ، l'influence est le processus par la quelle une personne affecté les comportements d'autre personnes، le pouvoir et la capacité d'utilisé ce processus comme un instrument permettant d'atteindre des objectif donnés.

2 (السلطة (autorité): إذا كانت القوة هي القدرة على التأثير في الآخرين، فإن السلطة هي الحق في القيام بذلك، أو هي القوة الشرعية أو القانونية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين، أو كما عرفها Max Weber "بأنها علاقة القوة بين الحاكم والأفراد، حين يمارس الحاكم القوة باعتبارها حقا مشروعاً له، كما يعتقد الأفراد أن من واجبهم طاعة الحاكم والامتثال لأوامره، إذا فالسلطة تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية في نظر كل من الحاكم والأفراد.

يمكن أن يكون لمدير السلطة دون أن تكون له قوة، كما يمكن أن يكون لمرؤوس القوة دون أن تكون له سلطة، فمثلاً في حالة إضراب غير شرعي إذا طلب الرئيس من العامل الابتعاد عن طريقه من أجل المرور فإن له الحق في طلب ذلك، لكن ماذا لو أن العامل

¹ M. Crozier , op , cit., P57

² Jean-Louis Rergeron, Nicole côté léger , Jocelyn Jacques, Laurent Bédange, les aspects humains de l'organisations, gaetan morin édition. p 205

رفض في هذه الحالة فإن الرئيس ليس له القوة للمرور رغما عن العامل، هذا ما يجعله يستعين بالتهديدات بالفصل أو الشرطة، من جهة أخرى إذا طلب العامل من الرئيس الرجوع للخلف فليس له الحق في ذلك لكن لديه القدرة على قول ما يريد، أو حتى دفع الرئيس إلى الخلف إذن له القوة.

(3) القيادة Leadership : مفاهيم القوة والقيادة مرتبطان فيما بينهما، تعرف القيادة على أنها قوة التأثير على أعضاء مجموعة للحصول على الأهداف المشتركة، إن القوة يمكن أن تدل على العلاقة بين شخصين أو بين مجموعة وشخص أو بين مجموعة ومجموعة أو بين شخص ومجموعة، أما القيادة فهي العلاقة بين فرد ومجموعة فقط، أيضا أن القوة يمكن أن يكون لها تأثير على أشخاص رغما عن إرادتهم، أما في القيادة فإن الأفراد يخضعون إلى القائد بإرادتهم

4) المراقبة Contrôle :

المراقبة هي شكل من أشكال القوة يستعمله الفرد عندما يريد وضع حد لسلوك شخص آخر، فمثلا الشرطة المسئولة عن الأمن في الطرقات يقومون بمراقبة السائقين هم لا يريدون بذلك التأثير عليهم، ولكن جعلهم يحترمون السرعة المحددة.

5) السيطرة Domination :

مفهوم القوة هو أوسع من مفهوم السيطرة، فالسيطرة تدل على علاقة بين ما هو أعلى وما هو أسفل، كالعلاقة بين رب العمل والخادم.

المطلب الثاني: مصادر السلطة والقوة داخل المؤسسة:

من وجهة نظر النظرية الكلاسيكية للتنظيم فإن القوة التي يتمتع بها الفرد داخل المؤسسة يجب أن تتساوى مع مقدار ونوع السلطة التي يتمتع بها من خلال مركزه الوظيفي إلا أن البحوث بينت أن هناك مصادر أخرى لقوة الفرد والتي تمثل مصادر غير رسمية للسلطة.

فبالإضافة إلى المصدر الرسمي للقوة هناك مصادر أخرى مثل المعرفة، القدرة على اتخاذ بعض القرارات، موقع الفرد في نظام الاتصالات، الانفراد بمهارات خاصة، فالموظف الذي يصعب استبداله بغيره نظرا لما يتمتع به من مهارات تتلاءم مع متطلبات وظيفته إنما يتمتع بقوة نابعة من إنفراده بمهارات خاصة.

من بين السوسيولوجيين الكلاسيك يعتبر Max Weber أول من تحدث عن المصادر التي تجعل السلطة شرعية في نظر من يخضعون لها والتي صنفها إلى السلطة الملهمة، التقليدية والقانونية¹.

أما السوسيولوجيان Raven و French فيقترحان خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير على الأفراد².

1) القوة القائمة على الإكراه : Le pouvoir coercion

في هذه الحالة يجبر الفرد على القيام بشيء ما باللجوء إلى القوة والضغط، التهديد والعقاب، أي أن خضوع الفرد يكون إجباري، ففي المؤسسة مثلا الرئيس يستعمل هذا النوع من القوة من خلال تهديد العمال بالفصل، التقليل من الأجر، الحرمان من المكافآت . هذه الوسيلة لخضوع المرؤوس تؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بين المرؤوسين وقائدهم ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الروح العدوانية ضد قائدهم.

2) سلطة تعتمد على المكافأة : le pouvoir de récompense

من يستطيع منح أشخاص أشياء يرغبون فيها، تكون له عليهم سلطة، هذا النوع من السلطة مخالف للسلطة السابقة، فهي لا تعتمد على الضغط لكن على محاولة تلبية حاجات ورغبات الأفراد من خلال المكافآت récompense هذه الأخيرة تتمثل في العلاوات والترقيات.. فالمكافأة تعتبر عاملا مهما في تحفيز المرؤوسين، فيمكن أن تشبع حاجاتهم المادية وتؤثر في ميولهم بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف.

3) السلطة القائمة على الخبرة : le pouvoir de l'expert

هي قدرة شخص ما على التأثير على سلوك شخص آخر بما لدى الأول من كفاءات مهنية ومعارف فنية، نأخذ مثلا الطبيب والمريض، فالطبيب يقوم بتشخيص المرض وكتابة الدواء، أما المريض فإنه يتبع توصيات الطبيب بالرغم من أن هذا الأخير لا يقوم بعقاب المريض إذا لم يتبع تعليماته، كما لا يقوم بمكافأته إذا اتبعها إلا أن

¹ Marie George Filleau et Clotilde Marques Ripoul , Les théorie de l'organisation et de l'entreprise , Ellipses édition marketing S.A 1999 , P 175.

² Jean Louis Rergeron -Nicole Coté Léger -Jocelyn Jacques -Laurent Bélanger, Les aspects humain de l'organisation ,gaetan morin édition,P 207,208 , 209

المريض يسلك تماما كما أراد الطبيب، والسبب في ذلك يرجع لإدراك المريض بخبرة الطبيب¹ يطلق على هذه السلطة المستمدة من الخبرة والمعرفة بناحية معينة السلطة الوظيفية².

4 (السلطة الملهمة Le pouvoir charismatique

تستمد هذه السلطة من صفات معينة تتوفر في الفرد تجعله يحتل مركزا معيناً بين مجموعة من الأفراد، تجعلهم يقبلون ما يطلبه منهم نتيجة لصفات قيادية تتوفر في شخصيته.

5 (السلطة الشرعية le pouvoir légisme

هذا النوع من القوة مرتبط بالسلطة القانونية التي يمكن أن نتبع مسارها من خلال الهيكل التنظيمي، المسيرين، الإطارات، رؤساء العمال يملكون هذا النوع من السلطة المرتبطة بالمركز الوظيفي، فبمجرد أن الفرد يغادر منصبه يفقد سلطته.

يمكن أن نضيف إلى المصادر السابقة القوة القائمة على أسس مرجعية le pouvoir de référence : حيث أن المدير من خلال فهمه لخلفيات رؤوسه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهة نظرهم يتخذها مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم، فإذا أدرك المدير أن المؤسسة تتكون من أفراد يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم، أمكنه أن يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف³.

أما friedberg ، Michel Crozier فقد صنفا مصادر السلطة إلى أربعة مصادر:

- المصدر الأول: متعلق بالشخص الذي يمتلك كفاءة أو تخصص وظيفي لا يتوفر عند غيره، فالخبير "Expert" هو الوحيد الذي يملك المعرفة والمهارة والخبرة التي تسمح له بحل المشاكل المهمة التي تظهر في المؤسسة، تدخل هذا الشخص يسمح بالسير الحسن للنشاط والوظائف داخل المؤسسة، هذه القوة لا تتوقف على خبرتهم

1. د. حفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشتاع الفنية، 1998، ص 198.
2. د. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (مدخل المسؤولية الاجتماعية)، 1999، ص 195.
3. نفس المرجع، ص 596

ولكن أيضا على صعوبة تغييرهم أي إيجاد البديل المناسب¹. إن هؤلاء الأشخاص حتى وإن كانوا يشغلون وظائف دنيا في المؤسسة تصبح لهم سلطة على من هم في الوظائف العليا، نأخذ مثلا العلاقة بين أطباء المستشفى ومديرها، فبالرغم من أن المدير يشغل وظيفة أعلى في الهيكل التنظيمي من الطبيب، إلا أن هذا الأخير يمكن أن يسبب الكثير من المتاعب له متعللا بأسباب فنية طبية بحتة لا يمكن للمدير أن يناقشها معه².

- المصدر الثاني: الذي يعطي القوة في المؤسسة هو ضبط العلاقات مع المحيط

3'''La maîtrise des relations avec d'environnement

فالمؤسسة في علاقتها مع بيئتها تحيط بها عدة حالات من عدم التاكيد "incertitudes". وبالتالي من يستطيع أن يلقي الضوء على هذه المواقف غير المؤكدة أو غير المتوقعة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، ومن يمتلك معلومات يكون له قوة في المؤسسة، وعلى ذلك يمكن توقع تغيير ميزان القوة داخل المؤسسة مع تغيير الظروف التي تعمل فيها.

- المصدر الثالث: يتمثل في شبكات الاتصال L'implication dans les réseaux
:de communications

هذا المصدر يتمثل في تدفق المعلومات بين مختلف أعضاء المؤسسة ومختلف الوحدات، من الأمور التي يصعب ضبطها في المؤسسة هو حلقات الاتصال، فالقرار المتخذ يمكن أن يكون غير مناسب بسبب نقص في المعلومات أو أن المعلومات لم تحول بصفة صحيحة فمن يملك المعلومة بإمكانه أن يتلاعب بها كاحتباس المعلومة rétention (d'information) أو تأخيرها... هذا يكون له انعكاس على القرار المتخذ. فإذا وجد الفرد في مكان أو وظيفة معينة بحيث تؤدي إلى زيادة قدرته على التحكم في تدفق المعلومات منه إلى الغير فإنه يتمتع بقوة نابعة من مركزه في نظام الاتصالات⁴.

¹ Marie Georges Filleau et Clotilde Marcques Ripoull ,op,cit , P 180

² د. حنفي محمود سليمان، مرجع السابق، ص 200.

³ www//sociologie%20des%20organisation.htm

⁴ د. حنفي محمود سليمان، نفس المرجع سابق، ص 218.

- المصدر الرابع: المصدر الأخير للقوة داخل المؤسسة هو معرفة القواعد التنظيمية "les règles organisationnelles" ومعرفة استعمالها فكلما زادت درجة إلمام أعضاء المنظمة يمثل هذه القواعد كلما زاد مقدار القوة التي يتمتعون بها¹.

فمثلا يمكن لرئيس قسم الحسابات أن يعارض رئيس مجلس الإدارة فيما يتعلق ببعض أوجه الصرف المالي بحجة أن في ذلك مخالفة للقوانين أو القواعد المحاسبية المتعارف عليها وتزداد درجة هذه القوة إذا كانت القواعد التي تحكم المنظمة من النوع غير المكتوب².

أما إستلي و ساشديغا Astley et Sachdeva³ فميزا بين ثلاثة مصادر لقوة الفرد.

1 - البناء الهرمي للمؤسسة: فأي مركز يظهر في الهيكل التنظيمي يحمل معه مقدارا معيناً من السلطة الرسمية .

2 - التحكم في موارد المؤسسة المهمة مثل: الأموال، معرفة، الخبرات المتصلة بالعمل.

3 - الموقع (أي مقدار البعد أو القرب عن الوظائف الحساسة): أي مراكز وجود المعلومات فمثلا يمكن أن تتمتع إحدى السكرتيرات في المؤسسة بقوة عالية حتى ولو كان مركزها يقترب من قاعدة الهرم التنظيمي، نظرا لأن وظيفتها تجعلها على اتصال بأشخاص مهمين جدا وعلى معرفة بمعلومات حساسة هذا الأمر يعطيها قوة داخل المؤسسة.

أخيرا ما يمكن قوله هو أن القوة التي يمكن أن يكتسبها الفرد داخل المؤسسة لها عدة مصادر وليس فقط السلطة الرسمية المرتبطة بالمركز الوظيفي ولها كذلك عدة أشكال فقوة المعرفة والشخصية المهمة تعتمد على سمات الفرد ذاته أما القوة المعتمدة على الإكراه أو المكافئة فتتبع من منصب الفرد.

المطلب الثالث: نظريات السلطة والقوة:

1 - نظرية السلطة الرسمية:

يرى أنصار هذه النظرية أن سلطة الرئيس مستمدة من مركزه الوظيفي وأن هذه السلطة تتدرج تنازليا من أعلى إلى أسفل بموجب تفويض من المستوى الأعلى إلى المستوى الذي يليه، وأن هذا التفويض تصاحبه السلطة الكافية لممارسة المهام، السلطة الرسمية تمنح الحق لصاحبها لطلب الطاعة من المرؤوسين للامتثال لأوامره سواء كان ذلك بالإقناع أو الإكراه أو توقيع العقوبات المادية أو الأدبية أو أية وسيلة أخرى.

يرى أنصار هذه النظرية أن إعطاء الرئيس حق إصدار الأوامر لمرؤوسيه ضروري لضبط أعمالهم وتوجيه جهودهم لأنه لو سمح للمرؤوسين العمل دون ضبط وتوجيه وبدون رادع يمنعهم فستنتشر الفوضى في المؤسسة.
تعرضت هذه النظرية للنقد من قبل بعض الباحثين السلوكيين:

- إن القائلين بهذه النظرية نظروا إلى السلطة من جانب واحد وهو الجانب الرسمي وركزوا اهتمامهم على تحقيق أهداف المؤسسة دون أن يعطوا اهتماما مماثلا للجانب الآخر وهو المرؤوسين

كما أنهم خلطوا بين السلطة الرسمية للقائد النابعة من مركزه الوظيفي وبين القدرات الشخصية والمهارات لشاغلي هذه المراكز، في كثير من الأحيان يكون شاغل المركز الوظيفي ذا قدرات شخصية محدودة ومع ذلك يكون رأيه هو الأعلى بسبب نفوذ وظيفته وهذا ما سماه بارنارد Bernard سلطة المركز أو الوظيفة.

إن نظرية السلطة الرسمية تتناسب مع أفكار ومبادئ النظرية الكلاسيكية التي تقول أن خط السلطة يكون من أعلى إلى أسفل متجاهلة بذلك رد الفعل الذي قد يكون من قبل المرؤوسين ومتجاهلة الصراعات التي قد تحدث فيما يخص السلطة والقوة.

2 - نظرية بارنارد في السلطة (نظرية القبول) La théorie d'acceptation

ركز بارنارد على أهمية تحديد الجوانب الذاتية والموضوعية للسلطة داخل التنظيم حيث يكون الجانب الذاتي في السلطة هو قبولها من جانب الأفراد العاملين أما الجانب الموضوعي فيرتبط بطبيعة الأوامر والاتصالات، وتوضح من ذلك أن السلطة في المؤسسة تكون بيد الأفراد لأنهم يملكون قرار قبول أو عدم قبول ما يصدر من أوامر،

وهذا ما عبر عنه Bernard بنظرية القبول La théorie d'acceptation¹ حسب هذه النظرية ليس للمدير سلطة حقيقية ما لم يسمح بها مرؤوسيه ومن ثم أمكن وضع قاعدة تحكم قبول الفرد للسلطة وهي:

يقبل فرد سلطة الآخر عليه إذا كانت المزايا التي يتحصل عليها من قبول السلطة، مضافا إليه الأضرار التي تلحق به إذا لم يقبلها، تزيد عن المزايا التي يتحصل عليها لو لم يقبل السلطة، مضافا إليه الأضرار التي تلحق به لو قبلها وبالعكس فإنه لن يقبل السلطة إذا كانت العوامل الأخيرة تزيد عن العوامل الأولى². أي أن المرؤوس يميز بين الفوائد والمضار التي تترتب على قبول أو عدم قبول السلطة.

وفقا لنظرية القبول تعرف السلطة بأنها: "ظاهرة تصف العلاقات والاتصال الشخصي القائم بين الحاكم والمحكوم حيث ينتج عن هذه العلاقات والاتصال تقبل المرؤوسين تنفيذ قرار صدر عن غيره سامحا لهذا القرار بالتأثير المباشر على سلوكه ومعنى ذلك أنه لا سلطة لرئيس ما لم يعترف له المرؤوس بهذه السلطة"³.

أنصار نظرية القبول يتفقون على أن سلطة المدير تقوم على قبول المرؤوسين دون أن يعطوا أهمية للسلطة الرسمية النابعة من المركز الرسمي، لذلك تعرضت هذه النظرية للنقد من قبل الباحثين الذين شككوا في إمكانية تطبيقها في الواقع العملي، فهذه النظرية تنقص من أهمية السلطة الرسمية للرئيس من خلال مبالغتها في التركيز على أهمية قبول المرؤوسين، هذا ما يجعل هذه النظرية غير واقعية في التطبيق العملي، كما أنه من غير الممكن أن الرئيس في كل مرة يصدر قرارا، فإنه ينتظر قبول المرؤوسين فسيكون في ذلك مضيعة للوقت خاصة إذا كانت القرارات واضحة لا تحتاج إلى نقاش.

3- السلطة والقوة عند Herbert Simon:

يعتبر سيمون من أشد من وجهوا انتقادات إلى النظرية التقليدية في التنظيم حيث ركز على نقاط الضعف فيها من خلال مناقشته لمبادئ التنظيم الرسمية والاتجاهات الرئيسية التي تضمنها، فيما يتعلق بمفهوم السلطة، فبالرجوع إلى النظرية التقليدية نجد أنها تقترض أن خطوط السلطة في المؤسسة تظهرها الخريطة التنظيمية

¹ د. قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 98

² د. صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 593.

³ د. علي الشرفاوي، التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ص 322.

(Organigramme) وهي الخطوط التي تربط بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ذلك لأنها تظهر فقط نوعا واحدا من السلطة وهو النوع المرتبط بالتسلسل الرسمي، أي أنها تظهر السلطة التي يمارسها الرئيس على مرؤوسيه ولا تظهر نوع آخر من السلطة التي قد يمارسها نفس الشخص على زملائه أو حتى رئيسه، ويجمع العديد من الكتاب بأن هذا النوع أكثر أهمية من النوع الرسمي.

إن التفسير الذي تعطيه النظرية التقليدية للسلطة يميل إلى الناحية القانونية من حيث الحقوق والواجبات ، فمن يملك السلطة له الحق في طلب الطاعة وعلى المرؤوس الخضوع، لكن المفهوم الحديث يأخذ شكلا أكثر شمولية وواقعية، فالمفهوم الحديث للسلطة يرى بأن الأفراد يقبلون القرارات والأوامر في ظل ظروف معينة وليس كواجب مفروض عليهم¹.

السلطة الرسمية من خلال التدرج الهراريكي :

L'autorité formelle en tant que rapport hiérarchique:

أربعة محاور تميز السلطة الهيراريكية **autorité hiérarchique** عند Simon -المنظمات تعتبر كحلقات اتصال أو بمعنى آخر أنظمة سلوك جماعي " des systèmes de comportement collectif"² فالمؤسسة تحتوي على سلوكيات ودوافع وصراعات تؤدي في مجموعها إلى ما يعرف بالسلوك التنظيمي. Simon طرح السؤال المتعلق بالتنسيق داخل المؤسسة في إطار البحث عن التوافق بين أعضائها، إذ يرى أن التنسيق عندما ينطلق من العقلانية الموضوعية يسمى بالتنسيق الإجرائي والذي يحدده التنظيم الرسمي، ويحدد بموجبه سلوك الأفراد والعلاقات التي تسود فيما بينهم في المؤسسة، أما التنسيق الذاتي فإنه يتحدد بموجب محتويات ومتطلبات العمل³. -السلطة هي قبل كل شيء سلطة رسمية أو هيراريكية، مرتبطة بالوضع الرسمي داخل المؤسسة وهي "تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات التي توجه نشاط الأفراد ، كما أنها علاقة بين فردين أحدهما رئيس "Supérieur" والآخر مرؤوس "subordonné"

¹ د. علي الشريف، الإدارة العامة، مدخل الانظمة، الدار الجامعية 1989 ، ص 274 - 275.

² Rouslan Koumakhov, La théorie du pouvoir de Herbert Simon, document de travail forum 2004-01, Forum, Universitaire Paris X-Nanterre

³ د.محمد العبيدي، مرجع سابق، ص100

حيث الرئيس يعد القرارات ويبلغها إلى المرؤوسين، ويحرس على أن يقبلوها، يكون هناك علاقة سلطة *relation d'autorité* بين شخصين إلا إذا كان سلوكهم يتماشى مع هذا النموذج أي رئيس ومرؤوس"

بالنسبة للقرارات فإنها حسب Simon تأخذ الشكل الهراريكي أي التدريجي من الأعلى إلى الأسفل، في هذا التصور ل Simon العبء الذهني يقع كلية على من هم في أعلى السلم التسلسلي ، فهم يتخذون كافة القرارات ثم يمررونها إلى من هم في الأسفل.

- تحليل Simon يأتي امتدادا لأفكار Barnard فيما يتعلق بتفسيره للسلطة ، لقد اهتم بقبول السلطة ، مصطلح القبول *acceptation* له معنى واسع في هذه الحالة "فالقبول يمكن أن يكون بقول نعم لكن مع مسدس على الرأس، لكن حسب سيمون القبول يجب أن يكون فعلي"

- Simon استعمل مصطلح قطاع القبول *secteur d'acceptation* استنادا إلى فكرة نارنارد *Zone d'acceptation* فالقرار المتخذ يكون ملائم لمنفذه في هذه المنطقة أين الأوامر تنفذ بدون مناقشة.

يقول Barnard أن حدود هذه المنطقة تعرف من خلال الدرجة التي تتعدى القدرات والتضحيات التي ترضى العامل في التنظيم.

Les limites de cette zone sont définies par le degré selon lequel l'encouragement dépasse les charges et les sacrifices qui déterminent l'adhésion d'un individu à l'organisation"¹

فهناك دائما حدود للطاعة، فإن محاولة ممارسة السلطة خارج نطاق نقطة معينة التي تسمى "منطقة قبول المرؤوس" فإن هذا قد يؤدي إلى التمرد أو عدم الطاعة ، وذلك من خلال عدة أشكال كمحاولة إعاقة التنفيذ، عدم الطاعة، أو حتى الاستقالة².

إن الفرد الذي يقبل السلطة ينبغي أن يفهم ما هو مطلوب منه، ومن ثم فإن أحد الحدود الرئيسية للسلطة هو صعوبة إيصال المقترحات بطريقة مناسبة، ولذا فإن وجود نظام

¹ Rouslan Koumakhov, La théorie du pouvoir de Herbert Simon

² د علي شريف، مرجع سابق ، ص 279.

فعال الاتصال داخل التنظيم من شأنه أن يحقق الفهم المشترك، وهذا يقلل من عوائق الممارسة السليمة للسلطة.

ومن جهة أخرى ، فإن الأوامر التي تتعارض مع الأفكار أو المبادئ الرئيسية للمرووس، أو تهدد مصلحته الشخصية، سوف تواجه بمقاومة من ذلك المرووس.

أيضا من الأمور التي تعيق تنفيذ الأوامر، عدم امتلاك المرووس المقدرة الذهنية لتنفيذها أو عدم توفر الموارد الضرورية¹.

في التعريف الذي أعطاه Simon للسلطة على أنها علاقة بين شخصين يمكن ملاحظة بعض النقائص في هذا النموذج.

- ماذا سيحدث لو أن العامل أو المرووس استبدل بمجموعة من الأفراد يمثلون

الأجراء إذن لا توجد منظمة حقيقية في هذا النموذج لأنه لا توجد جماعة.

- العامل يقوم بكل النشاط، أي لا توجد هناك أنشطة جزئية يقوم بها أفراد آخرين

وبالتالي فإن سلم القرارات محدود بمستويين الرئيس والمرووس أو رب العمل

والعامل هذا ما يسمح للرئيس بتثبيت الملاحظة على كل جزء من النشاط.

- عدم تماثل المعلومة *l'asymétrie d'information* لا يمكن أن يكون له تأثير

لأن رب العمل يراقب كل مصادر المعلومة ، فهو يعرف النشاطات المرتبطة بكل

مرحلة من السوق، ويعرف المعطيات الموجودة داخل المؤسسة (جهود العامل

والقدرة الإنتاجية).

حتى يمكن طرح مشكلة السلطة، يكفي إزالة هذه العوائق الثلاثة: (علاقة ثنائية

الطرفين)، عدم تجزئة العمل إلى وحدات بسيطة *mon décomposition de*

tache ومعلومات شبه كاملة *information quasi-parfaite*.

Simon تعدى هذه العوائق الثلاثة وركز اهتمامه على تصورات أخرى غير هيراريكية

للسلطة.

المساهمة الأصلية لـ *simon* في نظرية السلطة والقوة داخل المؤسسة تتمثل في الثلاثة

تصورات التالية: التصور المعرفي *cognitif*، غير الرسمي *informel* ، القانوني .

1 (التصور المعرفي Aspect cognitif :

بمميزات ثلاثة مراحل منطقية في معالجة هذا التصور من قبل Simon :

1 - المرحلة الأولى: مرتبطة بضبط مفاهيم للسلطة.

المفهوم الأول مرتبط بحدود قطاع القبول (secteur d'acceptation) هذه الحدود لها علاقة بالمعارف التقنية للأفراد العاملين، أصحاب المهن أو العمال المؤهلين الذين يمكن أن يكون لديهم مناطق قبول ضيقة نسبيا في ميدان تخصصهم، فإذا كان القرار الصادر يتعلق بتوجيه الأمر إلى مرؤوس له فيه معرفة وخبرة فإن هذا الأخير من الصعوبة أن يتقبل هذا القرار إذا رأى أنه غير ملائم، على العكس فإن مرؤوس آخر ليس له المعرفة يمكن أن يقبل هذا القرار بسهولة.

في هذه الحالة فإن علاقة السلطة بين الرئيس والمرؤوس يمكن أن تتغير، فالعامل من خلال خبرته وكفاءته في وظيفته يمكن أن يحرك حدود منطقة القبول ويمكن أن يقف ضد سلطة رئيسه.

-المفهوم الثاني يرتبط بالفهم العام للسلطة التي تعرف على أنها ترك أشخاص آخرين لهم كفاءة يفكرون ويقررون ، فكل شخص يسمح لشخص آخر أن يتخذ مكانه قرارات تخص نشاطه يكون خاضع للسلطة، أي أن خضوع المرؤوس داخل منطقة القبول يكون كلي، أي ليس هناك حاجة إلى رأيه في القرار المتخذ، إن الخضوع لقرار شخص آخر يمكن أن يمس رب العمل أو الرئيس كما يمكن أن يمس العامل، فيمكن أن يكون A رئيس لـ B في وقت ما، كما أن B يمكن أن يصبح رئيس لـ A في وقت آخر، وبهذا ليس هناك داع لأن نسمي الأول رئيس والثاني مرؤوس بما أن العلاقة ستتغير، إذن فتطبيق السلطة ليس له اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، لكن يمكن أن يكون أيضا تصاعديا أو جانبي، وبهذا يصبح قبول السلطة متعلق باستعمال القوى المعرفية.

"L'acceptation de l'autorité devient une fonction de l'utilisation de puissance cognitive"

في هذا الإطار يعطي Simon المثال التالي:

إن ترك المدير لسكرتيرته مسؤولية اختيار شيء ما دون مراجعتها فيه ، ففي هذه الحالة فإنه يقبل سلطتها.

(2) في هذه المرحلة يتحدث Simon عن التكوين (formation) ، الكفاءة compétence، المهارة qualification، المعلومة information، كل هذه الألفاظ المشتركة تعطي معرفة تنظيمية (savoir organisationnel) ، أي من يملك هذه المعرفة يصبح له السلطة وقوة في المؤسسة، يرى Simon أن هذا النوع يمكن أن يصبح بديل للسلطة الرسمية ، هذا النوع من السلطة يركز على الكفاءات، Simon ركز على الثقة الممنوحة لهذه الكفاءات المهنية والتي تشكل مصدر للسلطة مثلا سلطة الطبيب على المريض، والمحامي على موكله.

يرى Simon أن الفرد داخل المؤسسة يتمتع بمركزين. المركز الوظيفي، والمركز الرسمي، يتمتع الفرد بمركز وظيفي عندما تكون المعلومات التي يعرفها ويلم بها عن شيء معين أو عمل ما تؤهله لإصدار القرارات وإبداء الآراء والتوصيات في الموضوعات المتصلة بنطاق تخصصه، وبالتالي فإن نسبة قبول تلك الآراء تكون أكبر¹.

(3) المرحلة الثالثة تتمثل في الحالات غير المتوقعة incertitude أو نقص المعلومات عن محيط المؤسسة (سعر السوق مثلا) ، ما هي العلاقة بين قوة الفرد داخل المؤسسة والحالات غير متوقعة March و Simon اهتما بالوظيفة الاستراتيجية (la place stratégique) في الاتصالات الداخلية، هذه الوظيفة مرتبطة بمعالجة المعلومات التي تعتبر ضرورية لاتخاذ القرارات، أعضاء المؤسسة الذين يشغلون هذه الوظيفة يقومون بدور الراشح (filtre) ثم يلخصون وينقلون المعلومة بعد المعالجة، هذه الوظيفة الاستراتيجية تسمح بالتقليل من الحالات غير المتوقعة ، هؤلاء الأفراد الذين لديهم اتصال مباشر بجزء من الحقيقة التي تهتم المؤسسة يمكن أن يكون لهم تأثير على قرارات الآخرين ، هذا ما يجعل هؤلاء الأفراد في موضع قوة داخل المؤسسة.

¹ د . علي الشريف، مرجع سابق، ص 286

(2) التصور غير الرسمي Aspect informel:

في هذه الحالة تعدد مراكز السلطة يستند إلى قوة عرفية متعلقة بالتنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بين جماعة من الأفراد الذين يمكن أن يخلقوا فيما بينهم علاقة سلطة حيث يقوم فرد بقيادة هذه المجموعة" ¹.

فتكوين جماعة من الناس يتضمن دائما تنمية قيم وأفكار وعادات يعتنقها أفراد الجماعة وتربط بينهم، لذلك فإن الأفكار التي يقدمها أحد أعضاء الجماعة ينظر إليها باعتبارها انعكاسا لأفكار المجموعة، وداخل إطار المعتقدات المتعارف عليها وبالتالي فإن هذه الاقتراحات تلقى استجابة سريعة بعكس ما إذا كانت تلك المقترحات خارجية².

Simon لم يهتم بالجانب غير عقلاني للتنظيم غير الرسمي، ولكن ركز على دوره البناء، إن الوضع الرسمي لا يتنافى مع السلطة غير الرسمية، فكلا النوعين من السلطة يأخذان في الاعتبار، إذ أنهما يساهمان في تنمية المنظمات، فهذا النمو يستند من جهة على الوضع الرسمي وأيضا على علاقات إنسانية، إن التنظيم غير الرسمي أصبح مهما في المؤسسة، ذلك أنه من جهة يسمح بخلق روح التعاون مع العاملين، كما أنه يساهم في تحقيق الأهداف الرسمية من خلال استعمال حلقات اتصال خاصة.

إن من المهم لمسيري المؤسسات خلق جو من الصداقة والتعاون حول هذه العلاقات الشخصية وأعضائها، بطريقة تسمح لأنظمة الاتصال غير الرسمي أن تساهم في تأدية العمل بشكل فعال ، عوض الوقوف ضد هذه العلاقات.

فإذا استطاع الرئيس الإداري أن ينمي الشعور بالانتماء بينه وبين جماعة من المرؤوسين الذين يشرف عليهم، فإن القرارات التي يصدرها هذا الرئيس تلقى قبولا من جانبهم وعلى العكس من ذلك فإن المدير الذي ينعزل عن مرؤوسيه ينظر إليه على أنه خارج عن نطاق القيم والمبادئ والعادات التي يؤمنون بها فإن اقتراحاته تكون موضع تساؤل.

¹Rousslan Koumakhov, la théorie de pouvoir de Herbert Simon

² علي الشريف، مرجع سابق، ص 289

3 (التصور الشرعي Aspect légitime :

Simon طرح سؤالاً لم يشغل Barnard وهو متعلق بالشرعية *légitimité* ما هو المبرر للقواعد ومختلف أنواع السلطة والقوة داخل المؤسسة؟

Qu'est ce qui justifie les règles et les différents types de pouvoir dans l'organisation.

الجواب متعلق بالشرعية المتمثلة في الاعتقاد في أن بعض الأشخاص لهم الحق في إصدار الأوامر، ليس فقط لتمتعهم بالحق القانوني في إعطاء الأوامر والإجبار على قبولها فقبول الأفراد السلطة ليس متعلق بأمر قانوني "ordre juridique" وإنما متعلق أيضاً بأمر نفسي "ordre psychologique" للإشارة إلى قبول السلطة على أنها شرعية استعمل Simon مصطلح "attitudes" الموقف أو الشعور بالشرعية "sentiments de légitimité".

يمكن أن نلخص نظرة Simon للشرعية في نقطتين: أعضاء المنظمة يخضعون للسلطة الرسمية لأنها قانونية أي أن الموقف متعلق بالسلطة القانونية، ثانياً: الحديث عن الشرعية ليس متعلق فقط بالسلطة الرسمية ولكن يمكن أن يظهر أيضاً في السلطة غير الرسمية لكن بأقل أهمية، إلا أن العلاقة بين الشرعية والسلطة غير رسمية ليست واضحة بصفة جيدة، الأهمية التي تعطيها مسألة الشرعية بصفة عامة بالنسبة لـ Simon مرتبطة بالاتجاه الاستراتيجي الذي يبرر السلطة في المنظمة، إذا لم يتمكن المنفذون أو أعضاء المنظمة من الالتزام باليات التنسيق فيما بينهم من خلال السلطة والقواعد الرسمية، يلجئون إلى سلطة وقوانين غير رسمية، أي أنهم خلقوا ويطبقوا التنسيق فيما بينهم، فهذا اعتقاد منهم في شرعية ما يفعلونه.

4 (السلطة عند مشيل فوكو: ¹

"فوكو" اهتم بالسلطة من خلال الممارسات التي تؤدي إليها، ومن خلال العلاقات غير المتوازنة، والأفعال وردود الأفعال المتضاربة التي تؤدي إليها، لوصف السلطة اهتم فوكو في المقام الأول بتحليل العلاقات التي تنشأ بين الأفراد أو الجماعات .

¹ د محمد علي الكردي، نظرية المعرفة والسلطة عند مشيل فوكو، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ص 428.

إن فوكو لا يهتم بالسلطة كمفهوم للمقدرة أو القدرة وما يترتب عليها من محاولات اجتماعية أو سياسية لتملك هذه المقدرة والاستحواذ عليها، ولكنه اهتم بالعلاقات السلطوية وما تحدثه من آثار بالغة الدقة والخصوصية في جسم المجتمع ككل، يحاول فوكو في هذا الصدد التفرقة بين علاقات السلطة وعلاقات الاتصال، بالرغم من أن هذه الأخيرة قد تحدث عن طريق توصيل المعلومات، نتائج تؤثر على إعادة توزيع علاقات القوى إلا أنها تختلف عن الأولى، يرى فوكو أن علاقات الاتصال لا تخلو من آثار سلطوية ذلك بالقدر الذي تؤثر فيه على تغيير عناصر الحقل الإعلامي، وبالتالي على مواقع المستفيدين منه.

إن السلطة يمكن انبثاقها من القمة كما يمكن انبثاقها من قاعدة المجتمع، فالسلطة لا ترادف الهيمنة الأحادية الجانب، لأنه لا يكون لها وجود ذاتي مستقل أو قائم بذاته فالسلطة ليست غير فعل لا يتم إلا بما يحدثه من آثار وردود فعل.

يتساءل فوكو إذا كان من الممكن الربط بين السلطة والعنف، إلا أنه سرعان ما يستبعد هذه الفكرة، فالسلطة في نظر فوكو هي فعل لـ action يمارسه أفراد أو جماعة مقابل أفعال الآخرين، وهذا الفعل يتطلب في نظر "فوكو" وجود قطبين: قطب "الأخر" الموجود في المواجهة بشرط أن يعترف بوجوده "كذات فاعلة" وليس كعقبة أو حجر عثرة، وقطب "حقل الفعل" حيث تتواجد إمكانيات التأثير وردود الفعل والاستجابات والابتكارات، ومع ذلك فالسلطة كثيرا ما تصاحبها على أرض الواقع أعمال العنف والقمع والاستفزاز، إلا أن ذلك لا يشكل جوهرها، فهي لا تلجأ إلى العنف إلا في صورة وسائل، فالسلطة لا تظهر إلا من خلال أفعال كالترغيب والترهيب أو الحد أو المنع والتحرير أو الحفز والتشجيع.

السلطة من منظور القيادة والحكم تمثل في نظر فوكو نوعا من السلوك القيادي الهادف، فالسلطة قوة موجهة وليست مواجهة دامية مع الآخر، كما أنها ليست بحاجة إلى الصراع والعنف، يضيف أن السلطة من منظور الحكم، تفترض الحرية كأساس لها، فالحرية شرط من الشروط الأولية لقيام السلطة، ففي حالة العبودية السلطة لا تجد أمامها إلا سلسلة من الحتميات التي لا يمكن أن تقوم بصدها علاقات قوى فعلية، وهذا معناه أن السلطة لا يجب أن تصطدم بالحرية، وإنما عليها أن تقوم معها

نوع من الأخذ والعطاء، وإن لم تفعل ذلك تحولت إلى طغيان أو استبداد أعمى، لا توجد سلطة بدون معارضة ولا قوة من دون رد فعل ، فدائماً يكون هناك تعارض قطبين أو طرفين، غير أن علاقات القوة أو السلطة لا تقوم على عدااء جذري أو خصومة مستفحلة وإنما على نوع من التنافس والتنازع.

5- نظرية الفاعل la théorie de l'acteur

كتابان مهمان سجلا ميلاد مدرسة فرنسية جديدة في علم اجتماع المنظمات والتحليل الاستراتيجي هما : الظاهرة البيروقراطية لـ M. Grozier 1963 و الفاعل والتشقق لـ M.Grozier و 1977 Friedberg.

يعرف M.Grozier و Friedberg المنظمة على أنها بناء اجتماعي construit social أساسه المصالح والصراع وكذا السلطة، يتكون هذا البناء من مجموعة من الفاعلين acteurs الذين يسعون إلى تحقيق أهدافهم المختلفة بطريقة إستراتيجية، الفرد داخل المؤسسة بالنسبة لـ Grozier ليس فقط مجرد يد أو قلب، لكنه أيضاً رأس يفكر ويخطط ويحتاج إلى أن يتصرف بهامش من الحرية، بحيث أن هؤلاء الأفراد الذين يسمهم Grozier فاعلين لهم كيانهم الخاص entités ولهم القدرة على التصرف، فهم ليسوا آلات يستجيبون إلى محفزات مادية، بالعكس فإن الفاعل يتصرف بطريقة إستراتيجية، يتميز بأنه أهل وكفو للقيام بالاختيارات وبناء إستراتيجيات.

فيما يخص موضوع القوة والنفوذ يشير M. Grozier إن تجنب نظرتين يؤدي كل منها إلى تجاهل مشاكل القوة، الأولى تتماشى مع العقلانية الكلاسيكية التي يمثلها التنظيم العلمي للعمل OST ، بحيث ترى أنه يمكن تنسيق النشاطات البشرية عقلياً، ويمكن التنبأ بسلوك الأفراد داخل تنظيم معين والحصول على النتائج المطلوبة باستخدام المحفزات الاقتصادية النقدية متجاهلين العلاقات الإنسانية، وضمن هذا التوجه الفكري التركيز على علاقات النفوذ والقوة وعلى الصراعات الملازمة لها يكون غير ممكن.

أما النظرة الثانية تتماشى مع حركة العلاقات الإنسانية من خلال خلق تطابق بين متطلبات العمل والإشباع الفردي للعاملين عن طريق وجود قيادة متسامحة ومتعاونة،

وخلق مناخ كامل من التوافق داخل المؤسسة من خلال إلغاء السيطرة والتحكم، ويتوقع من خلال هذا ظهور تنظيم لا صراعي من العلاقات الإنسانية، لكن الواقع العملي يكشف عن وجود تعارض بين مصالح الفئات العاملة يتخذ أشكالا متعددة.

يرى Crozier أن هناك حسابات عقلية على كل المستويات، وهناك أيضا ضغوط ذات طابع عاطفي في كل القرارات، حتى تلك القرارات الأكثر تقنية، ولن تكون هناك نظرة واقعية للمنظمة إلى بتجنب هاتين النظرتين المبسطتين المتعارضتين واللذان لا تعطيان إلا حالتين جزئيتين من العقلانية، فينبغي على الفرد أن يواجهه في الوقت نفسه وعلى كل المستويات المتطلبات العقلانية النفعية (rationalité utilitaire) اللازمة لتحقيق الأهداف الجماعية، فالمؤسسة لا تخلو من نشاط السلطة والقوة والصراع لأجلها.¹

دراسيتين ميدانيتين قام بهما "كروزي" وزملائه إحداها في وكالة للمحاسبة (agence de comptabilité)، وأخرى في مجمع صناعي (monopole industrielle) والتي سمحت له بتحليل الصراعات وعلاقات القوة، والتي يمكن اعتبارها كنقطة البداية للتحليل الاستراتيجي.

أوصل البحث حول المجمع الصناعي هذا النموذج البيروقراطي الصلب إلى التمييز بين ثلاث فئات من العمال:

عمال وعاملات الإنتاج *ouvriers de production* الذين يشرف عليهم رؤساء المشاغل *chefs d'atelier* وفئة أخرى هي عمال الصيانة *ouvriers d'entretiens*.

هذه الفئات الثلاثة تنتشر فيما بينها توترات وصراعات معلنة وخفية، ويمكن تحليل هذه العلاقات على النحو التالي: (هذا التحليل (Crozier و Friedberg)

- يخفف عمال الإنتاج من الصراعات التي يمكن أن تكون بينهم وبين رئيس مشغلهم الذي يرتبطون به باستمرار، وتصبح العلاقة بشكل عام ودية ومتسامحة، لكن أغلبية العمال يرفضون إعطاء أهمية لدور رئيس المشغل، ويمنعون عليه

¹ Philippe de woot , Pour une doctrine de l'entreprise,(préface de François Bloch), éditions de seuil 1968, p129

كل مبادرة، فكل محاولة من قبل رؤساء المشاغل لتعزيز دورهم تؤدي إلى رد فعل من قبل عمال الإنتاج.

- لكن العلاقة بين عمال الإنتاج وعمال الصيانة تكون صعبة وتتسم بطابع الحدة الدائمة أي دائمة التوتر، عمال الإنتاج مرتبطون بعمال الصيانة من أجل استمرار عملهم، لكنهم يكونون لهم مشاعر العدا، إلا أنهم يجدون أنفسهم في وضعية متناقضة، فمن خلال ارتباطهم بعمال الصيانة فإنهم لا يستطيعون التعبير عن عدائهم لأنهم بحاجة إلى معاملة طيبة معهم، ومن ناحية أخرى فإنهم على الصعيد الجماعي لا يستطيعون الحفاظ على إمتيازاتهم إلا إذا أقاموا معهم جبهة مشتركة¹.
- عمال الصيانة لهم الدور المجيد إلى حد ما، فهم العمال الذين تكون تدخلاتهم ضرورية لكن قوتهم لا تكون معترف بها أو شرعية، بل تتسم بطابع مؤقت، لذلك فإنهم يظهرون اتجاه رؤساء المشاغل عدوانية *agressivité* يمكن أن تفسر كوسيلة لتعزيز تضامن جماعتهم. الفئتان موجودتان على نفس المستوى من التدرج الهيراركي وكل واحدة منهما تنتقد كفاءة الفئة الأخرى، لكن العبء يقع على رؤساء المشاغل ، مع ذلك فإن الفئتان يلتقيان في عدائهم ضد الإدارة وخاصة ضد المدير المساعد².

علاقات السلطة بين أعضاء الإدارة:

تظهر داخل الإدارة صراعات أخرى يمكن إرجاعها أيضا إلى علاقات السلطة والقوة، يضم فريق الإدارة أربعة أعضاء:

- المدير مكلف بتنسيق كل نشاطات المصنع وقطاع المبيعات *le directeur*
- مدير مساعد يتكفل بالإنتاج *directeur adjoint*
- مدير تقني مكلف بالصيانة *ingénieur technique*.
- مدير مشرف على المشتريات والحسابات *comptable*.

العلاقات بين الوظائف الأربعة تحددها قوانين دقيقة هذه القوانين ترعاها التشريعات التي تترك الباب مفتوحا أمام الإبهامات، والتي تصبح ضمنها هوامش التحرك ممكنة، يرى

¹ د. بيار انصار، العلوم الاجتماعية المعاصرة، ترجمة نخلة فريفر، دار النشر المركز الثقافي العربي، ط1، 1992، ص 132.

² www.Myriam%20Gandino%20cours%20M.htm

"كروزي" أن هذه الأنماط من الصراعات والتوترات التي تستخدم من قبل الفاعلين هي لحماية أهدافهم الخاصة¹:

- الصراعات تظهر قليلة بين المدير والمحاسب بالرغم من أن علاقة التبعية تثير بعض مشاعر الحرمان، دور المشرفين أو المحاسبين هو فقط التأكد من شرعية قرارات المدير وليس من محتوياتها كما أن قدرتهم في التداول مع المدير ضعيفة إلى حد لا يمكن أن تكون الصراعات ممكنة فالمحاسبين كثيرون وهم موجودون بين المدير والمدير المساعد، فإنهم يتجنبون فرص الصراع لأن لهم وعي أن الظروف غير مواتية لإحراز النصر ضد المدير.

- على العكس أن الصراعات بين المدير والمدير المساعد مألوفة وعميقة، هذا لأن المدير المساعد يهتم بمشاكل الإنتاج وهي التي تشكل القسم الأصعب والأكثر حيوية بين مشاكل المصنع لكنه مع ذلك يبقى تحت رعاية المدير، وعلى هذا الأخير أن يؤمن تدريب مساعده وأن يحمله نظريا الكثير من الأمور، وفي وضعية كهذه تنشأ الصراعات بشكل طبيعي قد يشتكي المديرون المساعدون من أنهم باقون باستمرار تحت الوصاية، عندها يعلن المديرون أن المديرون المساعدون غير مؤهلين لتحمل المسؤوليات.

- لكن الصراعات الأشد حدة هي تلك التي تقوم بين المديرين المساعدين والمهندسين التقنيين الذين يبذون انتقاداتهم وعداءهم منددين بعدم كفاءتهم، هذه الصراعات المختلفة ترتبط بطبيعة نسق التنظيم وتبني وفق علاقات القوة، فالمهندسين التقنيين الذين تقع على كاهلهم المشاكل الحيوية التي منها القيام بالإصلاحات والصيانة، هؤلاء يتمتعون بقوة اتجاه الإدارة، وخاصة بفضل كفاءتهم في ميدان الصيانة، حتى يمكن القول أن برنامج العمل مهما كان معلقا، فإن الصيانة وحدها يمكن أن تخلف مصاعب أو تحلها، وبالتالي فإن المديرين المساعدين في هذا المجال هم أكثر قصورا، ضمن "عبة القوة" jeu de pouvoir هذه يمكن أن يلقي المهندس التقني الدعم من فئة عمال الصيانة، بينما

¹ ديبار أنصار، مرجع سابق، ص 133

المدير المساعد لا يمكن أن يجد دعما مشابها من قبل رؤساء المشاغل إذ السلطة عليهم ضعيفة، يمكن إذن للمهندس التقني أن يقدم دعمه لعمال الصيانة الذين بالتبادل يجعلون وضعيته "حصينة"¹.

فهم قوانين اللعبة يسمح بتوضيح هذا الصراع، فالمهندس التقني نظريا هو مرؤوس للمدير المساعد، لكنه لا يحتمل هذه الوضعية المستمرة، وبذلك فهو يقاوم دائما، المهندس التقني يعرف جيدا المؤسسة هذا ما يجعله في موضع قوة، من جهة لأنه الكفاءة الوحيدة في مجال الصيانة ومن جهة أخرى مشرف على عمال الصيانة الذين يتلقى منهم الدعم، وبذلك فهو أكثر فاعلية من المدير المساعد²، المدير التقني يمكن أن يتلقى الدعم من عمال الصيانة الذين يجعلوه في وضعية حصينة، على العكس فإن المدير المساعد لا يمكن أن يجد دعما من رؤساء المشاغل إذ سلطته عليهم ضعيفة، اتجاه هذه الوضعية قد يتصرف المديرين المساعدين بطرق مختلفة، فالبعض يختار السبيل المعتدل أي التسامح والتوافق، وآخرين يرفضون هذه الوضعية ويتمسكون بالحروب الدائمة التي يسعى فيها كل طرف إلى إضعاف خصمه.

بالنسبة لعلاقات القوة والسلطة فإنها مهمة في كل تنظيم لأنها تسمح بتفسير مواقف الأفراد والجماعة، بالنسبة لهذه العلاقات داخل المشغل فنجد أن مشكل القوة موجود بين عمال الإنتاج وعمال الصيانة حول التوقعات التي تحدث في الآلات، تعتبر هذه التعطلات هي الحدث الوحيد غير المتوقع الذي يخلق حالة من عدم التأكد *Incertitude*، عمال الصيانة يملكون قوة باعتبارهم هم فقط الذين لديهم كفاءة تؤهلهم للتدخل في حالة التعطلات هذا ما يجعل رؤساء المشاغل عاجزين في هذه الحالة.

في كتابيهما "الفاعل والنسق" M.Crozier و Friedbeg يعلمان التحليلات السابقة فيما يتعلق بالمنظمات وعلاقات القوة المستمرة، المسألة المطروحة متعلقة بسلوكات الفاعلين الذين يسعون في الواقع إلى أهداف متباعدة، انسجام السلوكات في هذه البناءات الاجتماعية، أي المؤسسات لا يتحقق إلا من خلال وجود علاقات قوة، هذه العلاقات التي

¹ M.hum %20de%20 cours %20Gandino %20

² بيار أنصار، مرجع سابق، ص 135.

هي في حالة توتر مستمر، وبالتالي فإن المعارضة والإكراه والصراعات هي دائما موجودة في المؤسسة.

يتركز اهتمام المؤلفين على إستراتيجية الفاعلين داخل علاقات القوة، فقد يلجأ المشاركون داخل هذه البناءات أي المؤسسة إلى إستراتيجيات مختلفة سواء كان دفاعا عن أهدافهم أو رفعا لمكاسبهم، إنهم يلجئون تارة إلى إستراتيجية هجوم إذا كان ذلك ممكنا، وأحيانا أخرى إلى إستراتيجية دفاع، فمن خلال الهجوم يسعى الفاعل إلى محاولة الضغط على بقية أعضاء المنظمة لإشباع حاجاته الخاصة، أما الدفاع فيكون بهدف الإفلات أو النجاة من الضغوط.

من أجل إيضاح إستراتيجية الفاعل يجب أن نشير إلى أن هذه الاستراتيجيات ليست تعسفية أو دون قواعد، إذ أن هذه البناءات من العمل الجماعي تؤسس على قواعد أين يتصرف الأفراد وفق هامش من الحرية يختارون من خلاله سلوكهم^١ (no zia).

(قد نجد الفاعلين يستغلون أحيانا ظروف معينة من أجل فرض سلطتهم فمثلا في المجمع الصناعي نجد أن عمال الصيانة هم في الواقع رؤساء المشاغل الفعليين، فهؤلاء لا يمكن الاستغناء عنهم لذلك فإن سلوكهم هو دائما تحت رقابة بقية العمال، فعمال الصيانة يشكلون بالنسبة لزملائهم الدائرة المثيرة للقلق لذلك ينبغي التعامل معهم بحذر، فهم اتجاه رؤساء المشاغل يتمسكون بموقف نقدي عدائي، ومحاولة شن كل حركة تأتي من قبل هؤلاء الرؤساء وبالتالي فإن هذه العدوانية تشكل إستراتيجية تهدف إلى إبعاد رؤساء المشاغل.

عمال الصيانة هؤلاء يستخدمون إستراتيجية أقل عدوانية مع عمال الإنتاج لذلك فهم يفرضون عليهم سلوكيات متساهلة ظاهرا، بينما أن عمال الإنتاج يدركون جيدا القوة والنفوذ الذي يمارسه عليهم عمال الصيانة، ويمكن القول أن محاولة خلق علاقات طيبة بين عمال الإنتاج وعمال الصيانة هي طريقة للضغط على عمال الصيانة في منعهم من استغلال وضعيتهم المسيطرة.)^٢

^١ ديبوار انصار، مرجع سابق، ص 137

^٢ نفس المرجع، ص 138

حسب هذه النظرية فالمؤسسة تتكون من مجموعة من الفاعلين الذين يتبعون أحيانا إستراتيجية دفاعية وأخرى هجومية، وذلك لحماية مصالحهم وتعزيز مكاسبهم، المواجهة بين هؤلاء الفاعلين تؤدي إلى صراع من أجل السلطة هذا الصراع الذي يراه "كروزي" بأنه لا يعبر عن فشل المؤسسة وإنما يساهم في استمرارها.

خلاصة المبحث:

السلطة والقوة هي علاقة تبادلية يشارك فيها شخصين على الأقل بحيث يمكن لأحدهما التأثير على الآخر وليس بالضرورة أن يكون أحدهما رئيسا والآخر مرؤوس، فالرئيس أو المدير من خلال مركزه الوظيفي يكون له الحق في ممارسة السلطة بالاعتماد على الثواب أو العقاب، وحتى هذا المركز أحيانا لا يساعده على ممارسة هذه السلطة وبالتالي يلجأ إلى تنمية أساس للمساعدة من خلال مشاركة مرؤوسيه في قيمهم وثقافتهم.

ومن ناحية أخرى يمكن للمرؤوس أن يكون له قوة على رئيسه من خلال خبرته وموقعه في حلقة الاتصالات والمعلومات التي في حوزته، كما يمكن أن يظهر في المؤسسة شخص له قوة من خلال خصائص وصفات تميزه تجعله يكون قائدا.

وضع موضوع السلطة في نظريات من بينها النظرية الكلاسيكية التي تعتبر السلطة رسمية تتسبب من أعلى إلى أسفل، نظرية Barnard الذي يرى أنه لا وجود للسلطة إلا بقبول المرؤوسين حيث تحدث عن منطقة القبول التي يرى أن حدودها تعرف من خلال الدرجة التي تتعدى مقدرة العمال، فهناك دائما حدود للطاعة وبالتالي محاولة ممارسة السلطة خارج نطاق نقطة معينة التي تسمى "منطقة قبول المرؤوسين"، قد يؤدي إلى التمرد وعدم الطاعة وذلك من خلال عدة أشكال. أما عن نظرية Simon فإنها تأتي امتدادا لأفكار Barnard فيما يخص منطقة القبول، كما أنه تبني أيضا فكرة أن السلطة رسمية مرتبطة بالمركز الوظيفي تعبر عن علاقة بين رئيس ومرؤوس، وأن السلطة تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات التي توجه نشاطات الأفراد، هذه القرارات التي تتسبب من أعلى إلى أسفل، بالإضافة إلى هذا فإن Simon كانت له مساهمة أخرى في نظرية السلطة تمثلت في اعتماد السلطة على المهارة والكفاءة وكل أنواع المعرفة وأيضا في التنظيم غير الرسمي الذي يضم مجموعة من الأفراد التفوا حول قائد وشكلوا علاقات

سلطة فيما بينهم، وأخيرا تحدث عن شرعية السلطة وطرح السؤال ما هو المبرر لقبول سلطة شخص ما؟ وكانت إجابته أن قبول السلطة الرسمية متعلق بأمر قانوني، أما قبول سلطة شخص آخر ليس له هذه السلطة الرسمية فهو أمر نفسي *Psychologique*، وهو يعبر عن موقف الخاضعين لهذه السلطة والمبني على الشعور بالشرعية الذي أساسه الثقة الممنوحة لمن يخضعون له، فوولانك الأفراد الذين يخلقون تجمعات غير رسمية ويختارون قائد من بينهم فهم يفعلون ذلك اعتقادا بشرعية ما يقومون به، كذلك قبول نصائح الطبيب أو المحامي وتنفيذها مبني على الثقة.

أما ميشال كروزي فينظر للمؤسسة على أنها بناء اجتماعي يتكون من مجموعة من الفاعلين الذين يسعون إلى تحقيق أهدافهم المختلفة بطريقة استراتيجية، فالفرد داخل المؤسسة ليس مجرد يد أو قلب لكنه أيضا رأس يفكر، يخطط، فهم ليسوا آلات يستجيبون إلى محفزات مادية، بالعكس فإن الأفراد لهم استراتيجيتهم، فأحيانا تكون لهم استراتيجية دفاعية وأخرى هجومية وذلك لحماية مصالحهم وتعزيز مكاسبهم، المواجهة بين الفاعلين تؤدي إلى صراع من أجل السلطة والقوة الذي يراه كروزي أنه ليس فشل للمؤسسة وإنما يساهم في استمرارها.

المبحث الثالث : أنواع القوة داخل المؤسسة Les types du pouvoir

لا تعيش المؤسسة الحديثة في محيط مغلف فقد رأينا أن نظرية النظم تعتبر المؤسسة نظام مفتوح فهي تؤثر في و تتأثر بالمحيط الذي تعيش فيه، المؤسسة القديمة كانت تعيش في محيط بسيط نسبيا، و كان حجمها متواضع بحيث نجد أن المالك هو المسير في نفس الوقت و في اتصال مباشر مع العمال، فكان هنالك ثلاثة متعاملين يمكنهم التأثير على المؤسسة المستثمرين الذين يوفرون رؤوس الأموال، الزبائن الذين يشترون منتوج المؤسسة، و الموظفون الذين يقدمون عملهم مقابل أجر.

أما المؤسسة الحديثة فقد اتسع حجمها و كبر رأسمالها، بل انتشرت فروعها في عدة مناطق من العالم و أصبحت تنتج عدة منتوجات، و لم يعد لها مالك واحد يقوم بالتسيير لأن هذا مستحيل، فنجد المؤسسة ملك لعدد من الأشخاص و كل له مساهمته المالية، و بما أن المؤسسة لا يمكن تسييرها من طرف كل هؤلاء المالكين، فيتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذين بدورهم يعينون مسيرين يشرفون على تحقيق نشاط المؤسسة (رئيس مدير عام، مديرين عامين ...) هذه المؤسسة أصبح لها عدة متعاملين يؤثرون فيها (الملاك، المسيرين، نقابة العمال، الجمعيات العلمية و المهنية، المستهلكين، الموردين، الحكومة ...) كل واحد من هؤلاء المتعاملين يمكن أن يمارس قوة على المؤسسة، هذه الأخيرة يكون لها أيضا تأثير في محيطها و هنا نتحدث عن قوة المؤسسة.

سنعرض خلال هذا المبحث إلى ثلاثة أنواع من القوة :

- قوة على المؤسسة *Pouvoir sur l'entreprise*

- قوة المؤسسة *Pouvoir de l'entreprise*

- قوة داخل المؤسسة *pouvoir de l'entreprise* و هذه الأخيرة هي التي

تمثل موضوع بحثنا.

المطلب الأول : قوة على المؤسسة Pouvoir sur l'entreprise

كل الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة لهم تأثير عليها بشكل أو بآخر، فعند اتخاذ القرار يجب على المؤسسة الأخذ في اعتبارها القوة المعاكسة *contre pouvoir* التي يمارسها هؤلاء الأطراف، عليها من بين المتعاملين:

أ- الملاك : **Les propriétaires** : لم تعد المؤسسة كما كانت في الماضي ملكا لشخص واحد أو عائلة، فقد توسع حجمها و تعددت فروعها و أصبح يملكها العديد من الأشخاص من خلال مساهمة كل واحد منهم بنسبة في رأسمالها. هؤلاء الملاك يفوضون سلطة اتخاذ القرار إلى أعضاء مجلس الإدارة و الذين بدورهم يفوضون جزء من السلطة إلى المسيرين وذلك على قدر المسؤولية الملقاة على عاتقهم، هناك صراع دائم بين هؤلاء المسيرين و الملاك، هذا الصراع محوره البحث عن القوة و السلطة داخل المؤسسة، فكل طرف يريد أن يمارس سلطة على الآخر، هذا الصراع من شأنه التأثير على نجاح المؤسسة، هذا الصراع له عدة أسباب من بينها :

- الاختلاف في الهدف بين كل من المالك و المسير : ففي الماضي كان هدف المؤسسة هو تعظيم الربح و لكن فيما بعد ظهر توجه آخر نتج عن الاختلاف بين المسير و المالك، فهدف هذا الأخير هو تعظيم رقم الأعمال و حصوله على حصة من الربح، بينما المسير يريد استثمار جزء من الربح في تنمية المؤسسة و توسيع نشاطها و هذا لضمان استمرارها على المدى الطويل¹ في حين أن المالك يمثل له هذا الاستثمار مخاطرة قد تكون ناجحة أو فاشلة وبما أنه مساهم فهو يتحمل الربح و الخسارة و هذا لا يناسبه.

- السبب الثاني للصراع مرتبط بطبيعة مساهمة كل من المالك و المسير ، فالأول مساهمته مالية، أما الثاني فيساهم من خلال معلوماته و خبرته و تخصصه، وكلا المساهمين وجودهما ضروري للمؤسسة لإنشائها واستمرارها، المالك وخاصة إذا كان له أكبر مساهمة فإنه يريد التدخل في عمل المسير، ويريد أن يكون له دور في المراقبة

¹ Michel Levasseur ،Les gouvernement d'entreprise،De Boeck université،1993،page18

واتخاذ القرار، أما المسير فبحكم السلطة المفوضة إليه، وعمله في إطار تعاقد يريد أن يكون له الحرية في اتخاذ القرار واختيار الأسلوب الأمثل لسير المؤسسة.

- سبب آخر للصراع يتعلق باعتقاد الملاك أن المسير يعمل في المؤسسة لتحقيق اغراض شخصية، فالاستمرار الذي يريد أن يحققه المسير أو المسيرين و الذي يهدف من خلاله إلى تعظيم معدل نمو المؤسسة و استمرارها ينعكس عليه ، فأى نجاح يتحقق ينسب إلى المسيرين مما يعطيهم مكانة هامة داخل و خارج المؤسسة و هذه المكانة تؤهل المسير لأن يترقى إلى مناصب أعلى و تطالب كبرى المؤسسات أن يعمل معها.

الصراع لا يظهر بين الملاك و المسير فقط بل يدخل أيضا بين الملاك الذين يشكلون قوة معاكسة للمؤسسة أو قوة على المؤسسة في حالة :

- تهديد أحدهم بسحب حصته، فإذا كانت كبيرة فهذا ينعكس على ميزانية المؤسسة.

- بما أن المالك هدفه الربح فبإمكانه معارضة أي محاولة لاستثمارات جديدة يريدتها المسير

ب- نقابات العمال و الجمعيات المهنية و العلمية:

العمال داخل المؤسسة سواء كانوا عاديين و أو متخصصين أصبح لهم تأثير على المؤسسة و ذلك من خلال انضمامهم في تجمعات رسمية للدفاع عن مصالحهم، هذه التجمعات تأخذ شكلين نقابة العمال و المنظمات العلمية و المهنية، هؤلاء بإمكانهم التأثير على المؤسسة من خلال الإضراب.

ج- الحكومة : لها تأثير على المؤسسة من خلال القوانين التي تسنها و المتعلقة بالتصدير و الاستيراد، التجارة الداخلية، الصناعة..... أيضا النظام الاقتصادي المطبق في الدولة له تأثير على المؤسسة (رأسمالي، اشتراكي، مختلط) فالتغيير في القوانين يحتم على المؤسسة أن تكون قادرة على التكيف بسرعة.

د- جمعيات حماية البيئة و المستهلكين: هؤلاء أيضا لديهم تأثير على المؤسسة، فإذا كان المصنع مثلا يفرز نفايات مضرّة بالناس و الطبيعة، فإن جمعيات حماية البيئة خاصة في الدول التي يكون فيها لهذه الجمعيات وزن كبير فإنها تواجه إدارة هذا المصنع و حتى تقاضيه و بالتالي يكون مهددا بالإغلاق أو إيجاد الأساليب المناسبة

للتخلص من هذه النفايات، أيضا المؤسسة عليها أن تقدم كل ما هو صحي للمستهلك و ذا جودة.

هـ الإعلام: التلفزة، المذياع، الجرائد، هذه الوسائل لها دورها الفعال في خدمة أو تحطيم المؤسسة، فمن خلالها يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في الإعلان و الترويج لمنتجاتها كما يمكن أن تشكل ضغط على المؤسسة فلو أن إحدى الجرائد نشرت أو أشاعت أن مؤسسة مختصة في إنتاج اللحوم المعلبة أن لحومها حرام و في بلد إسلامي فإن هذا يشكل تهديد كبير للمؤسسة لأنه من الصعب تغيير هذا الانطباع في أذهان الأفراد الذين قرعوا أو سمعوا عن هذا الإعلان.

بالإضافة إلى ما سبق هناك تحديات كثيرة يمكن أن تشكل نقطة ضغط على المؤسسة منها¹ :

- الاضطرابات و عدم الاستقرار السياسي إن وجد في دولة ما.
- انخفاض معدل النمو الاقتصادي.
- الخلل في النظم التجارية و الصناعية المعمول بها.
- ارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات سواء في سوق بيع السلع و الخدمات أو في سوق شراء عوامل الإنتاج (المواد الخام، الآلات، اليد العاملة.....)
- القيم و المعتقدات السائدة في المجتمع.

المطلب الثاني: قوة المؤسسة Pouvoir de l'entreprise

تؤثر المؤسسة في المحيط من خلال إنتاجها و تصرفاتها التي تفرضها على المجتمع في حالة قوتها و ضخامتها، و خاصة في المجتمعات الرأسمالية، و يمكن أن نفرق بين نوعين من آثار المؤسسة على المجتمع أو محيطها : آثار اجتماعية و آثار اقتصادية².

¹ د.عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الجزء الأول، دار المعرفة الجامعية الطبعة الثانية، 2001، ص 30

² د.ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة للنشر الجزائر، الطبعة الأولى 1998 ، ص 94

1- الآثار الاجتماعية :

قد تكون هذه الآثار ايجابية أو سلبية و تختلف هذه الآثار تبعا لعدة عوامل منها طبيعة النظام الاقتصادي الذي تدير به المؤسسة، اختلاف حجم المؤسسة ووزنها المالي و الاقتصادي. ومن بين الآثار الاجتماعية نذكر ما يلي:

1- توفير الشغل : إن وجود المؤسسات يسمح بتوفير مناصب تشغيل و التي

يزيد عددها أو ينقص تبعا لحجم المؤسسة، و تلعب التكنولوجيا المستعملة دورا هاما في تحديد نسبة العمالة، فإذا كانت المؤسسة تستعمل تكنولوجيا تعتمد كثيرا على الآلات و يقل فيها عنصر البشري فهذه الأخيرة لا تساهم بشكل كبير في توفير مناصب تشغيل.

أما إذا كانت المؤسسة تستعمل تكنولوجيا بسيطة أو تعتمد أكثر على اليد العاملة فإنها توفر هذه المناصب. لكن بالمقابل قد يؤدي إلى انخفاض الأجر نظرا لارتفاع عرض العمل هذا يفيد المؤسسة في انخفاض التكاليف.

2- التأثير على البطالة : إن زيادة المؤسسات يمتص البطالة، لكن ماذا يحدث إذا

قلت هذه المؤسسات نتيجة الإفلاس أو الإصلاحات الهيكلية و الاقتصادية أو التحول من نظام إلى آخر. إن مثل هذه الوضعية من شأنها أن تؤدي إلى تسريح العمال وبالتالي زيادة البطالة.

3- التأثير على الأجور : المؤسسات القوية لها دور هام في تحديد الأجور،

فقتها ووزنها المالي تساعد على رفع الأجور، خاصة عند سعيها للحصول على يد عاملة في مكان تقل فيه هذه الأخير، و يكون لذلك تأثير على أجور المؤسسات الأخرى لمختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، غالبا ما تتجح هذه المؤسسات في جلب العمال من القطاعات الأخرى طالما هدف العامل هو الحصول على أعلى أجر، و يمكن الإشارة إلى مثال عن الجزائر عندما كانت المؤسسة الوطنية للمحروقات (سوناطراك) تتميز بارتفاع أجورها عن القطاعات الأخرى، أدى هذا إلى نزوح السكان من الأرياف والاتجاه إلى هذه الصناعة أي تم التحول من الزراعة نحو الصناعة.

4- تغيير نمط معيشة السكان : إن المؤسسات تفرض نظاما معيناً فيما يخص

وقت العمل ووقت الراحة هذا يؤدي إلى تغيير عادات الأفراد الذين يشتغلون بها خاصة

أصحاب الأرياف الذين تحولوا إلى الصناعة بحيث يصبحون يقضون معظم الوقت في المؤسسة.

5- التأثير على الاستهلاك : فسياسات البيع و الإشتهار تعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة نتيجة لتنوع المنتجات، و تلعب وسائل الإعلام خاصة التلفزة دورا هاما في هذا الموضوع، لما توفره من معلومات و اتصال مباشر بالمستهلك.

2- الآثار الاقتصادية : المؤسسة لها دور اقتصادي هام، لأنها تعتبر أحد أعوان هذا الاقتصاد، و من هذه الآثار :

1- دفع عجلة التعمير : إن ظهور مؤسسات اقتصادية في الأماكن الريفية، يدفع إلى إنشاء المساكن لعمالها، و إنشاء الطرق و الأماكن العامة، المدارس، المستشفيات...

إن هذا يؤدي إلى إقامة تجمعات سكانية و مدن جديدة، ويمكن ملاحظة هذا في الجزائر في كل من منطقة الحجار بعنابة، منطقة ارزيو بالغرب، حاسي رمل و حاسي مسعود بالجنوب، حيث أنشأت هناك مدن بعد أن تكونت فيها مركبات صناعية ضخمة¹ و هذا يدخل ضمن سياسة التنمية و التطوير.

2- ظهور منشآت تجارية : كما سبق فإن زيادة المؤسسات يؤدي إلى زيادة عدد السكان نتيجة المدن، هذا يخلق ضرورة لإنشاء مراكز تجارية لتلبية حاجات السكان

3- التأثير على التكامل الاقتصادي : تحتاج الصناعة الثقيلة إلى عدة منتوجات وسيطة أو نصف مصنعة و مكملة لبعضها البعض، لهذا غالبا ما يتم صناعة المنتجات في مؤسسات مختلفة و التي يؤدي تجميعها أي المنتوجات إلى تكوين منتج نهائي في مؤسسة أخرى و نجد هذا في مجال صناعة السيارات بمختلف أنواعها.

¹ د. ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص 96

المطلب الثالث: القوة داخل المؤسسة: Le pouvoir dans l'entreprise:

يعتبر السعي إلى القوة و النفوذ أهم نقطة لظهور الصراع بين مختلف أعضاء المؤسسة، فكل طرف له أساليبه سواء مرتبطة بوظيفته أو يطورها مع زملائه حتى يمكن أن يكون له تأثير داخل المؤسسة و خاصة على القرار المتخذ.

نتعرض إلى القوة داخل المؤسسة في نقطتين :

أ- أصحاب التأثير داخل المؤسسة :

1-المسيرين : المسير باعتباره عضو في مجلس الإدارة فسلطته هي أولا شرعية حيث أن سلطاته الرسمية هي واسعة على نشاطات المنظمة، فله القدرة على توظيف العمال

و مجازاتهم و له القدرة أيضا على وضع القرارات أو رفض بعض الاقتراحات كما أن سلطته الرسمية تسمح له بالتدخل في المكافآت و تحديدها أو إلغائها (في حالة ما إذا كان وضع النقابة ضعيف). يستعمل المسير ثلاثة أشكال من السلطة حسب تصنيف French et Raven سلطة شرعية، سلطة تعتمد على المكافأة Récompence و إلى حد ما سلطة الإكراه¹ de coercion بالإضافة إلى ذلك فإنه يستعمل نوعين من المراقبة للتأثير: المراقبة الشخصية و المراقبة البيروقراطية، لا يستعمل المدير هذه الأنواع فقط من التأثير بل أحيانا يضطر إلى الاستعانة بسلطة غير رسمية حتى يجد قبول لقراراته و تتمثل هذه في تنمية أساس للمساعدة من خلال الحصول على الدعم من قبل المرؤوسين و ذلك عن طريق مشاركتهم في قيمهم و مبادئهم.

إن المديرين أو المسيرين لا يختارون في أغلب الأحيان بطريقة عشوائية بل لصفات شخصية تميزهم، أو من جماعات العمل التي تنتظر إليه على أنه شخصية ملهمة Charisme و بالتالي في هذه الحالة تكون له سلطة مرجعية فمن خلال فهمه لخلفيات مرعوسيه و ثقافتهم و شخصيتهم و وجهة نظرهم يمكن أن يتخذها مرجعا للتأثير فيهم. كما نجد حالات يستعين فيها المسير أو المدير بأساليب سياسية للتأثير من خلال المفاوضات و الاقتناع و يلجأ إلى هذا النوع في حالة فشل الأساليب الأخرى.

¹ Henry Mintzberg: le pouvoir dans les organisations, Paris, ed d'organisation 2003, P185

2- القائمين بالعمل غير المؤهلين : *Les opérateurs non qualifiés*

و هم أولئك الذين يقومون بأعمال بسيطة و مكررة، يمكن لأي شخص القيام بها كعمال التنظيف أو البوابين و الذين يمكن مراقبة نتائجهم بسهولة، هؤلاء العمال ينفذون قرارات معينة، عملهم لا يحتاج إلى معرفة *connaissance* أو معرفة فنية *savoir faire* لكن لديهم حاجاتهم التي يسعون إلى تحقيقها داخل المؤسسة. هذا ما يدفع إلى طرح السؤال التالي : كيف لهؤلاء المنفذين في أسفل التدرج الهراريكي للسلطة الرسمية و الذين ليس لديهم أية كفاءة أو معرفة أن يكون لديهم سلطة داخل المؤسسة؟ الأعمال التي يقوم بها هؤلاء الأفراد يمكن لأي شخص آخر أن يقوم بها، كما أنهم ليس لديهم امتيازات تعطيهم السلطة و القوة، في هذا الإطار يرى *Cartwright* " أن الأشخاص الذين بدون سلطة يملكون إلى خلق أفواج تحكمها معايير خاصة و لهم قائد *Leader* و لديهم قيم تختلف عن تلك السائدة في المنظمة"¹

بمعنى آخر نظام التأثير الوحيد الذي يبقى أمام هؤلاء القائمين بالعمل غير المؤهلين و هو النظام السياسي فانضمامهم في مجموعة يعطيهم الكثير من القوة. لا يجب الاستهانة بهذا الصنف من المنفذين فحتى و إن كان عملهم بسيط ومكرر فإن وجودهم ضروري في المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن عملهم هو سبب وجودهم و بالتالي فإن أية محاولة للمساس به سيؤدي إلى انضمامهم مع بعضهم والوقوف ضد مصلحة المؤسسة و بما أنهم يشكلون الأثرية في المؤسسة فيمكن أن يكون لهم تأثير قوي، أما هي الأهداف التي يسعى القائمين بالعمل غير المؤهلين إلى تحقيقها؟ هناك نقطتين تميز هؤلاء الأفراد *أولاً* : هذه النقطة ليست مرتبطة بكل فرد على حدة، بل متعلقة بفوج العمل، لأن انضمام هؤلاء الأفراد في فوج هو الذي يعطيهم القوة، *ثانياً* : القائمين بالعمل غير المؤهلين لا يسعون إلى تحقيق الكثير من الإشباعات لحاجاتهم لأن أعمالهم البسيطة و المكررة مراقبة بشدة من قبل الإداريين فهؤلاء الأفراد لا يسعون إلى إشباع تلك الحاجات التي سماها *Maslow* " الحاجات العليا المتعلقة بالهبة *prestige* و بالخصوية الاجتماعية و غيرها.... فكل ما يسعون إليه يتعلق

¹ H. Mintzberg ، op.cit، p186.

بتحسين محيط العمل، الوضع الصحي، الأمن ، الأجور و العلاوات و بعض الحاجات الاجتماعية، فيما يخص هذه الأخيرة فإن واحدة من أهم الحاجات الاجتماعية هي المحافظة على العلاقات الاجتماعية التي تم إنشاؤها أي حماية الهيكل الاجتماعي للفوج الذي أنشئوه و ذلك من خلال منع أي تحويل تقوم به الإدارة، فعندما يصبح فوج العمل مهددا فإنه إما يتصرف بطريقة غير رسمية من خلال عدم تنفيذ الأوامر و إعاقتها، أو بطريقة رسمية من خلال النقابة و ذلك باللجوء إلى الإضراب، الفوج يمكن له أيضا أن يستعمل قوته لفرض قواعد و إجراءات على هيكل الإدارة بهدف تخفيض الحراسة المشددة التي يعاني منها كل فرد".

إن هؤلاء الأفراد عندما يعملون جماعة فهم قادرين على استعمال أنظمة المراقبة البيروقراطية في صالحهم للانقلاب ضد الإداريين ، من بين الأساليب التي يستعملوها قيامهم بما يسمى بـ "grève de zèle" كأن يقوم بإضرابات بحيث يطبقون المعايير بشدة إلى الحد الذي لا تستطيع فيه المؤسسة أن تعمل، ما يمكن ملاحظة هنا الاستعمال السياسي لنسق السلطة و التي هي غير شرعية.

في أوروبا هؤلاء المنفذين غير المؤهلين أحيانا يتحدون السلطة الرسمية مباشرة من خلال تعيين ممثل لهم يحضر في مجلس الإدارة و يتفاوض مع الإطارات حول شروط العمل و حول القرارات.

3- القائمين بالعمل المتخصصين : Les opérateurs professionnels

من أهم مصادر القوة داخل المؤسسة تمتع الفرد بمعلومات و معارف مرتبطة بالوظيفة التي يؤديها، و تزداد أهمية الخبير كلما ازدادت تعقيد الآلات، و تشغيلها وكان هو الوحيد القادر على ذلك.

إن الخبير أو المتخصص هو شخص حصل على تكوين طويل مكنه من أن يكون قادرا على إنجاز عمل معقد و خاص، و هذا التكوين الطويل الذي يستغرق سنوات طويلة و شاقة لا يمكن للمؤسسة أن توفره، بل يكون على يد معاهد تكوين و هيئات متخصصة غالبا الجامعات تتحمل مسؤولية تكوين هؤلاء الأشخاص، الخبير أو المتخصص هو الذي يستطيع تقديم الحلول إذا ما ظهر مشكل معقد في المؤسسة و بناء

على قدرته هذه يكتسب سلطة أو لا مبنية على الثقة، و يكسب القوة عندما تظهر المشاكل في المؤسسة خاصة إذا كان من المستحيل تعويضه.

تعتبر الكاتبة Follet ممن أعطوا أهمية لسلطة الخبرة و التخصص إذ ترى أن السلطة يجب أن تعطي للجهة الأكثر معرفة و دراية بمتطلبات الموقف أو الظرف و الأقر على تصريف الأمور، و سلطة الأمر ليست بالضرورة صاحبة السلطة الرئيسية و بالتالي فالموقف و ليست السلطة التنظيمية هو الذي يحدد لمن تكون السلطة و بذلك تركز Follet على ربط السلطة بالمتخصصين.¹

هؤلاء المختصين يمكن أن ينسقوا عملهم بطريقتين:

عندما يكون العمل المنجز عادي، بسيط و متماثل أي المتخصصين يوظفون نفس المعرفة الفنية لإنجاز عمل روتيني، فإن التنسيق يكون سهل، بحيث أن كل شخص يوظف المعرفة و المهارة الخاصة به، مثلا تنسيق العمل بين الجراحين و أطباء التخدير يتم بسهولة فكل واحد يعرف ماذا ينتظر منه الآخر، فتراهم ينجزون عملية قلب مثلا لخمس ساعات دون أن يتفوهوا بكلمة، فالعمل في هذه الحالة يتم بصفة آلية و مرتبطة بما سماه Mintzberg " Standardisation des qualifications " هذا يسمح لكل متخصص أن يعمل بطريقة مستقلة، و نوعا ما حر من كل تأثير مباشر لزملائه.

أما في حالة ما إذا وظف المختصون معارفهم في نشاطات ليست عادية و متماثلة بل هي متجددة، فهم غالبا يوحدون مهاراتهم و كفاءاتهم و يعملون في أفواج صغيرة.

العمال الذين يملكون المعرفة و الخبرة اللازمة يتمتعون بقوة على من يحتاجون إلى تلك المعرفة هؤلاء المتخصصين يمكن أن يكون لهم تأثير داخل المؤسسة بتجمعهم في أفواج لممارسة سلطتهم، كما يمكن أن يكون لهم تأثير من خارج المؤسسة من خلال منظماتهم المهنية.

في الدراسة التي أجراها Crozier في المجمع الصناعي بين الأهمية التي يكتسبها عمال الصيانة، إذ يعتبر توقف الآلات هو الحدث الوحيد غير المتوقع و المهم، هذه التوقفات يستعملها عمال الصيانة لتعزيز قوتهم و الضغط على الأطراف الأخرى

¹ د. ناصر عدون، مرجع سابق، ص 238.

داخل المؤسسة، رؤساء المشاغل الذين يقومون بالمراقبة لا يستطيعون فعل شيء أمام موقف عمال الصيانة الذين يمكن اعتبارهم في هذه الحالة (أي التوقف) رؤساء المشاغل الفعليين ذلك لأن لهم الكفاءة و المعرفة لحل هذا المشكل.

إن هؤلاء الأفراد المتخصصين لديهم أهدافهم من بينها الحفاظ على الفوج الاجتماعي الذي كونه، لكن اهتمامهم لا ينصب فقط على العلاقات الاجتماعية بل يمتد ليشمل علاقات العمل، هدف الفوج هو محاولة رفع هيئته (Prestige) و زيادة قوته من خلال زيادة عدد التابعين له، كما أنهم يحاولون الضغط على المؤسسة لزيادة أهمتهم و تحسين أوضاعهم، فمثلا في المستشفيات الجراحين يقومون بضغوطات بهدف زيادة عدد قاعات الجراحة، أما المسؤولين على الأشعة يحاولون الحصول على المعدات بنوعية جيدة...

هناك أهداف أخرى لكن ذات طبيعية فردية، من بينها إتقان العمل الذي يقومون به، فالمتخصصون يسعون إلى الانخراط في عملهم أكثر، فغالبا ما يسعون إلى إتقان عملهم لزيادة مهاراتهم الخاصة، و اكتساب ثقة من يتعاملون معهم. بصفة عامة الأهداف التي يسعى إليها القائمين بالعمل المتخصصين، داخل المؤسسة أولا حماية و استقلالية فوجهم، ثانيا تنمية هيئتهم Pristige والحصول على الوسائل التي تساعد في إتقان عملهم.

4 - نقابة العمال : تحدثنا سابقا على النقابة كقوة على المؤسسة و رأينا أنها تضم النقابات المهنية التي يكون لها تنظيم على المستوى الوطني و التي تمثل كافة أصحاب ذلك التخصص، فعندما نتحدث عن نقابة المحامين فهي تمس كل المحامين على المستوى الوطني، النقابة لها قوة داخل المؤسسة أيضا فهي تمثل عمال المؤسسة، و التي يكون لها تأثير عليهم، فالنقابة إذا كانت قوية يكون لها تأثير كبير على سلوك الأفراد، فقد تدفعهم إلى تخفيض الإنتاج إذا أقنعتهم أن الأجور التي يتقاضونها ضئيلة. و أن الإدارة لا تهتم بهم، كما قد تدفعهم لرفع إنتاجهم من خلال مدحها للإدارة العليا مثلا، يمكن للنقابة أيضا أن تعترض على إجراء أي تغييرات كتلك الخاصة بتحديد المسؤوليات والواجبات الوظيفية و اختيار

الفصل الأول _____ مفهوم السلطة و القوة داخل المؤسسة

وتقييم الأفراد و تدريبهم، كما يمكن أن تساهم من جهة أخرى في تسهيل التغييرات، و قد يمتد تأثير النقابة حتى إلى الرؤساء في الإدارة، فقد تجبرهم على الاستقالة و قد تجبر الإدارة على الاستغناء عنهم. إذن فالنقابة بإمكانها التعاون مع الإدارة بمساهمتها في دفع معنوية الأفراد و إنتاجهم، كما تكون قوة معاكسة للإدارة تعمل على عرقلة تحقيق الأهداف¹.

تشمل النقابة ثلاثة إستراتيجيات للوصول إلى أهدافها المعارضة

l'opposition التفاوض Négociation و المراقبة Contrôle².

- المعارضة : و تتمثل في تحريك عدم رضا الأفراد من خلال تنظيم الصراع، و هذا بهدف تغيير النظام الموجود داخل المؤسسة، الوسائل التي تستعمله : الصراع ، المعارضة...

- المفاوضة : و تتمثل في دخول النقابة في حوار و نقاش مع الإدارة العليا للمؤسسة بهدف الوصول إلى حل مناسب يرضي الطرفين. لكن عادة ما تأخذ إدارة المؤسسة القرار.

- المراقبة : و تتمثل في أن يكون للعمال نائب يمثلهم في الإدارة و يشارك في عملية اتخاذ القرار، و ذلك بهدف إحكام الرقابة على العمل، و ذلك لمحاولة إعاقة أي محاولة لاستغلال العامل و المطالبة بتحسين وضعيته الاجتماعية و نمط حياتهم. إستراتيجية المراقبة لها خصائص مزدوجة. فقد تكون أحيانا معارضة و قد تكون مفاوضة. إذن في مقابل قوة المؤسسة هناك قوة النقابة، هذه الأخيرة تتبع إستراتيجية سياسية و اجتماعية و التي لا تكون بالضرورة مطابقة لاستراتيجية المؤسسة، تشكل النقابة قوة على المؤسسة من خلال :

- إستراتيجية المعارضة.

- اللجوء إلى الإضراب في حالة فشل المفاوضات و الذي يعتبر طريقة شرعية وحق قانوني تلجأ إليه النقابة، لكن في نفس الوقت يؤدي إلى شل حركة المؤسسة

¹ عادل حسين، الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الإسكندرية 1998، ص49-50

² Philippe De Woot-Pour une doctrine de l'entreprise-preface François , Edition de seuil 1968,P163-164.

و تعطيل نشاطها، وقد يؤدي إلى تكديس إنتاجها إذا أخذ الإضراب شكل مضاعفة الإنتاج و هي إحدى الطرق التي تستعمل في اليابان.

5- الاستشاريين : هؤلاء الأفراد يشغلون مناصب بدون سلطة إلى جانب الإطارات والمدراء التنفيذيين دورهم هو النصح و الإرشاد و ليس لديهم أية سلطة لاتخاذ القرارات و لكن رغم ذلك فهم أيضا لديهم رغباتهم و طلباتهم الخاصة و حاجاتهم إلى السلطة والنفوذ **besoin de pouvoir** و الحاجة إلى الاستقلال، هؤلاء الأفراد يشعرون بنقص في إشباع حاجاتهم و نقص في أهميتهم لأن كل وسائل التأثير الرسمية تخدم المذراء خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرار فهم يرون أن من حقهم أن تكون لديهم السلطة **أولا :** لأنهم خبراء **expert** و متخصصين أي أن تعيينهم في المؤسسة كان لإنجاز مهام معقدة و بما أن أحد مصادر القوة هو التخصص فمن حقهم أن تكون لديهم سلطة، **ثانيا :** أن القوانين و المعايير البيروقراطية التي تساعد المدراء في إنجاز أعمالهم و إحكام الرقابة على العمال تكون عادة من تصميم هؤلاء الاستشاريين و بالتالي من حقهم أن تكون لهم سلطة على من يستعمل هذه القوانين و على من تطبق عليهم.

ب- السلطة داخل المؤسسة من خلال طرق ممارستها:

من خلال العنصر السابق تعرضنا إلى السلطة من خلال الأشخاص الذين بإمكانهم التأثير داخل المؤسسة و الحصول على القوة أما في هذا العنصر نتعرض إلى السلطة من خلال الطرق و الأساليب التي يستعملها من يملكها أي الرؤساء و المدراء و المشرفين للتأثير في مرعوسهم و استعملنا مصطلح السلطة عوض القوة لأننا بصدد الحديث عن استعمال السلطة الرسمية **Autorité**. يصنف الأشخاص الذين يملكون هذه السلطة إلى من يركز كل السلطات في يده. أو إلى من لا يركز السلطة و يتيح الفرصة لموظفيه لمشاركته في مهامه، و يعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرعوسيه على ما يسمى بسلطة الثقة، وأخيرا إلى من يترك جميع المسؤوليات في يد المرؤوسين و يعتمد عليهم كلية في العمل

و بهذا صنفنا السلطة داخل المؤسسة إلى:

1- السلطة الأوتوقراطية 2- السلطة الديمقراطية 3- السلطة المنطلقة أو الحرة

1) السلطة الأتوقراطية :

كشفت دراسات متعددة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة الأتوقراطيين¹ و تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم أداة تحكم و ضغط على مرعوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل. إن استخدام السلطة كأداة للضغط لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة الأتوقراطيين، بل يكون على درجات متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأتوقراطي لقد أثبتت هذه الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأتوقراطي يتدرج بين نقطتين تمثل إحداهما السلوك الأتوقراطي المتسلط أو المتحكم، السلوك الأتوقراطي الصالح أو الخبر.

1- السلطة الأتوقراطية التسلطية أو التحكمية :

يتميز القائد الأتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، و يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة و كبيرة بمفرده و يصدر أوامره التي تتناول كافة التفاصيل، و يصر على إطاعة مرعوسيه لها، و بذلك فهو لا يفوض سلطاته. بل يحاول دائما توسيع نطاق سلطاته و صلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته، يتبع مثل هذا القائد أسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق على مرعوسيه لعدم ثقته بهم، فهو دائم الشك فيهم و يتصور أنه عن طريق التعليمات و الأوامر بإمكانه السيطرة على مرعوسيه، غير مدرك لما يترتب على ذلك من آثاره القلق و التوتر في نفوسهم، القائد من هذا النوع لا يشرك مرعوسيه في صنع قراراته، فهو يحدد منفردا سياسات المؤسسة و خططها دون مشاورة مرعوسيه في ذلك فيرسم الخطط الرئيسية و يكون لديه وحدة علم بتتابع خطوات عمل مرعوسيه في المستقبل لأنه لا يعطيهم معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل.

يتميز هذا الرئيس أو المدير بما يلي:

¹ إن الأصل اليوناني لكلمة "أتوقراطي" هو "Autokrates" معناها الفرد الواحد، و تعني كلمة "أتوقراطية" خضوع الفرد و ممتلكته لمصلحة الدولة.

في اتخاذ القرارات : يقوم منفردا باتخاذ القرار و يعلنه على موظفيه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في صنعه فهو وحده الذي يحدد المشكلة و يضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراه مناسباً. و بعد ذلك يعلم مرعوسيه بهذا القرار لتنفيذه و هو بذلك لا يعطي مرعوسيه أية فرصة لمناقشته فيما يقرر و لا يضع في اعتباره رد فعل المرعوسين نحو القرار المتخذ .

و في تعامله مع مرعوسيه : يبدو قليل الثقة فيهم، و لا يعطي العلاقات الإنسانية أي اهتمام، فقد ثبت من نتائج دراسات " ليفين و جماعته " ¹ أن سلوك الرئيس الأتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسياً و صارماً في تعامله مع مرعوسيه و لم يكن يراعي الجوانب النفسية المحيط به، و غالباً ما يكون منعزلاً عن موظفيه أو عماله في أكثر الأوقات، حيث لم يكن يتصل بمرعوسيه إلا عندما يعرض نتائج العمل ، و لم يكن يبدي مشاعر طيبة نحو هم إلا نادراً، فقد كان طيباً مع من يتفانى في العمل من أفراد مجموعته، أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بعدم قدرته على المحافظة على النظام بين المرعوسين في أغلب المواقف، و تردده في اتخاذ القرارات أحياناً، و الرجوع فيها بعد اتخاذها أحياناً أخرى.

في إنجاز العمل : يركز مثل هذا الرئيس اهتمامه على إنجاز العمل و على المحافظة على مركزه، حيث يبدو اهتمامه بنفسه واضحاً من خلال محاولته تحسين مركزه و الحصول على ترقية و لو على حساب مرعوسيه، و ممارسته لمهامه في الإطار الذي يعزز شخصيته و مركزه، و في أكثر الأحيان ينسب كل نجاح يتحقق في إدارته لنفسه وليس لموظفيه. فيكثر من تفاخره بالنتائج التي تحققت و كأنه حققها بمجهوده الشخصي و إذا فشل في حل بعض المشاكل أو في مواجهة بعض المواقف التي تتطلب مهارة و كفاءة، فإنه يحاول التنصل من مسؤوليته، و قد يتهم المرعوسين بالتقصير و عدم الالتزام بتعليماته و أوامره، فقد كشفت دراسات Sanford et levengston ودراسات "hemphil" في هذا المجال على أن الرؤساء المتسلطين ينقصهم في الغالب

¹ د. نواف كنعان ، مرجع السابق، ص 157

بعد النظر و الحكم الصائب على الأمور و أنهم يركزون اهتماماتهم على تحسين مركزهم الوظيفي .

دون الاهتمام بوضع مرعوسيههم و حاجاتهم و أن هذا السلوك كان يؤدي في أغلب الأحيان إلى فشلهم في أداء مهامهم بنجاح و إلى عدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الإدارية و مواجهتها بفعالية.

و في استخدامه لسلطته : فإن مثل هذا الرئيس يفهم السلطة على أنها أداة ضغط و تهديد للحصول على العمل، فهو يستخدم سلطته للضغط على مرعوسيه و تهديدهم بالفصل أو النقل أو الخصم من المرتب أو الحرمان من المكافآت، أي تهديدهم بشكل عام بالتقليل من إشباع حاجاتهم المختلفة، و في مثل هذا الجو يصعب على المرعوسين نقل مشاكلهم إليه، و حتى و إن حاول النظر في بعض الشكاوى فإن ذلك يكون مبنيا في الغالب على أسس شخصية و ليس على أسس موضوعية تتفق مع الصالح العام للمؤسسة و أهدافها كما أن حله للخلافات و الصراعات داخل المؤسسة لا يكون حلا بل قد يخفيها لفترة مؤقتة ثم لا تلبث هذه الخلافات أن تبرز من جديد فيما بعد ، من الدراسات الحديثة الهامة التي كشفت عن مجموعة من المؤشرات عن سلوك المدير الأتوقراطي المستبد تلك التي أجراها William Reddin¹ و التي توصل من خلالها إلى المؤشرات التالية : إن المدير الأتوقراطي المستبد يبدو إنتقاديا كثير التهديد لاعتقاده بأن من الضروري الضغط على المرعوسين و متابعة أعمالهم و تهديدهم بالعقاب لكي يعملوا، و أنه يحاول دائما التعامل مع الخلافات و الصراعات داخل المؤسسة بإخمادها، و إذا ما خالفه أحد مرعوسيه في الرأي فإنه يعتبر ذلك تحديا لسلطته، كما أنه يتخذ كل القرارات بمفرده و أن اتصالاته دائما تكون في اتجاه واحد، كما أنه لا يعرف معنى التحفيز و يرى أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل ، و بذلك فإن مرعوسيه لا يتحقق لديهم إشباع لحاجياتهم هذا ما يدفعهم إلى ترك العمل و الانسحاب من المؤسسة التي يقودها، و هكذا تبين لنا أن الأسلوب المعتمد على السلطة الأتوقراطية التسلطية أو التحكمية يقوم على

¹ د.نواف كنعان، مرجع السابق، ص 158

تحكم الرئيس في مرعوسيه، و استخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون تقدير للعلاقات الإنسانية في تعامله مع مرعوسيه.

يرى كتاب الإدارة أن هذا الأسلوب إذا كان فعالا في ظل الإدارة في الماضي فإن دوره قد أصبح ضئيلا في ظل الإدارة الحديثة، بسبب ارتفاع المستوى الثقافي و العلمي للعاملين و بسبب اتساع دور المنظمات العمالية و زيادة فعالية تأثيرها في دعمهم فضلا على أن تعقد العمل في التنظيمات الحديثة أصبح يتطلب نمط من القيادة لا يقوم على الانفراد بالسلطة و إنما على العلاقات الإنسانية الطيبة مع المرعوسين و اشتراكهم في صنع القرارات و ذلك لأنه يصعب على القادة الإداريين اليوم الإحاطة بكل أنواع المعرفة المطلوبة لممارسة دورهم في صنع قراراتهم بفعالية دون مشاركة المرعوسين، و من الأمثلة التي يذكرها هؤلاء الكتاب للتدليل على ذلك أن الأسلوب الإداري الذي كان يتبعه الإداريون البارزون في الإدارة الأمريكية من أمثال (فورد) قبل خمسين عاما كان أسلوبا تحكيميا إلا أن هذا الأسلوب في اعتقادهم لم يعد يتلاءم مع مستوى العاملين اليوم و لم يؤدي نفس النتائج التي أداها في شركاتهم في الماضي، و مما يثبت ذلك أنه عندما تولى حفيد (فورد) القيادة في شركة فورد للسيارات، وجد أن الحاجة أصبحت ملحة لتغيير ما سماه بالأسلوب القيادي القديم القائم على التحكم و الاستبداد، فعوضه بالأسلوب القيادي القائم على العلاقات الإنسانية و المشاركة فترتب على ذلك أن ارتفعت الروح المعنوية للعاملين و ارتفع الإنتاج، و بدأت الشركة تتقدم سريعا¹.

2- القيادة الأتوقراطية الخيرة أو الصالحة : يتصف القائد الأتوقراطي الخير

بكونه يثق في نفسه و في طريقة أدائه للعمل، و يركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير و الطويل، يعمل على خلق المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، و يحاول الرفع من مستوى ولاء المرعوسين و طاعتهم له، لذلك يوصف الرئيس من هذا الطراز بأنه ذو قصد طيب في تعامله مع مرعوسيه فهو كما يقول " براون" من النوع الرقيق في تعامله مع مرعوسيه يعرف برضاه حينما يقوم مرعوسيه بعملهم، و لكنه يقسو عليهم حينما لا

¹ د. نواف كنعان، مرجع السابق، ص 159

يؤدونه بكفاءة، ذلك أنه يدرك أن كسب رضا مرعوسيه عن طريق إقناعهم و التعاون معهم أفضل من تهديدهم و الضغط عليهم لإنجاز العمل، هذا القائد يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطة لإجبار مرعوسيه و إكراههم على أداء العمل، إلا أنه يفضل أن يتعامل معهم أولاً عن طريق الإقناع، وإن رأى ذلك لا يجدي، لجأ إلى الإكراه، أي أنه يعود إلى إتباع الأسلوب الأتوقراطي المتسلط و يرى Reddin أن هذا النوع من الرؤساء يوجد في الإدارة الحديثة.

هذا النوع من الرؤساء يؤمن بالمشاركة، أو ما يسمى بالإدارة النابعة من أسفل، و هو أن استخدم المشاركة في بعض الأحيان في صنع قراراته، فإنه يهدف من وراء ذلك كما يقول "Tannenbaum"¹ هو جعل مرعوسيه يقبلون قراراته، ذلك لأنه يدرك أن بعض مرعوسيه قد يعارضون قراراته، و بذلك فإن مشاركتهم هي بهدف قبولهم القرار، كما أن تقديم مرعوسيه التقارير و الاقتراحات حول المشكلة المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه ربما تنتج عنها فكرة يستفيد منها.

توصل "ريدن" Reddin من خلال دراسته إلى أن الرئيس الأتوقراطي الخير يكون في الغالب شخصاً طموحاً توصل إلى مركزه العالي بالتدرج من أسفل المناصب إلى أعلاها، و أنه يعرف وظيفته جيداً، و ينقذ أعماله بكفاءة لأنه يكرس معظم وقته للعمل و يؤديه بإخلاص، استخلص Reddin مجموعة من المؤشرات على سلوك الرئيس الأتوقراطي الخبير أهمها : أنه حازم يؤمن بالمبادرة، نشيط في عمله ملتزم بإنجازه ، يهيم بالكمية و النوع ، يهتم بالكلفة و العائد.

و الرئيس الأتوقراطي الخير و إن كان يبدو عادياً أحياناً في تعامله مع مرعوسيه إلا أن لديه ميولات استبدادية أحياناً، فهو إن كان يتعامل مع مرعوسيه عن طريق الإقناع أحياناً إلا أن المرعوسين ينظرون إلى سلوكه الخير نحوهم على أنه نوع من المناورة يلجأ إليها لتحقيق أهدافه يضاف إلى ذلك أن هذا النوع من الرؤساء عندما يفشل في إقناع مرعوسيه ينقلب سلوكه فجأة إلى إتباع سلوك تحكيمي، مما يترتب عليه رد

¹ د. نواف كنعان، مرجع السابق ، ص 161

فعل عنيف من قبل مرعوسيه أي يؤدي إلى آثار سيئة على الروح المعنوية للمرعوسين وعلى أدائهم في العمل.

3- مزايا الأسلوب الأتوقراطي :

أثبتت الدراسات أن القيادة الأتوقراطية تكون مناسبة في بعض الحالات مثل¹ :

- حالة المرعوسين الجدد الذين لا يتمتعون بالخبرة و الذين يحتاجون في البداية إلى من يوجههم.
- بعض الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة فإنهم يتقبلون تركيز الرئيس كل السلطات في يده، أيضا أولئك الذين تتقصم الثقة في النفس و ذوي السلوكيات العدوانية.

- في أوقات الأزمات أين تكون الحاجة ملحة إلى اتخاذ قرار بسرعة.

4- عيوب السلطة الأتوقراطية :

- يؤدي عدم وجود تغذية عكسية للاتصالات، أي عدم نزول و صعود المعلومات إلى سوء الفهم و انهيار الاتصالات.

- لا يفيد هذا الأسلوب المرعوسين المهرة الذين يريدون أن يكون لهم هامش من الحرية في أداء عملهم.

- بما أن هذا الأسلوب يحد من حرية المرعوسين فإنه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية و بالتالي الإنتاجية و يظهر هذا الانخفاض في الروح المعنوية إلى عوامل منها:
عدم رضا العمال، ارتفاع معدل الشكاوي، ارتفاع معدل الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل ..

2- السلطة الديمقراطية : Le pouvoir démocratique

يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة على العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين الرئيس و المرعوس و التي تقوم على إشباع حاجاتهم و خلق التعاون فيما بينهم و حل مشكلاتهم كما تعتمد على اشتراك المرعوسين في بعض المهام كحل بعض المشكلات

¹ د. إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة الأسس و الوظائف، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 161

واتخاذ القرارات ، تعتمد على تفويض السلطة للمرعوسين الذين هم قادرين بحكم كفاءاتهم وخبرتهم على ممارستها.

1 مميزات السلطة الديمقراطية:

نلخص المرتكزات الأساسية للسلطة الديمقراطية في ثلاثة نقاط:

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد أو الرئيس و مرعوسيه :

تسمح العلاقات الإنسانية في المؤسسة كما يرى "دافيز davis" بإدماج الأفراد العاملين في موقف العمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين، و بإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية¹.
و من الأسس الهامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

- تحقيق التآلف و الاندماج بين العاملين: من خلال تنمية الجهود التعاونية

فقد أثبتت الدراسات أن أي تنظيم يمكن أن يعمل بصورة حسنة متى أحس العاملون فيه أنهم لا يعملون كأفراد بل أعضاء في جماعة عمل تقوم بمجهود مشترك يقوم أساسا على التعاون.

- تسمح الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس بخلق الدافع للعمل بحيث

يستمر العمل بنفس المستوى حتى إذا غاب الرئيس على العكس في النمط الاستبدادي يهبط مستوى الإنتاج بمجرد مغادرة الرئيس².

ب- المشاركة : و تعني المشاركة اشتراك الرئيس لمرعوسيه و الالتقاء بهم لمناقشة

المشاكل التي تواجههم و تحليلها و محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، هذا يؤدي إلى خلق الثقة لدى المرعوسين.

ج- تفويض السلطة : من مميزات الأسلوب الديمقراطي تفويض السلطة إلى الأشخاص

القادرين على تحملها لكفاءاتهم و خبرتهم، و التفويض هو تنازل الرئيس أو المدير عن بعض مهامه إلى المرعوسين، و سنتعرض لهذه النقطة لاحقا في مطلب خاص بتفويض السلطة.

د. ييهب صبيح محمد رزيق، الإدارة الإمس و الوظائف، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر 2001، ص 161
د. نواف كنعان، مرجع سابق، ص 183

2- مزايا الأسلوب الديمقراطي :

لقد أثبتت تجارب متعدد أن الأسلوب الديمقراطي للمدير في المؤسسة الذي يقوم على تفهم مشاعر العاملين و مشاكلهم و معالجتها و إشباع حاجاتهم الإنسانية ينتج عنه جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً و انسجاماً و يؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لهذه الجماعة وإلى رفع كفاءتها الإنتاجية.

كشفت سلسلة من التجارب أجراها مركز البحوث التابعة لجامعة ميتشجان الأمريكية حول العلاقة بين الأساليب القيادية و الإنتاجية عن مجموعة من النتائج التي تؤكد أن المدراء في الوحدات الأعلى إنتاجاً كانوا يقومون بدور متميز عن الدور الذي يقوم به مدراء الوحدات الأقل إنتاجاً. يتمثل هذا التمييز فيما يلي : أن الصنف الأول من المدراء كانوا ينجزون في الغالب الأعمال التي تتطلب مهارات عالية و لم يشغلوا أنفسهم بالأعمال البسيطة و الجزئيات و التفاصيل، و أن سلوكهم نحو مرعوسيهم كان يتميز بالاهتمام بمصالحهم و حل مشاكلهم و إشباع حاجاتهم كما كانوا يقومون بتدريب مرعوسيهم على الأعمال الجديدة في مكان العمل و ينقلون إليهم معلومات صحيحة عن وضع العمل و التغييرات المحتملة كما كانوا يفوضون جزء من سلطاتهم لمن يرون فيهم الكفاءة من مرعوسيهم و يتفرغون للمهام الأكثر أهمية كما كانوا يمنحون مرعوسيهم حرية في أداء العمل المفوض إليهم بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف، هذه المعاملة أدت إلى ارتفاع الروح المعنوية للمرعوسين و زيادة الإنتاج في هذه الوحدات.

كما أثبتت نتائج دراسات قام بها (Harward Baumgartel نفس النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة هي أن الأسلوب الديمقراطي يؤدي إلى تحفيز العمال ويدفعهم إلى تحقيق الأهداف.

و في دراسة أجراها " بيرلسون ستاينر " Berleson et steiner و التي شملت العديد من الدراسات التي تمت في مجال السلوك الديمقراطي و علاقته بزيادة الإنتاج توصل الباحثان إلى أن معظم الدراسات في هذا المجال أثبتت أن السلوك الديمقراطي القائم على العلاقات الإنسانية الطيبة بين الرئيس و مرعوسيه ينمي لدى المرعوسين الإحساس أن أهدافهم و أهداف التنظيم تكاد تكون واحدة فيعملون متعاونين على تحقيقها، كما يقلل هذا الأسلوب من ناحية أخرى من نسبة التغيب عن العمل و من

الصراعات ، فيزيد التماسك بين جماعة المرعوسين و يجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع الظروف المتميزة و يسود الجماعة جو من الرضا عن العمل و تتميز علاقات أعضاء الجماعة بروح الصداقة و التعاون هذا ما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين و يزيد من إنتاجهم.

3- عيوب الأسلوب الديمقراطي :

ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية و أن مبالغتها في التركيز على الموظفين يكون في الغالب على حساب ممارسة الرئيس لسلطته الرسمية.

من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية :

- ما يؤخذ على المشاركة : حيث يرى Mc.gregor أن المشاركة مظهر لتنازل القائد عن بعض مهامه التي يملئها عليه منصبه و أنها تضعف من مركزه.

- ما يؤخذ على المشاركة أيضا أنها قد تصبح غاية في حد ذاتها و ليس وسيلة لتحقيق الديمقراطية ، فالهدف من المشاركة هو إعطاء المرعوسين فرصة لإبداء الرأي و تقديم الاقتراحات فيما يتخذ من قرارات، إلا أن ما يتم في الواقع العملي أن المدير في الغالب صاحب الاختيار النهائي بين البدائل المتاحة لأنه هو المختص رسميا بإصدار القرار و تحمل مسؤوليته ، أما المشاركة فتكون بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه بهذا لا تكون المشاركة وسيلة لتحقيق الديمقراطية.

- ما يؤخذ أيضا على الأسلوب الديمقراطي أنه أسلوب غير عملي و أبرز كتاب الإدارة القتالين بهذا الاتجاه "ماكموري" الذي يستدل بمجموعة من النتائج التي توصل إليها من خلال دراسته في هذا المجال :

أ- أن طبيعة عمل المديرين و طبيعة دورهم لا يمكنهم من تبادل الرأي مع مرعوسهم و أنهم يلتزمون بما يملئهم عليهم مركزهم الرسمي .

ب- أن المرعوسين في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي و هو ما يسميهم بالشخصية البيروقراطية لا يريدون في الغالب تحمل المسؤولية و أنهم غالبا ما يفضلون الخضوع لرؤسائهم و التمسك بالروتين ، وأن محاولة المدير تشجيعهم و بث روح الثقة و المسؤولية فيهم عن طريق اشتراكهم و تفويضهم للسلطة و منحهم بعض الاستقلال في

ممارسة بعض الأعمال كل ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى إنجاز الأعمال على أحسن ما يرام.

ج- يعتقد "ماكموري" أن الإدارة تتطلب قائدا حازما و عادلا و من ثم فهو يرى أن المدير الأوتوقراطي الخير يمكن أن يكون أكثر نجاحا من المدير الديمقراطي. حاول Mcmury إيجاد نوع من التوازن بين الأسلوب القيادي القائم على اللين و عدم الشدة و الأسلوب القائم على الشدة و ذلك بالأخذ من كل أسلوب مزاياه.

إن الحجج التي قدمها Mcmury كانت لها بعض الملاحظات :

- فهو يفترض أن المرءوسين ليس لديهم الكفاءة لتحمل المسؤولية و أنهم يفضلون الخضوع، لذلك فإنهم يحتاجون إلى مدير حازم، كما يفترض أن متطلبات المرؤوسين جامدة و غير قابلة للتغيير و بذلك فهو يتنكر إمكانية تغييرهم أو تطويرهم.

3- السلطة الحرة أو المنطلقة :

هناك عدة تسميات أطلقت على هذا الأسلوب من القيادة : فهناك من يسميها الفوضوية، لكونها تقوم على ترك الفرد في ظلها يفعل ما يشاء على أساس سياسة رفع الأيدي حيث يبذروا و كأن الرئيس غير موجود لتولي توجيه العمال فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل مما يؤدي إلى الفوضى في المؤسسة، و هناك من يسميها المنطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظلها تكون متحررة من سلطة الرئيس، و هناك تسميات أخرى مثل غير الموجهة ، أو دعه يعمل.

يتميز الرئيس في ظل هذه القيادة بالخصائص التالية :

1- يعطي الرئيس إلى مرؤوسيه أكبر قدر من الحرية لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل¹ اعتقادا منه أن ذلك يساهم في تنمية قدراتهم و زيادة إمكانياتهم في العمل، لذلك فهو يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال التعليمات العامة غير المحددة، و الإدلاء بالملاحظات العامة، و تحديد السياسة العامة للتنظيم و ما تحتاج إليه خطة العمل لإنجازها، و يترك جميع مسؤوليات إنجاز تلك إلى المرؤوسين، من وضع حلول و اتخاذ القرارات في المشاكل

1 د. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، 1989، ص 189

الفصل الأول _____ مفهوم السلطة و القوة داخل المؤسسة

التي تواجههم، و في هذا الصدد يقول " دافز Davis" أن الرئيس الذي يتبع الأسلوب الحر يترك مرعوسيه يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة، و يحلون مشاكلهم و يتحفظون على العمل من ذاتهم دون الاعتماد على الرئيس لذلك تبدو المجموعة العاملة في ظل هذا النوع الذي يتبعه الرئيس في ممارسة سلطته و كأنها تتجاهل وجوده تقريبا (أي الرئيس) على عكس أسلوب السلطة الأتوقراطية التي تتجاهل العاملين.

2- فيما يخص تفويض السلطة فإنها تتم على أوسع نطاق، بحيث يعطي الرئيس لمرعوسه المزيد من الحرية و الاستقلال في ممارسة أعمالهم و يسند إليهم الواجبات و المهام بطريقة عامة و غير محددة.

3- يتبع الرئيس سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لكن هذا لا يعني استعداده للاستماع إلى مشاكل مرعوسيه و تفهمها و معالجتها و إنما إعطاء التعليمات و التوجيهات العامة تاركا لمرعوسيه حرية التصرف.

إن ترك المرؤوسين بدون قيادة فعالة تشرف عليهم سيؤدي لظهور قيادات غير رسمية متصارعة و متنافرة مما يعرض المؤسسة إلى تشتت أعضائها، كما أن تفويض السلطة على نطاق واسع قد يدفع بعض الأعضاء إلى استغلال مراكزهم للاستفادة الشخصية، فالحرية المطلقة دائما تؤدي إلى حدوث التجاوزات.

من جهة أخرى قد يكون لنمط القيادة الحرة مظاهر إيجابية في الحالات التي تتطلب استقلال

المرؤوسين و عدم التدخل في شؤونهم تشجيعا لهم على الإبداع و الابتكار كما هو الحال في مراكز البحوث و الجامعات.

خلاصة المبحث:

خلاصة هذا المبحث تعرضنا إلى أنواع القوة فالمؤسسة باعتبارها نظام مفتوح فهي تؤثر و تتأثر بالبيئة التي تنشط فيه، بالتالي فهناك قوى تؤثر عليها من مختلف المتعاملين الخارجيين و هي الأخرى لها وزنها و قوتها في هذا المحيط.

أما عن القوة داخل المؤسسة فهناك عدة أطراف يمكن لهم ممارستها من خلال سلطتهم الرسمية المرتبطة بالمركز الوظيفي كالمدير، و من خلال ما يكسبه الفرد من

معرفة و تخصص حتى أولئك غير المتخصصين الذين يقومون بعمل بسيط و مكرر بإمكانهم، أن يشكلوا قوة ضغط داخل المؤسسة من خلال اجتماعهم في فوج و اللجوء إلى الإضراب.

المدراء أو المشرفين أو رؤساء العمال يمكن أن يمارسوا سلطتهم الرسمية بعدة أشكال فالمدير يمكن أن يكون أتوقراطيا أو ديمقراطيا أو قد يترك الحرية لمرعوسيه في التصرف، بالنسبة للمدير الأتوقراطي يميز الباحثين بين المدير التسلطي أو التحكمي الذي يتميز بأنه يركز السلطات في يده، و يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة و كبيرة ، ويحاول دائما توسيع نطاق سلطته و صلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته، المدير من هذا النوع يفهم السلطة على أنها أداة ضغط و تهديد للحصول على التنفيذ لأوامره، فهو يستخدم سلطته للضغط على مرعوسيه و تهديدهم بالفصل أو الخصم أو النقل، أما النوع الثاني فهو الأتوقراطي الصالح فهو يتميز بحسن علاقته مع مرعوسيه بحيث يعرف برضاه حينما يقوموا المرعوسين بعملهم، و يقسوا عليهم حينما لا يؤدونه، هذا المدير يدرك أن كسب رضا مرعوسيه يكون عن طريق إقناعهم و التعاون معهم و ليس عن طريق الضغط و التهديد، كما أنه يستعمل المشاركة كوسيلة لجعل مرعوسيه يقبلون القرار و الحصول منهم على معلومات تساعد في اتخاذ القرار الذي ينفرد به و قد ينقلب إلى تسلطي إذ لم يلقى الاستجابة من مرعوسيه. أما الأسلوب الديمقراطي فهو مبني على المشاركة و تقويض السلطة و حسن العلاقات مع مرعوسين. أما الأسلوب الحر فمبني ترك الحرية المطلقة للمرؤوسين في التصرف. إن الأنماط الثلاثة الأتوقراطي و الديمقراطي و الحر كل له سلبياته و إيجابياته، كل أسلوب يقابله الموقف الذي يناسبه و هناك من الباحثين من يرى أن بإمكان نفس المدير استعمال الأساليب الثلاثة مع مواقف مختلفة يتعرض لها.

خلاصة الفصل الأول :

حاولنا خلال هذا الفصل إعطاء نظرة شاملة عن السلطة داخل المؤسسة، فمن خلال التعاريف و المصادر و النظرات. يمكن ملاحظة أن السلطة داخل المؤسسة ليست رسمية فقط فهناك أشخاص آخريين لا يملكون هذه السلطة لكن لديهم قدرة على التأثير في الآخريين و جعلهم يستجيبون لأوامرهم بعدة مصادر منها الكفاءة والخبرة و المعرفة التي يمتلكها الشخص، أو بميزات شخصية تسمح له بأن يكون قائداً، أو من خلال موقعه في حلقة الاتصالات، أو قربه من مراكز اتخاذ القرار.

إن مفاهيم السلطة و القوة و القيادة تتداخل فيما بينها إلى حد كبير، فالسلطة هي قانونية يتحصل عليها الفرد بحكم مركزه الوظيفي و بإمكانه تفويضها إلى مرعوسه و هذه السلطة تعطي أصحابها الحق في إصدار الأوامر و تعطيهم الحق في منح الثواب و العقاب.

أما القوة فهي قدرة شخص معين أو إمكانيته في فرض إدارته على سلوك الأشخاص الآخريين حتى و إن كانوا يرفضون ذلك السلوك، حيث أن هذا الشخص الذي له قوة يمكن أن يكون له سلطة رسمية، كما يمكن أن يكون له قوة دون هذه السلطة، وذلك من خلال ما يمتلكه من معلومات و كفاءة، القوة يمكن أن تدل على العلاقة بين شخص و مجموعة، أو بين مجموعة و شخص أو بين مجموعة و مجموعة، بواسطة القوة يمكن التأثير في الأشخاص حتى رغما عنهم.

أما القيادة فهي التفاعل بين الرئيس و المرؤوس بالشكل الذي يجعلهم أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف بأقل قدر من المعارضة من جانب المرؤوسين، إن القيادة هي العلاقة بين فرد و مجموعة بحيث أن القائد يحصل على هذا الموقع من إعجاب و احترام و تقدير المرعوسين و ذلك لسمات خاصة تميزه، تعطيه القدرة على تفهم مرعوسيه و تشجيعهم و بالتالي فالمرؤوسين يخضعون له بإرادتهم.

من خلال المبحث الثالث لاحظنا أن وجود المؤسسة في محيط مفتوح يجعلنا نتحدث على وجود نوعين من القوة، إحداهما قوة على المؤسسة و التي تمارسها منظمات خارجية عليها و التي لها تأثير كبير على قراراتها و سياساتها، و قوة المؤسسة و هي الدور التي تلعبه المؤسسة في محيطها.

الفصل الثاني

أنظمة التأثير داخل المؤسسة

نبدأ هذا الفصل بتعريف المؤسسة القائل بأنها " وحدة اقتصادية و اجتماعية تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية و المالية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة في نطاق زمني " Fredmon، لا يمكن النظر إلى المؤسسة من زاوية واحدة تلك التي يمثلها هيكلها التنظيمي و الذي تحدد من خلاله الوظائف و خطوط الاتصال و السلطة الرسمية، بحيث كل عضو يعمل مع زملائه لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله هذه المؤسسة ، و يخضع بصفة آلية إلى أوامر رئيسية.

فالمؤسسة تتكون من عدد من الفاعلين (acteurs) يشغلون وظائف مختلفة، كل واحد منهم يسعى إلى تعظيم فوائده الخاصة و إشباع حاجاته إلى جانب أهداف المؤسسة، لكن الأمر قد يكون أكثر من ذلك، فقد يصل الفرد داخل المؤسسة إلى التركيز على مصالحه حتى و إن كان على حساب المؤسسة و الأفراد الآخرين، يصور Crozier " المؤسسة على أنها محيط للصراع الناتج عن المواجهات بين مختلف الفاعلين الذين يتمتعون بهامش من الحرية و يستخدمون مصادر القوة كوسيلة للضغط، هذا الصراع لا يعبر عن فشل المنظمة لكن يمكن اعتباره وسيلة لاستمرارها"¹.

الأفراد داخل المؤسسة يستخدمون عدة وسائل شرعية أو غير شرعية للتأثير في بعضهم البعض و الحصول على القوة و النفوذ.

قبل الخوض في عناصر هذا الفصل لا بد من تعريف المصطلحين المكونان للعنوان : النظام و التأثير.

مفهوم النظام :

يعرف النظام على أنه مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي مبني على هدف، فالمؤسسة مثلا تتكون من مجموعة من الوظائف المرتبطة فيما بينها من خلال خطوط السلطة و الاتصال، بحيث يتم تبادل المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك المؤسسة تتكون من مجموعة من الأعضاء هم في علاقة متبادلة فيما بينهم، أي يحدث بينهم تفاعل تلقائي أو مخطط للوصول إلى هدف شخصي أو جماعي.

¹ Michel Crozier et Erhart Friedberg, L'acteur et le système, édition de seuil, 1977, Page 80.

التأثير:

يشير مفهوم التأثير Influence إلى محاولات سواء (ناجحة أو فاشلة) لإحداث تغيير في سلوك الفرد، نأخذ المثال التالي : إذا استجبت ظروف تستدعي عمل ساعات إضافية، و كان هذا في الدقيقة الأخيرة من الدوام، يقوم المدير بالبحث عن مرؤوس لتكليفه بالعمل، فإذا وجدته و أقنعه أو أجبره على إنجاز العمل فنقول أن المدير له تأثير ناجح على المرؤوس، أي أنه أحدث التغيير في سلوكه و نفذ ما يرغب فيه المدير، أما في حالة ما إذا المرؤوس سمع أن المدير يبحث عنه و بما أنه قد انتهى الدوام فبإمكانه الاختفاء أو الهروب، في هذه الحالة فإن المدير قد أثر في المرؤوس حتى و إن لم يتمكن من الحصول على ما يريد.

يعرف Beach التأثير بقوله "أن القائد الفعال هو الذي يجعل الآخرين يتصرفون على النحو المطلوب من خلال عدد من الوسائل كالإقناع، أو التهديد بالقوة أو التلويح بالشرعية"¹ فقد يكون التأثير عن طريق الإكراه أو عدم الرضا، كما قد يكون عن طريق الثواب المتمثل في المكافأة على الجهد المبذول، حيث تخلق هذه الوسيلة للتأثير استجابات طيبة أو حسنة لدى الأفراد تتمثل في رضاهم و ارتياحهم أو قد يكون من خلال حوار يكون بين الطرفين المكونان لعلاقة السلطة من خلال استخدام الطرف الذي يريد التأثير لمثيرات متعددة تساهم في خلف الاستجابة لدى الفرد الذي يراد التأثير فيه.

تعرف القوة على أنها تغيير سلوك و اتجاهات الغير بالشكل المرغوب فيه أي أنها القدرة على إحداث التغيير بالشكل المطلوب² و بالتالي فإن كل علاقة تأثير هي علاقة قوة³.

هناك من يرى أن التأثير يضم مفهومين المفاوضة و السيطرة، تعرف المفاوضة" بأنها الحوار و التشاور بهدف الوصول إلى اتفاق"⁴ حيث يتم من خلالها تبادل مجموعة من المعلومات والآراء للوصول إلى الهدف المرغوب أما السيطرة فهي إجبار شخص أو فوج على القيام بأشياء ما رغما عنهم.

1 د. طريف شوقي ، السلوك القيادي و فاعلية الإدارة ، مكتبة غريب للنشر، ص 35
 د.محمد سعيد نور سمنان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر، 2003، 373.

³ Charles Vincent, développez votre pouvoir (par l'analyse transactionnelle), ISBN , P 247.

⁴ Dictionnaire la rousse de poche

خلال هذا الفصل سنتعرض إلى ثلاثة أنظمة للتأثير والتي يمكن استخدامها للحصول على القوة و النفوذ داخل المؤسسة .

*التأثير من خلال استخدام السلطة الرسمية المرتبطة بالمركز الوظيفي.

*التأثير الإيديولوجي و الذي يعتمد على مجموعة من القيم و المعتقدات والتقاليد والأفكار المتعارف عليها داخل المنظمة بحيث تلتف مجموعة من الأفراد حول قائد يكون بالنسبة لهم قائدا ملهما و هنا يتعلق الأمر بالقيادة.

*أما الأسلوب الأخير الذي يستعمل للحصول على القوة و التأثير في الآخرين فيتمثل في نظام السياسات و الذي يستعمل أنظمة التأثير السابقة بطريقة غير شرعية.

المبحث الأول : السلطة والمسؤولية

يعد موضوع السلطة و المسؤولية مسألة جوهرية داخل المنظمة يجب التعرض إليها، فعندما نقول مدير، فهذا يعني حقا و قوة في إصدار الأوامر و التعليمات، و اتخاذ قرارات و مسؤولية محددة ناجمة عن ذلك، و هذه الأمور تشكل العمود الفقري لعمل المدير، و بدونها لا يمكنه تنفيذ و تسيير العمل ، يعود سبب التركيز على هذا الموضوع إلى أن التنظيم ليس مجرد تحديد للوحدات الإدارية و مهامها و توفير مستلزماتها المادية فحسب، بل لا بد من تحديد علاقة هذه الوحدات مع بعضها البعض، و تنظيم العلاقات بين الأفراد في داخل كل منها، و هذا لا يكون إلا من خلال السلطة و المسؤولية، التي ترسم و تحدد هذه العلاقات رأسيا و أفقيا ضمن الهيكل التنظيمي لأية منظمة.

المطلب الأول: مفهوم السلطة الرسمية

1- تعريف السلطة الرسمية :

تعددت تعاريف السلطة بين المفكرين و الكتاب في مجال الإدارة و القانون، إلا أنها كانت تدور حول فكرة أساسية مفادها : أن السلطة عبارة عن حق شرعي رسمي يمتلكه شخص ما هو الرئيس أو المدير من خلال شغله لوظيفة رسمية داخل المؤسسة، و التي من خلالها يكتسب القوة و النفوذ في إلزام الآخرين بالطاعة و الامتثال لأوامره، على ضوء هذا التعريف يمكن عرض بعض النقاط الأساسية التي تشكل مضمون السلطة¹.

1- السلطة هي قوة رسمية يستمدّها المدير من خلال وظيفته، و هذه القوة

تعطيه الحق في :

- الحصول على الطاعة و الامتثال من قبل المرؤوسين عند إصدار الأوامر.

- اتخاذ قرارات تكون ملزمة للآخرين

2- السلطة علاقة وظيفية رسمية تربط المرؤوسين بالرؤساء

3- السلطة تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته من خلال خط يدعي خط السلطة

الرسمية الذي تنساب منه أو من خلاله الأوامر و التعليمات و التوجيهات.

¹ د. عمر وصفي عقيلي، الإدارة (أصول و أسس و مفاهيم)، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997، ص 321 .

4- يحق لأصحاب السلطة أن يفوض سلطته لشخص آخر يعمل تحت رئاسته

وإشرافه، و هذا التفويض لا يعفيه من المسؤولية عندما يخطئ المفوض إليه.

هذا الحق في إصدار الأوامر و التعليمات و غيرها، يتم الحصول عليه من أصحاب الحقوق ذات الارتباط الوثيق بالمؤسسة، فسلطة التصرف و اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تمس حياة المنظمة تتبع من حق الملكية لأصحاب المؤسسة، و هم جمعية المساهمين في مؤسسات المساهمة، أو جمعية المالكين في مؤسسات الأشخاص أو ذات المسؤولية المحدودة، أما السلطات الأخرى المتعلقة بالإدارة و التسيير و التوجيه في المدى القصير أو المتوسط، فيتم تفويضها إلى هيئات إدارية و إشرافية على مستوى الهرم الإداري، حيث يستمد مجلس الإدارة سلطاته من المساهمين أو المالكين، و الذي بدوره يكلف عدد من المشرفين بجزء من سلطاته كل حسب موضعه و دوره و مجال تخصصه في المؤسسة¹.

لضمان أن السلطة المفوضة تستعمل في فائدة المنظمة، أي لضمان أن هناك توازن بين الأهداف الفردية و الأهداف الرسمية للمنظمة يستعمل المدير العام أو المدراء الآخرين نوعين من أساليب المراقبة : الشخصية و البيروقراطية .

2- نظام المراقبة: le système de controle

أ- نظام المراقبة الشخصية : Les système de contrôle personnel

يتمثل في قيام PDG أو المدراء الذين فوضهم جزء من السلطة بالقيام بالمراقبة بطريقة شخصية و مباشرة على الأعمال التي ينجزها المرؤوسين، حيث يقوم المدراء باتخاذ القرارات ثم تحويلها إلى المرؤوسين.

يميز Minitzberg ثلاثة وسائل للمراقبة الشخصية²

1- إعطاء الأمر مباشرة : Transmission d'ordre directs

حيث يقوم المدير أو المسير بإعطاء الأمر مباشرة للمرؤوس فيما يخص العمل الذي ينفذه أي أنه يتخذ القرار و يطلب من المرؤوس تنفيذه، و هذا يكون في حالة الأعمال البسيطة حيث أن المرؤوسين ينفذون هذه الأوامر بكل طواعية لأنها لا تكون ضد رغباتهم.

¹ د ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى 1998، ص 236.

² Henry Mintzberg, Le pouvoir dans les organisations, Paris d'organisations 2003, p210

2- وضع قاعدة للقرارات: La mise en place d'une base des

:décisions

في هذه الحالة عوض أن يعطي المدير التعليمات مباشرة، فإنه يحدد الإطار العام أو الحدود التي لا يجب أن يتجاوزها القرار الذي يتخذه المرؤوسين، مثلاً شراء معدات جديدة لا تتعدى مبلغاً معيناً أو توظيف في منصب عمل النساء فقط ... في مثل هذه الحالة فإن المدير يفوض السلطة لاتخاذ القرار، لكنه يراقب الحدود التي لا يمكن أن يتجاوزها المرؤوس هذا ما جعل المرؤوس يتمتع بحرية محدودة، حدود السلطة المفوضة لاتخاذ القرار يجب أن تكون واضحة، وكذلك اللغة المستعملة، فاللغة المستعملة داخل المنظمة هي سلاح قوي فوضوحها يساعد أعضاء المنظمة على إدراك المطلوب منهم اتخاذ والقرارات المناسبة التي لا تتجاوز صلاحيتهم.

3- فحص القرارات المتخذة: L'examen des decisions prise

في هذه الحالة يفوض المدير للمرؤوس سلطة اتخاذ قرار معين، لكنه يحتفظ بحقه في إعادة فحصه (examiner) قبل أن يوضع القرار حيز التنفيذ، هذه الطريقة أكثر مرونة من المراقبة المباشرة، فعوض أن يعطي الرئيس الأمر مباشرة للمرؤوس أو يضع حدود لاتخاذ القرار فإنه يترك للمرؤوس هامشاً من الحرية لكن القرار النهائي يبقى للرئيس الذي له الحق في إلغائه أو تنفيذه بعد فحصه.

ب - نظام المراقبة البيروقراطية :

بالإضافة إلى نظام المراقبة الشخصية فإن السلطة الرسمية تضم أيضاً نظام للمراقبة البيروقراطية، في هذه الحالة المدير لا يوجه التعليمات مباشرة إلى المرؤوس، لكن في هذه الحالة يتم وضع معايير تحدد أهداف وتصرفات يسير عليها العمال.

يمكن ذكر ثلاثة معايير يسير عليها العمال :

1- النشاطات التي يقوم بها الشخص في عمله تعرف و تحدد من خلال مجموعة من القوانين و اللوائح أي وجود قواعد بيروقراطية تحدد النشاطات و العمليات المرتبطة بالعمل و ذلك في إطار رسمي، لكن هذه المعايير تمنع العامل من أن يكون له هامش من الحرية في اتخاذ القرارات.

2- نتائج العمل المتوقعة يمكن تحديدها مسبقاً من خلال التخطيط.

3- المهارات و المعارف المرتبة بمنصب العمل هي أيضا يمكن تحديدها، من خلال عملية الاختيار (Selection) و التكوين المحصل عليه.

3- تعريف المسؤولية :

يمكن تعريف المسؤولية بأنها التزام المرؤوس بالقيام بعمل معين كلفه به رئيسه في العمل، و على ذلك فإن حقيقة المسؤولية هو الالتزام، تنشأ المسؤولية نتيجة العلاقة بين رئيس و مرؤوس بمقتضاه يكون للأول سلطة تكليف الثاني بالقيام بأعمال معينة، يصبح مسنولا عنها و ملزما بأدائها.

قد تكون المسؤولية إلزاما مستمرا، كما قد تكون إلزاما بالنسبة للقيام بعمل معين لمرة واحدة و ينتهي الالتزام بانتهاء القيام بهذا العمل، فالعلاقة بين المدير العام للمنظمة و مدير المبيعات مثلا مستمرة، بينما لو استعان المدير العام بأحد الخبراء من الخارج و كلفه بالقيام بدراسة معينة، فإن هذا التكليف ينتهي بانتهاء الخبير من الدراسة.

إن السلطة تفوض من الرئيس إلى المرؤوس، بينما المسؤولية لا يمكن تفويضها.

المسؤولية هي التزام بعمل معين، و لا يمكن لرئيس أن يتهرب منها بقوله بأنه قد كلف آخر بهذا العمل، حتى لو فعل ذلك فإنه يظل المسئول الأول أمام المستويات الأعلى منه¹.

المطلب الثاني: تفويض السلطة

عند ما يتسع نطاق العمل فإنه يصبح من الصعب لفرد أو مجموعة محدودة من الأفراد أن يقوموا بجميع المهام المطلوبة في تنسيق تام و ذلك نتيجة تعقد الأعمال و تشعب نشاطات المنظمة، لذلك يجب خلق مراكز جديدة، بحيث تتطلب هذه العملية تفويض السلطة إلى هذه المراكز حتى تتمكن من القيام بالواجبات المطلوبة منها، فالغرض من تفويض السلطة هو تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية².

1- مفهوم التفويض و الأسس التي يقوم عليها :

تتكون أية وظيفة من ثلاثة عناصر رئيسية: الواجبات أو الاختصاصات التي أنشأت الوظيفة من أجلها، المسؤولية التي تتمثل في التزام صاحب الوظيفة بإنجاز مهام معينة، و أخيرا السلطة المفوضة لصاحب الوظيفة لإنجاز واجباته. إن عملية التفويض تتمحور حول هذه العناصر الثلاثة، فبالفويض يعهد الرئيس أو المدير إلى بعض مرعوسيه

¹ د. محمد عدنان النجار، الأسس العلمية لنظرية التنظيم و الإدارة، دار الفكر للتوزيع دمشق، 1980، ص 111

² د. صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 136.

بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات و النتائج المطلوب منهم تحقيقها، ويقتضي هذا تفويض جزء من السلطة التي يتمتع بها الرئيس لمرعوسيه بالقدر الذي يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات، كما أن الشخص المفوض إليه يجب أن يكون مسئولا أمام رئيسه عن إنجاز مهامه في حدود السلطة المفوضة إليه و ذلك تطبيقا للقاعدة المعروفة في الإدارة " على قدر السلطة تكون المسؤولية"¹.

إذا كان الرئيس يستطيع أن يفوض بعض اختصاصاته و سلطاته إلى مرعوسيه، فإنه لا يستطيع أن يفوضهم المسؤولية، فهذا الرئيس يبقى دائما مسئولا أمام رؤسائه عن النتائج فعليه أن يتأكد أن من فوضت لهم السلطة يستخدمونها الاستخدام الصحيح الذي يحقق الغرض من التفويض.

2- أهمية التفويض :

تقوم المستويات العليا في المنظمة بتفويض السلطة إلى المستويات الدنيا و ذلك للمزايا التي يمكن أن تحقق من هذه العملية، و التي تكمن أهميتها فيما يلي²:

1- يواجه المدير ضغوطا عديدة نتيجة لاتساع حجم الأعمال المفروضة إليه لذلك فإنه من خلال التفويض يمكن له القيام بالواجبات الأكثر أهمية، ترك الباقي إلى المرؤوسين.
2- التفويض يحقق للأفراد الذين تفوض لهم السلطة الفرصة الثمينة للتدريب والتطوير، والاستفادة من عملية اكتساب المعارف والمهارات من خلال ممارستهم مهام جديدة لهذا فإن الرئيس عندما يفوض سلطته للمرؤوسين فهو يقوم بعملية تدريبهم كقادة للمستقبل.

3- توفر عملية التفويض العمق في عملية التنظيم، حيث تهيأ للمنظمة الظروف الملائمة لمواجهة المواقف الصعبة و الطارئة التي يمكن أن تواجهها مستقبلا، ففي حالة خلو أحد المناصب من شاغله، بسبب الإجازة أو المرض أو النقل أو الترقية أو الإصابة أو التقاعد أو الوفاة، فإن المؤسسة تحتاج إلى أن تشغل هذا المنصب من قبل آخرين لضمان استمرار العمل بنفس مستوى الأداء، و أحسن من يشغل هذا المنصب هو من كانت له سلطة مفوضة و مشاركة في اتخاذ القرار.

¹ دنوف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 1999، ص 232.
² د. قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم النظريات والمبادئ، دار النشر الجامعة المفتوحة، 1997، ص 210

3- شروط صحة التفويض :

حتى يكون تفويض السلطة فعال فهناك مجموعة من الشروط تساهم في توفير المناخ المناسب لنجاح التفويض.¹

- جعل المفوض إليه يشعر بالأمان حتى يتمكن من ممارسة السلطة المفوضة إليه دون تردد أو تخوف من تبعاتها، أي العمل على توفير جو من الثقة و التعامل بين المفوض و المفوض إليه.

- إظهار أهمية التفويض و ذلك لضمان الوصول إلى الأهداف بكفاءة و فعالية.
- ربط التفويض بالتخطيط، أي أنه يتم تفويض الصلاحيات بعد أن تكون الإدارة قد حددت الأهداف بوضوح، و ذلك لتفادي حالة الفوضى و الإرباك عند تفويض الصلاحيات.

- اختيار المفوض إليه بحكمة لضمان التفويض الفعال للسلطة و الاستخدام الصحيح لها بما يخدم المؤسسة، فقدرة و كفاءة المرؤوس الذي تفوض له السلطة تعتبر من متطلبات التفويض الفعال، لذلك يجب التأكد من هاتين الميزتين و التأكد من أن المرؤوسين يستعملون السلطة المفوضة استعمالا سليما دون انحراف عن الغرض الأساسي للتفويض.
- ضرورة أن يكون التفويض مكتوبا، و الابتعاد عن التفويض الشفهي للسلطات لأنه يحمل في طياته الكثير من المشاكل. فإذا كان التفويض مكتوبا فهذا يساعد إلى حد كبير المفوض إليه و كذلك الرئيس الذي قام بتفويض السلطة على تحديد مسؤولية مرعوسيه و إزالة الكثير من احتمالات سوء الفهم أو الخلط في توزيع المهام.

- من متطلبات التفويض الفعال أيضا المحافظة على خطوط اتصال مفتوحة بين الرئيس و المرؤوس الذي فوضت له السلطة، فكلما كانت وسائل الاتصال واضحة، كلما ساعد ذلك الرئيس على تفويض السلطات الكافية لإنجاز المهام كما يشجع المفوض إليهم على قبول السلطة و الارتفاع إلى مستواها، إن الاتصال الجيد يمكن الرئيس من إبلاغ من يفوضهم السلطة بسهولة و وضوح بالخطط و التعليمات و الحقائق، مما يسهل عليهم فهم المهام المفوضة إليهم جيدا و إنجازها على أحسن وجه فالتفويض الفعال يتطلب تدفقا سليما للمعلومات بين الرئيس و مرعوسيه.

1. د. قيس محمد العبيدي، مرجع السابق، ص 212.

- أن يكون تفويض الصلاحيات كافياً لتمكين الأشخاص المفوض إليهم من القيام بالواجبات المكلفين بها بكل مسؤولية، أي أن يكون هناك توافق بين حجم الصلاحيات و السلطات وحجم المسؤوليات المطلوب القيام بها.

- استمرار الإدارة بمتابعة الأعمال المفوضة لغرض ضمان حسن سير الأداء و كذلك لضمان دقة الاستخدام السليم لهذه الصلاحيات أثناء الأداء الفعلي.

- التأكد من أن الشخص المفوض إليه يكون مسئولاً أمام مدير واحدة فقط، أي ليس هناك أكثر من رئيس واحد، و ذلك لتفادي ازدواجية الأوامر و تعارضها، مما يسبب إرباكاً عدم ودقة في استخدام الصلاحيات المفوضة¹.

4- المبادئ التي يقوم عليها تفويض السلطة :²

1- مبدأ التحديد الوظيفي :

يجب حسب هذا المبدأ أن يكون كل مركز محددًا تحديداً واضحاً، و أن تكون مسالك السلطة واضحة، و إذا لم يتوفر ذلك فتكون النتيجة عدم القدرة على تحديد واجبات كل مركز، و بالتالي عدم القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة.

2- مبدأ تدرج المستويات :

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين، بحيث تشمل جميع المستويات من الأعلى إلى الأدنى، و يتطلب هذا المبدأ وجود نظام للاتصال بين هذه المستويات يحقق نقل المعلومات من أعلى إلى أسفل و العكس في أسرع وقت ممكن، حسب هذا المبدأ فإنه يجب على كل مرؤوس أن يعرف على وجه التحديد رئيسه الذي يلجأ إليه في المسائل التي تخرج عن نطاق السلطة المفوضة إليه.

3- مبدأ مستوى السلطة :

ينص هذا المبدأ على أنه في كل مستويات التنظيم توجد السلطة التي تقوم باتخاذ القرارات، أما بالنسبة للقرارات التي لا يمكن اتخاذها في بعض المستويات فإنه يجب رفعها إلى مستويات الأعلى ، بعبارة أخرى يمكن لكل مدير في المستوى الذي يعمل فيه أن يتخذ ما يراه من قرارات، طالما كان في حدود سلطته، أما بالنسبة للمسائل التي تكون خارج حدود السلطة المفوضة إليه فيجب رفعها إلى المستوى الأعلى منه.

¹ د. قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص 215.

² د. صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 602 إلى 606.

4- مبدأ التفويض حسب النتائج المتوقعة :

تحديد الواجبات و المسؤوليات و الصلاحيات المفوضة إلى المرؤوسين وفق الأهداف و النتائج المطلوب الوصول إليها، فلا يجب على المدير أن يحتفظ بجزء من السلطة و يفوض الباقي حسب رغباته، بل يجب أن يكون التفويض حسب متطلبات العمل. تفويض السلطة على أساس النتائج المتوقعة يعني أن هناك أهداف سبق تحديدها، وخططا سبق وضعها، كما يعني أن هذه الأهداف و الخطط مفهومة و معروفة لدى جميع الأفراد ، و أن الأعمال و الوظائف المختلفة قد أنشأت على أساس هذه الأهداف و الخطط.

5- مبدأ المسؤولية المطابقة :

نظر لأن المسؤولية لا يمكن تفويضها، فإن الرئيس يبقى دائما مسئولاً أمام رؤسائه عن أعمال من يعملون تحت إمرته، و كذلك بالنسبة للمرؤوس فإنه إذا قبل الواجبات المكلف بها و فوضت له السلطة اللازمة لإنجازها، فإنه يصبح مسئولاً عن إنجازها.

6- مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية :

فالسلطة التي تعطي لشخص يجب أن تتماشى مع المسؤولية الملقاة على عاتقه.

7- مبدأ توحيد مصدر الأوامر :

يجب أن يكون كل مرؤوس تابعاً لرئيس واحد، إذ أن الشخص لا يمكنه أن يخدم رئيسين في آن واحد، توحيد مصدر الأوامر يؤثر في فعالية التفويض، فخضوع المرؤوس لشخص واحد يشجعه و يدعمه و يجعله يشعر بالأمان .

5- المهام التي يقوم المدير بتفويضها :

من المشاكل الحساسة و الهامة أمام كل مدير أن يقرر ما هي الأعمال التي يمكنه أن يفوضها و تلك التي يحتفظ بها لنفسه، من الخطوات الأساسية التي يجب أن يقوم بها المدير أن يحلل العمل المكلف به، و من ثم يقرر ما يفوضه و ما يحتفظ به.

أ- المهام التي يحتفظ بها المدير لنفسه :

يحتفظ المدير بالمهام الاستراتيجية التي تشكل عصب نجاح المؤسسة من هذه المهام¹:

¹ د. صلاح الشنواني، نفس المرجع السابق، ص 610-611.

1- **التخطيط** : يحتفظ المدير لنفسه بسلطة و مسؤولية وضع و تفسير الخطط الخاصة بالمستوى التنظيمي الذي يعمل فيه و التي تتطوي على تحديده الأهداف و رسم السياسات و البرامج و وضع الميزانيات، هذا لا يعني بأن المدير يقوم بكل هذا لوحده، بل أنه يستعين بغيره من المتخصصين و الإداريين في وضع هذه الخطط، و لكنه يظل محتفظا بالحق في اتخاذ القرار النهائي.

2- **التنظيم** : فعليه أن يحتفظ بالسلطة الخاصة بتقرير أوجه نشاط الأفراد والإدارات و يقوم بعد ذلك بتفويض السلطة و تحديد المسؤولية لمساعديه.

3- **إدارة شؤون الأفراد** : يجب على المدير أن يحتفظ بسلطة اختيار الأفراد التابعين له، و الإشراف بنفسه على تدريبهم، و اتخاذ القرارات الخاصة بمكافأتهم، كما يجب أن يتعرف على ظروف العمل، و على رغبات و مطالب الأفراد الذين يعملون معه، و يضع بنفسه البرامج التي تؤدي إلى رفع روحهم المعنوية و زيادة إنتاجيتهم.

4- **التنسيق** : المدير هو المسئول الوحيد الذي يستطيع تحقيق التنسيق المطلوب، لأنه في مركز يسمح له بتجميع البيانات اللازمة و الإحاطة بجميع الظروف في دائرة اختصاصه فحتى تتحقق الأهداف العامة للمنظمة فإنه يجب التنسيق بين جهود جميع الوحدات المكونة لها، لذلك يجب على المدير في كل وحدة أن يتبادل الرأي و المعلومات مع المديرين الآخرين، و يساهم في وضع البرامج التي تشمل وحدته.

5- **الرقابة** : يجب أن يحتفظ المدير بسلطة الرقابة على الأعمال في دائرته، بما في ذلك وضع المعايير للأعمال، ثم قياس ما يتم إنجازه فعلا و مقارنته بهذه المعايير، و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أي انحرافات.

ب- المهام التي يمكن للمدير تفويضها :

الغرض من تفويض المدير لبعض المهام هو أن يركز فكره وجهده في الأمور الهامة و الاستراتيجية، و لا يتقل كاهله بالتفاصيل التي يمكن أن يقوم بها الآخرون و حتى لو أراد المدير أن يقوم بجميع المهام بنفسه فإنه لن يستطيع.

المهام التي يمكن تفويضها تتمثل في الأعمال الروتينية البسيطة التي يمكن أن يقوم بها المرؤوسين، هذه المهام حتى لو كانت بسيطة فإنها تصبح بعد تفويضها من المهام الرئيسية للمفوض إليهم، لذلك يجب أن تصاحب هذا التفويض السلطة اللازمة.

6- مشاكل التفويض :

تواجه عملية تفويض السلطة بعض المشاكل التي تؤثر على درجة كفاءة هذه العملية، و أبرز هذه المشاكل تتمثل فيما يلي :

1- عدم رغبة بعض العاملين في تحمل المخاطر المصاحبة لتفويض السلطة، مما يدفعهم إلى التهرب منها خوفا من تحمل مسؤوليات جديدة، أو أن المهام المفوضة إليهم تتطلب بيانات و معلومات يجب جمعها لأداء الواجبات و التي لا تكون متاحة بالقدر الذي يمكنهم من إنجاز المهام المفوضة إليهم، كما أن غياب نظام للحوافز المادية أو المعنوية يشجع المروؤوس على قبول أعباء جديدة يعتبر من أسباب رفض التفويض¹.

2- عدم رغبة بعض المدراء في تفويض السلطة، و ذلك لاعتقادهم بأن التفويض يعني التنازل عن السلطة و فقدانها، كما أن بعض المدراء يتخوفون من التفويض لعدم ثقتهم في مرعوسيههم، أو عجزهم عن استخدام وسائل المتابعة و التحكم في المهام المفوضة إلى مرعوسيههم، مما لا يتيح لهم الاطمئنان الكامل على حسن أداء هذه المهام و إنجازها.

بعض كتاب الإدارة يرون أن عدم الرغبة في التفويض تعتبر من أبرز مظاهر تخلف الإدارة في الدول النامية و سبب هذه الظاهرة يرجع إلى الانقسامات الاجتماعية، السياسية والدينية² إن ظاهرة عدم الرغبة في تفويض السلطة تكون عادة مرتبطة بالمديرين ذوي الاتجاهات التسلطية الذين يركزون السلطة في أيديهم لكن هذه الظاهرة تقل لدى ذوي الاتجاهات الديمقراطية الذين يؤمنون بالتفويض.

3- انعدام تحديد دقيق للمسؤولية و حدودها، و هذا ينعكس في مظاهر متعددة، حصول تضارب في الأوامر الصادرة، وجود حالات صراع بين الأفراد العاملين، ظهور التردد في الأداء.

4- تدخل المدير في كل الأنشطة مما يؤدي إلى شل حركة المرؤوسين، و عدم قدرتهم على الاستفادة من السلطة المفوضة إليهم.

5- ازدواجية الأوامر الصادرة إلى المرؤوس مما يؤدي إلى عدم تحديد الواجبات بشكل دقيق و تعطيل عملية التنفيذ.

¹ د. قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص 213 - 214.
² د. نواف كنعان، المرجع السابق، ص 234.

7- القواعد التي تحكم عملية التفويض :

يوجد بعض الأحكام العامة للتفويض مأخوذة عن القانون الفرنسي من بينها :

1- أن يكون التفويض جزئياً، حيث لا يجب أن يكون التفويض شاملاً لكل السلطات مهما تعدد المفوض إليهم.

2- أن يكون التفويض معلناً، حيث يجب إعلان القرار الذي أجاز التفويض.

3- لا يجوز التفويض في السلطات المفوضة، فالقاعدة العامة أن السلطات التي تم تفويضها لا يجوز تفويضها مرة أخرى.

4- أن يكون التفويض صريحاً و أن يأخذ الشكل الذي حدده القانون، و إن لم يتم تحديد شكل معين، فمن الممكن أن يكون التفويض شفهيًا، و لكن في الحالات الضرورية¹.

8- استرجاع السلطة المفوضة :

عند ما يقوم رئيس ما في أي مستوى بتفويض السلطة فهذا لا يعني أنه تخلي عنها نهائياً، بل يمكنه أن يسحبها من المفوض إليه، إذا كان هذا الأخير غير كفأ أو غير أهل لاستخدام السلطة ، عملية سحب السلطة ناتجة عن أن المسؤولية لا تفوض، فعندما يفوض الرئيس مرعوسيه جزءاً من سلطته، فهذا لا يعني أنه غير مسئول عن أخطاءهم، فالمساءلة تشمل الرئيس و المرؤوس، أي أن الرئيس يبقى دائماً مسئولاً عن أي خطأ و لا يمكنه أن يلقي اللوم على مرعوسيه².

إن عملية سحب السلطة لا تكون فقط نتيجة لسوء استخدام المفوض إليه، بل إن عملية إعادة التنظيم تتضمن بالضرورة استرجاع السلطة ثم إعادة تفويضها³ فمثلاً إذا كان من نتيجة إعادة التنظيم فصل مراقبة جودة الإنتاج في مؤسسة صناعية عن سلطة مدير الإنتاج و جعلها من اختصاص مدير جديد، ففي هذه الحالة سيتم سحب السلطة من مدير الإنتاج و تفويضها إلى المدير الجديد.

¹ د. عبد السلام أبو القحف، دليل المدير في تفويض السلطة، ملامح الإصلاح الإداري العقود الإدارية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية،

ص 15.

² د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 337.

³ د. صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 602.

المطلب الثالث : أنواع السلطة

لقد اختلفت النظرة إلى أشكال السلطة في المؤسسة، فهناك من يقسمها إلى سلطة تشريعية تقوم بإصلاح أو تعديل القواعد التي تنظم العمل، و تحدد الوظائف، و الأجور، و حقوق الترقية ...، و سلطة إدارية تتكفل بالأمور العملية التي تحرك عمل المؤسسة بفاعلية، و سلطة قضائية تعاقب من يخالف القواعد. من جهة أخرى ميز فايول بين السلطة التأسيسية و السلطة الشخصية، حيث أن الأولى يتم الحصول عليها عن طريق القانون أما الثانية فهي تعبر عن طاقات الفرد و قدرته على القيادة¹.

و هناك من يصنف السلطة إلى تنفيذية، استشارية، و وظيفية، و هناك من يصنفها إلى مركزية و لا مركزية، و فيما يلي سنتعرض إلى هذين التصنيفين :

1- السلطة التنفيذية، الاستشارية و الوظيفية :

بعد الحديث عن مفهوم السلطة التي تبين العلاقة بين الرئيس و المرؤوس نتعرض الآن إلى علاقة أخرى و التي تميز بين نوعين مختلفين من الرؤساء أنفسهم، الرؤساء التنفيذيين و الاستشاريين.

هناك ثلاثة أنواع من السلطة في هذا التصنيف : السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، بالإضافة إلى نوع ثالث يجمع بين التنفيذ و الاستشارة و هي السلطة الوظيفية.

أ- السلطة التنفيذية :

نجد في المنظمة وظائف تنفيذية تكون مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة مباشرة أي أنها ترتبط بالغرض الأساسي للمنظمة الذي أوجدت من أجله من أمثلة تلك الوظائف (الإنتاج السلعي أو الخدمة، وظائف البيع و التسويق في منظمات الأعمال)، السلطة التنفيذية فهي السلطة الرئيسية في المؤسسة، إذ أنها تحدد خطوط الاتصال و تحقق الربط بين كافة أجزاء المؤسسة من خلال العلاقة الرأسية من المستويات التنظيمية و التي تستند إلى مبدأ التدرج وهي بذلك تعتبر سلطة رئاسية في التنظيم، و التي بموجبها يكون للرئيس الحق في توجيه أعمال المرؤوسين، و إصدار الأوامر إليهم، و محاسبتهم في حالة وجود انحراف نوعي أو كمي في العمل، أساس السلطة التنفيذية يكون في يد مجلس الإدارة، لكن نظرا لتوسع الأعمال و تعقدتها و كبر حجم المنظمات فإنه يتم تفويض جزء من هذه السلطة إلى الرئيس

¹ د. ناصر دادي عون ، مرجع سابق، ص 241.

أو المدير العام و الذي يقوم هو بدوره بتفويض جزء منها إلى رؤساء الأقسام و الوحدات في المستويات الأقل، و هكذا فإن السلطة التنفيذية تمارس من كافة المدراء و الرؤساء مهما اختلفت طبيعة أعمالهم¹ .

إن الحق في ممارسة السلطة التنفيذية لا يكون مطلقا في استخدامه و إنما يرتبط بحدود معينة يفرضها العمل و طبيعته بالإضافة إلى السلوكات التنظيمية المرغوب فيها داخل المنظمة.

ب- السلطة الاستشارية :

يتمثل دور السلطة الاستشارية في المنظمة في تقديم المشورة و النصح إلى السلطة التنفيذية من أجل مساعدتها في تحقيق الأهداف الرئيسة، هذه السلطة ترتبط بالوظائف الاستشارية التي تقدم النصح و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و من أمثلة هذه الوظائف المحاسبة، شؤون الأفراد، الشراء و الصيانة، البحث و التطوير و غيرها ... بسبب طبيعة العمل الذي تمارسه السلطة الاستشارية فهي لا تملك حق إصدار الأوامر و التوجيهات إلى الوحدات التنفيذية. تزداد أهمية السلطة الاستشارية كلما كانت الحاجة لتخفيف العبء عن الرؤساء التنفيذيين و مساعدتهم في أداء أعمالهم التنفيذية والتخصصية، أي أن السلطة الاستشارية هي فكرية.

يمكن التمييز بين نوعين من أنواع المشورة و المساعدة : الشخصية و المتخصصة فبالنسبة للمشورة الشخصية، فهي تؤدي من قبل فرد أو جماعة أفراد يقدمون خدماتهم لرئيس واحد فقط، و قد تكون خدمات هذا المعاون أو معاونين متخصصة في مجال واحد أو تكون عامة تضم مجالات متعددة، و كمثال على ذلك وجود مساعد للرئيس أو مستشار أو خبير متخصص في مجال الشؤون التجارية أو الإنتاج².

أما بالنسبة للمشورة المتخصصة، فهي تؤدي من قبل فرد أو مجموعة أفراد أو أجهزة استشارية متخصصة، يقدمون خدمات إلى المنظمة بأكملها، عن طريق تقديم الخدمات الدائمة إلى الوحدات التنفيذية في مجالات إدارة الأفراد و المحاسبة و العلاقة العامة ...

1. د. قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 197

2. نفس المرجع السابق، ص 198

ج- طبيعة الروابط بين التنفيذيين و الاستشاريين :

إن الأنشطة التنفيذية في أية منظمة هي تلك الأنشطة التي تهتم بتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مباشر، أما الأنشطة الاستشارية فتتخصص في أنها تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، و ذلك من خلال النصائح التي تقدمها، يتم تحديد طبيعة النشاط إذا كان تنفيذي أو استشاري حسب طبيعة المؤسسة، ففي المؤسسة الصناعية نجد الإنتاج و البيع يعتبران أنشطة تنفيذية، أما المشتريات و الأفراد و الحسابات تعتبر أنشطة استشارية، أما في حالة المكاتب المحاسبية، فنجد أن الحسابات تعتبر نشاط تنفيذي¹.

حتى بعد تحديد الأنشطة التنفيذية و الاستشارية، فإن هذا لا يمنع من القول أن مدير المشتريات و الأفراد في مؤسسة إنتاجية قد يكون لهم سلطة تنفيذية أو إدارية على مرعوسيتهم، و أن مدير المبيعات و الإنتاج قد يكون لديهم سلطة على مرعوسيتهم، و أن مدير المبيعات و الإنتاج قد يكون لديهم سلطة استشارية إذا طلب منهم تقديم توصيات في أحد الاجتماعات².

د- الخلافات بين التنفيذيين و الاستشاريين :

إن عدم فهم المدير و الرئيس لطبيعة عمله إذا كان استشاري أو تنفيذي يؤدي إلى الكثير من الخلافات، فإذا لم يتفهم المدير الاستشاري طبيعة عمله المتمثل في تقديم النصائح و الاقتراحات و تعدها إلى إعطاء الأوامر و محاولة فرضها، ففي هذه الحالة فإن المدير التنفيذي سيرى أن ذلك تعديا على سلطاتهم و تدخلا في شؤونهم، و سلبا لحريرتهم في إدارة عملهم مما قد يؤدي إلى رفضهم الاقتراحات و التوصيات و النصائح، و عدم رغبتهم في التعاون مع المدير الاستشاري.

يمكن إيجاز الخلافات التي تنشأ بين التنفيذيين و الاستشاريين فيما يلي³ :

فمن وجه نظر التنفيذي:

– فإنه يشتكي من أن الاستشاري يتم إعطائه الكثير من السلطات، كما أنه ينال كل

التقدير عن أية أفكار و آراء جديدة.

¹ د.حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفتية، 1998، ص 181

² د.صريح الشنواني، مرجع سابق، ص 620

³ د.حنفي محمود سليمان، المرجع السابق، ص 192

- أن اللوم يلقى عليه في حالة فشل برنامج العمل، أما في حالة النجاح فإن كل وحدة استشارية تدعي أنها صاحبة الفضل الأول و الأخير، أي أن الاستشاري هو الذي ينال التقدير في حالة النجاح.

- أن الاستشاري يحتفظ لنفسه بكل الحقائق الهامة حتى يضعف من مركز التنفيذ.

أما من وجهة نظر الاستشاريين فإنهم يشكون من أن :

- التنفيذيين لا يحبون إشراكهم معهم في اتخاذ القرار ويفضلون تأدية عملهم بنفس الطرق التي اعتادوا عليها، كما أنهم يعارضون الآراء الجديدة للمستشارين كما أنهم يشتركون بعدم تمتعهم بقدر كاف من السلطة، وذلك بانحصار دورهم في النصيح والمشورة. عموما فإن هذه الخلافات بين الاستشاريين و المنفذين هي عادية في جميع المنظمات، و لتقليصها على كل طرف أن لا يتعدى الصلاحيات المخولة إليه.

هـ- السلطة الوظيفية :

و هي تتبع أساسا من عمل استشاري ثم منحه حق إصدار الأوامر بموجب تفويض محدد، و من أمثلة ذلك : أن المستشار القانوني يقدم الاستشارة القانونية، و في نفس الوقت يفوض سلطة إبرام العقود مع الهيئات و المنظمات الأخرى نيابة عن الإدارة، أو منح مدير الأفراد صلاحيات للإشراف على اختيار و تدريب العاملين في أقسام الإنتاج و التسويق وغيرها.

2- المركزية و اللامركزية :

أ- مفهوم المركزية و اللامركزية :

تشير المركزية إلى تمركز السلطة في أيدي المسؤولين في المستويات الإدارية العليا، يترتب على هذه المركزية عدم رغبة هذه المستويات في تفويض الصلاحيات إلى مستوى أدنى، و تظهر هذه المركزية من خلال ضرورة الرجوع في كل كبيرة و صغيرة إلى المستويات العليا و إلى كثرة الإمضاءات و الموافقات للقيام بأمر ما، نجد هذه المركزية في المنظمات البيروقراطية، و في تلك المؤسسات التي يكون فيها المالك هو المسير، تتميز هذه السلطة بأن المعلومات تكون متوفرة أكثر لدى الأفراد في الإدارة، في حين تقل في المستويات الأدنى، و بما أن فعالية الأفراد مرتبطة بكمية المعلومات فإن

الفصل الثاني أنظمة التأثير داخل المؤسسة
العمال البعيدين تنقص فعاليتهم ، المركزية تسير بطريقة معاكسة لتفويض السلطة، فكلما قل التفويض زادت المركزية.

على العكس مما سبق فكلما زاد تفويض السلطة دل على وجود اللامركزية في المؤسسة، يرى Ernest dale بأنه يمكن وجود اللامركزية بنسبة أكبر إذا توفرت الصفات التالية :¹

- ✓ إذا كان عدد القرارات المتخذة في المستويات الإدارية العليا كبيرا.
- ✓ المؤسسات التي تسمح لفروعها باتخاذ القرارات في أعمالها اليومية و باختيار موظفيها ... تتمتع بدرجة أكبر من اللامركزية عن غيرها.
- ✓ إذا كانت القرارات المتخذة لا تحتاج إلى مراجعة، فكلما قل عدد الرؤساء الذين يجب استشارتهم عند اتخاذ القرار فهذا يدل على أن اللامركزية تطبق بشكل واسع.

إذن فاللامركزية هي أسلوب إداري و تنظيمي يستند على توزيع السلطة بين الرئيس و المرؤوس، بحيث يتم بموجبها تفويض السلطة لاتخاذ بعض القرارات. هناك درجات تفصل بين المركزية المطلقة و اللامركزية الشديدة، فلا يعني أن الشخص الذي يتمتع بمركزية مطلقة عليه أن يتخذ القرارات الصغيرة منها و الكبيرة على جميع المستويات، بذلك فهو ليس بحاجة إلى من يساعده، فمن الناحية العملية هذا مستحيل في ظل التطور التكنولوجي و اتساع المنظمات و تنوع وظائفها الذي يحتم ضرورة توزيع السلطات و حق اتخاذ القرارات بين مختلف المستويات الإدارية. و من جهة ثانية فإن اللامركزية الشديدة لا تعني تفويض جميع السلطات والصلاحيات إلى درجة تصبح فيها وظيفة الرئيس بدون أهمية.

ب-العوامل المحددة لدرجة المركزية و اللامركزية :

هناك عوامل تحدد درجة لا مركزية السلطة، اللامركزية لا تعني تخلي المسؤول عن مسؤولياته بل إنها تحتم وجود الضوابط التي تؤمن استعمال اللامركزية و التي تؤمن تحقيق الأهداف المطلوبة و من هذه العوامل نذكر ما يلي :

¹ د. كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس الفرد و الجماعة في التنظيم)، دار الفكر للنشر و التوزيع عمان الأردن، الطبعة الأولى

1- نوع القرار : يعتبر هذا العامل من أهم العوامل المحددة لدرجة اللامركزية، فالقرارات المهمة أو القرارات ذات الكلفة العالية و التي تتعلق بالتصرف بمبالغ مالية كبيرة فإن اللجوء إلى المركزية هو السبيل الوحيد لذلك، كذلك القرارات التي تتعلق بسمعة المنظمة، أو وضعها التنافسي في السوق، فإنه من الضروري أن تصدر من قبل الإدارة العليا، أما بالنسبة للقرارات الأقل أهمية فإنها، يمكن أن تفوض إلى المستويات الأدنى أي يمكن استعمال اللامركزية في هذه الحالة، هذا عن أهمية القرار.

أما عن اتخاذ القرارات الصحيحة فتختلف مقدرة الشخص على اتخاذها تبعا لمعرفة الشخص بمجال العمل فمثلا قد يكون المدير العام قادرا على اتخاذ قرار صائب في مجال البيع مثلا، إلا أن مدير المبيعات قادر على اتخاذ هذا القرار بنفس الدرجة من الدقة أو أكثر بما أنه متخصص في هذا الميدان و عليه فمن الأحسن أن يترك لمدير المبيعات هذا القرار في حين يتفرع المدير العام إلى مجالات أخرى.

2- تماثل السياسات : تحتم طبيعة العمل في بعض المنظمات اللجوء إلى الالتزام بسياسات موحدة تتعلق بنشاطاتها و التزاماتها في السوق مع الدولة أو مع الزبائن، و هذا ما يتطلب ضرورة اللجوء إلى المركزية في السلطة، مثلا برنامج الإعلان لشركة بيبسي كولا في الشرق الأوسط يحتاج إلى تنسيق جهود الوكلاء في تلك المنطقة و هذا يعني أن يكون القرار لا مركزيا بالنسبة للمؤسسة ككل و مركزيا بالنسبة للفروع المحلية¹ فعندما تكون هناك حرية في إتباع السياسات حسب الظروف التي تمر بها الوحدات التنظيمية داخل المنظمة فإن اللجوء إلى اللامركزية هو الأنسب لتدقيق الأهداف.

3- حجم الأعمال : كلما كانت المؤسسة كبيرة تتكون من عدد كبير من الفروع أو الورش و أعداد كبيرة من الأيدي العاملة فإن اللامركزية هي الأسلوب الأفضل حتى يتمكن كل فرع استثمار الجهود و الإمكانيات المتاحة له.

4- الروح المعنوية : يجب أن توزع الأعمال بطريقة تكفل تنمية الروح المعنوية و تشجيع المبادرة و اللامركزية أسلوب يساعد على ذلك.

5- وجود الكفاءات الإدارية : إن وجود الكفاءات يسهل اعتماد اللامركزية و العكس صحيح فإن عدم وجود الكفاءات يحد إلى درجة كبيرة من استخدام اللامركزية في المؤسسة بها.

ج- مزايا المركزية و اللامركزية :

لكل من المركزية و اللامركزية مزايا تتصف بها، فالتوجه إلى حصر السلطات في مراكز الإدارة العليا و اعتماد أسلوب المركزية يحقق المزايا التالية :

- 1- إتاحة أفضل الفرص لزيادة قوة و مكانة الرئيس الأعلى.
- 2- إفساح المجال لوضع سياسات و اتخاذ قرارات موحدة.
- 3- تخفيض حالات ازدواجية الوظائف و القرارات إلى أدنى حد ممكن.
- 4- لا يحتاج أسلوب المركزية إلى إجراءات رقابية كثيفة.
- 5- تتوفر في ظل المركزية أفضل الفرص لتنمية و تطوير فريق عمل قوي و متناسق للإدارة العليا.

بالمقابل فإن اللامركزية تتمتع هي الأخرى بمزايا منها :

- 1- تخفيف الأعباء عن المدراء في أعلى الهرم التنظيمي، و ذلك من خلال مشاركة الآخرين ممن تفوض لهم السلطة في تحمل المسؤولية.
- 2- تساهم في تحسين و توثيق العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين مما ينعكس إيجابيا على تحسين معدلات الأداء و زيادة درجة التنسيق بين أنشطة المختلفة.
- 3- تفسح المجال أمام المنظمات التي ترتبط بها وحدات متعددة و موزعة في مناطق جغرافية على الاستفادة من الإمكانيات المحلية المتاحة لهذه الوحدات دون الحاجة إلى انتظار قرارات مركزية تصدر من المقر الرئيسي للمنظمة.
- 4- توفر اللامركزية الأساس لتهيئة مديري المستقبل، فكلما منح المرؤوسون مسؤوليات أكبر، زاد اكتسابهم للخبرة و استعدادهم لتولي الوظائف العليا، وفي هذه الحالة تعد الترقيات من داخل المؤسسة أمر مرغوب فيه لدراية المديرين الجدد بمشاكل المؤسسة أكثر من غيرهم.

المطلب الرابع: السلطة و الهيكل التنظيمي

للسلطة الرسمية ارتباط وثيق بالهيكل التنظيمي للمنظمة، هذا ما يجعلها تتغير تبعاً لنوع الهيكل التنظيمي الذي تتبعه المؤسسة، قبل الحديث عن الهيكل التنظيمي لا بد من تعريف التنظيم الرسمي :

"التنظيم عبارة عن توزيع العمل و رسم للعلاقات و تحديد للسلطات و ذلك لتحقيق الأداء المقرر بكفاءة اقتصادية جيدة"¹.

Koontz, Odonnelle يعتبران التنظيم بأنه " تحديد و تأسيس علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلي رأسي و أفقي بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة"².

1- مفهوم الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي Pyramide organizational أو كما يسمى الهيراركية Hiérarchie، الأساس الذي تستند إليه المنظمة في مختلف أعمالها، يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، مبيناً التقسيمات التنظيمية، والوحدات الفرعية التي تقوم بأداء الأعمال و النشاطات التي يتطلبها تحقيق الأهداف، كما يوضح نوع العلاقات بين أقسامها و خطوط السلطة و شبكات الاتصال بها.³

ينشأ الهرم التنظيمي من خلال الوظائف التي تستحدث بموجب تقسيم الأعمال و التخصص و كبر حجم المنظمة، أو انتشارها في مناطق جغرافية متعددة هذا ما يجعله يأخذ أشكالاً متنوعة، هناك عدة مبادئ تؤخذ بعين الاعتبار عند إنشاء الهيكل التنظيمي من بينها :

1- مبدأ سلسلة الرئاسة أو القيادة :

سلسلة الرئاسة La chaîne de commande هي العلاقة بين المنصب الأعلى و المنصب الأدنى في المنظمة، أو علاقة الرئيس بالمرؤوس، هذه السلسلة توضح خطوط سلطة الرئيس في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر، كما أنها توضح مسؤولية المرؤوس اتجاه الرئيس و التي تتضمن القيام بالواجبات و أداء الأعمال.

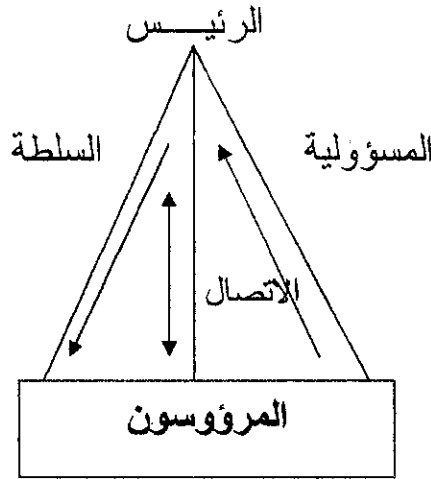
¹ د. بيان هاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2000

ص 127

² د. قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 26

³ مهدي حسن زويلف، موسى اللوزي، نضال صالح الحوامدة و أكرم الصرايرة، التنظيم و الأساليب و الاستشارات الإدارية، ص 45

من خلال تحديد خطوط السلطة والمسؤولية لتحديد خطوط الاتصالات الرسمية وتبادل المعلومات بين المستوى الأعلى والمستوى الأدنى تنازلياً وتصاعدياً، والشكل الموالي يوضح الإطار العام لخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال التي تتضمنها سلسلة الرئاسة:



الشكل 2-1-1 - السلطة والمسؤولية والاتصال في سلسلة الرئاسة -

إن تحديد سلسلة الرئاسة المتمثل في تحديد عدد المستويات الإدارية اللازمة لتنفيذ النشاطات وتحقيق الأهداف، يتطلب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

1- أن المستويات التنظيمية ضمن التسلسل الرئاسي لا تنشأ بمجرد الرغبة في وجودها وإنما تفرضها الحاجة الفعلية وظروف العمل، وأن أية زيادة في السلسلة الرئاسية سوف تزيد من المصاريف المتعلقة بأجور المدراء والموظفين وتكاليف تنسيق الأنشطة بين مختلف الإدارات وغيرها من التكاليف غير المباشرة في الميزانية.

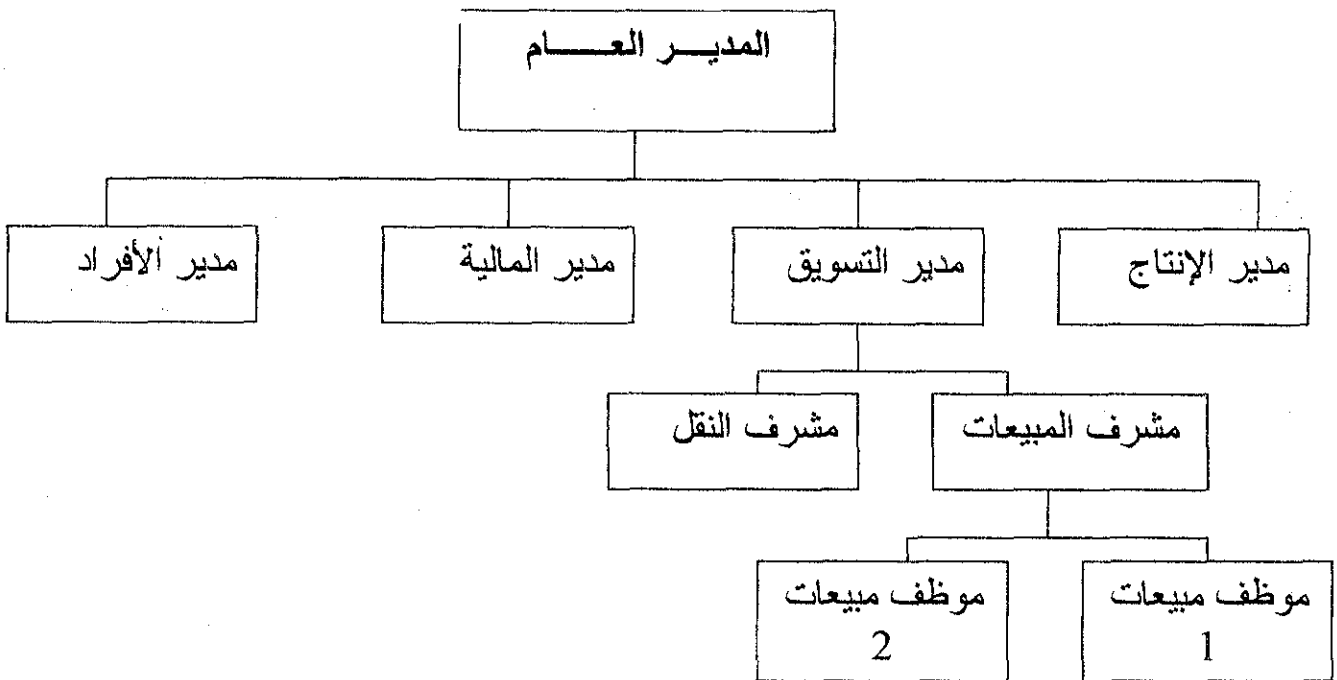
2- إن كثرة عدد المستويات التنظيمية يزيد من تعقيد عملية الاتصال من حيث نقل وتبادل المعلومات بين المستويات العليا والدنيا والعكس، ذلك أن عملية الاتصال يصاحبها عادة حذف أو إضافة بعض المعلومات، أو سوء الفهم من قبل أحد الأطراف، فالبحث عن كفاءة الاتصال والحاجة إلى السرعة في نقل المعلومات يستوجب التأكد من أن عدد المستويات الرئاسية المطلوبة لممارسة السلطة مناسبة في المؤسسة.

3- إن كثرة المستويات يؤدي في أغلب الأحيان إلى الجهود والتعقيد في ممارسة بعض الوظائف مثل وظيفتي التخطيط والرقابة، فقد يفقد التخطيط شيئاً من قيمته عند تقسيمه وتفصيله إلى مستويات عديدة، كذلك بالنسبة للرقابة فإن زيادة المستويات يؤدي إلى

الفصل الثاني
زيادة أعمال الرقابة و ما يرافقها من مشاكل و صعوبات تساهم في تعقيد هذه العملية المهمة.

2- مبدأ وحدة القيادة :

تخضع كل وظيفة من الوظائف بموجب تقسيم العمل إلى وظيفة أعلى منها بحيث ترتبط بها صعودا إلى أعلى قمة الهرم التنظيمي، و استنادا إلى مبدأ وحدة القيادة فإن كل فرد في الوظيفة الأدنى خاضع لإشراف و توجيه شخص واحد، بحيث يكون مسؤولا أمامه في تأدية الواجبات، و ممارسة الصلاحيات التي تتضمنها تلك الوظيفة و الشكل الموالي يوضح الوظائف وفق مبدأ وحدة القيادة¹.



الشكل 2-1-2- ارتباط الوظائف وفق مبدأ وحدة القيادة-

الشكل يوضح ارتباط مدير المبيعات برئيس واحد و هو مشرف المبيعات، و ارتباط هذا الأخير أيضا برئيس واحد و هو مدير التسويق.

تظهر أهمية وحدة القيادة في النقاط التالية :

1- ارتباط الفرد برئيس واحد يضمن له استلام التوجيهات و التعليمات من مصدر واحد فقط، هذا ما يساعده على معرفة المطلوب منه، و في حالة أية مشكلة أو سوء فهم لدى المرؤوس، فإن هذا المبدأ يوفر له إمكانية الرجوع إلى الرئيس المباشر للاستفسار عن ذلك.

2- إن هذا المبدأ يساعد على تحديد العلاقة الوظيفية و التنظيمية، بين الرئيس و المرؤوس من ناحية، و بين الرؤساء من ناحية أخرى، بحيث أنه يضمن عدم التدخل أو الاتصال الجانبي الذي يقوم به الرئيس مع مرؤوسين لا يخضعون له، أو قيام الفرد بالاتصال برؤساء لا يرتبط بهم.

3- إن وجود رئيس واحد في المنظمة يضمن عدم التضارب في التعليمات والأوامر الصادرة، و بالتالي فإنه يمنع الصراع الذي قد يحدث بين الرؤساء في حالة ما إذا كان هناك رئيسين لفرد واحد نتيجة عدم الاتفاق حول كيفية الإشراف على ذلك الفرد الذي يخضع لهما.

3- مبدأ نطاق الإشراف :

هو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس، بحيث يستطيع أن يعطيهم وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة دون أن يتجاوز عددهم الحد الذي لا يمكنه من قيادتهم بفعالية.

لقد حدد كتاب الإدارة الأوائل من بينهم Fayol عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم الرئيس بستة (6) أفراد¹.

إن تحديد نطاق الإشراف، ضروري لتنظيم ممارسة السلطة و توضيح علاقة الرئيس بالمرؤوسين، تختلف المؤسسات في تحديد نطاق الإشراف حسب أنواعها وأحجامها و طبيعة الأعمال فيها.

يتم تحديد نطاق الإشراف عادة في ضوء عدد من العوامل و الاعتبارات التي تؤثر على اتساعه أو تقليصه و التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- المستوى الإداري للرئيس :

إن طبيعة عمل الرئيس في المستوى الإداري الأعلى يحيط به نوع من الأهمية والتعقيد مما يحتم عليه الإشراف على عدد صغير من المرؤوسين، أما بالنسبة للرئيس أو المشرف في المستويات الدنيا يمكن له الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، هناك بعض المهتمين بشؤون التنظيم ذكروا أن العدد المناسب من المرؤوسين الذي يمكن للمدير

¹ د مهدي حسن زوييف، د. موسى اللوزي، د. نضال صالح حوامدة، د. أكرم الصرايرة، مرجع سابق، ص 99.

الإشراف عليهم يتراوح " ما بين أربعة وثمانية في المستويات العليا، و بين ثمانية و خمسة عشر في المستويات الدنيا"¹.

2- طبيعة العمل :

تختلف طبيعة الأعمال من ناحية تنوعها و صعوبتها، فكلما كان العمل بسيطاً و يتكرر بنفس الوتيرة فإن نطاق الإشراف يتسع لسهولة إشراف الرئيس على عدد أكبر من العاملين، أما إذا كان العمل معقداً فإن نطاق الإشراف عادة ما يقلص و ذلك لصعوبة إشراف الرئيس على عدد كبير من المرؤوسين.

3- كفاءة الاتصال و أنظمة العمل :

يتسع نطاق الإشراف عادة إذا كانت هناك أساليب اتصال سريعة و أنظمة عمل ذات كفاءة في المؤسسة، حيث يتمكن المدير من الإشراف على عدد أكبر من العاملين، بينما يقلص نطاق الإشراف إذا كان هناك صعوبة في عملية الاتصالات أو وجود أنظمة عمل بدائية غير متطورة .

4- عوامل جغرافية :

إذ يستطيع الرئيس أن يشرف على عدد أكبر من المرؤوسين إذا كانت المناطق الجغرافية غير متباعدة، و يكون ضيق عندما يتوزع المرؤوسين على مناطق جغرافية متباعدة².

أن اتساع أو ضيق نطاق الإشراف يؤثر على عملية الإشراف التي يقوم بها الرئيس، و الجهود التي يبذلها في العمل، و العلاقات و الاتصالات التي يرتبط بها المرؤوسين... توجد عدة دراسات توضح تأثير نطاق الإشراف على طبيعة العلاقات بين الرئيس و المرؤوس، من بينها الصيغة الرياضية التي وضعها المستشار الإداري الفرنسي "جراكوناس Graicunas"³ عندما بحث موضوع العلاقات التي تتضمنها الوظيفة الإشرافية في المؤسسة، حيث أنشأ قاعدة رياضية تبين الزيادة في عدد المرؤوسين وتأثيرها على الزيادة في عدد العلاقات التي يشرف عليها الرئيس.

¹ د. قيس محمد العبيدي ، مرجع سابق ص 85.

² د. مهدي حسن زوييف، د. موسى اللوزي، د. نضال صالح حوامدة، د. أكثر الصرايرة، مرجع سابق، ص 99
³ د. محمد عدنان النجار، الأسس العلمية لنظرية التنظيم و الإدارة، توزيع دار الفكر دمشق 1980، ص 167

$$\text{عدد العلاقات الكلية} = \frac{n(2^n + 1) - 1}{2}$$

بحيث n تمثل عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس.

و يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال المثال التالي¹

عدد المرؤوسين	عدد العلاقات
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210
11	11374
12	24708
18	2309602

أن الرقم 2309602 يبين عدد العلاقات التي يكون مسؤولاً عنها المشرف و الذي يشرف على 18 مرؤوساً هذا يوضح مدى اتساع حجم هذه العلاقات و ما يصاحبها من جهود و أعباء كبيرة على المشرف، و النتيجة أن تحديد نطاق الإشراف المناسب يتطلب عناية واهتمام من قبل المدراء لكي يتم تنظيم السلطة وفق أسس منطقية ملائمة.

2- أشكال الهيكل التنظيمي :

يأخذ الهيكل التنظيمي أشكالاً متعددة حسب نوع و طبيعة النشاطات و متطلبات العمل من بين هذه الهياكل التنظيمية :

2- أ- الهيكل البيروقراطي²:

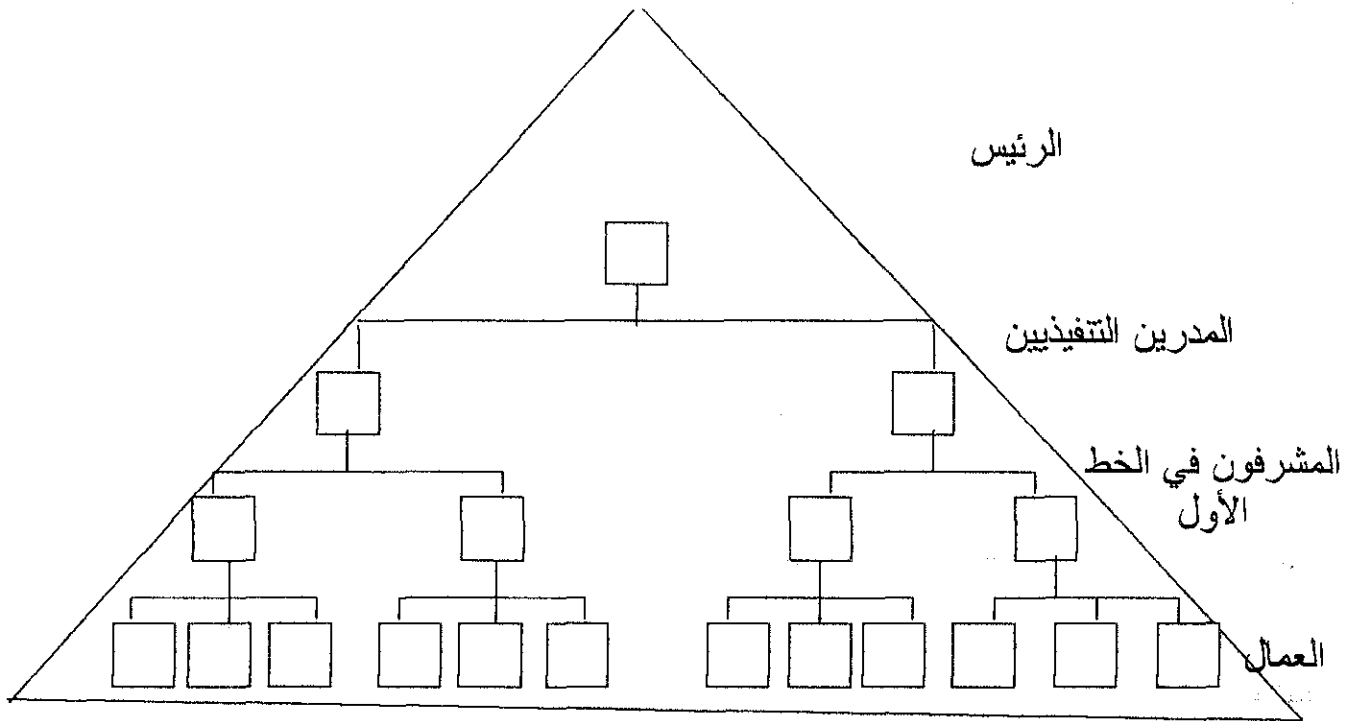
لقد سبق الحديث عن البيروقراطية ، فهي تتميز بتحديد دقيق للسلطة المرتبة بطريقة هرمية (Hiérarchie) بحيث أن كل مركز أو منصب يخضع لمراقبة المركز الأعلى منه مباشرة و لإشرافه.

¹ د. قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 187-188

² د. رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص 487

التنظيم البيروقراطي مصمم على شكل هرم، بحيث تنخفض السلطات التي يتمتع

بها كل عضو كلما اتجهنا إلى الأسفل أي قاعدة الهرم.



الشكل 2-1-3- الهيكل البيروقراطي-

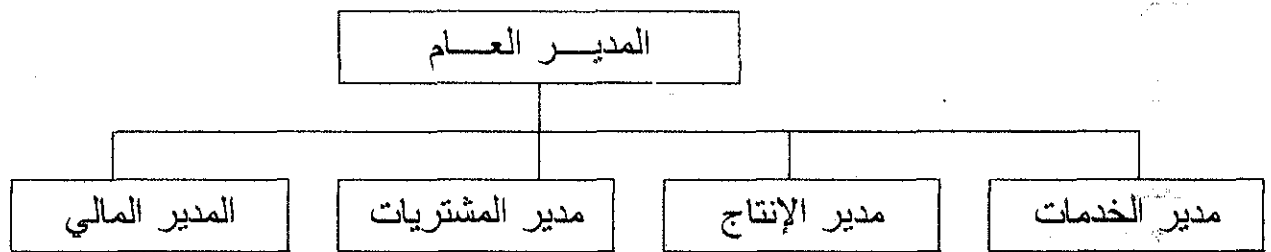
2- ب التقسيم على أساس الوظيفة أو طبيعة العمل :

يتم تجميع الوظائف ذات النشاط الواحد بأقسام يتولى كل منها وظيفة رئيسية،

فتجمع الوظائف ذات الطبيعة الإنتاجية المتشابهة في إدارة واحدة هي إدارة الإنتاج، يعتبر

هذا النمط من التقسيم الأكثر انتشاراً، و يمتاز بالاستفادة من التخصص إلى جانب سهولة

الإشراف على الأعمال المتشابهة، و الشكل التالي نموذجاً عن هذا النوع من التنظيم.

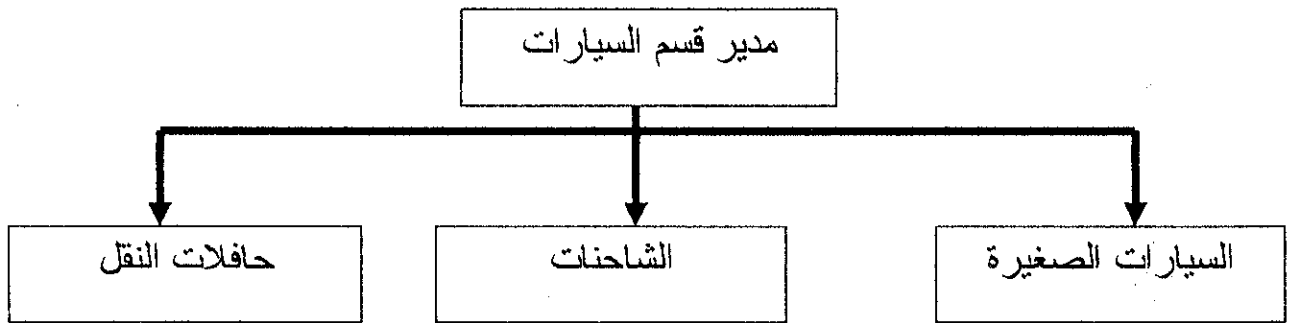


الشكل 2-1-4- التنظيم على أساس الوظيفة-

2- ج التقسيم على أساس السلعة :

يتم تجميع النشاطات حسب نوع السلعة فقد نجد قسما للملبوسات الرجالية و آخر للملبوسات النسائية و آخر للسلع الكهربائية و قد يكون لكل سلعة قسمها الخاص من مزايا هذا النوع من التقسيم الاستفادة من التخصص، لكن قد يؤدي إلى زيادة في الأقسام لتعدد السلع وبذلك قد يؤدي هذا التخصص إلى صعوبة في الحصول على الكفاءات اللازمة لإدارة تلك الوظيفة.

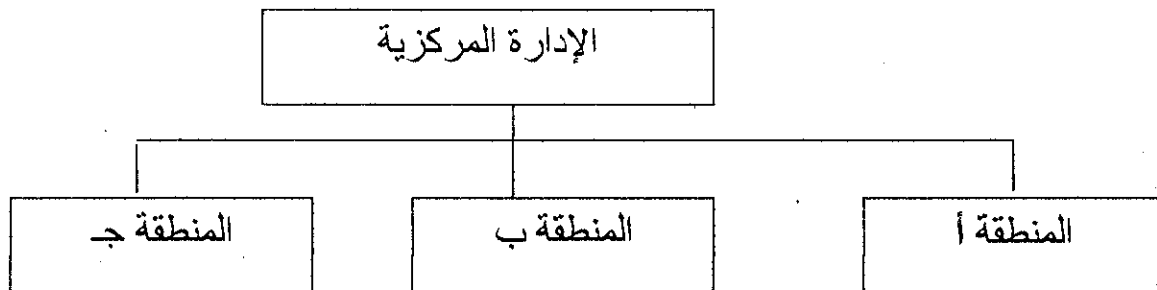
و يمثل الشكل التالي نموذجا لهذا النوع من التقسيم :



الشكل 2-1-5 - التنظيم على أساس السلعة-

2-د التقسيم حسب المناطق الجغرافية :

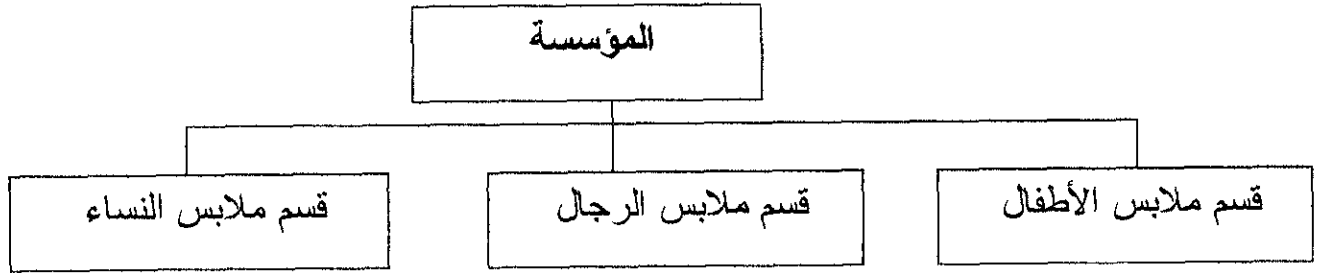
يطبق هذا النوع من التنظيم عندما يكون للمنظمة فروعاً في مناطق جغرافية متعددة، مما يجعل إتباع التقسيم الوظيفي أمراً مكلفاً سواء من الناحية الإشرافية أو التمويلية و من مزايا هذا النظام هو تطبيق اللامركزية و إصدار القرارات الإدارية المتخذة من طرف مدراء كل فرع و ذلك لامتلاكهم الدراية بالبيئة المحلية التي يوجد بها الفرع والشكل التالي يبين هذا النوع من التنظيم :



الشكل 2-1-6-التنظيم على أساس المناطق الجغرافية-

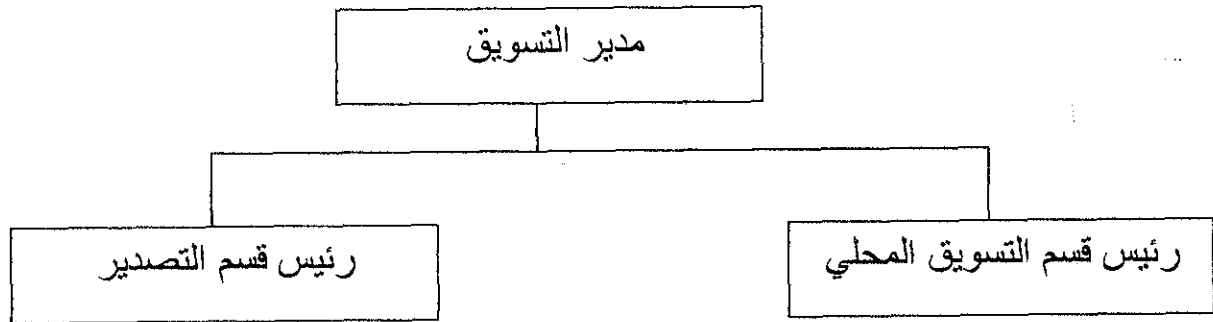
2- هـ التقسيم حسب الزبائن و العملاء :

يستخدم هذا النوع من التقسيم عند ما يكون هناك اختلافات بين العملاء، فيكون التقسيم وفق جنس الزبون قسم للرجال و آخر للنساء، أو يكون التقسيم حسب العمر قسم للكبار و آخر للأطفال. من مزايا هذه الطريقة في التنظيم التركيز على خدمة الزبون و تحسين جودة السلعة، و من عيوبها فقدان سياسة موحدة للتعامل مع العملاء. يمكن ملاحظة هذا التنظيم من خلال الشكل التالي :



الشكل 2-1-7- التقسيم حسب الزبائن و العملاء-

نجد العديد من المنتجين يتعاملون مع زبائن في السوق المحلية أو في السوق الخارجية و في هذه الحالة يتم تنظيم رجال البيع و تقسيمهم على أساس مجموعات العملاء و يظهر هذا من خلال الشكل التالي :

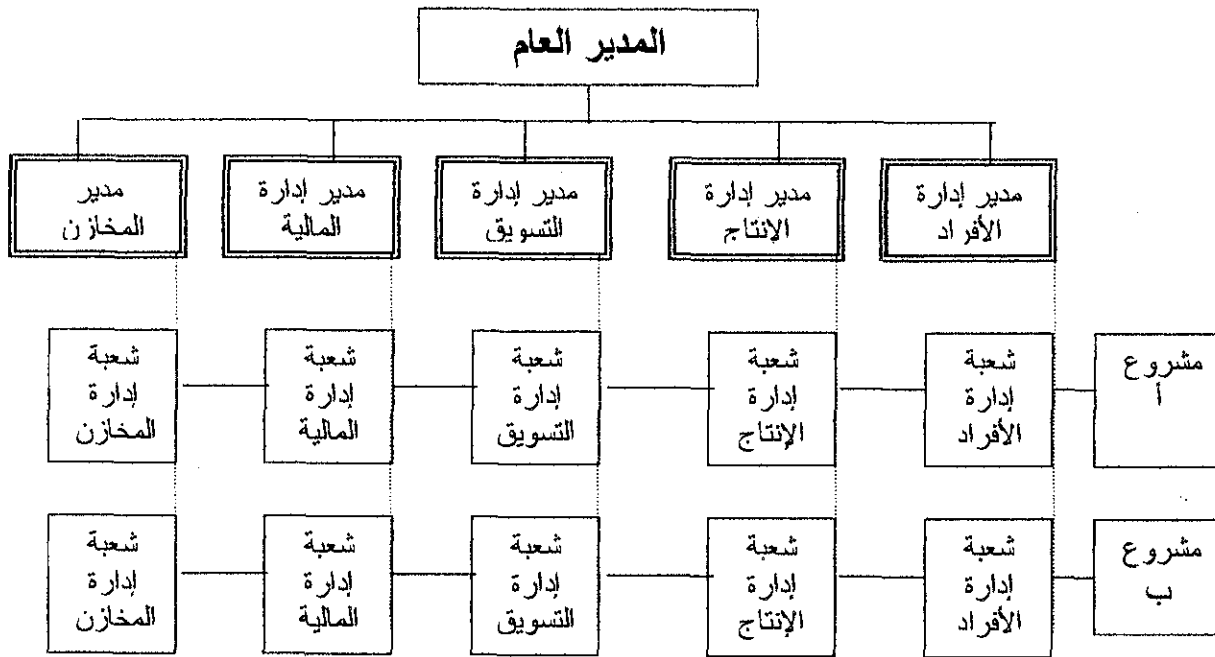


2- و التنظيم الشبكي (المصفوفة) :

يستخدم هذا النوع من التنظيم عندما يكون للمؤسسة عدة مشاريع، حيث يضم كل مشروع إدارات متخصصة و يعتبر هذا النظام من أنظمة الأوامر المتعددة حيث هناك سلطة مدير المشروع و سلطة الإدارة الأم، و يعتبر أيضا هذا النوع من التنظيمات مؤقتة حيث ينتهي مع انتهاء المشروع.

الفصل الثاني أنظمة التأثير داخل المؤسسة

من مزايا هذا التنظيم هو التحكم في استخدام الموارد المتاحة و توجيهها، و لكن قد يكون أيضا مصدر تناقضات بين العاملين لتعدد الأوامر أو المرجعية و الشكل التالي يبين هذا النوع من التنظيم :

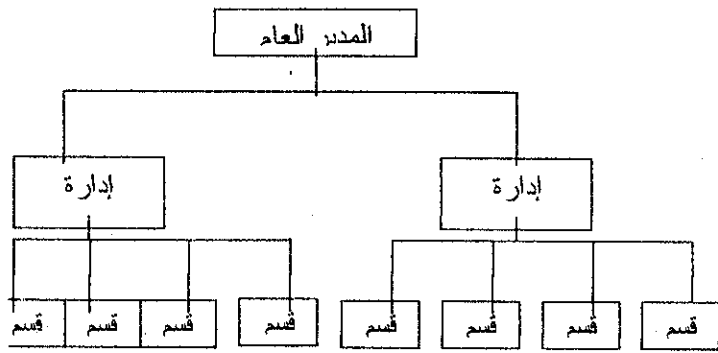


الشكل 2-1-8- التنظيم الشبكي-

بالإضافة إلى الأشكال السابقة للهيكل التنظيمي يمكن أن نميز أيضا بين الهيكل التنظيمي الطويل أو المرتفع، و الهيكل التنظيمي المفلطح أو المنخفض. و فيما يلي مميزات كل تنظيم.

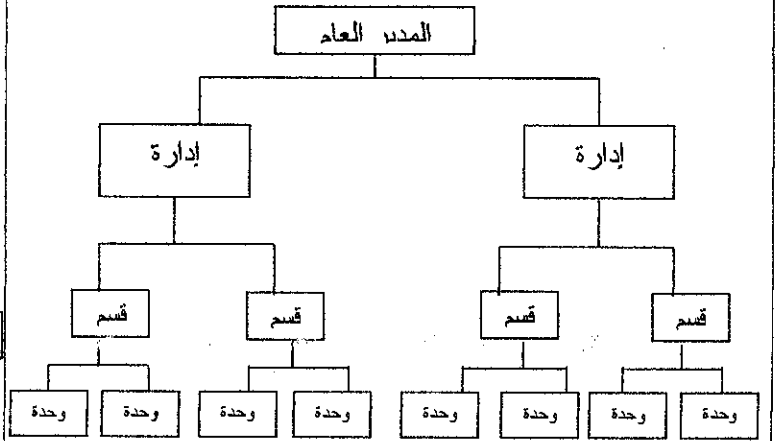
الهيكل التنظيمي المفطح

- قصر خطوط الاتصال بين القمة و القاعدة
- عدد صغير من مستويات السلطة
- نطاق إشراف كبير
- عملية الإشراف قد لا تكون دقيقة نظرا لوجود عدد كبير من المرؤوسين.
- يوفر فرص قليلة للترقية.
- انتقال المعلومة يستغرق وقت قصير.
- يناسب المؤسسات ذات الواجبات الروتينية و التكرارية التي تتطلب عدد كبير من العمال يحتاجون إلى إشراف قليل.



الهيكل التنظيمي الطويل

- طول خطوط الاتصال بين القمة و القاعدة
- عدد كبير من مستويات السلطة
- نطاق إشراف صغير
- توفر فرصة الإشراف الدقيق نظر لضيق نطاق الإشراف
- يوفر فرصا كثيرة للترقية، أثناء الحياة المهنية.
- انتقال المعلومة يستغرق وقت طويل
- إمكانية تشويه المعلومة نتيجة انتقالها عبر عدة مستويات
- يناسب المؤسسات ذات الأعمال المعقدة، و الجوانب المتعددة.



المطلب الخامس: السلطة الرسمية و اتخاذ القرار

ترتبط السلطة الرسمية ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرار، فإذا رجعنا إلى فكرة Simon عن السلطة و القرار، فإنه يعرف السلطة بأنها رسمية هيراركية أي متدرجة من أعلى إلى الأسفل، و هي مرتبطة بالوضع الرسمي داخل المؤسسة، بحيث يرى أن هذه السلطة " تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات التي توجه نشاط الأفراد، و هي علاقة بين فردين الرئيس الذي يعد القرارات، و المرؤوس الذي ينفذ القرار"¹.

القرارات عند Simon تأخذ الشكل الهراركي من أعلى إلى أسفل، في تصور Simon العبء الذهني يقع كلية على من هم في أعلى السلم التسلسلي، فهم يتخذون كافة القرارات ثم يمررونها إلى من هم في الأسفل.

نظرا للارتباط بين السلطة الرسمية و القرار سنحاول التعرض إلى موضوع اتخاذ القرارات و لو بشكل مبسط.

1- تعريف عملية اتخاذ القرار :

عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل واحد بين بدليين أو أكثر لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة، هذا عن عملية اتخاذ القرار، أما القرار في حد ذاته فهو الثبات على اختيار محدد، إن هذا الاختيار المحدد لا يعني أنه صائب و نتائجه ستكون إيجابية، فاحتمال الخطأ وارد، بحيث أن درجة الخطأ و الصواب تتوقف على وفرة المعلومات ووضوح الرؤيا المستقبلية و غيرها من العوامل.

2- أنواع القرارات :

تختلف نوعية القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله المدير، و الصلاحيات و السلطات التي تتوفر لديه، سنتعرض فيما يلي إلى بعض أنواع القرارات من زوايا مختلفة.

¹ Rouslan Koumakhov, La théorie du pouvoir de Herbert Simon, document de travail 2004, Forum université ParisX-Nanterre (forum@u-paris10.fr).

أولا : التصنيف القانوني للقرارات :

أ - مدى القرار وعموميته : و تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى قرارات ذات طابع تنظيمي فهي تتضمن قواعد عامة موضوعية ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد، مثل إصدار اللوائح و تحديد السلطات و السياسات الواجب إتباعها، و قرارات التي تخاطب فردا أو مجموعة من الأفراد كالقرارات المتعلقة بالتعيين في الوظائف والترقيات و الفصل.

ب- تكوين القرار : هناك قرارات بسيطة كتعيين موظف واحد، أو توقيع عقوبة على فرد ، و هناك قرارات مركبة و التي تدخل فيها نواحي قانونية متعددة و تتم على مراحل كإجراء مناقصة.

ج- أثر القرار على الأفراد : هناك قرارات ملزمة و طاعتها واجبة، و هناك قرارات لا تحتل صفة الإلزام، مثل النشرات و التعليمات التي تبين للعمال كيفية تنفيذ اللوائح و إجراءات العمل و نعد بمثابة نصائح لا تلزم الأفراد بالتقيد بها.

د- قابلية القرار للإلغاء أو التعويض : هناك قرارات يمكن معارضتها، أو المطالبة بإلغائها، أو التعويض عما تسببه من أثار كقرارات تعيين العمال أو فصلهم أو عقوبتهم، ومنها ما لا يخضع للمعارضة و الإلغاء كالأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة.

ثانيا : التصنيف الشكلي للقرارات :

أ - القرارات الأساسية و الروتينية : الأولى هي تلك التي تتطلب القيام بعدة إجراءات و دراسات قبل اتخاذها بقصد معالجة المشاكل المعقدة، هذه القرارات أي قصور فيها يهدد المنظمة و يعرضها للخطر، من بينها دخول أسواق جديدة، هذه القرارات تتخذ على مستوى الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف و رسم السياسة العامة.

أما القرارات الروتينية : فهي قرارات تتكرر باستمرار و تظهر عادة في الأعمال التي لا تحتاج إلى دراسة و تحليل و جهد ذهني لاتخاذها.

ب- القرارات التنظيمية و الفردية : تتعلق الأولى بعمل المنظمة و نشاطها و تتخذ من قبل المدير، بحيث يكون مصدر قوة هذه القرارات السلطة الرسمية التي يتمتع بها المدير و ليس صفته الشخصية.

أما القرارات الفردية فإنها تتخذ بصفة شخصية كأي مشكلة ينعكس أثارها على الفرد نفسه، قد ميز "بارنارد: بين القرارات التنظيمية و القرارات الفردية، فأشار إلى أن الأولى تتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية، أما الأخرى فهي التي تعبر عن المدير كفرد في المنظمة و ليس كمسئول فيها، فهي لا يمكن أن تفوض¹.

ج- القرارات المخططة و غير المخططة : فالأولى تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة و ذلك نتيجة للتجارب والخبرات التي اكتسبها متخذها. أما القرارات غير المخططة، فهي تعالج حالات جديدة تظهر في المؤسسة.

ثالثا : بيئة القرار:

أ- القرارات في حالة التأكد: في هذه الحالة يكون التأكد تام من طبيعة المتغيرات المؤثرة بحيث تكون المعلومات متوفرة و بالتالي نتائج القرار تكون معروفة بصورة مسبقة.

ب- القرارات في حالة المخاطرة: و هنا تكون المعلومات غير كاملة، هذا ما يجعل المخاطر و المشاكل ممكنة الظهور في أي لحظة و أثناء عملية التنفيذ، و تبقى الأبواب مفتوحة للمراجعة و إعادة تقويم الاختيارات بناء على ما يطرأ من أحداث و تغييرات.

ج- القرارات في حالة عدم التأكد التام : و هي القرارات التي يصعب فيها تحديد الظروف المتوقع حدوثها. و هذا ناتج عن عدم استقرار الأوضاع، التي لا تسمح بالتعرف على ما سيحدث و ما هي النتائج التي سيؤدي إليها هذا الاختيار.

رابعا : تصنيف القرارات وفقا لأهميتها :

1- القرارات الاستراتيجية (الحيوية) : تتخذها الإدارة العليا، و تتعلق بكيان التنظيم الإداري و مستقبله و البيئة المحيطة به، و تتميز بالثبات النسبي الطويل الأجل و بضخامة الاستثمارات، أو الاعتمادات المالية، اللازمة لتنفيذها، و من أمثلة هذه القرارات تلك الخاصة بتحديد الأهداف، و تخطيط السياسة العامة.

2- القرار التكتيكية : و تتخذها الإدارة الوسطى، و تهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، ترجمة الخطط، بناء الهيكل التنظيمي، تحديد مسار العلاقات بين العمال أو بيان حدود السلطة و تقسيم العمل و تفويض الصلاحيات.

¹ ادجسن علي مشرفي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 1997، ص 36

3- القرارات التنفيذية : وهي تتعلق بمشكلات العمل اليومي و تنفيذه.

خامسا : تصنيف القرار وفقا للمنظ القيادي لمتخذها :

- 1- **قرارات أوتوقراطية :** يتخذها المدير وحده و يعلنها على موظفيه لتنفيذها.
- 2- **قرارات ديمقراطية :** يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال إشراك المستويات المختلفة من العمال في اتخاذ القرار.
- 3- **العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار :**

1- **تأثير البيئة الخارجية :** تتأثر القرارات المتخذة داخل المؤسسة بالبيئة المحيطة بها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، كالظروف الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية، القيم و العادات الموجودة في المجتمع ، يضاف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى سواء كانت منافسة أو متعاملة مع المؤسسة . كالقرارات التي تتخذها الوزارات مثلا.

2- **تأثير البيئة الداخلية:** من بينها حجم المنظمة ،معدل نموها، عدد العمال، الهيكل التنظيمي و طرق الاتصال و التنظيم الرسمي و غير الرسمي ، طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة ، قدرات الأفراد و مدى تدريبهم ، توفير الوسائل الضرورية للتنفيذ، أيضا القرارات التي يتخذها المدير تتأثر بقرارات مديرين آخرين في وحدات أخرى.

3- **تأثير متخذ القرار :** ترتبط عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية و مكونات شخصيته و أنماط سلوكه التي تتأثر بظروف مختلفة، نميز عدة أنواع من السلوك لمتخذ القرار المجازف، الحذر، المتسرع، أيضا مستوى ذكاء متخذ القرار و ما اكسبه من خبرات و مهارات لها تأثير على القرار المتخذ؛ يضاف إلى ما سبق أهداف متخذ القرار الشخصية و مدى إدراكه لأهداف المؤسسة، فغالبا ما يتأثر القرار بأفكار و قيم ومعتقدات و الأهداف المادية و الاجتماعية و السياسية لمتخذ القرار، التي قد تتفق أحيانا مع أهداف المؤسسة و قد تكون معارضة لها.

4- **مواقف اتخاذ القرار :** و تتمثل في الظروف المحيطة بالمشكلة و المؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة ، نضيف إلى هذا عامل الزمن ففي حالة الأزمات أحيانا الوقت لا يساعد على اللقاء و التشاور حول المشكلة، يمكن أن نضيف في هذا العنصر المركزية الشديدة و عدم تفويض الصلاحيات و عدم وضوح الاختصاصات

وتداخلها أحيانا، و ضعف التنسيق بين الإدارات و الوحدات و الأقسام و قصور نظم المعلومات، التقييم، المراقبة.

4- مراحل اتخاذ القرار :

- 1- تقييم الحالة
- 2- تعريف المشكل المركزي
- 3- تجميع المعلومات المرتبطة بالمشكل
- 4- تقييم مختلف الخيارات
- 5- تحليل إيجابيات و سلبيات كل قرار
- 6- تقييم النتائج المنتظرة
- 7- أخذ القرار

5- العلاقة بين السلطة واتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرارات يتم في عدة مستويات و من طرف أشخاص في مناصب عليا، وفي مناصب متوسطة و مناصب في القاعدة، و معنى هذا أن المدير الذي يتحمل المسؤولية يفوض السلطة إلى غيره لكي يتخذ القرار نيابة عنه مع احتفاظ صاحب السلطة بالمسؤولية. يعتبر تفويض السلطة تفويض لاتخاذ القرار، و هذا التفويض مرتبط بشخصية صاحب السلطة، فهناك من المدراء من يرفض عملية التفويض و يفضل القيام بكل شيء بنفسه و هذا ناتج عن عدم ثقته بمرءوسيه، و هناك مدير يستطيع التفريق بين القرارات التي يتخذها، و بين تلك التي يمكن تفويضها للمرؤوسين، بحيث يشرح لهم حدود سلطة كل واحد، و يوضح لهم نوعية المسائل التي يعرضوها عليه، و المسائل التي بإمكانهم التصرف فيها بحرية.

إن مصير القرارات يتوقف على السلطات العليا و السلطات التنفيذية المساعدة فقبول القرار من قبل المنفذين و تنفيذه بشكل صحيح يتوقف على¹ :

¹ د. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دار النشر المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1984، ص 176

1- وضوح الأمر أو القرار المتخذ

2- توافق القرار مع أهداف المؤسسة

3- توافق القرار مع مصالح الشخص الذي يقوم بتنفيذه، لأن عدم اقتناع المرووس

يجدوى القرار و فعاليتها، خاصة إذا أحس أنه يمس سلطته يعني أنه لن يحرص على متابعة تنفيذه.

فالمرووسين كما يقول Simon لا يمكن النظر إليهم كآلات، بل هم أيضا لديهم القدرة على المساهمة بأرائهم التي قد يجد فيها المدير بدائل مختلفة لمشكلة تواجهه أما (ماري فورت) فتري أن " دور الأتباع في عملية اتخاذ القرارات يبدو في غاية الأهمية، ذلك أن دورهم يبرز من خلال معاونتهم و تأييدهم للمدير ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه"¹ و تفسير ذلك بأن القرارات التي يتخذها المدير هي أصلا اقتراحات تتبع من أسفل و ذلك من خلال تعرفه على مشاكلهم و إطلاعهم على الأساليب غير الفعالة، وبتلك التي تحقق إنجازات عالية فالمعلومة من أسفل إلى أعلى لها دورها الفعال في اتخاذ القرار المناسب.

أما "Drucker" فيرى أن اختلاف القرار بين المرووسين إذا كان منظما فإنه سيوفر حلول و بدائل متعددة لمشكلة ما. إذن فالمرووسين لهم دور هام في تزويد المدير بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال تصوراتهم و اتجاهاتهم حول المشكلة، كما لهم دور هام في مرحلة تنفيذ القرار إذ يكون لاقتناعهم و تعاونهم دور فعال في تنفيذ القرار لهذا نجد العديد من الكتاب السلوكيين على رأسهم "بارنارد" و "تيد" قد أكدوا على أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير في اتخاذ قراراته هو قبول المرووسين لهذه السلطة و أن القرار مهما كان منطقيا فإنه لا يكون فعال إذا لم يدعم بقبول المرووسين و اقتناعهم به².

السلطة الرسمية هي قوة شرعية تستند على فكرة الحق و الواجب، حق الرئيس في إصدار الأوامر، وواجب المرووسين في الطاعة، يرتبط هذان الطرفان أي الرئيس و المرووس من خلال تدرج هرمي يربط المستوى الأعلى بالأدنى من خلال خطوط السلطة و الاتصالات الرسمية و المسؤولية، و من الضروري أن تتناسب السلطة مع المسؤولية،

¹ د. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى الإصدار السادس، 2003، ص 22

² د. نواف كنعان، نفس مرجع، ص 283

هذه السلطة يمكن تفويضها إلى المرؤوسين في حين أن المسؤولية لا تفوض ، فالرئيس يبقى مسئولاً أمام رؤسائه على المهام التي ينجزها من يفوضهم السلطة، هذا التفويض يضيق و يتسع حسب طبيعة الهيكل التنظيمي، طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة، أصناف المنتجات التي تنتجها المؤسسة، فروعها في المناطق الجغرافية المختلفة ... تمنح السلطة لتحقيق أهداف أو غايات و ليست غاية في حد ذاتها، فهي تسمح للمرؤوس بأن يكون له الصلاحيات لتنفيذ مهامه و تحمل مسؤوليته .

المبحث الثاني: القيادة

إذا كانت السلطة الرسمية (L'autorité) تمنح للشخص القوة من خلال مركزه الوظيفي، الذي يتحصل عليه في إطار تعاقد قانوني، هذه القوة الشرعية محدود بالحدود الرسمية للعمل، إلا أنه يوجد شكل آخر من أشكال القوة، هي غير رسمية لكنها شرعية، إذ أساسها القيم والتقاليد و المشاعر المشتركة بين مجموعة من الأشخاص اللذين لديهم قيادتهم الخاصة، بحيث أن هؤلاء الأشخاص يلتفون حول شخص واحد وهو القائد، أو ما يمكن تسميته بالقائد الملهم (charisme) على حسب مفهوم Weber، هذه المجموعة لها أيضا قنوات اتصال خاصة بها، و طرقها للتأثير .

هذه القوة غير رسمية تركز على علاقة بين الرئيس والمرؤوسين تجمع بينهم أفكار ومعتقدات توجه سلوكهم هذا نوع من القوة يسميه Mintzberg بالنظام التأثير الإيديولوجي¹.

خلال هذا الجزء سنتعرض إلى موضوعين و هما: التنظيم غير الرسمي والقيادة.

المطلب الأول: التنظيم غير الرسمي

تتألف كل مؤسسة من بناء رسمي، يحدد المسؤوليات والواجبات، وبين العلاقات المتبادلة بين مختلف الوظائف، و تسلسل السلطة، و قنوات الاتصال بين كافة المستويات، لكن المؤسسة لا تتكون من تنظيم رسمي فقط، فقد بينت الدراسات وجود انحرافات عن التنظيم الرسمي أو النموذج المثالي لـ(Weber)، هذه الانحرافات تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، و تنشأ هذه الأنماط من العلاقات نتيجة للتجمع التلقائي بين الأفراد داخل المؤسسة، استغرق نشاطهم فترة من الزمن، و لقد وصف هذا التجمع بعدة عبارات منها "البناء الاجتماعي لجماعات العمل" و هناك من يستعمل مصطلح "التنظيم الاجتماعي غير الرسمي"، و ما يميز هذه التجمعات أنها تلقائية، تشبع الحاجات و الرغبات التي لا يستطيع التنظيم الرسمي إشباعها، وهي علاقة يطورها الأعضاء بالمؤسسة نتيجة لظروف خاصة بهم، و سنتعرض فيما يلي إلى هذا النوع من التنظيم.

¹ الإيديولوجية: هي مجموعة الأفكار، التقاليد و المعتقدات الخاصة بزمن ما، أو مجتمع، أو طبقة اجتماعية معينة.

1- مفهوم التنظيم غير رسمي:

- يعرف معجم مصطلحات التنظيم والإدارة "التنظيم غير الرسمي" بأنه "تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي بنشؤها العمال ويستمرون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة ، و لكنها تنشأ و تستمر بسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة"¹

- كما يعرف التنظيم غير الرسمي بأنه "شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيدا عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام في المنظمة"²

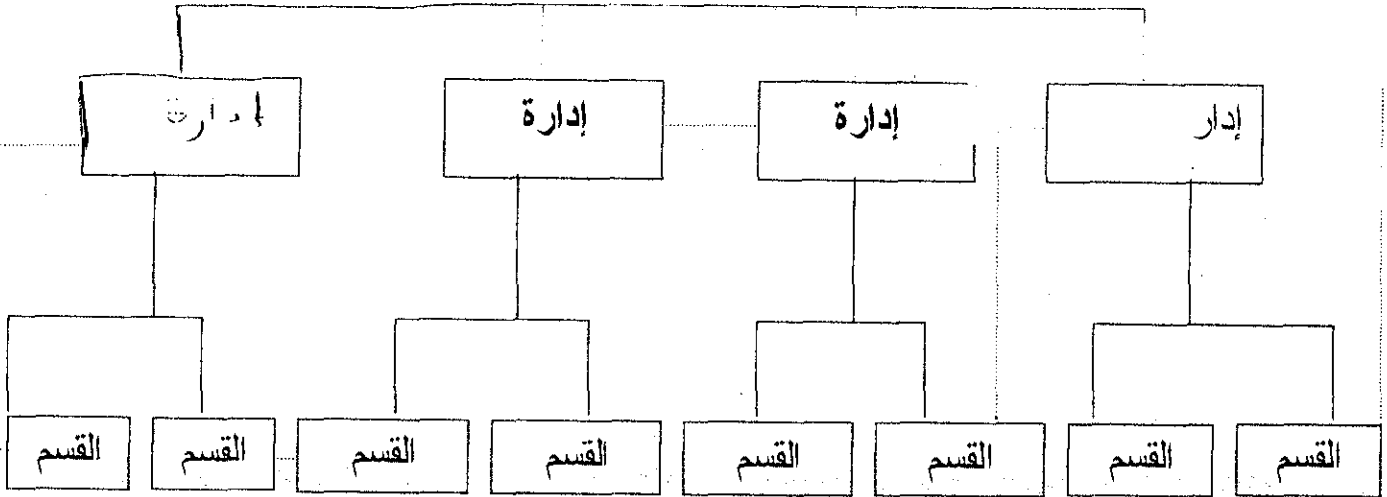
- وهناك من يعرف التنظيم غير رسمي بأنه "مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأشخاص والتي تنشأ تلقائيا بين أعضاء المؤسسة"³

إن التنظيم غير الرسمي هو مجموعة العلاقات الاجتماعية التي تتم بين أفراد المؤسسة، والتي تأخذ أنماطا وأشكالا عديدة تتحدد نتيجة لرغباتهم و دوافعهم و سلوكهم والتي لا تخضع لمسارات و اتجاهات التنظيم الرسمي في الكثير من الأحيان، يتكون التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة تلقائيا دون أي تخطيط من قبل الإدارة و خارج نطاق وإرادة الرؤساء و المشرفين في العمل⁴.

يمكن التعبير عن نموذج العلاقات غير الرسمية في المؤسسة من خلال الشكل التالي⁵

علاقات رسمية
علاقات غير رسمية

تسيير المؤسسة



الشكل 2-2-1- العلاقات غير الرسمية في التنظيم-

الشكل يبين أن هناك علاقات رسمية محددة وعلاقات غير رسمية تنشأ بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، استمرار هذه العلاقات غير الرسمية سيجعلها جزءاً من التنظيم الأساسي للمؤسسة.

2- أسباب نشوء التنظيم غير الرسمي:

إن أسباب و دوافع نشوء العلاقات غير الرسمية التي تشكل أساس هذا النوع من التنظيم، تتعدد وتختلف حسب الظروف وطبيعة العمل في كل مؤسسة، مع ذلك يمكن حصر بعض الأسباب التي تعتبر الأساس لنشوء تلك العلاقات و تتضمن ما يلي:

- إن عدم وضوح التشريعات و الخطط وبرامج العمل، يؤدي إلى أن يعمل الأفراد وفق ما يروه مناسباً أو منسجماً مع تحقيق الأهداف التنظيمية من وجهة نظرهم الشخصية، وبالتالي فإن الأفراد يلجئون إلى إتباع أساليب غير رسمية تأسس بموجب علاقات جديدة تتعارض بعض الأحيان مع العلاقات الرسمية في المؤسسة.

- عجز التنظيم الرسمي عن إشباع حاجات و رغبات الأفراد تدفعهم إلى تكوين

التجمعات غير الرسمية.

- من الأسباب المهمة لنشوء التنظيم غير الرسمي هي المتعلقة بطبيعة الفرد من ناحية طاقاته وإمكانياته في العمل، فعند ما لا يكون هنالك منفذ للفرد لإظهار طاقاته وإمكانياته، فإنه سوف يلجأ إلى طرق غير رسمية للتعبير عنها، فالعمل الذي لا يمثل تحدياً كافياً للشخص سوف يثير لديه الرغبة في إظهار طاقاته في نشاطات غير رسمية.

3- ظروف نشأة التنظيم غير الرسمي:

بدأ الاهتمام بدراسة التنظيم غير الرسمي مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، ففي البداية درست العوامل السيكولوجية، و الروح المعنوية، بحيث ثبت أن هذه الأخيرة تعتمد كثيراً على علاقات الفرد بالآخرين و على حاجاته الاجتماعية والفردية، ومن هنا أخذت الدراسات بعداً آخر يشمل دراسة العوامل الاجتماعية داخل مكان العمل، ثم امتدت الدراسة لتشمل البناء الاجتماعي لجماعات العمل.

من بين هذه البحوث نبدأ بتلك التي تمت في مصنع هاوثورن التابع لشركة

" و يسترن إلكتريك" بشيكاغو، كان هدف هذه الدراسة هو معرفة أثر الإضاءة على الإنتاجية، شملت هذه التجربة ثلاثة أقسام من المصنع، لوحظ ارتفاعاً في معدل الإنتاج في قسمين كلما تزايدت نسبة الإضاءة، أما القسم الثالث فقد تعرض لتجربة أخرى بحيث تم تجزئته إلى مجموعتين إحداهما تجريبية و الأخرى شاهدة، زادت معدلات الإضاءة في الأولى وبقيت في الثانية ثابتة، النتيجة كانت ارتفاع الإنتاج في كلتا المجموعتين، في تجربة أخرى تم إنقاص نسبة الإضاءة في المجموعة التجريبية و النتيجة كانت ارتفاعاً في الإنتاجية بالرغم من أن الإضاءة كانت تتعذر فيها الرؤيا، أوصلت هذه الدراسة التي قام بها كل من "Roethliberger et Dickson" إلى أن ارتفاع الإنتاجية لا يرجع إلى تحسين معدلات الإضاءة، لكن لم يعطياً تفسيراً عن الأسباب.

لكن هذه التجارب كان لها الدور في لفت انتباه الإدارة إلى العمال، ودفعت الباحثين إلى ضرورة دراسة العلاقات الإنسانية.

و من بين الدراسات في هذا المجال تلك التي تم فيها عزل ستة فتيات أعطيت لهن فترات راحة ونظام خاص بالعمل، و استمرت التجربة فترة طويلة سجل فيها الباحثون ارتفاعاً في الإنتاجية، أرجعه الباحثون إلى تحسن في العلاقات الإنسانية، ظهور روابط

الفصل الثاني أنظمة التأثير داخل المؤسسة
اجتماعية بين العاملات، وبينهن وبين المشرفين الذين اهتموا بتدعيم التعاون ، والتقليل من الرسمية في علاقاتهم بالعاملات¹

تجربة أخرى قام بها "ألتون مايو Mayo" في أحد أقسام الغزل في مصنع للنسيج و الذي كان يشهد ارتفاعا في معدل ترك العمل، بدأ "Mayo" بحثه بتقديم فترات طويلة لراحة العمال، لوحظ بعدها ارتفاع في معدل الإنتاج وانخفاض في ترك العمل، وفسر هذه النتيجة على ضوء عوامل اجتماعية أكثر منها فيزيولوجية. هذه النتائج شجعت الباحثين على الاستمرار في إجراء التجارب حول التنظيم غير الرسمي، بحيث استبدل الباحثون طرق التجريبية بالملاحظة المباشرة لسلوك جماعات العمل، و المقابلة مع أعضائها،(واستطاع الباحثون أن يسجلوا شبكة من العلاقات غير الرسمية، وأنماط التفاعل التلقائية التي ظهرت بين جماعة العمل، ومن أكثر ما اهتموا به هو ما يعرف بمعايير الجماعة، فقد لوحظ ظهور مجموعة من القواعد العامة للسلوك، ووظيفة هذه القواعد هي تدعيم تماسك الجماعة، و تمكينها من تحقيق الاستقلال الذاتي عن الإدارة).
لقد أظهرت البحوث أن جماعات العمل يعود تشكلها إلى عدة عوامل منها ما هي داخلية و أخرى خارجية، عوامل داخلية مثل التماثل في المهنة و الزمالة، وعوامل خارجية مثل التقارب في الإقامة، الاشتراك في الوطن، القرابة...

أ- تكون الجماعات على أساس العلاقات الوظيفية داخل التنظيم الرسمي

* تشابه الوظيفة: فالعمال الذين ينجزون مهام متماثلة ينشئون جماعات غير رسمية فيما بينهم، فالعمال المهرة يشكلون تجمعات تختلف عن تلك التي بنشوها العمال غير المهرة، والعامل الميكانيكي يدخل مع العمال من نفس اختصاصه في تجمعات غير رسمية...²

الباحثان Flippo et Dalton³ صنفا المجموعات التي تتكون على أساس علاقات وظيفية إلى:

1- مجموعات الموظفين التي تتكون رأسيا في التنظيم الرسمي وفي مثل هذا النموذج تتكون علاقات بين المدير وعدد محدد من الموظفين في القسم الواحد تجمعهم

¹ www.magamoth125.free.fr/htm/sociologie%des%organization.htm.

² د.حسان الجيلالي، مرجع السابق، ص 49

³ د. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 1999، ص 283

علاقات غير رسمية من خلال الخدمات والدعم المتبادل بينه وبينهم، والتي تجعل لهم تأثير كبير عليه، ولهم بالتالي سلطة غير رسمية ناتجة عن هذه العلاقة غير الرسمية مع المدير.

2- مجموعات الموظفين التي تتكون أفقياً في التنظيم الرسمي، يشمل مثل هذا التجمع مجموعة من الموظفين من أكثر من قسم داخل المؤسسة و يكونون فيما بينهم مجموعة ، وغالبا ما يكون هذا التجمع ضعيفا بسبب عبوره الخطوط التنظيمية الرسمية ، مثل هذا التجمع قد يكون على شكلين أحدهما دفاعي: يتمثل في مجموعة الموظفين التي تتكون لمقاومة تصرف أو تغيير تقوم به إدارة المؤسسة، و الشكل الثاني هجومي يتمثل في مجموعة الموظفين الذين يتجمعون للتأثير لأحداث تغيير في المؤسسة أو لإعادة تحديد المسؤوليات.

3- مجموعات الموظفين التي تتكون نتيجة لتكرار الاتصالات غير الرسمية بين الموظفين و مديرهم بحيث تكون قنوات الاتصال غير رسمية تختلف عن قنوات الاتصال الرسمية.

إن هذه التجمعات السابقة الذكر لا تكون على درجة واحدة من التماسك والفعالية فقد كشفت نتائج بعض الدراسات عن بعض العوامل التي تؤثر في وحدة التنظيمات غير الرسمية من بينها: حجم المجموعة غير الرسمية، مدى تشابه أعضائها من حيث السن المستوى التعليمي الأقدمية ونوعية العمل ، سهولة الاتصالات غير الرسمية بين الأعضاء...

ب - تكون جماعات غير رسمية على أساس السن و الأقدمية في العمل:

إن العمال الكبار في السن يدخلون في علاقات غير رسمية مع بعضهم، ذلك لأن ثقافتهم وتقاليدهم تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب، الذين يلجئون هم الآخرين إلى تجمعات غير رسمية، وغالبا ما تنشأ صراعات بين الجيلين ، ذلك أن الكبار قي السن والذين لهم الأقدمية في العمل يشعرون بأن مكانتهم أحسن من العمال الجدد الشباب ، نجد أحيانا أن القدامى يتميز سلوكهم بالحفاظ على كل ما هو قديم ومقاومة أي مظهر للتجديد فالسن والأقدمية يلعبان دورا بارزا في تشكيل التجمعات غير الرسمية،

ج- تكون جماعات غير رسمية على أساس المكانة الاجتماعية أو المهنية:

قد ترتبط المكانة بالفرد سواء كونه عضو في المجتمع أو عضو في المؤسسة، كتجمع الأفراد الذين لديهم مستوى مادي جيد، أو تجمع الأفراد الذين يشغلون مراكز إستراتيجية مهمة.

يوجد تجمعات أخرى كما سبقت الإشارة: القرب المكاني، القرابة، الصداقة..... يجب الإشارة إلى أن تصنيف التجمعات غير الرسمية على هذه الأسس لا يعني أنها منفصلة عن بعضها البعض بل قد نجد لها مترابطة، فعندما نقول تجمعات على أساس السن فهذا لا ينفي وجود تجمعات على أساس القرب المكاني وتجمع بين أفراد مختلفين في السن.

4- البناء الداخلي للتجمعات غير الرسمية:

تتكون الجماعة غير الرسمية لتحقيق مصالح مشتركة، وإشباع حاجات اجتماعية معينة، أعضاء هذه الجماعة تجمع بينهم أفكار وقيم وعادات تعطي لهذه المجموعة كيانها الخاص، بحيث تصبح في النهاية أكثر من مجرد تجمع بسيط لعدد من الأشخاص، إذ تطور هذه المجموعة لنفسها طرقها الخاصة في التفكير والعمل، ولها قيادتها الخاصة وقنوات اتصال خاصة بها، وسنعرض فيما يلي أهم الجوانب التي تتميز بها التجمعات غير الرسمية.

القيم: les valeurs وهي مجموعة الأفكار والمشاعر المعتقدية بصحتها والمدافعين عنها ضد أي تهجم، كاعتقاد أعضاء المجموعة غير الرسمية أن عملهم صعب، أو خطر، أو وهم، أو اعتقادهم بضرورة أن يكون للمدير مؤهل علمي جامعي، وأن تكون أخلاقه متميزة¹.

الأعراف: Norms : هي قواعد غير رسمية متفق عليها تحكم تصرفات أعضاء الجماعة الواحدة، والأعراف تختلف عن القواعد الرسمية في كونها ليست مدونة كتابيا، لهذه الأعراف آثار جد عميقة على تصرفات وسلوك الأفراد، يمكن تصنيف هذه الأعراف إلى نوعين².

- الأعراف الإرشادية: وهي تحدد السلوكيات المستحب القيام به.

- الأعراف التحذيرية: وتشير إلى السلوكيات التي يجب على أعضاء الجماعة اجتنابها

¹ د. محمد عدنان النجار، مرجع سابق، ص 189.
² د. محمد السعيد أنور سليمان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 287

المركز: Statut: وهو المكانة أو الأهمية التي يحظى بها الفرد داخل الجماعة التي ينتمي إليها، توجد عدة عوامل تؤثر على مركز الفرد داخل المجموعة، منها: القدرة على إنجاز العمل، المركز الرسمي الذي يشغله، مستوى الأجر الذي يتحصل عليه، المهارات والكفاءات التي يمتلكها، أيضا لتصرفات وأخلاق الفرد تأثير على المكانة التي يشغلها، كما أن السن والخبرة له تأثير على مكانة الفرد.

القيادة: للمجموعات غير الرسمية قيادتها الخاصة بها، والتي يخضع لها أعضاء الجماعة لتوجيه جهودهم وتحقيق أهدافهم، يمكن توقع وجود نوعين من القيادات: نوع تنفيذي يسعى إلى قيادة المجموعة باتجاه أهدافها، ونوع إنساني يحفظ المجموعة من التفكك و الانهيار ويحقق تماسكها، و كلى النوعين من القيادات ضروري لاستمرارية المجموعة وتحقق أهدافها، وقد يجتمعان في شخصية الفرد الواحد أو عدة أفراد¹.

يخضع أعضاء المجموعة غير الرسمية للقيادة باعتبارها تحقق لهم المكاسب التالية:

- تخفيف حدة الاختلافات في وجهات النظر واقتراح الحلول الممكنة.

- تمثيل المجموعة أمام الإدارة والنقابة.

الاتصالات: أعضاء التنظيم غير الرسمي تجمعهم قنوات اتصال خاصة بهم، فهم قادرين على نقل المعلومة بسرعة ونشرها، سواء كانت هذه المعلومة صحيحة أو مجرد شائعة فمثلا إذا كانت هناك فكرة لتسريح العمال، فالخبر سوف ينتشر قبل أن يتم الإعلان عنه رسميا، شبكة الاتصال هذه بإمكانها اختراق مختلف المستويات في التنظيم الرسمي.

5- وظائف التنظيم غير الرسمي:

التنظيم غير الرسمي له عدة وظائف يمكن أن نذكر منها:

1- الوظائف الإيجابية للتنظيم غير الرسمي:

أ- عوامل نفسية واجتماعية: فانتماء الفرد إلى الجماعة و شعوره بأنه عضو من أعضائها يخلق له إحساس بالأمان و الاطمئنان كونه عضو له مكانته و دوره الفعال فجماعة التنظيم غير الرسمي توفر للفرد بعض المزايا منها:

- التخفيف من الشعور بالملل نتيجة ضغوط العمل اليومية الروتينية.
- تشبع الحاجات الاجتماعية للفرد من خلال اكتسابه مكانة داخل الجماعة
فالقائد غير الرسمي مثلا تمنحه المجموعة التي يترأسها مكانة غير نابعة من وظيفة
الرسمية، كما أن اتخاذ القرارات بالإجماع يخلق لدى كل فرد الشعور بأهميته¹.
ب- يمكن استخدام التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب
التنظيم الرسمي إذا تم توجيهه إلى ذلك.

- فالمعروف عن الجماعات غير الرسمية أنها تميل إلى معارضة التغييرات التي قد تمس
بهم لذلك على المدير أن يعمل على كسب هذه الجماعات و قائدها قبل إحداث أي تغييرات
في المؤسسة.

- شبكة الاتصالات غير الرسمية تتكون من قنوات اتصال قادرة على نشر المعلومات
بشكل أسرع وعلى نطاق أوسع بالمقارنة بالنظام الرسمي للاتصالات، ويمكن للإدارة
استغلال هذه الشبكة في نقل المعلومات التي تريد ترويجها بين العمال.

ج- وظيفة أخرى للتنظيم غير الرسمي تتمثل في القيام بعملية الرقابة، قد تكون
هذه الرقابة داخلية وتتعلق بعضو داخل الجماعة، وقد تكون الرقابة خارجية وتمس أعضاء
التنظيم الرسمي الذين لا ينتمون إلى الجماعة، فإذا رأت الجماعة أن المدير يتخذ قرارات
لا تخدمهم، فبإمكان هذه الجماعة أن تثير المعارضة، وتشكك في قدرة المدير².

2- الوظائف السلبية للتنظيم غير رسمي³

إذا تعارضت الأهداف الرسمية مع الأهداف غير الرسمية، فإن التنظيمات غير
الرسمية في مواقف العمل تميل إلى القيام بوظائف سلبية، من أهم هذه السلبيات ما يلي:

1- الإضراب: يعتبر من الوسائل التي يستعملها التنظيم غير الرسمي
لتحقيق أهدافه وغاياته والحصول على المطالب و الحقوق التي يفتقدها الأعضاء.

2- كبح الإنتاج: وتمثل في إنتاج العامل كمية أقل مما يستطيع إنتاجه، إن
كبح الإنتاج يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة، ويخلق صراعات بين العمال
والإدارة.

¹ د. حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 210.

² حسان الجبباني، مرجع سابق، ص 61.

³ سيف الإسلام شويه، التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية (عوامله ووظائفه)، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه درجة ثلاثة في علم
إجماع العمل و النظام الصناعي، جامعة الجزائر معهد علم الاجتماع، السنة الجامعية 1985-1986.

بالإضافة إلى الإضراب وكبح الإنتاج ، هناك مؤشرات أخرى كالسرقة، التخريب، الغياب، الصراع، الانتشار السريع للإشاعات داخل المؤسسة...

6- الفرق بين الجماعات غير الرسمية والتنظيم غير الرسمي:

التجارب التي قام بها " مايو و زملاءه" توصلوا إلى أن التنظيمات غير الرسمية هي تنظيمات داخلية لها عاداتها ومعاييرها، آراؤها وقيمها، ووظائفها التي تختلف إلى حد كبير عما تحدده الإدارة من وظائف و أهداف.

أما الجماعة غير الرسمية فيعرفها "شneider" بأنها الجماعة التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترات طويلة نسبيا بين مجموعة صغيرة من الأشخاص يقوم أعضائها بأداء أدوار محددة، بغرض تحقيق غايات معين¹.

وهناك من يعرف الجماعة غير الرسمية بأنها "مجموعة من الأفراد تخلو من البناء الاجتماعي الواضح والهدف المحدد و القواعد والمعايير المعروفة، كما أن قراراتها غير مكتوبة وقد تكون طويلة أو قصيرة الأمد كما قد تكون مستقرة أو غير مستقرة"².

لو قارنا هذين التعريفين مع تعريف "مايو" لوجدنا أن التنظيم غير رسمي يحتوي على قيم، عادات و معايير تحدد سلوك الأفراد ، بينما تكاد هذه الأشياء تكون معدومة في الجماعة غير الرسمية ، كما أن وظائف وأهداف التنظيم غير الرسمي محددة وهذا لا نجده في تعريف الجماعة غير الرسمية، حيث أن أدوارها وأغراضها ليست مرتبطة بأداء المهام في المؤسسة، كما أن درجة التماسك بين أعضاء التنظيم تتصف بأنها قوية بينما هذا التماسك ضعيف في الجماعة غير الرسمية.

مما سبق يظهر أن التنظيم غير الرسمي عبارة عن جماعة فعالة لها تأثير إيجابي أو سلبي على التنظيم ككل ، و على العكس نجد أن الجماعة غير الرسمية لا تؤثر مخططاتها و قراراتها إيجابيا أو سلبيا على التنظيم ككل. إن الجماعة غير الرسمية إذا أصبح لها معايير تحكمها تتحول إلى تنظيم غير رسمي و العكس.

¹ د.حسان الجبالي، مرجع سابق، ص52

² سيف الإسلام شويه، التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية (عوامله ووظائفه)، مرجع سابق.

المطلب الثاني : مفهوم القيادة

تعتبر القيادة من المواضيع الهامة التي شغلت الباحثين لعدة سنوات، فهذه الظاهرة يمكن ملاحظتها في الحياة اليومية من خلال تفاعل فرد مع جماعة والتأثير على سلوكهم، فالقيادة ظاهرة اجتماعية، لا تقتصر على التأثير الذي يمارسه الشخص على الآخرين من خلال مركزه الوظيفي الرسمي، ولكن تمتد لتشمل أشخاصا ليس لديهم هذا المركز، لكن قادرين على إحداث التغيير في الآخرين، و كسب احترام الآخرين، و التقدير من قبل أعضاء الجماعة التي هو عضو فيها، قوة القائد في هذه الحالة نابغة من قبول الجماعة التي يترأسها له، أي أن سلطة هذا القائد تكون من الأسفل إلى الأعلى على عكس السلطة الرسمية التي تكون من الأعلى إلى الأسفل.

يعتبر التأثير الذي يمارسه الفرد على الآخرين تأثيرا قياديا، إذ كان يتمتع بقدر معقول من الاستمرارية، أي أن القائد تربطه بالتابعين علاقات تفاعل متكرر يمارس فيها تأثيرا مستمرا على مشاعر و سلوك هؤلاء التابعين¹.

أ- تعريف القيادة:

- يعرف "أوردوي نيد O.Tead" القيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"

- ويعرفها "باس Bernard bass" بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوبة"

- ويعرفها "جوليمباوسكي Robert Golemliewsky" بأنها القدرة للتأثير في

الناس في النواحي المرغوبة "

- ويعرفها "ليترر Letterer" بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على الآخرين

لتحقيق أهداف معينة"

من التعريفات السابقة يتضح أن هناك ثلاثة شروط أساسية لا بد من توفيرها

لوجود القيادة وهي².

- وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر).

¹ د. أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 172

² د. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 90.

- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.

- الهدف من عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.

أولا : وجود جماعة من الناس :

يعرف Tosi الجماعة بأنها "تجمع لعدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل و يشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة"¹.

و يعرفها Smith بأنها " وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية و لهم قدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة اتجاه البيئة التي تجمعهم" فبمجرد تجمع بعض الأفراد لا يعطيهم صفة جماعية، فإذا تجمع الأفراد لركوب حافلة أو مشاهدة تلفاز فلا تنطبق عليهم صفة الجماعة، لأنهم لا يعملون بصفة تفاعلية.

ثانيا : التأثير

التعريف السابقة للقيادة تعرفها على أنها عملية تأثير إيجابي يقوم به شخص نحو أشخاص آخرين بهدف توجيه نشاطهم في اتجاه معين، و لقد سبق أن تعرفنا على مفهوم التأثير Influence، إلا أن وسائل التأثير القائمة على الإكراه و القهر و القوة فقد أخرجها Gibb، من وسائل التأثير المقصورة في عملية القيادة، لأن هذه الوسيلة تخلق لدى الأفراد استجابات تختلف عن الاستجابات الناتجة عن الثواب وتولد لدى أفراد الجماعة ردود فعل سيئة وتثير لديهم الروح العدوانية ضد قائد هم، و تؤدي بالتالي إلى تمزق العلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة، من جهة أخرى هذا الأسلوب المبني على القوة والقهر لا يستعمله القائد ضمن الجماعة غير الرسمية لأن التفاف الأفراد حوله هو ناتج عن ثقتهم فيه و اقتناعهم بقدراته.

تحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة و فعالية وسيلة التأثير في الجماعة و تغيير سلوكها ، فقد تستهدف وسائل التأثير في الجماعة إحداث تغيير في سلوك أفرادها دون أن يتمكن القائد من الحصول على النتائج المرغوبة و يطلق على عملية التأثير

¹ د. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر للنشر والتوزيع 1993، ص 119

الفصل الثاني أنظمة التأثير داخل المؤسسة
هذه "محاولة القيادة"، و قد تؤدي وسائل التأثير إلى تغيير سلوك المجموعة في الاتجاه المرغوب فيه و تكون هنا "القيادة ناجحة"، و أخيرا قد يتمكن القائد من تغيير سلوك الجماعة و تحقيق الأهداف ، و أيضا إشباع حاجات الأفراد، و بالتالي تكون وسيلة التأثير فعالة و تسمى القيادة "بالقيادة الفعالة"

ثالثا: تحقيق الأهداف المرغوبة

تهدف عملية التأثير في الجماعة إلى تحقيق الأهداف المشتركة و المرغوبة لدى الجماعة، و لكن هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقيادة، و أهداف خاصة بالجماعة ككل، و أهداف خاصة بكل فرد من أفرادها، فأي من هذه الأهداف يوجه القائد جهوده لتحقيقها؟ إذا كانت أهداف القائد و أهداف الجماعة و أهداف الأفراد واحدة فليس هناك مشكلة، إلا أن هذا نادر الوجود في الواقع العملي، يرى Litterer على أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد و أهداف الجماعة التي يقودها و أهداف أفرادها واحدة هي حالات استثنائية و ليست القاعدة . إن الصعوبة في تحقيق الأهداف تظهر عندما تكون أهداف القائد و أهداف الجماعة و أهداف أفرادها مختلفة، تكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف .

تقدم (ماري فوليت) M.Follet¹ من خلال ما أسمته مبدأ التعارض البناء ثلاثة طرق يمكن لقائد الجماعة من خلالها معالجة التعارض بين أهدافه و أهداف الجماعة التي يقودها وهذه الطرق هي:

الأولى: أن تطغى أهداف جانب على جانب آخر و هذا لا تعتبره حلا للمشكلة لأن الجانب الضعيف يبقى غير راض.

الثانية: تقوم على استخدام القائد لأسلوب المساومة لتحقيق الأهداف.

الثالثة: تقوم على تحليل القائد للخلافات و مظاهر التعارض في كل جانب

إلى عناصرها، و ترتيبها من جديد بحيث يجد كل طرف ما يرضيه.

و تضيف Follet أن الطريقة الأخيرة تعتبر بناء أكثر من الطريقتين السابقتين،

لأن كل طرف يحصل من خلالها على ما يرضيه، وبذلك تمكن القائد من مجابهة مشكلة

التعارض بين الأهداف، و يضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه و فيما بينها، وتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة.

إن تحقيق أهداف الجماعة يكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجات أفرادها ثم أهداف الجماعة ككل، و من هنا وصفت القيادة بأنها وظيفة لإشباع الحاجات، فالقائد يكون فعالاً في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة أن القائد هو المنظم و الضابط لوسائلها الخاصة و نشاطاتها لتمكينها من إشباع حاجاتها، وأن رغبة الجماعة و ميلها إلى الانقياد لهذا القائد يكون نابعا من قناعتها بأن القائد سيعمل على زيادة إشباع حاجاتها، أو يحول دون نقص هذا الإشباع، فالقائد يبرز من بين أفراد الجماعة لتحقيق أهدافها وهو هنا يكون مقبولا تلقائيا من قبل أعضاء الجماعة لمهارته و علاقته الجيدة بأعضائها فتختاره الجماعة قائدا.

أظهرت نتائج الدراسات قام بها (ترمان Terman) منه 1904 و هي دراسة خاصة بعلم الإنسان، أي دراسة الجنس البشري و تطوره و أعرافه و معتقداته و عاداته، أن الجماعات على اختلاف نشاطاتها و اختلاف النظم و المعايير التي تحكمها إنها تختار القادة من بين صفوفها لأنهم أكثر فعالية و مساهمة في تحقيق أهدافها كما لا حظ Terman أن قوة القيادة و فعاليتهم كانت تتغير تبعا لقدرتهم على تحقيق أهداف الجماعة¹ فالهدف عنصر مهم من عناصر القيادة و بروز القائد في الجماعة مرتبط بقدرته على إشباع حاجات الجماعة.

إن التعريفات السابق ذكرها تتناول القيادة من خلال التأثير الذي يمارسه القائد على أتباعه هناك تعاريف أخرى منها.

* تعاريف تتمركز حول القائد

* تعاريف تركز على السلوك القيادي

* تعاريف تهتم بعملية التفاعل بين مكونات ظاهرة القيادة

أ- تعاريف تتمركز حول القائد²: تتسم هذه التعريفات بأنها تعطي أهمية كبرى للقائد و تبرز الدور المركزي الذي يشغله في الجماعة

يعرف إيكليس Eckles القيادة على أنها "قدرة المدير على أن ينجز أهداف

الجماعة من خلال أفرادها.

¹ د. نواف كتعان، مرجع سابق، ص 96

² د. طريف شوقي، مرجع سابق، ص 37

- ويعرف "ولمان wolman القيادة بأنها "تلك المجموعة من خصائص

الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا".

إن هذه التعريفات للقيادة التي تركز على القائد تتعامل مع القيادة كعملية تأثير من طرف واحد (القائد على أتباعه)، و تتجاهل قيمة و أهمية العناصر الأخرى ، التي لا تقل أهمية عنه من ثم فإن هذا التجاهل يشكل نقطة الضعف الرئيسية في تلك التعاريف.

ب- تعاريف تركز على السلوك القيادي:

يتم فيها تعريف القيادة على ضوء السلوك الفعلي للقائد.

يعرف Hemphill القيادة على أنها "سلوك الفرد حين يشرع في توجيه أنشطة الجماعة".

ويعرف باور، وسيشور القيادة " بأنها السلوك الصادر من أحد أفراد الجماعة نحو الآخرين".

هذا النوع من التعاريف أدى إلى ظهور محاولات عديدة لوصف وتصنيف تلك السلوكيات ، مما شكل أساسا للتقدم في دراسات القيادة، غير أنه يعاب على هذا النوع من التعاريف أنها تتعامل مع القيادة كظاهرة ساكنة، فهي تغفل تلك العمليات التفاعلية التي تؤدي إلى تغيير السلوك، فالقائد يتغير مع الوقت في تعامله مع التابعين له، كما تغفل الكيفية التي تؤثر بها تلك السلوكيات في أداء العمال ورضاهم و في كفاءة المنظمة ككل.

ج- تعاريف تهتم بعملية التفاعل بين مكونات ظاهرة القيادة¹:

تعرف القيادة في هذه الحالة على أنها ناتج للتفاعل بين عدد من المكونات و يعرف "بيجور Pigor القيادة على أنها عبارة عن عملية تتيبه متبادل".

و يعرف Gibb القيادة "بأنها تنشأ من عملية التفاعل (interaction) بين الفرد والجماعة و أن ذلك التفاعل يحدد طبيعة الدور الذي يؤديه كل منهما".

و يعرف بورنس Burns القيادة على أنها "علاقات متبادلة بين القادة والأتباع تهدف إلى إشباع حاجات كل منهما".

و يقترح كل من Gray et Stark "تصورا مماثلا حيث يعرفان القيادة بأنها "عملية تفاعل يتم بين القائد والأتباع بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة".

و يقدم "Ivancevich" تصورا أكثر شمولا و اكتمالا حول طبيعة مكونات عملية

القيادة حيث يشير أن القيادة دالة للتفاعل بين كل من :

➤ خصائص شخصية القائد.

➤ توقعات الأتباع لأداء القائد.

➤ خصائص شخصية الأتباع.

➤ المناخ التنظيمي الذي يتفاعل فيه كل من القادة والأتباع¹

من كل م سبق يمكن القول "أن القيادة ظاهرة نفسية و اجتماعية تقوم على علاقة

متبادلة بين القائد وبين باقي أعضاء الجماعة ، التي يقودها ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة و رغبة

الجماعة في الانقياد له لإشباع حاجاتها، و أنه لا مجال لوجود قيادة بدون أتباع، و يعتبر الهدف نقطة

الالتقاء بين القائد و الجماعة"².

إذن المكونات الأساسية للقيادة هي: قائد+جماعة+أهداف+التأثير.

المطلب الثالث: نظريات القيادة

نظرا لأهمية القيادة فقد اهتم الباحثون بكشف الجوانب المرتبطة بها و الإجابة عن

السؤال المتمثل في : هل القيادة يولدون أو يصنعون ؟ و قد ظهرت عدة نظريات متعلقة

بالقيادة نذكر أهمها فيما يلي:

1- نظرية الرجل العظيم³:

من أقدم المداخل التي استعملت في دراسة القيادة ما يعرف بنظرية الرجل العظيم،

يرى أنصار هذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عدد قليل من الأفراد بإمكانهم أن

يكونوا قادة، و أنصار هذه النظرية يرون "أن القيادة يولدون ولا يصنعون" و أن السمات

القيادية موروثية وليست مكتسبة، أي أن القادة هم ذوي لشخصيات " الكاريزمية" والكفاءات

المتميزة ممن يمارسون دورا بارزا في التأثير في الآخرين وفي التاريخ.

¹ د. طريف شوقي، مرجع سابق، ص 39.

² د. نواف كنعان، مرجع سابق، ص 96.

³ د. طريف شوقي، مرجع سابق، ص 57.

Galton من خلال دراساته للخلفية الوراثية للعظماء، أكد على أهمية العامل الوراثي في بروز القادة، بحيث ينتشر وجودهم في أسر معينة، ويرى Wood أن إخوة الملوك يميلون أيضا لأن يكونوا رجالا لهم تأثير، ذلك لأن لهم نفس الخصائص الوراثية⁽¹⁾ بالرغم من أن التصورات والأفكار التي ساهم بها أنصار هذه النظرية للكشف عن الخصائص القيادية مبنية على الملاحظة والاستنتاج وفتقر إلى الشواهد التجريبية لتأكيداتها، إلا أن ذلك لا يضعف من أهميتها، إذ أنها تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة، فهناك من يصفها بأنها "الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة" ويرى Petruccio أن القيادة بدأت مسيرتها من نظرية الرجل العظيم.

2- نظريات السمات La théorie des traits

يحاول أصحاب هذه النظرية تفسير القيادة في ضوء تحديد مجموعة من الصفات أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح. يقول Mitchell في كتابه الأفراد داخل المنظمات "مادامت السمات الشخصية تؤثر في السلوك، وطالما أن القادة يتصرفون على نحو مختلف عن غير القادة، إذن فالقادة لديهم السمات الشخصية التي تميزهم"¹. هناك عدة باحثين تعرضوا إلى السمات التي يتميز بها القادة من بين هؤلاء الباحثين:

أ- أوردواي تيد Ordway Tead

يرى Tead ضرورة توفر عشرة خصائص للقائد الكفاء وهي:

الطاقات الجسدية- المعرفة بالهدف و السبيل نحو تحقيقه- الحماس- الذكاء- القدرة على إنشاء الصداقة - المقدرة الفنية- الحسم في اتخاذ القرارات- المستوى التعليمي- الإخلاص - العمل من أجل تحقيق التكامل بين أفراد المجموعة²

ب جاك تايلور:

من خلال الدراسات التجريبية التي قام بها توصل إلى الخصائص القيادية الرئيسية

التالية:

الاهتمام بالعمل، والإمام بجوانبه ونشاطاته.

1 د. طريف شوقي، مرجع سابق، ص 59

2 د. كمال حمدي أبو الخير، مرجع سابق، ص 335.

الفصل الثاني
المهارة في الاتصالات ، و ما يتطلبه ذلك من قدرة على التعبير بشكل واضح و مقنع
بالكتابة أو الكلام.

القدرة على تحفيز المرؤوسين على إنجاز العمل من خلال استمالتهم وترغيبهم في العمل .
المهارة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين .
المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور، التخطيط، التنظيم، اختيار المرؤوسين
وتدريبهم، الفصل في المنازعات .

ج- تايجي Tyagi

يقسم عالم الإدارة الهندي "تايجي" السمات التي يجب توفرها في المدير لتجعل منه
قائدا إلى ثلاثة فئات .

أ- سمات شخصية تتمثل في :

- 1- الصحة الجيدة والقدرة على التحمل، الطاقة الجسمية العالية.
- 2- إدراك المدير لرسالته، والهدف المراد تحقيقه، وتمتعه بالحماس والثقة بالنفس.
- 2- روح الصداقة في تعامله مع مرؤوسيه و تقديره لهم.
- 3- الذكاء الحاد، الفهم العميق والشامل للأمور، وسرعة البديهة في إدراك
العناصر الرئيسية.

5- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته.

6- الحكم الصائب على الأمور، القدرة على تمييز الجوانب الهامة

وغير الهامة للمشكلة

ب- سمات السياسة: و تتمثل في قدرة المدير على الاستجابة للروح السياسية

العامة، و إدراكه للأهداف السياسية والمثل العليا التي يهدف مرؤوسيه إلى تحقيقها .

ث سمات تنظيمية: وهي تعني قدرته على الالتزام بالأنظمة و مراعاة تطبيقها بشكل

صحيح، و قدرته على تفويض السلطة و معرفته للحدود التي يجب أن يلتزم بها في

التفويض، و قدرته على اتخاذ القرارات الصائبة في حدود الأهداف والخطط المرسومة .

إلى جانب هذه الدراسات توجد دراسات أخرى قد تزيد أو تقل أهميتها حول

السمات التي تميز القادة، ولقد كشفت الدراسات أن هذه السمات متعددة إلى درجة يكون

من الصعب توفرها في شخص واحد، ما يمكن قوله أن القيادة لا تستند إلى سمة واحدة،

بل إلى جملة من السمات تتغير حسب المقومات المختلفة للمجتمع، والقواعد التي تحكمه، والاتجاهات السائدة فيه، و التطورات المختلفة التي يمر بها...

لقد تعرضت هذه النظرية إلى عدة انتقادات من بينها:

- أكثر الدراسات التي قامت في إطار هذه النظرية لم تتفق على عدد محدد من الصفات أو السمات، ففي دراسة أجراها (Bird) انتهى إلى أن اتفاق البحوث حول بعض السمات يكاد يكون منعدما، حيث أتضح له أن النسبة المؤوية للاتفاق حول ما يزيد عن أربع سمات هي (5%)، كذلك توصل "رالف ستوجل" Stogdill إلى نفس النتيجة.

- يمكن إيجاد سمات قد تكون مناسبة لقيادة جماعة معينة أو موفق معين، بينما لا تكون مناسبة في جماعة أخرى، فالمشكلة الأساسية في اختيار القادة ليس فقط السمات أو الخصائص الشخصية، بل أيضا ملائمة الشخص للوظائف التي يتعين عليه القيام بها في موفق معين.

- إن الباحثين من أنصار هذه النظرية أقاموا فهمهم للقيادة في إطار السمات الشخصية للقائد و كأنه هو أهم جزء في القيادة، و تجاهلوا العناصر الأخرى لها: كالمرؤوسين، الموقف، طبيعة التنظيم والهدف من هذه العناصر لا يمكن فصلها عن بعضها البعض.

- لم تفرق هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف، وتلك المطلوبة للحفاظ على المركز الذي وصل إليه القائد¹

- تنظر هذه النظرية إلى أن العوامل البيئية لا تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة²

بالرغم من الانتقادات فإن هذه النظرية ساهمت في ظهور نظريات أخرى لدراسة القيادة.

3- نظرية أنماط القيادة:

حسب هذه النظرية فإن فعالية القائد في تحقيق أهداف المنظمة و رضا المرؤوسين تتوقف على النمط القيادة الذي يتبعه أو السلوك الذي يمارسه في علاقته بمرؤوسيه، ومن

¹ د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعة للنشر، 1991، ص416

² نفس المرجع، ص416

الدراسات التي أظهرت أهمية السلوك القيادي في فعالية القيادة تلك التجربة التي أجراها

Kurl Lewin و زملائه على عدد من التلاميذ قسموا إلى ثلاث مجموعات

على رأس كل واحد مشرف يمارس نمطا قياديا معيناً، بحيث كان هناك ثلاثة أنواع:

1- **الأسلوب الأتوقراطي:** و هو القائد الذي يركز السلطة في يده، و ينفرد

باتخاذ القرارات دون أن يشرك المرؤوسين في ذلك.

2- **الأسلوب الديمقراطي:** يعتمد على لا مركزية السلطة، و التشاور المستمر

بين القائد و المرؤوسين حول الأهداف، و المشكلات المختلفة التي تظهر في المنظمة.

الأسلوب الفوضوي أو المطلق: و تتميز بوجود أكبر قدر من التحرر في

التصرف و الحركة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات. كما أن مساهمة القائد تكون

قليلة أو معدومة، و لقد كان من نتائج دراسة Lewin ما يلي¹

- كانت الإنتاجية أعلى في ظل النمط الأتوقراطي عنه في النمط الديمقراطي.

- كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي عنه في الأتوقراطي، إذ في ظل

هذا الأخير كان هذا الدافع يهبط أو يتوقف أحيانا بمجرد مغادرة القائد، في حين يستمر

العمل ثابتاً و مستقراً في النمط الديمقراطي حتى بعد مغادرة القائد.

- كان الرضا عن العمل في النمط الديمقراطي أعلى منه في ظل النمط الأتوقراطي.

- كانت روح الفريق عالية و التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد كثيفة في ظل النمط

الديمقراطي، في حين غلبت النزاعات، و السلوك العدائي، و قلة التفاعلات الاجتماعية بين

الأفراد في النمط الأتوقراطي .

- أما عن النمط القيادي الحر أو المتسيب فقد اتسم بدرجة عالية من عدم التنظيم

وانخفاض الإنتاجية.

هناك من يحذر من استخلاص تعميمات من هذه التجارب للأسباب التالية²:

- اعتماد الدراسة على أطفال غير ناضجين لا يمكن اعتبارهم عينة ممثلة

لأفراد راشدين يعملون في المؤسسات و يقومون بمهام معقدة.

- و جود متغيرات لم تخضع للتحكم و لم يعزل أثرها مثل شخصية و دوافع

وقدرات الأفراد .

1- أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق، ص 189
2- نفس المرجع السابق، ص 190.

- التجربة أجريت في مجتمع أمريكي له ثقافة الخاصة، و بهذا لا يمكن

توقع الحصول على نفس النتائج في مجتمع آخر.

رغم الانتقادات الموجهة لدراسة "الوين" إلا أن هذه النتائج شجعت عددا من

الباحثين على إجراء دراسات للتعرف على دور سلوك القائد في القيادة.

الكثير من الباحثين توصلوا إلى أن القيادة الديمقراطية هي الأفضل، لكن قد

توجد حالات تكون فيها القيادة الأوتوقراطية أو الحرة مناسبة في حين تفشل فيها

القيادة الديمقراطية. يرى بعض علماء النفس أن الأسلوب القيادي الذي يتبعه الرئيس

أو القائد يجب أن يتوقف على شخصية المرؤوس، لكن ليس كل القادة علماء نفس

حتى يتمكنوا من الحكم على شخصية المرؤوس، هناك بعض النقاط يوصي بها علماء

النفس يمكن أن تساعد المدير أو القائد في التعامل مع مرؤوسيه انطلاقا من ملاحظة

السلوك:¹

1- يكون القائد أو توقراطيا مع :

- الشخص العدائي فيمكن لهذا الأسلوب القيادي أن يكون له تأثير في توجيه الروح

العدوانية للمرؤوس.

- الشخص التابع هو الشخص الذي يرفض أن يكون قائدا أو يفضل أن يكون مقتادا

أي تابعا لعدم ثقته في نفسه أو خوفه من تحمل المسؤولية وهذا النوع من المرؤوسين

يناسبه القائد الحازم الذي يميل إلى السيطرة و التحكم.

2- يكون القائد ديمقراطيا مع الشخص الذي يفضل العمل مع الجماعة،

والذي يستطيع أن يقدم الأحسن دون توجيه ضمن المجموعة

3- استخدام أسلوب الحرية في العمل مع الشخص الذي يفضل أن لا يكون

تابع، فهذا الأسلوب يساعده على أن يقدم الأحسن إذا عرف وظيفته، كذلك قد يناسب

هذا الأسلوب الأشخاص المنعزلين الذين يكرهون الاتصال بالغير.

هناك باحثين آخرين يرون أنه يمكن للقائد الواحد استعمال أساليب القيادة

الثلاثة، فقد يوجه الرئيس الأمر إلى السكرتيرة لعمل تقرير ما بدون أن تناقشه ويكون

أوتوقراطيا في حين يتشاور و يتحاور مع رؤساء الإدارة في موضوع ما وبذلك يكون

¹ د. أورين يوريس Auren Uris ، فن القيادة والتوجيه، ترجمة: د. محمود نافع، الناشر دار النهضة العربية، القاهرة، ص 65.

الفصل الثاني أنظمة التأثير داخل المؤسسة
ديمقراطياً، وقد يترك لمساعديه أو مرعوسيه حرية التصرف في بعض الأعمال ويتبع بذلك أسلوب الحرية في العمل.

مهما تكن أساليب القيادة التي توصل إليها الباحثون أو توقيراطية، ديمقراطية أو غيرها، فإن هذه الطرق ليست بالتى تستبعد إحداها الأخرى، المهم معرفة متى و أي الطرق تستعمل في المواقف التي تواجه المدير أو رئيس العمال أو المشرف.

4- النظرية الموقفية :

حاول أصحاب هذه النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على قدرة القائد على التكيف مع الظروف المختلفة، فالقيادة لا ترتبط بسمات و خصائص شخصية فقط بل ترتبط أيضاً بمواقف معينة، فمتطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات، التنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، المستويات الإدارية ...

فاختلاف التنظيمات مثلاً يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية، فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن تلك اللازمة في القيادة العسكرية، و الأمثلة التي يستشهد بها الكتاب على ذلك أن الرئيس الأمريكي "أيزنهاور" حقق نجاحاً كبيراً في القيادة العسكرية ولم يوفق في تحقيق النجاح في القيادة الإدارية¹.

فالقيادة حسب نظرية الموقف لا يمكن عزلها في عوامل ثلاثة : القائد، الجماعة، وطبيعة الموقف².

لقد ظهرت عدة بحوث في إطار هذه النظرية و التي تشترك في أن نجاح القيادة يرتبط بملاءمة الأسلوب الذي يتبعه القائد مع الموقف الذي يواجهه، من بين هذه الدراسات نذكر ما يلي :

أ- نظرية التوفيق بين القائد و المهام لـ (فيدلر) Fred Fiedler

حسب Fiedler فإن القيادة لا تكون في فراغ، فالقائد يجب أن يكون له مرؤوسين حتى يؤثر في سلوكهم تحت ظروف معينة، و نظراً لأن هذه الظروف تختلف فإنه لا يمكن استخدام أسلوب قيادي واحد في جميع المواقف³.

¹ د. يوف كنعان، مرجع سابق، ص 354

- عبد العسر حنفي، مرجع سابق، ص 417

³ د. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2003، ص 350

تفترض النظرية أن فعالية القائد في قيادة المجموعات المختلفة تستند على عاملين

أساسيين هما :

✓ شخصية القائد و صفاته.

✓ الصفات المميزة للظروف المحيطة أو الموقف.

فبالنسبة للصفات الشخصية للقائد فقد اختار Fiedler التقييم الذي يعطيه القائد لزميل له في العمل، بحيث يكون هذا الأخير ممن لا يفضل القائد أن يعمل معهم أو من أصعب الأشخاص الذين يعمل معهم، و أشار إليه Fiedler بـ LPC و هو اختصار للجملة الإنجليزية Least Preferred- Co-Worker¹.

- فإذا كان هذا التقييم لصفات هذا الفرد حسناً أو عالياً أي LPC مرتفعة فإن هذا معناه وفق تفسير Fiedler أن القائد يميل إلى التركيز على توثيق علاقات حسنة مع الزملاء أو المرؤوسين.

أما عن متغيرات الموقف بالنسبة لـ Fiedler فهي ثلاثة :²

- العلاقة بين القائد و المرؤوسين : مدى الثقة بينهم و الصداقة...

- هيكل العمل : مدى وضوح برنامج العمل و الأهداف و الوظائف

- قوة المركز : القوة التي يمنحها موقع الفرد في السلم التدريجي، أي السلطة

الرسمية التي تعطيه الحق في توقيع الثواب و العقاب، التعيين و الفصل ...

يرى Fiedler أن فعالية القيادة ترتبط بهذه العوامل الثلاثة، فالقائد عليه أن يكيف

نفسه حسب الظروف التي تطرأ على هذه المتغيرات الثلاثة.

بالنسبة لمجموعة العمل يمكن أن تعرف زيادة أو فصل أحد أعضائها، و هذا قد

يكون له تأثير على التقاليد المتعارف عليها داخل المجموعة ... أما التغييرات التي قد تمس

العمل يمكن أن تشتمل على تغيير في عدد الوظائف، أما عن المركز الرسمي فقد يتغير

بتوسيع أو تضيق الصلاحيات المخولة للقائد ... و بهذا فإن المواقف التي يواجهها القائد

تتغير و عليه أن يهيئ نفسه حسب المواقف.

بجمع العناصر السابقة مع درجة LPC يفترض Fiedler الآتي³:

¹ د. أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 197.

² د. كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 148.

³ د. أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 198.

القائد المهتم بمهام العمل (LPC منخفضة) يكون أكثر فعالية في الحالات

المتطرفة لخصائص الموقف أي السهلة جدا أو الصعبة جدا.

أما القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية (LPC مرتفعة) يكون فعالا في المواقف التي

يكون فيها الموقف متوسط.

يمثل الشكل الموالي نتائج أبحاث Fiedler :

								قائد مهتم بالملاقات الإنسانية يحصل على أداء أفضل (LPC عالي)
								القائد المهتم بالعمل يحصل على أداء أفضل (LPC منخفض)
								علاقة القائد بالمروسين
								هيكل العمل
								قوة المركز
سيئة	سيئة	سيئة	سيئة	جيد	جيد	جيد	جيد	
ضعيف	ضعيف	عالي	عالي	ضعيف	ضعيف	عالي	عالي	
ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	

الشكل 2-2-2- نتائج أبحاث Fiedler - 1

من بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

- عدم إمكانية تحديد الظروف أو المواقف تحديدا دقيقا هل هي جيدة أو متوسطة أو

ضعيفة، و بهذا لا يمكن تحديد مدى فعالية القائد ²

- تحديد درجة LPC لا يعتبر موضوعي و بهذا لا يعتبر تحديدا دقيق.

- لا تقدم نظرية Fiedler تفسيراً منطقياً للعلاقة التي فرضها بين أسلوب القيادة

ومتغيرات الموقف و الإنتاجية، فلم يوضح كيف أن القائد المهتم بالعمل يكون فعالا في

موقفين متناقضين تماما، و لم يوضح السلوك الذي يتبعه القائد في كل موقف ³

1. اد. كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 148
2. د. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 350
3. د. أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 199

رغم الانتقادات تبقى هذه النظرية إحدى الخطوط البارزة في الاهتمام بمتغيرات الموقف و إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد و خصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة.

ب- نظرية المسار و الهدف لهاوس Robert House:

يفترض House في هذه النظرية أن حماس المرؤوس للقائد يعتمد على مدى اقتناعه بمساعدة القائد له للوصول إلى الأهداف، كما تدل عليه تسمية النظرية، فإنها تدرس الكيفية التي يؤثر بها القائد على مدركات المرؤوس المتعلقة بأهدافه في العمل و أهدافه الشخصية و أيضا المسار الذي يوصل لتحقيق هذه الأهداف¹.

يرى House أن تحقيق الرضا عن العمل، و التحفيز و تحسين الأداء، يتوقف على قيام القائد بالشرح و التفصيل عن كيفية الوصول للأهداف الموجودة، و مساعدة المرؤوس للوصول إلى ذلك، و من جهة أخرى أن يخلق لدى المرؤوس اقتناع بأن العمل الجاد هو الذي يوصل إلى الأهداف، و هذا بدوره يؤدي إلى المكافأة و التقدير.

و تستعمل النظرية في محاولة تفسير أثر السلوك القيادي على أداء المرؤوس ورضاه، و اتجاهاته النفسية : أربعة أنماط من السلوك القيادي يمكن أن يسلكها القائد :²

◀ مساعد و موجه : يوجه المرؤوس و يضع قواعد للعمل

◀ مؤيد : يوثق علاقاته بمرؤوسيه و يساعدهم على تلبية احتياجاتهم (تحسين

العلاقات الإنسانية)

◀ مشارك : يشرك القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرارات

◀ يهتم بالإنجازات : يضع القائد أهداف عالية و يسعى إلى تحسين الأداء.

حسب هذه النظرية فإن القائد بإمكانه أن يستعمل أكثر من نمط قيادي حسب الموقف الذي يواجهه.

حسب هذه النظرية فإن المهام الأساسية للقائد هي :

1- التعرف على حاجات المرؤوسين و كذلك إثارة تلك الحاجات التي يكون

للرئيس بعض السيطرة على وسائل إشباعها؛

2- توضيح للمرؤوس المهام التي يجب عليه إنجازها و السبيل إلى ذلك؛

3- إزالة العوائق التي تعترض تحقيق الهدف. و تحبب مشاعر المرؤوسين؛

¹ د. أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 200

² د. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 354

4- زيادة فرص الإشباع و الرضى الشخصي للمرءوسين.

حتى يتمكن القائد من إنجاز هذه المهام عليه أن يستعمل الأسلوب القيادي المناسب لصفات مرءوسيه من ناحية و الظروف البيئية المحيطة بالعمل من ناحية أخرى، و لقد كان هناك بعض البحوث في إطار هذه النظرية أسفرت عن :

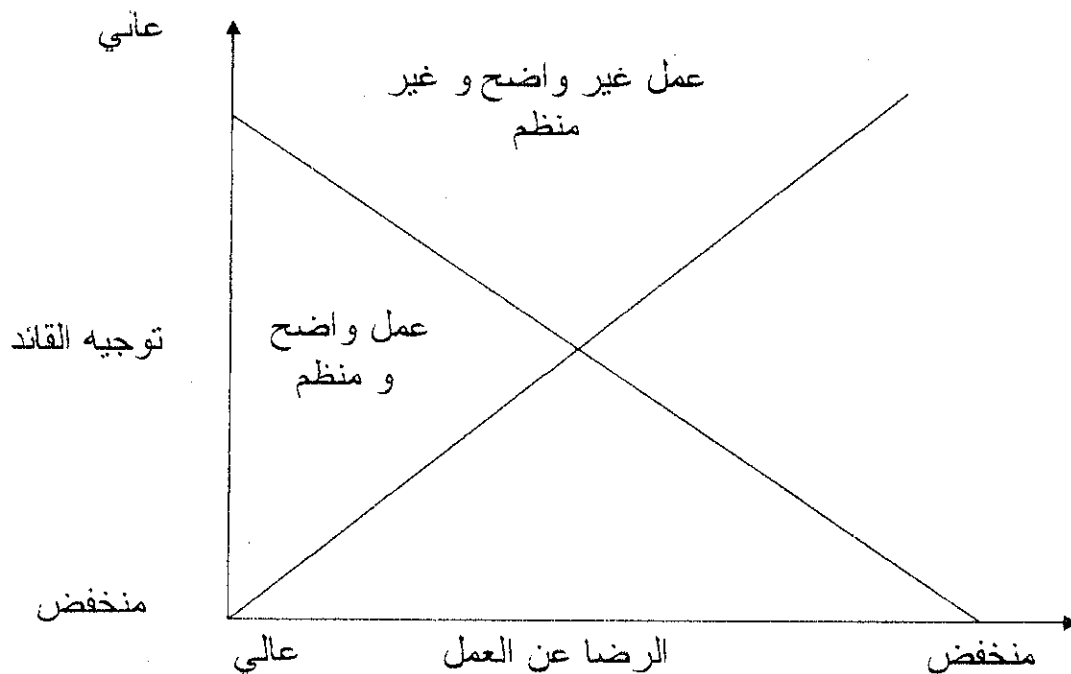
- في حالة ما إذا كان العمل يتصف بدرجة عالية من الغموض و الصعوبة فإن السلوك الموجه للقائد يتناسب طردا مع الرضا لدى المرءوسين، ذلك أن التوجيه يوضح هذا الغموض و يبسر الطريق للمرءوسين للقيام بالعمل.

لكن إذا كان العمل بسيط و واضح فإن سلوك التوجيه يرتبط ارتباطا عكسيا برضا المرءوسين الذين يعتبرون هذا التوجيه تدخل لا ضرورة منه.

- يرتبط السلوك المؤيد للقائد طردا مع رضا المرءوسين في حالة ما إذا كان العمل صعب يثير التوتر و الإحباط، فهذا السلوك يعمل على تعويض النقص الذي يشعر به العامل في أداء العمل.

إذن فعالية السلوك القيادي لا تعتمد فقط على رغبة القائد في مساعدة مرءوسيه بل على حاجة هؤلاء المرءوسين للحصول على تلك المساعدة.

و يمثل الشكل الموالي نموذج للعلاقة بين الأسلوب القيادي و الرضا عن العمل.



الشكل 2-2-3- العلاقة بين الأسلوب القيادي التوجيهي و الرضى عن العمل

ج - نظرية القرار المعياري : La théorie de decision normative

يرى صاحبي هذه النظرية Yetton و Vroom أن نظرية القرار المعياري تحدد فعالية القائد عن طريق التركيز على مجموعة من الاستراتيجيات لاختيار أكثر الوسائل فعالية في اتخاذ القرارات، و توصل الباحثان إلى أن القائد يتخذ 5 وسائل أو طرق لاتخاذ القرارات :¹

يميز الباحثين بين نوعين من القادة الأتوقراطيين :

1- أتوقراطي 1 : و هو القائد الذي ينفرد باتخاذ القرار اعتمادا على المعلومات المتوفرة لديه.

2- أتوقراطي 2 : يعتمد القائد على المرعوسين في الحصول على المعلومات، ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات.

كما يميز بين نوعين من القادة الاستشاريين.

3- استشاري 1 : يشارك القائد المرعوسين في المشاكل، كل على حدى و لكنه ينفرد باتخاذ القرارات.

4- استشاري 2 : يشارك القائد المرعوسين من خلال اجتماع و لكنه ينفرد باتخاذ القرارات

و أخيرا يميز الباحثان نوع آخر و هو :

5- المناقشة الجماعية : و يشارك القائد المرعوسين في المشاكل من خلال اجتماعات و يصلوا معا إلى القرار عن طرق الإجماع.

كل طريقة في اتخاذ القرار لها مميزاتها و عيوبها، و مهمة القائد الفعال هي اختيار أنسب طريقة التي تحقق الأرباح و تقلل الخسائر و تستثمر الوقت جيدا.

فمثلا القرارات التي تتخذ عن طريق المشاركة تتميز بكونها تلقي القبول لدى المرعوسين، و لكنها تتطلب الكثير من الوقت في اتخاذها، و من جهة أخرى نجد القرارات الأتوقراطية سريعة، لكنها لا تكون دائما مقبولة.

1. د. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 356.

لذلك على القائد قبل أن يتبنى طريقة ما في اتخاذ القرار أن يطرح عدة أسئلة مرتبطة بالوضع الذي يواجهه. من بين هذه الأسئلة التي يطرحها القائد على نفسه :

هل أملك المعلومات اللازمة ؟ *هل المشكلة محددة ؟ هل الوضعية تستدعي مشاركة المرعوسين ؟ ...

بالإجابة على الأسئلة يمكن للقائد تحديد الطريقة المثلى لاتخاذ القرار.

يرى Yetton و Vroom أن هناك بعض القواعد المتبعة في اتخاذ القرار.

1- قواعد صممت لحماية نوعية القرار :

أ- قانون معلومات القائد : و تفترض أنه إذا كانت نوعية القرار هامة و القائد لا يملك المعلومات الكافية، ولا يملك الخبرة لحل المشكلة، فعلى القائد إلغاء الأسلوب الأتوقراطي في اتخاذ القرار.

ب- قاعدة انسجام الهدف : إذا كانت نوعية القرار هامة و المرعوسين غير أكفاء في اتخاذه. فيجب إبعاد أسلوب المشاركة في اتخاذه.

2- قواعد صممت لحماية قبول القرار :

أ- قاعدة القبول : إذا كان قبول القرار من المرعوسين عامل أساسي للتنفيذ، يجب استبعاد الأتوقراطي؛

ب- قاعدة النزاع : إذا كان القبول من المرعوسين عامل أساسي للتنفيذ، لكن الآراء متضاربة حول كيفية التنفيذ : فعلى القائد استبعاد الأسلوب الأتوقراطي؛

ج- قاعدة العدالة : إذا كانت نوعية القرار هامة و أيضا القبول هام، يجب استعمال الأسلوب الأكثر مشاركة.

يعتبر أسلوب Yetton و Vroom من الأساليب الناجحة التي تفيد القائد لأنها تأخذ في عين الاعتبار أهمية مشاركة المرعوسين في اتخاذ القرار الصحيح عن طريق الاختيار بين عدة طرق تبعا للموقف، لقد أجريت الدراسات حول مدى صلاحية هذه النظرية و انتهت إلى أن أسلوب المشاركة و الديمقراطية كان أكثر الأساليب القيادية ملائمة و ناجحا على مستوى الإدارة العليا، بينما كان أسلوب التوجيه أكثر ملائمة على مستويات الإدارة الدنيا¹.

¹ إد إهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأسس و الوظائف، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 161

القيادة ظاهرة اجتماعية تقوم على علاقة متبادلة بين القائد و باقي أعضاء الجماعة التي يقودها، و ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة و رغبة الجماعة في الانقياد له بغية الوصول إلى هدف، هذا ما جعل القيادة تتكون من العناصر التالية (قائد، جماعة، أهداف، تأثير).

تلك السلطة التي تمنح للمشرفين أو أي رئيس في المؤسسة مستمدة من التعاقد القانوني، لذلك نجد المشرف أو المدير الناجح يحاول دائما توسيع نطاق السلطة الرسمية المحدودة بالقواعد الرسمية للعمل من خلال ممارسة أشكال من التأثير الشخصي في العمال و هي إحدى الطرق الفعالة التي تساهم في تحقيق الأهداف.

تعرض موضوع القيادة إلى كثير من الدراسات التي صيغت في نظريات مختلفة حاولنا التعرض و لو إلى جزء بسيط منها خلال هذا المبحث، من خلال هذه النظريات نفرق بين نوعين من القيادة، أولا القيادة باعتبارها سمة شخصية و التي تشير إلى مجموعة من الخصائص و السمات التي نجدها عند بعض الأفراد و هذا ما يمكن ملاحظته من خلال نظرية الرجل العظيم و نظرية السمات، ثانيا القيادة كوظيفة تنظيمية و التي تتضمن توزيع السلطة و اتخاذ القرارات و هذا ما يمكن ملاحظته من خلال باقي النظريات.

إذن فعندما يتعلق الأمر بمجموعة من الناس يختارون شخص من بينهم كرئيس لهم دون أن يكون له مركز وظيفي يعطيه الحق في ذلك، و إنما يكتسب هذه المكانة لمميزات شخصية يتمتع بها، فهنا يتعلق الأمر بالقيادة كظاهرة اجتماعية، أما إذا جمع المدير أو الرئيس أو المشرف بين السلطة المرتبطة بالمركز الوظيفي بالإضافة إلى سمات شخصية تمكنه من التأثير في مرعوسيه فهنا يتعلق الأمر بالقيادة كظاهرة تنظيمية.

المبحث الثالث: نظام السياسات : Le système des politiques

المطلب الأول: مفهوم نظام السياسات:

إن مساهمة الأفراد العاملين في المؤسسة في ظل أنظمة التأثير السابقة تتمثل بصفة عامة في إشباع حاجات المنظمة، فهم يقبلون السلطة الرسمية لأنها شرعية، ويعملون على تحقيق الأهداف الرسمية التي تم تحديدها لمصلحة المنظمة، أما في ظل القيادة بالرغم من أنها غير رسمية لكنها فعالة إذ أن الأعضاء يتبعون معايير و تقاليد عرفت بها المنظمة، ويتعاون الأشخاص فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة و أيضا أهدافهم الخاصة .

إن الأفراد العاملين بالمنظمة لا يخضعون دائما و بصفة آلية إلى متطلبات المنظمة لتحقيق أهدافها، فهم أيضا لهم حاجاتهم الخاصة التي يسعون إلى تحقيقها فكل عضو في المؤسسة يريد أن يكون له تأثير في الآخرين، فعندما يقوم شخص بعمل شيء ما لتحقيق أهدافه أو أغراضه الخاصة التي قد لا تتوافق بالظروف مع أهداف المؤسسة، فهناك يظهر نوع آخر من القوة المتمثلة في القوة السياسية " Le pouvoir politique " على شكل لعب أو مناورات jeux تسمى المناورات أو المباريات السياسية " les jeux politique " و التي تتمثل في القيام بأفعال أو تصرفات لم يتم إقرارها بصفة رسمية من قبل المنظمة للتأثير في الآخرين ، تهدف هذه التصرفات إلى الوصول لأغراض شخصية" (1) المناورات السياسية تتميز بثلاثة عناصر رئيسية¹.

1- وجود سلوكات و تصرفات خارجة عن نظام التأثير الشرعي، و هي غالبا معاكسة لهذه الأنظمة الشرعية (هي سلوكات و تصرفات غير شرعية، غالبا ذات طبيعة خفية).

2- سلوكات تهدف إلى خدمة الفرد أو الفوج أحيانا على حساب المنظمة.

3- هذه السلوكات تخلق اختلافات و صراعات و وجود تضارب و تعارض في المصالح بين الأفراد أو الجماعات.

بصفة عامة السلوكات السياسية تتضمن تصرفات فردية أو جماعية غير رسمية غير واضحة، تنتشر الخلاف و الشقاق، إضافة إلى ذلك فإنها غير شرعية.

2- Mintzberg, op, cit page248. 1

¹ د. محمد سعيد أنور سليمان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 401

نظام السياسات يظهر عجز أنظمة التأثير السابق ذكرها، أو محاولة مقاومة هذه الأنظمة، المناورات السياسية يصاحبها منافسة من أجل الوصول إلى القوة *Lutte pour le pouvoir*، إذن فالسياسة تتمثل في استعمال الوسائل الشرعية للقوة بطريقة غير شرعية لتحقيق أهداف لم يتم تخطيطها. و تحقيق مكاسب شخصية، تطبيق السياسة يؤدي إلى وجود صراعات طبيعية بين الجماعات المختلفة وبين الأشخاص في نفس المستوى بين المشرفين و المرؤوسين بين النقابة و الإدارة...

بغض النظر إذا كانت السياسة بناءة أو هادمة فإنها ترمز إلى تحقيق الأهداف خارج نطاق أنماط العمل المخططة أو المتعارف عليها.¹

1- أسباب ظهور المباريات السياسية :

هناك عدة أسباب تدفع الفرد لدخول المباريات السياسية، و ذلك لتعزيز مصلحته الخاصة من بينها :

- تقل القواعد البيروقراطية : ففي المؤسسات البيروقراطية، التي تسير بقواعد ومعايير محددة المتمثلة في تلك الذي وضعها "ويبر"، يؤدي ثقل هذه المعايير على العمال خاصة غير المؤهلين إلى الانحراف عن هذه التعليمات، و يؤدي هذا الانحراف إلى تشديد الرقابة من قبل الإدارة و بالتالي إلى زيادة الضغط، و الضغط كما يقال يولد الانفجار الذي يظهر في مناورات سياسية كالتمرد على الرؤساء.

- يعتبر عمل الخبراء مبهم و مركب، و بما أنه يمس النشاطات المهمة في المؤسسة فهذا يساعد على خلق منطقة للصراع، من جهة بين الخبراء في حد ذاتهم، كل يريد أن يكون هو القوي، و يكون الصراع أيضا بين الخبراء القدامى و الجدد، فمع التطور التكنولوجي تظهر وظائف جديدة و حالات معقدة جديدة تحتاج كفاءات و خبراء جدد، الذين يتعزز وضعهم أكثر من السابقين، خاصة إذا كان هؤلاء غير قادرين على التأقلم مع التكنولوجيا الجديدة.

- وجود ظروف غامضة يساعد و يدعم ظهور المباريات السياسية في المؤسسة لعدم وضوح القوانين، و عدم تحديد السلطة و المسؤولية بدقة.

- التنافس للحصول على السلطة و الموارد : عندما تكون الموارد المالية نادرة

¹ د. حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 219

الفصل الثاني أنظمة التأثير داخل المؤسسة
و فرص الترقية إلى مناصب مهمة أيضا نادرة، فيحاول بعض الأفراد استعمال عدة أساليب شرعية أو غير ذلك للحصول على هذه الترقية، كالاحتكاك بالمسؤولين عن الترقية أو توزيع الموارد المالية، فالتنافس على مصادر السلطة يزيد من احتمال ظهور المناورات السياسية¹.

- تقييم الأداء بطريقة غير موضوعية : فعندما لا يكون الأداء الفعلي هو المعيار الحقيقي للقرارات المتعلقة بأوضاع العاملين، أي يكون التقييم ذاتي أو يعتمد على تعاملات الأفراد مع المسؤولين عن التقييم، فعندما يحاول بعض الأفراد الحصول على تقييم جيد، من خلال التعريض بالآخرين، أو بناء علاقات طيبة مع المسؤولين عن التقييم، فإن هذه الحالة قد تكون ضارة بالمؤسسة، إذ أن العمال الممتازين قد يحرمون من الحصول على التشجيع على مجهودهم².

- اختلاف حاجات الأفراد فيما بينهم، و عجز المؤسسة عن إشباع هذه الحاجيات يدفع الأفراد إلى السعي إلى تعزيز مكانتهم على حساب المؤسسة و الأفراد الآخرين.
- عدم تنسيق الأهداف بين الأقسام و الوحدات المختلفة و الهدف العام للمؤسسة، بحيث يسعى كل قسم أو وحدة إلى تحقيق أهدافه الخاصة، و غياب التنسيق بين الأقسام يعد أكبر تهديد للمنظمة.

2-أساليب المماريات السياسية :

ما هي الطرق التي يستعملها من يريد التأثير داخل المؤسسة لخوض المباريات السياسية؟ لقد تم الحديث عن نظام السياسات بأنه استعمال لا شرعي للقوة، إذ نجد أن الأشخاص داخل المؤسسة يستعملون مختلف الوسائل حتى يتمكنوا من أن يكون لهم التأثير و التحكم، فنجد من لا يأخذ أي شيء في الحسبان في سبيل التأثير في الآخرين وتحقيق غايته، و نجد آخرين يستعملون طرق تأثير شرعية للوصول.
إلى أغراضهم الشخصية لكن هذا الاستعمال يكون لا شرعي *illégitime*، و بين هذا و ذلك نجد من يحتل موقع استراتيجي في حلقة الاتصالات. بحيث يكون لديه معلومات سرية يستعملها

¹ اد روناودي. ريجيو المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى الإصدار الأول سبتمبر 1999، ص 414
² نفس المرجع ص 474

أ- المهارة السياسية¹: La volonté et habileté politique

المشاركون في المباريات السياسية الذين يستندون على وسائل التأثير الشرعية (السلطة الرسمية والقيادة، والكفاءة)، التي يكون فيها احتمال القبول واسع بإمكانهم الحصول على ما يريدون، فمن خلال السلطة الرسمية يكفي إصدار الأمر و انتظار التنفيذ، و من لديهم كفاءات متخصصة بإمكانهم السيطرة على من يفتقدها، لكن هذا لا يكفي، فقد يواجهون معارضة و مقاومة شديدة، بذلك عليهم أن يركزوا جهودهم بطريقة أكثر ذكاء، و يستعينون بمهارتهم السياسية لتحقيق الأهداف، عليهم فهم و إدراك حركة القوة داخل المؤسسة، و أين يوجد ملاك القوة و التأثير الرسميين و غير الرسميين، ما هي المواضيع التي تستدعي الاهتمام، ما هي التحالفات التي تحدث داخل المؤسسة، الأطراف المتنافسة...

فحتى من لديه القوة الشرعية فإنه يحتاج إلى الإرادة و المهارة السياسية حتى يتمكن من النجاح في اللعبة السياسية، فكون الشخص مدير لا يكفي للحصول على ما يريد، عليه أن يوظف ذكاءه السياسي لإحداث التأثير في الآخرين.

ب- التحكم في المعلومات² :

يمكن النظر إلى المعلومات على أنها الشريان اللازم لحياة المنظمة، و يعتبر بالتالي التحكم فيها من أهم وسائل ممارسة القوة و النفوذ داخل المؤسسة، إذ يوجد طرق للتحكم في المعلومات بغرض تدعيم و تعزيز المركز الشخصي فيمكن مثلا : تجنب الاتصال بالذين يطلبون معلومات لا يرغب المشترك في المباريات السياسية الإفصاح عنها، أو الحرص في انتقاء المعلومات التي يتم الإفصاح عنها، يمكن أيضا غمر الآخرين بمعلومات قد تكون غير مناسبة...

هناك من يحتل مركز وظيفي استراتيجي في حلقة الاتصال بحيث يشكل العصب و البوابة التي تمر منها المعلومات و الذي يقوم بمعالجتها و ترشيحها، أي هو الذي يعرف

حقيقة المعلومة، هذا الشخص يمكن أن يكون له قوة سياسية، فهو قادر على إخفاء هذه المعلومات عن شخص آخر.

¹ -Mintzberg, op, cit, page265.

² -www .lombard media-articles-le partage de savoir dans l'entreprise.htm

ج- استغلال أنظمة التأثير الشرعية : 'L'exploitation des

systems légitime

من بين الوسائل السياسية للتحكم في الآخرين، استعمال السلطة الرسمية، أو القيادة، أو تلك التي تعتمد على الخبرة بطريقة لا شرعية أي بطريقة سياسية، و ذلك لتحقيق أهداف شخصية، فيمكن للمدير استمالة أعضاء المنظمة من خلال اعترافه بالعادات و القيم الموجودة بينهم و ذلك لتعزيز مركزه.

د- تنمية أساس للمساندة : Developper une base de support

إن الحصول على تأييد الآخرين و الفوز بتدعيمهم و مساندهم، يساهم عادة في ممارسة التأثير على الغير، فيمكن للمدير مثلا الترويج لأفكاره مسبقا، و التأكد من الحصول على التأييد و المساندة من مرعوسيه أو غيرهم بصفة مسبقة قبل التقدم بها رسميا في الاجتماعات، كما يمكن للمدير أيضا تقديم خدمات للآخرين و تسهيل مصالحهم، هذا ما يجعل هؤلاء الأشخاص يشعرون بأنهم مدينين، و بضرورة تقديم شيء بالمقابل و تعويضهم في شكل مساندة و القاعدة هنا (تبادل المصالح و المنافع و الخدمات)، إن المطالبة برد الخدمة تعتبر من الآليات المستخدمة على نطاق واسع لتنمية و تدعيم القوة في المنظمات.

هـ- الانحياز إلى آخرين أكثر قوة :

إن انحياز الفرد إلى من هم أكثر قوة يعتبر أحد الطرق المستعملة في اكتساب القوة، فوجود شخص يتمتع بمركز عالي قادر على رعاية و حماية مصالح شخص أقل قوة يعطي هذا الأخير قوة داخل المؤسسة، نأخذ مثلا شخص له قريب يشغل مركز وظيفي مهم فإن هذا يعطيه قوة، أيضا يعتبر تكوين تحالفات و هي اتحاد جماعات فيما بينها لتحقيق هدف مشترك يعتبر أحد الطرق الفعالة في اكتساب القوة فالحصول على حماية شخص له قوة و تكوين تحالفات تعتبر كلها وسائل يمكن أن تكونه فعالة في اكتساب القوة

و- تلميع الصورة :

إن الذين يهتمون بتدعيم سيطرتهم أو تحكمهم داخل المنظمات يقومون عادة ببناء شخصيتهم أو تلميح صورتهم، و هي محاولة لزيادة انطباع الآخرين المرضي عنهم، و قد تأخذ هذه الجهود عدة أشكال.

¹ Mintzberg, op, cit, P267.

- تزيين الإنجازات و تضخيمها و تغليفها ببريق لامع، و السعي وراء النجاح السهل السريع و البراق.

- الربط بين الشخص و الإنجازات الناجحة للآخرين، بمعنى ملازمة نجاح الآخرين في أعمالهم للحصول على البعض منه أو في حالات كثيرة سرقة رصيد النجاح منهم.

هذه الوسيلة تتمثل في لفت الانتباه و الأنظار إلى الإنجازات الشخصية، و إلى الخصائص و الصفات الإيجابية للشخص، و يطلق على مثل هذا الشخص "الحرباء التنظيمية" فالمعروف أن الحرباء تتلون حسب الأحوال، وكذلك هؤلاء الأشخاص يتعرفون على التصرفات داخل المؤسسة، ثم يجتهدون في جعل الآخرين يعتقدون أنهم يسبوا وفق هذه السلوكيات.

3- أين تحدث المباريات السياسية:

إن المباريات السياسية تنتشر بشكل واسع في المنظمات ، وقد أظهرت الدراسات أن الأنشطة السياسية هي أكثر الموضوعات إثارة للجدال و النقاش بين العمال، و لكن هذه المباريات السياسية لا تحدث بطريقة متساوية في كل أجزاء المنظمة، فقد أظهرت الدراسات أن أكثر المجالات التي تتعرض للمباريات السياسية هي تلك التي تفتقر قواعد واضحة و محددة و قاطعة، بينما تقل في تلك المحكومة بالقواعد و أنظمة واضحة و معروفة مثل شروط التعيين و الترقيّة، و جود تنسيق متبادل بين الأقسام...

لكن أين يكون المناخ السياسي أكثر نشاطا في المنظمة ؟ بعبارة أخرى في أي المستويات الإدارية يرجح أن تحدث المباريات السياسية؟ و جدت الدراسات أن المباريات السياسية تكون أكثر في المستويات العليا و أقل في المستويات الدنيا، و السبب في ذلك يرجع إلى أنه في القمة تكون المغريات و المخاطر أعلى (1).

المطلب الثاني : المباريات السياسية داخل المنظمة:

1- أنواع المباريات السياسية:

كيف يتم اللعب في السياسة؟ Comment jouer a la politique ?

يمكن تعريف نظام السياسات أنه مجموعة من المباريات (Jeux) تنتشر داخل المنظمة، يرى (Allison) أن المباريات السياسية ليست مستقلة واحدة عن الأخرى كما

الفصل الثاني أنظمة التأثير داخل المؤسسة
نعتقد، و أنها ليست مهيكلة، هذه المباريات- لا تتشأ صدفة، لكن هذه المباريات تتبع قواعد ،
قد تكون ظاهرة أو خفية، واضحة أو مبهمة، منها ما هو ثابت ومنها ما هو متغير
باستمرار لكن في النهاية هي قواعد تحدد اللعبة، فهي تحدد المواقع والسلطة الخاصة بكل
موقع، و تحدد طرق ممارسة اللعبة...

أيضا M. Crozier و Freiberg من خلال تحليلهما لمفهوم اللعبة "La
notion de jeu" توصلا إلى وصف مماثل ل Allison إذ يقولان:

" إن اللعبة بالنسبة لهم ليست مجرد صورة، لكنها آلية حقيقة و التي من خلالها
يمكن للأشخاص تنظيم وهيكل علاقات السلطة الخاصة بهم، و تفرض عليهم القواعد التي
تخصهم، و تفرض عليهم القواعد التي تنظمها، لكن مع هامش من الحرية للأشخاص في
علاقاتهم".

يتساءل Mintzberg عن الأسباب التي تؤدي إلى خوض هذه المباريات و التي
يرتبها على النحو التالي⁴:

✓ مباريات تعارض و تقاوم السلطة الرسمية.

✓ مباريات لمقاومة المباريات السابقة.

✓ مباريات تهدف إلى بناء قاعدة للقوة.

✓ مباريات التنافس .

✓ مباريات تهدف إلى إحداث التغيير .

و فيما يلي نذكر هذه المباريات¹:

1- مباريات السلطة :

تلعب بعض المباريات بغرض مقاومة السلطة و تسمى مباريات العصيان أو
التمرد، و في المقابل يجب كبح و الحد من هذه المباريات من خلال ما يسمى بالمباريات
المضادة للعصيان أو التمرد.

أ- مباريات العصيان أو التمرد : *Le jeu de l'insoumission*

تتمثل هذه المباريات في رفض الخضوع للسلطة الرسمية، و تنتشر عادة عنده
يكون هناك ضعف في هذه السلطة، غالبا ما يكون اللعب في فترة تنفيذ القرار، من خلا

4. محمد سعيد أنور سليمان ، مرجع سابق ،ص405

الفصل الثاني أنظمة التأثير داخل المؤسسة
رفض أشخاص يقعون في أسفل التدرج أو السلم تنفيذ التعليمات و القرارات الصادرة من القمة، هؤلاء المنفذون للأعمال **Opérateurs** يغيروا مسار النشاط لإشباع حاجاتهم الخاصة، بإمكانهم أيضا استعمال أساليب أخرى كتأخير تنفيذ القرار، و قد يصل العصيان إلى درجة تحريض العمال على التمرد أو إتلاف أماكن العمل، هؤلاء العمال الذين يسميهم **Mechanic** أشخاص في أسفل السلم "**Agents de bas de l'échelle**" هم المشاركون الأكثر أهمية في مباريات العصيان من خلال رفضهم الخضوع للسلطة الرسمية، في الحقيقة هي الوسيلة الوحيدة التي تمكنهم من الحصول على القوة داخل المؤسسة.

ليس فقط المنفذين هم الذين يتمردون على السلطة، فكل شخص يخضع لسلطة رسمية يمكن أن يكون له حصة في مباريات العصيان، فقد تصل حتى أعضاء الإدارة الذين يتمردون على سلطة المدير العام ، يمكن المشاركة في مباريات العصيان من خلال تشكيل أفواج كبيرة و هذا ما سماه **Zald et Berger** "حركة الجماعات **Le mouvement de masse**" و هي الطريقة المستعملة عادة من قبل المنفذين الأقل كفاءة، يلجئون إلى هذه التجمعات في حالة ما إذا الإدارة حاولت وضع تغييرات قد تهدد الفوائد الاجتماعية و الروابط بين الأفراد التي قد اكتسبوها فانضمامهم في أفواج يعطيهم قوة معاكسة للإدارة و هو تصرف سياسي معتبر.

العصيان يمكن أن يكون أيضا باستغلال السلطة الرسمية، و ذلك باستعمال القوانين **Règlement** ضد الرؤساء من خلال تطبيقها حرفيا، إذ يرى **Crozier et Friedberg** " أن هذه القوانين إن كانت تحد من حرية المرعوسين، فإنها تقيد من هامش الاستعمال للإطارات العليا بحيث لا يستطيعون ممارسة قوة العقاب مثلا، إلا في بعض الظروف الخاصة " ¹.

أشكال العصيان الأكثر استعمالا منها: حصر الإنتاج، تعطيل العمل، أو نقص العمل، القيام بإضرابات ضمنية أو مستترة (من خلال التباطؤ في العمل). **Grèves**
Perlées

¹ Mintzberg ,op.cit,page272

ب- المباريات المضادة للعصيان أو التمرد: Les Jeux pour contre***l'insoumission***

و تتمثل في محاولة الإدارة محاربة هذا العصيان بحركات مضادة، و يعتبر إحكام السيطرة و المراقبة على المرؤوسين، و الاستخدام الصارم للسلطة معهم ، أحد الطرق المتبعة في تحقيق ذلك، لكن هذه المباريات لا تكون دائما مثمرة للطرفين فإذا عجزت الإدارة عن إيجاد حل من خلال استعمال الإقناع و المسايرة و المفاوضات فيظطر المديرين على استعمال الأساليب السياسية و الأساليب اللاشعرية كالمساومة.

2- مباريات قاعدة القوة: Jeux pour construire des assises**de pouvoir**

و تلعب هذه المباريات لتعزيز و توسيع قوة الفرد في المنظمة و تأخذ أربعة أشكال على النحو التالي:

أ- مباريات الرعاية أو الكفالة: Les jeux de Parrainage (avec***les supérieurs)***

مثل هذه المباريات تكون مع الرؤساء (supérieurs)، و هي تتمثل في ارتباط الفرد داخل المؤسسة "بنجم ساطع" بمعنى بشخص له قوة و هو عادة الرئيس و ذلك للاستفادة منه، بحيث تكون النتيجة هي استفادة الطرفين، مثلا كان يكفل طبيب أو أستاذ في الجامعة له مكانة هامة في المؤسسة زميلا له في مرتبة أقل.

يرى Martin et Simms أن النظام الإداري في المؤسسة يتميز بوجود

شبكات معقدة من العلاقات بين الكافل و المكفول.

و يضيف Kanter أن الكافلين (Les parrains) يقومون بدور الوصي أو

المدرّب كأن يتولى أحدهم تدريب شخص جديد في المؤسسة، بالإضافة إلى أن هذا الكافل يسهر على مصلحة من يكفلهم و يدعمهم و يزودهم بالمعلومات، من جهة أخرى بإمكانه هو أيضا الحصول على معلومات منهم عن ما يجري في أسفل التدرج الهيراركي و هذا من شأنه أن يدعم مركزه هو أيضا (أي الكافل).

ما يعاب على هذا النوع من القوة هو أنها مؤقتة، فالشخص الذي يبني قوته من

خلال الكفالة Parrainage قد يخاطر بالوقوع في الوقت الذي يسقط فيه من يكفله إذا لم يبحث عن قاعدة أخرى.

ب- مباريات التحالف : *Le jeu de construction d'alliance*

تتمثل هذه المباريات في تشكيل قاعدة للقوة من خلال اللعب بين الزملاء يتم الاتفاق بين أفراد في نفس المستوى على التعاون فيما بينهم و تدعيم بعضهم، مما يؤدي إلى حصولهم على القوة بزيادة حجمهم و نفوذهم المشترك.

يمكن لإطار متوسط أن ينمي شبكة من العلاقات الاجتماعية مع مجموعة من الإطارات يشغلون وظائف استراتيجية، من خلال هذا التحالف بإمكانه الحصول على الوسائل و المصادر التي تعطيه القوة و ذلك من خلال حصوله على معلومات هامة. إذن فالتحالف يسمح للإطار بأن يكون له تأثير على غيره، و يتعدى حتى حدود وظيفته و دوره في المؤسسة.

ج- مباريات بناء الإمبراطوريات : *le jeu de construction*

D'empires

تتمثل هذه المباريات في محاولة خلق سيادة مستقلة من خلال توسيع دائرة النفوذ والتأثير، و ذلك عن طريق البحث عن زيادة حجم المسؤوليات ليس فقط من خلال زيادة عدد المرعوسين و الوظائف التي تحت سلطته، و لكن أيضا من خلال الحصول على مسؤولية أكبر في اتخاذ القرارات التنظيمية الهامة.

و- مباريات الكفاءات المتخصصة : *Les jeux des compétences*

spécialisées

عندما لا يستطيع الشخص بناء قاعدة للقوة من خلال الرئيس أو الزملاء في نفس الرتبة، يتم الرجوع إلى من يملكون الكفاءة و المهارة، و ذلك ليستعينوا بها كوسيلة للتأثير، هذه الطريقة عادة يلجأ إليها الأفراد غير المتخصصين، يمكن التمييز بين فئتين من هؤلاء غير المتخصصين) :

- غير المتخصصين الذين يملكون سلطة رسمية و هي مهددة من قبل المتخصصين و عادة يتعلق الأمر بالمدراء، في هذه الحالة يحاولون التقليل من أهمية الكفاءة و المهارة، و محاولة إظهارها على أنها أشياء سهلة يمكن تعلمها بسهولة، و بالتالي يمكن لأي شخص امتلاك هذه المهارة، و أنها يمكن تعويضها بسهولة، و بالتالي فإنهم

الفصل الثاني أنظمة التأثير داخل المؤسسة
يقللون من أهمية هؤلاء الخبراء الذين يصبحوا مستهدفين و بالتالي فإنهم ينتهجون
استراتيجية دفاعية لحماية وضعهم.

- أما إذا كان غير المتخصص لا يملك سلطة رسمية، فإنه يلجأ إلى الاقتراب من
الخبراء و المتخصصين و يحاول كسبهم عوض مواجهتهم، أي أنهم يحاولون إظهار أن
عملهم مهم شأنه شأن عمل المتخصصين، بما أنه ينجز تحت مراقبتهم.
مباريات الكفاءات لا تستثني منها المتخصصين في حد ذاتهم، فهم أيضا يدخلون
هذه المباريات من خلال استغلال هذا التخصص و المعرفة لصالحهم كوسيلة سياسية لتدعيم
مركزهم.

المباريات السلطوية : Le jeu de l'autoritarisme

هذه المباريات تتمثل في استغلال السلطة الشرعية بطريقة غير شرعية، كأن يقوم
رئيس باستغلال السلطة الرسمية و إجبار المرعوسين على القيام بشيء ما يرفضونه، كما
يمكن أيضا لمنفذ (opérateur) في أسفل التدرج أيضا استغلال سلطته الرسمية للضغط
على من يتعامل معهم كالزبائن مثلا، أيضا الخبراء يمكن أن يساهموا في هذه اللعبة من
خلال استغلال خبرتهم للضغط على الآخرين.

لكن مباريات السلطة تهم أكثر أولئك الذين يعانون من ضغط المراقبة
البيروقراطية خاصة المنفذين، فالمراقبة المشددة تشجع الدخول في هذه اللعبة، إذ يقول
Merton أنه يتم احترام التعليمات بدقة و بدون أية مرونة، و بالتالي فإن تلك التعليمات
والقوانين عوض أن تكون وسيلة يستعان بها في تحقيق الأهداف، تصبح هدفا في حد ذاتها.

3- مباريات التنافس : Les jeux de la révalité

هذه المباريات لا تلعب بهدف زيادة قوة الشخص فقط و لكن هي أيضا تهدف إلى
إضعاف الخصم، و نميز بين نوعين من هذه المباريات.

أ- التنافس بين المدير التنفيذي و الاستشاري :

إن الصراع بين التنفيذي و الاستشاري هو قديم بحيث كل واحد منهم يسعى إلى أن
تكون له سلطة على الآخر، فالمدير التنفيذي له سلطة رسمية تعطيه الحق في إصدار
الأوامر و اتخاذ القرارات، بينما نور الاستشاري هو تقديم النصيح والإرشاد من خلال
معرفته و تخصصه، نجد أن لب الصراع هو رفض المدير التنفيذي تدخل الاستشاري، كما

أن هذا الأخير من جهة أخرى يرفض أن يقتصر دوره على النصح و يريد أن يتجاوز حدود هذا الدور خاصة و أنه ليس تابع للمدير التنفيذي أي أن هذا الأخير ليس لديه سلطة رسمية على الاستشاري، و بالتالي يمكن اعتبارهما زملاء في نفس الرتبة.

اللعبة "jeu" تتمثل في أن التنفيذي يريد الحفاظ على حقه في اتخاذ القرار و من جهة أخرى الاستشاري هو الآخر يريد أن يكون صاحب القرار، هذه المواجهة و التصادم في المصالح قد تحول اللعبة إلى منافسة بين الزملاء ، هناك من يرجع هذا الصراع إلى اختلاف في الشخصية، فغالبا المدير التنفيذي يكون أكبر سنا و أكثر خبرة على العكس الاستشاري قد يكون شابا له تكوين حديث.

يعتبر المدير التنفيذي المركز العصبي (centre nerveux) للوحدة التي يرأسها فهو مرتبط مباشرة بالأنشطة المهمة للمؤسسة، هذا الوضع يعطيه سلطة رسمية تمنحه الحق في اتخاذ القرار، لكن مع ذلك يلجأ إلى بعض الأساليب السياسية للتأثير لتعزيز قوته، فيمكن مثلا لرئيس عمال في قسم الإنتاج تجاهل نصائح أخصائي الشؤون القانونية بشأن كيفية معاملة أحد عمال الإنتاج، و هكذا فإنه يقوم بإضعاف هذا الاستشاري و التقليل من قوته.

من جهة أخرى فإن الاستشاري من خلال تخصصه و كفاءته يمكن أن يكون في موضع قوة، كذلك من خلال دوره المتمثل في تقديم النصح فإنه يتحرك بين مختلف المستويات داخل المؤسسة هذا ما يسمح له بالحصول على معلومات من مختلف المستويات، لكن هذا التخصص و المعلومات ليس كافيا، فيلجأ الاستشاري هو أيضا إلى أساليب سياسية، فمن خلال اتصاله بمختلف المستويات التي قد تصل إلى أعلى الهرم التنظيمي و من خلال اتصاله باستشاريين آخرين بإمكانه بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تدعم قوته و قد يصبح هو الذي يفرض بعض الأمور على التنفيذي في مستوى ما، حيث أن هذا الأخير غالبا لا يستطيع أن يتصل مباشرة بمدراء في مستوى أعلى منه.

ب- مباريات المعسكرات المتنافسة : Le jeu de la rivalité entre deux

camps

و فيها يحاول أفراد أو جماعات يختلفون في وجهات النظر إضعاف بعضهم البعض و التقليل من بعضهم هذه المباريات قد تكون بين الوحدات (Unité) أو المصالح Services أو بين أشخاص يقبلون التغيير و آخرون يرفضونه.... نأخذ مثلا قسم الإنتاج

الفصل الثاني أنظمة التأثير داخل المؤسسة
و التسويق في شركة ما، بحيث أن أهداف قسم الإنتاج تتعلق بالاستقرار و الكفاءة بينما يفضل قسم التسويق النمو و خدمته العملاء ، و قد تكون النتيجة محاولة كل طرف استماله أشخاص و الحصول على حلفاء، و لأن نجاح المنظمة يتطلب تعاون كل الوحدات و انسجام أعمالها، فبالطبع تعتبر مثل هذه المنافسات حجر عثرة أما تحقيق أهداف المنظمة.

4- مباريات التغيير :

تهدف هذه المباريات إلى إحداث تغيير في المنظمة، نميز بين ثلاثة أنواع :

1- مباريات المرشحين إلى وظائف استراتيجية : LES JEUX DES CONDIDAS a des postes stratégiques

يمكن اعتبارها اللعبة الأكثر أهمية لأنها تتضمن عناصر نجدها في المباريات الأخرى، هذه المباريات أي شخص يمكن أن يشارك فيها من خلال مثلا القيام بدور الكافل parrain أو الوصي عن المرشح، بحيث يكون ذلك من خلال البحث عن أحد المرشحين للوظيفة الإستراتيجية و وضع الطرق المناسبة للاستفادة منه، و يمكن أن تكون المشاركة أيضا من خلال إحداث تحالف بين مجموعة من الزملاء أو المدراء و قد يدخل في هذه اللعبة حتى الرئيس المدير العام هذا التحالف يهدف إلى دعم المرشح، طبعاً للاستفادة منه مستقبلاً إذا نجح.

كيف تظهر مباريات المرشحين إلى الوظائف الاستراتيجية في نظام السياسات؟

scymne يصف التطورات و يميز بين ثلاثة مراحل :

- **المرحلة الأولى :** تتمثل في إظهار المرشح الاستراتيجي، الذي يمكن أن يكون من داخل أو خارج المنظمة.

- **المرحلة الثانية :** تتمثل في التعرف على مواصفات هؤلاء المرشحين، من خلال التعرف على هذه المواصفات، يمكن للأشخاص أو الأفواج تحديد موقفهم من المرشح، إما أن يدعموه أو يقفوا ضده، ففي المنظمة يوجد أشخاص و أفواج لهم مصالح تقاليد و قيم مختلفة، و التعرف على خصائص و مواصفات المرشح هي فرصة للتعرف على أفكاره و بالتالي العمل على ضم هذا المرشح إليهم و جعله واحد منهم أو الإعراض عنه.

الفصل الثاني
-المرحلة الثالثة : تتمثل في اختيار المرشح، بحيث يتم قبول هذا الأخير لدى الشخص الذي يريد أن يكفله أو الفوج الذي يريد أن يدعمه إذا تبين لهم أن الصفات التي يتمتع بها مناسبة لهم.

ب- مباريات الفتنة Le jeu de coup de sifflet

هذه اللعبة تكون مدتها محدودة، عادة يكون اللاعب هنا هو شخص رتبته متواضعة داخل المنظمة، تتمثل اللعبة في أن هذا الشخص يلاحظ سلوكات داخل المنظمة من وجهة نظره هي مخالفة للمعايير الاجتماعية أو القانون. إذن فاللاعب هنا يعمل على معاقبة المذنب من خلال إطلاع شخص في الإدارة العليا، أو شخص له قوة داخل المؤسسة ليضع حدا لهذه الوضعية هذا (الواشي) délateur أو الذي ينشر الفتنة غالبا لا يظهر نفسه ويرسل الأخبار مثلا من خلال بعث رسالة غير موقعة.

ج- مباريات الانقلاب :

هذه الأخيرة ليست كسابقتها تهدف إلى إحداث تغيير بسيط لكن هذا التغيير يكون أكثر أهمية. التغيير يمس السلطة الشرعية في حد ذاتها هذه المباريات تسعى إلى إحداث تغيير جذري و إستراتيجي في المنظمة، فهم يريدون إحداث انقلاب يريدون تغيير كلي للإدارة هذا المباريات تتضمن العصيان ، لكن المصطلح ضعيف لوصف الحالة، الكلمة المناسبة للتعبير عن الوضع هي الثورة بهدف إحداث التغيير.

2- تصنيف المباريات السياسية :

إن المباريات السابق ذكرها كل واحدة منها مرتبطة بنظام شرعي للتأثير (système légitime d'influence) أو بأخر يمكن تصنيف المباريات إلى ثلاثة أنواع :

- المباريات التي تتعايش مع الأنظمة الشرعية للتأثير.

Les jeux qui coexistent avec les systèmes légitimes
d'influence

- المباريات التي تعارض أو تعيق الأنظمة الشرعية للتأثير

les jeux qui s'opposent aux système légitimes
d'influence

- و المباريات التي تعوض أو تحل محل الأنظمة الشرعية عندما تكون هذه الأخيرة

ضعيفة.

,Les jeux qui remplacent les systèmes légitimes d'influence

quand ils sont défailants. quand

من بين المباريات التي تهدف إلى التعايش coexistence نجد مثلا : التسلطية

l'autoritarisme هذه الأخيرة تظهر غالبا عندما تكون السلطة الرسمية l'autorité

قوية داخل المنظمة أي أنها تستمد قوتها منها، يوجد أيضا مباريات سياسية أخرى يمكن أن تتعايش إلى حد ما مع السلطة الرسمية.

عندما يكون الخبراء و الكفاءات هم المسيطرين داخل المنظمة ففي هذه الحالة يمكن أن تظهر المباريات السياسية المتعلقة بالكفاءات و المتخصصين و التي تستمد قوتها من هذا النظام المسيطر داخل المؤسسة.

أما إذا كان النظام الأيديولوجي أي هناك قائد حوله مجموعة من الناس لديهم دور فعال في المؤسسة فإن النظام السياسي الذي يمكن أن يتعايش معه إلى حد ما هو مباريات المرشحين إلى وظائف إستراتيجية بما أن اختيار المرشح مبني على القيم و التقاليد المشتركة.

بعض المباريات السياسية مرتبطة أيضا بوجود الأنظمة الشرعية للتأثير لكن هذه العلاقة ليست علاقة تعايش بل علاقة معارضة و صراع أي أنها تهدف إلى إضعاف الأنظمة الشرعية للتأثير، نأخذ مثلا مباريات العصيان، الانقلاب، و أحيانا مباريات الفتنة، أو حتى تلك التي بين المديرين التنفيذيين و المستشارين، فهذه المباريات تنشأ عادة لمقاومة و معارضة السلطة الرسمية أو من يملكها، و أحيانا للوقوف ضد الإيديولوجية أو الكفاءات.

النوع الأخير من المباريات السياسية هي تلك التي تحاول أن تظهر مكان الأنظمة الشرعية للتأثير، و التي تساعد أحيانا في إضعافها بالرغم من أن هذا ليس هدفها، تعتبر مباريات المعسكرات المتنافسة camps rivaux أحسن مثال على ذلك، إذا أنها تقسم المنظمة إلى فوجين متعارضين الصراع بينهما قد يؤدي إلى إعاقة أنظمة التأثير الشرعية أو إضعافها، أيضا بناء التحالفات هو مثال آخر لكن هذا الأخير بإمكانه أيضا التعايش مع السلطة الرسمية أو سلطة الكفاءات و الخبراء.

يمكن تلخيص المباريات السياسية وخصائصها في الجدول الموالي:

الشكل 2-2-4- بعض السمات المميزة للمباريات السياسية داخل المؤسسة

العلاقة مع أنظمة التأثير الأخرى	الهدف النهائي finalité	الوسائل السياسية للتأثير Moyen politiques d'influence	الفاعلين الرئيسيين Principaux acteurs	اللعبة Jeu
إعاقة الأنظمة الشرعية opposition aux système légitimes	معارضة السلطة الرسمية، أو أي قوة شرعية أخرى	المهارة السياسية volonté et habilité politique المعلومة	المنفذين غير المؤهلين (في أفواج كبير) الإطارات في أسفل التدرج أحيانا المتخصصين(منفر دين أو في أفواج صغيرة)	العصيان أو التمرد l'insoumission
تعایش مع الأنظمة الشرعية	مقاومة المعارضين للسلطة الرسمية	- للمعلومة - استعمال السلطة الرسمية	المدراء العامین directeurs généraux	المباريات المضادة للعصيان أو التمرد Le combat contre l'insoumission
تعایش مع السلطة الرسمية و الكفاءات المتخصصة	بناء قاعدة للقوة مع الرؤساء	كل الوسائل التي تساعد على حماية المكفول، أو الاقتراب من الكافل	كل المرؤوسين أو الإطارات الشابة، المدراء- متخصص شاب	الكفالة le parrainage
يحل محل الأنظمة الشرعية substitution aux systèmes légitimes أو تعایش مع السلطة الرسمية و الكفاءات،	بناء قاعدة للقوة (الزملاء في نفس الرتبة)	المهارة السياسية - استعمال الأنظمة الشرعية للتأثير	المدراء التنفيذيين	بناء تحالفات la construction d'alliances
تعایش مع السلطة الرسمية و الكفاءات، أحيانا تحل محل الأنظمة الشرعية	بناء قاعدة للقوة مع المرؤوسين	كل الوسائل التي تساعد على توسيع المسؤوليات.	المدراء التنفيذيين	بناء إمبراطوريات La construction d'empires
تعایش مع السلطة الرسمية أو الكفاءات أو الأيديولوجية	بناء قاعدة للقوة مع السلطة الرسمية و خاصة من خلال التعليمات الإدارية	استعمال السلطة الرسمية أو الكفاءات أو الأيديولوجية	المنفذين غير المؤهلين و مدرائهم	التسلطية l'autoritarisme
تعایش مع الكفاءات و أحيانا تحل محلها	بناء قاعدة القوة من خلال استعمال المعرفة و المعرفة الفنية	استعمال الكفاءة و التخصص و أيضا المهارة السياسية	المنفذين و المتخصصين	الكفاءات المتخصصة Les compétences spécialisées

المدرء التنفيذيين ضد الاستشاريين	المدرء التنفيذيين و الاستشاريين	استعمال السلطة الرسمية، الكفاءة و المعلومة.	إضعاف الخصم	- تعايش مع السلطة الرسمية بالنسبة للمدرء التنفيذيين - معارضتها من قبل الاستشاريين
- المعسكرات المتنافسة les camps rivaux	كل الأفراد أو الجماعات الذين لديهم وجهات نظر مختلفة	المهارة السياسية و المعلومة استعمال السلطة الشرعية	إضعاف الخصم	تحل محل الأنظمة الشرعية
المرشحين إلى مناصب استراتيجية les candidats a des postes stratégiques	-المدرء التنفيذيين P.D.G - المنفذين و المتخصصين	المهارة لسياسية و المعلومة	القيام بتغييرات في المنظمة	تعايش مع الأنظمة الشرعية، و أحيانا محاولة الحلول محلها
مباريات الفتنة le coup de sifflet	عادة المنفذين في أسفل التدرج	- المعلومة	القيام بتغييرات في المنظمة	معارضة الأنظمة الشرعية
مباريات الانقلاب les jeunes-turcs	عادة المدرء في أعلى التدرج الهراريكي أو المتخصص و أحيانا المنفذين الأكفاء.	المعلومة و المهارة السياسية	القيام بتغييرات في المنظمة	معارضة الأنظمة الشرعية

3- بعض الأساليب لمواجهة المباريات السياسية:¹

تعتبر القوة حاجة أساسية بين الناس ، كما تعتبر الاختلافات في القوة بين الأفراد قاعدة أساسية في المنظمات ، و بالتالي فإنه من الصعب تجنب الصراع من أجل القوة و ظهور المباريات السياسية، هذه الأخيرة التي قد تكون لها عدة نتائج سلبية كانخفاض الروح المعنوية للعمال، و الانحراف عن الأهداف التنظيمية الرئيسية، بحيث أن اهتمام الأفراد بالتخطيط لكسب القوة و السيطرة على الآخرين يؤدي إلى إهمال أهداف المؤسسة، إنه من المستحيل القضاء كلية على المباريات السياسية، إلا أنه يمكن للمدير القيام ببعض الأشياء للحد من الآثار السلبية لها، فيما يلي بعض الأساليب:

توضيح ما هو منتظر من الفرد في عمله:

تعتبر الظروف الشديدة الغموض و حالات عدم التأكد إحدى الأمور التي تغذي السلوك السياسي ، و بإمكان الرؤساء التقليل من حدوث هذا السلوك، من خلال إعطاء أعمال واضحة و محددة للمرؤوسين، و شرح كيفية تقييم العمل، و إعلام المرؤوسين بمستوى الأداء

الفصل الثاني أنظمة التأثير داخل المؤسسة
المقبول منهم بدقة، هذا ما يجعل استعمال المباريات السياسية غير ضروري، أو أنهم لا يجدون الثغرة التي تساعد على القيام بها.

جعل عملية الاتصال مفتوحة وواضحة :

عندما تكون عملية الاتصال مكشوفة ومعروفة يجد الأشخاص الذين يسعون إلى تعزيز أهدافهم الشخصية على حساب المؤسسة صعوبة في ذلك فعندما تكون القرارات واضحة للجميع و تكون خطوط الاتصال واضحة، يجد بعض الأشخاص صعوبة في إساءة استخدام السلطة والمعلومات.

أن يكون المدير المثل الأعلى الذي يقتدي به المرؤوسين:

قيام المدير بمناورات سياسية مكشوفة عند ممارسته للسلطة، يخلق عادة المناخ لمرءوسيه لكي يسلكوا نفس الطريق، بل أكثر من ذلك فقد يعتبرونها الوسيلة المرغوبة للتصرف داخل المنظمة.

أن لا يغمض المدير عينيه اتجاه الألاعيب السياسية للمرؤوسين:

فإذا رأى المدير أن أحد المرؤوسين يحاول كسب قوة على حساب مرؤوس آخر بسرقة رصيده من النجاح في عمله أي الإدعاء أن النجاح يعود إليه وليس لصاحبه فيجب على المدير مواجهة هذا الشخص و عدم تجاهل ما قام به ، ذلك أنه إذا نجح في المرة الأولى فسوف يحاول عمل ذلك ثانية، والأسوأ إذا شك أن المدير يعلم ذلك ولم يمنعه ، فعلم المدير وعدم تدخله يعني أنه و بطريقة غير مباشرة يدعم السلوك السياسي للأخلاقي للمرؤوس.

والخلاصة أنه من المهم للمديرين في الحياة العملية أن يعلموا أن اختلاف القوة قاعدة في المنظمات ، والمناورات المختلفة للحصول على هذه القوة يجب توقعها، كذلك الاعتقاد بإمكانية القضاء على المباريات السياسية يعتبر غير واقعي ، مع ذلك يلعب المدير دور مهم في محاولة إبعاد تهديدات هذه المباريات على سلامة المنظمة.

خاتمة الفصل الثاني:

حاولنا خلال هذا الفصل إلقاء الضوء و لو على جزء بسيط من موضوع علاقات السلطة و القوة داخل المؤسسة، حيث من خلال التعاريف و النظريات التي ذكرناها في الفصل الأول، يمكن استنتاج أن الأمور لا تتم دائما بصفة رسمية، بحيث تكون كل الأمور محددة بدقة، ومن له القوة على التأثير هو ذلك الشخص الذي يملك سلطة رسمية و التي تعبر عن حقه القانوني في إصدار الأوامر . فإلى جانب هذا الشخص يوجد الآخرين لهم القدرة على التأثير، فالمؤسسة تتكون من مجموعة من الفاعلين، الذين لا يخضعون بصورة آلية لأوامر الرئيس، فكل واحد له مصادره الخاصة التي يستعملها كوسيلة للحصول على القوة، من بين هؤلاء الأشخاص نجد القائد الذي تختاره مجموعة غير رسمية من بين صفوفها لاشترакهم في القيم و الأعراف، هذا القائد يختار لصفات شخصية تميزه و تجعله قادرا على إصدار الأوامر التي يقبلها أعضاء المجموعة التابعة له و هذا القبول مبني على الثقة، هذا التأثير لا يكون فقط داخل المجموعة، بل يمتد للتأثير حتى على من يملك سلطة الرسمية و بالتالي على القرارات المتخذة.

لكن الأفراد لا يعملون داخل المؤسسة بغية تحقيق أهدافها فقط، فهم أيضا لديهم أهدافهم الخاصة التي لا تكون دائما متلائمة مع أهداف المؤسسة، فإذا لم يجد الفرد أو الفوج إشباع لحاجاته دون الانحراف عن أهداف المؤسسة، فإنه يظهر سلوكيات وتصرفات غير شرعية للحفاظ على مكاسبه أو الحصول على مكاسب جديدة هذه التصرفات قد تكون حتى على حساب المؤسسة أو أشخاص آخرين و ذلك من خلال الدخول في ما يسمى بالمناورات السياسية و التي تظهر في شكل تمرد على السلطة من قبل العمال ، ومن جهة أخرى تعمل السلطة الرسمية على إضعاف هذا التمرد، أو تظهر من خلال نشر الفتنة، أو محاولة تغيير النظام الذي تدير عليه المؤسسة. مستعملين عدة وسائل في ذلك أهمها التحكم في المعلومات من خلال احتباسها أو تحريفها، أيضا استغلال السلطة الرسمية بطريقة لا شرعية، كان يستعملها المدير كوسيلة للضغط على مرءوسيه.

بالإضافة إلى ما سبق فمن بين المصادر التي يمتلكها الشخص للحصول على القوة داخل المؤسسة هي تلك المرتبطة بالمعلومات، المعرفة الفنية، الكفاءة، التخصص فالشخص الكفاء الذي له خبرة يمكنه الحصول على القوة و التأثير داخل المؤسسة.

الفصل الثاني أنظمة التأثير داخل المؤسسة

إن النجاح في المؤسسات لا يعتمد على المواهب و المهارات، و الجهد وحسب، بل يعتمد أيضا على ما يكتسبه الفرد من تفوق وصلاحيات، فكلما ارتقى الفرد في الهرم التنظيمي زادت سلطته، لكن نجد مديرين لديهما نفس المستوى من السلطة في الهيكل التنظيمي لكن نجد أحدهما أكثر قوة نظرا لتمتعه بتقدير مرعوسيه و رؤسائه و احترامهم ولأنه يعرف المؤسسة بشكل جيد ويعرف كيف يتصرف بلباقة مع العاملين معه.

ظهور القيادة و المناورات السياسية كوسائل للتأثير إلى جانب السلطة الرسمية تعتبر ظواهر طبيعية تحدث باستمرار داخل المؤسسة، و تؤثر في أداء و مشاعر الرضا لدى العمال.

الفصل الثالث

تأثير السلطة على سلوك الفرد

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري المسئول عن كل الأدوار الرئيسية في المؤسسة، فهو مصدر الحركة والنشاط فيها، فهو يقوم بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، المراقبة، تنفيذ العمليات، فالمؤسسة تحقق أهدافها بجهد الإنسان، وتحكمها قواعد ومعايير وضعها الإنسان، وتهدف إلى خدمة الإنسان، لذلك من التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة هي كيفية تعاملها وسيطرتها على السلوك الإنساني، هذا الأخير يأخذ ثلاثة أشكال¹.

- فقد يكون سلوك إيجابي، يشارك في نشاطات المؤسسة، ويعمل على تحقيق أهدافها.
- وقد يكون سلوك سلبي، وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المؤسسة ويساهم في إفشال محاولاتها لتحقيق أهدافها.

- وقد يكون سلوكا محايدا وهو الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الإيجابية أو السلبية، وخطورة هذا الشكل احتمال انحرافه إلى السلوك السلبي.

تحاول المؤسسة خاصة من خلال إدارتها العليا السيطرة على هذا السلوك، فهذا الأخير الذي حضى باهتمام أكبر خاصة مع تطور علم الاجتماع وعلم النفس، اللذين بتفاعلهم مع العلوم الأخرى ظهر علم السلوك التنظيمي الذي يهدف إلى معرفة سلوك العمال داخل المؤسسة عن طريق الدراسة المنظمة للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، إذ نميز في المؤسسة بين السلوك الفردي والسلوك الجماعي.

فالسلوك الفردي: هو ذلك السلوك الناتج عن فرد بمفرده، والذي يحقق أهدافه فقط دون غيره كالعامل ساعات إضافية بهدف زيادة الأجر، على مستوى التحليل الفردي يهتم علماء السلوك التنظيمي بشخصية واتجاهات ودوافع الفرد.

أما السلوك الجماعي فهو ناتج عن تكوين مجموعة أفراد بهدف تحقيق هدف مشترك، ويكون التحليل على مستوى الجماعي للتعرف على آلية حركة الجماعات، مظاهر التعاون والصراع في المنظمات. ويمكن تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاثة نقاط².

- التعرف على مسببات السلوك، أي القوى والعوامل التي تحرك سلوك الأفراد.
- تسمح معرفة المسببات بالتنبؤ بالسلوك.
- التأثير في السلوك من خلال تعديله أو تغييره أو توجيهه وذلك بالتأثير في المسببات.

¹ د. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 98.
² د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 26.

المبحث الأول: مفهوم السلوك:**المطلب الأول: التعريف والتطور التاريخي لدراسة السلوك:****1 - تعريف السلوك الإنساني:**

(يعرف Laymom السلوك بأنه "مجموعة من الأفعال والتصرفات والتعبيرات وغير ذلك من الأنشطة التي يمارسها الإنسان في حياته اليومية بقصد تحقيق رغباته وحاجاته، ويهدف إلى تحقيق نوع من التأقلم في البيئة التي يعيش فيها".

كما يعرف السلوك الإنساني بأنه "كل أشكال وأنماط الحركة الإنسانية التي تتخذ أشكالاً متعددة، تصرفات، تعبيرات، محاولات التأثير..".

كما يعرف أيضاً "السلوك بأنه سلسلة متعاقبة من الأفعال وردود الأفعال التي تصدر عن الإنسان في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته المتطورة والمتغيرة"¹

كما يعرف السلوك بأنه: "نتاج العلاقات الديناميكية الصادرة من تفاعل الإنسان بميوله وحاجاته ونزعاته وحوافزه واتجاهاته مع إمكانيات البيئة التي تؤثر بدورها في السلوك."²

2- خصائص السلوك الإنساني:³

إنه سلوك مسبب: بمعنى أنه لا يظهر من العدم ولكن يكون دائماً سبب يؤدي إلى نشأته.

إنه سلوك هادف: أي يسعى إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة معينة.

إنه سلوك متنوع: بمعنى أنه يظهر في صور متعددة ومتنوعة حتى يمكنه أن يتلاءم مع المواقف التي تواجهه.

إنه سلوكاً مرناً: أي يعتدل ويتبدل وفقاً للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد.

3 - التطور التاريخي لدراسة السلوك التنظيمي:

بدأت دراسة السلوك التنظيمي بطريقة عملية مع بداية القرن العشرين ونتعرض فيما يلي إلى هذا التطور مع مختلف نظريات التنظيم، وقبل الدخول في ذلك لا بأس أن نقدم نظرة مكيفيللي لتفسيره لسلوك الناس في القرن السادس عشر:

أ - مكيفيللي³: ينظر هذا الأخير إلى سلوك الإنسان أنه مبني على عدم الثقة والشك وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على هذا السلوك هو القسوة والخداع، في كتابه "الأمير" وصف

¹ د. علي السلمي، مرجع سابق، ص 112.

² أنماط سلوك الموظف وتأثيرها على التسير، دراسة أنثروبولوجية، موظف الجامعة نموذجاً، من إعداد الطالب عبدالعزيز قراري، السنة الجامعية 2001/2000، ص 11.

³ د. إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعة المصرية، بدون تاريخ، ص 19.

مكافئلي كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفاء، وكان المبدأ في هذا الكتاب الغاية تبرر الوسيلة، فاية وسيلة حتى لو كانت غير أخلاقية يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الهدف، كاستخدام المكر والخداع، المساومة... إلى جانب العقاب والردع كأسلوب لإحكام الرقابة على تصرف وسلوك المرؤوسين، ولا يمنع هذا من استخدام الحوافز والمكافآت¹.

ب - النظرية الكلاسيكية:

1 - الإدارة العلمية: كانت افتراضات هذه النظرية أن الأفراد كسالى، وأنهم مدفوعين فقط من الناحية المالية، وهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم أعمالهم، حسب هذه المدرسة يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل المؤسسة من خلال مجموعة من المبادئ التي وضعها تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية"، وهذه المبادئ هي:

- تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة، ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة .
 - يجب أن يختار العامل بطريقة تناسب العمل، وأن يتلقى أحسن تدريب . تتولى الإدارة عملية تخطيط الوظائف والأجور والتعيين، ويكتفي العمال بالتنفيذ .
 - تقديم المحفزات المالية للعمال، ذلك أن الأجر يقوي دافعيتهم ويجعلهم أكثر إنتاجية .
- أما الباحثان "فرانك جيلبرن وزوجته ليلين" فقد اهتمتا بدراسة الحركة والزمن، بحيث قاما بدراسة أنواع الحركة التي يقوم بها كل عامل ومدتها، ومن ثم حذف ما يمكن حذفه واختصار آخر ، وهذا بهدف إنجاز العمل في أقل وقت ممكن .

2 - مدرسة التنظيم الإداري:

تقارب افتراضات هذه المدرسة تلك التي استند إليها التنظيم العلمي للعمل، إلا أن الأسلوب الذي يجب أن تتبعه المؤسسة للتحكم في السلوك الإنساني يختلف عن سابقتها، فهذه المدرسة لا تعتمد على التحفيز بواسطة الأجر، بل من خلال مجموعة من القواعد والأوامر، فمن خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم، وإصدار الأوامر التوجيه والرقابة ، وأيضاً من خلال وضع الإجراءات واللوائح والضوابط المحددة يمكن السيطرة على السلوك الإنساني².

¹ د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 28

² د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 32.

3 - النموذج البيروقراطي:

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين، وانفعاليون في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة ومما يجعل الأفراد يتصرفون بدون موضوعية وعقلانية، وهذه الأفكار "الويبير" ناتجة من ملاحظته لسوء استخدام المدراء لسلطتهم، وعدم وجود قواعد تحكم السلوك، ومن ثم اقترح نموذجه البيروقراطية المبنى على وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة، الذي يمكن من خلاله السيطرة على السلوك الإنساني والتنبؤ به¹.

ما يمكن أن نقوله في المدرسة الكلاسيكية أن نظرتها للإنسان ضيقة، فهي تعتبر أن الأفراد غير قادرين على تنظيم وتخطيط أعمالهم وأن تصرفاتهم غير عقلانية، من ثم يجب أن تتولى الإدارة تحديد كل شيء في حين أن العامل يطبق ما يؤمر به فقط، فقد أهملت رغبة الفرد في بناء علاقات اجتماعية التي قد تكون دافع لرفع إنتاجه.

ج - مدرسة العلاقات الإنسانية:

تركز هذه النظرية على أهمية العنصر البشري في المنظمة، وترى أن سلوك الفرد يتأثر بعلاقته مع الآخرين، بطريقة تعامل الإدارة والمشرفين معه، وتتادي بضرورة إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للأفراد مما يحفزهم على تقديم إنتاجية أعلى، كما ترى هذه النظرية:

- أن الأفراد في المنظمة يختلفون حسب طبيعة كل واحد منهم، ولهم رغبات وحاجات وأهداف ودوافع مختلفة، ولكي يكون تحفيز الأفراد ناجحاً يجب أن يأخذ المدراء بعين الاعتبار التنوع الموجود لدى الأفراد.
- كمية العمل التي يحققها الفرد تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية، أي العلاقات الاجتماعية التي يكونها.
- الفرد ليس مجرد إنسان اقتصادي يكتفي بالحوافز المادية، وإنما يتأثر سلوكه أيضاً بالحوافز المعنوية.
- أهمية التنظيم اللارسمي.

¹ نفس المرجع، ص 33.

ما يعاب على هذه النظرية إفراطها في التركيز على الجانب الاجتماعي وتركيزها على العنصر البشري.

د - نظرية التنظيم الاجتماعي:

لقد سبق التعرض إلى هذه النظرية في الفصل الأول من أهم الدراسات في إطار هذه

النظرية دراسات: Likert, Argyris, Bakke:

حدد Bakke أربعة مكونات أساسية للمنظمة: النظام الذي يحكمها، الموارد البشرية والمادية، الأنشطة التي تتم في داخلها، ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التماسق والوحدة بين أجزائها، ويرى Bakke أنه يمكن تحقيق التكامل بين هذه المكونات من خلال تسهيل اندماج الأفراد في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يكون من خلال العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات المنظمة حيث يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته وتسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها.

أما Argyris فيرى أن الفرد في المنظمة يسلك سلوكا نابع من حاجاته ومن بيئة المنظمة التي يعمل فيها ويسعى إلى الحفاظ على استقراره وبقائه في عمله، ومن جهة أخرى المنظمة نتصف بالرشد لكونها تخضع لمجموعة من القواعد الرشيدة كالتخصص، وإتباع خط السلطة، ووحدة الرئاسة... بما أن سلوك الفرد في المنظمة محكوم بالعمل على تحقيق أهداف معينة في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، فإنه يكون من الصعب عليه إشباع حاجاته والمحافظة على استقراره وتحقيق نموه وتطوره ومن هنا يرى Argyris وجود تعارض بين حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد وهذا قد يؤدي إلى ظهور سلوكا يظهر في شكل صراع. وأن السبيل إلى إزالة هذا الصراع يكون من خلال استخدام أسلوب للقيادة يركز اهتمامه على الأفراد ومشاكلهم، والعمل على توسيع مجال الوظيفة التي يقوم بها الفرد، وتخفيف حدة الرقابة، وبهذا تعمل قيادة المؤسسة على توفير الإحساس لدى العامل بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتتيح له المجال لتحقيق نموه وتطوره، وتعمل بالتالي على زيادة قدرته في العمل.

هـ - نظرية التوازن الاجتماعي:

هذه النظرية أيضا تم التعرض لها في الفصل الأول ومن روادها Simon و Barnard، يرى Barnard أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل تتوقف على الإشباع الذي يحصلون عليها مقابل تحقيق الهدف، فالأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم، ولذا على المنظمة أن تعمل على إيجاد الحوافز الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، وأن بقاء المؤسسة يتوقف على قدرتها على تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافيا لإحداث التعاون وهذا يعني وجود توازن بين مساهمات الفرد في المنظمة، وبين الحوافز والمشجعات التي يتحصل عليها الفرد.

أما Simon فيتبنى نفس الفكرة إذ يرى أن التوازن بين مساهمة الفرد في المؤسسة والعوائد التي يتحصل عليها هي أساس إقباله على الاشتراك في الأعمال وتقديمه المساهمة.

و- دوقلاس ماجريجور D. Magregor :

كان "ماجريجور" في مراحله الأولى من دعاة الأسلوب الإنساني، ولكنه بعد خبرة طويلة في إدارة إحدى الجامعات توصل إلى أنه لا يمكن من الناحية العملية تطبيق الاتجاه الإنساني في صورته الكاملة التي توفر بروز سلوك التفاهم والسعادة وتشجيع حاجات العمال جميعا وتخلق جوًّا يسود فيه سلوك التعاون والوئام.

في كتاباته الحديثة يرى D. Magregor أن إشباع رغبات العمال قد لا يكون متماشيا بالضرورة مع أهداف المؤسسة مما قد يسبب ظهور سلوكيات وممارسات لا تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فهو يرى أن يكون هناك نوع من التوفيق والالتقاء في السلوكيات بين أهداف المؤسسة وأهداف العمال مهما كانت طبيعتهم وصفاتهم، فبالرغم من اختلاف أهداف المؤسسة وأهداف أفرادها، إلا أنه يمكن محاولة التوفيق بينها من خلال الاتفاق على تحقيق هدف يكون تحقيقه حافزا لكل من القيادة والعمال، وتوعية العمال بأن المنظمة التي يعملون بها ما هي إلا إمتداد لهم وجزء من كيانهم وأن لهم مصالح مرتبطة أشد الارتباط بنجاحها، بحيث يشعر الفرد أن مصلحته الشخصية مرتبطة بمصالح المنظمة التي يعمل بها¹.

يرى Magregor أن رجال الإدارة الذين تأثروا بمبادئ المدرسة الكلاسيكية والذين اقتنعوا أن مبادئها لا تحتمل النقاش أو التعديل بحيث أن مبدأ السلطة من وجهة نظر

¹ أنماط سلوك الموظف وتأثيره على التسيير، رسالة ماجستير لعبد العزيز قوراري، مرجع سابق، ص 42.

هذا المدرسة أصبح لهؤلاء المدراء الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء المؤسسة، لأن السلطة هي مجرد نوع من أنواع التأثير وهي ليست فقط تلك المرتبطة بالمركز الرسمي لكن هناك مصادر أخرى وهي السلطة غير الرسمية التي تأتي من الثروة والعلم والخبرة والقدرة على الإقناع.

إن المدرسة الكلاسيكية تنظر إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته أما مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر إلى المؤسسة نظرة اجتماعية، لكن في الواقع إن العلاقات التنظيمية تلمس مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية لأعضاء المؤسسة.

قام D. Magregor بتقديم تصوراته لفروض النظرية الكلاسيكية التي أسماها (X) ثم قدم تصوراته لفروض نظرية العلاقات الإنسانية وأسماها نظرية (Y).

نظريه (X)	نظريه (Y)
-الإنسان يكرمه العمل ويحاول تجنبه	-الإنسان بطبيعته يحب العمل.
-الإنسان العادي يحب أن يوجه من قبل رئيسه وذلك تجنباً للمسؤولية.	-الإنسان يحب تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
-العمال يجب أن يجبروا على العمل من خلال تشديد الرقابة عليهم وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب وذلك ضروري لبيدوا أكبر جهد لتحقيق الإنتاج.	-يسعى الفرد للعمل بمحض إرادته والتزامه بتحقيق الأهداف مرتبط بالمكافئة المتوقع الحصول عليها بعد تحقيق الهدف.
-العامل كسول وغير طموح يسعى فقط إلى الأمن والاستقرار.	-الأفراد لديهم درجات عالية من التخيل والذكاء والعمل الخلاق من أجل حل المشاكل التنظيمية.
-العامل يفتقد إلى روح المبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.	-الإنسان طموح بطبيعته فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الأمن والاستقرار.

المطلب الثاني: العوامل الذاتية المؤثرة في سلوك الفرد:

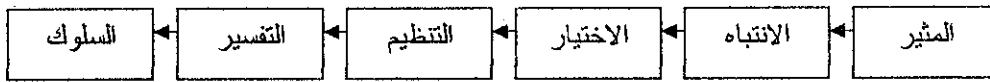
1 - الإدراك:

أ - تعريف الإدراك:

يعرف كل من "لاودن وبيتا Loudon et Bitta نقلا عن Louny "أن الإدراك هو عملية تلقي وتفسير المعاني الخاصة بالمشيرات الموجودة في البيئة الخارجية والداخلية المحيطة بالفرد"¹.

يعرف الإدراك أيضا بأنه العملية التي من خلالها نختار، ننظم ونفسر المعلومات التي تجمع بواسطة حواسنا لكي نفهم العالم المحيط بنا².

فسلوكنا يتوقف على كيفية إدراكنا وتفسيرنا للأمور من حولنا وقد يكون هذا التفسير صائبا أو خاطئا، فقد يفسر أحد المسؤولين توجيهه رئيسه بأنه إرشاد ونصح وقد يفسر مرؤوس آخر تصرف الرئيس بأنه تحكم وسيطرة كما نجد اختلاف في نظرة الطلبة إلى نفس الأستاذ... يمكن توضيح خطوات الإدراك من خلال الشكل التالي³:



1 - التعرض للمثيرات: يجمع الفرد بواسطة حواسه مجموعة من الأشياء أو المثيرات وبواسطة الجهاز العصبي المركزي للإنسان يتم تحويل المعلومات من الحواس إلى المخ لكي يتم إدراكها.

2 - الانتباه: وهو توجيه الحواس وتبويبها لكي تستقبل هذه المثيرات.

3 - الاختيار: لا يمكن إدراك جميع المثيرات وإنما توجه الحواس إلى جزء محدود منها حيث يختار الفرد تلك المثيرات التي تنهه.

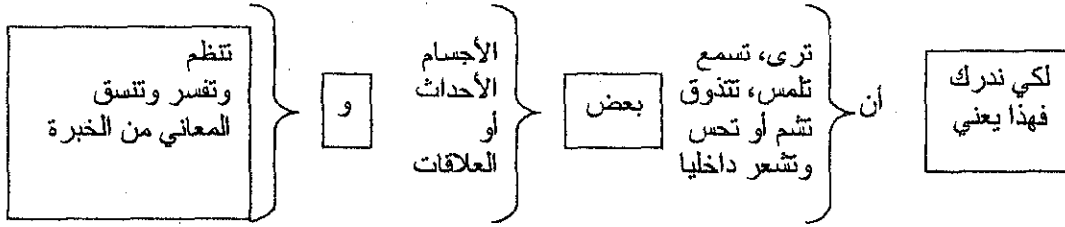
4 - التنظيم: يقصد بذلك أن يضع الفرد بعض المثيرات في وحدات مستقلة حسب التشابه والتقارب أو التكامل لكي يقدم معنى محدد.

5 - التفسير: بعد اختيار وتنظيم المثيرات يتم تحويلها إلى معان، كسماع أصوات وإعطائها معنا أو نمرر أيدينا على أشياء ونعرفها...

¹ د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، ص 85.
² د. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 50.
³ د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 58.

6 - السلوك: اكتشاف الفرد لمعاني المثيرات وتفسيرها يساعد على توجيه السلوك في اتجاه معين، فإذا كان الشيء ساخنا يبعد الفرد يده.

يمكن التعبير عن الإدراك بالشكل التالي¹:



ب - العوامل المؤثرة في الإدراك²:

تمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الإدراك إلى مجموعتين:

ب - 1 : العوامل المتعلقة بالخصائص الذاتية والهيكلية للشيء المدرك:

1- **شدة أو قوة الأشياء المدركة:** كلما كان المثير الخارجي قوي، كلما كانت فرصة إدراكه أكبر، مثلا شدة الضوء تترك بدرجة أكبر من الضوء الخافت.

2 - **حجم الأشياء المدركة:** كبر حجم شيء يجعل فرصة إدراكه أكبر، فإذا كان الإعلان

في صفحة كبيرة من الجريدة يدرك بدرجة أكبر من تلك الإعلانات الصغيرة المتفرقة

3- **التباين:** كلما كان المثير الخارجي ذو طبيعة معاكسة لخلفية الفرد، أو مخالف لما اعتاد

عليه، كلما نجح أكثر في جذب انتباهه، فالعامل الذي اعتاد العمل على أصوات الآلات ينتبه

إذا حدث توقف في مجموعة من الآلات.

4- **تكرار المثيرات الخارجية:** فتكرر الشيء يدرك أكثر من ذلك الذي يحدث مرة واحدة،

فمثلا المنتجات التي تتكرر عنها الإعلانات تترك أكثر من تلك التي يعلن عنها مرة واحدة.

5- **الحركة والثبات للمثيرات الخارجية:** فالأشياء المتحركة تترك بدرجة أكبر من الثابتة،

فاللافتات الإعلانية المتحركة تترك بسرعة.

ب-2 العوامل المتعلقة بالشخص:

من أهم هذه العوامل:

1 - **حاجات ودوافع الفرد:** حاجات الفرد متغيرة ومتجددة، هذه الحاجات لها تأثير على

إدراك الفرد، فعادة يسعى الفرد إلى إدراك الحاجات التي تشبع رغباته، فمثلا الشخص الذي

¹ د. عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 85.

² د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001، ص 47.

يفضل الانتماء إلى جماعات وبناء صدقات، إذا دخل إلى مقهى فيه جماعة من معارفه، فإنه يتجه مباشرة إلى طاولتهم، ويتجاهل وجود طاولة فارغة أو عليها شخص واحد حتى وإن كان يعرفه.

2 - الضغوط الشخصية: فالأفراد الذين يعملون تحت ضغوط عمل يميلون إلى إدراك الأشياء بطريقة أقل موضوعية، من أولئك الذين لا يتعرضون لهذه الضغوط.

3 - التعلم والخبرات السابقة: الكثير مما يراه الإنسان ناتج عن التعود وما اكتسبه من التجارب الماضية أي التعلم، فالأفراد ينظرون إلى نفس الشيء بمنظار مختلف فإذا حدث انخفاض في الإنتاجية، فقد يرى المهندس بناء على خبرته أن الحل في تحسين تصميم الآلات، بينما يرى مدير الأفراد، أن الحل في تدريب العمال وزيادة الأجر، بينما يرى مدير الإنتاج أن الحل في تحسين وظائف التنظيم، التخطيط والرقابة... فكل يدرك الأمر حسب ملاحظته وتعلمه.

ج - بعض التطبيقات الإدارية للإدراك¹:

في مجال اختيار الموظفين الجدد: يتم اختيار الموظفين على أساس الاختبارات والمقابلة الشخصية، وفحص البيانات الخاصة بالموظف، وفي كثير من الأحيان تكون البيانات ناقصة، وأراء المدراء غير موضوعية ولكي تبنى قرارات الاختبار على أساس الإدراك الجيد يجب أن يعرف المدير الحقائق الآتية:

- قد يكون هناك نقص في المعلومات عن الموظف، ومن الواجب البحث عن هذه المعلومات بدقة.

- إن الحالة النفسية للمدير تختلف من يوم إلى آخر ، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم العدالة في الاختيار.

- إن الأحكام المسبقة الناتجة عن أسلوب إدراك الأمر قد تؤدي إلى نتائج سيئة في عملية الاختيار.

يجب على المديرين الحذر من هذه المشاكل، وأن يسألوا أنفسهم هل مدركاتهم وأحاسيسهم اتجاه المرشحين تتفق مع قدراتهم ومهاراتهم الحقيقية أو لا؟

- في مجال تقييم الأداء:

¹ د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 56.

إن تقييم أداء العاملين يتأثر بشكل كبير بالإدراك الجيد للمديرين، وأي تقييم خاطئ مبني على الإدراك يؤثر سلباً على العمال، يجب على المديرين أن يعرفوا النواحي الآتية:

- إن العلاقات الشخصية، والنظرة الخاصة إلى بعض مراكز المرؤوسين وشخصياتهم، قد لا يحقق العدالة في التقييم.
- لا يجب الحكم على الشخص من خلال المعرفة العامة، أو التأثير الأولي لبعض الأشخاص.

- الاستعداد لتغيير آرائهم وطريقة إدراكهم عندما يحسون بتحسين الأداء للعاملين.

- في مجال علاقات العمل:

غالباً ما يكون هناك تأثير كبير للإدراك في العلاقات بين الأفراد في العمل، فقد يفهم توجيه الرئيس بأنه تحكم، أو يفهم فرد نصيحة زميل له بأنه تدخل وتجاوز الصلاحيات، سوء الفهم الناتج عن إدراك الأمور يؤدي إلى تقليل الاتصالات، وسوء العلاقات بين العمال، وخلق الصراع بينهم، ولتحقيق رقابة على ذلك، لابد للمديرين أن يلاحظوا طبيعة العلاقات بين المرؤوسين، وعندما تسوء هذه الأخيرة، يجب أن يتخذ المدير الإجراءات التالية:

- التعرف على آراء المرؤوسين فيما يخص المشاكل التي قد يتعرضون لها.
- تشجيع العمال على مناقشة آرائهم واقتراحاتهم مع بعضهم البعض.
- تقديم معلومات جديدة لتصحيح سوء الإدراك أو الفهم بين العمال.

- في مجال اتخاذ القرارات: إن الأفراد يختلفون فيما بينهم في إدراكهم للأشياء، إذ نجد أن المديرين يختلفون فيما بينهم في أسلوب اتخاذهم للقرارات، فهم يختلفون عند تحديدهم المشكلة، وتشخيصهم لها، وذلك بحسب إدراكهم لجوانب تلك المشكلة، وأيضاً يختلفون في إدراكهم لبدائل الحلول الممكنة، كما يختلفون في تحديد معايير تقييمهم وحكمهم على أفضل البدائل، وبالتالي فإنهم يختلفون في اتخاذهم لقراراتهم وذلك حسب إدراكهم.

2 - التعلم:

أ - مفهوم التعلم:

يقصد بالتعلم مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة لدى الإنسان، وتوجد عملية التعلم في حياة الشخص سواء كان في

الأسرة أو المدرسة أو العمل أو المجتمع بصفة عامة، ويؤثر التعلم في سلوك الإنسان، حيث يؤدي إلى تغيير إدراكه أو تفكيره، ومن ثم تغيير مستمر في سلوكه¹.

يعرف جلفورد Guilford التعلم بأنه التغيير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات².

ويعرف التعلم أيضا بأنه التغيير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة، والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى³.

هناك أربعة نقاط يجب التركيز عليها في هذا التعريف الأخير.

- تتضمن عملية التعلم التغيير في السلوك وليس التحسين، فيمكن للشخص أن يتعلم أشياء سلبية.

- يجب أن يكون التغيير في السلوك مستقر ودائم نسبيا حتى يمكن اعتباره تعلم، فذلك التغيير ناتج عن إجهاد الشخص في فترة ما لا يمكن اعتباره تعلم.

- أن التغيير في السلوك يجب أن ينتج عن الخبرة والتجربة السابقة، فلا يعتبر تعلما التغيير في السلوك الناتج عن النمو الطبيعي، فقدرة الطفل على المشي ناتجة عن النمو الطبيعي وليس الخبرة.

- التركيز على عنصر التدعيم الذي يجب أن يصاحب التجربة أو الخبرة حتى يمكن للتعلم أن يتحقق وإلا اختفى السلوك المتعلم بعد فترة.

ب- نماذج التعلم:

لا توجد نظرية عامة للتعلم، لكن سوف نذكر بعض المحاولات في شكل نماذج.

ب - 1 - التعلم الشرطي:

يعتمد هذا النموذج على الأبحاث التي قام بها بافلوف على الكلاب، بحيث لاحظ عند تقديم قطعة اللحم (مثير غير شرطي) إلى الكلب، الإفرازات اللعابية قد زادت بدرجة كبيرة (استجابة غير شرطية)، ثم قام الباحث بقرع جرس كهربائي (مثير محايد)، لم يسأل اللعاب، ثم قام الباحث بخطوة ثالثة تمثلت في قرع الجرس كلما قدم اللحم، وبعد تكرار هذه العملية، لاحظ أن الكلب يسيل لعابه مع قرع الجرس بدون تقديم اللحم (استجابة شرطية).

¹ د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 22.

² نفس المرجع، ص 23.

³ د. محمد صالح الحنلوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية - 1997، ص 183.

يركز هذا النموذج على ضرورة وجود مثير واستجابة لكي يتم التعلم، بحيث يرى بافلوف أن التعلم يكون عن طريق تعديل للسلوك بتأثير مؤثرات خارجية بحيث يكتسب بالتجارب، ويرى أن الإنسان يتعلم بالتعود على القيام بالعمل الذي يقترن عمله بمؤثر سار، ويتجنب العمل الذي يقترن عمله بمؤثر مؤلم¹.

ب - 2 - التعلم الشرطي الإجرائي:

يهتم هذا النموذج بضرورة توفر الحافز أو المكافأة في التعلم، حيث يمكن تغيير السلوك من خلال التحكم في المكافأة، بحيث أن الفرد يكرر الأفعال التي يكافئ عليها.

ب - 3 - التعلم بالمحاولة والخطأ:

نتعلم جميعاً من الأخطاء التي نقع فيها، فالإنسان للوصول إلى هدف ما يقوم بعدة محاولات قد تكون الأولى خاطئة، فيعمل على تجنبها في المحاولة الأخرى وهكذا حتى يصل إلى المحاولة الناجحة للوصول إلى ما يريد والتي يعمل على تكرارها والثبات عليها.

تعني نظرية التعلم عن طريق المحاولة والخطأ أن تكرار المحاولة الناجحة للسلوك تجلب للفرد السرور ويميل الفرد لتثبيتها في سلوكه والعكس، أن تكرار محاولة السلوك غير الناجحة قد تجلب الألم فيميل فيتجنبها الفرد².

ج - العوامل المؤثرة في اكتساب السلوك:

1- **التلازم:** حيث أن الإنسان يميل إلى تكرار السلوك الذي يحقق له فوائد مرضية،

وهذا ما سماه "ثورندايك" بقانون الأثر، حيث أن هذا القانون يبين أنه إذا كان هناك توازن بين سلوك معين وعوائد للفرد، فإن هذا الأخير يميل إلى تكرار السلوك.

2- **الهدف:** إذا كان للفرد هدف محدد وجذاب، فإنه سيتعلم السلوك الذي يوصله إلى ذلك الهدف.

3- **النجاح:** إن النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، يمكن أن يزيد من إمكانية تعلم سلوك جديد، أو تثبيت أو إضعاف سلوك موجود.

4- **الاتجاهات:** تعني ميل وتقدير الفرد لشيء معين، فكلما كانت ميول الفرد وتقديره للشيء موضوع التعلم إيجابياً، كان هناك احتمال كبير في تعلم هذا الشيء.

¹ د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 37.

² د. أحمد ماهر، مرجع سبق، ص 105.

5- الخبرة السابقة: حيث بناء عليها يمكن للفرد أن يتبع السلوك المناسب في موقف مشابه.

6- الاتصال: ويعني تبادل المعلومات، فالفرد يمكن أن يتعلم من خلال الملاحظة أو التقليد، وذلك من خلال وجود أفراد آخرين يمثلون قدوة لهذا الفرد، بحيث أن هؤلاء الآخرين يوفرون بيانات ومعلومات تسهل للآخرين أن يتعلموا أساليب جديدة، أو يجددوا سلوكا قديما، أو يثبتوا على سلوك اعتادوا عليه.

7- أهمية السلوك محل التعليم: إذا كان الشيء المتعلم ذا أهمية ومنفعة وجاذبية للفرد، فاحتمال تعلمه سيزيد.

3 - الشخصية:

الشخصية تعكس اختلافات الأفراد في السلوك، بمعنى أن الأفراد يختلفون في درجة استجاباتهم لمؤثرات متشابهة تبعا لمميزات الشخصية التي يتمتعون بها، وتتضمن خصائص الشخصية: الاندفاع، المسؤولية، حب السيطرة، الحياة الاجتماعية...

أ - تعريف الشخصية¹:

يختلف تعريف الشخصية من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى تعقد دراسة الشخصية يمكن أن نذكر بعض التعريف منها:

- تعريف ألبورت Alport "الشخصية هي التنظيم الديناميكي داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسية والجسمية التي تحدد طبيعة الفرد في توافقه لبيئته"

- تعريف جويلفورد Guilford "الشخصية هي ذلك النموذج الفريد الذي تتكون منه سمات الفرد"

- تعريف كاتل Cattel "الشخصية ما يمكننا من التنبؤ بما سيفعله الشخص عندما يوضع في موقف معين، ويضيف أن الشخصية تختص بكل سلوك يصدر عن الفرد سواء كان ظاهرا أو خفيا"

- تعريف أيزينك Eysenck "الشخصية ذلك التنظيم الثابت الدائم إلى حد ما لطباع الفرد ومزاجه، وعقله، وبنية جسمه والذي يحدد توافقه الفريد لبيئته"

¹د. عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 77.

ب العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية الإنسانية:

هناك مجموعة من العناصر تتفاعل فيما بينها مع الوقت، وتساهم في تكوين شخصية الفرد، من بين هذه العناصر.

1- **المكونات الجسمانية والبيولوجية:** من بينها الأعضاء الحسية للإنسان، الجهاز العصبي، القوة العضلية، طول أو قصر القامة، اللون... بحيث أن للوراثة دور كبير في التكوين الجسماني للفرد.

2- **المكونات العقلية:** الذكاء، القدرات الذهنية والتي تحدد قدرة الفرد على التعلم واكتساب الخبرات.

3- **المكونات الوجدانية:** كدوافع وحاجات الفرد والتي لها دور كبير في تكوين شخصية الفرد نتيجة محاولته المتكررة لإشباع حاجاته.

4- **مساهمة التعليم والأسرة في تكوين الشخصية:** يتأثر تشكيل قيم واتجاهات ومعتقدات الفرد بالوالدين، فالأبناء يقومون بتقليد الآباء في مشاعرهم واتجاهاتهم، ويتعلمون دوافع معينة منهما مثل دوافع الانجاز والقوة والانتماء، فقد أثبتت الدراسات أن الأطفال الذين يتراوح أعمارهم بين الرابعة والسادسة والذين يعيشون في منازل يسودها جو الديمقراطية يكونون عادة أكثر هدوءاً من أولئك الذين يعيشون في منازل تسودها روح التسلط.

يؤثر التعليم أيضاً على شخصية الفرد، فالطفل ينتقل من مجتمع محدود (الأسرة) إلى مجتمع أوسع (المدرسة)، بحيث أن هذا الانتقال يفرض عليه أنماطاً جديدة من السلوك كما أن انتقاله عبر مراحل التعليم يسمح له بالاحتكاك أكثر بالناس، واكتساب مجموعة من المعلومات تساعد في تكوين أفكاره ومشاعره وقيمه ومعتقداته بشكل يؤثر على سلوكه.

5- البيئة:

تؤثر المناطق الجغرافية على تشكيل السلوك، فمن يسكنون السواحل يختلفون في شخصياتهم عن من يسكنون الصحراء والمزارع، كما أن الحياة المدنية لها تأثير على تشكيل الشخصية، كذلك اللغة، الدين، العادات والتقاليد الاجتماعية، النظام السياسي والاقتصادي لها تأثير على تشكيل الشخصية.

6- مساهمة العوامل الموقفية الحالية:

للمواقف الجديد التي يتعرض لها الفرد تأثير على شخصيته، مثال ذلك أن الشخص الذي تتميز شخصيته بالحاجة العالية للقوة أو السلطة والانجاز، عندما ينتقل إلى عمل يتميز بالبيروقراطية الشديدة فإن هذا الفرد قد يصاب بالإحباط ويتصرف بلامبالاة أو بعدوانية، مما يجعله يظهر أنه كسول مسبب للمشاكل، إنما السبب في ذلك الظروف المخالفة لشخصيته.

ج - نظريات الشخصية الإنسانية:

هناك نظريات نذكر من بينها:

ج - 1) نظرية الأنماط: تصنف هذه النظرية الشخصية الإنسانية إلى عدة أنماط، وكل نمط يتميز بخصائص معينة:

- **الأنماط الجسمية:** وهي التي تركز على تلك العلاقة بين معالم الوجه أو الجسم والشخصية.

- **الأنماط الفسيولوجية:** وترتكز على العلاقة بين الغدد الصماء والشخصية.

- **الأنماط النفسية:** يمكن أن نذكر منها النمط المنطوي، النمط الحاد الطباع...

تعرضت هذه النظرية إلى عدة انتقادات من بينها أنها لا تتفق مع الواقع، فالكثير من الأفراد يتمثلون في تكوينهم الجسدي مع ذلك تختلف شخصيتهم.

ج - 2) نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن فهم الشخصية الإنسانية عن طريق الصفات والخصائص المميزة لكل فرد، والتي تجعله يختلف عن أي فرد آخر، من أهم هذه السمات: الذكاء، القيادة، السيطرة، الثقة بالنفس، التعاون، الخوف...

يمكن تقسيم الشخصية الإنسانية إلى ثلاثة أنواع وفقا لمدى استجابة الفرد للتفاعل مع الآخرين.

1 - الشخصية السلبية: والتي يتصف صاحبها بالسلبية، لذلك فهم يتجنبون الاتصال بالآخرين ويميلون إلى الانعزال.

2- الشخصية الإيجابية: و يتصف أصحابها بالتعاون مع الآخرين، فهم يفضلون بناء الصداقات.

3- الشخصية النافرة: ويتصف أصحابها بالرغبة في استغلال الآخرين، والسعي إلى تحقيق مصالحهم الشخصية، فهم عادة يميلون إلى العدوان والمنافسة. إضافة إلى ما سبق يمكن أن نضيف بعض السمات المميزة لشخصية الفرد:

- 1- **الشخصية المتكبر:** ويتصف صاحبها بالثقة الزائدة بالنفس، حب التظاهر، التعالي على الآخرين، وعكس هذه الشخصية المتواضعة.
- 2- **الشخصية المسيطرة:** ويتصف صاحبها بقوة الإدارة، يسعى دائما إلى القيادة وإصدار الأوامر وعكسها الشخصية الخاضعة.
- 3- **الشخصية المقبلة على الآخرين:** ويتصف صاحبها بالإقبال على الآخرين، وتصديقهم والتغاضي عن أخطائهم، وعكسها الشخصية الراضية للآخرين.

ج - 3) نظرية الذات¹:

تحاول هذه النظرية أن تدمج الأجزاء المختلفة لهيكل الشخصية في وحدة واحدة ذات معنى، حسب هذه النظرية يمكن النظر إلى الذات من ناحيتين: **الذات الشخصية** وتعني الذات كما يراها الفرد نفسه، وتتكون من العمليات النفسية الرئيسية (الإدراك، التعلم والدافعية)، وثانيا **الذات الاجتماعية** وتتمثل في كيفية تصور الآخرين للشخصية، وما يعتقد الشخص نفسه عن كيفية تصور الآخرين له.

وبناء على ما سبق وحيث أن لكل شخص ذات متميزة، فإن تطبيق أساليب القيادة سيكون ذو تأثيرات مختلفة على الأفراد، فإتباع أساليب القيادة الأوتوقراطية على عامل يتميز بذات مستقلة تتسم بالذكاء والثقة بالنفس سيكون غير فعال، في حين أن إتباع نفس الأسلوب على عامل آخر يتسم بذات ضعيفة غير قادرة على اتخاذ القرارات قد يكون فعالا إلى حد كبير.

د - بعض جوانب الشخصية المرتبطة بالعمل:

دراسة الشخصية مهمة في مجال العمل لما تنطوي عليه من فهم الاختلافات الفردية، هناك بعض الخصائص المرتبطة بالعمل نحاول التعرض لها:

د - 1) نموذج أوب لنمط السلوك:

يمكن تصنيف شخصية الفرد حسب استعجالها وميلها للمنافسة مع الآخرين إلى

نموذجين:

¹ د. محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 281.

النموذج أ: يتميز بدرجة عالية من الشعور التنافسي يؤدي عمله بسرعة، طموح...

النموذج ب: يميل إلى الهدوء - غير مستعجل - لا يفضل المنافسة - يؤدي الأشياء الواحدة تلوى الأخرى.

من خلال الجدول الموالي يمكن إجراء مقارنة بسيطة بين النموذجين¹.

نموذج ب		نموذج أ
- غير منافس	السمات	- منافس
- بطيء		- مستعجل
- هادئ		- متوتر
- أسوأ في الأعمال التي تحتاج سرعة	الأداء	- أفضل في الأعمال التي تحتاج السرعة
- أفضل في الأعمال التي تحتاج إلى صبر ودقة وتقدير		- أسوأ في الأعمال التي تحتاج إلى صبر، ودقة وتقدير
- يتحكم في أعصابه ويتماسك مع الآخرين	السلوك	- يفقد أعصابه ويدخل في صراعات

ما يمكن قوله انه لا يوجد نموذج أحسن من الآخر، فهناك أعمال ينجح فيها النموذج أ وأخرى ينجح فيها في النموذج ب.

د - (2) الشخصية المبادرة:

تتميز هذه الشخصية باستغلال الفرص المتاحة والمبادرة بالتصرف، واتخاذ القرارات، والشخصية من هذا النوع لها قدرة على تحقيق مستوى أداء عالي، كما نجد إدارة المؤسسة تهتم بهم وتعتمد عليهم في إحداث تغييرات إستراتيجية.

د - (3) مركز التحكم في السلوك:

يرى بعض الأفراد أنهم يستطيعون السيطرة على ما يحدث لهم، فمثلا إذا بذلوا جهدا أكبر في العمل، فإنهم سيحققون نجاحا أكبر، ويسمى هؤلاء الأفراد **الداخليين** أي الذين لديهم

¹ د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 196.

سيطرة داخلية على نواتج سلوكهم، أما الخارجيين فهم أفراد يعتقدون بسيطرة الأحداث الخارجية مثل الظروف، الحض والصدفة على نواتج سلوكهم. يمكن المقارنة بين سلوك الداخليين والخارجيين من خلال الجدول التالي¹:

الخارجيين	الداخليين
- يحبون العمل الذي يتم بتوجيه من الآخرين	- يحبون العمل الذي يساهمون في تشكيله
- يستمدون رضاهم من آراء الآخرين عن أدائهم	- يستمدون رضاهم من أدائهم للعمل
- يعتمدون على خبرات الآخرين	- يعتمدون على خبرتهم
- يخضعون إلى تأثير ونفوذ الآخرين	- مصدر تحفيز وتأثير على الآخرين
- مرووسين بطبعهم	- مديرون بطبعهم
- يحبون العمل المحدد بالتفصيل	- يحبون العمل المرن والحر

د - 4) النزعة للسيطرة والهيمنة²:

يختلف الناس في ميلهم إلى السيطرة والنفوذ، ويتميز الأفراد الذين يفضلون السيطرة بالتمسك بالرأي والتحكم في الآخرين، هؤلاء الأفراد بإمكانهم النجاح في القيادة وإدارة الآخرين، خاصة إذا كانت الجماعات تحت ضغوط العمل أو أن جماعة العمل مهتمة أساس بنتائج العمل وليس بالعلاقات الاجتماعية.

د - 5) الميكيفالية: استغلال الآخرين للتقدم إلى الأمام:

وهي سمة من السمات الشخصية ترتبط باستعداد الفرد بالتلاعب بالآخرين في سبيل تحقيق أهدافه الخاصة.

أخذت هذه التسمية من اسم الفيلسوف والسياسي "تيكولو ميكيفالي" الذي كتب في القرن السادس عشر عن المناورات في مجال السياسة، يميل الشخص الميكيفالي إلى أن يكون مجادلاً ولديه قدرة على الإقناع والتأثير على الآخرين، ويؤمن أن الغاية تبرر الوسيلة.

¹ د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 167.

² د. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 99.

مثل هذه الشخصية تكون ناجحة في الأعمال التي تحتاج إلى مهارة في التفاوض والمساومة مثل العلاقات العمالية النقابية، الأعمال التي يكون فيها المكسب مطلوب بدرجة عالية مثل العمولة وفقا للمبيعات.

للتعامل مع الميكيافيليين _ يمكن إتباع الخطوات التالية:

- كشفهم للآخرين، لأن من أسباب تماديهم التزام ضحاياهم بالصمت.
- الانتباه لأفعالهم وليس أقوالهم.

د - 6) درجة تحمل المخاطر :

يختلف الناس في مدى رغبتهم لتحمل المخاطر، بحيث يتميز الناس الذين يميلون إلى المخاطرة بـ:

سرعة في اتخاذ القرارات ، استخدام معلومات اقل ، يتقون بدرجة أعلى في قدرتهم، أحيانا يلجأ المدير إلى تكليف الأفراد الذي يتميزون بهذه الصفة بنوعية من الأعمال التي تتطلب سرعة وجرأة وثقة في اتخاذ القرار كأعمال البورصة، لكنّ هذا النوع من الأفراد لا يلاءم بعض الأعمال كالمحاسبة والمراجعة التي تحتاج دقة وصبرا.

د - 7) الرغبة في الانجاز:

هناك أفراد _ يميلون إلى النجاح وإتقان الأعمال التي يقومون بها، أي يميلون إلى تحقيق انجاز جيد، هؤلاء الأفراد يهتمون بالعمل أكثر من اهتمامهم بالعلاقات الشخصية، فالذين لديهم دافع قوي للانجاز يميلون إلى البحث عن المهام الصعبة وذات التحدي، لأن هذه المهام يكون احتمال الفشل فيها كبير، وبالتالي فإن النجاح فيها يمثل انجازا كبيرا، وعلى العكس فإن الأفراد الذين لديهم دافع الانجاز ضعيف يميلون إلى المهام السهلة التي فيها فرص النجاح كبيرة.

د - 8) دافع الانتماء:

ويتمثل في رغبة الفرد في أن يكون جزءا من جماعة من الناس، وأن يكون مقبولا من مجموعة من الأفراد.

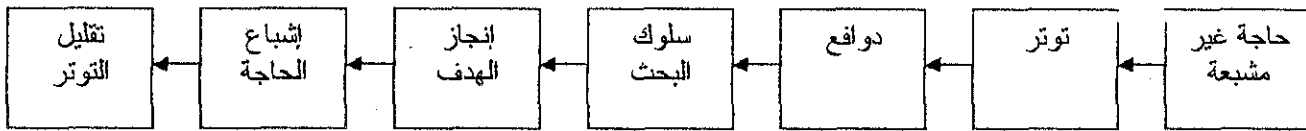
نجد أن الفرد الذي له دافع انتماء قوي يفضل العمل الذي يسمح له بالتعامل مع الآخرين وتكوين صلاة بهم وتكوين علاقات وصدقات، ويتعد عن المهام التي يضطر للعمل بها منفردا.

4 - الدوافع Motivations:**أ - مفهوم الدوافع:**

لو افترضنا أن المؤسسة قامت بتوظيف عدد من الأفراد يتساوون في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، فهل سيكون لهؤلاء الأفراد نفس المستوى الأداء ونفس السلوك،؟ الإجابة لا، فهم يختلفون من حيث الحماس والرغبة لانجاز هذا العمل، ومن حيث الحاجات التي يسعون إلى إشباعها.

إن الفرد في سعيه إلى إشباع هذه الحاجات والرغبات الداخلية غير مشبعة والتي تحرك الفرد نحو هدف محدد سواء كان بوعي تام أو لا شعوريا تسمى بالدوافع Motivations، أي هي تلك القوى الداخلية التي تدفع الفرد للقيام بسلوك ينقله من حالة عدم الرضا، إلى حالة الرضا¹.

إذن فالدافعية هي الرغبة في عمل شيء، على أن يكون لهذا العمل القدرة على إشباع حاجة ما لدى الفرد، ويمكن توضيح عملية الدفع الأساسية من خلال الشكل التالي²:



إن الشكل يمثل تفسير بسيط للدافعية، إذ أن الحاجة غير المشبعة كمشعر شخص بالجوع مثلا، تخلق حالة من التوتر لديه أو عدم التوازن، والتي تثير فيه دوافع، تدفعه إلى نهج سلوك معين، البحث عن الطعام، للحصول على هدف (إيجاد الطعام) يؤدي إلى إشباع الحاجة (تناول الطعام) والنتيجة تقليل التوتر.

هناك من يرى: "أن الدوافع هي محركات داخلية للسلوك وهي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد عن أدائه للعمل، والتي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالأجر والمكافآت والمنافع المادية الأخرى، أو حوافز

¹ د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، الإصدار الأول، 2000، ص 45.

² د. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 284.

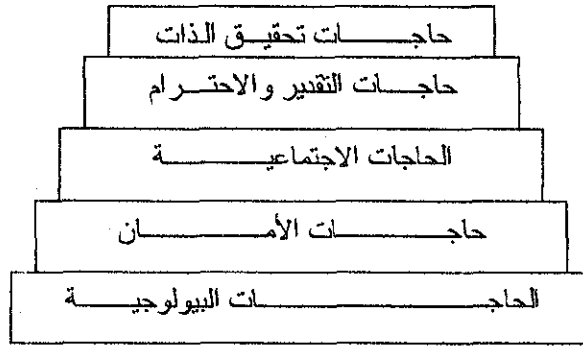
معنوية تتمثل في تلك الأمور التي يصعب التعبير عنها بقيم مادية، كزيادة السلطة والنفوذ¹.

ب - نظريات الدافعية:

ظهرت عدة نظريات تقدم تفسيرات للدافعية عند الإنسان، تهدف هذه النظريات إلى إيجاد إجابات حول مسببات السلوك الإنساني، تساعد هذه النظريات الإداريين في معرفة العوامل التي تحرك سلوك العمال، ومن ثم محاولة التحكم فيها لرفع مستوى أدائهم، سنحاول فيما يلي عرض بعض النظريات في الدافعية.

1- نظرية الحاجات لماسلو: La théorie des besoins de Maslou:

صنف ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مجموعات و التي تظهر من خلال الشكل الموالي:



- 1 - الحاجات البيولوجية: هي الحاجات الضرورية للبقاء (المأكل، المشرب، الملابس...).
- 2 - حاجات الأمان: تتمثل في حاجة الشخص إلى العيش بدون خوف، وأنه في حماية من كل خطر، يرى Maillet أن هذه الحاجات داخل المؤسسة تتمثل في احترام القوانين والتعليمات الانضمام إلى نقابات، ضمان الحصول على التقاعد، والضمانات الاجتماعية² أي البعد عن كل ما يهدد الإنسان سواء كان ماديا ونفسيا.
- 3 - الحاجات الاجتماعية: تتمثل في حاجة الفرد في أن يكون عضو في الجماعة وأن يكون محبوبا من هذه الجماعة.

¹ د. مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص 49.

² Patrice Roussel – Rémunération, Motivation et satisfaction au travail ,préface de Jacques Igalens, Avant propos de Bumo Sike , P34.

4 - حاجات التقدير والاحترام: وتتمثل في شعور الإنسان بقيمته أمام نفسه وأمام الآخرين فكما تعددت مهارات الفرد وقدراته كلما زاد شعوره بقيمته أمام نفسه، وكما كوفئ الإنسان على هذا التميز كلما زاد شعوره بقيمته أمام الآخرين¹.

5 - حاجات تحقيق الذات: كل إنسان يتصور لنفسه وضعاً مثالياً في المستقبل، إن حاجة الإنسان للوصول إلى هذا الوضع المثالي تسمى بحاجة تحقيق الذات، ويتميز الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة بالطموح والرغبة في الإنجاز والاستقلالية، لذلك ينصح البعض بتقويض هؤلاء الأشخاص سلطة في اتخاذ القرارات، حيث يساعد ذلك على إشباع حاجاتهم في الاستقلال².

تتمثل فكرة ماسلو أن الفرد يهدف إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى قبل الأعلى، أي أن الفرد لا ينتقل إلى إشباع حاجات مستوى ما إلا بعد أن يكون قد اشبع حاجات المستوى الأدنى، فلا تتصور أن شخصاً يعاني من الجوع، يهدف إلى بناء صداقات وتحقيق الذات.

أما إذا فشل الفرد في تحقيق إشباع مرضي لحاجات مستوى معين، فإجابة ماسلو أن الفرد يستمر في محاولته لإشباع هذا النوع من الحاجات.

تعرضت هذه النظرية إلى عدة انتقادات فيما يخص الترتيب الذي وضعه ماسلو.

- أهمية الحاجات تختلف من فرد لآخر، ويمكن أن تتغير من وقت لآخر.
- يمكن لحاجات في مستويات مختلفة أن تشبع باستعمال محفز واحد، نأخذ فرداً يرغب في الترقية حتى يكون أكثر أماناً في عمله (حاجات الأمن)، وحتى يكون له مركز وظيفي مهم (حاجات تحقيق الذات)، أي يمكن إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، بينما النظرية تفترض الانتقال من حاجة لأخرى.

- Rojot, Bergman وجها انتقاداً لهذا النظرية: فيما يخص السلوك الذي يتبعه الفرد لإشباع حاجاته، عدم وجود الحدود بين أنواع الحاجات مثل العمل هل هو

¹ WWW.pedagogie-ac-aix-marseiller.fr/ecolyc/resped/Ecoent/theory-htm

² د. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي (دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص 16.

حاجة بيولوجية أو تحقيق للذات، النظرية لم تشرح ماذا يحدث بعد إشباع حاجات تحقيق الذات¹.

- لم تحدد النظرية حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأخرى².
- هذه النظرية لا تفسر كل دوافع الناس، فماذا نقول هذه النظرية في الشخص الذي يترك بيته وعمله المستقر ويذهب إلى مناطق بها حروب أو مناطق منكوبة للمساعدة، كالطبيب مثلاً.

2- نظرية ألدرفر للحاجات: Alderfer

قسم Alderfer الحاجات إلى ثلاثة مجموعات:

- 1- **حاجات البقاء Les Besoins d'existence**: و تتمثل في الحاجات البيولوجية و حاجات الأمان المادي عند ماسلو، الجوع، العطش، تحسين شروط العمل، الأجر.... و مختلف الحاجات التي يمكن أن يتحصل عليها داخل المؤسسة
- 2- **حاجات التواصل Rapport sociaux**: و تشمل حاجات الأمان الاجتماعي، و الحاجات الاجتماعية، و حاجات تقدير الآخرين عند ماسلو، داخل المؤسسة هذه الحاجات تتمثل في الرغبة في الانخراط داخل فوج العمل، الدخول في نقاش و اتصال مع الآخرين، المشاركة في نشاطات ثقافية..
- 3- **حاجات النمو d'éveloppement**: و تشمل حاجات تقدير النفس و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

يتمثل اقتراح Alderfer في حالة فشل الفرد في إشباع حاجة على مستوى معين، في ظهور حاجات أخرى في مستوى آخر قد تكتسب أهمية أكبر فيعمل على إشباعها، فإذا فشل في إشباع حاجات النمو لديه كأن يسعى إلى أن يصل إلى مستوى مرموق، فإن حاجات التواصل مع الآخرين تكتسب لديه أهمية وبالتالي يسعى إلى تنمية صداقات تمنحه التقدير كعضو في هذه الجماعة، وإذا لم ينجح في إشباع هذه الأخيرة بإمكانه تركيز جهوده على إشباع حاجات البقاء.

¹ Patrice Rossel , op,cit , P 47.

² د.محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 261.

في إطار نظرية ماسلو الشخص يستمر في إشباع نفس مستوى الحاجات، أما بالنسبة لـ Alderfer إذا لم يتمكن الفرد من إشباع حاجة ما، يبحث عن إشباع أخرى :

3-نظرية العاملين لـ Herzberg: La théorie bi-factorielle

حسب هذه النظرية يوجد عاملين بإمكانهما تحريك دوافع الفرد:

المجموعة الأولى تسمى العوامل الدافعة أو المحفزة "م les facteurs de motivation" لأنها هي القادرة على تحفيز الأفراد للعمل وتتمثل في نوعية المهام التي يؤديها الفرد ومدى أهميتها، المسؤولية، فرص النمو التي يوفرها العمل وهي مرتبطة بطبيعة العمل. أما المجموعة الثانية: لا تحقق رضا العمال، بل كل ما تستطيع عمله هو تقليل حالة عدم الرضا لدى العمال وتسمى العوامل المانعة، ومنها المرتبات والأجور، الإشراف، مجموعة العمل، شروط العمل... كل ما يتعلق بظروف العمل.

حسب هذه النظرية الدوافع التي تجعل العامل في حالة رضا هي تلك المرتبطة بالحاجات الراقية (حاجات النمو عند Alderfer) أما الحاجات الأدنى فالنقص في إشباعها يسبب للعمال حالة عدم الرضا، إلا أنه لا يدفعهم إلى مزيد من العمل حتى لو ارتبط العمل بالحصول على الحوافز المشبعة لهذه الحاجات.

هذه النظرية تنظر إلى الرضا (satisfaction) على أنه عامل مختلف عن عدم الرضا insatisfaction لهذا سميت هذه النظرية بنظرية العاملين، فالرضا يأتي من إشباع حاجات النمو بالذات، أما عدم الرضا فيأتي من نقص إشباع الحاجات الأدنى (بمعنى أن إشباع الحاجات الأدنى لا يرفع درجة الرضا عند الفرد، وإنما يخفض من درجة عدم الرضا)، كما تقترح النظرية أن المال ليس حافزا لسلوك الأداء¹.

Herzberg يصنف الحاجات إلى مجموعتين: حاجات فيزيولوجية وهي تمثل العوامل المانعة، والحاجات البسيكولوجية وهي تمثل العوامل الدافعة أو المحفزة²، التجربة التي قام بها Herzberg تمثلت في توجيه أسئلة لأفراد عينة الدراسة، تتمثل هذه الأسئلة في تذكر الوقائع التي كانوا فيها أسعد ما يمكن بالمؤسسة ومحفزين أكثر، وكذلك تلك التي كانوا فيها أتعس ما يمكن أي تحديد الوقائع التي كانوا فيها راضين وتلك كانوا فيها غير راضين، والإجابة كانت أن العوامل التي لها صلة بطبيعة العمل كانت

¹ د. عبد الغفار حنفي، د. حسين القرار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص 22.

² Patrice Roussel, op, cit, P39.

مسئولة عن رضاهم، أما العوامل المرتبطة بظروف العمل كانت مسئولة عن عدم رضاهم وعليه اقترح Herzberg الفصل بين المجموعتين.

4- نظرية ماكلياند في الحاجات:

صنف ماكلياند الحاجات إلى ثلاثة أصناف:

1 - الحاجة إلى الإنجاز: وتتمثل في رغبة الفرد في النجاح في أداء عمل معين، أي أن الفرد يكون مدفوعا بالرغبة بالتفوق في العمل، يمكن ملاحظة دافع الإنجاز في الأعمال التي يمكن تقييم أداء الفرد فيها.

نتائج أبحاث ماكلياند بينت أن الأفراد الذين لديهم دافع الإنجاز، يتميزون بما يلي: يفضلون المهام المتوسطة الصعوبة، عن تلك السهلة التي يكون احتمال النجاح فيها كبير، وبالتالي لا تمثل لهم تحديا كبيرا، كما لا يميلون إلى المهام الصعبة التي يكون احتمال النجاح فيها قليل، وبالتالي الفشل فيها يؤدي إلى إحباطهم¹.

- يفضلون الحصول على معلومات عن نتائج أعمالهم بسرعة، فطالما أن النجاح هو الذي يحركهم يرغبون في معرفة نتائج أعمالهم بسرعة.

- يفضلون المهام التي توفر لهم قدر كبير من الاستقلالية والمسؤولية الشخصية حتى يتمكنوا من توجيه جهودهم².

- يشعرون بالسعادة والرضا لتحقيق النجاح بغض النظر عن العوائد المالية،

يرى ماكلياند أن دافع الإنجاز هو مكتسب من خبرات الشخص وبالتالي يمكن

تعليمه.

2 - الحاجة إلى الانتماء: وهي الرغبة في تكوين صداقات مع الآخرين، وأن يكون للفرد علاقات شخصية واجتماعية مع الآخرين، يعتبر قبول الجماعة للفرد هو أساس إشباع هذه الحاجة، في حين أن الرفض يؤدي به إلى الإحباط.

3 - الحاجة إلى النفوذ: وتتمثل في الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين هؤلاء الأفراد يسعون عادة إلى المواقع القيادية، وهم غالبا يكونون متحدثين جيدين ومجادلين عنيديين³.

¹ د. عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، مرجع سابق، 214.

² د. محمد سعيد نور سلطان، مرجع سابق، ص 208.

³ د. صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص 133.

المختصين في الميدان الإداري أعطوا الاهتمام إلى دافع الإنجاز، فإذا كان يمكن تعلمه كما يرى ماكلياند، فيمكن تصميم برنامج تدريب الذي من شأنه رفع الإنجاز لدى المتدربين، أو يمكن توفير ظروف عمل ليست بالصعبة ولا بالسهلة حتى يتمكن الفرد من تحقيق النجاح.

5- نظرية العدالة النسبية La théorie de la justice organisationnelle et de l'équité

يعتبر Adams من أبرز الباحثين الذين تعرضوا لهذه النظرية في الفترة (1963 - 1965) بحيث يرى أن الدافع إلى العمل من قبل الفرد يكون من خلال مقارنة نفسه بأشخاص في نفس ظروفه لمعرفة ما إذا كان يعامل بعدالة أو لا.

الفرد يقارن نفسه مع فرد آخر نسميه "الفرد المرجعي"، بحيث أن هذا الأخير يكون له ظروف مشابهة إلى حد كبير للشخص الذي يقارن، فالموظف صغير السن حديث التعيين بالعمل لا يقارن نفسه مع آخر كبير وله خبرة، وإنما يقارن نفسه بزميل حديث التعيين مثله.

أساس المقارنة:

حسب هذه النظرية فالشخص لا يقارن ما يحصل عليه من المؤسسة مع ما يحصل عليه شخص آخر، مثلا لا يقارن أجره بأجر آخر، وإنما المقارنة تكون على النحو التالي:

يقوم الفرد بتقييم مساهمته في المنظمة (contributions) أي ما يقدمه للمؤسسة الجهد المبذول، تعليمه وتكوينه، وكفاءته وخبرته وخدماته التي قدمها للمؤسسة طيلة مدة عمله... ويقيم أيضا ما يحصل عليه من المؤسسة أي الفوائد أو العوائد les avantages من أجر، شروط العمل، التقدير والمكانة التي يحظى بها.. فرص نموه وتقدمه (الترقية)... ثم يقوم بمقارنة الفوائد بالمساهمة والتي يضعها على شكل نسبة على النحو التالي.

$$(1) \frac{A1}{C1} = \frac{\text{الفوائد}}{\text{المساهمات}}$$

A1 الفوائد التي يتحصل عليها الشخص (1) من عمله.

C1 مساهمة الشخص (1) في المؤسسة.

هذا الشخص الذي يقارن يقوم بنفس الشيء بالنسبة للشخص الآخر والذي يأخذه كمرجع ويكون ذلك من خلال النسبة التالية.

(2)

$\frac{A2}{C2}$

A2 : الفوائد التي يتحصل عليها الشخص (2) الذي يعتبر كمرجع .

C2 : مساهمة الشخص (2) في المؤسسة والذي يعتبر كمرجع.

ثم يقوم الشخص (1) بمقارنة النسبتين (1) و (2) ونتيجة المقارنة هي التي تحدد سلوك هذا الفرد، إذا كانت النتيجة تساوي النسبتين فالفرد يشعر بالعدالة ولا تتوفر له دافعية لتغيير سلوكه، أما إذا كانت النسبتين مختلفتين، شعر بعدم العدالة وهذا ما يدفعه لمحاولة تصحيح الخلل بين النسبتين¹.

في حالة اختلاف النسبتين نميز احتمالين: إما أن يكون وضع الفرد أسوء من وضع الفرد المرجعي أي أن $\frac{A1}{C1}$ أصغر من $\frac{A2}{C2}$ ، أو يكون العكس.

في حالة الأولى إن رأى الشخص أن وضعه أسوء من وضع الشخص المرجعي فإنه يشعر بأنه تحت العدالة، ويقوم بعدة بدائل للوصول إلى العدالة أي التوازن بين النسبتين، من بينها ما يلي:

- يحاول إعادة التكافؤ بين النسبتين $C1$ و $\frac{A1}{C1}$ بزيادة فوائده (A1) كالمطالبة برفع الأجر مثلاً.

- الضغط لتقليل فوائد الشخص الآخر أي المرجعي (A2) كتقليل نصيب الآخر في المكافآت السنوية، أو التأثير على أفراد آخرين لكي يقللوا من تقديرهم للشخص الآخر.

- أن يحاول تقليل مساهمته C1 ، بتقليل مستوى الجهد الذي يبذله مثلاً.

- الضغط لزيادة مساهمة الفرد الآخر (C2) ، كأن يطالب بأن يتحمل الفرد الآخر أعباء أكثر.

- تغيير مدركاته عن بعض أطراف النسبتين، فتقييم الفرد لفوائده ومساهمته وفوائد الآخر ومساهمته مبني على تقديرات شخصيته، لا تتوفر لديها تقديرات موضوعية دقيقة، وبالتالي

¹ د. عبدالغفار حنفي، حسين القزاز، مرجع سابق، ص 234.

يسأل نفسه إذا كان قد بالغ في تقدير شيء أو قلص من تقدير شيء آخر، ويحاول إعادة التوازن من خلال إعادة تقديره لبعض مكونات هاتين النسبتين.

- يحاول تغيير الشخص المرجعي.

- حل آخر قد يتخذه الفرد في حالة عجزه عن تعديل النسبتين بالطرق السابقة، فإنه سيلجأ إلى ترك المؤسسة، خاصة إذا توفر أمام الشخص عمل آخر.

أما في حالة ما كان تقديره أنه أفضل من غيره أي أن $\frac{A1}{C1}$ أكبر من $\frac{A2}{C2}$ ، فإنه عادة ما يلجأ إلى تغيير مدركاته عن مكونات النسبتين، كأن يرى أن ما يقدمه للمؤسسة هو كثير ويحاول التقليل منه، كما قد يلجأ إلى بدائل أخرى بهدف إعادة التوازن والتخلص من الشعور بأنه مميز عن فرد آخر¹.

في دراسة ADAMS إن الفرد يقارن نفسه بفرد أو مجموعة أفراد آخرين داخل المؤسسة وبالتالي فهو يبحث عن العدالة الداخلية ، كما قد يقارن نفسه بأشخاص في مؤسسات أخرى فهو يبحث عن العدالة الخارجية .

أما في دراسة أخرى في إطار هذه النظرية و التي قام بها THERIAULT (1983) فيرى أن الفرد يقارن النسبة التي وضعها أي الفوائد التي يتحصل عليها بالنسبة لمساهمته في المؤسسة ، مع ما كان عليه في الماضي، أو مع ما يتوقعه في المستقبل أي يرى إذا كان بإمكانه زيادة هذه النسبة في المستقبل، والحالة الثالثة تتمثل في أنه يضع نسبة مثالية ويقارن ما هو عليه فعلا بتلك النسبة².

ما يلاحظ على هذه النظرية هو أن تقدير الفوائد والمساهمات هي تقديرات شخصية ليست دقيقة فهناك أشياء قد تعطي تقديرا أكثر مما تستحقه أو أقل، وهذا من شأنه أن يوصل إلى أحكام ليست صحيحة فيما يخص العدالة أو عدما إلا أن النظرية تبقى مهمة إذ أنها لفتت الانتباه إلى دافع مهم لسلوك الفرد وهو العدالة .

¹ د. عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، مرجع سابق، ص 238.

² -patrice Roussel ,op,cit,P45.

6- نظرية تحديد الأهداف: La théorie de la fixation des objectifs

يعتبر " LOCKE " لوك من أبرز الباحثين في هذه النظرية والتي اعتبرها مجموعة تقنيات عوض نظرية، تحاول هذه النظرية معرفة كيف أن الأهداف بإمكانها التأثير على السلوك في العمل¹

فلو أخذنا مجموعتين يقومان بنفس العمل مثلا إنتاج محافظ، وطلبنا من المجموعة الأولى بذل أقصى جهد لتحقيق إنتاج جيد، أما المجموعة الثانية طلبنا منها إنتاج عدد محدد (س) مثلا في الساعة لكل فرد، فبعض الدراسات والتجارب بينت أن المجموعة الثانية ستحقق أفضل إنتاج.

Locke وزملاؤه من خلال التجارب التي أقاموها توصلوا إلى أن تحديد الأهداف في المؤسسة يؤدي إلى مضاعفة أداء العمال في حالة ما إذا:

- يكون للعمال الإمكانيات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، بحيث توضع أهداف ذات مستوى عال، لكن ليس إلى درجة يستحيل الوصول إليها. أو تفوق قدرات العمال كلما كانت الأهداف محددة وواضحة وقادر الفرد على إنجازها، كلما كانت الدافعية لديه لتحقيقها أكبر.

- للمعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه والإجراءات التي يتبعها لتحقيق الأهداف الأثر الأكبر لإثارة دافعية الفرد لمزيد من العمل².

- يعتبر الهدف دافع للعمل إذا ارتبط تحقيقه بالمكافآت.

باحثون آخرون يرون أن الهدف يعتبر دافعا للعمل، وذلك لأن الأهداف المحددة توفر مسارا واضحا مطلوبا من الفرد أن يسلكه، وبالتالي يوفر عليه الاختيار بين عدة بدائل، ويوجه طاقته بشكل مركز نحو هذا المسار³.

7- نظرية التوقع⁴:

من أبرز رواد هذه النظرية Victor Vroom، الفكرة الأساسية لهذه النظرية هي أن الدافع للقيام بعمل معين يتوقف على ما سوف يحصل عليه الفرد نتيجة إنجاز هذا العمل بحيث أن السلوك الذي يقوم به الفرد في موقف معين يكون نتيجة المفاضلة بين عدة بدائل

¹ Patrice Roussel, op, cit, P66.

⁴ د. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 01.

³ د. عبد الغفار حنفي، حسن القزاز، مرجع سابق، ص 230.

⁴ د. أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 25.

للسلوك أو التصرف متوفرة أمام الفرد في ذلك الموقف، اختيار العمل بطريقة معينة يعتمد على المنافع المتوقعة من جراء إنجاز هذا العمل.

حسب هذه النظرية فإن اختيار سلوك معين يعتمد على جاذبية كل بديل هذه الجاذبية تعتمد على ثلاثة عوامل:

قوة جاذبية بديل سلوك = التوقع من النوع الأول X التوقع من النوع الثاني X منفعة العوائد.

- التوقع من النوع الأول: وهو احتمال أن سلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة وهذا حسب ما يراه الفرد ويدركه وهذا يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

- التوقع من النوع الثاني: ماذا يحصل بعد إتمام عملية الإنجاز، ويوضح العلاقة بين الإنجاز والمكافئة التي سيحصل عليها الفرد. وتختلف المكافئة التي يرغب فيها الفرد من شخص لآخر فقد تكون أجرا أو استمتاعا بالعمل أو مكانة اجتماعية...

- منفعة العوائد: وهي تمثل العوائد أو الفوائد التي يرغب الفرد الحصول عليها، قد تكون عوامل داخلية مرتبطة بطبيعة العمل (إحساس الفرد بالإنجاز، استمتاع بأداء العمل...) وقد تكون خارجية، الأجر الترقيية... والسؤال الذي يطرح هنا: هل يشعر الفرد بأن الحوافز التي يحصل عليها ذات منفعة وجاذبية له؟ وما هي درجة هذه الجاذبية؟

إن العناصر الثلاثة (التوقع الأول والثاني والعوائد) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، باختلاف الأفراد يختلف التقدير، فهذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر إدراكية.

تعتبر نظرية التوقع إحدى النظريات الدافعية الأكثر قبولا، يمكن تطبيقها في المؤسسة باستخدام مبادئها، وذلك من خلال توضيح للعامل العلاقة بين الأداء وبين الحصول على حوافز وعوائد معينة وكيف أن مجهودهم يؤدي إلى أداء معين.

المطلب الثاني: العوامل التنظيمية المؤثرة في سلوك الفرد

في الجزء السابق رأينا أن سلوك الفرد يتأثر بعوامل ذاتية تحدد خصائصه الفردية، المتمثلة في إدراكه، قدرته على التعلم، الدوافع التي تحرك السلوك بتصرف معين وشخصيته التي تحدد هويته، لكن سلوك الفرد يتأثر أيضا بعوامل البيئة المحيطة به، الثقافية، الاجتماعية، السياسية، لكن ما يهمنا في هذه الدراسة هو البيئة التنظيمية التي يعمل

بها الفرد، أي المؤسسة وما توفره للعامل، بحيث يكون لها تأثير ايجابي أو سلبي على سلوكه، يرى لوين Lewin "أن سلوك الفرد هو محصلة تفاعل الفرد مع بيئته"¹.

نلخص العوامل التنظيمية المؤثرة على سلوك الفرد إلى:

- القيادة الإدارية.
- الاتصال.
- أنظمة الحوافز.
- ظروف وضغوط العمل.

1) القيادة:

إن السلطة الرسمية مهمة جدا لفاعلية القيادة، فالسلطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة هي جزء أساسي في بعض نظريات القيادة، فنظرية اتخاذ القرارات في القيادة مثلا ترى، القادة من يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات المهمة والرئيسية بشأن العمل، وقد يفوضون جزء من سلطاتهم في اتخاذ القرار لمرؤوسيه، أما نظرية التفاعل بين القائد والفرد فإنها مبنية على طبيعة العلاقة بينهما فإذا تمكن الرئيس الذي له سلطة رسمية من نيل احترام وإعجاب مرؤوسيه فسيمكنه هذا من تنفيذ القرارات التي يتخذها، والتأثير بشكل ايجابي في سلوكهم. إن الأسلوب القيادي الذي يتبعه المدير له تأثير كبير على سلوك الفرد، فقد أثبتت بعض الدراسات أن الأسلوب الأتوقراطي يجعل الأفراد يحققون إنتاج كبير في المدى القصير، ينخفض مع الوقت، وأنهم يحققون نسبة عالية من الإنتاج في وجود الرئيس، أما في حالة مغادرته فيظهرون سلوكا آخر يؤدي إلى انخفاض معدل الإنتاج، كما أن الأسلوب الأتوقراطي المستبد في مدى الطويل يشكل ضغطا على المرؤوسين والذي ينعكس على روحهم المعنوية وبالتالي على سلوكهم داخل المؤسسة.

على العكس فإن الأسلوب الديمقراطي أثبت فعاليته، بحيث يعطي للمرؤوسين شعور بالأهمية من خلال اشتراكهم في عملية اتخاذ القرار، وحسن العلاقات الإنسانية بين المدير الديمقراطي ومرؤوسيه، فقد بينت النتائج أن المرؤوسين في ظل الأسلوب الديمقراطي يحافظون على نفس مستوى الإنتاج حتى في غياب الرئيس.

¹ د. أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 32.

لكن يبدو أن الأسلوب الأتوقراطي ليس دائما سيئا، والديمقراطي ليس دائما جيدا، فهناك حالات من المرؤوسين يفضلون الأسلوب الأتوقراطي، خاصة أولئك الذين لا يرغبون في تحمل المسؤولية ويفضلون أن يكون كل شيء محدد لهم. ما يمكن قوله هو أن استجابة الفرد للأسلوب القيادي المتبع والسلوك الذي يسلكونه يعتمد على الخصائص الشخصية للفرد وعلى قيمه ودوافعه.

2 (الاتصال):

أ- تعريف الاتصال:

* يعرف دافيس Davis الاتصال "بأنه عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر"¹.
 * ويعرف Chevy الاتصال "بأنه السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير في الطرف الآخر"².
 * ويرى سكينر Skinner أن الاتصال "هو استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز في تبادل المعلومات".
 * ويمكن تعريف الاتصال أيضا "أنه عملة نقل المعلومات من شخص إلى آخر، أو من مجموعة إلى أخرى، وتأخذ هذه العملية عدة أشكال في مواقع العمل، وذلك مثل الأوامر الشفوية، أو المكتوبة، المحادثات غير الرسمية، التقارير المطبوعة، أو أخبار موضوعية على لوحة الإعلان، أي أن هذه العملية المستمرة والحيوية للمنظمة، قد تحدث من خلال الكلمة المكتوبة أو المنطوقة أو الإيماءات..."³

ب (عناصر الاتصال):

تتكون عملية الاتصال من : المرسل ، الرسالة، الوسيلة المستخدمة، المستقبل.
 1 (المرسل: وهو شخص أو مجموعة أشخاص يبدوون عملية الاتصال، بحيث يكون لدى المرسل مجموعة من المعلومات والأفكار.
 2) الرسالة: وهي عبارة عن تحويل أفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معان مشتركة بين المرسل والمستقبل، وقد تكون هذه الرموز: كلمات، حركات، أصوات، أرقام، صور،... فالرسالة هي موضوع الاتصال.

¹ د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 230.

² نفس المرجع، ص 231.

³ رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص 318.

3) الوسيلة: هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، منها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان، الهاتف، المؤتمرات، الندوات... كما أن هناك اتصالات مكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير، المجالات، المنشورات والفاكس... كما يمكن التمييز بين وسائل الاتصال الرسمية وهي تلك التي تعترف بها المؤسسة، ووسائل اتصال غير الرسمية كالأحاديث الودية، مناقشات خلال فترات العمل والراحة... إن كلا الوسيلتين ضروريتان في عمليات الاتصال الإنساني.

4) المرسل إليه (المستقبل): وهو الشخص أو الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة من المرسل، بحيث يقوم المستقبل بالنقاط الرسالة، ثم تنظيم واختيار المعلومات التي تلقاها وإعطائها تفسيرات ومعان ودلالات.

ج) أنواع الاتصالات:

أولاً: الاتصالات الرسمية:

أ- الاتصالات الهابطة: وهي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات الخاصة بالعمل من المديرين إلى العمال، وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل، وتتمثل هذه المعلومات في القرارات الإدارية، التعليمات، وكل المعلومات التي يحتاجها المرؤوسين.

ب- الاتصالات الصاعدة: وتعتبر مكملة للاتصالات الهابطة، فالعمال لا يستقبلون فقط المعلومات، فهم والمشرفين عليهم يقومون أيضاً بإرسال معلومات من أسفل إلى أعلى، وتتضمن تلك المعلومات المتعلقة بتنفيذ العمل، شكاوى العمال، الاتجاهات المختلفة ومقدار الرضا عن العمل... هذه المعلومات الصاعدة تؤكد إذا كانت المعلومات الهابطة قد وصلت أو لا.

ت- الاتصالات الأفقية أو الجانبية: وتتمثل في إرسال المعلومات بين الإدارات والأقسام والأفراد في نفس المستوى، وتعتبر هذه الاتصالات ضرورية لإحداث التنسيق والانسجام بين الأقسام والإدارات.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية: إلى جانب خطوط الاتصالات الرسمية الضرورية لنشاط المؤسسة يظهر نوع آخر من الاتصال ألا وهو الاتصال غير الرسمي، بحيث أن رسائله يمكن أن تنتقل في أي اتجاه وتصل إلى من ترغب في المؤسسة. دون أن تأخذ في الاعتبار الخطوط الرسمية للاتصالات، تستعمل المؤسسة الهيكل التنظيمي لتوضيح

الاتصالات الرسمية، في حين يستخدم "السوسيو جرام" وهو رسم لتوضيح الاتصالات غير الرسمية، أي يستخدم لدراسة العلاقات التي تنشأ بين أعضاء المنظمة.

يرى بيرد Baird¹ أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر في الاتصالات غير الرسمية:

الصدقة: ففي شبكة الاتصالات غير الرسمية نجد أن الأفراد ينقلون المعلومات إلى أصدقائهم، ففي الغالب نجد أن الأفراد ينقلون المعلومات إلى من يودوهم ويرتاحون إليهم.

العمل: إذ نجد بعض الأفراد الذين هم حلقة الوصل في الاتصالات الرسمية، يصبحون أيضا حلقة وصل في الاتصالات غير الرسمية، فالأفراد الذين يتكرر الاتصال بينهم في مجال العمل، شيئا فشيئا يبدأون بتبادل المعلومات بطريقة غير رسمية...

الفعالية: وتتمثل في أن شبكة الاتصالات غير الرسمية أسهل وأسرع من استخدام الشبكة الرسمية، فقد نجد مثلا أن عامل في مستوى تنظيمي منخفض، يرغب في إيصال رسالة عاجلة إلى مسئول في مستوى أعلى، فيعمل على نقلها بطريقة غير رسمية لأنها أسرع من الشبكة الرسمية التي تعتمد على عدة مستويات إدارية قبل أن تصل الرسالة إلى مستقبلها.

تظهر أهمية شبكة الاتصالات غير الرسمية في كونها:

- بديل لنقل الرسائل والمعلومات.
- توثيق الاتصالات والعلاقات الاجتماعية التي تعمل على تنمية مشاعر ايجابية مصدرها الانتماء إلى جماعة العمل (أي المؤسسة)، بحيث أن لهذه المشاعر آثار ايجابية على معدلات التغيب، ودوران العمل.
- يمكن من خلال شبكة الاتصالات غير الرسمية إبراز أهمية معلومات معينة والتأكيد على جوانب معينة من رسائل تم إرسالها بطريقة رسمية، كتذكير العمال من خلال شبكة الاتصالات غير الرسمية بأهمية مواعيد معينة، أو خطورة القيام بشيء ما تم حضره بطريقة رسمية.

إن الاتصالات غير الرسمية تساهم في نشر الإشاعات والتي يعرفها Davis على أنها "أفكار وآراء يتم تقديمها على أنها حقائق أكيدة في حين أنها قد تكون صائبة أو خاطئة"¹

1 د. رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص 348.

ويرى كل من Burdick و Schachter أن الإشاعات تنتشر في المؤسسة عندما يفتقر أعضاؤها إلى المعلومات الدقيقة عن الموضوعات التي تهمهم، أي عندما يكون نقص في المعلومات الواردة من خلال قنوات الاتصال الرسمية، بحيث تبدأ الإشاعات بالظهور من خلال شبكة الاتصالات غير الرسمية.

أحسن طريقة يمكن للمدير أن يستخدمها لمعالجة الإشاعات هي توفير من خلال قنوات الاتصال الرسمية المعلومة الكافية للعمال، من جهة أخرى معرفة شبكة الاتصالات غير الرسمية واستخدامها لتكون مصدرا ثانيا للمعلومات، يرى Hersey و Zaremba "أن أفضل طريقة لمواجهة الإشاعة هي توفير المعلومات الدقيقة من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وتصبح هذه الطريقة ممكنة فقط إذا كانت الإدارة جزءا من شبكة الاتصالات غير رسمية².

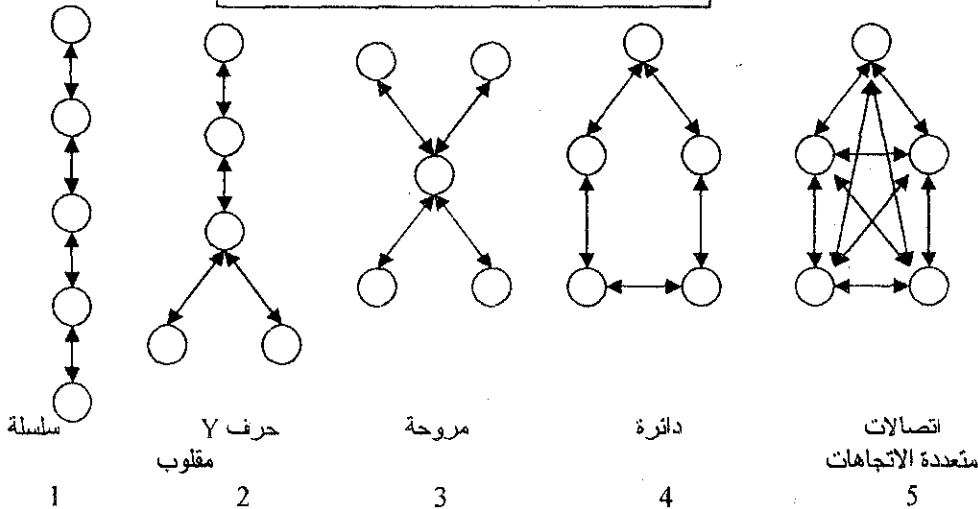
د - شبكات الاتصال:

يقصد بشبكة الاتصال مجموعة قنوات الاتصال الموجودة في هيكل تنظيمي معين، بحيث يمكن لهذه الشبكات أن تؤثر على العملية الاتصالية بطريقة إيجابية أو سلبية، يتم تقييم هذا التأثير حسب:

- سرعة ودقة انتقال المعلومات والأداء. - إمكانية التعرف على القائد - رضا الأفراد في شبكة عن أداؤهم للمهام.

توجد العديد من شبكات الاتصال حسب طبيعة نشاط كل مؤسسة من أهمها نذكر ما يلي:

الشكل : 3-1-1- شبكات الاتصال



¹ رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص 349.
² نفس المرجع، ص 350.

تسمى الشبكات الثلاثة الأولى "الشبكات المركزية" أما الشكليين (4 و5) فتسمى بالشبكات اللامركزية، في النوع الأول يقوم المركز بتوجيه مسار الرسائل، أما في الثاني فإن الرسائل يمكن أن تبدأ عند أية نقطة على الشبكة.

شبكات الاتصال المركزية:

- شبكة اتصالات على شكل سلسلة، تبدأ الرسالة من أسفل أو أعلى وتسير وفق طريق محدد، تسمح هذه الشبكة لجميع المستويات التعرف على محتوى الرسالة، لأن كل واحد منها يساهم في نقلها.

- شبكة الاتصال الثانية على شكل حرف (Y) مقلوب، تمثل هذه الشبكة أربعة مستويات تنظيمية مختلفة بحيث في نهاية الشبكة يتم إرسال الرسالة إلى أكثر من شخص، كأن يقوم رئيس المؤسسة بتوجيه أمر إلى احد المديرين، والذي يقوم بنقله إلى المشرف عن العمل التنفيذي والذي بدوره يوجه الرسالة إلى العاملين في قاعدة الهرم التنظيمي.

- شبكة اتصالات على شكل مروحة، هذه الشبكة تتيح لفرد واحد فقط الاتصال بجميع الأفراد الآخرين، ولا يمكن للأفراد الآخرين الاتصال ببعضهم البعض إلا عن طريق الرئيس فقط (المشرف، مراقب العمل...) بحيث من خلاله تنتقل جميع الرسائل، من الأمثلة على هذا مدير المبيعات، وأربعة من الباعة يذهبون للبيع في مناطق مختلفة، بحيث يتلقى كل واحد منهم التعليمات من مدير المبيعات¹.

شبكة الاتصال اللامركزية:

- شبكة الاتصالات الدائرية: يتصل كل فرد بشخصين في هذه الحالة والذين من خلالهم يمكن الاتصال بأفراد آخرين.

- الشبكات ذات القنوات المتعددة الاتجاه، هذه الشبكة لا تضع قيودا على الأفراد فكل عضو يستطيع الاتصال بحرية مع الأعضاء الآخرين، من أمثلة هذه الشبكات مجالس إدارات الشركات.

كل شبكة من الاتصالات لها جوانب إيجابية وأخرى سلبية، إذ نجد أن شبكة الاتصالات اللامركزية تتميز بكفاءتها عندما تكون الرسائل متعلقة بواجبات معقدة كحل مشكلة معينة،

¹ د. رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص 344.

أما بالنسبة للرضا عن العمل، فإن البحوث تشير بأنه يكون بأعلى درجة في المؤسسات تستخدم في عملية الاتصال الأسلوب الديمقراطي المشارك، حيث أن هذا يخلق لدى العمال إحساس بأهميتهم ، هذا ما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد.

فتبادل المعلومات يعتبر أمرا حيويا للعمال، فكبح الاتصال أو التقليل من المعلومات المتبادلة، أو إذا كانت الرسالة المرسلة يكتنفها الغموض فإن ذلك ينعكس سلبا على رضا العمال، وعلى قناعتهم بالعمل، ويزيد من احتمال تركهم للعمل.

يعد إتباع أسلوب المشاركة طريقة فعالة تمكن العمال من معرفة ما يجري في مؤسستهم وتوفر لديهم دافعية أكثر ومعرفة أعمق مما ينعكس ايجابيا على سلوكهم. إن عملية الاتصال تساعد على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد، هذا ناتج عن زيادة التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي بدوره إلى توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال¹.

ن - السلطة وعملية الاتصال:

إذا كانت السلطة الرسمية هي عملية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وتوجيهها إلى المستويات الدنيا لتنفيذها، فإن هذا الانتقال لمعلومة مرتبط بوجود عملية اتصال هابطة لإيصال هذه المعلومة. وأيضا عملية اتصال صاعدة لمعرفة مدى فهم وإدراك المؤسساتيين للمعلومات المرسلة إليهم.

أظهرت دراسة Mintzberg أن حوالي 80 % من عمل المدير ووقته يتضمن نوعا من أنواع الاتصال، فكلما كانت قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوس واضحة، كلما زاد احتمال نجاح الطرفين لإنجاز الواجبات، كما أن عملية الاستماع للمرؤوسين والاهتمام بحاجاتهم ومشاكلهم هي شديدة الأهمية، فالمدير الذي لا يستقبل الاتصالات الصاعدة لن يتمكن من القيام بواجباته، لأنه لا يعرف رد فعل مرؤوسيه عن القرارات السابقة².

يمكن زيادة تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى عن طريق تبني المديرين في المستويات الأعلى لسياسة الباب المفتوح، وذلك من خلال تحديد أوقات يستطيع من خلالها العاملون مقابلة أعضاء الإدارة مباشرة.

¹ أنماط سلوك الموظف وتأثيرها على التسير، دراسة أنثروبولوجية، موظف الجامعة نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير من إعداد عبد العزيز حوراري، مرجع سابق.

² د. رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص 419.