

المداخل النظرية لدراسة السلطة في التنظيم

الأستاذة : مايدي زينب

جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2-

البريد الإلكتروني: zinebmaidi@gmail.com

الملخص:

تعدّ السّـلطة ظاهرة اجتماعية اهتمّ بها الإنسان منذ القدم إلى عصرنا هذا، لكن هذا الاهتمام يختلف من عصر إلى آخر، ففي العصور الأولى كانت السّـلطة محصورة في المجال السياسي أي في سلطة الحاكم على شعبه، أما في عصرنا الحالي فقد تخطّى الأمر ذلك لاسيما بعد الثورة الصناعية وظهور المؤسسات الكبرى، الأمر الذي توجب وجود نسق من السّـلطة التّـنظيمية من أجل عملية الضبط والسّـهر على السير الحسن للعمل، لذا فإنّها تمثل عصب العملية الإدارية. وهذا ما جعل العديد من علماء اجتماع التنظيم يوجّهون أنظارهم نحوها أمثال فيبر، سيمون، سيلزنيك، وكروزيي وغيرهم وقد حاول كلّ منهم تقديم تحليل لها. الكلمات المفتاحية: السلطة ، التنظيم، السلطة التنظيمية.

Résumé :

Depuis l'antiquité, l'homme s'est intéressé au pouvoir comme un phénomène social, mais son intérêt a changé avec le temps. En effet, le pouvoir était exclusivement lié au domaine politique, décrivant le pouvoir du gouvernement sur le peuple. Actuellement, ce n'est plus le cas, le pouvoir a dépassé le domaine politique après la lutte industrielle et l'apparition des grandes sociétés économiques et donc la nécessité de créer un système de pouvoir organisationnel visant le contrôle du bon déroulement des processus de production dans la société. Ceci a fait du pouvoir le nerf de la fonction administrative et de ce fait sujet d'étude pour plusieurs sociologues comme **Weber, Simon, Selznik, Crosier** et autres. Chacun a essayé de faire une analyse du pouvoir.

Les mots clés : le pouvoir, l'organisation, le pouvoir organisationnel.

مقدمة:

إن التطور التنظيمي للمؤسسات من السمات المميّزة للمجتمع المعاصر، وتحفل دراسات علم اجتماع التنظيم بتراث غني وواسع يقدم الباحثون فيه تصورات متعدّدة لتحليل السلطة التنظيمية، حيث تعرّف السلطة هذه الأخيرة على أنها " حق للمدير يمتلكه بحكم وظيفته، حيث لا يستطيع أن يؤدي أعماله دون أن يعمل مع الآخرين، ولكي ينجح في تكليف الآخرين من العاملين معه بالقيام بأعمال معيّنة، لا بدّ له من سلطة الحق في أن يكلّفهم بالعمل ويصدر لهم التعليمات والأوامر فالسلطة لازمة لكل مدير، وامتلاكها يمكنه من ممارسة مسؤوليات بكفاءة وفعالية"¹، وسنحاول التطرق لأهم النظريات التي تناولت موضوع السلطة التنظيمية بداية من التصور العقلاني الذي قدّمه "ماكس فيبر"، وصولاً إلى التحليل الاستراتيجي لعلاقات السلطة الذي قدمه "ميشال كروزي".

1. نظرية ماكس فيبر والنموذج البيروقراطي:

لقد احتلت أعمال "فيبر" المتصلة بنماذج السلطة والبيروقراطية مكانة مرموقة، بحيث اعتبر أول من نظر للسلطة البيروقراطية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي، فبالنسبة له البيروقراطية هي الخاصية المميزة للمجتمعات الصناعية. فالبيروقراطية من أبرز المسائل التي ظهرت في تحليلات "فيبر" كأسلوب تنظيمي، وذلك من خلال دراسة مصادر القوة والتفوذ أو السلطة في المجتمع. لقد تأثر "فيبر" بالظروف البيئية المحيطة به وخاصة بالاستبداد بالسلطة والتّحيز للحكام وشيوع المحسوبية واختلال العدالة، كما تابع - بحكم تأهيله الاجتماعي - الظروف السياسية والاقتصادية والدينية وظهور الرأسمالية وأثرها على الهيكل الاجتماعي ونمو التصنيع وتغيّر بعض المفاهيم.²

التنظيم البيروقراطي والسلطة:

"لقد أقام "فيبر" تصوّره للتنظيم على مفهومي القوة والسلطة مفرقا بينهما بناء على أساس توفر الشرعية أو فقدانها. فقد عرّف القوة على أنها احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معيّن. كما أرجع السلطة إلى أن من يمتلكها يكون لديه الحق في ممارستها من جهة، ومن يخضع له يجد من واجبه طاعتها من جهة أخرى"³. فالسلطة تستوجب توفر الشرعية التي تعطيها وتمنحها الاستقرار النسبي وتحدد أبعادها وبناء على هذا فإن "فيبر" يقدم ثلاث أنواع للسلطة وهي:

¹ إبراهيم محمد صالح، الإدارة والإشراف التربوي، ط1، دار المستقبل، عمّان، 2011، ص37.

² الشّرقاوي علي، التنظيم، الدار الجامعية، بيروت، دون تاريخ، ص 71.

³ رابع كعابش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2006، ص 44.

- **السَّطَّة التَّقْلِيدِيَّة:** وهي ترتكز أساسا على السَّن والمكانة التَّقْلِيدِيَّة الَّتِي يحتلها صاحب السَّطَّة ويقبلها أفراد الجماعة وتتميز المجتمعات البدائيَّة بوجود هذا النَّوع من السَّطَّة¹.
- **السَّطَّة الكاريزماتِيَّة أو الرُّوحِيَّة:** ويعتمد هذا النَّوع من السَّطَّة على الصِّفَات والمميَّزَات والقدرات الشَّخصِيَّة والخصائص القياديَّة والجاذبيَّة الشَّخصِيَّة وقد يصاحب هذا النمط شعور بأنَّ القائد الكاريزماتي بطل ذو نفوذ أو قوَّة خارقة. وتتجسَّد السَّطَّة الكاريزماتِيَّة في الأنبياء والأبطال والزَّعماء والقادة المتميِّزين².
- **السَّطَّة القانونِيَّة أو الرَّشيديَّة:** والسَّطَّة القانونِيَّة القائمة على مجموعة من القواعد المتفق على أنَّها مشروعة بين أعضاء الجماعة. وتتركز السَّطَّة القانونِيَّة في المنصب لا في شاغله ولا يمكن لأي شخص يصل إلى المنصب أن يمارسها إلَّا وفقا للقواعد المقررة³. ونجد هذا النَّوع من السَّطَّة في المجتمعات المعاصرة التي تتميز بوجود منظمات معقَّدة.
- إذن، وانطلاقا من التَّساؤل حول الشَّرعية وممارسة السَّطَّة والعلاقة بينهما أكَّد فيبر على أنَّ السَّطَّة التي تتميز بالشَّرعية هي تلك التي يؤمن الأفراد بأنَّها يجب أن تطاع. هذا الإيمان الذي ينتهي بالطَّاعة يضع دائما نصب عينيه وجود السَّطَّة وهنا يكمن الفرق بين السَّطَّة والتَّسلط القائم على القوة والعنف⁴.
- لقد بلور فيبر أبحاثه حول الإدارة العقلانيَّة والقانونيَّة وسماها البيروقراطيَّة واعتمد على مصطلحي القوة والسَّطَّة كأساس لنظريته. والسَّطَّة في التَّنظيم البيروقراطي هي قدرة شخص معين على فرض إرادته على الآخرين⁵. وقد وضع فيبر مجموعة من المبادئ يقوم عليها نموذجه من أجل ضبط سلوك الفرد داخل التَّنظيم وجعله عقلانيا. وهذه المبادئ هي⁶:
- **التَّخصُّص الوظيفي:** تقسيم العمل إلى مجالات محدودة وثابتة تحدَّد من خلالها مسؤوليات ومهام كل فرد.

¹ محمد مجتد جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، ط 1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 227.

² نفس المرجع، ص 227.

³ نفس المرجع، ص 227.

⁴ ملحم محسن، التَّحليل الاجتماعي للسَّطَّة، منشورات دحلب، الجزائر، 1993، ص 29.

⁵ الكبيسي عامر، التَّصميم التَّنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998، ص 51.

⁶ Roger Aim, **l'essentiel de la théorie des organisations**, Gualino éditeur, Paris, 2006, p 36.

- التسلسل الهرمي للسلطة: بمعنى تدرج السلطة وخضوع المكتب الأدنى للمكتب الأعلى وخضوع الوحدة الإدارية السفلى لمراقبة وإشراف الوحدة الأعلى منها. كما أن كل موظف يخضع إدارياً ووظيفياً للموظف الذي يعلوه ويفوقه في المرتبة.
- توافرنسق مستقر من القواعد واللوائح: وجود قواعد رشيدة تسعى إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية كما تخضع العمليات التنظيمية لنظام من الإجراءات والقواعد الصارمة التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله وفي نفس الوقت تضمن أداء نشاطات التنظيم وتحقيق الاستمرار في العمل.
- سيادة العلاقات الموضوعية: ربط "فيبر" الموضوعية بسيادة العلاقات للأشخاصية بين أفراد التنظيم أنفسهم أو بينهم وبين العملاء. وفي هذا السياق يقول "فيبر": "الموظف المثالي هو ذلك الشخص الذي لا تؤثر مشاعره الشخصية واعتبارات الذات على القرارات التي يصدرها" ولهذا فإن "فيبر" يرى بأن الطابع الرسمي للعلاقات التنظيمية هو أساس تحقيق الفعالية الإدارية.
- اختيار أعضاء التنظيم على أساس المقدرة والمعرفة الفنية: يستند التوظيف في التنظيم البيروقراطي إلى المؤهلات العلمية.
- الفصل بين الحياة والعمل: والفصل بين الإدارة والملكية لوسائل الإنتاج، أي أن الأموال العامة تكون مفصولة عن المصالح الشخصية.
- ديمومة الوظيفة: أي أن العامل يحتفظ بوظيفته مدة الخدمة طالما أن سلوكه سليم.

2. هيربرت سيمون ونظرية اتخاذ القرار:

تعتبر نظرية اتخاذ القرار من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات، حيث تعتمد في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية، وغالباً ما تعتمد أيضاً على التحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية وارتباطها بعملية اتخاذ القرار. وقد لوحظ تقدم واضح وملحوظ في السنوات الأخيرة لنمو نظرية اتخاذ القرارات وأهميتها في تحليل كيفية توصيل الأوامر والأفعال وترجمتها في صور قرارات، ومعرفة أهم الصعوبات التي تواجه التنظيمات كنتيجة لاتخاذ تلك القرارات، وتحت أي نوع يمكن تحليل هذه القرارات العقلانية، والعمل على زيادة الإنتاجية وتطوير أساليب الإدارة الحديثة التي من شأنها تعزيز الفعالية والكفاءة¹.

إن نظرية صنع القرار التي نادى بها "هيربرت سيمون" تحاول الربط بين الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية في دراسة وتحليل مشكلات التنظيم. وينطلق من قضية

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار النهضة، بيروت، 1999، ص 170.

أساسية هي أنّ صنع القرار محور كل تنظيم، بحيث أن كل تنظيم يحدد لكل شخص يعمل فيه مجمل القرارات التي يتعين عليه اتخاذها، والتأثير الذي يخضع له في صنع القرارات¹.

يوضح "هربرت سيمون" أنّ المنطلق الأساسي لنظرية اتخاذ القرار والتي ترمي لتحقيقه، هو ضرورة اختيار الأفعال السليمة ذات الطبيعة العقلانية، وأهمها الوصول إلى الفعل النهائي - القرار - ولدوره الهام في الإدارة العقلانية الحديثة. ويذهب "هربرت سيمون" إلى أن اتخاذ القرار يعتمد ويتوقف على نوعين من المعطيات²:

- معطيات مأخوذة من الواقع المعاش، وتخضع للاختبار والتجربة وتتعلق بالوسائل والأساليب التي تتخذها من أجل تحقيق الأهداف.
 - معطيات قيمة، لا تخضع للاختبار لأنها تتعلق بما ينبغي أن يكون عليه التنظيم، وهي تتضمن الأهداف والغايات التي يصبو إليها التنظيم.
- وعليه فإن صنع القرار يعتمد على فهم واستيعاب هذه المعطيات، إلا أن هذا الفهم يتوقف على إمكانيات الفرد وقدراته الشخصية، لذلك يختلف صنع القرار من فرد لآخر في نفس الموقف وفي ضوء ذلك يرى "هربرت سيمون" أنّ سلوك الفرد نتاج لعمليات سيكولوجية نفسية يجب أن يأخذها الباحث بعين الاعتبار في ضوء كل هذا يتحتم على التنظيم أن يضع قيود ويحدد من خلالها صنع القرار ويمكن تلخيصها في النقاط التالية³:
- تقسيم العمل حيث يحضر نطاق نشاط الفرد مما يترتب عنه تحديد المهام التي أن يتخذ قرار بشأنها.
 - تسلسل السلطة، بحيث يتحدد لكل فرد المستوى الذي يمارس اتخاذ القرار.
 - نظام الاتصال بحيث يضمن هذا النظام المعطيات المحددة عن الموقف صانع القرار.
 - نظام التدريب وهذا يكفل للفرد اتخاذ فهم بدائل صنع القرار في الموقف المحدد.

يعتبر "هربرت سيمون" من الناقدين لسذاجة الافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي تنطلق من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات. فهو يرى أنّ الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي، لأن للعقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها، حيث تقتضي العقلانية

¹ راغب أحمد راغب، الإدارة التربوية في القطاع المدرسي، ط1، دار البداية، عمان، 2011، ص 111.

² نفس المرجع، ص 111.

³ نفس المرجع، ص 112.

أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكل أو بالقرار المطلوب اتخاذه، وبكافة البدائل الممكن اتخاذاها للتعامل مع المشكل، ومن ثمّ القدرة على تحليل مزايا ومخاطر كل بديل، وصولاً إلى اتّخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر المزايا ويتجنب أغلب المخاطر، وهو يرى أنّ مثل هذه الظروف لا تيسر في عالم الإدارة لأي مدير. إذ لا يتوفر للمدير لا الوقت الكافي ولا المال اللازم، ولا كل المعلومات اللازمة حول أي موضوع. بل إنّ جزءاً كبيراً من عمل المدير هو التعامل مع بعض الغموض وعدم التيقن لأنه لا يستطيع أن ينتظر حتى تتوافر له كل المعلومات، وأنّ هناك درجة من المخاطرة في عملية اتّخاذ القرار، وأنّ أفضل ما يمكن للمدير توقّعه هو القدرة على اتّخاذ قرار مقبول وليس قرار مثالي وهذا ما يجعل العقلانية أمراً محدوداً¹.

3. ميلر وفروم وتطور علاقات السّطة:

يرى العالمان "ميلر" و"فروم" أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجياً طبقاً للمراحل التالية:

مرحلة العلاقات الاستبدادية: تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام، وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة وحدها باتّخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل، أما المرؤوسون فلا يشاركون في اتّخاذ القرارات وكل ما يتعلق بإدارة المشروع مرتبط بالحق في الملكية، وللمالك بمقتضى حقّه أن يستعمل ما يمتلكه ويستغلّه ويتصرف فيه بحرية كاملة².

إنّ هذه المرحلة تضع السّطة في إطار الملكية الخاصّة لوسائل الإنتاج، فالمالك يصبح هو المسيطر والنّاهي والأمر أما العامل فهو فقط بمثابة أجير يقدّم جهده كسلعة مقابل الأجرة التي يتقاضاها.

مرحلة العلاقات القانونية: في هذه المرحلة يقوم المرؤوسون بالتّقدم بالشكاوى والالتماسات التي تقبلها الإدارة، وتعمل على حلّ مشكلات المرؤوسين وفقاً للنظام المقرّر، وقد يتدرّج هذا الموقف بين الإدارة والعاملين، بحيث يقوم كل من الطرفين بالتّفاوض مع الطّرف الآخر، وقد تقوم الإدارة بالتّفاوض مباشرة مع ممثليّن لهم، ويسمّي بعض العلماء هذه المرحلة بمرحلة المساومة الجمعيّة³.

وللنقابات دور مهم في هذه المرحلة حيث أنّها المنظّمة المسؤولة عن حماية مصالح العمال، وما يميز هذه المرحلة وعي العمال بحقوقهم ورغبتهم في تحسين أوضاع عملهم.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل، عمان، 2010، ص88.

² طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص80.

³ نفس المرجع، ص81.

مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين: في هذه المرحلة من مراحل تطوّر علاقات السّلطة داخل التّنظيمات، نجد أنّ الإدارة تطلب معلومات بانتظام من العاملين، الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها، ويندرج الموقف بين الطرفين بحيث تطلب الإدارة الرأي باستمرار من العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية، وقد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه، وتساعد هذه المعلومات والآراء الإدارة على التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين وحياتهم المهنية¹.

مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات: تبدأ هذه المرحلة عند قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشؤون العمل، وتتدرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل البسيطة (مثل الأجور وساعات العمل والتّغييرات الفنية). وتعتبر هذه خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل التّنظيمات، نظرا لأن الاستشارة المشتركة بين الإدارة والعاملين من شأنها أن تعمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين، وإتاحة الفرصة أمام العاملين لإبداء رأيهم في كثير من المسائل التي تؤثر في حياتهم العملية². مرحلة الإدارة المشتركة: تمثّل هذه المرحلة آخر مرحلة من تطوّر علاقات السلطة داخل التّنظيمات بوجه عام، وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع، كما أنّها تعرض على العاملين تمثيلهم في مجلس الإدارة، بالإضافة إلى أنّها تتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع وإدارته.

ويهدف نظام إشراك العمال في الإدارة إلى إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية باستمرار نتيجة ضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ داخل التّنظيم، كما تؤدي الإدارة المشتركة إلى التخفيف من حدة الصراعات ومشكلات العمل المختلفة.

بالإضافة إلى أن هذه المشاركة تؤدي إلى اتّخاذ أفضل القرارات في مجال العمل، والانتفاع من قدرات الإبداع عند جميع العاملين داخل التّنظيم، وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية، ارتفاع الرّوح المعنوية، وتشجيعهم على تقبّل التّغييرات التي تحدث في مجال العمل، وارتفاع المكانة الاجتماعية للعاملين نتيجة شعورهم بأنهم يشتركون في تحديد الأجور وساعات العمل عن طريق حصولهم على عضوية مجلس الإدارة³.

¹ نفس المرجع، ص 81.

² نفس المرجع، ص 82.

³ نفس المرجع، ص 82.

ويرى العالم أن كل مرحلة من هذه المراحل الخمس سالف الذكر تتطلب مزيداً من التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية عند كل من الإدارة والعمال.

4. تيشتر بيرنارد ونظرية قبول السلطة:

إذا كان فيبر أول من صاغ التصور السوسيولوجي الأصلي للتنظيمات فإن "شيستر بيرنارد" قد قاسمه هذه الصياغة، حيث نظر إلى التنظيمات على أنها كيان أو نظام اجتماعي تعاوني، وأنّ التعاون بين أفراد هذا التنظيم هو السبيل الرئيس لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة، وأنّ هذا التعاون لا يتمّ دون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة.¹

وتعدّ كلّ من الفاعلية - بلوغ الأهداف - والكفاية - إشباع حاجات المشتركين في التنظيم - عناصر ضرورية لاستمرار وجود التنظيم الرسمي في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطبيق، واختيار الأهداف أو الوسائل البديلة والتنسيق بين عوامل النسق التعاوني الأكبر.²

ومن الأفكار والمفاهيم التي جاء بها "تيشتر بيرنارد" قبول السلطة حيث أكد بأن للعامل إدارة حرة في قبول أو رفض أوامر الإدارة، وأشار إلى دور التنظيمات غير الرسمية في المنظمة واقترح أن دور أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الاتصالات وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن.³

كما يرى أنّ السلطة تعدّ عنصراً أساسياً في التنظيم، وهي تنطو على جانبين:⁴

- جانب ذاتي أو شخصي: يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذا سلطة.
 - جانب موضوعي: يشير إلى طابع الاتصال الذي بفضلته تكون السلطة مقبولة.
- ويؤكد "شيستر بيرنارد" أن إذا ما تم قبول الاتصال من قبل الشخص الصادر إليه، فإن سلطة هذا التوجيه بالنسبة له تتأكد وتستقر ويتمّ الاعتراف بها كأساس للتصرف، ومن ناحية أخرى فإنّ عدم طاعة التوجيه هو بمثابة إنكار لسلطة مصدر التوجيه، وفقاً لهذا تقرير ما إذا كان لأمر معين سلطة أم لا يتوقف على الشخص الذي يتم توجيه هذا الأمر إليه، وليس على أصحاب السلطة أو الأشخاص الذين يصدرون الأوامر.

¹ حسن حرم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد، عمان، 2006، ص 62.

² علي عبد الرزاق جلي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص 25.

³ عمر وصفي عقلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران، عمان، 1997، ص 135.

⁴ حسن عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 148.

وإذا لأمر ودرجة قبول السلطة مرتبط بالمأمور وتقديره، فإن مصدر السلطة النهائي هو الفرد الذي يرجع إليه قرار قبول أو رفض الأمر وليس الأمر نفسه، وقبول السلطة من طرف المرؤوسين هو العامل الأساسي المحدد لفعاليتها ويتحقق قبول السلطة حسب " شيستر بيرنارد" بوجود أربعة شروط¹ :

- تمكن الفرد من فهم وإدراك الاتصال.
 - التوفيق بين أهداف التنظيم والمصلحة الشخصية للفرد واهتماماته العامة.
 - أن يكون الاتصال قادرا على الاستجابة لهذا الهدف عقليا وفيزيقيا.
 - ومن وجهة نظر هذه النظرية فإن قبول السلطة لدى المرؤوسين يتوقف على² :
 - كبر وصغر منطقة السواء لدى المرؤوسين، وهي المنطقة التي تتساوى فيها البدائل المتاحة وإمكانية الاختيار، وبالتالي إمكانية القبول تزيد باتساع منطقة السواء وهي المنطقة التي تتأثر بشكل كبير بتقييمات المرؤوس للحلول المتعلقة بالاختيار، وترتبط بمختلف أنواع المحفزات المادية والمعنوية.
 - الشعور الزائد لدى المرؤوسين بإمكانية تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات على مسؤولياتهم ومنه تخلصهم من تنفيذ الأوامر الصادرة من أعلى.
5. فليب سيلزنيك وتفويض السلطة:

اعتمد "سيلزنيك" في وضع نظريته على نتائج دراسته الإمبريقية التي أجراها، ينظر "سيلزنيك" إلى التنظيم على أنه بناء اجتماعي متكيف ويواجه ما قد ينشأ من مشاكل في بيئته التنظيمية بطريقة مستقلة عن أهدافه الخاصة التي وجد من أجلها³، فقد تأثر "سيلزنيك" بالاتجاه البنائي الوظيفي في دراسته للتنظيمات، وركز على مسألة تفويض السلطة حيث يتم من خلال هذه العملية التنازل عن جزء من حرية التصرف واتخاذ القرارات في الوحدات التنظيمية. ويقوم الإطار التصوري لسيلزنيك على الفرضيات الأساسية التالية⁴ :

- مفهوم التنظيمات كأنساق تعاونية، وبناءات اجتماعية متكيفة تشكل الأفراد المتفاعلين، والجماعات الفرعية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، ومن منطلق

¹ حسين حميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص 148.

² ناصر داداي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 64.

³ مجدي أحمد بيومي. محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي: مدخل إلى علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار المعرفة، الإسكندرية، 2014، ص 100.

⁴ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 1994، ص64.

تدعيم النسق الذي يشير إلى المحافظة على تكامله واستمراره من خلال حتميات أساسية، أشار سيلزنيك إلى أن مشكلة التدعيم بين الأفراد كأعضاء داخل التنظيم تؤدي إلى نتائج غير متوقعة.

لذلك كانت الحاجة للممارسة الضبط عن طريق تفويض السلطة عبر المستويات المتتالية الرسمية، فإذا كانت الرؤية الرشيدة لبنية السلطة - كما يعكسها النموذج الفيبري - تتضمن عملية تفويض السلطة بين المراكز والأدوار في شكل تدرجي هابط من أعلى إلى أسفل مع إغفال العنصر البشري الشاغل للمراكز والممارس للأدوار وما له من تطلعات متباينة، قامت رؤية سيلزنيك للتنظيم كنسق تعاوني يهتم بالعنصر البشري داخل التنظيم.

- التحليل البنائي الوظيفي يربط الجوانب المتغيرة للتنظيم وبالحاجات الأساسية المستقرة وآليات الدفاع الذاتي، وتعكس هذه الفرضية استخدام سيلزنيك لمفهوم حاجات الأنساق الذي يتألف من الحاجة إلى استمرار السياسة العامة والقيادة، وإلى نظرة متجانسة من قبل أعضاء التنظيم وتعاونهم، وعندما حاول سيلزنيك دراسة كيف يحقق التنظيم تلك الحاجات، تبين أن الوحدات الفرعية (كالأقسام والإدارات) قد تقاوم الحاجات التي لا تخدم مصالحها ومن ثم يحدث تمرد أو مقاومة من جانب الوحدات.

وقد استخلص "سيلزنيك" من خلال نتائج دراسته أنّ النسق الرسمي وما يشتمل عليه من بنية اجتماعية، يتعرض لضغوط تمارسها البيئة الخارجية، ويتعين عليه أن يتوافق معها باستمرار ويشترك في هذه النقطة مع "روبرت ميرتون".

ويحاول أن يوضح لنا من خلال دراسته لتفويض السلطة نتائج هذه العملية، وذلك عبر استعمال أساليب رقابية صارمة تؤدي إلى بروز نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم. إذ أنه من ناحية يؤدي إلى زيادة عنصر التدريب للأفراد الذين فوضت إليهم السلطة، مما يؤدي إلى تركيزهم فقط على تلك المهام التي فوضت إليهم، وهذا ما يحقق مزايا للتنظيم وارتفاع كفاءة الأداء في الأعمال.

ومن ناحية أخرى يؤدي التفويض إلى نشأة التفويض وتحويله إلى مجموعة من الأنساق المنعزلة يهتم المسؤول فيها بانجاز المهام التي فوضت إليه، وينتج عن هذا إهمال قضايا العمل التي لا تتصل مباشرة بمهامه، وهنا تظهر التناقضات بين الأهداف الجزئية لقطاعات التنظيم المنعزلة عن بعضها البعض وبين الأهداف العامة للتنظيم ككل ويترتب عن تلك النتائج غير المتوقعة زيادة الهوة بين الإنجازات الفعلية وبين الأهداف المبرمجة في التنظيم.

وفي هذا السياق قدم لنا "سيلزنيك" نموذجاً فكرياً صاغ فيه الجوانب الوظيفية واللاوظيفية في عملية تفويض السلطة وتمثل في¹:

أولاً: الجوانب الوظيفية لتفويض السلطة وهي :

- مشاركة فئات واسعة في اتخاذ القرار.
 - التقليل من احتمال حدوث خلل وروتين لدى العمال.
 - تدريب وتكوين أشخاص على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية التي يؤدي تقاسمها وتوزيعها إلى خلق جو من الديمقراطية التنظيمية بين أعضاء التنظيم.
- ثانياً: الجوانب السلبية أو اللاوظيفية في تفويض السلطة وقد وضّحها "سيلزنيك" في العناصر التالية:

- تعدّد مراكز القرار الذي يؤدي إلى التّخلي عن مبدأ تحمل المسؤولية.
- كثرة المستويات التنظيمية.
- بروز إيديولوجيات ثانوية في التنظيم ممّا يؤدي إلى خلق صراع.
- استبدال الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية.

6. اميتاي اتزيوني :

يري "اميتاي اتزيوني" أن مجتمعنا الحضاري، هو مجتمع للتنظيم يتميز بتنظيمات كثيرة هامة ومعقدة، إلى درجة أنّ عقلانية التنظيمات والسعادة الإنسانية متحدة، أي تعتبر التنظيمات وحدات اجتماعية تأسست عمداً لبلوغ أهداف خاصة. ومن خلال هذه الرؤية للتنظيمات نرى أنه من أنصار النظرية البنائية الوظيفية، حيث انبثقت جهود هذه المدرسة على جعل التنظيم يكافئ الأفراد الذين يمثلون للأوامر من جهة ويعاقب الذين لا يمثلون للقوانين من جهة أخرى، ومن هنا يمكن القول أن احترام قواعد وقوانين المنظمة لعملية سير العمل لا يتأني إلا بتوزيع رسمي مبني على الجزاء والعقاب ولهذا فالتنظيم يتوفر على ثلاثة وسائل لمراقبة الفعل وهي²:

- المراقبة الجسدية أو السلطة الجبرية كمخيمات أسرى الحرب، المعتقلات ومستشفيات الأمراض النفسية والعقلية.
- المراقبة المالية أو السلطة النفعية والتي تتميز بها المؤسسات الحالية من بنوك ومصانع ... الخ.

¹ علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 164.

² عبد الكريم القمبي الإدريسي، الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس إلى آليات المقاربات، ط1، منشورات مقاربات، فاس، 2013، ص 101.

- المراقبة الرمزية أو السلطة المعيارية تقوم على الاعتبار، الحضور، التقدير، وكذا السلطة الاجتماعية وغالباً ما يكون هذا النوع من السلطة في المؤسسات الدينية والسياسية.

7. ميشال كروزيي والتحليل الإستراتيجي لعلاقات السلطة:

تتمحور دراسة كروزيي حول نقد النموذج البيروقراطي الذي يضيف صفة الرشد التام على العلاقة بين الغاية والوسيلة، وأهم منطلق لهذه النظرية هو اعتبار التنظيم ظاهرة سوسيولوجية وهو دائماً بناء اجتماعي، ومتغير فقط من جهة إذا استطاع الارتكاز على المناورات التي تمكنه من إدماج استراتيجيات فاعلة ومن جهة أخرى تضمن لهم الاستقلالية كأفراد أحرار ومتعاونين¹.

يفترض "كروزيي" أن التنظيم أو أي بناء اجتماعي قائم على أساس العلاقات الاجتماعية وهذه الأخيرة هي أساس علاقات السلطة.

مسلمات التحليل الاستراتيجي للسلطة:

ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة بديهية مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية ولا أن يتحكم فيه أو يتنبأ به، ونظر لهذا التعقيد وتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة، فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي والتي تتلخص فيما يلي²:

- اختيار الأهداف: لا يقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم، فلكل أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتماً مع أهداف التنظيم، فالفاعل يترك لنفسه إمكانية أن يلعب لعبته الخاصة.
- الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة يستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم صيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعلين.
- العقلانية المحدودة: بحكم تمتع الأفراد بحرية نسبية في إطار التنظيم فإن سلوكهم يقوم على استراتيجية عقلانية لكنها محدودة بشروط التنظيم، الوقت والإمكانات، إضافة لاستراتيجيات الفاعلين الآخرين التي تمنع الفاعل من الوصول إلى ما يصبو إليه لكن بالمقابل يمكن يجد منها عدة حلول يختار منها ما يحقق له أكبر قدر من الرضا

¹ Crozier .M, Friendberg . E, **L'acteur et le système**, Edition du seuil , Paris , 1981 , P 388 .

² عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، دمشق، 2011، ص 578.

وأقل قدر من الخسارة، وهذا ما يعارض الفكر التaylorي القائم على الطريق الوحيدة المثلى.

من خلال هذه المسلمات الثلاث نجد أن التحليل الاستراتيجي لا يقوم بدراسة الاختيارات الاستراتيجية للفاعلين فقط بل يركز أيضا على التفاعل الذي يحدث بينهم في إطار وضعيات ملموسة تخلقها قدرة كل طرف على جعل الأطراف الأخرى غير قادرة على التوقع بسلوكه.

مصادر السلطة :

السلطة في مفهومها العام هي قدرة بعض الأفراد أو الجماعات على التحكم في الأفراد أو الجماعات، فالشخص الذي يمتلك السلطة يجبر الآخرين للانصياع له، لكن طريقة تقبل هؤلاء الأفراد للأوامر تختلف إما تقبل تام، عدم تقبل أو تقبل بإكراه والحالتين الأخيرتين - عدم تقبل، تقبل بإكراه - تجعل الأفراد يلجؤون إلى وظائفهم والبحث من خلالها على طرق تجعلهم هم الضاغطين على رب العمل، وبالتالي يقومون بالبحث عن مصادر للسلطة والتي تتمثل فيما يلي:

- **المعرفة:** فامتلاك الشخص لكفاءات في تخصصه الوظيفي ومعرفته لمتطلبات تخصصه وخبرته وتجاريه، تجعله قادرا على تسوية المشاكل الأساسية والهامة للتنظيم وهذا ما يكسبه مكانة هامة في التنظيم والقدرة على التفاوض¹. لكن السلطة المملوكة عن طريق المعرفة هي سلطة هشة وغير ثابتة، لأنها تكون محدودة في مجال واحد فقط ولا يمكن استعمالها في عدة مجالات وما يعرف حول المؤسسة أن لها عدة تخصصات وعدة مجالات، فالخبير يكون ملما بمعارف تخصصه فقط، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تشهد عدة تغيرات وتعديلات وهذا يؤدي إلى اختفاء بعض الوظائف وظهور وظائف جديدة، خاصة مع التغيرات التكنولوجية لذلك فإن الخبير الذي يملك المعارف حول التخصص الذي ألغى يصبح بلا سلطة لأن معارفه أصبحت لا تنفع، وتنتقل السلطة إلى الخبير الجديد الذي يملك المعارف حول التخصص الجديد.

- **التحكم في العلاقات مع المحيط:** هذا المصدر جد هام وأكثر ثباتا من المصدر الأول، لكون التحكم في العلاقات مع المحيط هو مصدر المعلومات واكتساب الفاعل للمعلومات يسهل عليه عملية الاستحواذ على مناطق الشك والتحكم فيها².

¹ Bernoux. Ph, **La sociologie des organisations**, Edition du Seuil, Pris, 1983 , P132 .

² Ibid, p 132 .

- **الاتصالات:** لا شك أنه لا شيء أصعب من تكوين شبكة اتصالات قوية داخل المؤسسة، والقرار الناجح يستدعي أن يكون القائم على اتخاذه لديه قدر كاف من المعلومات ومصدر هذه المعلومات هي الاتصالات التي تكون بين مستويات التنظيم وأعضائه¹، فالقرار غير الناجح ليس بالضرورة بسبب سوء نوعيتها بل بسبب نقص المعلومات التي تؤدي إلى رفضها من طرف القائمين على تطبيقها لذلك فالقرار الجيد يجب أن يلقى قبولا أولا من طرف القائمين على تطبيقه والذي يكون إلا من خلال توفر المعلومات الكافية.
- **معرفة القوانين والتحكم في كيفية تطبيقها:** فالقوانين والقواعد التي تكون داخل التنظيم والقواعد التي تكون داخل التنظيم تكون كثيرة ومعقدة، والفاعل الاستراتيجي هو الذي يعرف ويحسن استعمالها.

خاتمة:

بعد تطرقنا للنظريات التي قامت بدراسة السلطة في التنظيم نلاحظ أنها قد تطورت مع تطورت الحياة الاجتماعية وواكبت اهتماماتها، ففي بداية ظهور المؤسسات كان التركيز فقط حول كيفية تحقيق الفعالية وزيادة الإنتاج وكان ينظر لإنسان على أنه تابع للألة، لذا فقد اتسمت هذه النظريات بالعقلانية. لكن الأمر اختلف الآن فقد أصبحت النظريات تركز على الفرد الفاعل في التنظيم على أنه هو الذي يخطط بما سيقوم به ومالك قدرات تؤهله لفعل ذلك، ومنه أصبح الحديث عن العقلانية المحدودة.

¹ Ibid, p 132.

فموضوع السلطة قد كان ومازال إلى حد اليوم وجهة العديد من علماء اجتماع التنظيم، لأن هذه الظاهرة التنظيمية تتطور وتتأثر بمتغيرات بيئتها الخارجية والداخلية، لكن الشيء الأهم من ذلك هو أن تكون السلطة التنظيمية نابعة وموافقة لخصائص المجتمع المنبثقة منه من جهة وان تندسم بالشرعية كي تقبل من طرف الأشخاص الذين تطبق عليهم من جهة ثاني.

قائمة المراجع:

أ. المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم محمد صالح، الإدارة والإشراف التربوي، ط1، دار المستقبل، عمان، 2011.
2. حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة، دار الحامد، عمان، 2006.
3. حسن عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
4. رايح كعابش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2006.
5. راغب أحمد راغب، الإدارة التربوية في القطاع المدرسي، ط1، دار البداية، عمان، 2011.
6. الشّرقاوي علي، التّنظيم، الدار الجامعية، بيروت، دون تاريخ.
7. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب ، القاهرة، 2007.
8. عبد القادر خربيش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، دمشق، 2011.
9. عبد الكريم القمبي الإدريسي، الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس إلى آليات المقاربات، ط1، منشورات مقاربات، فاس، 2013.
10. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار النهضة، بيروت، 1999.
11. علي عبد الرزاق جلي ، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994.
12. عمروصفي عقلي، الإدارة:أصول وأسس ومفاهيم، دارزهران، عمان، 1997.

13. الكبيسي عامر، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998.

14. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، ط 1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.

15. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط 4، دار وائل ، عمان، 2010.

16. ملحم محسن، التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات دحلب، الجزائر، 1993.

17. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.

ب. المراجع باللغة الفرنسية:

1. Bernoux. Ph, **La sociologie des organisations**, Edition du Seuil, Pris, 1983.
2. Bernoux. Ph, **La sociologie des organisations**, Edition du Seuil, Pris, 1983.
3. Crozier .M, Friendberg . E, **L'acteur et le système**, Edition du seuil , Paris , 1981 .

Roger Aim, **l'essentiel de la théorie des organisations**, Gualino éditeur, Paris, 2006