

## القوة التنظيمية: الامتداد النظري والاسقاط الامبريقي

أ. سعد بباح جامعة الشهيد حمة لخضر - الجزائر

د. عبد الباسط هويدي (مشرفا) جامعة الوادي - الجزائر

[babah-saad@univ-eloued.dz](mailto:babah-saad@univ-eloued.dz)

[habelbasset@yahoo.fr](mailto:habelbasset@yahoo.fr)

### ملخص:

الهيكل التنظيمي لأي منظمة لا يمكن أن يستمد وجوده الامبريقي إلا من خلال حلقة الوصل التي يصنعها الأفراد، هذه الوضعية حركت مساقات للتنظير الإداري والتنظيمي كي تتطور في ظل تعقد العمليات الإدارية والإنتاجية، وتضاعف حجم المنظمات، وتعدد العلاقات، وكذا تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. لقد برزت القوة التنظيمية، كظاهرة تنظيمية يستحيل تجاهلها، وأدى السعي لتحقيق التوازن بين ما هو عقلائي رشيد في نظر المُنظِّر المثالي، وبين ما هو واقعي ومقبول في نظر الفئات المتفاعلة، إلى تحريك الفكر التنظيمي ضمن هذه الوضعية الجدلية، في ظل حاجة المنظمات إلى مزيد من الضبط، وحاجة الأفراد إلى توسيع دائرة الحرية. وفي الجزائر لم تكن المؤسسات يوما ببعيدة عن هذا الجدل، سواء في قطاعها العام أو الخاص، فهي اختلالات ناتجة عن التفاعل بين الفئات المختلفة داخل تلك المؤسسات، خاصة في ظل تبني مناهج أبوية تحكم سريان القوة التنظيمية. **الكلمات المفتاحية:** القوة التنظيمية، النظرية الإدارية، الهيكل التنظيمي، المؤسسة الجزائرية.

### Organizational Power: Theoretical Extension and Empirical Projection.

#### Abstract:

The organizational structure of any organization derives from the links made by individuals. This situation has allowed administrative and managerial perspectives to develop a large heritage, in light of the complexity of administrative and productive processes, the size of organizations, the multiplicity of relations and the impact of political, economic, social and technological conditions.

Organizational power has emerged as an organizational phenomenon that can not be ignored. The search for a balance between what is rational in the ideal perspective and what is real and acceptable in the eyes of the interactive groups, has led to the movement of organizational thought within this dialectical situation.

In Algeria, institutions have never been far from this debate, both in public and private sectors. These imbalances result from the interaction between different groups within these institutions, especially in the adoption of patriarchal approaches governing the application of organizational power.

**Keywords:** Organizational Power, Management Theory, Organizational Structure, Algerian Institution.

**مقدمة:**

قد تختلف المنظمات وتتمايز حسب طبيعتها، ودرجة تعقيدها التنظيمي، ومستوى تطورها، غير أنها رغم ذلك لا تستطيع الاستغناء عن الانسان، فالهيكل التنظيمي أو البناء الاجتماعي لا يمكن أن يستمد وجوده الامبريقي إلا من خلال حلقة الوصل التي يصنعها الأفراد، عبر شبكات الأدوار، ومنظومات القيم، وديناميكية الهارموني أو الصراع؛ هؤلاء الأفراد يتميزون داخل المنظمات إلى فئتين، فئة فاعلة مؤثرة بيدها مصادر القوة والتحكم والسيطرة والقرار، وفئة أخرى تابعة متأثرة، عليها الامتثال والطاعة والخضوع؛ وفي خضم تفاعل هاتين الفئتين تطور كل منهما الآليات والوسائل والاستراتيجيات التي تضمن لها البقاء، حتى تستطيع مواجهة ردود الفعل وتحمل عواقب الأفعال، وبين هاتين هاتين، يطلب من كل فئة أن تتحمل المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية، وبدون ذلك يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه، بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها.

إن هذه الوضعية قد أتاحت للرؤى والنظريات أن تتطور، مما شكل نقلة نوعية في الرؤية العامة لمختلف الفئات المتفاعلة في الواقع التنظيمي، عبر فترة كانت مرحلة هجينة تحمل في طياتها تلك النظرة القديمة لمفهوم المالك في ضوء تراث الإرث الإقطاعي، وكذا توسع المعارف والمهام الإدارية وتعددتها، وكذلك اتساع الأعمال وأنماطها، ضمن واقع تنظيمي يفرض طلب الاستشارة والعون قصد المحافظة على بقاء واستمرارية المنظمة، ولو على حساب جزء من قوته وسيطرته.

وقد فرض تعقد العمليات الإدارية والإنتاجية، وكذا الاتجاه إلى مضاعفة حجم المنظمات، وتعدد العلاقات وتأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات مواصلة البحث، والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير، وهي أمور لا تحقق إلا بوجود فئات متفاعلة واعية، ما فتح الباب أمام نوع جديد من التفكير التنظيمي، جعل من "العامل الإنسان" وحدته المعيارية التي يسعى للحفاظ عليها، بدلا مما كان سائدا من جعل "العامل الآلة" وحدة معيارية.

وفي ضوء هذه التطورات التنظيرية، والتفاعلات الإمبريقية، بدأت تطفو إلى السطح -شيئا فشيئا- ظواهر تنظيمية، هيكلتها الاختلالات التطبيقية، لتبرز مظاهر عدم التوازن بين ما هو عقلائي رشيد في نظر المُنظّر المثالي، وبين ما هو واقعي ومقبول في نظر الفئات الفاعلة، لتحرك مزيدا من الفكر التنظيمي ضمن هذه الوضعية الجدلية، وتعيد توزيع خريطة مصادر القوة التنظيمية داخل المنظمات.

وفي الجزائر لم تكن المؤسسات يوما ببعيدة عن هذا الجدل، سواء في قطاعها العام، أو في قطاعها الخاص؛ وسواء تم الاعتراف به وبحثه، أم تم ستره ووأده نتيجة شعارات جوفاء ملأت الأفاق حيناً من الزمان، فهي اختلالات ناتجة عن التفاعل بين الفئات المختلفة داخل تلك المؤسسات، خاصة في ظل تبني مناهج أبوية تحكم سريان القوة داخل المؤسسات، قوة قهرية تبلور نماذج "قوة" أبوية جنباً إلى جنب مع أشكال التسيير الحديث القائم على التابلورية والفوردية<sup>1</sup>.

إن الاستعمال الخاطئ والقهري لمصادر القوة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية قد رتب تكاليف باهظة في جانب الفئات التابعة، التي لم تجد أمامها إلا الخضوع والاستسلام، فتنوعت التكاليف ما بين عبء في الأدوار، وظلم في الأجور، وحرمان من المكافآت، وظروف عمل غير مناسبة، وتجميد لمختلف مصادر القوة التنظيمية التي تصب في صالح العمال.

ومن خلال هذه الورقة البحثية، نحاول تسليط الضوء مفهوم القوة التنظيمية في ظل التراث التنظيمي، مع محاولة إسقاط موضوعي استقرائي للواقع الامبريقي للمؤسسات الجزائرية.

### 1. مفهوم القوة التنظيمية في ظل المنطلقات الفكرية:

القوة التنظيمية تعني ببساطة "طرح تأثيرات سببية"<sup>2</sup>، فالقوة بمعناها المتصور هي علاقة تفاعل اجتماعي، بمعنى استعمال الفاعل (مالك القوة) لسلطاته 'السببية' للتأثير في سلوك غيره، هذه العلاقة التفاعلية الاجتماعية تتألف من طرفين، طرف فاعل، يدعى 'العامل الأساسي'، وطرف خاضع يدعى 'العامل التابع'.

هذا التبسيط يمثل الفكرة الأساسية التي تدور حولها كل التعاريف التي تناولت القوة التنظيمية، هذه التعاريف التي اختلفت في تفصيلاتها وتأويلاتها، وانقسمت تحت مقاربتين أساسيتين:

**المقاربة الأولى:** تمحورت حول 'الممارسة الفعلية للسلطة'، أي بالنظر إلى الطرف الفاعل وهو يمارس سلطته على التابع، بغض النظر عن طبيعة الطرفين إن كانا أفرادا، أم جماعات، أم هيئات (هذا التقسيم يمكن أن يصبح أساسا لمقاربة من زاوية أخرى باعتبار: الفردي، والتنظيمي).

**أما المقاربة الثانية** فتمحورت حول القدرة الكامنة على استعمال القوة، بمعنى امتلاك المقدرة مطلقا، بغض النظر عن إمكانية استعمال هذه المقدرة أم لا.

لقد تأثرت المقاربة الأولى بأفكار أبي البيروقراطية الحديثة "ماكس فيبر"، حيث تعالج القوة التنظيمية كسلطة لاتخاذ القرار داخل المنظمات، من خلال 'الآليات الإدارية'، هذه العلاقات تتميز 'بالتناظر'، بمعنى وجود طرفين متناظرين: ممارس فعلي للقوة، وممارس عليه فعلي أيضا، و"هناك وجهان للسلطة السيادية: صنع القرار الرسمي، وحالة اللقرار التي تظهر حينما يمتلك البعض سلطة إبعاد أمور بعينها عن أجندة اتخاذ القرار بشأنها، وتوسع Steven LUKES بهذه المقاربة إلى السلطة من التدخل الفعلي للأساسي في حياة التابع، وصولا إلى القيود البنوية المستديمة التي تصيغ ممارسة السلطة"<sup>3</sup>.

أما المقاربة الثانية فتتعلق من 'الاعتبارات البنوية'، فلئن ركزت المقاربة الأولى على 'البنى العلائقية' الرسمية، فإن هذه المقاربة تركز على الوعي الذاتي للأفراد بمصادر القوة، وعلى 'التكوين الثقافي للبنى المؤسساتية' لقد نضجت هذه المقاربة ضمن المنطلقات الاعتبارية 'لأنطونيو غرامشي، وتالكوت بارسونز، وميشيل فوكو'، فهي مقاربة تهتم بميكانيزمات السلطة واتخاذ القرار، والتي لا تستند فقط إلى القوة الرسمية التي تسندها القوانين المجردة التي تستند في شرعيتها إلى شرعية المؤسسات القائمة، هذه الشرعية التي تبقى دائما محل نقاش جدلي غير قابل للحسم؛ إذن فهذه المقاربة تعتبر القوة "متفككة عبر المجتمع، وليست متركرة في المؤسسات، حيث أن السلطة صفة جماعية للنسق الاجتماعية للفاعلين المتعاونين، تعمل على تسهيل كل من التمكين الجماعي والانضباط الجماعي"<sup>4</sup>.

إن كلا من هاتين المقاربتين له شرعيته النسبية، وله أنصاره وتابعوه، غير أننا لا يمكن أن نفهم القوة التنظيمية بشكل عميق إلا من خلال 'المزج' بين هاتين المقاربتين المتباينتين ظاهرا، لأن هذا المزج هو الذي سوف يعطينا "أساس الفهم لمختلف القوالب الاجتماعية التي تتخذها السلطة؛ يمكننا أن نسمي القالبين الأساسيين للسلطة الاجتماعية بالتأثير التصحيحي، والتأثير الإقناعي، فالتأثير التصحيحي يشمل توجيهها عقليا محسوبا للآخرين وهو فاعل من خلال مبدأ الثواب والعقاب، بينما يعتمد التأثير الإقناعي على الاستغلال الخطابي لحيل البرهنة والحجج العقلية السببية؛ نجد هذه القوالب السلطوية في

العديد من ممارسات الحياة اليومية ضمن العلاقات السلطوية بين الأفراد، حيث تعتمد السلطة على الصفات والمزايا الشخصية، بقدر اعتمادها على امتلاك الفرد للمنصب أو الموارد الرسمية<sup>5</sup>.

إن الإضاءات السابقة تعطينا -إجمالاً- الخصائص والسمات الرئيسية المميزة للقوة التنظيمية، والتي لخصها "مؤيد السالم"<sup>6</sup> في النقاط التالية:

1- القوة شيء **كامن**: إنها شيء يملكه الأفراد، وقد يستخدمونه أو لا يستخدمونه أبداً، أي أن امتلاكها لا يعني بالضرورة استخدامها.

2- القوة شيء **نسبي**: فما يملكه الفرد من قوة على شخص آخر يعتمد إلى حد بعيد على خبرة الأطراف المتفاعلة، وترتيباتها الوظيفية في المنظمة، فالمدير الذي يمتلك قوة كبيرة على موظف معين قد لا يمتلك نفس القوة على موظف آخر في نفس المنظمة.

3- القوة شيء **مدرّك**: حيث تعتمد القوة على اعتقادات الفرد وتصوراتِه بشأن امتلاك الشخص الآخر لخصائص معينة تجعله قادراً على التأثير فيه (والتأثير هنا متناسب طرداً مع مدى الإدراك).

4- القوة **ديناميكية**: فالقوة ليست ثابتة، بل هي دائمة التغير، دائبة الحركة، وهي متغيرة عبر الزمن.

5- القوة هي أساساً علاقة **اعتمادية** بين شخصين أو أكثر: فكلما اعتمد الشخص "ب" على "أ" زادت قوة "أ"، كما أن قوة الاعتمادية تتوقف على البدائل التي يمكن للشخص "ب" إدراكها، وعلى الأهمية التي يضعها على البدائل التي يسيطر عليها.

وإضافة لكل هذه النقاط، يمكننا أن نفهم أن القوة ليست فقط وسيلة للتأثير في سلوك الآخرين، بل قد تكون درع حماية تجعل الأفراد يعملون في حرية أكثر بعيداً عن الضغوط.

## II. محددات القوة التنظيمية.

لم يزل البحث عن الأسس الرشيدة لبناء القوة التنظيمية محط اهتمام المنظرين والباحثين في مجال الدراسات السوسيوتنظيمية، هذا الاهتمام الذي تشعب بين مختلف العوامل المؤثرة التي تقيم نسفاً من التفاعلات المتبادلة؛ إن تلك التفاعلات تضمن للنسق الكلي بقاءه واستمراره، وتتيح لمختلف أبعاد القوة التنظيمية أن تأخذ حيزها من التأثير والفاعلية، وفقاً لما تتمتع به من وزن وهيمنة في جانب من جوانب العملية التنظيمية المتكاملة.

فمن وجهة النظر الكلاسيكية للتنظيم، القوة التي يتمتع بها الفرد داخل المنظمة يجب أن تتساوى مع مقدار ونوع القوة التي يضمها له مركزه الوظيفي؛ غير أن البحوث بينت أن هناك مصادر أخرى للقوة التنظيمية، والتي تمثل مصادر غير شرعية للقوة التنظيمية من وجهة النظر الكلاسيكية.

بالإضافة إلى المصدر الرسمي للقوة، والتمثل في السلطة الرسمية المعطاة ضمن الهيكل التنظيمي، هناك مصادر أخرى مثل المعرفة، القدرة على المكافأة أو العقاب، القدرة على اتخاذ القرارات، موقع الفرد داخل نظام الاتصالات، الانفراد بمهارات خاصة، الخبرة؛ فالموظف الذي يتمتع بمهارات تتلاءم مع متطلبات وظيفته إنما يتمتع بقوة نابعة من انفراده بمهارات خاصة.

ويعتبر "ماكس فيبر" أول السوسولوجيين الكلاسيكيين الذين تحدثوا عن المصادر التي تجعل القوة شرعية في نظر من يخضعون لها، وذلك من خلال حديثه عن الأصناف الثلاثة للسلطة<sup>7</sup>.

هناك أربعة محددات رئيسية تتداخل، وتتفاعل، لتشكل هيكل القوة التنظيمية في أي منظمة من المنظمات<sup>8</sup>، هذه المحددات تترتب في النقاط التالية:

- المحددات التنظيمية: وتتمثل في خصائص النسق التنظيمي.

- خصال ممارس القوة.

- خصال الأتباع.

- خصائص السياق الثقافي.

1. **المحددات التنظيمية:** وهي المحددات المستندة إلى خصائص النسق التنظيمي، وقد ارتبط النسق التنظيمي ارتباطا وثيقا

بالبيروقراطية، حيث يلعب النسق التنظيمي دورا بارزا في تحديد طريقة سريان القوة التنظيمية داخل المنظمة، ذلك أنه يضفي الصبغة الشرعية على مراكز بعينها داخل النسق مما يعطيها السيطرة على باقي المراكز في النسق.

إن لهذا النسق التنظيمي مسوغات وجوده بما يضمن الاستقرار والعقلانية والرشد، ومن ثم الاستمرارية، هذه هي الوظائف الاستراتيجية المطلوب من النسق التنظيمي القيام بها؛ ولكن الواقع أن لهذه الوظائف الظاهرة أوجها خفية تلعب دورا لاوظيفا - بتعبير البنائية الوظيفية- تلك الوظائف التي سماها "ميرتون" بالوظائف الكامنة.

إن هذا النسق التنظيمي يستمد مبررات شرعيته من ركيزتين أساسيتين هما: الخلفية الإيديولوجية، والهيكل التنظيمي.

أ- **الخلفية الإيديولوجية:** وهي التي سماها بعض الباحثين بـ "فلسفة المنظمة"، أو "الإطار المرجعي"<sup>9</sup>، فمما لا شك فيه أن دراسة التطور الفكري الذي أسهمت فيه النظريات، يعمق من فهم عناصر السلوك الإنساني في المنظمة، ويفسر طبيعته، ويكشف عن متغيراته ومحدداته، وبالتالي يفسر جوانب الأداء في المنظمة، إذن فالخلفية الإيديولوجية تمثل الإطار الذي ينظم علاقات المجتمع كنسق كلي، ويحكم سلوك باقي أنساقه الفرعية، ويسهم في تنظيم أدوار الأفراد، وفي توزيع مراكزهم، وتوجيه جهودهم، كما يعطي الشرعية لممارسة القوة التنظيمية، ويحدد تناسب مصادرها، ويضمن التوازن بين تلك المصادر. إن الخلفية الإيديولوجية تتأثر بالحركية الفكرية التي تحرك المجتمع وتسود فيه، وهي تنسم بمنطلقها الفلسفي المستند إلى العقلانية والرشد والهادفية في توجيه سلوك الأفراد، إنها تبلور المفاصل التاريخية التي تطبع التعامل مع مختلف الإفرازات الفكرية، والاقتصادية، والسياسية، والفنية، والتكنولوجية التي تزخر بها الحياة الإنسانية.

وفي ضوء الخلفية الإيديولوجية يمكن فهم وتوقع مختلف السلوكيات التي يحافظ عليها الأفراد، سلوكيات ترتبط بالفئات 'المسيسة' الممارسة للقوة، وسلوكيات أخرى مقابلة تطبع الفئات 'الفاعلة' التابعة الواقع عليها تأثير القوة؛ وكذلك تحدد الأطر التفاعلية التي تتم ضمن حدودها عملية التفاعل بين مختلف الفئات.

ب- **الهيكل التنظيمي:** ونقصد به البنية التنظيمية التي تهيكل عمل المنظمة، فهو "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"<sup>10</sup>، وهو الإطار الذي "يوضح التقسيمات، أو الوحدات، أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم، يربطها خط سلطة رسمية تتناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتبويضات من المستوى الأعلى إلى الأدنى، ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية"<sup>11</sup>.

البنية التنظيمية "تعكس مسؤوليات وواجبات موقعية متسلسلة تمثل درجة ونوع السلطة"<sup>12</sup>، فالهيكل التنظيمي يحدد المراكز البنائية للقوة التنظيمية، كما يحدد الإطار العلائقي الذي تتفاعل داخله كل مصادر القوة، إن هذا الإطار العلائقي يظهر في صفة أدوار وظيفية تخدم النسق الكلي، لتقوية معادل القوة التنظيمية الموزعة عبر ثنايا الهيكل التنظيمي.

إن هذا الهيكل التنظيمي يضمن عقلانية ورشد استعمال القوة وفق المنظور الكلاسيكي، كما يتضمن آليات مختلفة لاستثمار مختلف مصادر القوة التنظيمية في تفعيل الآلية التنظيمية، هذه الآلية التي تعتمد السلطة الرسمية التي يخولها المركز بحماية من النصوص القانونية والتشريعات التنظيمية كمحدد رئيسي لشرعية استثمار القوة التنظيمية، مقابل تحمل المسؤولية المتناسبة مع موقع المركز ضمن الإطار الهيكلي الكلي؛ إن معيار الخبرة المكتسبة خلال مسيرة الولاء للتنظيم، والمتجلي في صورة أداء وظيفي مستمر، يعتبر أهم مرجعية لتسلق درجات الهيكل التنظيمي، وتعزيز مراكز القوة، كما يعتبر آلية من آليات المكافأة التي يعمد إليها لتثبيت شرعية ممارسة القوة داخل التنظيم، حيث ستزيد هذه الممارسات المتكررة لممارسة القوة إلى ترسيخ وتقنين أركان القوة التنظيمية المستندة إلى سلطة المركز الرسمية، والمدعمة بقوة الخبرة، وقوة امتلاك المعلومة، وقوة المكافأة؛ تلك الأركان التي تحتكر من طرف عدد محدود من الأفراد على الامتداد العمودي للهيكل التنظيمي، وفق "الأساليب القهرية والتسلطية التي يمارسها عدد محدود من شاعلي المواقع البنائية العليا، لضبط وتنميط سلوك الأدوار الأدنى منها في التدرج البنائي التنظيمي، ولتعزيز مواقعهم البنائية"<sup>13</sup>.

2. **محددات مرتبطة بممارسي القوة:** والتي يمكن تسميتها بخصائص الفئات الممارسة للقوة، بخصائصها ذات الامتدادات داخل النفس الانسانية من جهة، وعبر البيئة الاجتماعية من جهة أخرى.

إن المحددات التنظيمية بشكلها الجامد البسيط لا تضمن الكفاءة في كل حالات اتخاذ القرار، بل قد تكون هي ذاتها مهيكلة لمناطق ظل كثيرة، مناطق تتميز بالضبابية وعدم الوضوح، وكذا حالات من عدم الثقة، تغذيها حالة الارتباك الآتية التي تصاحب القرارات المتخذة لمواجهة مختلف الأوضاع الديناميكية التي تطبع حياة المنظمات، فحالات عدم الثقة تتيح فرصا مميزة لأن تبرز الخصائص المميزة لمختلف الفئات المتفاعلة قدرتها على استغلال مكامن القوة التنظيمية التي تسيطر عليها.

يعتبر "روبرت ميرتون" (Robert King MERTON 1910-2003) من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب عيوب الهيكلية التنظيمية التي أغفلها فيبر، فكفاءة البيروقراطية الفيبرية تظهر في خاصيتين:

- الأولى هي الرشد أو التعقل، حين يرنكز التعيين على المعرفة الفنية المتخصصة، والمعايير الموضوعية، وكون العلاقات غير شخصية بين الأعضاء.
- والثانية هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي وبمجرى الحوادث، نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء، من حيث نوع الارتباط الموجود بين الدور الذي يؤديه كل فرد وأدوار بقية الأعضاء.

فإذا كانت هاتان الخاصيتان هما اللتان تحددان المتطلبات التنظيمية لإدارة المنظمات، فإن الأمر لا يخلو من مظاهر الخلل الوظيفي، فهذه المعايير التي وضعها فيبر للبيروقراطية يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة، وتتحول الوسائل إلى غايات، أي يصبح إلزام الفرد بالقواعد والإجراءات هو الهدف، عوضا عن الاستعانة بها كوسائل لتحقيق الأهداف.

إن هذه الرغبة القوية للمحددات التنظيمية في السيطرة على سلوك الأفراد العاملين، تأخذ شكل التحديد القاطع للاختصاصات والمسؤوليات، بحيث يمكن التنبؤ 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 الثلاثة التالية:

- تقليص حجم العلاقات الشخصية، وتحول العلاقات في إطار (المحددات التنظيمية) إلى علاقات بين المكاتب أو الوظائف<sup>14</sup>.
- جعل القواعد والإجراءات الرسمية أمراً طبيعياً بالنسبة للأفراد، بحيث يلتزمون بها في تصرفاتهم اليومية.
- زيادة استعمال أسلوب التبويب في اتخاذ القرارات، أي يتم تقسيم العمليات إلى فئات أو طبقات، لكل فئة حل معين تدرب 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 ميرتون في عبارة واحدة هي "جمود السلوك الوظيفي"، هذا الجمود قد يحقق أهداف النسق التنظيمي من حيث الثبات والاستقرار، إشباع الحاجة الأصلية للرقابة، بالإضافة إلى أنه يوفر للأفراد أساساً للدفاع عن تصرفاتهم وسلوكهم الوظيفي<sup>15</sup>، إلا أنه يخلق مناخاً تنظيمياً غير ديناميكي ومخادع، يسهل تماهي المصالح العامة ضمن المصالح الخاصة وليس العكس.

يرى كل من 'CROZIER & FRIEDBERG' أن هناك أربعة مصادر للقوة التنظيمية يمكن أن يستغلها ممارسوا القوة مهما كان ترتيبهم في الهيكل التنظيمي لتغذية مركزهم الوظيفي، وبالتالي ترجيح كفة القوة التنظيمية التي يتمتعون بها، ضمن الإطار الكلي للقوة:

أ- المصدر الأول: متعلق بالشخص الذي يمتلك كفاءة، أو تخصصاً وظيفياً لا يتوفر عند غيره، فالخبير 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 فقط، ولكن أيضاً على صعوبة تغييرهم، أي صعوبة إيجاد البديل المناسب<sup>16</sup>؛ إن هذه القوة التنظيمية التي يمثلها هذا المصدر تحمل أحياناً مسمى "السلطة الوظيفية"<sup>17</sup>.

ب- المصدر الثاني: هو ضبط العلاقات مع المحيط، فالمؤسسة في علاقتها مع بيئتها تحيط بها عدة حالات من عدم التأكد، وبالتالي من يستطيع أن يلقي الضوء على هذه المواقف غير المؤكدة أو غير المتوقعة من المؤسسة، ومن يمتلك معلومات، يكون له قوة في المؤسسة، وعلى ذلك يمكن توقع تغيير ميزان القوة داخل المؤسسة مع تغيير الظروف التي تعمل فيها.

ج- المصدر الثالث: يتمثل في شبكات الاتصال، هذا المصدر يتمثل في تدفق المعلومات بين مختلف أعضاء المؤسسة ومختلف الوحدات؛ فمن يملك المعلومة بإمكانه أن يتلاعب بها، هذا يكون له انعكاس على القرار المتخذ؛ فإذا وجد فرد في مكان أو وظيفة معينة، بحيث تؤدي إلى زيادة قدرته على التحكم في تدفق المعلومات منه إلى الغير، فإنه سوف يتمتع بقوة نابعة من مركزه في نظام الاتصالات<sup>18</sup>.

د- المصدر الرابع: هو معرفة القواعد التنظيمية، ومعرفة استعمالها، فكلما زادت درجة إلمام أعضاء المنظمة بمثل هذه القواعد، كلما زاد مقدار القوة التي يتمتعون بها؛ ، وتزداد درجة هذه القوة إذا كانت القواعد التي تحكم المؤسسة من النوع غير المكتوب<sup>19</sup>.

### 3. محددات مرتبطة بالاتباع:

للخوض في هذه المحددات لا بد من العودة إلى الأصل الأول، أي إلى أبسط تعاريف المنظمة بأنها "مجموعة من الأفراد"، فالمنظمة هي بالأساس وحدة اجتماعية، وجودها مستمد من وجود الأفراد، وفعاليتها تتحدد بمدى فعالية توزيع المراكز

والأدوار بين الأفراد، إن هذا التوزيع الأولي، العقلاني والرشيد، يسقط في الواقع أي فروق فردية تختص بالفرد من حيث هو إنسان، حيث يكون معيار التفرقة موضوعيا بحثا يرتبط بالكفاءة من حيث هي كفاءة فكرية، أو إنسانية، أو فنية تقنية، إن هذه المحددات الموضوعية للتفرقة بين الأفراد تضمن العدالة والتناسب ما بين الالتزام والعائد من وراء هذا الالتزام، وبالتالي فإن مصادر القوة التنظيمية التي يتمتع بها الأفراد في المنظمات في الحالة المثالية تكون في حالة التوازن بين جميع المراكز الوظيفية؛ ولكن الواقع التنظيمي بما أثبتته الدراسات الامبريقية<sup>20</sup> يظهر أن هذه الحالة المثالية غير واقعية، فالاتباع في واقع المنظمات إما منقادون لمصادر قوى تنظيمية تضغط عليهم، وإما ممارسون للقوة يضغطون بها في سبيل إشباع حاجاتهم، سواء منها العقلانية أو غير العقلانية؛ إن نمط الشخصية لأفراد هذه الفئة الفاعلة له دور كبير في تحديد المعسكر الذي ينتمون إليه، هل هم فئة ضاغطة، أم أنهم فئة مضغوط عليها.

لقد ركز "شيستر بارنارد" (Chester BARNARD 1886-1961) على أهمية تحديد الجوانب الذاتية والموضوعية للقوة داخل التنظيم، حيث يكون الجانب الذاتي في القوة هو قبولها من جانب الأفراد العاملين، أما الجانب الموضوعي فيرتبط بطبيعة الأوامر والاتصالات، ويتضح من ذلك أن القوة في المؤسسة تكون بيد الأفراد لأنهم يملكون قرار قبول أو عدم قبول ما يصدر من أوامر، وهذا ما عبر عنه بارنارد بنظرية القبول<sup>21</sup>، حيث سن قاعدة تحكم قبول الفرد للقوة وهي "أن الفرد يقبل قوة الآخر إذا كانت المزاي التي يتحصل عليها من قبول القوة، مضافا إليه الأضرار التي تلحق به إذا لم يقبلها تزيد عن المزايا التي يتحصل عليها لو لم يقبل القوة، مضافا إليها الأضرار التي تلحق به لو قبلها، وبالعكس فإنه لن يقبل القوة إذا كانت العوامل الأخيرة تزيد عن العوامل الأولى"<sup>22</sup>.

وفقا لنظرية القبول تعرف القوة التنظيمية بأنها: "ظاهرة تصف العلاقات، والاتصال الشخصي القائم بين الحاكم والمحكوم، حيث ينتج عن هذه العلاقات تقبل المرؤوسين تنفيذ قرار صدر عن غيره، سامحا لهذا القرار بالتأثير المباشر على سلوكه، ومعنى ذلك أنه لا قوة لرئيس ما لم يعترف له المرؤوس بهذه القوة"<sup>23</sup>.

وبالعودة إلى كروزي وزملائه، فلقد أجروا دراستين ميدانيتين، سمحتا لهم بتحليل الصراعات وعلاقات القوة، والتي يمكن اعتبارها كنقطة بداية للتحليل الاستراتيجي<sup>24</sup>، حيث يبرز المحددات المرتبطة بالاتباع في هيكلية بناء القوة التنظيمية، فالمسألة المطروحة متعلقة بسلوكات الفاعلين الذين يسعون في الواقع إلى أهداف متباعدة، وانسجام السلوكات في هذه البناءات الاجتماعية (المؤسسات) لا يكون إلا من خلال وجود علاقات قوة، هذه العلاقات التي هي في حالة توتر مستمر، وبالتالي فإن المعارضة والإكراه والصراعات هي دائما موجودة في المؤسسة، وبالتالي فإن استراتيجية الفاعلين داخل علاقات القوة تتراوح بين الهجوم والدفاع، فمن خلال الهجوم يسعى الفاعل إلى محاولة الضغط على بقية الأعضاء لإشباع حاجاته الخاصة، أما الدفاع فيكون بهدف الإفلات والنجاة من الضغوط، هذه العلاقات تؤدي إلى صراع من أجل القوة، هذا الصراع الذي يراه كروزي بأنه لا يعبر عن فشل المؤسسة، وإنما يساهم في استمرارها.

#### 4. محددات مرتبطة بالبيئة:

لقد أدرك علماء التنظيم أن المنظمات ليست ساكنة، بل هي متحركة وديناميكية، وعليه تكون القوة التنظيمية فيه ديناميكية ومقلبة أيضا، إذ أن المؤسسات تحصل على مواردها من المجتمع، ومن خلال عمليات وأنشطة تقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى؛ إن نظرية مثل نظرية النظم تعطي تفسيراً للمؤسسة باعتبارها مجموعة أجزاء متداخلة ومترابطة، تتحرك ضمن كيان واحد، وترتبطها علاقات متبادلة، تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات محددة، واستنادا إلى ذلك فإن كل الوظائف داخل المؤسسة تعتبر أجزاء رئيسية للنظام، فوظائف الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد... تعتبر أجزاء متفاعلة ترتبط بعلاقات تنظيمية متبادلة تتحرك ضمن نسق واحد يرتبط بالنتائج الرئيسية المطلوب تحقيقها<sup>25</sup>.

وبالتالي فالقوة التنظيمية التي يتمتع بها أي قسم من الأقسام تحدها البيئة التي ينشط فيها النسق، فالنسق ما هو إلا " مجموعة من الأجزاء أو المكونات التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض، وتعمل مع بعضها البعض ككيان واحد، لتحقيق هدف معين" <sup>26</sup>، فهناك النسق المغلق الذي لا يتفاعل مع البيئة، لا يتأثر بها ولا يؤثر فيها، وهناك النسق المفتوح الذي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به؛ فلو أخذنا نسق الإنتاج مثلا كنسق فرعي، نجد أن له علاقات مترابطة ومتداخلة مع نسق التسويق، حيث يعتمد الواحد على الآخر في عمليات التخطيط والرقابة، والتنسيق، والتعاون فيما بينهما ضروري من أجل تنفيذ النشاطات المتصلة بأهداف المؤسسة؛ وكذلك في داخل نسق الإنتاج هناك تفاعلات تحدث في عملية التحضير والتشغيل والصيانة وغيرها، والتي ترافقها مشاكل وصعوبات تحتاج إلى تنسيق وحلول، كما تحتاج إلى علاقات قوة بين الأفراد.

ومع هذا التفاعل تزيد القوة التنظيمية مؤقتا في مراكز معينة على حساب مراكز أخرى؛ إذن فمدخل النظم الذي جاءت به هذه النظرية يؤكد على العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها انطلاقا من مبدأ النسق المفتوح.

والعناصر الأساسية للنسق تتمثل خمسة عناصر:

- المدخلات: وهي كافة الموارد البشرية والمادية المطلوبة لإنجاز العمليات.
- العمليات: وهي الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات: وهي النتائج التي تظهر من جراء عملية التحويل.
- البيئة: وهي ما يحيط بالمؤسسة من متغيرات اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وتكنولوجية، والتي تؤثر على الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وعلى تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونشاطاتها الرئيسية والفرعية.
- التغذية العكسية: وهي المعلومات التي ترجع من البيئة إلى النظام، من أجل التعرف على مدى النجاح أو الفشل في تحقيق النتائج والأهداف التي حددها النظام مسبقا.

وحسب "فريد فيدلر" (-/1922 Fred Edward Fiedler)، فإنه لا يوجد اتجاه أو طريقة واحدة مناسبة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في كل الأوقات والظروف، إذ يجب التأكيد "على دراسة وتحليل الظروف المختلفة التي تمر بها المؤسسة والمتعلقة بالأفراد، الوقت، الإمكانيات والموارد المتاحة، وكافة المتغيرات التي لها علاقة بالمؤسسة واتجاهاتها، من أجل الفهم واستيعاب العلاقات المتداخلة في داخل كل نسق، وبين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، واقتراح تصاميم تنظيمية وممارسات إدارية تلائم الظروف التي تواجه المؤسسة خلال مسيرة عملها" <sup>27</sup>.

إن التنظيم ما هو إلا "أنساق طبيعية تعاونية" كما يقول "فيليب سلزنيك"، بمعنى أنه يضم جماعات متفاعلة، وأقساماً وعلاقات، وهذا بغية بلوغ الهدف المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات، أو بعبارة أخرى، "هو أنساق من أوجه نشاط متناسقة أو تعبير بنائي عن الفعل المعقول" <sup>28</sup>.

إن السلوك العقلي الرشيد يتجسد في سياق نظامي، ذلك أن البناء الرسمي القائم على تفويض السلطة والضبط، هو مظهر واحد فقط لبناء اجتماعي ملموس يتألف من أفراد يتفاعلون بصورة كلية دون أن يقتصر الأمر على أدوارهم الرسمية فحسب؛ كما أن النسق الرسمي والبناء الاجتماعي الذي يظهر داخله، يخضع لضغوط تمارسها البيئة النظامية، وبذلك يمكن النظر إلى كل تنظيم من زاويتين تبدوان متميزتين تحليليا، ولكنهما متكاملتان واقعيًا: الأولى ترى أن كل نسق تنظيمي ملموس يعتبر نسقا اقتصاديا؛ بينما الثانية ترى أنه في الوقت ذاته بناء اجتماعي متوافق" <sup>29</sup>.

### III. - مناقشة تحليلية لواقع القوة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

من غير الممكن إقامة نقاش بحثي مثمر عن طبيعة القوة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من دون الرجوع إلى تلمس مسار تشكل فئة الإطارات في الجزائر، والمقصود بالإطار في مفهوم هذا النص هو كل من يمتلك سلطة معينة تخوله صلاحية إصدار الأوامر في المؤسسة، بغض النظر عن موقعه في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة؛ هذا المسار الذي يجد تفسيره عند مستوى تحليل السلطة في الجزائر، وذلك لغموض العلاقة التي تربط الإطارات في المؤسسات الجزائرية بالسلطة، وذلك من ناحية علاقة ممارسة السلطة بالتملك الفعلي لوسائل الإنتاج؛ ولتوضيح هذا الغموض في مضمون هذه العلاقة لا بد من الرجوع إلى السياسات الاستعمارية التعسفية للنظام الاقتصادي الفرنسي في الجزائر إبان الفترة الاستعمارية، هذا النظام الذي أعاق التطور الطبيعي للنظام الاقتصادي الذي يتطلب قدرا من الحرية الاقتصادية، والديمقراطية الاستثمارية، وقام بتوجيه التطور الاقتصادي لصالح نسيج اجتماعي جديد يخدم مصالحه، ويضمن ولاءه، على حساب النسيج الاجتماعي المهمين، والذي لا يلتقي مع أطروحاته في كثير من القضايا الجوهرية؛ هذا التوجيه الاصطناعي التعسفي للتطور الاقتصادي، "أفرز بنحو أو بآخر قوى اجتماعية جديدة، وتدرجا طبقيا بورجوازيا متشعبا بالقيم الاستعمارية."<sup>30</sup>

هذه الوضعية الاقتصادية الاجتماعية ألفت بظلالها على التوجه الاقتصادي للدولة الجزائرية عقب الاستقلال، حيث أن الفئة الممارسة للسلطة في الجزائر آنذاك -سواء في السياسة أو في الاقتصاد- لم تكن سوى "تلك المجموعات العسكرية ذات الامتيازات، والتي وضعت نظاما أقصى كل الفئات الأخرى، حيث عملت السلطة السياسية مع بداية الاستقلال على إقصاء البورجوازية، وإقرار إصلاح زراعي، وتبني التسيير الذاتي، ثم الإعلان عن تبني اشتراكية تقوم على المساواة ونبذ الاستغلال"<sup>31</sup>.

لقد أدت هذه الصبغة الراديكالية إلى تكوين طبقة جديدة، "سماها بعض الدارسين جبهة طبقية في السلطة ( Front de classe au pouvoir) تتشكل من البورجوازية الوطنية البيروقراطية والتكنوقراطية، والطبقة العاملة، وعموم الشغيلة ... والقرارات السياسية والاقتصادية التي اتخذتها الإدارة الجزائرية بمختلف مراحلها، لم يتحقق منها سوى تنمية ودعم السلطة المهيمنة على أجهزة الدولة، والتي تعكس في الواقع تنامي رأسمالية الدولة، بفعل إعادة توزيع الدخل الوطني وفق الترتيبات التي تسمح بإعادة إنتاج هيمنتها"<sup>32</sup>.

وفق هذا التقديم يمكننا أن نفهم حقيقتين، أولاهما أن القطاع الاقتصادي -مثل غيره من القطاعات الجزائرية- ما هو إلا أداة لتوزيع الربح البترولي على فئات الشعب، ويقوم بالأساس على ثقافة الاستهلاك، عوضا عن الآليات الإنتاجية الصحيحة؛ أما الحقيقة الثانية فهي أن هذا القطاع قد "أصبح حقلا للصراع من أجل استملاك المجال الاجتماعي السياسي، وبالتالي لن يمكن الإطارات -كفئة اجتماعية مهيمنة- من احتلال موقع متميز داخل الهرم التنظيمي، وذلك بفعل المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات".

ويمكننا أن نستشف طبيعة الوضعية الإدارية في مختلف المؤسسات الجزائرية من خلال تسليط الضوء على المنظمات الصناعية الجزائرية، فحسب عدي الهواري: نشأ التنظيم الصناعي الجزائري بعيدا عن الصعوبات المالية من خلال الدور التوزيعي لدولة الربح البترولي، ومنه لم تعط هذه الوضعية للإدارات على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية الأدوات القانونية لممارسة السلطة، والضغط على قوة العمل لتحسين الإنتاجية، بحيث جعلت هذه الوضعية دور الإطار الصناعي يتم فصل بين ما تمليه عليه المتطلبات الوظيفية الفنية الإنتاجية من جهة، وبين متطلبات المنصب الذي يحتله في هرم السلطة داخل المؤسسة من جهة ثانية، والذي يعتبر امتدادا طبيعيا لمركزية ورقابة الدولة .... وبالتالي فهم مجبرون على احترام التعليمات التي تأتي من الوصاية، بهدف نقادي الصراع الذي يمكن استغلاله سياسيا..."<sup>33</sup>

فعلاقات الإطار مع الأطراف المتفاعلة داخل المنظمات من خلال الإطار القانوني الذي ينظمها، جعلت دوره يتجه عموماً نحو متطلبات المنصب -الوظيفة التوزيعية-، والتي تؤمن له وضعاً اجتماعياً متميزاً عن باقي الفئات الأخرى، إذن "فشرعية هذه الفئة عند هذا المستوى من التحليل، لا تقوم على ممارسة الوظيفة التوزيعية لفائض الإنتاج وفق آليات وقوانين السوق كما هو الحال في المجتمعات الرأسمالية، بل تقوم من خلال التوجيه السياسي لدور المؤسسة العمومية، إنها بذلك شرعية غير عقلانية، لا يحددها الدور الإنتاجي، بل سياسة ناتجة عن التبعية للقوى المهيمنة على القرار السياسي" <sup>34</sup>.

عند هذا المستوى من التحليل، يمكننا الكشف عن حالة "الاستلاب" التي يعاني منها الإطار في المؤسسة الجزائرية، فهو نظرياً في موقع مسؤولية بيروقراطية شرعية، تخوله اتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية، والخالية من كل نزعة ذاتية، ويتوقع الطاعة في مقابل هذه الشرعية؛ ولكنه واقعياً مسلوب من كل هذه الحقوق، فهو في الواقع ليس سوى أداة لتنفيذ إرادات لاعقلانية، ودرع لحماية تدخلات لا شرعية، وليس أمامه في هذا الواقع سوى إحدى طريقتين، إما الانسحاب والتوصل الوظيفي، واللامبالاة، وإما التماهي في علاقات القوة في النظام المسيطر، ليتحول إلى ترس في الآلة التي تسير المنظومة ككل، قوته من قوتها، وديمومة مركزه من إخلاصه لها، إنها الوضعية التي عبر عنها "غولدندر" بأنها "بيروقراطية زائفة"؛ وفي ضوء هذا الغموض في الدور، واللاعقلانية في القرارات يمكننا أن نشير إلى ما يثيره "الكثير من المفكرين من قضايا تراثية وثقافية لتفسير ما أصبح يعرف بأفات التسيير من تسيب، ولا مبالاة، ورشوة داخل المؤسسات العمومية بصفة خاصة، ولقد أثار "الجابري" ثلاثة مراجع ثقافية هي: القبيلة، الغنيمة، والعقيدة" <sup>35</sup>، هذه الخصائص تتبع من طبيعة المجتمع الجزائري، "فالقبيلة مرجع ثقافي يفسر طبيعة الروابط القائمة على أساس الجهوية، العشائرية... والتفكير على هذا الأساس مضاد للأسس التنظيمية الحديثة لمؤسسات الدولة؛ والغنيمة تفسر التصرفات اللاعقلانية في مالية المؤسسات... أما العقيدة -في غير صبغتها الدينية- فتشير إلى صيغة التفكير 'المنغلق' الذي يدعي امتلاك الحقيقة، ويرفض الرأي المعارض..." <sup>36</sup>.

وحسب "بشايينة سعد" فإن الإدارة الاقتصادية أو العمومية من حيث أساليبها وطابعها، لا زالت تعيش الماضي الكولونيالي، وإيديولوجياته، وممارساته؛ والتي أفرزت إبعاد الفئات العمالية عن اتخاذ القرار، لتنفرد به أقلية مسيطرة (الإدارة)، تؤكد علاقات التبعية، وتقنن المنطق البيروقراطي الجامد المبني على علاقات السلطة، فاتجاه سلطة اتخاذ القرار نحو التمرکز في أيدي الصفوة الإدارية، يعكس عدم فعالية نسق العملية الاتصالية، في خضم التأكيد على نمط أوجد، هو الاتصال النازل، كألية تكفل إبعاد، ومن ثم تهميش الفئات العمالية؛ لتتهار في ثنايا هذه السياقات السلطة كعملية اجتماعية، وكقاعدة ركنية تنشد تحقيق التوازن والضبط داخل الواقع التنظيمي <sup>37</sup>.

إن هذا النقاش البحثي يوصلنا إلى تشكيل تصور عن مسارات القوة التنظيمية، ومحددات بنائها، وكذا ميكانيزمات استغلالها، فعلاقات القوة التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية، مستندة غير عقلانية، يأخذ قوته من مصدر خارجي عن المؤسسة؛ وعلى الرغم من ذلك إن أردنا حصر علاقات القوة التنظيمية في الإطار الداخلي للمؤسسة، وبصورة موضوعية فإننا نجد أن مستندتها الأقوى هو السلطة الرسمية التي يخولها المنصب، والذي يشبع نهم البيروقراطية للتحكم الشديد والدقيق في كل مفاصل وأجهزة المؤسسة الجزائرية، البيروقراطية التي تقوم على مفهوم السلطة الأبوية للمدير، والتي لا تؤمن إلا بالقرارات الموسومة بـ'فوق'؛ في بيئة كهذه لا يمكننا أن نتصور إلا رأياً واحداً مهيمناً، وديكتاتورية صارمة حاكمة، ولا يمكن أن تدعم روافد السلطة الرسمية من مصادر القوة التنظيمية الأخرى إلا هذا التوجه، فالأساس الذي يحدد إيجابية المكافأة أو سلبيتها هو الولاء، الولاء لشخص المدير، أو للمصدر الخارجي الذي يدعم سلطة المدير؛ وما يقال عن المكافأة يقال عن الخبرة؛ فالرضا الفوقي هو المفتاح لكل قوة تنظيمية، وإن كان هناك من استثناءات، فإنها تكون من باب أن "الشاذ يحفظ ولا يقاس عليه".

**خاتمة:**

حرك موضوع القوة التنظيمية مختلف التوجهات الفكرية والتنظيرية، واتخذ له موطئ قدم ضمن حركية الفكر التنظيمي، المتراكمة والمتفاعلة، كمقاربات سوسبولوجية تتمايز في سياق تناولها للظواهر، وفي أسس بنائها التصوري، وفي حيثيات سياقها التحليلي، وهي بذلك قد رسخت القوة التنظيمية كعملية اجتماعية منظمة للتفاعلات، وموازنة للعلاقات داخل البنية التنظيمية، وأرست موجهاً جديدة بالتقدير في توجيه دفة البحوث السوسبوتنظيمية، وهي بذلك قد ثمنت "مدخلا تحليليا متساندا وظيفيا، وكفئا امبريقيا للواقع التنظيمي الجزائري"، هذا الواقع الذي بلور حيثيات ضمننت القوة التنظيمية كمحفز أساسي لظواهر تنظيمية متعددة، والتي أخذت توجهها تنظيميا عبر تضمين القوة التنظيمية كآلية متصلة الأجزاء، ومتكاملة، تهدف في كلياتها إلى تعزيز "الاعتماد المتبادل، والمتكامل والمنسجم" لعقلانية ورشد النسق الكلي، ومن ثم تضمين الفعالية المنشودة للفئات المتفاعلة داخل النسق، وذلك عبر حمايتها من كل الأضرار الجانبية التي تحد من فعاليتها، وتعرقل حركيتها، وهذا كله في إطار خصائص البناء التنظيمي، وعليه فقد ركزنا على تحليل واقع أبعاد القوة التنظيمية.

إن نمط القوة المستند على السلطة الرسمية الأوتوقراطية القهرية، المبلور للأوليغاركية والتايلورية كقاعدة ركنية لتكريس وبلورة النسق القيمي والمعياري، قد بات بعيدا عن العقلانية والرشد، وهي حقيقة يكشفها الواقع الاجتماعي والثقافي والاقتصادي للمحيط الاجتماعي للمنظمات، رغم الطبيعة الانتهازية لمؤسسات القطاع الخاص، التي قام أكثرها على أشلاء المؤسسات العامة، والذي استفاد من موجات التسريح الضخمة التي مست مؤسسات القطاع العام، والذي استثمر حاجة الأفراد إلى العمل، وحاجة الدولة إلى امتصاص البطالة، وكل تلك حيثيات شجعت على تغول هذا القطاع، وجعلته يطبق بصرامة ويتحيز قواعد الحساب الاقتصادي الرأسمالي المحض، وذلك عبر تعظيم العوائد، وتقليل التكاليف، حتى ولو تضمنت تلك التكاليف حقوقا للعمال، وهذه الوضعية غير سليمة، وتحمل الكثير من الاختلالات، ولا يمكن أن تذهب بالمؤسسة الخاصة بعيدا.

إن هذه العلاقات المدمجة ما بين مصادر القوة التنظيمية، وخفاء الآثار الواضحة لكل مصدر على حدة، هو الذي أحدث التباين في التثمين بين الفئات المتفاعلة.

وفي الأخير فإن الذي نخلص إليه بعد كل التحليلات، أن مصادر القوة التنظيمية للفئات المتفاعلة متشعبة ومتداخلة، وتبقى -في صورتها العامة- هي التي تتحكم -ولو بشكل غير مباشر- في جل المحددات الأخرى، وذلك للهامش الكبير التي تمتلكه للمناورة، يقول "رايح كعباش": "لا يمارس الرأسماليون تحكهم، ولا يستعملون ضبطهم على الطبقة العاملة واستغلالها كدليل على وجود قوتهم، فقوتهم موجودة بذاتها، حتى في الحالات التي لا تظهر فيها ممارستها"<sup>38</sup>، ويبقى على مختلف الفئات المتفاعلة أن تتكيف مع هذا الواقع.

**الهوامش:**

<sup>1</sup> - العياشي عنصر، نقلا عن: بلوم، اسمهان (2012): نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق الموارد البشرية (دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة)، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 3.

- 2 - سكوت، جون (2009): علم الاجتماع (المفاهيم الأساسية)، ترجمة: محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والترجمة، ط1، بيروت، لبنان، 243.
- 3 - سكوت، جون (2009)، مرجع سبق ذكره، 244.
- 4 - سكوت، جون (2009)، مرجع سبق ذكره.
- 5 - سكوت، جون (2009)، مرجع سبق ذكره، 245-246.
- 6 - السالم، مؤيد سعيد (2009): القوة التنظيمية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 25-27.
- 7 - Marie George Filleau et Clotide Marques Ripoul (1999): Les théories de l'organisation et de l'entreprise, ellipes edition marketing S.A,1999, 175.
- 8 - بلوم، اسمهان (2012)، مرجع سبق ذكره، 65.
- 9 - بلوم، اسمهان (2012)، مرجع سبق ذكره.
- 10 - العميان، محمد (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر عمان، 56.
- 11 - عقيلي علي (1996): الإدارة: أصول ومفاهيم، دار زهران، عمان، 107.
- 12 - معن خليل (1999)، 34.
- 13 - بلوم، اسمهان (2012)، مرجع سبق ذكره، 66.
- 14 - الشماخ، خليل محمد ومحمد، خضير كاظم (2007): نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، الأردن، 38.
- 15 - (شريف، 1992، 332)
- 16 - Filleau & Ripoul, 180
- 17 - الشنواني، صلاح (1999): التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (مدخل المسؤولية الاجتماعية)، بدون معلومات أخرى، 195.
- 18 - سليمان، حنفي محمود (1998): وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 218.
- 19 - سليمان، حنفي محمود (1998)، مرجع سبق ذكره، 201.
- 20 - مثل دراسة ميشيل كروزيي.
- 21 - العبيدي، قيس محمد (1997): التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ)، الجامعة المفتوحة، الدنمارك، 98.
- 22 - الشنواني، صلاح (1999)، مرجع سبق ذكره، 593.
- 23 - الشرفاوي، علي: التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 322.
- 24 - أنصار، بيار (1992): العلوم الاجتماعية المعاصرة، ترجمة نخلة فريفر، دار النشر المركز الثقافي العربي، ط1، 132.
- 25 - العبيدي، قيس (1997)، مرجع سبق ذكره، 112.
- 26 - أبو قحح، عبد السلام (2001): أساسيات التنظيم والإدارة، ج1، دار المعرفة الجامعية، ط2، 50.
- 27 - العبيدي، قيس (1997)، مرجع سبق ذكره، 124.
- 28 - جليبي، علي عبد الرزاق (1999): علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 79.
- 29 - محمد، محمد علي (2003): علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 111.
- 30 - فؤاد، عبد المومن (2001): سلطة الأطارات وملكية الدولة، منشورات CRASC (مركز البحوث الانثروبولوجية الاجتماعية والثقافية، وهران، 25.
- 31 - روايح، وهيبه (2008/2007): إشكالية الصديق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزييه (دراسة ميدانية بمؤسسة نافطال-سكيدة)، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 184.
- 32 - فؤاد، عبد المومن (2001)، مرجع سبق ذكره، 25-26.
- 33 - فؤاد، عبد المومن (2001)، مرجع سبق ذكره، 26-27.
- 34 - روايح، وهيبه (2008)، مرجع سبق ذكره، 185-186.
- 35 - سليمان، عبد القادر (1992): التسيير والرهان الديمقراطي في الجزائر (الثقافة والتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 158.
- 36 - أسابع، صباح (2007): التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية (دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل)، جامعة قسنطينة، 2007، 87.
- 37 - بلوم، أسمهان (2012)، مرجع سبق ذكره، 77.
- 38 - بلوم، أسمهان (2012)، مرجع سبق ذكره، 281.