

المداخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة

Theoretical approaches to analyzing the concept of authority

زواوي نوال

Zouaoui Nawal

دكتورة علوم. علم الاجتماع التنظيم والعمل

**A Doctorate Of Science
In Sociology Of Organization And Work**

Summary:

Authority is the right that is granted to one person to obligate another person or more to perform certain tasks requested or specified by him, and therefore it is the legitimate power that makes subordinates comply with the superiors, and authority is an essential quality in the organization so that there is no organization without authority, it works to preserve Order and compliance with organizational rules and laws. However, individuals' view of power is not fixed, as it differs according to the methods and methods of using power and according to its resources. Therefore, there are many theoretical approaches that dealt with the concept of power and its reference or resources. In what follows we will deal with bureaucratic organization and Max Weber's vision of the concept Power and what are its types. We will also touch on Cruzi's analysis of the concept of authority and this is in the strategic analysis model.

ملخص:

تعتبر السلطة الحق الذي يمنح لأحد الأشخاص في أن يلزم شخص آخر أو أكثر على أداء أعمال معينة يطلبها أو يحددها له، وبالتالي فهي القوة الشرعية التي تجعل المرؤوسين يمثلون للرؤساء ، والسلطة صفة أساسية في التنظيم بحيث لا يوجد أي تنظيم بدون سلطة، فهي تعمل على حفظ النظام و الامتثال للقواعد و القوانين التنظيمية ، إلا أن نظرة الأفراد للسلطة ليست ثابتة فهي تختلف حسب طرق و أساليب استخدام السلطة وحسب مواردها و بالتالي فإن هناك العديد من المداخل النظرية التي تناولت مفهوم السلطة ومرجعيتها أو مواردها وفيما يلي سنتطرق إلى التنظيم البيروقراطي ورؤية ماكس فيبر لمفهوم السلطة وما هي أنواعها كما سنتطرق إلى تحليل مشال كروزي لمفهوم السلطة وهذا في نموذج التحليل الإستراتيجي .

الكلمات المفتاحية : السلطة ، التأثير، الرهان ، منطقة الشك.

مقدمة:

وتعرف أيضاً بأنها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير ، والقدرة على فرض الطاعة للمرؤوسين ، حملهم على الخضوع لإدارته. والامتثال لأوامره وتعليماته ، ويفسر ذلك على أن سلطة المدير الرسمية تستند إلى قوة ذات صيغة قانونية لمرؤوسيه حملهم على القيام أو الكف عن القيام بأوجه النشاط التي يراها لازمة لتحقيق أهداف التنظيمⁱⁱ

وهناك من يعرف السلطة كذلك بأنها الحق القانوني والرسمي في التأثير في الآخرين من خلال القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات بما فيها الأوامر والجزاء والعقاب ، بينما يتم التعامل مع السلطة بناءً على الطاعة الاختيارية ، فهي القوة الشرعية التي تجعل المرؤوسين يعتقدون بضرورة الامتثال لها رؤساء ومرؤوسين.

رغم الاهتمام الكبير والواسع بمفهوم السلطة في إطار الدراسات والأبحاث السوسيولوجية، إلا أننا نلاحظ بوضوح التداخل في استخدامه، وإحلاله بديلاً في بعض الأحيان لمصطلحات ومفاهيم أخرى، مثل الدولة، القوة، النفوذ، السيطرة، بحيث نجد البعض يستخدمها كمفردات لمفهوم السلطة وفيمايلي سنقدم توضيح لدلالة كل مفهوم منها:

1-1- السلطة والدولة:

الدولة هي كيان سياسي يمارس السلطة عن طريق استخدام القوة المشروعة. أما السلطة فلا تتوقف على استخدام القوة فقط، بل على شرعيتها أيضاً، فرغم أن السلطة تعني في طبيعتها وجود علاقة أمرية بين أمر

لا يخلو أي تنظيم من وجود قوانين وقواعد تنظيمية تفرض على العمال الطاعة وتدفعهم للخضوع للإرادة والامتثال للرئيس، وهذا لا يحدث إلا في وجود السلطة التي تفرض على العمال الطاعة وتحفظ النظام و الإمتثال للقواعد و القوانين التنظيمية وإذا أمعنا النظر فإن مفهوم السلطة في تداخل وارتباط مع بعض المفاهيم الأخرى مثل القوة والتأثير والمسؤولية لأنها في غالب الأحيان تحمل نفس المقصد والمعنى الذي يدور دائما حول طاعة الأوامر والتأثير في الآخرين وباختلاف أنواع السلطة من استشارية ووظيفية وتنفيذية ألا إنها تلعب دورا في حركة وأداء أنشطة المؤسسة كما إنها تدفع الأفراد وتقودهم للقيام بأدوارهم ونشاطاتهم . لكن السلطة في إطارها العام هي الحق أو القدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين وتوجيههم نحو هدف معين ، لذا فأم كل من يمتلك السلطة يصبح فاعل تنظيمي له القدرة على التحكم و التأثير . ومن خلال هذا المقال أردنا الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هو المقصود بالسلطة وما هو الفرق بينها وبين بعض المفاهيم المتداخلة؟
- ماهو الطرح الذي قدمه كل من فيبر وكروزي حول مفهوم السلطة؟

أولا: السلطة والمفاهيم المرتبطة بها:

1- تعريف السلطة:

تعرف السلطة من خلال إستعمال مواردها، فهي بمثابة علاقة لا متوازية بين الفاعلين على الأقل "تابع، متبوع"، حيث ينفرد التابع بتعليمات وإجاءات للمتبوعⁱ.

ومأمورⁱⁱⁱ، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن تفرض طرف على طرف آخر وأن ينصاع هذا الطرف للأوامر وحسب، وعند ذلك تكون العلاقة قوية يسودها الإكراه والإكراه.

1-2- السلطة والقوة: السلطة هي أحد أنواع القوة، وهي تقوم على الاعتراف بشرعية أو قانونية ممارسة النفوذ، فالأفراد الذين يحاولون ممارسة النفوذ، ينظر إليهم على أن لهم الحق في القيام بذلك في إطار حدود معترف بها، ويتبع هذا الحق وظائفهم الرسمية في المنظمة.

أما القوة فهي القدرة على ممارسة النفوذ فامتلاك القوة تعني القدرة على تغيير اتجاهات أو سلوكيات الآخرين^{iv}، ويشير مفهوم القوة إلى عدة معاني مختلفة، فقد يشير هذا المفهوم القوة إلى قدرة فرد أو جماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين، حتى ولو لم يوافقوا على ذلك. وقد يشير مفهوم القوة إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن القوة قد تعرف على أنها القدرة التي تمكن من السيطرة على الناس، ومن الضغط عليهم ورقابتهم للحصول على طاعتهم والتدخل في حريتهم، وتوجيه جهودهم إلى نواح معينة كما أن السلطة هي الحق في التصرف وإعطاء الأمر للآخرين ومن هنا نرى أن السلطة هي إمتلاك القوة التي تعطي الحق في التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وبالتالي فإن الأساس للسلطة هو القوة على إلزام الآخرين للإمتثال لرغبات و أوامر صاحب السلطة.

1-3- السلطة والمسؤولية: السلطة كإحدى العلاقات التنظيمية التي يجب أن يحافظ عليها بشكل مواز للمسؤولية، تعني تلك الصلاحيات المعطاة للمدير أو

العاملين في وظائف إشرافية لإتخاذ القرارات اللازمة للوصول إلى الأهداف، أما المسؤولية فهي إلزام العاملين بأداء واجباتهم الوظيفية كما هو منصوص عليها في الأنظمة والقوانين، ومحاسبتهم على ذلك في حالة الإخلال بهذه الواجبات والمهام، وهنا يجب مراعاة العمل على أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية^v.

وفي الواقع أن السلطة مقترنة بالمسؤولية، ولا يمكن أن يكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقها تفويض للسلطة، وتحديد منطقة أو مجال حركة واستقلالية للمسؤول المعني، وبدون سلطة يبقى المسؤول مكتوف الأيدي في موقعه مما يعقد الطرف، ويعرقل عمليات التنفيذ، وكذلك يؤدي إلى فشل هؤلاء المسؤولين.

ومن جهة أخرى فإن نجاح توزيع المسؤوليات وأداء المؤسسة يقترن بالنجاح في إيجاد معادلة بين السلطة والمسؤولية، فمقدار ما يحمل من مسؤولية لفرد في المؤسسة يجب أن يعطي أو يوفر له من سلطة، وبشكل آخر فالمسؤولية تكون على مقدار السلطات التي يتمتع بها الشخص.

والمسؤولية هي التزام الفرد بإنجاز المهام والأعمال، المناسبة لطاقته وقدراته وخبراته، ومؤهلاته، والتي يكلف بأدائها طبقاً لمنصبه في الهيكل التنظيمي الذي ينتج عن تحليل الوظائف والأعمال بشكل دقيق، مع تقسيم العمل التقني، وهي من العمليات التي تسبق وضع شكل الهيكل التنظيمي، ويتم تفويض المسؤولية طبقاً لما يفوض من سلطة، سواء للمديرين أو في مناصب أخرى وهذا التفويض هو للسلطة والمسؤولية^{vi}.

1-4-السلطة والسياسية: كما نجد هناك من يربط بين

السلطة والسياسة، حيث أن السلطة هي القدرة على تغيير تصرفات وسلوكيات الآخرين، وهناك من يعرف السلطة بأنها سلطة شخص "أ" على شخص "ب" حيث أن الشخص "أ" يستطيع أن يطلب من شخص "ب" أمرا معيناً من حيث لا يستطيع هذا الأخير رفض هذا الأمر.

أما السياسة تعتبر كمجموعة من السلطات ونحن نراها كسلطة غير رسمية أي غير شرعية، لكن بوجهة نظر أخرى نستطيع مقاربتها أو مساواتها مع القدرة لكن في هذه الحالة السلطة تكون رسمية^{vii}، وكما أن السلطة السياسية في كل مجتمع يؤسسها الحاكمون، وعلى ذلك فهي تعنيتارة سلطة الحاكمين وإختصاصهم وهذا من وجهة نظر مادية، ومن جهة أخرى تعنيتارة إجراءات التي يمارسها الحكام إستناداً إلى إختصاصهم، وهذا من وجهة نظر شكلية.

وإن السلطة السياسية هي علاقة نفسية بين من يمارسون السلطة، ومن تمارس عليهم السلطة، وهي تعطي للحاكمين حق مراقبة الأفعال من خلال التأثيرات التي تباشرها، على عقول وأفكار المحكومين، كما أنها أساس خضوع هؤلاء لتأثير السلطة.

1-5- السلطة والنفوذ: هناك من يربط السلطة بمفهوم

الإكراه و النفوذ، حيث أن النفوذ هو علاقة بين فاعلين، يتمكن بواسطتها أحدهم من دفع الآخر إلى التصرف بطريقة مختلفة . كما قد يفعلونه دون هذه العلاقة، في حين أنه تعتبر السلطة بأنها حالة خاصة من ممارسة النفوذ تنطوي على خسائر قاسية لمن يرفض الامتثال، ولا يتعد

"هارولد لاسويل" عن هذا المعنى حيث يعرف السلطة من خلال النفوذ فهي العملية التي تؤثر في سياسة الآخرين: بواسطة التهديد الاستخدام العقلي للحرمان القاسي إثر عدم الامتثال للسياسات المقررة^{viii}.

أما النفوذ فهو بأنه التصرفات أو القدوة التي تسبب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تغيير سلوك أو اتجاه فرد أو جماعة أخرى، فعل سبيل المثال نجد الشخص الذي يعمل يجد يؤثر على الآخرين لزيادة إنتاجيتهم.

ثانيا : مصادر قوة السلطة:

1- مصادر قوة السلطة :يحصل القائد على قوته التي

تسمح له بتحديد سلطاته وتنفيذ قراراته ، من خلال استعمال عدة وسائل يمكن حصرها فيما يلي:

1-1- الرسمية:

وهي التي تستند إلى نوع الوظيفة و الوصف الوظيفي لها، والصلاحيات الخاصة بتوجيه الآخرين بمعنى هذا المصدر يكون مرتبط بطبيعة الوظيفة والصلاحيات المرتبطة بالمنصب، ومن مظاهر هذه السلطة ما يلي:

أ- قوة المكافأة :وتعني القدرة على منح المكافآت

وتشمل قائمة المكافآت التي قد يستخدمها المدير للتأثير على سلوك المرؤوسين. بمعنى يؤثر صاحب السلطة على فعالية أداء عامله بقوة المكافأة، فعند تقديم المكافآت عن إنجاز الأعمال يساهم هذا في تحسين أداء العاملين، وهذه السمة لا يمثلها أي كان بل يتمتع بها الفرد الذي يحضى بسلطة داخل التنظيم حيث تسمح له هذه السلطة بالمكافأة والثواب .

ومعنى هذا أن هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من صاحب السلطة بأن قيامه بما هو مطلوب منه وما هو متوقع تعود عليه بمكافأة.

مادية أو معنوية من قبل رئيسه كالمنح والتقدير وزيادة الرواتب وغيرها

ب- قوة الإكراه: وتعني قدرة الحصول على امتثال العاملين للأوامر والتعليمات عن طريق التهديد النفسي أو المادي، أي مصدر هذه القوة هو الخوف حيث إذا قصر الفرد في تأدية واجباته، يستطيع صاحب السلطة أن يوقع به العقاب سواء كان مادي أو معنوي، وهذا انطلاقاً من القوة الرسمية التي يتمتع بها والتي تكسبه قوة الإكراه اتجاه الآخرين.

وهذه القوة تمنح الفرد القدرة على معاقبة الذين يعصون الأوامر ولا يحترمونها.

1-2- السلطة القانونية: "الشرعية" إن مصدر هذه القوة المركز الرسمي، الذي يحتل الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة يتناسب من الأعلى إلى الأسفل، فالمدير العام يتمتع بسلطة شرعية على مدير الإنتاج، أي هذه القوة تتناسب مع القائد ومستمدة من وضعية القائد أو المدير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وهي قوة شرعية يحصل عليها القائد نتيجة منصبه ومكانته مما يحول له حق قيادة الآخرين وفرض سلطته عليهم. وهذه السلطة الشرعية لدى الفرد تحول له، استعمال صلاحيات واسعة مما يؤدي إلى امتثال الآخرين إرادياً لأوامره ورغباته.

1-3- قوة التأثير: يعتبر التأثير مرتبطاً بشخصية الفرد نفسه وليست مرتبطة بالمنصب بمعنى التأثير هو القدرة على الإقناع والتأثير على سلوكيات الأفراد. ويعتمد التأثير على عدة وسائل نذكر في ما يلي أهمها:

أ- التأثير القائم على المكافأة والإكراه: و هذا

حسب ما ذكرنا سابقاً في قوة المكافأة وقوة الإكراه. حيث يستطيع الفرد باستخدام سلطة منح المرؤوسين المكافآت المادية والمعنوية وأيضاً يستطيع استخدام سلطته الرسمية عن طريق استثارة الخوف، وتوقيع الجزاء عليهم^{ix}.

ب- التأثير القائم على أسس مرجعية: يعتمد على تفهم خلفيات المرؤوسين وثقافتهم ووجهات نظرهم ثم اتخاذها مرجعاً للتأثير فيهم، وهذا ما يقود الأفراد إلى الالتزام المرجعي في المنظمة.

بحيث يتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من جهة ومن واجبه الأخلاقية في فعل تلك الأشياء أو القيام بتلك الأنشطة المطلوبة منهم.

ج- التأثير القائم على الخبرة: يعتمد على التعلم والتخصص المهني، وهذه الخبرة تجعلهم يدعون له دون الحاجة إلى الإقناع. فالخبرة تتمثل في المقدرة على التحكم في سلوك الآخرين والتأثير فيهم، من خلال امتلاك المعرفة والخبرة ذات العلاقة بالوظيفة، والخبرة مصدر قوة تمنح للفرد سلطة وشرعية للسيطرة على العمل والقائمين عليه.

وبالتالي فإن الخبرة مصدر من مصادر السلطة حيث تجعل مالكها يتمتع بقوة تسمح له بالتأثير على

سلوكيات الأفراد دون الحاجة إلى الإقناع. فهي قوة مرتبطة بالتحكم في العمل و التمكن من مجارات المشاكل و الصعوبات و حلها بطرق مناسبة ، و الشخص الذي يتحكم في العمل و يتميز بالخبرة يصبح مصدر لطلب النصح و التوجيه من الآخرين خاصة الأفراد الأقل خبرة و تحكم في ميكانيزمات العمل^x.

ثالثا: النماذج النظرية لتحليل مفهوم السلطة:

هناك مجموعة من النظريات والدراسات التي تناولت موضوع السلطة، حيث تعددت التفسيرات والدراسات وتنوعت اتجاهاتها باختلاف الباحثين واختلاف اتجاهاتهم واعتقاداتهم، ومن بين النظريات التي تطرقت إلى موضوع السلطة الإدارية سنتطرق إلى نظرية السلطة عند ماكس فيبر ونظرية السلطة عند مشال كروزي في طرحه لنموذج التحليل الاستراتيجي.

1- نظرية السلطة عند ماكس فيبر: تنسب هذه

النظرية إلى ماكسمليان كارل إميل فيبر المعروف بماكس فيبر المولود في 21 ابريل 1864 ، توفي في 14 يونيو 1920 وهو عالم اقتصاد وسياسة واجتماع من أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث.

حيث يرى ماكس فيبر أن كل تنظيم يعتبر بدرجة ما تنظيما سلطويا، وذلك بحكم وجود هيئة إدارية إلا أن المفهوم نسبي، كما أن التنظيم السلطوي هو في حد ذاته تنظيم إداري ذلك أن ما يحدد النوعية الخاصة لتنظيم كيفية

انضمام مجموعة الأشخاص إليه. والوسيلة والطريقة التي يتم بها إدارة الأمور، وماهية تلك الأمور ومدى تأثير نفاذ السلطة الخاصة به^{xi}، ومن العناصر المهمة من منظور فيبر السوسيولوجي مفهوم النموذج المثالي الذي اعتبره نموذج مفهومي تحليلي يمكن إستخدامه لفهم العالم، وقد استخدم فيبر هذا النموذج في تحليل ظاهرة البيروقراطية حيث أطلق اسم الترشيح الثقافي على تنمية العلوم وتطوير الثقافة ونمو البيروقراطية ويقصد به تنظيم الحياة بجوانبها المختلفة على المعرفة التقنية^{xii}.

وفيما يلي سنقدم شرح لمفهوم البيروقراطية:

البيروقراطية ترجمة لكلمة « Bureaucracy » وهي تنقسم إلى قسمين « bureau » وتعني المكتب، و « cracy » وتعني الحكم أو السلطة وبالتالي فإن البيروقراطية تعني حكم أو سلطة المكتب، ومفهوم البيروقراطية عند ماكس فيبر يعبر عن العقلانية في الرأسمالية بل والخاصية الجوهرية لها والأداة الحيوية فيها ويعتبرها فيبر شكل من أشكال الإدارة التي تقوم على الشرعية والتي تضيفي صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة ولا تضيفها على الأفراد ، وبالتالي فإن البيروقراطية حسب ماكس فيبر تعني عقلنة الوظيفة ، أو المنصب حيث أن السلطة هنا تكون مرتبطة بالوظيفة وليست بالفرد، ومن هنا يعرف التنظيم البيروقراطي على أنه ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الإداري في المنظمة، وتأثيره على سلوك وأداء العاملين، وهي عبارة عن سلطة المكتب الذي يستمد من القوانين والتعليمات التي تحتوي عليها التنظيم الرسمي، القائم على مجموعة من المبادئ^{xiii}.

كما أن السلطة في المنظمات البيروقراطية ترتبط بالمكتب، ولن ترتبط بمن يشغل الوظيفة ، إضافة إلى أن الموظف يخضع للسلطة في إطار الجوانب الرسمية فقط.^{xiv}

وقد ركزت نظرية ماكس فيبر على السلطة حيث أن التنظيم البيروقراطي يستند إلى الشرعية، وهي قناعة وإيمان أعضاء التنظيم بشرعيته، والشرعية تستند إلى السلطة حسب وجهة نظر ماكس فيبر أنها تختلف عن التسلط الذي هو نوع من علاقات القوة، وتكون فيه أطراف غير متساوية مثل وجود فرد متسلط ، يفرض إرادته ورغباته دون حدود على الآخرين ، وفي هذا الموقف تغيب الشرعية تماماً أو تكون مقامة على القوة والقهر .

فالسلطة عند ماكس فيبر تتمثل في أن تطيع جماعة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر من مصدر سلطة معينة ، فالطاعة لازمة من طرف الرؤوس لرئيسه .^{xv}

وقد ميز فيبر في دراسته للتنظيم بين ثلاث أنماط للسلطة، وهي السلطة الكارزمية المستندة إلى الإلهام والتي تنسب إلى وجود قائد ملهم، له خصائص نادرة بمقتضاها يصبح قائداً أو زعيماً.

وكذلك السلطة التقليدية والتي تستند إلى قدسية التقاليد والإيمان ، أما النمط الثالث و الأخير يستند إلى القانون، وهو السلطة القانونية^{xvi}.

وفيما يلي نقدم التفاصيل لكل نمط من أنماط السلطة وهي:

أ- **السلطة الكارزمية:** يعتمد هذا النمط على سمات وخصائص الفرد ، و التي تدل أن الفرد الحائز عليها قائدا بالفطرة، ولأن السلطة الكارزمية تركز على الطابع والخصائص المنفردة للفرد، فهي ذات طابع قهري^{xvii}. وهي سلطة يكتسبها الفرد من المواهب الغير عادية التي يتمتع بها القائد، وكذلك قدراته على التحليل والإقناع، وغيرها من الخصائص القيادية والقدرات، وبالتالي فإن السلطة الكارزمية هي سلطة راجعة إلى شخصية القائد، فهي مستمدة من الصفات والخصائص والقدرات الشخصية التي يتمتع بها هذا الفرد.

وهذه النماذج المثالية التي قدمها فيبر، لا تعني بأنها لا بد أن توجد مستقلة فكثير من السلطات القائمة قد تضمن بعض عناصر السلطة الكارزمية، مع بعض عناصر السلطة التقليدية، بل نجد في بعض السلطات، تحتوي عناصر السلطات التي تحتوي على عناصر السلطات الشرعية الثلاث التي حددها فيبر

ب- **السلطة التقليدية:** هي نمط من السلطة يستند إلى الاعتقاد في قدسية التقاليد، وشرعية المكانة التي يحتلها هؤلاء الذين يشتغلون الأوضاع الاجتماعية، الممثلة للسلطة المستندة إلى التقاليد، أي أن هذه السلطة التقليدية تستمد من المكانة الاجتماعية، للقائمين بالسلطة وتستمد شرعيته من التعاقد القانوني^{xviii}، وهي تعتقد بقوة التقاليد والأعراف السائدة وشرعية المكانة التي يحتلها، أولئك الذين يشتغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة التقليدية فالقائد الوراثي يتحصل على مكانته عن طريق الوراثة.

2- نظرية التحليل الاستراتيجي :

صاحب هذه النظرية هو عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزي "M- Crozier" 1922، 2013 "E Freiberg" حيث حاولا دراسة التنظيم كظاهرة مستقلة وإصطناعية، والتنظيم هو بناء محتمل ومن ثم فإن سير التنظيم داخل المؤسسة يعتمد على إستراتيجية الخاصة به والفاعل يملك هامش من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه^{xxii}، وأن الفاعل لا وجود له خارج النسق "التنظيم" الذي الذي يحدد مجال حريته والعقلانية التي يستخدمها في أفعاله، ولكن النسق لا يوجد بدون فاعلين، فالنظام هو أن الفاعل يستطيع أن يعطي الحياة للنظام، وكذلك يساعده على التغيير^{xxiii}.

وإن التحليل الإستراتيجي عند كروزيه وفريدبرغ يركز على مفاهيم أساسية هي السلطة بما تتضمنه من مصادر القدرة ومفهوم الكفاءة، والشرعية وكذا مفهومي الشك ونسق الفعل الملموس وينطلق التحليل الاستراتيجي من نقد النظريات السابقة كالتأيلورية ومدرسة العلاقات الإنسانية التي تنظر إلى العامل على أنه يتعاون ويستجيب بصفة آلية^{xxiv}، حيث أن التحليل الإستراتيجي يتضمن نقطتين أو عبارتين الأولى تحليل والتي من اللائق ربطها بنظرية وهي تؤكد على وصف الموافق وتحليلها والعبارة الثانية هي إستراتيجية وهي مقابلة للتخطيط أو مرتبطة به ، والإستراتيجية تعني أن السلوكات هي موجهة ومقصودة وواعية والمهم هنا هو معرفة إلى أي شيء تؤول ، وبالتالي يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها فن علاقات القوة باستخدام القوة بمفهومها الواسع الذي يتضمن اللعب

وغالبا ما تعبر هذه الأوامر عن رغباته الشخصية، ولذلك تتسم بالطابع ألثحكمي وإن كان ذلك في حدود التقاليد والعادات المقبولة . أما ولاء الأفراد فيرجع إلى احترامهم للمكانة التقليدية.^{xix}

وبالتالي فإن السلطة التقليدية هي تلك السلطة التي يستمدّها الفرد من المكانة الاجتماعية، التي يتمتع بها فهو قائد بالوراثة مثل النظام الملكي.

ج- السلطة القانونية : تقوم على القانون، وهي من أرفع أنواع السلطات، كما أنها تقوم على الشرعية العقلية وهي تختلف عن النوعين السابقين في أن الطاعة فيها ليست لشخص، وإنما لمجموعة من المعايير والقواعد الموضوعية التي تظهر في شكل قواعد قانونية، تنظم السلوك نحو أهداف واضحة ومحددة مثل التنظيمات الحديثة^{xx}. وتمثل السلطة القانونية في الشكل البيروقراطي للتنظيم، فالبيروقراطية تحل مشكلة نقل الكاريزما لشخص ما بواسطة إضفاء صفة القوة والسلطة على المركز و الوظيفة، وليس على الشخص .

وتمثل البيروقراطية بالنسبة لفيير شكلا من أشكال الإدارة وتقوم على شكل خاص الشرعية، إذا تستمد شرعيتها من وجود إعتقاد عام من جانب الأفراد مؤداه أن الحكام يعملون وفقا للقوانين والقواعد القانونية، ويرى فيير أن فعالية السلطة القانونية تركز على قبول صدق وصحة عدد من الأفكار المترابطة التي تشكل في ذاتها عناصر فكرية ضرورية لأي التزام بالسلطة الشرعية^{xxi}.

والتأثير، لكن الإستراتيجية لها عدو هو عدم اليقين المتعلقة بسلوك العدو أو الشريك.

والتحليل الإستراتيجي مرده الرغبة في فهم السلوك الذي يفترض فيها أنها تتمتع بالقصدية وأنها متغيرة حسب إكراهات وموارد الفاعلين^{xxv}. وبالتالي فإن التحليل الاستراتيجي ليس عملية سهلة فهو عملية متشابكة و مترابطة بينعدة مخلات و مخرجات .و الفاعلون بما لديهم من ثقافات و خبرات حول وضعيات العملإنهم دوما ينتجون أفعالا وإستراتيجيات يستطيعون بها تحقيق مصالحهم وأهدافهم في التنظيم . إذا فالتحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة و حقيقية لما يجري في مواقع العمل .و هويعتبر منهج بحث فريد من نوعه ، ذلك لأنه تضمن صورة مغايرة عن التنظيم و مخالفا بذلكالنظريات الكلاسيكية.

فالتنظيم هو ذلك المجال الذي يستغل فيه الأفراد ويستفيدون من هوامش حرياتهم ومكانتهم وخبرتهم و هو محصلةأو نتيجة للألعاب و المناورات التي يبينها الفاعل انطلاقا من الرهان الذي حدده .

كما أن التحليل الاستراتيجي يركز على مجموعة من المسلمات منها:

1- التنظيم هو بناء أو تشكل اجتماعي ينتج من أفعال

- هناك دوما مجالا للعب أو المناورة بين المشاركين في التنظيم .و هذا المجال من الحرية هو الذي يحدد الفاعلين.

2- يرفض الأشخاص أن يعاملوا كباقي وسائل التنظيم التي تخدم أهداف التنظيم والمسيرين بينما يتمتع كل شخص بأهداف خاصة به.

3- إن الفاعل يتمتع بحريته وسيادته واستقلاليته، وبالتالي فإن نظرتة للدور الذي يقوم به تعطي له حرية التفكير والتدخل لإعطاء قراءة و تحليل ما لدوره

4- يتحلى الفاعلون دوما بالعقلانية لكن هذه العقلانية ليست مطلقة بل هي عقلانية محدودة ، وكل فرد ينظر إلى التنظيم من زاوية أهدافه الخاصة ومن زاوية مهامه واختصاصه في العمل الذي يعمل فيه والذي يعطيه منطقا خاصا وعقلانية خاصة، أكتسبها من خلال ممارستها اليومية^{xxvi}.

يرتكز التحليل الاستراتيجي على عدة مفاهيم مترابطة والتي تشكل مفهوم علاقات السلطة:

1- الرهانات Enjeu: هي تلك الأهداف والقضايا التي من اجلها يقوم الفاعل ببناء إستراتيجية وهي تتميز بالتغيير والتحول لان الفاعل يكون دوما في حالة ربح أو خسارة وهنا تتدخل العقلانية في اختيار الوقت والهدف والإستراتيجية المناسبة وكلما زاد الرهان زادت الحاجة للسلطة التي تحققه.^{xxvii}

2- الفاعل L'acteur : إن الفعل هو الذي يحدد الفاعل ،فلا يمكن أن تكون أفعال بدون فاعلين والفاعل هو فرد أو جماعة ،وهو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل أو المشاركة في مشكلة ما، وهو مرتبط بالرهانات التي يتبناها.^{xxviii} كما أن التنظيم لا

يوجد بدون فاعلين فهو من يعطي الحياة للتنظيم
ويساعد على التغيير.^{xxix}

بمعنى أن الفاعل داخل النسق التنظيمي هو ذلك
الشخص الذي يمتلك هامش من الحرية وكذلك يمتلك
أهداف واضحة يقوم من خلالها بتشكيل إستراتيجية
معينة بغية تحقيق أهدافه الخاصة.

3- منطقة الشك La zone d'incertitude

لكل وضعية تنظيمية هامش من
الشك ومن يتحكم في هذا الهامش يمكنه السيطرة على
منافذ السلطة من خلال إستحواذه على منطقة لا
يتحكم فيها الآخرون ، وتجعل سلوكه غير متوقع ،إذا
لا يكفي الفرد إمتلاكه للإستقلالية ليتمتع بالسلطة بل
عليه أن يجعل سلوكياته غير متوقعة ويقوم بإخفاء
مناورات ،لأن الفاعل الأكثر تحكما في المناورة بواسطة
كفاءته وشبكة علاقاته الاتصالية يستطيع التنبؤ
بسلوكيات الآخرين ومن ثم فهو يتوفر على أكبر مصدر
للسلطة 29. والفاعل الاستراتيجي هو من يحاول
الاستحواذ على منطقة الشك والتحكم فيها ليمارس
النفوذ أو السلطة على الآخرين ، فهي مورد هام يتخذه
الفاعلون للتحرك ضمن هامش الحرية ، فالفاعل الذي
يتحكم بالمنطقة يتمتع بالاستقلالية والقدرة على إخفاء
لعبته.^{xxx}

4- السلطة Le Pouvoir: السلطة هي علاقة

وليست صفة للفاعل، وهذه العلاقات تسمح بالتغير
والتفاوض تعتمد على أهداف، كما إمكانيات اللعب

لعلاقات السلطة تكون متعددة في التنظيم، وتظهر
بقدرات اللعب للأفراد وأعمالهم وإرادتهم.

وقد حدد كروزي مصادر السلطة في العناصر التالية
وهي :

- امتلاك المهارة أو التخصص.

- العلاقة بين المنظمة وبيئتها .

- السيطرة على الاتصالات الداخلية .

- استخدام قواعد التنظيم.^{xxxi}

حيث يرى كروزي أن السلطة تبين على أساس مقدرة
الفاعل على التحكم في مناطق الشك ،أي المناطق غير
محددة في الإطار الرسمي داخل النسق، والملاحظ أن
هناك علاقة طردية بين منطقة الشك ومقدار السلطة
الناجمة عنها ،ويبدأ الفاعل حسب كروزي ببناء
استراتيجيه على الرهانات القابلة للتحويل وفق المعني
الذي يعطيه لها .وعلى حسب طريقة أو قواعد اللعب
القابلة للتغيير، والمستعملة لإبقاء السيطرة على هذه
الرهانات^{xxxii}

5- نسق الفعل الملموس : هو جماعة إنسانية

مهيكلة التي تحدد أفعال أعضائه بواسطة ميكانيزمات
اللعب الثانية نسبيا ، ويعني ثبات هذه الألعاب بين
هؤلاء من خلال ميكانيزمات منظمة والتي تسمح
بتكوين ألعاب أخرى^{xxxiii}. ويعتمد نسق الفعل
الملموس على شبكة، ويسير وفق نموذج خاص يسمح
للمدير بحل المشاكل الملموسة التي يواجهها التنظيم
حسب العلاقات المعتادة ،التي يتم نسجها والمحافظة

عليها وفق منافع الأفراد وضغوطات المحيط ،ومن ثم بالحلول التي يقترحها المديرون.

ومنه فإن نسق الفعل الملموس هو مجموعة من العلاقات التي تربط أعضاء تنظيم معين تتجمع وتتهيكّل عن طريق جماعة الفاعلين وأهدافهم والتي يمكن اعتبارها تنظيمات غير رسمية .

- 2- مصادر السلطة حسب

مشال كروزي :

يرجع M.Crozier السلطة و اكتسابها إلى مجموعة من المصادر أو الموارد بحيث أنه يمكن لأي شخص في النسق التنظيمي أن يتمتع بالسلطة في حالة تحكمه في هذه المصادر و التي حددها في النقاط التالية :

2-1- الكفاءة أو التخصص الوظيفي العالي:

ينفرد الخبير بالمهارة والمعارف وبتجربة السياق الذي يسمح له بحل المشاكل الصعبة والمعقدة في التنظيم. ومن ثم فهو يتمتع بوضعية ملائمة في المفاوضات مع التنظيم أو مع زملائه، فالخبير القادر على حل المشاكل الصعبة و المتشابكة يمتلك بالضرورة سلطة معينة ،وهذا لا يعني أن المسؤول يكون على دراية بأهدافهم وإستراتيجياتهم والتنسيق فيما بينهم وهذا ما يمثل أساس الكفاءة .

كما يقترح الخبير حلولاً مناسبة يقوم تابعوه بتطبيقها، وإذا حدث ما يعيق ذلك فتكون الوضعية في صميم أشكال العقلانية الفيزيائية والعلمية التaylorية، غير أن اعتبار الخبير أكثر كفاءة فإن قراره يكون بالضرورة الأحسن.^{xxxiv}

فحيارة الشخص للكفاءة وتخصص الوظيفة يصعب تعويضه داخل المنظمة، فهو الخبير الذي يمتلك قدر من المعارف وتجربة كبيرة في حل المشاكل، فامتلاك الشخص للمعرفة المهنية المتخصصة في مجال معين تعطيه سلطة التفاوض للحصول على فوائد التنظيم.^{xxxv}

2-2- التحكم في علاقات المحيط :التي تندرج في

نشاط العلاقات اليومية لحياة المؤسسة،ويعد هذا المصدر أكثر أهمية واستقرار،فقوة التحكم في علاقات المحيط،وكيفية تقديمها للمؤسسة،وتعد ضرورة ملحة لتصميم الإستراتيجية الإدارية بها ،بحيث الفاعل الذي يتحكم في علاقات المحيط ، يصل إلى نهايات جداً إستراتيجية.^{xxxvi} ، ويعتبر هذا المصدر قريب من الكفاءة بحيث يمكن اعتبار مراقبة محيط المؤسسة نوع من الخبرة. فالتبعية لهذا المحيط هي مزدوجة، جلب الموارد للمؤسسة وتسويق المنتجات للحصول على الربح وبالتالي فالعلاقة بين التنظيم والمحيط هي مصدر دائم للسلطة يؤثر في النشاط الداخلي للمؤسسة مثل علاقات النقابات بالأحزاب والجماعات الضاغطة.^{xxxvii}

2-3- الاتصال والمعلومة:من اجل تأدية المهام

بطريقة أفضل يحتاج الأفراد إلى المعلومات من أماكن أخرى. فعدم نقل المعلومات لأسباب متعددة يمارس بعض الأفراد من خلاله سلطة على الآخرين، من خلال مواقعهم في شبكة الاتصال،داخل التنظيم،فاحتكار المعلومة ليس هو فقط المصدر للمعلومة بل الاحتفاظ

بها وتحريفها هو مصدر للسلطة أيضا، وقد تكون هذه المعلومة متحصل عليها داخليا وخارجيا.^{xxxviii}

فكل فرد في المؤسسة فهو بحاجة إلى الاتصال وبالتالي هو في تبعية لمن يتحكم فيها^{xxxix}، ومن هنا يمكن القول بأن الإتصال هو مصدر من مصادر السلطة حيث أن المعلومة التي يحصل عليها الفرد قد تمثل مصدرا للسلطة من خلال احتفاظه بها أو تحريفها وهذا من خلال جعل الأفراد الآخرين دائما في تبعية له للحصول على هته المعلومات ، وتزداد سلطة الفرد بازدياد تحكمه في و معرفته للتعامل مع هته المعلومات.

من خلال هذا يمكن القول بأن الفرد يستطيع الحصول على السلطة انطلاقا من إكتسابه للمصادر التي حددها "ميشال كروزي" فالكفاءة أو التخصص تجعله يتحكم في المعارف والمهارة وبالتالي باستطاعته أن يمارس سلطته على أفراد آخرين يجهلون هذه المعرفة، فالسلطة ليست أبدا ملكية فردية و إنما هي دائما تسمح بالتفاوض مع الآخرين.^{xl}

ومن هذا المنطلق فإن الفرد الذي يتحكم في مصادر السلطة هو قادر على التحكم في الآخرين، فالكفاءة كما قلنا سابقا هي أحد هذه المصادر إضافة إلى التحكم في العلاقات تكسب الفرد قدرة على بناء إستراتيجية تديرية يتمكن من خلالها من التحكم في الآخرين، وكذلك معرفة قواعد التنظيم وكيفية استخدامها ومنه فإن أي فرد داخل التنظيم باستطاعته أن يمتلك السلطة انطلاقا من تمكنه من السيطرة على مصادر

القوة. ومن هنا فإن السلطة هي عملية تفاوضية بين الفاعلين . وليست ثابتة في يد فاعل واحد فقط.

تقييم :

ومن خلال ما سبق نرى بأن "كروزيه" اهتم أساسا بعلاقات السلطة باعتبارها مركز العلاقات والفعل التنظيمي وأن السلطة تعبر عن إمكانية بعض الأفراد أو الجماعات في التحكم في أفراد ومجموعات أخرى مما يؤدي إلى الدخول معهم في علاقة تبادلية و بالتالي السلطة حسب كروزي لا تقتصر على المنصب فحسب أي أن الفرد أو الفاعل داخل النسق التنظيمي يمكن أن يتمتع بالسلطة في أي منصب كان وهذا إنطلاقا من تحكمه في هامش الحرية و بالتالي فإن علاقات السلطة الرسمية تنتج علاقات العمل الرسمية و السلطة غير الرسمية تنتج عن التحكم في مناطق الريبة و الشك ، وهذا عكس التنظيم البيروقراطي الذي قدمه ماكس فيبر و الذي يرى بأن سير التنظيم داخل أي مؤسسة يستند إلى مجموعة من القواعد و القوانين الرسمية وهو سير عقلائي ، و بالتالي فإن السلطة حسب ماكس فيبر هي سلطة رسمية فقط. كما أنه لا يعطي أي أهمية للجانب غير الرسمي .

وقد انتقد "كروزيه" النموذج البيروقراطي "لفيبر" ونموذج العلاقات والتنظيم الذي يبالغ في هيمنة السلطة الرسمية حيث يقول بأن التنظيم البيروقراطي هو غير عقلائي كونه يشمل الدارة أو الحلقة المفرغة الناتجة عن القواعد الرسمية التي تسير التنظيم ، فمركزية القرارات التي تؤدي إلى تصلب التنظيم وجموده عن ضبط القواعد و

القوانين الرسمية و التي تؤدي إلى الروتين ، لذا نجده في النهاية يعطي أهمية بالغة للتقليل من فعالية السلطة الرسمية والتركيز على الحرية النسبية للفاعلين الذين لهم سلطة غير رسمية توازي سلطة الإدارة.

وذلك من خلال استحواذ الأفراد على مناطق الشك و الريبة وتمتعهم بالاستقلالية مما يولد لديهم سلطة غير رسمية توازي أو تنافس السلطة الرسمية .

ولقد أرتكز مستوى التحليل في هذا المنظور حول الجوانب غير الرسمية وما يحيط به من مكونات ومتغيرات بنظرة سوسيولوجية ، فالتحليل الإستراتيجي يهدف إلى كشف الغطاء عن حقيقة مفادها أن كل فرد داخل التنظيم وكل جماعة لها إستراتيجية واعية وهادفة تملئها الأهداف الموضوعية في إطار شبكة من العلاقات سواء الرسمية وغير الرسمية ، فالفاعلين في محيط التنظيم يبنون علاقات اجتماعية غير رسمية اعتمادا على ما يعرف بهامش الحرية التي تتيح لهم التحرك لوضع إستراتيجية أو إستراتيجيات لأهدافهم المختلفة سواء أفرادا أو جماعات فالتنظيم الرسمي لا يمكنه بأي حال من الأحوال أن يتحكم في العلاقات والسلوك، فالبعض له سلطة غير رسمية بمضاهاة سلطة الإدارة فيستطيع التأثير في العلاقات الرسمية ببناء شكل آخر من العلاقات تتغذى وتغذي التنظيم الغير رسمي وما ينتج عنها من أفعال وسلوكات فالتنظيم الغير رسمي بما يحويه من علاقات غير رسمية كعلاقات النفوذ، والشخصية والمصلحة يتحرك في منطقة الشك أي بعيدا عن حدود التنظيم الرسمي،

وعموما فإن منطقة الشك والسلطة غير الرسمية وهامش الحرية يكون ما يعرف بالتحليل الإستراتيجي،

و بالتالي فأن التحليل الإستراتيجي بداية يهدف إلى استخراج الرهانات الموضوعية ثم تليها محاولة التعرف على

الفاعلين داخل النسق التنظيمي ثم محاولة استنتاج الإستراتيجية الموضوعية التي يبنوها الفاعلين من أجل الحصول على سلطة مهنية يستطيع من خلالها الفاعل تحقيق الحرية و الاستقلالية .

قائمة المراجع :

^{viii}محمود عودة : أسس علم الاجتماع . دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، دون طبعة، دون سنة، ص 219.

ⁱخليل أحمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع. دار الحداد، لبنان، ط1، 1984، ص122
ⁱⁱنواف كنعان : القيادة الإدارية . مكتبة دار الثقافة، عمان، دون طبعة، 1992، ص 276.

^{ix}نوال زواوي : إستراتيجيات الفاعلين في مواجهة ضغوط العمل دراسة ميدانية بجامعة البليدة 2، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، 2014، 2015
^xنفس المرجع ص

ⁱⁱⁱمولود زايد الطيب : علم الاجتماع السياسي . دار الكتب الوطنية ، بن غازي ، ليبيا ، ط1 ، 2007 ، ص72.

^{xi}ماكس فيبر : المرجع السابق ، ص 97.
^{xii}أنثوني جدنز : علم الاجتماع . ترجمة فايز الصياغ ، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت ، لبنان ، ط4 ، دون سنة ، ص71، 72.

^{iv}محمد عبد الله الرحيم : أساسيات الإدارة والتنظيم . عالم الكتاب ، القاهرة ، ط3 ، 1992 ، ص 222.

^{xiii}إبراهيم بو الفلقل : "التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية الجزائرية" . المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1 إلى 4 نوفمبر 2009، ص 9.

^vموسى اللوزي : التنظيم وإجراءات العمل . دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2007، ص32.

^{xiv}عبد الله الوقذاني : "البيروقراطية وإدارة المعرفة". المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، الرياض ، 1 إلى 4 نوفمبر 2009 ، ص 5 .

^{vi}ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة . دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998، ص236.

^{xv}حسان الجيلاني : التنظيم والجماعات . دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص28.

^{vii}Henry Mintz berg : le pouvoir dans les organisations, nouvelle présentation, Edition d'organisation, paris, 2003, p40.

^{xvi}عبد الباسط عبد المعطي : اتجاهات نظرية في علم الإجماع . عالم المعرفة، الكويت، 1998، ص 56.

université de versaille, Saint-
Quentin –en y Vélines, IAE Lyon
.2-3 juin 2005. P6

^{xxvii}ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير
الإداري، المرجع السابق، ص 125، 126.

^{xxviii}عبد القادر خريش : المرجع السابق ، ص 580.

^{xxix}منتدى الأنثروبولوجيون والاجتماعيون العرب:
التحليل الاستراتيجي للمنظمات عند كروزيه

Htm / 20 -12-2012 -
www. T 683 – ، 12:11
topic –

^{xxx}M Crozier – E
Freidberg : OP. Cit, P
11 ,

^{xxxi}مزينة بلقاسم : السلطة والرضا الوظيفي. رسالة
ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ،
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 20 أوت ،
سكيكدة ، 2009 ، ص 64

^{xxxii}. Mechel Crozier : E Freidberg :
op cit , p65

^{xxxiii}فاروق مداس: تنظيم وعلاقات العمل بين الفئات
السوسيو مهنية . مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم
وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة
الجزائر، 2001 – 2002، ص 49.

^{xxxiv}Hicham saoud : op cit, p4.

^{xvii}سعد عبد مرسي بدر: الايدولوجيا ونظرية التنظيم .
دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص 95.

^{xviii}طلعت إبراهيم لطفي : المرجع
السابق ، ص 66

xix

^{xx}حسان الجيلاني: المرجع السابق ، ص
30.

^{xxi}سعد عيد مرسي بدر: المرجع السابق،
ص 96.

^{xxii}سعد عيد مرسي بدر: المرجع
السابق، ص 30.

^{xxiii}محمد إسماعيل قباري: المرجع السابق
، 285.

^{xxiv}crozier et E Friedberg : op cit ;
p 11

^{xxv}ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي
وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه
دولة، تخصص علم الاجتماع تنظيم
وعمل، كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004-
2005، ص 125.

^{xxvi}Hicham saoud : la contribution
de l'analys sociologique de
Michel Crozier ou management
Public, séminaire recemap,

^{xxxv}خريش عبد القادر: المرجع السابق ، ص 588.

^{xxxvi}Girard pirotton, présentation de l'analyse stratégique selon Michel Crozier et Ehard Freiberg www.users-sky net. b. p

^{xxxvii}Mechel Crozier et E Freiberg :
op. Cit. p72

^{xxxviii}خريش عبد القادر -39

: المرجع السابق . ص
587.

^{xxxix}نفس المرجع . ص 587.

^{xl}François- Bernard Huyghe :
Comprendre le pouvoir
stratégique Médias , eyrolles ,
paris, 2005 . p 92 - 93