

**ممارسة السلطة وضبط الاختلال الوظيفي بمنظمات العمل  
"قراءة في النموذج البيروقراطي لماكس فيبر والتحليل الاستراتيجي  
لميشال كروزييه"**

زواتيني عبد العزيز<sup>1</sup>، صالي اسماعيل<sup>2</sup>

1- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة البويرة -

a.zouatini@univ-bouira.dz

2- ط.د كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة البويرة-

sali.ismail1984@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2022/08/09؛ تاريخ القبول: 2023/05/14

**Exercising power and controlling dysfunction in labor  
organization**

**"A reading of the bureaucratic model of Max Weber and  
the strategic analysis of Michel Crozie "**

Zouatini abdealaziz .Sali Ismail

**Abstract:**

This article aims to address a fundamental problem as long as the organization faces in achieving its objectives of exercising power and its role in controlling regulatory imbalances that discourage the dynamism of regulation, which are in fact due to the relationship of actors in the regulatory authority with their subordinates through the use of force, who in turn face it through the management and strategic conduct of their own, creating a duplication of power between actors who possess laws and regulations and subordinate actors who have the power to work technically, leading to negotiations. They always amount to tensions and conflicts between them, as a result of each side's attempt to control each other using the resources at its disposal, leading the organization's dynamism to a vicious circle that leads the Organization to its weak balance and instability.

**Keywords:** Exercise of power , control, Dysfunction , labor organizations

## الملخص:

يهدف هذا المقال إلى معالجة إشكالية جوهرية طالما واجهت المنظمة في تحقيق أهدافها، و المتمثلة في ممارسة السلطة ودورها في ضبط الاختلالات التنظيمية المثبطة لدينامية التنظيم والتي في حقيقتها ترجع إلى علاقة الفاعلين في السلطة التنظيمية بمرؤوسيه من خلال استخدام القوة والذين بدورهم يواجهونها من خلال تدبير واتخاذ سلوك استراتيجي خاص بهم، مما يخلق ازدواجية في السلطة بين الفاعلين الذين يمتلكون القوانين واللوائح التنظيمية والفاعلين المرؤوسين الذين يمتلكون سلطة العمل التقني، مما يؤدي إلى مفاوضات دائمة ترقى إلى نشوء توترات وصراعات بينهما، نتيجة محاولة كل طرف السيطرة على الآخر باستخدام الموارد المتاحة تحت تصرفه، مما يجعل دينامية التنظيم تؤول إلى حلقة مفرغة تؤدي بالمنظمة إلى ضعف توازنها و عدم استقرارها.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسة السلطة، الضبط، الاختلال الوظيفي، منظمات العمل.

## مقدمة:

يعد الاهتمام بالعمل و نماذج تنظيمه كظاهرة سوسولوجية من أهم الأسس و العوامل المرتبطة بتطور الدول الصناعية وتقدمها والتي تثنى الاستثمار في الرأسمال البشري وهذا من خلال تكوينه و توجيه جهوده نحو العمل سعياً منها لتحقيق أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية إذ لا يمكنها بلوغ ذلك إلا من خلال مؤسساتها الاقتصادية الإنتاجية والتجارية و الخدماتية، التي بطبيعتها الحال تشتغل في إطار تعدد النماذج التنظيمية لإجراءات العمل، هذه الأخيرة تسير في ضوء أنماط مختلفة من السلطة التنظيمية يقوم بها مجموعة من الأعضاء، و يحاولون من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة و باليات يتابعون من خلالها مراحل إنجاز العمل اتجاه مرؤوسيه، حيث أنه من المسلمات المتفق عليها أنّ دينامية التنظيم لا تخلو من الاختلالات المرتبطة

بسيروية العمل، ما يفرض على السلطة ضبط هذه الأخيرة، حيث أنّ عملية ضبط الاختلالات التنظيمية تتضمنها جملة من الممارسات بين أعضاء السلطة في قمة الهرم التنظيمي والمؤوسين في أدنى مستوياته، منها ما هو في الأطر القانونية و منها ما يتجاوز ذلك الى عملية الضبط والذي بدوره ينجم عنه توترات قد ترقى إلى صراعات في مختلف مستويات التنظيم، خاصة بين الممارسين للسلطة من منطلق تطبيق القوانين و اللوائح التنظيمية اتجاه القائمين على إنجاز العمل، والذين بدورهم يمتلكون سلطة عملهم التقني وعلى هذا الأساس نطرح التساؤل الآتي:

كيف يمكن ضبط الاختلالات التنظيمية في ظل صراع ازدواجية السلطة بين تطبيق القوانين و السلوك الاستراتيجي؟

## 1. تحديد المفاهيم:

للخوض في مناقشة مثل هذا النوع من الإشكاليات الجوهرية و الموضوعية، تجدر بنا الإشارة إلى توضيح بعض المفاهيم من خلال تعريفها من جهات نظر مختلفة و التي تمكننا من فهم دينامية التنظيم في إطار ممارسة السلطة وضبط الاختلالات التي يتضمنها هذا التنظيم.

### 1.1 . مفهوم السلطة التنظيمية:

يعرفها ماكس فيبر بأنها: "نوع من القيادة التي تعمل لإيجاد طاعة أو ائتمار عند أشخاص معينين" (عبد الرحمن، 2006: 378)، وفي ذلك إشارة إلى نمط السلطة القيادية التي يتبناها الفاعل الممارس لها اتجاه أعضاء التنظيم، حيث أنّ ماكس فيبر حدد ثلاثة أنماط من السلطة و المتمثلة في السلطة الكاريزمية و السلطة التقليدية إضافة إلى السلطة العقلانية (القانونية)، التي تستمد قوتها من خلفية تطبيق القانون و اللوائح التنظيمية في إطار سيروية و دينامية التنظيم بين ممارسي السلطة و مؤوسيهم.

و يشير محمد المهدي بن عيسى حول تصور كروزييه للسلطة إلى جملة من العوامل التي تتحكم في السلطة التنظيمية منها: "ما هو مرتبط بالتنظيم الرسمي، و منها ما هو مرتبط بعلاقة الفاعلين ببعضهم البعض، ومنها ما هو مرتبط بالعوائق و الظروف المحيطة بهم ومنها ما هو مرتبط بالموارد أو الأوراق الرابحة التي يمكن أن يحصل عليها أحد أطراف هذه العلاقة، أو بالعوائق التي يمكن أن يتعرض لها." (بن عيسى، 2010: 36-37)، ونفهم من هذا أن السلطة التنظيمية في حقيقتها هي عبارة عن شبكة من العلاقات المعقدة و المتداخلة و المتبادلة في مستويات التنظيم الهيكلي لمنظمات العمل، فهذه الأخيرة تكون في أطر رسمية ضمن القوانين و اللوائح التي تسيّر في ضوئها المنظمة، ويتمثل ذلك في مجمل التفاعلات بين الرئيس و المرؤوس في مختلف مستويات التنظيم، فيستخدم الرئيس أو مدير المنظمة باعتباره المسؤول الأول لتنظيم شؤونها القوانين و اللوائح التنظيمية بغرض ضبط الخلل الموجود في علاقات العمل اتجاه أعضاء التنظيم، الذين بدورهم يتبنون استراتيجيات خاصة بهم تمكنهم من تجاوز القوانين و اللوائح التنظيمية باستخدام الموارد المتاحة في عملهم التقني لأجل تحقيق أهدافهم الخاصة.

## 1 . 2 . مفهوم الضبط:

ينظر إليه على أنه: "ممارسة الضبط على الذات و إجبارها على إتباع سلوك دون غيره وفق معايير و قيم محددة و يستخدم للدلالة على تقيد الفاعل بالتعليمات و إطاعة الأوامر الصادرة عن الرؤساء و كبار المسؤولين ضمن التسلسل في الرتب" (الأصفر، أديب 2003: 186) ، حيث يكون ذلك ضمن هيكل تنظيمي يتكون من مستويات عليا و وسطى و دنيا، إذ أنّ التصنيف التسلسلي له دور مهم في آليات الضبط المستخدمة ضمن خطوط السلطة التنظيمية من أعلى الهرم التنظيمي إلى أدنى مستوياته، و يكون ذلك خاضعاً إلى جملة من القوانين في التنظيم تحدد ضوابط هذه العلاقات.

و يعرفه عمار عوايدي بأنه: " كل الأعمال و الإجراءات و القواعد التي تقوم بها السلطة الإدارية المختصة على الأفراد لتنظم بها

نشاطهم و تحدد مجالاته و لتقيّد حرياتهم في حدود القانون" (عوادي، 2007: 37)، حيث يوضح هذا التعريف أنّ الضبط أصبح كآلية إجبارية يستخدمها الفاعلون الممارسون للسلطة التنظيمية، بقصد تحديد المهام و الوظائف و الأنشطة لكافة أعضاء التنظيم و تقييد حرياتهم سعياً منهم لإنجاز المهام المسندة إلى كل فرد أو عضو داخل التنظيم، و ذلك من خلال جملة من الإجراءات التي تحددها القوانين و اللوائح التنظيمية بهدف إلزام الأفراد للقيام بمهامهم. و عليه يمكننا القول أنّ الضبط التنظيمي هو تلك العلاقة التي تحددها القوانين بين الفاعلين في السلطة التنظيمية و المرؤوسين القائمين على إنجاز العمل، حيث يكون ذلك من خلال إجراءات المتابعة و الرقابة المستمرة للحد من الاختلالات الناجمة عن التفاعلات بين الأفراد و الجماعات في إطار علاقات العمل بالمنظمة، و من منطلق أنّه لا يخلو أي تنظيم من اختلالات ضمنية يترتب على الفاعلين في السلطة التنظيمية ممارسات يتم من خلالها ضبط هذه الاختلالات التنظيمية و المرتبطة بأداء العمل من جهة و بسلوك المرؤوسين من جهة أخرى، إذ أنّه في العديد من الحالات يتجاوز الفاعلون في السلطة التنظيمية حدود القانون أو ممارسته بأسلوب استخدام القوة، فتتحول السلطة التنظيمية إلى قوة فاعلة في تشكل الصراع أثناء ضبطها للاختلالات التنظيمية الناجمة عن خروج الأفراد على الأطر القانونية الرسمية.

### 3.1.3 . منظمات العمل:

#### 1.3.3.1 . مفهوم المنظمة:

يعرفها عدنان أبو مصلح بأنها: "مصطلح يطلق على الجماعة المشتركة في هدف خاص طويل الأمد، كالجماعة الاقتصادية أو الثقافية أو ما أشبههما لها نظام خاص و روابط بين الأفراد و عمل خاص بها." (أبو مصلح، 2006: 456)، و يدل هذا على أنّ لكل منظمة موارد بشرية تعمل في إطار نسق يسعى لتحقيق أهداف مشتركة، و يعمل أفرادها ضمن علاقات منتظمة تحددها جملة من

الضوابط القانونية التي توجه سلوك الأفراد و الجماعات داخل التنظيم لغرض بلوغ الأهداف .

و يرى آخر بأنها: " عبارة عن وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة مقننة و في إطار حدود معينة." (قاسيمي، 2011: 95)، و نفهم من هذا أنّ لكل منظمة هدف خاص بها وجدت من أجله، و لها قوانين خاصة تسير في ضوئها تحدد طبيعة نشاطها و وظائفها و عملها.

و عليه يمكننا القول أنّ المنظمة تتكون من موارد بشرية مؤهلة إضافة إلى موارد مادية، و هذه الأخيرة تربطهم علاقات تسير في ضوء جملة من القوانين يشتغلون في إطار مهيكّل يترأسه فاعل أو فاعلون في سلطته التنظيمية، يوجهون جهود الأفراد و الجماعات نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

### 1. 3. 2. مفهوم العمل:

يعرف بأنّه "نشاط عضلي و فكري يبذلّه الإنسان بطريقة واعية و هادفة، لتحقيق أهداف عاجلة أو آجلة تكون ذات محتوى فردي أو جماعي" (قاسيمي، 2011: 95)، ذلك إشارة إلى أنّ العمل يقابله بذل جهد سواء كان فكرياً أو بدنياً لغرض إنجاز مهمة معينة، و على سبيل المثال الطبيب في المستشفى يعالج المرضى من خلال بذل جهد ذهني أكثر منه بدني، كما أنّ الأستاذ أثناء التدريس يبذل جهداً ذهنياً بيداغوجياً أكثر منه بدنياً بهدف تحقيق التحصيل الدراسي، في حين أنّ العامل بالمصنع يبذل جهداً بدنياً حسب وضعيته المهنية.

و يعرف كذلك بأنّه: "توفير الأيدي العاملة من كلا الجنسين اللازمين لعمليات الإنتاج و إعداد شتى أنواع المنتجات" (الجوهري، 2011: 337)، فالعمل في عصرنا هذا ظل مطلب كلا الجنسين، يعني ذلك أنّ المرأة أصبحت تنافس الرجل في العمل بمختلف الميادين و القطاعات كالمستشفيات و الجامعات... إلخ

تشير أيضاً إلى أنّ العمل يمكن أن يكون من طرف فرد واحد، كما يمكن أن ينجز من طرف مجموعة من الأفراد، يعني ذلك وجود جماعة خاضعة لعلاقات عمل سواء في إطار رسمي أو غير رسمي مما يفتح مجال التفاعل بين أفراد هذه الجماعة، و التي في كثير من

الأحيان تتطلب وجود سلطة توجه جهود أعضائها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

### 1. 3. 3 . مفهوم منظمة العمل:

من التعريفات السابقة الذكر لمفهوم المنظمة و مفهوم العمل يمكننا استخلاص إجرائياً مفهوم منظمة العمل و التي هي عبارة عن تنظيم اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد و الجماعات ذات المؤهلات العلمية المعرفية المتخصصة، تستخدم موارد و إمكانيات و وسائل مادية متاحة و تعمل في إطار هيكل تنظيمي يحدد مهامهم من خلال تقسيم العمل، و هي تخضع لسلطة توجه جهودهم في ظل جملة من القوانين و القواعد و اللوائح التنظيمية و التعليمات، فهذه الأخيرة تحدد طبيعة العلاقات المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس في إطار التنظيم الرسمي الذي يتخلله تنظيماً غير رسمياً لغرض تحقيق الأهداف، حيث أن منظمة العمل تشتغل في إطار نسق مفتوح لبيئتها الخارجية أي أنها تؤثر و تتأثر بمحيطها.

### 1. 4 . الاختلال الوظيفي:

هناك اختلاف في مفهوم الاختلال الوظيفي بينه وبين الاختلال التنظيمي وحتى المعوق الوظيفي أو التنظيمي ولكن كلهم يصبون في نفس السياق، فكل منظمة تحتاج إلى مواردها المتعددة لكي تعمل بها وتوفرها في الوقت المناسب، كما يجب على كل فرد في المنظمة أن يعرف سبب وجوده بها، فعندما يعرف الأفراد قيم ومبادئ المنظمة، الموجودين بها يمكنهم ذلك في تفادي الكثير من الاختلالات التنظيمية، فيحتاج أعضاء الفريق إلى مشاركة وجهة نظرهم للمشاكل التي يعانون منها و حلها مع ممارسي السلطة وقادتها، كما أن قادة وممارسي السلطة قد يفتشون في بعث رسالتها و توصيلها على نحو كاف للعمال وهو ما أشار إليه روبرت ميرتون في نظريته الوظيفية بأن العناصر الاجتماعية أو التنظيمية يمكن ان تكون لها انعكاسات سلبية في التنظيم ولإصلاح هذا المشكل في النظرية الوظيفية لجأ ميرتون إلى استعمال مفهوم "الاختلال الوظيفي"، إذ يرى أن البنى

او التنظيمات الاجتماعية مثلما تساهم في الحفاظ على الأجزاء الأخرى للنسق الاجتماعي في المجتمع مثلما يمكن أن تكون لهما انعكاسات سلبية أيضاً، فقد حاول روبرت ميرتون في دراسته التفتن إلى بعض الاختلالات الفكرية والتصورية في فكر أستاذه بارسونز ونجده يضيف إلى الوظيفية مفاهيم دعمت هذا التوجه ومن أهمها الاختلالات الوظيفية داخل النسق الاجتماعي او ما يسمى بالمعوقات الوظيفية وذلك في نظريته الوظيفية وديالكتيك الحياة الاجتماعية وهذا من أجل الدفاع عن الانتقادات اللاذعة للوظيفية و إبراز مكانة الاتجاه الوظيفي في دراسة قضايا النسق المتغير، ومع ذلك لم يختلف ميرتون مع بارسونز اختلافاً صريحاً، بحيث كانت الحالة الأساسية للنسق من وجهة نظر الوظيفية هي حالة التوازن والتكامل، فإننا نجد أن تالكوت بارسونز يؤكد على أن النسق الاجتماعي في حالة تلائمية مستمرة، يستهدف دائماً تحقيق التوازن الدينامي أو المتحرك، حتى أصبح هذا السعي الأخير هو الحالة الدائمة للنسق، ونجد الى جانبه ميرتون الذي طوّر هذا الجانب والموقف ليؤكد أنه مثلما تشكل حالة التكامل والتوازن الحالة المرجعية للنسق فإنه من الممكن أيضاً أن يستند النسق إلى عدم التوازن أو عدم التكامل، هذا ولم يهتم ميرتون بالجوانب الستاتيكية بالبناء الاجتماعي وطرح فكرة المعوق الوظيفي ليشير به إلى تلك النتائج التي يمكن ملاحظتها من كيف النسق أو توافقه، ويوضح أهمية هذا المفهوم بقوله: "إن مفهوم المعوقات الوظيفية بما يتضمنه من ضغط وتوتر على المستوى البنائي يمثل أداة تحليلية هامة لفهم ودراسة الدينامية والتغير (Merton. R;178) ويرى ميرتون أنه لكي نستطيع تفسير ظاهرة اجتماعية معينة علينا أن نبحث عن وظيفتها، أي النتائج المترتبة عليها بالنسبة للنسق الاجتماعي الأكبر الذي تمثل جزء منها وفي هذا يقول ميرتون " محور اهتمام البنائية الوظيفية هو تفسير البيانات عن طريق الكشف عن نتائجها بالنسبة للبناءات الكبرى التي تضمها"، وعليه فقد يوافق القادة وممارسي السلطة على هدف ويحاولون إيصاله للعمال ولكن يجابهونه بالرفض ما يؤكد ضعف الرسالة ويعطي أفكار مختلفة لباقي العمال، لذلك يجب على ممارسي السلطة احترام القوانين التنظيمية وقيم العمال



وإمكاناتهم ومهاراتهم العملية والتقنية وغيرها مع إقناعهم بكل تغيير جديد، فعندما يعرف كل عضو من أعضاء المجموعة الواجب عليه يُمكن حينها أن يشعر الأفراد في العمل بالانسجام التام و بالهوية والانتماء لها وقبل كل شيء يجب أن يكونوا قادرين على الوثوق بقادتهم وبمالكي السلطة وممارسيها وكل أعضاء التنظيم،(توفيق،2002: 283) لذلك سوء فهم الرسالة وفهم الإستراتيجية وعدم وجود توافق في الآراء بشأن طبيعة المشاكل التي تواجه العمال ينقص التماسك والثقة والاحترام المتبادل وغيرها يمكن ان تؤدي الى الاختلال الوظيفي وعلى هذا يجب على ممارس السلطة او القيادة ان يحترم كل هذه العوامل التي تعرقل الأداء وتعمل على اجتناب أي اختلال تنظيمي ووظيفي موجود بها.

فهناك عدة مساهمات ناقشت مفهوم السلطة والنفوذ داخل التنظيم وتأثيرها في تشكيل سلوك الأفراد والتنظيم عموماً ومحاولة علاج وضبط الاختلالات الوظيفية الموجودة والتي نجد منها:

## 2.النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر Max

**:Weber**

تعددت المقاربات النظرية في تحليل أنماط التنظيمات البيروقراطية، حيث يعتبر ماكس فيبر الألماني (1864- 1920) أول من وضع حجر الأساس للنظرية البيروقراطية، و التي قام بتجسيدها فيما سماه بالنموذج المثالي للبيروقراطية والذي قدم من خلاله تصوراً حول التنظيم في صيغة تجريدية بعيدة عن الواقع الحقيقي لدينامية التنظيم، مما جعله يواجه عدة انتقادات و من جهات نظر مختلفة، باعتبار (النموذج المثالي) نقطة انطلاق الكثير من المنظرين في علم اجتماع التنظيم، إذ يعبر النموذج المثالي عن "بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع، و هو نموذج مثالي لأنه عبارة عن فكرة شديدة بطريقة عقلية خالصة و يصعب أن نجد لها نظيراً في الحياة الواقعية"(علي محمد، 2003:

95)، ذلك إشارة إلى أنّ من أهم و أبرز سمات النموذج المثالي انه جاء في صيغة تصورية تجريدية يصعب إسقاطه على واقع دينامية التنظيم بالمنظمات، و يمكننا تلخيص و تحديد بعض صفاته و خصائصه في النقاط التالية (عليوة، 2009: 60):

- توزيع السلطة توزيعاً هرمياً متسلسلاً طبقاً لقواعد محددة، و تركز في كل وظيفة على السلم الهرمي، فالسلطة في أعلى قمة الهرم الإداري تتحكم في سير باقي العمل.

- تحديد العمل المطلوب و التعريف الدقيق بواجباته و توزيعه على المراكز المختلفة بناءً على التخصص الوظيفي.

- تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة و محددة سلفاً و هي مؤهلاتهم، و خصائصهم الفنية التي تطابق العمل، و قدرتهم على القيام بأعبائه.

- تكوين الموظفين تكويناً فنياً دقيقاً على أعباء وظائفهم حتى يتقنوها مستقبلاً و ترتفع كفاءة أدائهم.

- الارتباط الدائم بين الموظف و البيروقراطية، و استقراره في مهنته، و ترقيته في السلم الهرمي عن طريق الاقدمية و الكفاءة.

- إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد و إجراءات و تعليمات تتميز بالشمول و العمومية تتضمن التطبيق الدقيق للحالات الواحدة، و تكفل باستمرار العمل.

- وجود نظام مستندات يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل و جزئياته، يستند إليه الموظفون و لا يتخذون خطوة معينة إلا إذا كان مستند يعززها.

- قيام العلاقات بين العاملين و بين الجمهور على أساس موضوعي، و لا يسمح بالعلاقات الشخصية التي تؤثر على الحكم السليم فتضعف الأداء.

لقد ناقش فيبر مفهوم السلطة في التنظيم البيروقراطي كوسيلة لترشيد السلوك البشري و تحقيق الفعالية التنظيمية حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى تلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية والتركيز على البناء القانوني المحدد لذلك وعلى الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء وقواعده وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأداء المرغوب، فالخصائص المذكورة أعلاه التي قدمها ماكس فيبر في تصوره المثالي للتنظيم البيروقراطي تعتبر بمثابة نظام ميكانيكي محكم لدينامية التنظيم، و الذي بطبيعة الحال يستحيل تطبيقه كما ورد في تصوره حيث "يخلق النموذج البيروقراطي جموداً لا يسمح له بالتكيف مع القضايا الجديدة إلا بصعوبة، و يشير كذلك للنزاعات بين الرؤساء و المنفذين، و بين المنفذين و الجمهور" (دوفر جييه تر: حداد، 1991: 190)، دلالة على أن الاختلالات التنظيمية التي تظهر بصفة مباشرة أو غير مباشرة تؤثر على استقرار و دينامية التنظيم و توازنه، و يكون ذلك بالدرجة الأولى على مستوى خطوط السلطة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أدنى مستوياته، يعني ذلك وجود توتر في العلاقة بين ممارسي السلطة التنظيمية و المرؤوسين.

هذا و يعتبر روبرت ميرتون R.MERTON من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب السلطة في الفكر البيروقراطي و التي أغلفها ماكس فيبر، فالإدارة البيروقراطية تظهر بالضبط في المعرفة الفنية والمتخصصة والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأفراد وكذا القدرة على التنبؤ بسلوك الأفراد داخل التنظيم نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بينهم، بحيث يظهر دور كل فرد

مع أدوار بقية الأعضاء الآخرين وهما خاصيتان ركز عليهما MERTON ، غير أن هذه الخاصيتان يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة كما تتحول الوسائل الى غايات ويحدث هناك خلل وظيفي مثلاً: عندما يتقدم أحد عملاء التنظيم بشكوى ضد سلوك موظف او مسؤول فإن الأخير يلجأ إلى أنماط السلوك الأكثر شكلية لتبرير موقفه وحماية مركزه و يحاول إخفاء سلوكه غير المقبول وراء القواعد والإجراءات التي توصف بأنها عقلية.

### 3. ممارسة السلطة التنظيمية في ضوء مقارنة ميشال كروزبي Michel Crozier:

واجه النموذج المثالي للبيروقراطية عدة انتقادات نظراً للمستته التجريدية و دقة تحديد العلاقة بين الممارسين للسلطة و المرؤوسين، فمن منطلق هذه الفكرة بدأت تظهر بوادر تحليلات جذرية ممهدة لنموذج جديد تتمحور حول الطابع العشوائي في اتخاذ القرارات مقابل النموذج الكلاسيكي للعقلانية المثلى، ومن ثم الاهتمام بمجال المؤسسة ضمن علم اجتماع المؤسسة أو سوسيولوجية المؤسسة، و قد اهتمت الأفكار التنظيرية الأكثر حداثة في علم اجتماع التنظيمات الكروزيانية حول الإدارات العمومية (خريش، 2011: 574)، يعني ذلك ظهور محاولات تنظيرية جديدة قدمت رؤى مغايرة انتقدت بشدة النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، حيث من أبرز المفكرين و المنظرين الذين اهتموا بالدراسات السوسيولوجية للتنظيمات في سبعينيات القرن الماضي ميشال كروزبي (1922-2013) والذي طرح فكرة التحليل الاستراتيجي ضمن كتابه "الظاهرة البيروقراطية berreauqrate phenomen سنة 1963"، إضافة إلى كتاب "الفاعل و النسق l'acteur et le système سنة 1977"، هذا الأخير قدم فيه تحليلاً استراتيجياً لسلوك الفاعلين الممارسين للسلطة القانونية من جهة و سلوك الفاعلين المرؤوسين في مواجهتهم للسلطة القانونية أو التنظيمية من جهة أخرى.

و للحوض في مناقشة هذه الفكرة التي تتضمن ضبط الاختلالات داخل التنظيم من طرف الفاعلين الممارسين للسلطة التنظيمية اتجه

المؤوسين القائمين على إنجاز العمل، ننتقل من فكرة جوهرية قدمها ميشال كروزييه على شكل انتقادات للنموذج المثالي للبيروقراطية الذي طرحه ماكس فيبر، هي أنّ كروزييه قدم و صاغ افتراضات مغايرة في كتابه "الظاهرة البيروقراطية" وتصوره لتوزيع السلطة الواقعية على النحو الآتي (خريبيش، 2011: 583):

- لا يتوافق التوزيع الحقيقي للسلطة مع التوزيع النظري الذي يقدمه النظام.

- توجد مختلف الفئات في صراع من أجل البقاء أو المزيد من السلطة.

وعليه لا يمكننا أن نتصور تنظيماً دون وجود بعض الاختلالات التي تتطلب إعادة النظر في ضبطها و التي بدورها تفقد التنظيم توازنه واستقراره، هذه الأخيرة تحصل نتيجة عدم توافق التوزيع الحقيقي المنصوص عليه في القوانين من طرف السلطة مقابل واقع دينامية التنظيم، يعني ذلك وجود سلطة قانونية شرعية تواجه أعباء المؤوسين الذين لهم مصالح شخصية و يناورون من خلال خروجهم عن القوانين و اللوائح التنظيمية، ذلك لاعتبار أنّهم يمتلكون سلطة الكفاءة، فهذه الازدواجية في ممارسات السلطة ينجم عنها مفاوضات و توترات ترقى في العديد من الأحيان إلى صراعات دائمة، و عليه سننترق إلى توضيح معنى السلطة الشرعية و سلطة الكفاءة في مايلي:

### 3. 1 . سلطة الخير:

تتمثل في التأثير الذي يمارسه الشخص بحكم كفاءته و قدرته على معالجة المشاكل ويعتبر الأشخاص الذين يحوزون معارف تقنية بمثابة المحترفين على اعتبار أنّهم يمتلكون القدرة على إنجاز العمل المعقد و المتخصص، بينما يستطيع أي شخص أن يمارس السلطة مهما كان موقعه التدريجي بمجرد قدرته على الوصول إلى المعلومات لكونه يتوفر على شبكة علاقات أو لديه معرفة بالدوايب التنظيمية والإدارية (دربالي، 2019: 61) وبهذا الشكل يصبح الشخص الفاعل له قدرة

على تصميم سلوك استراتيجي يمكنه من تجاوز ما هو منصوص عليه في القوانين و اللوائح التنظيمية باعتبار أنه يمتلك سلطة عمله التقني التي يواجه بها الفاعلين في السلطة التنظيمية الذين يمتلكون سلطة القوانين، هذه المواجهة بينهما ينجم عنها اختلالات وتوترات وصراعات دائمة.

### 3. 2 . السلطة الشرعية:

هي عبارة عن سلطة رسمية تنبع من الموقع الذي يحتله الفرد، يرتبط هذا النوع بسلطة الخبير بما أنه يقتضي عموماً درجة معينة من الخبرة، و يرتبط أيضاً بالسلطة القسرية و السلطة الاقتصادية بما أن الفرد الذي يمتلك هذه السلطة يمكن أن يمنح الامتيازات أو العقوبات (دربالي، 2019: 62) إذ يرتبط ذلك بالوضعية الرسمية التي يحتلها الفرد الفاعل في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، و التي تمنح له حق التصرف في توجيه الأفراد أو الجماعات التي يترأسها و المخولة له قانوناً و بذلك يصبح الفاعل الذي يمتلك السلطة الشرعية يستخدم تطبيق القوانين في علاقته مع مرؤوسيه، إلا أنه يفقد فعاليته أمام العمل التقني المتخصص الذي يمتلكه مرؤوسيه فتتوّل القوانين و القواعد التنظيمية إلى عدم جدواها أمام امتلاك المعلومة و أمام العمل التقني المتخصص.

إن استمرار الفاعلين الممارسين للسلطة الشرعية في متابعتهم للمرؤوسين الذين يمتلكون سلطة الخبرة التقنية المتخصصة أصبحت أمام تفاوض دائم نظراً لازدواجية السلطة و تكافؤها أي أنّ كل منهما له قدرة على إخضاع الطرف الآخر الذي يؤدي إلى بروز اختلالات تنظيمية دائمة تؤثر على دينامية التنظيم، و عليه ينتقل هذا الأخير إلى حلقة مفرغة أطلق عليها كروزبييه الحلقة الجهنمية، و يعني ذلك أنّ السلطة أصبحت بمثابة لعبة بين الفاعل في وضعية شرعية بصفته رئيس و الفاعل في وضعية غير شرعية و لكنه يمتلك خبرة عمله التقني، فأساس قيام هذه الازدواجية من السلطة هو الحصول على المصلحة الشخصية التي تعتبر بمثابة رهانات يتبناها كل منها، هذه الرهانات تعبر عن مجمل الامتيازات التي يتحصل عليها أو يستفيد منها كل منها مع المحافظة على بقائه واستمراره في مكانه ونفوذ.

و ذلك من خلال" التناقضات التي تؤدي إلى اختلال التوازن الداخلي لنسق علاقات السلطة داخل التنظيم، و من ثم ظهور شبكات ضاغطة و ممارسة للسلطة و دون سلطة لتعبر عن العقلانية المحدودة التي تؤكد أن لكل فاعل أفقاً محدوداً ونسبياً بينه وبين الفاعلين الآخرين" (خريبيش، 2011: 575).

#### 4 . لعبة السلطة التنظيمية و التحليل الاستراتيجي:

تصدم منظمات العمل باختلالات تنظيمية متعددة تعيق و تعطل ديناميكيتها و سيرورة العمل بها، فمجمل الاختلالات تنجم عن انسداد العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، و ذلك نتيجة لمحاولة كل منهما تحقيق أهدافه و التي بدورها تمكنه من الحصول على المزايا و الامتيازات المرتبطة بمصالحه ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة، فالحصول على المزايا و الامتيازات لا يحصل إلا من خلال امتلاك السلطة، وهنا تثار قضية جدلية حول :من يمتلك السلطة في التنظيم؟ وما هي أهم المصادر لكل فاعل يحصل على السلطة؟

إنّ الاختلالات التنظيمية الناجمة عن ازدواجية السلطة داخل التنظيم يفتح أمام الفاعلين مجال واسع من اللعب ضمن الخطوط الأفقية و العمودية للهيكل التنظيمي، حيث يعرف كروزبيه لعبة السلطة بأنها: "علاقة قوة تمكن البعض من الحصول على مزايا أكثر من البعض الآخر، حيث لا يكون أحد مجرد من القوة أمام الآخر" (دربالي، 2019: 62)، وعلى هذا الأساس تواجه علاقات العمل في التنظيم انسدادات ينجم عنها اختلالات تثبط مسار تحقيق الأهداف نتيجة تنافس الفاعلين نحو حصولهم على الامتيازات و الاستزادة منها اكثر و يحدث ذلك من خلال اعتماد كل فاعل على تصميم و تدبير إستراتيجية سلوك باستخدام الموارد المتاحة له، والتي تمكنه من بلوغ الأهداف التي يطمح للحصول عليها أو تحقيقها، حيث أنّ لعبة السلطة في التنظيم تحدث بين طرفين أو فاعلين هما:

**الطرف الأول** هو الفاعل الذي يمتلك سلطة الخبرة المهنية أو التقنية أو العمل المتخصص.

أما **الطرف الثاني** فيتمثل في الفاعل الذي يمتلك السلطة الشرعية المرتبطة بالوضعية المهنية في التنظيم، والتي تركز على استخدام القوانين، فلعبة السلطة بين هذين الطرفين الفاعلين في دينامية التنظيم ينجم عنها اختلالات وصراعات دائمة ضمن ما سماه كروزبييه "منطقة الشك"، إذ أنّ الفاعل الذي يتمكن من التحكم في منطقة الشك يتغلب على الآخر، وذلك من خلال تقليص إمكانية عدم توقع سلوكه والذي يندرج ضمن الاستراتيجيات الآتية:

**الاستراتيجية الدفاعية:** "هي التي يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على الامتيازات أو المكاسب التي يعتقد أنها تشكل رهاناً بالنسبة إليه، فيستعمل كل ما لديه من موارد من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها كما هي عليه، و يبقى هو في موقع قوي في علاقته التفاوضية إزاء المؤسسة" (بن عيسى، 2010: 30)، إذ يظهر بوضوح هذا النمط من الاستراتيجية في العديد من المنظمات، وعلى سبيل المثال المؤسسة الاستشفائية نجد موظف أو عامل الصيانة المشغل لأجهزة التصوير الإشعاعي يقوم بتصميم إستراتيجية سلوك يحقق بها أهدافه التي يختارها باعتبار أنه يمتلك سلطة عمله التقني، فيقوم بعدة مناورات (الخروج عن القواعد التنظيمية) مما يمكنه من فتح علاقة تفاوض مع المسؤول الإداري ( المدير مثلاً) الذي يمتلك السلطة الشرعية القانونية لوضعيته المهنية و التي تخول له مراقبة و متابعة و ضبط سلوك عامل الصيانة، ففي هذه الحالة الفاعل الذي يمتلك السلطة الشرعية القانونية لا يتمكن من ذلك لأنه يجهل كيفية و طريقة تشغيل آلة التصوير الإشعاعي و خصائصها و التي يمتلكها عامل الصيانة، وبالتالي منطقة الشك يتحكم فيها هذا الأخير، فهذه الازدواجية من السلطة أو لعبة السلطة تتضمن تفاوض دائم يؤول إلى توترات و صراعات تشكل حلقة مفرغة بين الطرفين، نتيجة أن كل طرف أو فاعل يدافع عن مصالحه لغرض تحقيق أهدافه، وعليه الاختلالات التنظيمية تبقى واردة و موجودة لغرض المحافظة على



البقاء من طرف الفاعل الذي يقوم بتدبير هذا النمط من الإستراتيجية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال بقاء دينامية التنظيم على وضعيته التي هو عليها، يعني ذلك أن الإختلالات التنظيمية تبقى واردة و عليه يبقى الصراع مستمر.

ـ الإستراتيجية الهجومية: هي تصميم سلوك يهدف إلى الحصول على امتيازات إضافية أي الاستزادة من الامتيازات من خلال وضعيته المهنية، وهي نوعان:

ـ الإستراتيجية المساوماتية: " هي التي يسعى من خلالها الفاعل إلى الحصول على مكاسب فورية وعاجلة هي خذ وهات" (بن عيسى، 2010: 30) واستكمالاً للمثال السابق نجد عامل الصيانة يقوم بصيانة آلة التصوير الإشعاعي وتشغيلها مقابل الحصول على ترخيص بالغياب لفترة يومين مثلاً دون الاقتطاع من مرتبه الشهري من طرف المدير.

ـ الإستراتيجية الاستثمارية: " هي سلوك اختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية كالحصول على ترقية مهنية" (بن عيسى، 2010: 31)، و استئنافاً للمثال السابق نجد عامل الصيانة يقوم بتلبية كل ما يطلبه منه المدير فيما يتعلق بصيانة آلة التصوير الإشعاعي و تشغيلها مقابل الحصول على ترقية مهنية تمكنه من الحصول على حوافز مالية، و عليه يكون عامل الصيانة بصفته فاعل يمتلك سلطة عمله التقني قد حقق استثماراً في علاقته مع المدير الذي يمتلك السلطة القانونية الشرعية وذلك من خلال الوضعية المهنية، وهنا نشير إلى أنّ مناورة أحد الطرفين (المدير، عامل الصيانة) باعتبار أنّ المناورة هي الخروج عن القوانين و القواعد التنظيمية، ينجم عنها اختلالات تنظيمية تظهر نتيجة تصميم سلوك استراتيجي ضمن منطقة الشك التي تتدرج ضمن ازدواجية السلطة بين الفاعلين أحدهما يمتلك السلطة الشرعية القانونية المبنية على الإكراه مقابل الآخر الذي يمتلك سلطة العمل التقني المبنية على الخبرة المهنية التي

تتركز على أسلوب الإكراه، مقابل الفاعل الثاني الذي يمتلك سلطة العمل التقني الذي يركز على الخبرة المهنية .

إذ أنّ الفاعلين في السلطة التنظيمية يستمدون مصادر قوتهم من خلال وضعيتهم المهنية و الموارد المتاحة لكل منهم داخل التنظيم و التي نذكرها في الآتي:

**الإكراه :** يتوفر المسؤول على جملة من الوسائل الإكراهية (البدينية المادية، الإدارية) و قد يصل الإكراه إلى الإقصاء أو التسريح حيث يستعمل المسؤول القوة للحصول على الخضوع (خريش، 2011: 584)، دلالة على أن ممارسات السلطة تتضمن استخدام القوة التي يستمدها الفاعل من وضعيته المهنية إدارية كانت، قانونية أو غير ذلك، مما يفتح مجالاً للصراع في العلاقة بين الرئيس و المرؤوس.

**الشرعية :** تناقض الشرعية الإكراه و قد عرفها M.Weber بأنها قدرة صاحب السلطة على تقبل قراراته، لذا فمن يعارض السلطة فإنه ينكر شرعيتها، حيث يتحصل المسؤول على طاعة تابعيه بواسطة التسلط لأنه استطاع أن يشرح كيفية تطبيق سلطته، و لا يعد التسلط جزءاً من السلطة فحسب لأنها توجد خارج نطاق التبعية و تعبر عن علاقة الثقة(خريش، 2011: 585) إشارة إلى أن السلطة في حقيقتها تتسم بالمرونة إلا أن ممارستها باستخدام القوة في الإطار الرسمي لتحقيق العقلانية في إعادة ضبط الاختلالات يحولها إلى قوة فاعلة و مصدر لنشوء التوترات و الصراعات داخل التنظيم.

### الخاتمة:

نخلص في الأخير بأنه لا يمكننا أن نتصور دينامية التنظيم دون إختلالات تنظيمية تتطلب إعادة ضبطها و تسويتها من طرف السلطة التنظيمية، وفي هذا الشأن قدم **ماكس ويب** تصوراً لدينامية التنظيم والذي تجسد في نموذج المثالي للبيروقراطية التي يرى بأنها ذلك النظام المحكم في تسيير المكتب، و الذي صاغه في تصور كان يرى

بأنه دقيق بمثابة نظام ميكانيكي، إلا أنه واجه جملة من الإنتقادات نظرا لأنه نسبي من حيث تطبيقه و النزول به إلى الواقع بإعتباره جاء في صيغة تجريدية، ومن أبرز الإنتقادات الموجهة له نجد الطرح الذي قدمه ميشال كروزي في كتابه "الظاهرة البيروقراطية" و "الفاعل و النسق" و الذي قدم فيهما نمطا جديدا في رؤيته و تصوره للسلطة في التنظيم من خلال ارتكازه على ما سماه "التحليل الإستراتيجي" الذي تضمن تفسيرات مرتبطة بالفاعلين الذين يعتمدون على مصادر متعددة لامتلاك السلطة من خلال الموارد المستخدمة، و ذلك بتدبير و تصميم إستراتيجيات تنبع من ذهنيتهم لغرض تحقيق أهدافهم المصلحية ضمن التفاعلات العلائقية فيما بين الأفراد و الجماعات ، كل من وضعيته المهنية.

إذا يمكننا استخلاص أن لعبة السلطة خاضعة إلى مقياس أساسي يتمثل في الحصول على المزايا و الإمتيازات و تحقيق المصالح الشخصية، حيث أن كل فاعل يطمح إلى بلوغ أهدافه من خلال قيامه بتدبير و تصميم إستراتيجية محكمة تمكنه من فرض وجهات نظره و بذلك يصبح في وضعية قوة في علاقته مع الآخرين، و بهذا الأسلوب تواجه دينامية التنظيم أشكالا مختلفة من الاختلالات الوظيفية نظرا لتعدد المصالح و الإمتيازات، و الموارد المستخدمة لتحقيق ذلك، مما يتطلب النظر في تسوية خطوط السلطة العمودية الهرمية و الأفقية و إعادة ضبطها بين الرئيس و المرؤوس سعيا لتحقيق العقلانية من خلال التعاون و الثقة المتبادلة.

### المراجع:

- الأصفر أحمد، أديب عقيل،(2003)، علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل، دمشق: منشورات جامعة دمشق.

- بن نوار صالح ،(2006)، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، الجزائر.

- عبد الرحمن عبد الله، (2006)، النظرية في علم الاجتماع، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- بن عيسى محمد المهدي، (2010)، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، الجزائر: أمبابلست.
- عوادي عمار، (2007)، القانون الإداري، الجزء الثاني، النشاط الإداري، ط 4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- أبو مصلح عدنان، (2006)، معجم علم الاجتماع، عمان: دار أسامة.
- محمد علي محمد، (2003)، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- محمد توفيق جميل، (2003)، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، مصر: الدار الجامعية.
- عليوة علي، (2019)، محاولة في الاتجاهات السوسيولوجية للتنظيم: النظرية الكلاسيكية للتنظيم، كارل ماركس، ماكس فيبر، روبرت ميشلز، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، مجلد 1 عدد: 13، ص (60-62).
- خريش عبد القادر، (2011)، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1 + 2، ص (575-583).
- دوفرجيه موريس، (1991)، علم اجتماع السياسة، تر: حداد سليم بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.

- قاسيمي ناصر، (2011)، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- الجوهرى محمد محمود، (2009)، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، عمان : دار المسيرة.

- دربالي عبد القادر، (2019)، نظرية المنظمات، تر: ثابتي الحبيب، الجزائر، جامعة معسكر: مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف والكفاءات.

-Merton (R) (1970) **bureaucratic structure and personality**  
The British Journal of Sociology.

للإحالة على هذا المقال:

زواتيني عبد العزيز، صالي اسماعيل، (2023)، «ممارسة السلطة وضبط الاختلال الوظيفي بمنظمات العمل» قراءة في النموذج البيروقراطي لماكس فيبر والتحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه"». المواقف، المجلد: 19، العدد: 01، جوان 2023، ص. 1145 - 1165.