

قراءة تحليلية لمفهوم السلطة في الفكر التنظيمي

Analytical reading of the concept of authority in organizational thought

بن عيسى الأزهاري^{*1}

¹ مخبر التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية، جامعة عمار ثليجي الأغواط (الجزائر).

l.benaissa@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2023/06/18

تاريخ الاستلام: 2022/06/22

ملخص:

سنحاول من خلال هذه الدراسة القيام بقراءة تحليلية نقدية لمفهوم السلطة المفاهيم القريبة منه محاولة تتبع اهتمام المفكرين والعلماء المهتمين بالشق التنظيمي والإداري بموضوع السلطة محاولة إبراز أهم نقاط الالتقاء والاختلاف بين مختلف الاتجاهات النظرية في تحديد ماهية المفهوم وفي تحديد المصادر التي تتيح للأشخاص ممارسه فعل السلطة كلمات مفتاحية: السلطة. مصادر السلطة. الفكر التنظيمي. النفوذ. القوة.

Abstract:

In this study we will try to make a critical analytical reading of the concept of authority, of the concepts that are close to it, trying to trace the interest of thinkers and scholars interested in the organizational and administrative aspect of the subject of the authority, trying to highlight the most important points of convergence and divergence between the various theoretical currents to determine what the concept is and to identify the sources that allow people to exercise the act of authority .

1. مقدمة

إن المتتبع لتطور الفكر التنظيمي بداية من مطلع القرن 20 م يجد أنه يمثل نقطة التقاء للعديد من الحقول المعرفية كالاقتصاد، الاجتماع، النفس، السياسة والإعلام، الأمر الذي ساهم في تعدد المداخل النظرية تبعا للتنوع في الموضوع والأساليب المنهجية، وإذا كان البعض ينظر لهذا التعدد على أنه يشكل حجرة عثرة أمام إنتاج تراث علمي يتسم بالوحدة والتناسق بعيدا عن التشتت نتيجة تعارض الرؤى المعرفية، إلا أن الواقع

أثبت أن هذا التنوع ساهم في بلورة مقاربات متعددة ومتنوعة ساعدت على تذليل التعقيد الذي تتسم به المواضيع ذلك الطابع الاجتماعي والإنساني.

وكما هو معلوم يصنف التراث النظري للتنظيمات من خلال الاعتماد على مجموعة من المعايير لعل أبرزها المعيار التاريخي (الفكر الكلاسيكي والفكر الحديث)، وعلى الرغم من التباين من حيث وجهات النظر بين الحقيبتين حول طبيعة المنظمات وأساليب تسييرها إلا أننا نلمس بعض الاهتمام المشترك حول مواضيع دون غيرها نظرا لأهميتها، وتأثيرها الدائم والمستمر على سير أي نسق اجتماعي مهما كان حجمه أو نشاطه، ومن بين هذه المواضيع يمكن الإشارة لموضوع السلطة الذي عرف اهتماما بالغاً لدى الكثير المهتمين بتحليل سير عمل المنظمات وكذا أنماط بنائها، ويعود سبب هذا الاهتمام لأهميته وتواجده في مختلف التنظيمات الاجتماعية الصغيرة منها أو الكبيرة، البسيطة أو ذات التكنولوجيا المعقدة، فهو بمثابة المحرك الأساسي لمختلف العمليات، وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة تحليل مفهوم السلطة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي الدلالة اللغوية والاصطلاحية لمفهوم السلطة والمفاهيم القريبة منه؟
- ما هي مصادر السلطة التي تمنح الأفراد الحق في ممارسة السلطة حسب المنظورين الكلاسيكي والحديث؟

2. أهداف الدراسة

سنحاول من خلال هذه الدراسة القيام بقراءة تحليلية نقدية لمفهوم السلطة المفاهيم القريبة منه محاولة تتبع اهتمام المفكرين والعلماء المهتمين بالشق التنظيمي والإداري بموضوع السلطة محاولة إبراز أهم نقاط الالتقاء والاختلاف بين مختلف الاتجاهات النظرية في تحديد ماهية المفهوم وفي تحديد المصادر التي تتيح للأشخاص ممارسه فعل السلطة

3. السلطة وفق منظور المدرسة الكلاسيكية

1.3 دلالة مفهوم السلطة وفق التناول الكلاسيكي

قبل التطرق لمفهوم السلطة من حيث الدلالة اللغوية بودنا الإشارة إلى أن هناك نوع من اللبس في الاستخدام خاصة في اللغة الإنجليزية بحيث نجد أن مصطلح (power) له نفس المعنى مع مصطلح (Authority) بحيث ان كلالها يعني السلطة (هندس، 2005، صفحة 13)

ويعرفها هنري فايول Henri Fayol على أنها الحق في إصدار الأوامر، والقوة على إجبار الآخرين على تنفيذها. (رشوان، 2007، صفحة 77) ويفرق هنري فايول بين السلطة الرسمية والسلطة الشخصية، فالسلطة الرسمية هي تلك التي يتمتع بها الشخص نتيجة للوظيفة التي يشغلها في الهيكل التنظيمي، في حين تشير السلطة الشخصية إلى السلطة الناتجة عن ذكاء الشخص ومهاراته وخبراته ومعلوماته.

ويعتبر الإسهام الرئيسي في دراسته للتنظيمات هو نظريته في أبنية السلطة بحيث عكف على دراسة أشكال ونماذج التنظيم المختلفة التي عاشتها أوروبا مستخلصا ثلاث نماذج مختلفة أشكال التنظيم ، وأرجع هذا الاختلاف بين هذه النماذج الثلاثة إلى مستوى الأسس الشرعية لكل نموذج ، و استطاع كذلك التمييز بين مفهومي السلطة Autorité و القوة Power فإذا كانت القوة تعني قدرة شخص معين في فرض إرادته على الآخرين (الكبسي، 2004، صفحة 81) ، فإن السلطة تشكل نوع من القوة المعترف بها بمعنى أنها شرعية ومبررة من طرف الذي يمارسها أو الذي يخضع لها. وقد قسم السلطة إلى ثلاث أنواع:

-السلطة الكارزمية: ويطلق عليها كذلك السلطة الروحية التي تستند على الإلهام، ويستمد القائد شرعيته من الخصائص الجسمية والقدرات التي يتميز بها، تجعل منه زعيم له هيبة وتعظيم وتقدير، ونموذج هذه السلطة ملاحظ في بعض القادة العسكريين والشخصيات الدينية والمصلحين الاجتماعيين.

-السلطة التقليدية: يستمد الفرد أو القائد شرعيته من توارث السلطة، وكان هذا النموذج واضحاً في عهد الإقطاع الذي مرت به أوروبا، كما يؤمن الأفراد بالتقاليد وقداسة السلطة، لأنهم يرون أن الحاكم المفوض في الأرض الأمر الذي يدفعهم إلى طاعة أوامره.

-السلطة القانونية: في هذا النوع من السلطة، يؤمن الأفراد بسلطة وسيادة القانون، وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة التي تتميز بالنظام الحكومي وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير. (مداس، 2002، صفحة 11)

وتقاس الشرعية بدرجة قبول الأتباع وتأييدهم لما تقوم به السلطة، وهي تشير إلى قدرة النظام السياسي على خلق وتطوير اعتقاد عام بأن النظام القائم وما يطرحه من سياسات وحلول يعد بصفة عامة ملائماً للجميع . وأصبح هناك اليوم نوع من الإجماع بأن النظام الشرعي هو نظام قانوني يستمد شرعيته من القانون، ولكن الأهم من ذلك هو أن يجد المواطنون أنه نظام مناسب لهم وأن يمثلوا لقواعده. حيث أن أداء النظام السياسي وفعاليتها في إدارة شؤون المجتمع وتحقيق أهدافه يعد عملاً أساسياً في تحقيق الشرعية والحصول عليها. ويعد القبول الطوعي للقوانين واللوائح أكثر فعالية من الشرعية المبنية على الإكراه والولاء للأشخاص.

ويشير في هذا الصدد إلى قضية أساسية تتعلق بضرورة تدرج السلطة أي بمعنى انتظام الوظائف في شكل بناء هرمي يعبر عن التسلسل الرئاسي للمستويات المختلفة. ويعني ذلك أن تكون الوظائف بالمستوى الأدنى خاضعة لرقابة وإشراف الوظائف بالمستوى الأعلى، بذلك يكون كل موظف في الهرم الإداري مسؤولاً أمام رئيسه (مداس، 2002، صفحة 34)، ويتطلب هذا المبدأ عدم تدخل أي من المشرفين في صلاحيات غيرهم من المشرفين، على أن يتم ذلك وفق قواعد رسمية واضحة وألا يتم استعمالها إلا في الحدود المنصوص عليها.

ويحدد شوستر برنارد Ch. Bernard السلطة باعتبارها تشير إلى الاتصال في التنظيم، والتي يفضلها ويقبلها عضو التنظيم على أنها تحكم كل سلوك يسهم به، ومن ثم فإن السلطة من وجهة نظره تنطوي على جانبين:

جانب ذاتي أو شخصي: يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذي سلطة

جانب موضوعي: يشير إلى طابع الاتصال الذي بفضلها تكون السلطة مقبولة

ونجاح هذا الفعل مرتبط بأربعة شروط:

✓ فهم الشخص للاتصال

✓ اعتقاد الشخص أن قراره لا يختلف مع هدف التنظيم

✓ إمكانية التوفيق بين هدف التنظيم ومصالحته الشخصية

✓ القدرة على الاستجابة والاذعان للهدف عقليا وفيزيقيا

ويضيف برنارد أن السلطة لا تعتمد على مجرد القوة المادية لإخضاع المحكومين، بل تستند إلى الفكرة التي تكون لدى المحكومين عن القيم التي يتعين توفرها لدى الحاكمين، وعن شروط الصلاحية للنهوض بمهام السلطة، وفي بعض الأحيان إلى مواهب هؤلاء وقدراتهم الذاتية في حل قضايا المجتمع ودفعه نحو مثله العليا (رشوان، 2007، الصفحات 81-82)

2.3 مقومات السلطة وفق المنظور الكلاسيكي: تركز السلطة باعتبارها علاقة

اجتماعية على ثلاث مقومات أساسية: (الطبيب، 2007، الصفحات 77-78)

- طرفي السلطة: وذلك اعتبار أن العلاقة في إطار السلطة هي علاقة بين

طرفين الأول طرف أمر والطرف الثاني طرف أمور

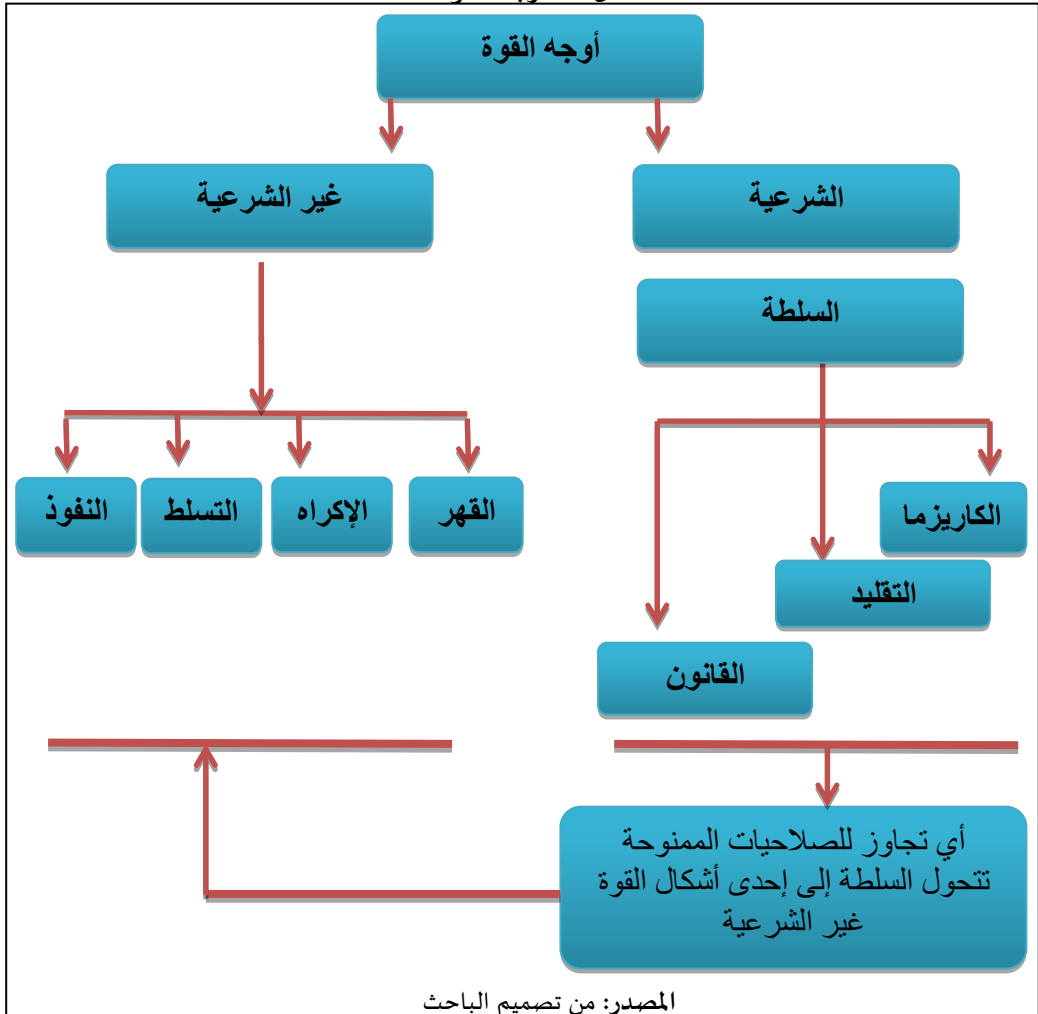
- وجود الإطار المؤسسي للعلاقة السلطوية: وهو الوعاء الحقوقي الذي

تتنظم فيه علاقة طرفي السلطة، على اعتبار هذه العلاقة تخضع لجملة

من المحددات فيما يتعلق بسلوك كل منها بالآخرن وهذه المحددات هي جملة من اقواعد والمعايير المنظمة لتلك العلاقة

- الشرعية: ويشير هذا المفهوم إلى الرضا والقبول علاقة السلطة ليصبح بذلك الالتزام بتنفيذ الأوامر واجبا. وفقا لذلك فإن الشرعية تشكل الغطاء الحقوقي فيما يتعلق مكانة طرفي السلطة، كما أنها تعطي لهما مبرر الوجود

الشكل 01: أوجه القوة



4. مفهوم السلطة ودلالته وفق المنظور الحديث

شكل موضوع السلطة حضورا بارزا في اهتمام هنري منتزغ بدراسة التنظيمات وكل ما يحيط بها و يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في هيكلتها وآليات اشتغالها، وقدهر

ذلك الاهتمام جليا في كتابة المعنون ب: السلطة في التنظيمات *Le pouvoir dans les organisation* ولعل أهم ما يميز أفكار هنري منتزبرغ في هذا الصدد هو تناوله لموضوع السلطة على أنها بنية مرصوصة الأجزاء تتفاعل مكوناتها تبعا لمنطق وظيفي محدد يتشكل من خلاله مفهوم القدرة ، مدعما هذا الأخير بمفهومين أساسيين هما السلطة الشكلية والفعل المسيس كمتغيرات بنيوية، ويقسم منتزبرغ السلطة إلى نوعين :

أولاً: السلطة الخارجية: أو كما يصطلح عليها بالتحالف الخارجي وهي تتشكل من أعضاء لا يشتغلون داخل أسوار التنظيمات لكن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالتنظيم كالملاك ومختلف الشركاء الاجتماعيين في البيئة الخارجية، حيث يستطيع هؤلاء بفضل ما يمتلكونه من سلطة على الأوضاع الداخلية للتنظيم ويتم ذلك وفق أربع أساليب مختلفة:

-المعايير الاجتماعية: والتي من خلالها يحدد المجتمع ضوابط السلوك التفاعلي ونسق القيم الأخلاقية المشتركة، والتي يفرضها السياق الاجتماعي على نحو ضمني وأي تغيير يطرأ على هذه المعايير سينعكس بدوره على وضعية التنظيم

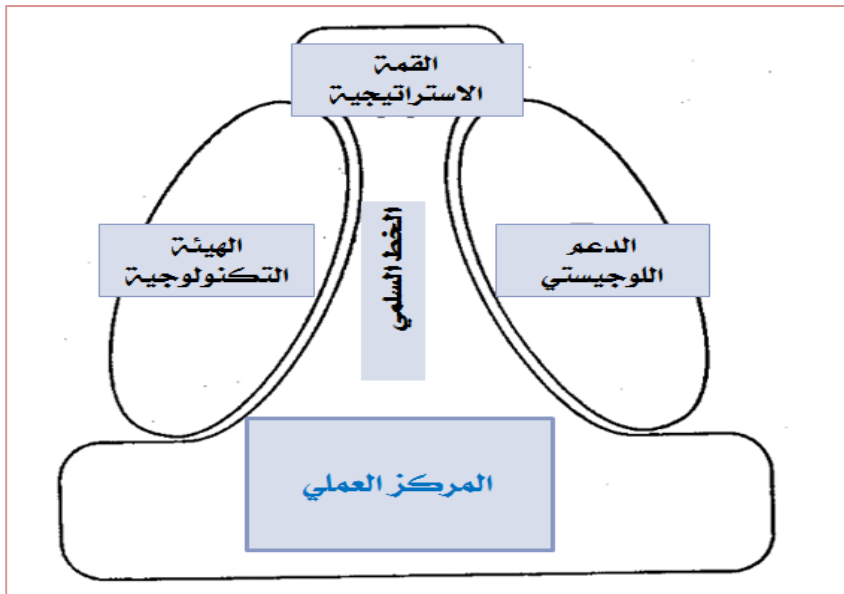
-الإكراهات الشكلية: وهي إكراهات يقرها أصحاب السلطة الخارجية على التنظيم وهي عبارة عن معايير اجتماعية صريحة ومباشرة تفرض على الأفراد بشكل رسمي

-إكراهات الجماعات الضاغطة: بحيث تسعى الجماعات الضاغطة من شن حملات لعرقلة مشروع معين أو صفقة معينة من أجل صالحها الخاص أو بهدف التحكم في التنظيم ويتم ذلك من خلال توجيه الرأي العام أو الخاص

-الرقابة المباشرة: وهي تتعلق أساسا بما يمليه القانون من تدخل مباشر في قرارات المسييرين لمختلف شؤون التنظيم أو من خلال مجلس الإدارة الذي تجتمع فيه مختلف أطراف أطراف السلطة الخارجية لمعالجة المعوقات الوظيفية التي تتجاوز قدرة المدير العام وتهدد استقرارا واستمرار التنظيم

ثانياً: السلطة الداخلية: والتي يصطلح عليها هنري منتزيرغ بالتحالف الداخلي وتتعلق أساساً بأعضاء التنظيم خاصة أولئك الذين يمتلكون معرفة دقيقة بمجريات العمل وينخرطون بشكل صارم لتحقيق متطلباتهم ومصالحهم الشخصية في إطار الهدف المشترك المحدد من قبل التنظيم ولديهم سلطة القرار والتنفيذ والمبادأة في صياغة الحلول، وقد حدد منتزيرغ أفراد التحالف الداخلي إلى خمس مجموعات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 2: الأجزاء المكونة للمنظمات



المصدر: (حوراني، 2014، صفحة 95)

-الرئيس المدير العام: وهو يشكل واجهة التنظيم مع بيئة حيث يعمل كهمزة وصل بين التنظيم ومختلف التحالفات الخارجية حيث يضمن تمرير قرارات السلطة الخارجية إلى داخل التنظيم كما يشرف على تطبيق القرارات المهمة في مختلف المستويات لضمان تحقيق الأهداف واستمرار النسق الأمر الذي يمنحه هامش معتبر من السلطة على مجلس الإدارة

-الإطارات الوسطى: وهم الأفراد الذين يشاركون المدير العام في سلطته الشكلية وآليات التأثير على بقية الأفراد، كلما كانت المكانة التراتبية أعلى كلما كانت الإطارات الوسيطة في علاقة مباشرة مع المدير العام الأمر الذي يمكنهم من تقاسم الرهات التي تواجههم مما يدفعهم إلى الحرص على السير الحسن للتنظيم لأن يقاء التنظيم من بقائهم

-فئة التنفيذ: وهم الأفراد المنفذين للقرارات والتوجيهات وبحكم ابتعادهم عن عن قمة الهرم الأمر الذي يجعلهم لا يتقاسمون الرهانات التي تواجه الرئيس الأمر الذي يجعلهم أقل انخراطا في أهداف التنظيم بحجة التوفيق بين الأهداف الشخصية والأهداف المشتركة. ويقسم منتزغ فئة المنفذين إلى فئتين فئة غير مؤهلة ذوي تكوين بسيط يسهل استبدالهم لا يتمتعون في الغالب هامش كبير من الحرية، وفئة مؤهلة ذات تكوين عال يصعب استبدالهم مما يتيح لهم هامش من الحرية يستغلونه في ممارسة أفعال استراتيجيية تتضمن بداخلها سلطة ونفوذ

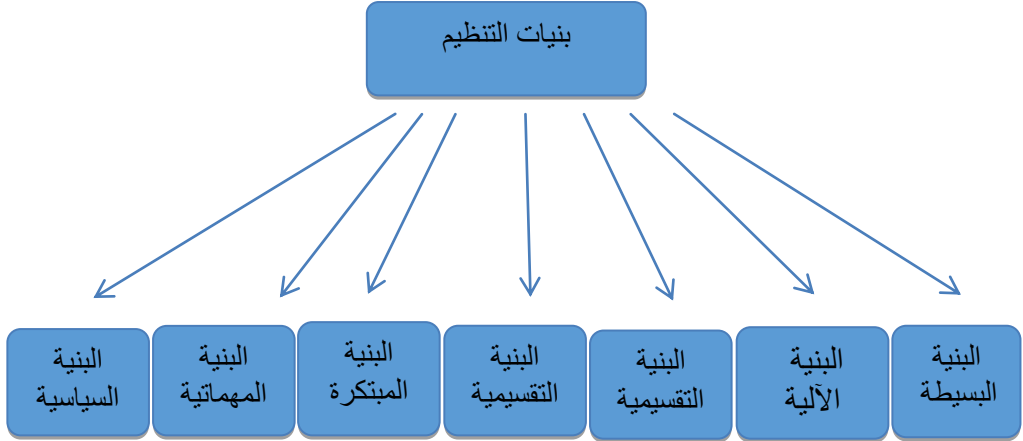
-محلي البنية التقنية: ويتجلى دورهم في تصميم النظام الرسمي وتنميط العمليات التي تجرى على مستوى التنفيذ، يمتلكون بذلك سلطة المعرفة ما يجعل التنظيمات بحاجة لهذه الفئة خاصة في مراحل التغيير استجابة لمتطلبات البيئة المحيطة.

-موظفي الدعم اللوجستي: ويميز منتزغ بين فئتين من موظفي الدعم اللوجستي فئة غير كفؤة ولا تمتلك سلطة فعلية ولا تنتمي إلى جماعة ضاغطة تؤثر بشكل مباشر على الانتاج كعمال الاستقبال والطبخ في حين هناك فئة ثانية ذات تكوين عالي يحتاجها التنظيم خاصة في مرحلة إحداث التغيير لكن بمجرد استقرار الأوضاع ونجاح عملية التغيير تفقد جزء كبير من هامش الحركة وبالتالي السلطة وتضم هذه الفئة المستشار القانوني ووحدة البحث والاستشراق.

ولعل أهم ما يميز إسهامات هنري منتزغ عند تناوله لموضوع السلطة هو أن هذا الفعل لا يتم بنفس الطريقة داخل مختلف التنظيمات كما تصورته الرؤى الكلاسيكية، بل يتأثر بنمط البنية العامة للتنظيم والتي قدم من خلالها نماذج مختلفة من التشكيلات

التنظيمية التي تعطي تباينا من حيث أهمية المكونات وقدرة أفرادها على ممارسة السلطة والتي يمكن عرضها في الشكل التالي:

الشكل 3: الأجزاء المكونة للمنظمات



المصدر: من تصميم الباحث

أولاً: نسق السلطة داخل البنىات البسيطة

تكون فيها السلطة مركزة كثيرا في يد المدير - المالك او المؤسس - بحيث يتكفل باتخاذ القرار الاستراتيجية المهمة وتمتد سلطته إلى جميع القرارات التدييرية التنفيذية باعتباره المسيطر على مختلف الموارد المالية والخبرات، كما تتميز هذه البنىات بقصر الخط التراتبي الأمر الذي تقل معه فرص وجود هامش للحرية لباقي الأعضاء مما يقلل مظاهر الصراع حول السلطة، وقد يلجأ المدراء لعملية تفويض السلطة إلى أحد أفراد عائلته مما تزيد معه روابط الاعتماد بين-ذاتية بدلا من الروابط الاعتماد المهنية

ثانياً: نسق السلطة داخل البنىات البيروقراطية الآلية

في هذا النمط من البنىات المسيرين في القمة الإستراتيجية يمتلكون قدرا كبير من السلطة، والجهة الوحيدة التي يمكن أن تمتلك السلطة مع القمة الاستراتيجية موظفوا البنية التقنية وذلك نتيجة الدور المهم الذي يلعبه المحللون في صياغة إجراءات العمل وتحديد الهداف التنفيذية لمركز العمليات، هذا الضبط البيروقراطي والتنميط للإجراءات

والأهداف يحرم عمال التنفيذ من امتلاك السلطة نتيجة انعدام هامش الحرية والتحكم في أنشطتهم. (Mintzberg, Le management, 2000,p205)

ثالثا: نسق السلطة داخل البنيات التقسيمية

في هذا النمط من البنيات يسعى رؤساء التقسيمات لتوسيع سلطتهم نتيجة ما يتمتعون به من حرية في اتخاذ قراراتها وتحديد آلية تنسيق العمل واختيار عمليات الضبط الملائمة لنشاط الانتاجن ويسعى الرؤساء نحو زيادة تنوع وتقسيم وحداتهم لكسب المزيد من السلطة، فكلما كان التقسيم متنوعا ومتفرعا كلما زادت أهمية وسلطة رئيس التقسيم بالنسبة لمجلس الإدارة. (Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, 2014,p339)

رابعا: نسق السلطة داخل البنيات الأدهوقراطية – المبتكرة –

تمتاز علاقات السلطة في البنية الأدهوقراطية بخاصية –نسق الكفاءات المتخصصة-فشدة ممارسة السلطة تعتبر مرتفعة نسيا في ها السياق، ذلك ان السلطة تقع مجزئة داخل الفرق التي تجمعها حسب الحالة، المهنيين، أعضاء الخط التراتبي، أعضاء البنية التقنية واللوجستية. هذه الامركزية لا تستند سوى القرارات التدبيرة أو العملياتية، أما فيما يخص القرارات الاستراتيجية تبقى سارية التنفيذ، بمعنى أن خصائص البنية الأدهوقراطية ومميزات أعضائها وطبيعة نشاطها القائم على الابتكا والتجديد يجعل من آلية التحكم والضبط والتنميط للإجراءات والنتائج آليات يتعدرتطبيقها في هذا النوع من البنيات، نظرا للقدر الكبير من التحكم لأعضاء التنظيم باعتبارهم أصحاب كفاءات متخصصة. (Nizet & Francois, 2016,p140)

خامسا: نسق السلطة داخل البنيات المهماتية

باعتبار أن تنميط المعايير قوي جدا ف هذا النوع من البنيات تصبح الأشكال الأخرى من آليات التنسيق لسيت ضرورية ونجاح الفردف أداء عمله ومهامه مرتبط بتوافقه مع مجموع المعتقدات، ويشير منتزبرغ في هذا الصدد أن استخدام القواعد

التنظيمية والتعليمات الشكلية يصبح ضعيفا جدان بمعنى عدم التركيز على الخط التراتبي للسلطة الشكلية ويقل مع الاعتماد على البنية التقنية.

سادسا: نسق السلطة داخل البنيات السياسية

يشير هنري منتزبرغ ان نسق السلطة في البنيات السياسية يتميز بوجود عدد معتبر من الألعاب السياسية التي تمارس على مستوى الفئات الخمس للبنية التنظيمية والتي تهدف بالأساس إلى تحقيق أهداف وغايات محددة، وقد لخصها في خمس استراتيجيات نوردها في العناصر التالية (Mintzberg, Le pouvoir dans les organisations , 2003)

- 1- ألعاب سياسية ضد السلطة الرسمية
- 2- ألعاب ضد السلطة المعارضة للسلطة الرسمية
- 3- ألعاب تهدف للحفاظ على السلطة
- 4- ألعاب تهدف لهزم المنافسين
- 5- ألعاب تهدف لتحقيق وإنجاح التغيير التنظيمي

سابعا: نسق السلطة في البنيات المهنية

باعتبار أن التنميط في البنيات المهنية يقوم عبر آليتين تنميط المهارات و التنشئة التنظيمية، وعلى اعتبار أن مصدرها التنميط لا يتم داخل التنظيمات بل يتم خارجها فإن هذا الواقع ينتج تراجعا لدور البنية التقنية في عملية التنميط الأمر الذي يقلل من سلطتها كما هو الحال في البنيات البيروقراطية مما يقلل من هامش تحكمها ، الأمر نفسه بالنسبة للخط التراتبي الذي يفقد القدرة على الرقابة نظرا للتنوع والتعقيد في المهارات، هذا الواقع يزيد من حرية وهامش تحكم فئة المهنيين في مجريات عملهم، وتتأثر القمة الاستراتيجية من خلال تعقد مهامها خاصة عند وضع الاستراتيجيات والسياسات أين نفسها مجبرة على التفاوض والسماع لاقتراحات وآراء الفئة المهنية حول القرارات التي تمس نشاطهم المهني.

مفهوم السلطة يعتبر من المفاهيم المحورية في التحليل الاستراتيجي، والذي قدمه أصحاب المدخل بصورة مغايرة عن المدخل الكلاسيكي الذي يرى أنصاره خاصة ماكس فيبر أن السلطة هي قدرة جهة (أ) على جعل جهة أخرى (ب) القيام بتنفيذ الأوامر وهي حق مشروع للجهة (أ) وواجب على الجهة (ب). أما السلطة وفق التحليل الاستراتيجي تتضمن أو تقتضي دائماً إمكانية بعض الأفراد أو المجموعات في التحكم في أفراد ومجموعات أخرى، والتحكم في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة وهذه العلاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الأخر، فالسلطة بهذا المعنى هي علاقة وليست خاصة للفاعلين، بل علاقة تبادل تفرض التفاوض. وتبنى السلطة على أساس مقدرة الفاعل على التحكم في منطقة الشك، أي المناطق غير المحددة في الإطار الرسمي داخل النسق، ويوجد بذلك ارتباط طردي بين منطقة الشك ومقدار السلطة الناتجة عنها.

فيما يخص أهم مصادر السلطة حسب كروزى وفريدبرغ فإنها تتلخص في أربع

مصادرها: (خريش، 2001، صفحة 385)

-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 والمتشابكة يمتلك بالضرورة سلطة

-التحكم في علاقات المحيط: التي تندرج في نسج العلاقات اليومية لحياة المؤسسة،

ويعد هذا المصدر أكثر أهمية واستقراراً، فقوة التحكم في علاقات المحيط وكيفية تقديمها للمؤسسة، وتُعد ضرورة ملحة لتصميم الإستراتيجية. الفاعل الذي يستعين في التنظيم بعلاقات اكتسبها من تنظيم آخر يصل إلى نهايات جد إستراتيجية

-الاتصال: من صعب تنظيم شبكة اتصالات مناسبة تسهم في إنجاح القرار لأن فشله

لا يتعلق دوماً بنوعية وقيمة معديه بل بنقص المعلومات أو بسوء إيصال القرار، ومن ثم

سوء تطبيقه. فكل فرد من المؤسسة يحتاج للمعلومات ومن ثم فهو في تبعية لمن يتحكم فيها ويمتلكها.

-استعمال القواعد التنظيمية: تكون قيمة النتائج باهرة لأعضاء المؤسسة في علاقات السلطة ماداموا يتحكمون ويعون استعمال القواعد، ولهذا قامت التنظيمات الكبرى بأنسنة أعضائها استناداً إلى أن حسن التصرف ينبع دوماً من المعرفة الكاملة بالقواعد

5. مناقشة مفهوم السلطة على ضوء الاتجاهات النظرية

بعد العرض السابق لمفهوم السلطة من حيث الدلالة اللغوية والاصطلاحية وكذا آليات ومصادر ممارستها داخل الأنساق الاجتماعية نستطيع الخروج بجملته من الاستنتاجات التي نوجزها في النقاط التالية:

✓ يعتبر مفهوم السلطة من أكثر المفاهيم صعوبة من حيث تحديد ماهيته نظراً

للتداخل مع بعض المفاهيم القريبة كالنفوذ والقوة والتسلط

✓ يعتبر مفهوم السلطة من أوجه القوة من المنظور الفيبري والتي لخصها في ثلاث

أشكال من الشرعية بداية بالخصائص التي يتمتع بها بعض الأشخاص تتيح لهم

إمكانية ممارسة الفعل السلطوي

✓ أغلب الرؤى الكلاسيكية تناولت موضوع السلطة باعتباره ذلك الحق المشروع الذي

يستطيع من خلاله الطرف الأمر التحكم في الطرف المأمور من خلال إصدار الأوامر

والتوجهات في حين أكدت الرؤى المعاصرة بإمكانية ممارسة السلطة بعيداً عن الحق

في ممارستها

✓ تعتبر مسألة التزام الطرف المأمور بمثابة الواجب حسب الرؤى الكلاسيكية بحيث تتم

بطريقة طوعية بناء على ما هو جلي في السلم التنظيمي، في حين أكدت الرؤى المعاصرة

أن هناك أشكال للسلطة يستطيع الفاعل من خلالها ممارسة الفعل السلطوي بنوع

من الاكراه نظراً لفقدان مبدأ الشرعية

✓ يرتبط مفهوم السلطة حسب الرؤى الكلاسيكية بالمكانة والمناصب المحددة في الهيكل التنظيمي وليس لها أي ارتباط بالأفراد، أي أن مقدار السلطة وحدودها معلومة وثابتة ولا تتأثر بخروج الأشخاص أو ترقيتهم على عكس الرؤى الحديثة التي تقلل من ارتباط السلطة بالمناصب الادارية وتؤكد على ارتباطها بالأفراد والموارد التي يمتلكونها مما يتيح لهم التصرف بعيدا عن إكراهات التنظيم الرسمي وكذا قدرتهم على التموقع داخل التنظيميات

قائمة المراجع:

1. باري هندس. (2005). *خطابات السلطة . القاهرة: المجلس العلى للثقافة.*
2. حسين عبد الحميد رشوان. (2007). *في القوة والسلطة والنفوذ. الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.*
3. عامر الكبسي. (2004). *الفكر التنظيمي. سوريا: دار الرضا للنشر.*
4. عبد القادر خريبش. (2001). *التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي (Michel Crozier). مجلة جامعة دمشق، صفحة 385 .*
5. فاروق مداس. (2002). *التنظيم وعلاقات العمل. الجزائر: دار مدني.*
6. محمد حوراني. (2014). *التدبير الحديث (الإصدار 1). المغرب: مطابع المعرفة.*
7. مولود زايد الطبيب. (2007). *علم الاجتماع السياسي. ليبيا: دار الكتب الوطنية.*
8. Mintzberg, H. (2003). *Le pouvoir dans les organisations.* paris: Editions d'Organisation.
9. Mintzberg, H. (2000). *Le management.* paris: Editions d'organisation.
10. Mintzberg, H. (2014). *Structure et dynamique des organisations.* Paris: Editions D'organisation Groupe Eyrolles.
11. Nizet, J., & Francois, P. (2016). *Intoduction à la théorie des configuration.* Bruxelles: De Boeck Supérieur.