

تمهيد: لأجل إعطاء أدوات فهم الظاهرة المؤسساتية نحتاج الى وجود عناصر وأشكال لا تتم المؤسسة أو المنظمات دون وجود هذه الأشكال بشكل الصحيح. كوجود عنصر القوة أو السلطة بأنواعها والرقابة والشرعية التي تستمد منها هذه السلطة بالاضافة الى كيفية أدائها وطرق وسبل التحكم فيها. نحاول تناول كل عنصر على حد.

- مفهوم القوة: وهي سلطة Power "وتعني حسب قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية" هي القدرة على التحكم في أفعال الآخرين"³ وهي سلطة محدودة المدى تحول الى منصب.

ويعرف القاموس الفرنسي LAROUSSE القوة "هي سلطة حكومة بلد تأتي بالقوة لمجموع القوى، وهي السلطات العامة التي تملك السلطة في الدولة."⁴

مفهوم القوة في تصور ماكس فيبر (1864-1920) يرى بأن القوة سواء داخل المجتمع أو التنظيمات هي " قدرة شخص معين وامكانياته على فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين. و بمعنى أشمل تعني أن الفرد يسيطر على عدد من الأفراد، و يتحكم فيهم عن طريق تهديدهم بالقهر أو الالتزام المادي، يرى الأتباع أنهم مضطرين الى السلوك تبعا لمصلحة أكثر من يسلكون تباعا لمصلحتهم."¹

مفهوم السلطة: يرى أصحاب الاتجاه الوظيفي في الدراسات السوسيولوجية على رأسهم ماكس فيبر أن طبيعة العلاقات بين القوة والمجتمع منها السلطة Authority يعرفها "هي القوة الشرعية النظامية في مجتمع معين أو أي نسق اجتماعي آخر، وهي أحد نماذج القوة، تعتمد السلطة على مجموعة من القواعد والمعتقدات التي تجعل القوة الشرعية في نظر كلا من الرئيس

³ صالح، مصلح أحمد، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي، مرجع سبق ذكره، ص 411

⁴ Dictionnaire de FRANÇAIS , LAROSSE , Edition en France, 1997, p :332

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب

الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2010، ص ص 41، 42

والمرؤوسين. ويتميز صاحبها بحق ممارستها، وأن من يخضع لها من واجبه طاعتها، إذ تفترض السلطة وجود ضرب من الشرعية **Legitimacy** يمنحها التنظيم.

كما ترتبط هذه القوة بمركز اجتماعي يتقبله كل الأعضاء بوصفه شرعيا. من ثم يخضعون لتوجيهاته وأوامره وقراراته، ومن حيث مصدر السلطة ليس من الضروري أن يكون أحد الأفراد أي ليس مصدر شخصي، فقد يكون نظاما أي ذو مصدر قانوني. من خلال هذا نجد أن السلطة تتميز أنها تتم في وجود عنصر الموافقة أو الطاعة الاختيارية من جانب أعضاء الجماعة.²

- مفهوم السلطة ونظرياتها في المنظمة: يرى ابن خلدون عبد الرحمان "أن عقلانية السلطة التي هي وليدة العصبية الناتجة عن أساس ثقافي وتعبير عن أنساق من تصورات مؤسسية والإيديولوجية التي تراكمت تاريخيا وفق عمليات ديناميكية التي عرفها المجتمع البدو والحضر على حد سواء".

فمفهوم القوة حظي بالاهتمام من طرف علم الاجتماع السياسي وعلم الاجتماع التنظيم، يشير مفهوم القوة الى "قدرة الفرد أو الجماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين، حتى ولو لم يوافقوا على ذلك." كما عرفها قاموس، علم الاجتماع، الذي نجد من خلاله أن هذا المفهوم تناول من طرف الفلسفة والعلوم السياسية والاجتماعية التي أعطت تنوع في فهمه ويشتركون في معنى الخضوع الذي يشير الى سلطة التنازل يقصد به (الاعتراف) ويكون بالتطوع أشخاص الحكم لشخص آخر وفق مبدئ التقدير.¹

ويذكر "روبرت ماكيفر" مفهوم السلطة "أن الناس عندما يمتلكون السلطة، فإنهم يمتلكون بذلك الحق في وضع السياسات داخل النظام الاجتماعي، وإصدار الأحكام في

² مرجع نفسه،

¹ Raymond Boudon, Philippe Besnard, Mohamed Cherkaoui, Bernard-Pierre Lécuyer, **Dictionnaire de Sociologie**, Paris, 2005, p p :14-15

المسائل الهامة، والتصرف كقادة أو توجيه الآخرين داخل المجتمع.² ويعرف تالكوت بارسونز مفهوم السلطة في قاموس علم الاجتماع تظهر في المعايير التي تنظم السلوك وهي موجّهات له ضمن سياسات التنظيم لمراقبة تصرفات أعضاء المجتمع في جميع الأمور المتعلقة بتحقيق الغايات الجماعية.³

تعرف السلطة حسب ما تطرق له السيد الشتا "هي حرية متاحة للفرد أو للجماعة لاستخدام قواها لتنمية هذه القوة."⁴

-تصنيفات للسلطة اضافية منها:

-السلطة التنفيذية: هي سلطة الرئاسة والأمر تكون على مستوى رأسي.

-السلطة الوظيفية: يقصد بها سلطة الأوامر والرئاسة على عدد من الوظائف عبر عدد من المستويات... يكتسبها عدد من الخبراء تتطلب ممارستها الى الخبرة.⁵

أنواع السلطة حسب قاموس الشامل منها:

-سلطة قسرية تمارس من خلال الإكراه.

-سلطة بالتفويض وهي سلطة محدودة تعطى للمرؤوس.

ومن أشكالها **Types of Domination** : من أسسها المطالبة بالطاعة من طرف

الغير. ولها انماط عدة أهمها (السلطة التقليدية، السلطة الكارزمية، السلطة القانونية) التي

تطرقنا لها بالتفصيل في محاضرة المؤسسة عند ماكس فيبر في تفسير مفهوم التنظيم البيروقراطي

الذي يظهر في المؤسسات والنظم والانظمة الاجتماعية.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره ص 78.

³ Raymond Boudon, opcit, p p :14-15)

⁴ السيد علي الشتا، الاغتراب في التنظيمات الاجتماعية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص255.

⁵ احمد ابراهيم حمزة، ادارة المؤسسات الاجتماعية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2015، ص115

-أنواع السلطة: بعد أن عرفنا سابقا مفهوم السلطة سنحاول معرفة أنواع السلطة داخل المنظمة والتي هي تمارس من قبل الرؤساء.

-السلطة التنفيذية: "وهي التي تصدر التعليمات والقرارات لأطراف أخرى".¹ يفرض هذا النوع من العلاقة وجود رئيس يتمتع بالسلطة القانونية التي تعطيه القدرة على إصدار هذه القرارات والتعليمات.

فهي تمثل السلطة الرئيسية في التنظيم، فتكفل الربط بين أجزاء التنظيم عن طريق التدرج في السلطة، وتكمن أهميتها من أن وجودها مربوط بالوظائف في المنظمة، بموجبها يتم تأسيس وتصميم الوظائف "وعلاقات هذه السلطة قد تكون مباشرة كعلاقة الرئيس بمؤوسيه المباشرين وقد تكون غير مباشرة أو على درجات كعلاقة الرئيس بمؤوسيه المتتاليين غير المباشرين في خط السلطة".²

-السلطة الاستشارية: "هي التي تناقش أساليب العمل، وإبداء الرأي فيها من أجل إعداد برامج، أو خطط معينة، وإبداء اقتراحات جديدة للتطوير".³ فهنا السلطة عكس التنفيذية، لا يوجد رئيس إداري يمارس وظيفة تنفيذية، بل بوجود شخص أو مجموعة أشخاص تقتصر وظيفتهم على تقديم النصيحة أو الرأي أو التوجيه، وصاحب هذه الوظيفة قد يكون فردا أو مجموعة أفراد.

"وعلاقة السلطة الاستشارية هو أن صاحبها يبدي للرئيس الإداري آراء وتوصيات غير ملزمة له ولا لغيره، إذا ما اقتنع بها وتبناها أن يترجمها بموجب ما له من سلطة تنفيذية إلى قرارات ملزمة تنسب إليه وحده".¹

¹ زردومي أحمد، ثقافة المصنع، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 1991، ص 290.

² شيحا، إبراهيم عبد العزيز، الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص 225.

³ أحمد زردومي، مرجع سابق، ص 290.

¹ مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الاطار العام لدراسة الادارة العامة فن الحكم والادارة في السياسة والاسلام العلمية الادارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 407.

-**السلطة الوظيفية:** "وهي بمثابة العلاقة بين السلطتين والتي تستلزم الطاعة وبدونها يتجمد العمل الإداري الحقيقي".² فهي (السلطة الوظيفية) تختص بحق إصدار الأوامر والتعليمات وممارسة الأجهزة التنفيذية في المنظمة، فهي نابعة من عمل الرقابة في مجال وظيفي محدد لاستشاري تم منحه حق إصدار الأوامر بموجب تفويض محدد إلى فرد أو مجموعة أفراد مساعدين يختصون بعمل معين. "وعلاقة السلطة الوظيفية تظهر عندما يخول صاحب سلطة تنفيذية أو صاحب سلطة استشارية سلطة تنفيذية على وحدة تنفيذية أخرى بالمنظمة دون أن يكون رئيسا لها".³

وتقوم السلطة على شرعية واضحة محددة احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس التنظيم الاجتماعي، يسمى بالسلطة والتسلط. وتعرف لغة في المعجم الفلسفي "أنها القوة على شيء والقدرة... وهي الأجهزة الاجتماعية التي تمارس السلوك كالسلطات السياسية والسلطات التربوية والقضائية وغيرها".⁴ ويعرفها قاموس فرنسي هي حق الطاعة للأوامر.⁵

-**مفهوم التسلط:** هو نوع خاص من علاقات القوة، تكون فيها أطراف العملية الاجتماعية غير متكافئة تغيب مشروعية السلطة تماما من عملية الفعل. أو قد تقوم مشروعية على القهر والقوة يحدث أشكال من الصراع وعلاقات اجتماعية متكافئة".⁶

نستخلص أن السلطة هي طاعة الفرد أو جماعة أو للأوامر والتعليمات التي تصدر من فرد إلى آخر أو جماعة إلى أخرى، تتطلب الشرعية على أساسها تتم الطاعة والاذعان وتنفيذ الأوامر.

² أحمد زردومي، نفس المرجع، ص 290 .

³ شبحا، إبراهيم عبد العزيز، مرجع سابق، ص 227 .

⁴ عبد العزيز العيادي، ميشال فوكو المعرفة والسلطة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1994، ص 43

⁵ Dictionnaire de FRANÇAIS , LAROSSE , opcit,p :31

⁶ علي الحوت، مرجع سابق، ص 123

١- مفهوم القيادة: يعرف **Pruthus & Pfiffner** القيادة هي "فنّ التنسيق بين الأفراد والجماعات... وهي كذلك نوع من الروح المعنوية والمسئولية التي تتجسد في المدير، التي تمل على تحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية".¹

عرفها **إيتزيوني A. Atziouni** "هي القدرة التي تعتمد على خصائص معينة للقائد، حين يظهر له أتباعه الطاعة الجبرية".²

يوضح **إيتزيوني** في ذلك وجود صلة بين متطلبات التنظيمات كمؤسسات اجتماعية ومتطلبات الأفراد من حيث زيادة الإنتاجية وزيادة في الأجر والمكانة داخل المؤسسة أو الشركة. كما تستند القيادة على دعائم اساسية وهي عبارة عن نشاط **Activité** يؤدي الى التأثير **Influence** تطلب هذا الى التعاون **Coopération**

وهناك أصناف القيادة منها ما يلي:

- القيادة الديمقراطية: "تعتمد على لامركزية السلطة، أين يشترك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تكوين علاقات الشخصية، تعتمد على المشاركة تفويض السلطة، تقوم على التشاور فيما بينهم".³

- القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية: تتركز السلطة واتخاذ القرارات بيد القائد وحده وبصورة مطلقة دون استشارة المرؤوسين. يمتنع من تفويض السلطة لأحد الأتباع، كما يتولى مراحل صنع واتخاذ القرار بنفسه، ولا يتسامح مع أي انحراف عن الأوامر التي يصدر لمرؤوسيه، يشرف القائد

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق ذكره، ص14

² مرجع نفسه، ص21

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب

الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2010، ص100

بنفسه على تنظيم الأعمال وتوزيع المهام والأدوار والمسؤوليات على الأفراد حسب الواجب المنسوب اليه. وهو مصدر التواب والعقاب.¹

-**القيادة الاستشارية:** هي حالة وسط بين القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية، أي يحتفظ القائد بعملية صنع واتخاذ القرار بنفسه، ويترك لمؤوسيه حرية التعبير والمناقشة التي تعطيه قدر كافي من المعلومات والتعرف على المواقف.²

-**القيادة العسكرية:** تعتبر المؤسسة العسكرية المجال الأكثر الذي يحتاج الى القيادة للحزم في قرارات لها علاقة بأمن واستقرار الدولة والحفاظ على وحدتها وأمنها وهي مسؤولة على واجب الدفاع عنها. فالقائد يوجه الجنود في حالات التي تستدعي ذلك من فترة التدريب الى أي عمل ضمن مبادئ وقواعد المؤسسة العسكرية.³

-**القيادة الأبوية:** هذا النوع يتم بالتصدي للعمل النقابي بالمنظمات والمؤسسات الذي ظهر في نهاية الحرب العالمية الاولى، أين استغل القادة بالتنظيمات الاسلوب الأبوي لاستقرار المؤسسة وذلك بتحسين ظروف العمل ورفع الاجور وتطبيق نظام المكافآت.⁴

تسهم القيادة في فهم السلطة التي تتم داخل المؤسسة لأن أي سلطة تحتاج لمن يقوم أو تفوض له متابعة الاهداف وتحقيق الفاعلية بين الأفراد في المؤسسات الاجتماعية.

-**مفهوم المسؤولية Responsibility:** ويقصد بها في قاموس الشامل للمصطلحات العلوم الاجتماعية "إسناد فعل الى شخص. وكذلك استعداد الشخص للالتزام بعمل قام به والاعتراف بأنه صاحبه وتحمل النتائج المترتبة عليه."⁵

¹ مرجع نفسه، ص 107

² مرجع نفسه، ص 111

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص 113

⁴ مرجع نفسه، ص 116

1-**تعريف المسؤولية:** يمكن تعريف المسؤوليات " بأنها المهام أو الأعمال أو الواجبات التي تحمّل بها الإدارة من خلال أفرادها والتي يجب أدائها وإنجازها وتحقيقها بواسطتهم وتحت إشراف المسئول الأعلى لهذه الإدارة، ومن هنا جاءت تسميتها "بالمسؤوليات" وإلا انتفى معناها وانتفت أهميتها وفائدتها ، وعمت الفوضى واللامبالاة وبالتالي يصبح معنى المسؤولية " قبول نتائج الفعل المرتقبة على حصول خطأ ما في العمل".¹

-**نشأة المسؤولية في التنظيم:** تبدأ المسؤولية عند وضع وتحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الإدارة وعند توزيع المناصب والأدوار، وبالتالي تعتبر مسألة تحديد المسؤوليات مسألة جوهرية تقلص من طرح المهام الواسعة. لكن لكي تتصف المسؤوليات بتحديد جيد يجب أن تتوفر على عدد من الشروط والخصائص ومنها:

- أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة دون لبس أو غموض، أو دون عمومية.
- يجب أن تكون شاملة بحيث تغطي كافة ما هو مطلوب أن تؤديه دون نقص أو تقصير.
- يجب أن لا تتصف بالازدواجية أو التداخل بينها وبين مسؤوليات أخرى وذلك لتجنب النزاع والتضارب، ومن ثم يفضل دائما أن تكون المسؤوليات مكتوبة وواضحة. إن المسؤوليات يتم توزيعها على المصالح والأقسام التي تنشأ في الهيكل التنظيمي.²

-**العلاقة بين السلطة والمسؤولية:** هناك ارتباط قوي بين السلطة والمسؤولية إذ ليس من المقبول أن يكلف فرد بعمل ما ولا يحاسب على مسؤوليته عن هذا العمل ، وتنظيمه ومتابعته إلى غير ذلك من العمليات الإدارية ولذلك يقال أن السلطة يجب أن تتناسب مع المسؤولية.³

⁵ قاموس الشامل مرجع سابق، ص458

¹ كينان كيت، أصول تفويض الصلاحيات، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1996، ص61.

² محي الدين الأزهرى، الادارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، مصر، 1979، ص ص36- 135.

³ إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، ط1، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، 2003، ص104.

بالتالي السلطة في الواقع مقترنة بالمسؤولية ولا يمكن أن تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقها تفويض للسلطة، وتحديد مجال حركية المسئول المعني، للمسؤولية عدة أنواع منها:¹

أ-المسؤولية الجماعية: وهي مسؤولية الجماعة عن أفعال اي من أعضائها.

ب-المسؤولية العامة: وهي المسؤولية عن مجال واسع من الأنشطة.

ج-المسؤولية المحددة: مسؤولية عن مجال مح من الأنشطة.

- مفهوم السلطة التنظيمية والتي ترتبط أساسا بنشاط مختلف التنظيمات، وتعرض الى مختلف النظريات التي اعتمدت على تحليل واقع التنظيم انطلاقا من مفهوم السلطة وعلاقتها بين مختلف الفاعلين.

نحاول الإشارة الى بعض الأبعاد والمظاهر التي تنشأ عند ممارسة السلطة المسؤولية، القوة، تفويض السلطة.

إضافة الى تحليل مصطلح القيادة التنظيمية ومحاولة الكشف عن أوجه الاختلاف والتشابه مع السلطة. وفي الأخير نعالج أحد مظاهر السلطة التنظيمية، وهو المظهر السوسيو-ثقافي ونحاول من خلاله ربط تأثير المجتمع من الناحية الثقافية على طرق ممارسة السلطة خاصة في المجتمع الجزائري. هناك أنماط للسلطة، حيث حلل العالمان "ميللر" و"فررم" مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات وجدا أنها تتطور تدريجيا بمراحل منها:

-من (المرحلة الاستبدادية) القائمة على مركزية السلطة ووحدة القرار بيد المسئول والمرؤوسين، فيما عليهم إلا تنفيذ الأوامر دون مشاركتهم أو مناقشتهم في اتخاذ القرارات وما يتعلق بالمشروع، فتبقى ملكية القرار والاستغلال والتصرف لصاحب المشروع بحرية كاملة.

كما أن هناك (مرحلة العلاقات القانونية) التي "تعمل الإدارة هنا بحل مشكلات المرؤوسين وفقا لنظام المقرر. ويتفاوض بين العمال والإدارة وهي أولى مراحل متطلبات الديمقراطية في أي نظام."¹

¹ قاموس الشامل، مرجع سبق ذكره، ص458

-انتقالا الى مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين والديمقراطية في اتخاذ القرارات. والتي جاءت نتيجة "تطورت علاقات السلطة داخل التنظيمات إذ نجد الإدارة تطلب من العمال المعلومات والرأي باستمرار في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية، وهذا بالوقوف لمعرفة اتجاهاتهم وآرائهم للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات المختلفة بشؤون العاملين.

كما تقوم الإدارة بشكل ديمقراطي في اتخاذ القرارات في العمل من خلال التشاور مع العمال في مسائل مختلفة بشؤون العمل مثل تحسين ظروف العمل وفي الأجور وساعات العمل والتغييرات الفنية. كذلك تقوم بعض الإدارات بمشاركة العمال في إدارة وملكية المشروع.²

- **السلطة الاستراتيجية بمعنى (التفاعلية تبادلية)** عند "ميشال كروزي": تعرف بنظرية التحليل الاستراتيجي، ظاهرة السلطة هي مجردة وعامة لكن المفهوم يتخذ عدة أشكال "فمهما كان نوعها أو مصدرها أو شرعيتها، أهدافها أو وسائل ممارستها فالسلطة على المستوى الشامل تقتضي دائما قدرة بعض الأفراد أو الجماعات التأثير على أفراد أو جماعات أخرى.³

و"أن السلطة علاقة وليست ملك للفاعلين تتم وفق علاقات فعلية ملموسة فهي لا يمكنها أن تتطور إلا عن طريق التبادل بين الفاعلين، والتبادل لصيق بالقدرة على التفاوض حول الأهداف والرهانات والتفاوض انطلاقا من أرصدة ومناطق الارتباب غير متوازية.⁴ وهي "علاقة قوة أي كل واحد يمكنه الحصول على مزايا على حساب الآخرين، لكن بالتوازي أي واحد لا يمكنه الانخراط كلية أمام الآخر.⁵

من جهة أخرى السلطة تكمن في هامش الحرية "أي قدرة الفاعل في رفض ما يطلبه منه الآخرون، وبالتالي الموارد والأرصدة هي التي تعطيها هذا الهامش من الحرية. كروزييه يركز على

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب لطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص 81.

² المرجع نفسه، ص 81-82.

3 CROZIER.M, **la société bloquée**, Editions du Seuil, Paris, 1970, p 33.

4 CROZIER.M, FRIENDBERGE.H, **L'acteur et le système**, Editions du seuil, 2ème, Paris, 1977, p 56.

5 IBID, p59.

أن السلطة هي الوظيفة الشاسعة التي تلعبها منطقة الارتياح والقدرة على مراقبة هذه المنطقة من خلال لا احتمالية سلوك الفاعل.¹

إن التحليل الإستراتيجي يربط ظاهرة السلطة بالتنظيم الذي يعتبر مجال لممارسة السلطة بين مختلف الفاعلين فلا يمكن تصور علاقات سلطة إلا داخل التنظيم، فهما مرتبطان الواحد بالآخر. " فالفاعلون الاجتماعيون لا يمكنهم الوصول إلى أهدافهم إلا بوجود علاقات السلطة، لكن في نفس الوقت لا يمكنهم فرض سلطتهم الواحد على الآخر إلا بإتباع أهداف جماعية تنظيم.²

حيث يتمتع الفاعلون سواء أفراد أو مجموعات عمل حسب مقارنة تحليل الاستراتيجي لميشال كروزي بدرجة من الاستقلالية عن التنظيم الرسمي في المنظمة. كما يتمتعون بدرجة من السلطة التي يستمدونها من وضعيتهم المهنية والتنظيمية الواقعية والفعلية. حيث تشكل بفعل الممارسات اليومية والتفاعل الدائم.

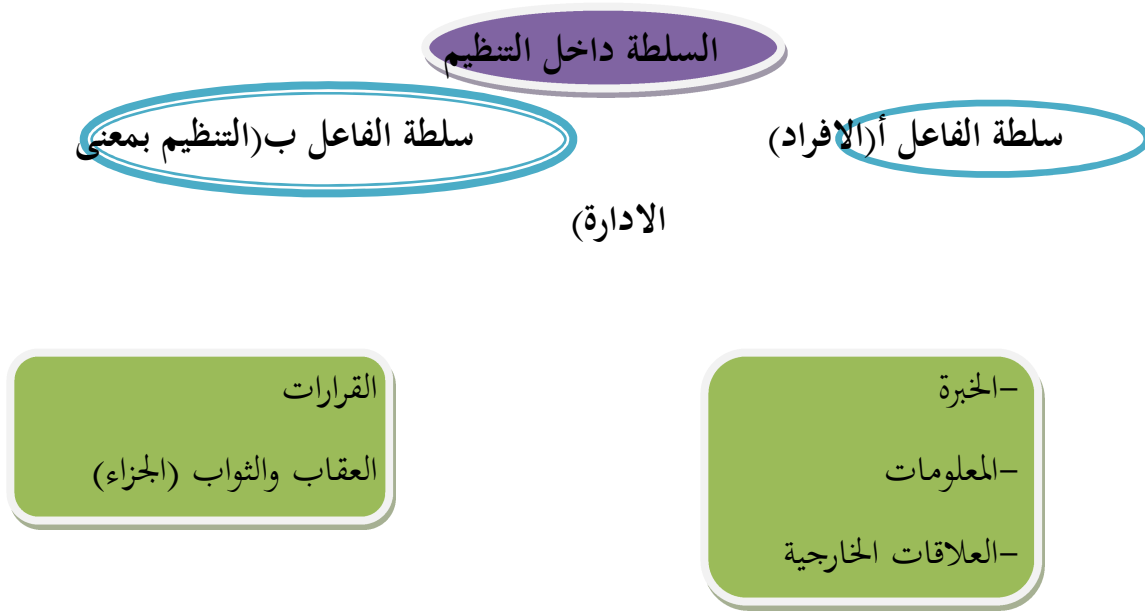
يقول ميشال كروزي "أن علاقات السلطة الفعلية والملموسة التي تشكل داخل المنظمة ليست مجرد إعادة إنتاج آلي وميكانيكي لما يقتضيه التقسيم التقني للعمل أو متطلبات السلطة الرسمية داخل المنظمة... فعلاقة السلطة داخل المنظمة هي علاقة تبعية بين الأطراف ومهما كانت طبيعتها هذه السلطة ديمقراطية أو أوتوقراطية فهي علاقة مزدوجة ذات اتجاهين عكس تصور السلطة الرسمية في اتجاه واحد.³

¹ IBID, p61.

² IBID, p67.

³ بن عيسى محمد المهدي، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص3.

نموذج يبين توزيع السلطة عند ميشال كروز في شكل ازدواجي



نستنتج من الشكل اعلى أن لكل من الفاعلين هام من السلطة يتفاعلون من خلالها لتحقيق أهداف مشتركة نابعة من منطقة الارتياح (الشك la certitude)، يجعلهم يستغلون هامش من الحرية داخل التنظيم، أين يتحقق هدف كل منهما من خلال الأدوات والاستراتيجيات الموجودة لدى الفاعلين الملموسين داخل التنظيم. وهذا يجعلهم يحققون الاتزان والاستمرارية بالتنظيم واستقراره من خلال تحقيق بعض من أهدافهم.

-المركزية و اللامركزية في السلطة:

-مفهوم تفويض السلطة: هو تنازل كم مستوى أعلى لمن يمثله في سلطة معينة أو في جزء منها وفي هذا معنى الإنابة. كما للمفوض الحرية وفي سحب التفويض في أي وقت يشأ.

- من مبادئ التنظيم الرسمي كذلك منها:

أ- مبدأ تفويض السلطة أي إعطاء الحق في اتخاذ القرارات الهامة للمستويات الأدنى بقدر الإمكان.

ب)- تفويض السلطة عند سلزنك، يرى فليب سلزنك "Philip Selznick" "أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة الى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم، نظرا لتعدد مهام الإدارة، وتعدد مسؤوليتها."¹

يرى جولدنر أن تفويض السلطة " يؤدي لزيادة تخصيص وكفاءة الأفراد لكن يؤدي من جهة أخرى الى انخفاض أو حدوث أهداف غير متوقعة تؤدي لعدم تحقيق أهداف التنظيم العامة."²

-المركزية: نجد هذا في التنظيمات ذات الحجم الكبير تكون الادارة تقليدية حيث تركز على أن تكون سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم الوظيفي في مركز الرئيس الأعلى للمنظمة وعدم تفويض السلطة الى باقي المستويات الأدنى. عرفها "فايول" على أنها الدرجة التي تقل بها أهمية الدور الذي يقوم به المرؤوسون في التنظيم.³

فالمركزية "يقصد بالمركزية عملية تجميع أو حصر كافة السلطات وحقوق اتخاذ القرارات في مراكز الإدارة العليا وعدم إعطاء الإدارات في المستويات الدنيا أي حرية في التصرف، وإلزامها بالرجوع إلى المستويات الأعلى للبت في أي موضوع."⁴

كما تعرف المركزية الإدارية أنها تركيز السلطة بين أيدي الإدارة المركزية واستئثار الحكومة المركزية في العاصمة بكل السلطات التي تخولها الوظيفة الإدارية في الدولة. فلا يقتصر عملها على جزء معين من الدولة وإنما يشمل الدولة كلها، أن المركزية هي تركز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا، والعودة إليهم دائما من قبل المستويات الدنيا.

فلا يمكنهم البتّ في أي موضوع بل كل القرارات تؤخذ من قبل هذه المستويات العليا ، وهذا على مستوى المؤسسات بأن تكون السلطة بيد المؤسسة الأم أي المدير العام لمجموعة من

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع تنظيم، مرجع سابق، ص 159

² محمد علي سالم، نظرية التنظيم، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 72

³ عاطف محمد عبيد، علي شريف، مرجع سابق، ص 158-159.

⁴ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 52

المؤسسات، أو على مستوى المؤسسة الواحدة بحيث تكون كل القرارات بيد المدير وحده، وقد تكون المركزية انطلاقاً من الحكومة بحيث يكون الوزراء مسئولين لاتخاذ مختلف القرارات الخاصة بالمؤسسات الصناعية كانت أو اجتماعية. ثقافية... الخ.

-اللامركزية: بتوسع التنظيمات زاد معها التزايد في القرارات التنظيمية أنتج عنها ضغوط في عملية اتخاذ القرار مما تم نقل سلطة القرار و ممارستها في مستويات ادنى في الهرم التنظيمي. قصد تسريع وثيرة العمل التي تتطلب ذلك.¹

يعكس هذين الأسلوبين مدى حصر الحقوق في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري (المركزية)، أو كونها موزعة بين اعتبارات المستويات الإدارية المختلفة حسب أهمية القرارات وكلفتها من بين اعتبارات أخرى (اللامركزية).²

إن اللامركزية هي عكس المركزية أي بأن توزع مختلف السلطات على مختلف المستويات وحتى على مستوى الدولة ككل فهي "توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية بالعاصمة وبين الهيئات المحلية المنتخبة بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية . ولا تكون خاضعة لها خضوعاً تاماً".³

ينظر فيير الى أن سلوك الأفراد داخل التنظيم هو سلوك محدد عن طريق الأوامر الصادرة من الرؤساء داخل التنظيم.

¹ احمد ابراهيم حمزة، ادارة المؤسسات الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 117

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 52

³ زغدود علي، المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1984، ص 18.