

## فليب سيلزنيك وتفويض السلطة

### تقديم:

يعتبر فليب سلزنيك من أبرز رواد السوسيولوجيا التنظيمية في القرن العشرين، وقد أسهم اسهاما نوعيا في نقل تحليل التنظيم من المقاربة الشكلانية القانونية إلى مقاربة سوسيولوجية مؤسسية تعنى بالفعل الاجتماعي والقيم والديناميات غير الرسمية داخل التنظيم. ويحتل مفهوم تفويض السلطة موقعا مركزيا في فكره، ليس باعتباره إجراء تقنيا محايدا، بل كعملية اجتماعية سياسية تعيد تشكيل مراكز القوة، وتنتج أنماطا جديدة من التفاعل والتنظيم. (2010-1919)

### أولا: السياق النظري والفكري عند فليب سيلزنيك

ظهر فكر سيلزنيك في سياق هيمنة المدرسة الكلاسيكية للتنظيم والتي ركزت على العقلانية الشكلية والتقسيم الدقيق للعمل والهرمية الادارية، وهذه المقاربة كانت تنظر إلى التنظيم باعتباره آلة تقنية تعمل وفق قواعد محددة مسبقا، وهو مادفع سيلزنيك إلى نقد هذا التصور وإبراز البعد الاجتماعي للتنظيم، إذ يرى أن التنظيم لا يقتصر على كونه أداة لتحقيق أهداف محددة، بل يتحول مع الزمن إلى مؤسسة اجتماعية تحمل قيما ومعاني تتجاوز الأهداف الرسمية. ويؤكد أن التنظيمات تكتسب شخصيتها الخاصة من خلال التفاعل بين القيادة والأعضاء والبيئة الخارجية، وبالتالي فالحوصلة الفكرية له تُقتضب مسارين وهما:

1- سيلزنيك والسوسيولوجيا التنظيمية: ينتمي سيلزنيك إلى الجيل الذي انتقد التصور الكلاسيكي للتنظيم عند ماكس فيبر، والذي ركز على العقلانية الشكلية، وتسلسل السلطة، والقواعد الرسمية، فقد رأى سيلزنيك أن التنظيمات ليست مجرد أدوات تقنية لتحقيق أهداف محددة، بل هي كيانات اجتماعية تتأثر بالقيم والمصالح والضغوط البيئية (سلزنيك، 1949، ص 9).

2- التأثير الوظيفية والنقد الداخلي لها: تأثر سيلزنيك بالوظيفية البنوية، لكنه تجاوزها من خلال إبراز التوتر بين الأهداف الرسمية والممارسات الفعلية. فالتنظيم في نظره عرضة لما سماه الانحراف المؤسسي نتيجة تفاعلات الأفراد والجماعات داخله (سلزنيك، 1957، ص 17)

### ثانيا: مفهوم السلطة في التحليل السوسيولوجي عند سيلزنيك:

يعد مفهوم السلطة من المفاهيم المحورية في التحليل السوسيولوجي للتنظيمات، إذ يشكل المدخل الأساسي لفهم طبيعة العلاقات داخل المؤسسات، وأنماط اتخاذ القرار، وأليات الضبط والتحكم التنظيمي، وقد قدم تصورا متميزا للسلطة يختلف عن التصورات القانونية أو التقنية التقليدية، حيث نظر إليها باعتبارها ظاهرة اجتماعية مركبة تتداخل فيها الأبعاد القيمية والثقافية التنظيمية.

1- السلطة كعلاقة اجتماعية مؤسسية: لا ينظر سيلزنيك إلى السلطة باعتبارها موقعا رسميا فقط، بل كعلاقة اجتماعية تتشكل داخل شبكة من القيم والتوقعات. فالسلطة تُمارس بقدر ما تُقبل من الفاعلين التنظيميين (سيلزنيك، 1957، ص 24). كما هي ليست خاصية فردية يمتلكها القائد أو المدير، بل هي علاقة

اجتماعية تتشكل داخل إطار مؤسسي، وتصبح فعالة عندما تتجسد في منظومة من القيم والمعايير التي تحكم الفعل التنظيمي.

**2- الفرق بين السلطة الرسمية والسلطة الفعلية:** يعد التمييز بين السلطة الرسمية والسلطة الفعلية من أهم اسهامات سيلزنيك في تحليل التنظيمات.

فالسلطة الرسمية: تشير إلى الصلاحيات التي تمنحها القوانين والهيكل التنظيمية للأفراد داخل المؤسسة، وهي تقوم على التسلسل الهرمي وتقسيم العمل وتتميز بالوضوح والاستقرار النسبي.

أما السلطة الفعلية: فتتجسد في القدرة الحقيقية على التأثير في القرارات التنظيمية، وهي غالباً ما ترتبط بالخبرة المهنية، أو التحكم في الموارد، أو العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم، وبهذا فهو "يميز سيلزنيك بين السلطة المنصوص عليها في الهياكل التنظيمية، والسلطة التي تُمارس فعلياً من خلال التحكم في الموارد، والمعلومات، والعلاقات غير الرسمية" (سيلزنيك، 1949، ص27)

ويؤكد سيلزنيك أن الفجوة بين السلطة الرسمية والسلطة الفعلية تمثل أحد أهم مصادر التوتر داخل التنظيمات، حيث قد يمتلك بعض الفاعلين نفوذاً يفوق موقعهم الإداري.

### 3- مصادر السلطة داخل التنظيم:

يرى سلزنيك أن السلطة التنظيمية تنبع من عدة مصادر مترابطة أهمها:

- المعرفة والخبرة المهنية التي تمنح أصحابها قدرة على التأثير في القرارات

- التحكم في الموارد التنظيمية

- التحكم في العلاقات الاجتماعية والشبكات غير الرسمية

- المكانة الرمزية داخل التنظيم

وحسب سكوت فإن الدراسات الحديثة في سوسيولوجيا التنظيم أكدت أن السلطة لم تعد ترتبط فقط بالموقع الإداري، بل أصبحت مرتبطة بامتلاك المعرفة والمعلومات داخل التنظيمات المعاصرة.

**4- السلطة والتنظيم غير الرسمي:** يبرز سلزنيك أهمية التنظيم غير الرسمي في تشكيل السلطة داخل المؤسسات، حيث تتكون شبكات من العلاقات الشخصية والتحالفات المهنية التي تؤثر في مسار اتخاذ القرار، ويؤكد أن تجاهل هذه البنية غير الرسمية يؤدي إلى فهم ناقص لطبيعة السلطة التنظيمية.

**5- السلطة والشرعية التنظيمية:** يرى سلزنيك أن السلطة لا تستمر إلا إذا ارتبطت بالشرعية، أي قبول الأعضاء لها بوصفها سلطة مشروعة، ويعتمد هذا القبول على قدرة القيادة على تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة التنظيمية والقيم الاجتماعية التي تحكم المؤسسة (سلزنيك، 1857، ص74)

وتتوافق هذه الرؤية مع التحليل الفيبري الذي يميز بين أنماط الشرعية الثلاثة التقليدية، والكارزمية، والعقلانية القانونية (فيبر، 1978، ص215)

### ثالثا: تفويض السلطة: التعريف والدلالة

يعتبر تفويض السلطة عند سيلزنيك عملية تنظيمية معقدة تتجاوز الطابع الإداري التقني، لتصبح آلية مؤسساتية تعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية والقيم التي يقوم عليها التنظيم، فسيلزنيك لا يتظر إلى التفويض بوصفه مجرد توزيع الصلاحيات، بل اعتباره عملية تفاعلية ترتبط بالشرعية التنظيمية، وبكيفية تكيف التنظيم مع بيئته الاجتماعية والثقافية. أما

**1- تعريفه لتفويض السلطة:** فهي عملية نقل جزئي ومشروط للصلاحيات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا داخل التنظيم، بهدف ضمان الفعالية والاستجابة للواقع المحلي (سلزنيك، 1957، ص41) كما أكد أن تفويض السلطة جاء نتيجة تعقد التنظيمات الحديثة واتساع نطاقها مما جعله أمرا لافر منه، إذ يستحيل على القيادة المركزية الاضطلاع بكل التفاصيل التشغيلية (سيلزنيك، 1949، ص33)، ومن

**2- أشكال تفويض السلطة:** تتعدد اشكال السلطة التي تمارس عن طريق التفويض ومنها:

- **تفويض السلطة عملية مؤسساتية:** يرى سيلزنيك أن التنظيم لا يمكن فهمه باعتباره بناء تقنيا محايدا، بل هو مؤسسة اجتماعية تتشكل من خلال التفاعل بين القواعد الرسمية والممارسات غير الرسمية، ومن هذا المنطلق فإن تفويض السلطة يعكس عملية مؤسساتية تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة التنظيمية ومتطلبات التكيف الاجتماعي. ويؤكد سيلزنيك أن السلطة داخل التنظيم

- **تفويض السلطة والتكيف مع الضغوط البيئية:** يرى سيلزنيك أن التنظيمات تتعرض باستمرار لضغوط خارجية ناتجة عن البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وفي هذا السياق يلعب تفويض السلطة دورا محوريا في تمكين التنظيم مع التكيف مع هذه الضغوط.

فالتفويض يسمح باشتراك فاعلين يمتلكون معرفة ميدانية بالسياق العملي/مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر واقعية ومرنة. كما يسهم في بناء قنوات اتصال غير رسمية بين التنظيم وبيئته، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على البقاء.

- **تفويض السلطة وتحول التنظيم إلى مؤسسة:** يشير سيلزنيك إلى أن التنظيم يتحول إلى مؤسسة عندما يكتسب طابعا قيما ورمزيا يتجاوز الأهداف التقنية المباشرة، وفي هذا الاطار يعد تفويض السلطة من الآليات التي تسهم في هذا التحول، حيث يسمح بتوزيع المسؤولية على نطاق أوسع ويعزز الشعور بالانتماء التنظيمي. كما أن التنظيم يساعج على تكوين قيادات وسطى قادرة على نقل قيم التنظيم وترسيخها داخل الممارسة وهو ما يسهم في استمرارية المؤسسة عبر الزمن.

**3- حدود التفويض عند سيلزنيك:** رغم أهمية التفويض إلا أن سلزنيك يحذر من مخاطره المحتملة، حيث قد يؤدي نقل السلطة إلى ظهور مراكز قوة غير رسمية داخل التنظيم وقد تتحول السلطة الموضوعة إلى أداة لخدمة مصالح فئوية، مما قد يهدد وحدة التنظيم وتماسكه، لذلك يؤكد على ضرورة تحقيق التوازن بين منح الصلاحيات وضبطها عبر آليات الرقابة المؤسسية، مع المحافظة على القيم المشتركة.

**رابعاً: تفويض السلطة والانحراف عن الأهداف:** إن تفويض السلطة حسب سيلزنيك قد تحقق أهداف غير مرغوبة ومن أهمها:

**1- الاستقلال النسبي للوحدات التنظيمية:** يؤدي تفويض السلطة بحسب سيلزنيك إلى نشوء وحدات فرعية تتمتع باستقلال نسبي، مايسمح لها بتطوير مصالحها الخاصة، وهذه المصالح تتعارض مع الأهداف العامة للتنظيم (سيلزنيك، 1949، ص35)

**2- تحول الوسائل إلى غايات:** يبرز سيلزنيك أن التفويض قد يقود إلى انحراف التنظيم عن أهدافه الأصلية، عندما تصبح المحافظة على الوحدة المفوضة هدفاً في ذاته (سيلزنيك، 1957، ص56)

### خامساً: دراسة مؤسسة وادي تينيسي TVA كنموذج تطبيقي:

إن أهم مايميز مساهمة سيلزنيك عن مساهمات بارسونز وميرتون هو إعماده على دراسة ميدانية في مؤسسة التنسي فالي:

- **خلفية الدراسة:** اعتمد سيلزنيك في تحليله على دراسة مؤسسة وادي تينيسي بوصفها تنظيماً حكومياً ضخماً اعتمد بشكل واسع على تفويض السلطة للمستويات المحلية (سيلزنيك، 1949، ص3)، مع العلم أن هذه المؤسسة أنشئت لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية

- **آليات تفويض السلطة داخل المؤسسة:** اعتمدت المؤسسة على تفويض السلطة للوحدات المحلية من أجل تحقيق الاستجابة للواقع الاجتماعي والاقتصادي للمناطق المستهدفة (سيلزنيك، 1949، ص44)

- **نتائج التفويض:** أظهرت الدراسة أن التفويض أدى إلى تعزيز نفوذ النخب المحلية، التي أعادت توجيه سياسات المؤسسة بما يخدم مصالحها على حساب الأهداف التنموية العامة (سيلزنيك، 1949، ص72)

مما سبق اتضح أن التفويض يمكن أن يعزز الكفاءة التنظيمية، لكنه قد يؤدي أيضاً إلى انحراف التنظيم عن أهدافه

### سادساً: التفويض والاسمرارية، بناء القيادة التنظيمية، التنشئة المؤسسية

يرى سيلزنيك أن تفويض السلطة لا يقتصر على نقل الصلاحيات، بل يشكلاية مركزية في بناء القيادة التنظيمية وتنشئة الفاعلين داخل النسق المؤسسي، فالتفويض يسمح بأشراك الأفراد في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، مايسهم في تطوير قدراتهم القيادية وترسيخ القيم التنظيمية في ممارساتهم اليومية.

ومن خلال التفويض يتم إعداد قيادات وسطى قادرة على لعب دور الوسيط بين الإدارة العليا والقاعدة التنظيمية، وهو مايعزز استمرار التنظيم وتماسكه، كمايساهم التفويض في نقل المعايير والقيم المؤسسية عبر الأجيال التنظيمية، مما يحول التنظيم من مجرد جهاز تقني إلى مؤسسة ذات هوية مستقرة.

ويؤكد سيلزنيك أن نجاح التفويض في هذا السياق مرهون بمدى انسجام السلطة المفوضة مع القيم المؤسسية، وبقدرة التنظيم على ضبط التوازن بين المبادرة الفردية والرقابة المؤسسية، بما يضمن استمرارية التنظيم وتكيفه مع التحولات البيئية دون فقدان هويته.

### تاسعا: نقد مقارنة سيلزنيك لتفويض السلطة:

رغم الاسهام النظري الذي قدمه فليب سيلزنيك في تحليل تفويض السلطة إلا أن مقارنته لم تسلم من جملة من الانتقادات السوسولوجية والمنهجية خاصة في ضوء تطور نظريات التنظيم المعاصرة:

1- يؤخذ على طرح سيلزنيك تركيزه القوي على البعد القيمي والمؤسسي للتفويض، على حساب التحليل الدقيق لعلاقات القوة المادية وغير المتكافئة داخل التنظيم، فبينما يؤكد على دور التفويض في تعزيز الشرعية يرى بعض النقاد إفاله للطابع الصراعي للسلطة.

2- يفترض سيلزنيك وجود توافق قيمي داخل التنظيم، غير أن الواقع كثيرا ما يتسم بتعدد القيم وتعارض المصالح، مما يجعل التفويض مجالا للتفاوض والصراع بدل أن يكون أداة للاندماج، وهذا فسيلزنيك يميل إلى نوع من التفاؤل المؤسسي الذي لا يعكس دائما التعقيد الفعلي للعلاقات التنظيمية.

3- تحليل سيلزنيك مرتبط بسياق تنظيمي محدد وهو مؤسسة وادي تينيسي وهو ما يطرح تساؤلات حول قابلية تعميم نتائجه على التنظيمات المعاصرة التي تتسم بالمرونة والعمل الشبكي وتواجه البنى الهرمية.

4- رغم تحذير سيلزنيك من مخاطر نشوء مراتز قوة غير رسمية نتيدة التفويض، إلا أن تحليله لا يقدم أدوات كافية لكيفية ضبط هذه المراتز أو تفكيكها عمليا، مقارنة بمقاربات أكثر اجرائية مثل تحليل مناطق عدم اليقين عند كروزييه.

وعليه يمكن القول إن قيمة تفويض السلطة عند سيلزنيك لا تكمن في كونه نموذجا تفسيريا مكتمل الأركان، بل في كونه إطارا تحليليا يفتح المجال لفهم البعد المؤسسي والأخلاقي للسلطة داخل التنظيم، شريطة استكمالها بمقاربات الصراع، والسلطة الرمزية، والتنظيمات المعاصرة بما يسمح بتجاوز حدوده النظرية والمنهجية.

خاتمة:

يبرز فليب سيلزنيك أن التفويض ليس مجرد تقنية إدارية، بل عملية اجتماعية معقدة تُعيد تشكيل بنية السلطة داخل التنظيم، فهو يحمل في طياته إمكانات الكفاءة والتكيف، كما ينطوي على مخاطر الانحراف المؤسسي ومن ثم فإن فهم التفويض يتطلب تحليلا سوسولوجيا عميقا يربط بين السلطة، والقيم والقيادة وهو ما يجعل إسهم سيلزنيك مرجعا أساسيا في علم اجتماع التنظيم والعمل.

... بالتوفيق مع المحاضرة القادمة ...