

السلطة العلائقية: نحو براديفم آخر لفهم السلطة التنظيمية
Relational power; towards another paradigm for understanding organizational power

محمد عبد الرؤوف بن سبع⁽¹⁾، مخبر التغيير الإجتماعي
والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة بسكرة
ma.bensebaa@univ-biskra.dz
زرقة بولقواس، مخبر التغيير الإجتماعي والعلاقات العامة في
الجزائر، جامعة بسكرة
boulekouas.z@univ-biskra.dz

تاريخ الإرسال: 2019/09/06 تاريخ القبول: 2019/11/01

ملخص:

تسعى هذه الورقة البحثية إلى طرح مفهوم السلطة العلائقية الذي صاغه ميشال كروزبي في إطار تطويره لنظرية الفعل الإستراتيجي التي شكلت تحولا براديفمياً في الدراسات السوسيولوجية بفضل دمج مقاربات تختلف في منطلقاتها بين الإتجاه الفينومينولوجي والوظيفي مستنداً في الجمع بينها على علاقات السلطة وفكرة البنية.

من خلال المنهج الاستقرائي نتقصى مفهوم السلطة العلائقية المنبثق من دراسات ميكرو-سوسيولوجية "سوسيولوجيا التنظيمات"، وبذلك نسعى لتبيان المسلمات الأساسية المرتبطة بهذا المفهوم وما تقدمه من عدة تحليلية مبتكر لمقاربة العلاقات الاجتماعية على مستوى النسق التنظيمي، فبواسطة السلطة العلائقية ينتقل البحث في مجال التنظيمات من التحليل الميكانيكي الخطي الذي يرتكز على الخضوع المطلق والحتمي في وصف علاقة القوي بالضعيف، إلى التحليل الإستراتيجي النسقي الذي يهتم بتفكيك إستراتيجية الفاعلين وفهم الميكانيزمات التي ينتهجها الضعيف/التابع لتحقيق التوازنات الممكنة في تفاعله مع القوي/الرئيس بهدف الحفاظ على المصالح المتباينة داخل التنظيم.

(1) المؤلف المراسل

الكلمات المفتاحية: التنظيم - عقلانية محدودة - سلطة علائقية - إستراتيجية الفاعل - منطقة الإرتياب.

Abstract:

This paper seeks to present the concept of relational power formulated by Michel Crozier in the context of his development of the theory of strategic action, which has constituted a paradigm shift in sociological studies by combining approaches that differ in their relation between the phenomenological and functional direction based on their combination of power relations and the idea of structuration.

Through the inductive approach, we explore the concept of relational power that emerges from micro-sociological studies of "sociology of organizations". Thus, we seek to demonstrate the basic axioms associated with this concept and provide an accurate and innovative analysis of authoritative social relations at the organizational level, It shifts the research in field of organizations from causal analysis based on absolute and deterministic subordination to the analysis of power to the weak is concerned with dismantling the strategy of the actors and understanding the mechanisms pursued by the weak / subordinate to achieve the possible balances in his interaction with the strong / President in order to maintain the different interests within the organization.

Keywords : Organization, Bounded rationality, Relational power, Actors Strategies, zone of uncertainty.

مقدمة:

يكتسب الفعل الإنساني خاصيته الاجتماعية من خلال خضوعه لأنماط التفاعل والتفكير الخارجة عن الذات الفاعلة بإعتبارها إكراهاً وشرطاً موضوعياً لتحقيق التعايش مع الآخر. ومن أقدم وأهم الظواهر المتحكمة في البعد التفاعلي للعلاقات الإنسانية -المبنية على نماذج تواصلية محددة في الحياة اليومية- هي "السلطة"، هذه الأخيرة تحتل مكانة أساسية في سياقات الواقع الإجتماعي للأفراد، حيث تتجسد في شكل علاقات ذات إستقرار نسبي يطبعها اللاتكافؤ بين قوى أطراف التفاعل؛ إذ نجد في أي علاقة اجتماعية -

سواء كانت بين فرد وفرد آخر، أو فرد وجماعة، أو جماعة وجماعة أخرى- امتلاك أحد الطرفين لقوة التأثير والسيطرة وفرض الطاعة أو التبعية على الطرف الآخر، وذلك بحكم المصدر الذي يعتمده الطرف القوي لشرعنة ما يفرضه من إرادة على الآخر الضعيف بهدف تحقيق فعل معين يعود بالمنفعة على القوي، هذا ما أسس له ماكس فيبر Max Weber كمفهوم للسلطة على المستوى الماكروي وتم تبنيه واعتماده لدى عدد كبير من الباحثين والدارسين لموضوع السلطة في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية.

على المستوى الميكروي يفرض مفهوم السلطة نفسه في الواقع التنظيمي وعلى نحو صريح من خلال اللوائح والقوانين والبنية التنظيمية للمؤسسات؛ حيث تتجسد السلطة الشكلية Le pouvoir formel في تلك الإجراءات؛ النماذج والأساليب التقنية التي يتم صياغتها بطرق علمية قصد تأطير السلوك الإنساني وتوجهه نحو النجاعة والفعالية، كما تشكل هذه السلطة إكراهاً Contrainte للأفراد من خلال ما تفرضه من عقوبات رادعة تُعدل بها سلوك كل من يخالفها أو يمثل تهديداً ومعيقاً وظيفياً بالنسبة للتنظيم، مستددة في ذلك على مبادئ العقلانية La rationalité كمصدر للشرعية.

لكن البعد الاجتماعي للعمل يجعل من الفعل التنظيمي فعلاً إنسانياً بدرجة أولى، ومن الصعب جداً ضبط سلوك الأفراد والتنبؤ بأفعالهم من خلال نماذج عقلانية رادعة لا تؤمن بالنسبية المتجذرة في الطبيعة البشرية ولا بالبعد الاجتماعي أو النفسي الذي تقتضيه بالضرورة، حيث تبين بعد النتائج الموضوعية للعقلانية أن التحكم المطلق في الأفراد مسعى رأسمالي غير قابل للتحقيق بحكم الطبيعة النسقية المعقدة والمتغيرة للسلوك البشري والسياق الذي يتواجد فيه، والواقع التنظيمي أحد هذه السياقات المركبة التي تفرض على كل من ينتمي إليها إندماجاً اجتماعياً ومهنياً يفضي بالفاعلين إلى وضع إستراتيجيات فردية أو جماعية تخرج عن الأطر الشكلية، وذلك لتحقيق درجة من الإستقلالية يحافظون من خلالها على وضعيتهم الاجتماعية-الوظيفية، وتساعدهم في ما يصبون إليه من مصالح وطموحات، هذه الإستراتيجيات يتم صياغتها في إطار علاقات إجتماعية لاشكلية Relations informelles

محورها الرئيس هو السلطة اللاشكالية *Pouvoir informel* وموضوعها الأساسي هو الرهان الفعلي والمباشر للأفراد *Les enjeux*، فمن خلال هذه السلطة تتحدد المكانة الفعلية للأفراد في علاقاتهم الرسمية مع بعضهم البعض من جهة، وفي علاقاتهم مع التنظيم من جهة أخرى.

الإشكالية:

إن الإشكال الذي يطرحه التناول السوسيولوجي لمسألة السلطة يكمن في مصدر الشرعية الذي يبرر ممارستها على الأفراد ويحدد الأطر المرجعية التي يعتمدها الباحث في عملية فهم وتحليل وتفسير ثم تأويل هذه الظاهرة المركبة، هذا ما يؤكد التغيير الجذري لمفهوم السلطة بعد تطور المجتمعات التقليدية التي تركز على الأعراف والأنماط الثقافية كمصدر للشرعية، إلى مجتمعات حديثة قائمة على الكيان المؤسساتي تُنظمه سلطة القانون والتشريعات والإجراءات الرسمية التي تستمد شرعيتها من العقلانية، حيث كان لهذا التغيير أثراً مباشراً على التصور المنهجي للباحثين في طرحهم السوسيولوجي لمسألة السلطة؛ ونخص بالذكر سوسيولوجيا الصناعة والعمل التي إتمدت في تناولها للسلطة التنظيمية على مقتضيات عقلانية خالصة لتنظيم العمل وتسيير الأفراد.

تعتبر البحوث والدراسات الكلاسيكية التي قام بها كل من فريدريك تايلر وهنري فاييل وماكس فيبر في مجال الصناعة والعمل بمثابة اللبنة الأولى لبراديجم العقلانية المطلقة الذي إتمد بدرجة أولى على التحليل الميكانيكي للفعل التنظيمي وإهتم بشكل رئيس على الآليات والإجراءات العقلية التي غيبت كلياً الواقع الاجتماعي المركب والمعقد الذي يتشكل من حوله السلوك الإنساني وتُبنى من خلاله علاقات السلطة، وإختزال هذه الأخيرة في علاقات سلطوية شكلية ذات إتجاه واحد -التسلسل الهرمي للسلطة، وحدة الأمر، وحدة التوجيه...-، ما أدى إلى تغليب منطق الشيء على المنطق الاجتماعي للعمل، وأصبح العامل مجرد أداة في يد الرأسمالية توجهه وتضبطه مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات الروتينية؛ ما تسبب في إختلالات وظيفية أكدت قصور هذا البراديجم في فهم الطبيعة الحقيقية للسلطة داخل التنظيم.

تم نقد المدرسة الكلاسيكية من طرف مدرسة العلاقات الإنساني المتمثلة في التيار التفاعلي والتيار الليويني Lewinien (أنظر الشرح رقم 1)؛ إلا أنها أخفقت هي الأخرى في المسألة الجذرية للعقلانية المطلقة ولم توفق في تجاوز التحليل الميكانيكي للواقع التنظيمي (Crozier, Le phénomène bureaucratique, 1971, pp. 158-177)، وذلك بسبب إقتصارها على المحددات الوجدانية وأثرها على طريقة إشتغال التنظيم وأهملت أثر النظام التراتبي الشكلي وأنماط التحكم وآليات الضبط الاجتماعي المسيطر بها على الأفراد، وإعتبار القيادة مسألة فردية وشخصية بدرجة أولى متجاهلا بذلك البعد السوسيولوجي والتنظيمي المؤثر على سيرورة تشكلها.

بعد هذا الإخفاق؛ ساهم تيار العقلانية المحدثة (أنظر الشرح رقم 2) في الفترة الممتدة من 1955 حتى 1960 في بروز براديفم جديد تمثله مقاربة العقلانية المحدودة الذي تجاوز البحث في "البراهين التي تقول بعدم توافق السلوك الإنساني مع فرضيات العقلانية المثالية وما تسعى إليه من تكوين ذلك الفرد ذو العقلانية الخالصة، حيث إتجه هذا البراديفم نحو بحث الأسباب التي تجعل من السلوكيات تبدو غير عقلانية على الرغم من أنها ليست كذلك" (Friedberg, 1997, p. 54)؛ ويقوم على فكرة أساسية مفادها أن إحتمالية الخطأ في تقدير الأوضاع وكذلك قصور العقل البشري في الإحاطة بجميع المعطيات التي تحيط بالفاعل يجعل من عقلانيته محدودة؛ وأن كل سلوك إنساني هو عقلاني بإعتبار ما يقدمه الأفراد من أسباب وحجج لأفعالهم.

نتج عن هذا النقد الجذري لمفهوم العقلانية عدة نماذج تحليلية تنضوي تحت لواء سوسيولوجيا التنظيمات؛ التي تركز على الرؤية المفتوحة للتنظيم كنسق تعاوني بإعتباره كبناء اجتماعي وليس معطى طبيعي، وتعد مقاربة الفاعل الإستراتيجي أحد أهم النماذج التحليلية التي واكبت هذا التغيير الإبستيمولوجي من خلال إعادة النظر في المفاهيم الأساسية المرتبطة بالواقع التنظيمي وعلى رأسها مفهوم السلطة؛ الذي إنتقل من المفهوم الخطي القائم على السلطة الشكلية لـ "أ" على "ب"، إلى المفهوم العلائقي الذي يرى بأن السلطة عبارة عن سيرورة تفاعلية/تبادلية تفتح إمكانات توازن القوى، ما يجعل الطرف

الضعيف "ب" في وضعية قوة أمام السلطة الشكلية للطرف القوي "أ" وفقاً لإعتبارات سياقية معينة، بمعنى أصبحت القدرة على الفعل والتأثير على الآخر متبادلة بين الطرفين.

يحلنا هذا الطرح لتبيان الأسس النظرية لمفهوم السلطة العلائقية، وتفكيك البنية المفاهيمية والتصورية التي يعتمدها، بهدف حث الباحثين، في سوسيولوجيا التنظيمات خاصة المهتمين منهم بمسألة السلطة، على تجاوز المفهوم الكلاسيكي وإعتماد هذا المفهوم المبتكر لمواكبة التطورات النظرية والإمبريقية التي يندرج ضمنها.

إذاً؛ تتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي "كيف تتحدد السلطة العلائقية كبراديفم جديد لمقاربة السلطة التنظيمية؟ ويتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

ماهي السلطة العلائقية؟

ماهي الأطر النظرية والمفاهيمية للسلطة العلائقية؟

في ماذا تتمثل الأبعاد الإمبريقية المشكّلة للسلطة العلائقية؟

كيف تساهم جدلية الفاعل والنسق في سيورورة تطور السلطة العلائقية؟

مفهوم السلطة داخل التنظيم:

تجاوزاً لمفهوم السلطة الخطية وما يحمله من منطلقات تندرج ضمن التحليل السببي الميكانيكي، وبحكم توجهاتها الإستيمولوجية التي تحددها سوسيولوجيا التنظيمات بخصوص موضوع السلطة؛ سنتخطى التعريفات الكلاسيكية للسلطة التنظيمية التي تصفها على أساس أنها "الحق في القيادة والقدرة على فرض الطاعة" (Fayol, 1990, p. 33)، فموضوع السلطة لا يتحدد عند المختصين في سوسيولوجيا التنظيمات بإعتبارها معطى طبيعي يتم الحصول عليها بحكم المكانة الهرارشية، "فالنتائج التي توصلت إليها الدراسات الإمبريقية في مجال التنظيمات أكدت أن عملية تنسيق العمل لم تعد وظيفة طبيعية يقوم بها المسؤول، بل أضحت ممارسة تطبعها سلطة تحمل مفهوماً مختلفاً وأكثر تعقيداً من المفهوم السابق" (De Coster & Pichault,

(363, p. 1998, وحتى يتم الالتزام بأهداف هذه الورقة البحثية، سنقدم تعريفات لا تخرج عن الإطار الإستمولوجي للتخصص.

يعرف كل من ميشال كروزيي وإرارد فريديبارغ Michel Crozier et Erhard Friedberg السلطة "بغض النظر عن مصدرها، شرعيتها، أهدافها، وطرق ممارستها؛ هي إمكانية تأثير فرد أو جماعة على فرد أو جماعة أخرى في إطار علاقة تفاوضية غير متوازنة، وبالتالي هي علاقة وليست خاصة يمتاز بها الفاعلون" (Crozier & Friedberg, L'acteur et le système, 1981, pp. 56-66). نلاحظ أن كروزيي وفريديبارغ لم يحددا مصدر وشرعية وأهداف وطرق ممارسة السلطة، وذلك نتيجة تصورهما للسلطة كـ "علاقة أدائية relation instrumentale"؛ بمعنى سلطة تبنى على أساس علاقة يتفاوض خلالها الأفراد على أهداف تحفزهم؛ ما يستدعي توظيف ما يمتلكونه من موارد للظفر بها، بالتالي تتحدد شرعية ومصدر وكذا أهداف وطرق ممارسة السلطة من خلال المعاني والحجج النفسية التي يقدمها الفاعل كتبرير لما صدر عنه من سلوكيات داخل التنظيم.

أما فيليب بورنو Philippe Bernoux يعرفها على أنها "قدرة الفاعل على جعل شروط التبادل لصالحه في علاقته مع الطرف الآخر، بمعنى تعبئة الموارد في إطار علاقة تُمثل إكراهاً ثانوياً وحتمية يفرضها نسق العلاقات التعاونية على الفاعلين داخل التنظيم" (Bernoux, La sociologie des entreprises, 1995, p. 146). يرى بورنو في علاقات السلطة إكراها من نوع آخر يخضع له الفاعل داخل التنظيم بعد إكراهات النسق -التنظيم الشكلي- وبالتالي يسعى الفاعل دائماً نحو تحقيق هامش من الحرية بفضل ما يمتلك من موارد تمكنه من فرض شروطه على مصدر الإكراه في سياق التفاوض.

يعرفها رونو سانسوليو Renaud Sainsaulieu بوصفها "الطريقة التي يستمد بها الفاعلون الاجتماعيون وسائل المناورة من مكانتهم في البنية لتُمكنهم من الإنخراط في لعبة شخصية ضمن إطار علاقات العمل، ويمكن تحديد السلطة وفقاً لمجموعة من الصفات المميزة: هي علائقية، تبادلية في المكان والزمان، كما أنها نسبية وغير مطلقة البتة، على الأقل، في السياق

التنظيمي للعمل" (Sainsaulieu, 2014, p. 79)؛ يستند سانسوليو في تعريفه هذا على عنصرين مهمين في تحليل علاقات السلطة وهما: البنية التنظيمية والعلاقات الإنسانية، إذ يعتبر أنه لا وجود للسلطة العلائقية بدون أن تكون للفاعل مكانة وظيفية تحدد له علاقات التعاون داخل التنظيم، فالأولى يستمد منها الموارد؛ أما الثانية فتتيح له الدخول في علاقات إما تحالفية أو صراعية يقوم في إطارها بتوظيف ما يمتلكه من موارد لتحقيق أهدافه.

أما نوربر آلتر Norbert Alter فيحددها كوسيلة تمنح الفاعل وضعية تؤكد قدرته؛ وذلك بفضل نتيجة التفاوض التي تمكنه من أن يفرض على الآخر الإعراف به كطرف قوي، فالسلطة؛ القوة والموارد يتم إستهلاكها لصالح القدرة أو بالأحرى من أجل تحقيق الإعراف (Alter, 2010, p. 75)، بالرغم من أن آلتر يؤيد الطبيعة العلائقية للسلطة إلا أنه يضيف بعد آخر لمفهومها، حيث يرى أن ما يحققه الفاعل من وجاهة prestige والتظاهر بالقدرة على فعل شيء معين وأن يفرض على الطرف الآخر الإعراف به؛ هو في حد ذاته الهدف من السلطة وليس وسيلة لتحقيق طموحات أخرى، أي أنه لا معنى للسلطة بدون تحقيق الإعراف reconnaissance، فمن خلال مطلب الإعراف حاول آلتر في كتابه المعنون بـ "الأخذ والعطاء: التعاون في المؤسسة Donner et prendre: la coopération en entreprise" صياغة إطار واضح وملموس للشرعية التي تستند عليها السلطة؛ وعدم الإكتفاء بالمنطق الأداتي كمبرر لسلوكيات الأفراد في إطار الفعل الجماعي.

يعرف فرانسوا دوبوي François Dupuy السلطة بأنها "السيطرة على شيء ما مهم بالنسبة للطرف لآخر أو بالنسبة للتنظيم في حد ذاته" (Dupuy, 2015, p. 55)، يرى دوبوي أن تحقيق القوة والمقدرة يكمن في إستغلال الفاعل لنقاط ضعف الطرف الآخر ومساومته من أجل تحقيق ما يطمح له؛ وهذا ما يشكل موضوع العلاقة L'objet de relation ويضفي الطابع العلائقي على السلطة.

الأطر النظرية والمفاهيمية للسلطة العلائقية:

1.2. العقلانية المحدودة كبراديفم مؤسس للسلطة العلائقية:

يعود الفضل في تشكل براديفم العقلانية المحدودة في مجال التنظيمات للبحوث التي قام بها هاربرت سيمون Herbert a. Simon في الإدارات العمومية المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث درس عملية إتخاذ القرارات داخل هذه التنظيمات واهتم تحديداً بالعوامل التي تتدخل بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إختيار القرار الأكثر عقلانية لدى القادة والمسيرين، وخرج بنتائج شكلت له المسلمة الأساسية لنظريته الموسومة بـ "العقلانية المحدودة": "وهي أن احتمالية الخطأ في تقدير الأوضاع وكذلك قصور العقل البشري في الإحاطة بجميع المعطيات التي تشكل القرار النهائي للأفراد؛ يجعل من عقلانيتهم محدودة وغير ثابتة، وأن كل سلوك إنساني هو عقلاني بإعتبار ما يقدمه الأفراد من أسباب وحجج لأفعاله" (Simon & March, 1991, p. 137).

إنطلاقاً من الإسهامات شيبستر بيرنارد Chester Barnard التي تعتبر التنظيم كنسق تعاوني يتضمن أهدافاً جماعية وفردية، دعم سيمون مسلمات نظريته من خلال تقسيم القرارات العقلانية إلى أنواع مختلفة مثل: القرار العقلاني بشكل موضوعي والقرار العقلاني بشكل ذاتي (معمري، 2009، الصفحات 43-44) التي تعكس التغيير الجوهرية الذي طرأ على مفهوم العقلانية، حيث إنتقل من الجوهر الواحد المطلق إلى المتعدد النسبي؛ تُحدده وضعية الأفراد والسياقات التي يتفاعلون من خلالها.

ساهم هذا التيار البحثي في تشكيل القاعدة الإستيمولوجية لسوسيولوجيا التنظيمات، وأصبح التصور النظري والمنهجي للواقع التنظيمي يعتمد على الرؤية النسبية والمحدودة للفعل التنظيمي -في بعده الشكلي واللاشكلي-، وتعد نظرية الفعل الإستراتيجي أحد أهم المقاربات التي طورت مفهوم العقلانية المحدودة وجعلت منه نموذجاً تحليلياً لعلاقات السلطة داخل التنظيمات، وذلك من خلال صياغة مفهوم منطقة الإرتياب zone d'incertitude التي تتخلل كل تنظيم بشري حيث تتجسد في شكل ثغرات قانونية أو إجراءات يشوبها نقص

تقني أو تغيير تنظيمي يحمل في طياته متطلبات جديدة؛ يستغلها الفاعلون لتحقيق نوع من الإستقلالية عن البنية الشكلية.

2.2. الإطار النظري للسلطة العلائقية:

تمت صياغة مفهوم السلطة العلائقية في مجال التنظيمات من طرف السوسيولوجي الفرنسي ميشال كروزبي بعد النتائج المتحصل عليها في دراستين قام بهما، الأولى كانت في مؤسسة صناعة التبغ والكبريت SEITA؛ أما الثانية فكانت على مستوى إدارة مؤسسة البريد الفرنسية، حيث كشف كروزبي عن "هامش الحرية" الذي يمتلكه الأفراد وطرق استخدامه للضغط والتأثير على بقية الأفراد أو على التنظيم في إطار علاقات العمل.

لا يمكن فهم السلطة العلائقية بفصلها عن السياق النظري الذي أوجدها والمسلمات الإبيستيمولوجية التي تؤسسها وتحدد إطارها المفاهيمي والإمبريقي، حيث إرتبط مفهوم السلطة العلائقية بنظرية الفاعل الإستراتيجي التي صاغها كل من كروزبي وفريدبارغ، والتي تقوم على مجموعة مسلمات إستخلصها الباحثان من عدة دراسات وبحوث في إطار سوسيولوجيا التنظيمات؛ وهي كالآتي (Bernoux, La sociologie des entreprises, 1995, p. 141):

أ - التنظيم هو بناء تُشكله مجموعة الحلول التي يبتكرها الفاعلون تجاه الإكراهات؛ بمعنى أن التنظيم في هذه النظرية ليس ظاهرة طبيعية معزولة عن أي فعل جماعي منظم؛ وما ينتج عنه من أنماط فعل جماعي ليست نتيجة طبيعية تحددها بنية موضوعية على نحو مسبق؛ بل هو عبارة عن بناء إجتماعي يتشكل من مجموعة الحلول التي يواجه بها الفاعلون إكراهات النسق، فالتنظيم يعتبر في هذا الإطار "موضوع جديد لعلم مخصوص، ويتمثل العمق الإبيستيمولوجي الإختلافي الذي يميز سوسيولوجيا التنظيمات في المبادئ التي تتيح إمكانية تأطير السلوكات التنظيمية وتأويلها والتي تختلف تماماً عن المبادئ التي يقررها علم الاجتماع العام لدراسة المجتمع ككل" (فزة، 2013، صفحة 09)؛

ب - لا يقبل الأفراد على الإطلاق أن يعاملوا كأداة لتحقيق أهداف التنظيم؛ هذا ما أكدته نظرية كريس أرجريس Chris Argyris حول التناقض الموجود بين متطلبات التنظيم وإحتياجات الأفراد الذين ينتمون إليه، حيث نجد أن كل

فاعل له أهداف خاصة لا تتناقض بالضرورة مع أهداف باقي الأعضاء، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف سيعدل من سلوكه بما يتوافق مع مصالحه الشخصية على حساب السير الصارم لإجراءات العمل؛ وهذا أحد الأدلة التي تدعم العقلانية المحدودة لنظم التسيير؛

ج - يمتلك الأفراد حرية محدودة داخل التنظيم: إن النسبة التي لا تغطيها عقلانية التسيير تمثلها الإستقلالية وهامش الحرية الذي يمتلكه الأفراد تجاه التنظيم؛ فالحدود بين التنظيم والفاعل تشكلها - في نفس الوقت - محدودية الأول وحرية الثاني، فكل منهما يشكل حدود الآخر، بمعنى "إذا كان الفاعلون مستقلين نسبياً سيستثمرون إستقلاليتهم بدمجها ضمن علاقات سلطة في المناطق غير المضبوطة من طرف التنظيم، بعد ذلك؛ يسعى هذا الأخير للسيطرة على إستقلالية الفاعلين الذين يسعون بدورهم لتجنب هذه سيطرة" (Bernoux, La sociologie des organisations, 2009, p. 150)؛

د - تتميز إستراتيجية الفاعلين بعقلانية محدودة وقابلة للتغير: إن محدودية العقلانية في إستراتيجية الفاعل لا تمثلها فقط إرتيابية المعارف والمعلومات التي يستقيها من التنظيم، بل حتى مجال الكفاءة والمعرفة الخاصة به، بمعنى؛ كل فاعل يختص في مجال معين يوفر له مجموعة من المعارف والكفاءات المحدودة بالنسبة لمجموع الكفاءات والمعارف التي يشملها التنظيم؛ وبالتالي يصبح الفاعل محدود بمجال تخصصه ويرى/يؤول معطيات التنظيم وفقاً لأهدافه الخاصة، كما أن الإكراهات التي يواجهها الفاعل ومختلف الحلول التي يطرحها السياق والإستراتيجيات التي ينتهجها الفاعلين الآخرين داخل التنظيم تلعب دوراً مهماً في الحد من عقلانيته، وتجعل من الحل المطلق والشامل للمشاكل أمر يستحيل تحقيقه، ما يدفعه إلى إختيار الحل الذي يحقق له الرضا الأنبي ويخرج من خلاله بأقل الأضرار.

3.2. الإطار المفاهيمي للسلطة العلائقية:

تدرج السلطة العلائقية ضمن بنية تصورية *esquisse conceptuelle* تتحدد معالمها ومكوناتها النظرية-الإمبريقية وفق مجموعة مفاهيم تتربط

إرتباطاً منطقياً يسمح بمقاربة الوقائع faits التي يُبنىُّها الفاعلون structures من خلال وفي إطار علاقات السلطة:

أ - إستراتيجيات الفاعلين Les stratégies des acteurs: هي الطريقة التي ينظم بها الأفراد مواردهم، وكذا الأسلوب الذي يوظفون به هذه الموارد في علاقاتهم السلطوية مع الآخرين داخل التنظيم، وبما أن لكل فاعل أهداف خاصة ومجال محدد تميزه الكفاءة والمعرفة؛ سيعمل كل فرد على تحقيق مصالحه وفق منهج يختلف من فاعل لآخر، في المقابل؛ توجد خصائص مشتركة تحدد طبيعة أفعالهم، يقول كروزيي؛ "من النادر أن تكون للفاعل أهداف واضحة ومخططات متسقة، وأن ما يقتنصونه من فرص وما يصدر عن الآخرين من أفعال هو ما يحدد عقلاانيتهم ويغير سلوكياتهم (Bernoux, La sociologie des entreprises, 1995, p. 142) فتارة نجد في وضعية هجومية - إذا كان يسعى لتحسين وضعيته-، وتارة أخرى في وضعية دفاعية - في حالة ما إفتقر للموارد اللازمة، أو كان راضياً عن وضعيته-، مستغلاً في كلتا الحالتين ما يمتلكه من هامش حرية وقدرة على الفعل؛

ب - نسق الفعل الملموس Système d'action concret: يرتبط مفهوم نسق الفعل الملموس إرتباطاً وظيفياً بمفهوم علاقات السلطة، فهو يمثل مجموع القواعد التي يطورها الأفراد في إطار علاقاتهم الإستراتيجية بهدف ضبطها، وذلك وفق منطقهم الخاص الذي تشكله المصالح المتباينة والصراعات التي يواجهونها والإكراهات التي يخضعون لها داخل التنظيم، بمعنى آخر؛ "هو بنية إجتماعية ضابطة تُبنىُّها علاقات السلطة القائمة بين الأفراد بهدف حل بشكل ملموس المشاكل التي تواجههم" (Crozier & Friedberg, L'acteur et le système, 1981, pp. 241-242).

يتأسس نسق الفعل الملموس على المسلمة الأولى لنظرية الفاعل الإستراتيجي؛ إذ يقول فيليب بورنو في هذا الخصوص أن التنظيم عبارة عن بناء إجتماعي متغير يتشكل من مجموعة أفراد يُطورون إستراتيجياتهم في سياقه ويعملون على بنينته structurent في إطار مجموع العلاقات المنتظمة التي تخضع لإكراهات البيئة المتغيرة (Bernoux, La sociologie des organisations,

(2009, p. 156)، إن سيرورة البنية التي أدرجها بورنو تمثل حلقة الوصل بين ما يفرضه التنظيم كإكراه متغير وما يطره الأفراد كحلول، بمعنى أن ما يطرأ على التنظيم من تغيير يفرض عليه حالة من التعديل المستمر التي لن يستطيع القيام بها من خلال ما يمتلكه من طرق ووسائل رسمية فقط، بل أيضاً عن طريق ما ينتج عن علاقات السلطة من قواعد جديدة يضعها الأفراد في إطار هذا التغيير سعياً منهم لإعادة بنية الواقع التنظيمي على نحو يتناسب مع أهدافهم ومصالحهم الخاصة وضبط علاقاتهم الإستراتيجية وفق ما جاءت به المتغيرات الجديدة:

ج - منطقة الإرتياب *Zone d'incertitude*: كل تنظيم يحتوي على ثغرات سواء أكانت داخلية (في محتوى النظام الداخلي، إجراءات العمل، قنوات الإتصال، إلخ.) أو خارجية (تكنولوجيا جديدة، توظيف أفراد جدد، تغيرات السوق، إلخ.)، فهذه المتغيرات تحمل في طياتها ثغرات موضوعية تشكل إرتياباً ومجال غير مضبوط من طرف التنظيم؛ يستغله الفاعلون من أجل تحقيق إستقلالية نسبية عن النسق الشكلي تمنحهم إمكانية الفعل والمناورة وبالتالي تحقيق قدر من السلطة، فالإكراه الذي يخضع له الفرد يتضمن منطقة إرتياب تحقق له هامش حرية وبالتالي إمكانية الفعل، إذ تعتبر منطقة الإرتياب هي المورد الرئيس لسلطة الفاعل في حالة ما أحسن إستخدام ما يمتلكه من معارف وعلاقات إستراتيجية.

يقسم كروزبي مناطق الإرتياب إلى نوعين؛ "إرتياب طبيعي ومصطنع (Crozier & Friedberg, "incertitudes naturelles et artificielles (L'acteur et le système, 1981, pp. 24-25)، يتعلق الإرتياب المصطنع بمجموع الإكراهات الموجودة مسبقاً داخل التنظيم والتي يواجهها الأفراد من خلال ما طوره كحلول في إطار بنيات الفعل الجماعي (نسق الفعل الملموس)، وينقسم هذا النوع من الإرتياب حسب فيليب بورنو إلى نوعين؛ الإرتياب الصريح والإرتياب الضمني (Bernoux, La sociologie des organisations, 2009, p. 156)، يتمثل الإرتياب الصريح في الإستقلالية التي يمتلكها الفاعل داخل البنية الشكلية للتنظيم (ثغرات قانونية، ثغرات في الإجراءات، إلخ)، على

سبيل المثال؛ عند تفويض السلطة الشكلية لفرد معين تسمح له بإتخاذ قرار الترقية أو المكافئة، تصبح له إمكانية إستغلال هذه الإستقلالية في ممارسة الضغط على الطرف الآخر أثناء التفاوض. أما فيما يخص الإرتياب الضمني فيتعلق بالإستقلالية التي تمنحها إجراءات العمل للفرد في حدود مجاله، على سبيل المثال؛ عامل الصيانة يحتفظ بهامش إستقلالية في طريقة توظيف معارفه أثناء تعامله مع الآلة؛ فيمكنه إستغلال هذه المعرفة لتعطيل الآلة والضغط على الطرف الآخر أثناء التفاوض، وبالتالي تكمن الإستقلالية في الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الفاعل حول مجال نشاطه أكثر من مكانته في البنية الشكلية. أما فيما يخص الإرتياب الطبيعي؛ فيتعلق بالإرتيابات التي تتضمنها خصائص المدخلات الجديدة للتنظيم (تغيير على مستوى وسائل الإنتاج، توظيف أفراد جدد، إدراج قوانين جديدة، تغييرات السوق، إلخ)، والتي تعتبر مشكلاً جديداً يهدد وضعية الفاعلين ويؤثر على بنيات الفعل الجماعي التي قاموا بتطويرها (نسق الفعل الملموس) من أجل حل المشاكل التي يواجهونها بشكل متكرر أو لتنظيم علاقات السلطة وجعلها أكثر إستقراراً، في هذا الخصوص يقول كروزبي "بين البنية (الموضوعية) للمشكل وما يطرره الفعل الجماعي كحلول؛ نجد واسطة مستقلة تمثلها بنيات الفعل الجماعي التي تفرض متطلباتها الخاصة ومنطقها الخاص" (Crozier & Friedberg, L'acteur et le système, 1981, p. 25) بمعنى سيعمل الفاعلين على إعادة تحديد restructuration بنيات الفعل الجماعي من أجل خلق إرتيابات مصطنعة تمكنهم من التصدي للإرتيابات الطبيعية وما تحمله من تهديد لمصالحهم ووضعياتهم الإستراتيجية.

أبعاد السلطة العلائقية: بين ثنائية الفاعل والتنظيم:

1.3. موارد السلطة:

إن غياب الطرح الأخلاقي في مقارنة الفعل الإستراتيجي يفتح أبواب النقد الجذري لإمكانية الفعل التي يمتلكها الأفراد، وهذا ما يدفعنا لشرح الترابط

المنطقي بين الإكراه والشرعية حتى نفهم طبيعة الموارد التي تتيح إمكانية نشوء علاقات السلطة:

أ - الإكراه كمورد للسلطة: يرتبط الإكراه بالسلطة من خلال ما يتيح من وسائل لفرض الطاعة على الآخر، فالمسؤول يمتلك مجموعة من وسائل الإكراه؛ جسدية، مادية، إدارية، إلخ. "ويمكن لهذه الإكراهات داخل التنظيم، وفي الأوضاع الأكثر شيوعاً، أن تصل من حد الإقصاء والفصل إلى درجة الودية والتساهل، وذلك مروراً بسلسلة من العقوبات المحددة مسبقاً أو تلك التي يمكن وضعها حسب السياق، كتلك التي يمارس فيها المسؤول القوة لفرض الطاعة (Bernoux, La sociologie des organisations, 2009, pp. 181-182) ، كما أن مفهوم القوة في هذه المقاربة لا يوظف لوصف أو تحديد من يمتلك القوة الخام *force pure*؛ بمعنى ما يمتلكه الفاعل من قوة تضمنها له السلطة الشكلية بحكم منصبه (كالمسؤول مثلاً)، بل يستخدم على نحو يحدد فيه جميع الفاعلين الذين يلجؤون إلى وسائل أخرى بخلاف القوة الخام لتحقيق مصالحهم؛ وبالتالي تنشأ داخل التنظيم علاقات قوة تتيح للفرد إمكانية الفعل وتصبح متطلباته في هذه الحالة إكراهاً بالنسبة للتنظيم؛

ب - الشرعية كمورد مؤسس للسلطة: إن توظيف القوة بهذا المفهوم المزدوج يطرح إشكالية الشرعية بالنسبة للطرف الآخر (التابع) مادام المسؤول يستند على شرعية السلطة الشكلية. "فالموارد المتضاربة للقوة هي الشرعية، هذه الأخيرة جرت العادة، منذ ماكس فيبر، بتعريفها على أنها القدرة التي من خلالها يستطيع صاحب السلطة أن يجيز قراراته، إذاً فهي تتموضع في خانة المسيطر كإقرار له" (Bernoux, La sociologie des organisations, 2009, pp. 182-183) ، لكن في مقاربة الفاعل الإستراتيجي ينتقل جوهر الشرعية من العقلانية التي أقرها فيبر إلى النفعية التي يقرها الفاعل داخل التنظيم من خلال ما يضعه من أهداف ومصالح. يقدم كروزبي مثال يوضح هذه الأزمة المرجعية فيقول: "كان الإضراب في بداية الأمر فعلاً لا أخلاقياً يفتقر إلى أي شرعية؛ وبعد الإلحاح المستمر من طرف الفاعلين على مصالحهم وأوضاعهم المهنية أصبح فيما بعد حقاً مشروعاً إن لم نقل واجباً في بعض

الأحيان" (Crozier, Pouvoir et organisation, 1964, p. 61)، إن تغيير مفهوم الشرعية يجعلنا نتساءل حول مصادر القوة التي يعزز بها العامل البسيط قوته الخام للدخول في علاقات سلطة مع المسؤول أو من يعلوه مرتباً.

2.3. مصادر السلطة:

أكد كروزبي على نسبية التعداد التصنيفي *recensement typologique* كإشارة منه لتجاوزه التحليل السببي وتجنب الوقوع في المنزلق المقارباتي تجاه الوقائع التنظيمية كما حدث مع تيار العلاقات الإنسانية، حيث وضح أن تصنيفه لمصادر السلطة مجرد قيمة تحليلية يحاول من خلالها تثبيت أفكار وتبيان بشكل ملموس نمط معين من أنماط الاستدلال، لأن مناطق الإرتياب كمورد يستعمله الفاعل في إطار إستراتيجيته هو ليس معطى موضوعي أو أحادي المعنى *univoque*؛ إذ نجد في كثير من الأحيان تماهي السلطة ومنطقة الإرتياب داخل التنظيم بطريقة مبهمة وغير محددة:

أ - إمتلاك كفاءة أو إتقان تخصص وظيفي -سلطة الخبير-: كل فاعل داخل التنظيم يمتلك قدراً معيناً من الخبرة بحكم المهارة والمعارف التي يكتسبها في السياقات الخبراتية للمشاكل التي يشهدها التنظيم، لكن هذه الخبرة تختلف وتزيد قيمتها باختلاف الكفاءة والتخصص الوظيفي الذي يمتلكه الفاعل (Crozier & Friedberg, L'acteur et le système, 1981, pp. 84-85)؛ فكلما كانت الكفاءة أو التخصص الوظيفي نادر أو يصعب تعويضه كلما زادت قيمة الفاعل وتمززت وضعيته التفاوضية إيزاء التنظيم بحكم دوره الحاسم في جانب معين من جوانب العمل أو قدرته على حل المشاكل التي تحول دون تحقيق التنظيم لأهدافه، إذ تصبح للخبير إمكانية مساومة التنظيم بما يمتلكه من مهارة ومعارف على ما يحدده من مصالح وأهداف؛

ب - الإرتيابات المتضمنة في علاقة التنظيم ببيئته: لا يمكن لأي تنظيم أن يستمر في البقاء بدون العلاقة الإعتماضية المتبادلة بينه وبين الجوانب المختلفة للبيئة التي يتواجد فيها، فهذه الأخيرة تزوده بالمدخلات الضرورية وتستفيد بدورها مما ينتجه كمخرجات؛ كما تمثل مصدراً مهماً للإضطرابات المتواترة

التي تطرأ على سير التنظيم جراء الطبيعة المتغيرة لمكوناتها المختلفة، ما يجعل من "البيئة الخارجية منطقة إرتياب رئيسة بالنسبة للتنظيم؛ وتجبره على التأقلم المستمر معها بواسطة أفراد أو جماعات لهم رأسمال إجتماعي وإنتماءات متعددة تمكنهم من تطويع هذه المنطقة من الإرتياب بفعل دورهم الحاسم كوسيط في علاقة التنظيم مع باقي التنظيمات الأخرى" (Crozier & Friedberg, L'acteur et le système, 1981, pp. 85-86) يصبح الفاعل صاحب هذا الدور يمتلك سلطة يطلق عليها سلطة الفاعل المتعدد الإنتماءات le pouvoir du marginal secant (أنظر الشرح رقم 3)، على سبيل المثال؛ يستطيع العامل-الذي ينتمي إلى التنظيم وفي نفس الوقت يتراأس نقابة العمال- أن يساوم التنظيم على توقيف الإضراب مقابل إمتيازات أو مصالح خاصة؛

ج - قنوات الإتصال وتدفق المعلومة: يعتبر التحكم في المعلومة من أهم مصادر السلطة بالنسبة للفاعل (Crozier & Friedberg, L'acteur et le système, 1981, p. 87) فالنموذج الذي يعتمد عليه التنظيم لتمرير المعلومة وهيكل قنوات الإتصال التي تربط مختلف الوظائف ببعضها البعض؛ يساعد على تحديد الفاعلين الذين يسيطرون على المعلومة ويتحكمون في فحواها وطبيعتها-التأخير في إيصال المعلومة، أو تحريفها أو الإجتزاء منها- بالنسبة للفاعلين المستقبليين لها، ما يؤثر سلباً على إستراتيجية المستقبل ويزيد المرسل سُلطةً وتحكماً، ولا يستطيع المستقبل الخروج من هذه السيطرة إلا في حالة إحتكاره لمعلومات تؤثر على قرارات المرسل-المسؤول- أو يسيطر على منطقة إرتياب أخرى يعوض بها الأولى؛

د - إستغلال القواعد التنظيمية: قام كروزيي بتحديد القواعد التنظيمية كمصدر رابع وأخير للسلطة لأنها عبارة عن بناء construit يتشكل كرد فعل أو كإجابة إدارية réponse directoriale للمشاكل الناجمة عن مصادر الإرتياب الثلاثة سابقة الذكر؛ حيث تعمل على إلغاء هذه الإرتيابات وتقليص هامش حرية الفاعلين بهدف التحكم في سلوكهم وتوجيهه نحو مقتضيات التنظيم، لكن هذه القواعد تحمل في طياتها هي الأخرى إمكانية خلق مناطق إرتياب يستغلها الفاعلين لصالحهم، "فبالرغم من كونها وسيلة ضبط في يد

المسؤول إلا أنها تتسبب في نتائج عكسية أو موضوعية على حد قول ميرتون، كما أن التأثير العقلاني للقاعدة لا يحتمل إتجاهاً واحداً فقط بل له تأثير إرتدادي أيضاً" (Crozier & Friedberg, L'acteur et le système, 1981, pp. 88-89)، لأنها كما تقلص هامش الحرية لدى المرؤوسين؛ تقلص كذلك هامش سيطرة المسؤول بتحديددها للحالات التي يمنع أو يمكن فيها أن يمارس سلطته الردعية؛ وتصبح بذلك وسيلة حماية بالنسبة للمرؤوس يستغلها ضد تجاوزات المسؤول.

بين حرية الفاعل وإكراهات النسق؛ سيرورة تشكل السلطة العلائقية:

1.4. السلطة والتنظيم:

يمتاز كل تنظيم بمجموعة من الخصائص البنائية التي تحدد وظيفة كل عضو فيه وتؤطر علاقته مع بقية الأعضاء، كما تسعى هذه الخصائص لجعل سلوك الأفراد قابلاً للفهم والتنبؤ من خلال ما تفرضه من قواعد وإجراءات ولوائح تنظيمية تحد من سلوك الفاعل وتشكل بالنسبة له إكراهات يحول دون تحقيقه لمصالحه الشخصية، وبما أن العقل البشري محدود وتتعدى عليه الإحاطة بجميع المعطيات والمتغيرات التنظيمية؛ جعل من هذه الإكراهات تحمل في طياتها ثغرات تساهم على نحو غير مباشر في بروز مناطق إرتياب يسعى الفاعلون للسيطرة عليها قصد إستغلالها في إستراتيجياتهم في إطار علاقات السلطة.

يقول ميشال كروزيي فيما معناه؛ أن التنظيم يضبط سيرورة علاقات السلطة من خلال هيكله التنظيمي وقوانينه الداخلية التي تحد من حرية الفعل لدى الأفراد (Crozier & Friedberg, L'acteur et le système, 1981)، فما هي السبل التي ينتهجها التنظيم بهدف جعل سلوك الفاعلين أكثر إنكشافاً وقابلية للتنبؤ، ويؤثر بذلك على طبيعة ومحتوى إستراتيجياتهم في علاقات السلطة؟ في هذا الخصوص حدد كروزيي ثلاثة طرق مستلهماً في ذلك من أعمال هيكسن وهينينغ C.R.Hinings, D. J. Hickson؛ وهي كالاتي (Crozier & Friedberg, L'acteur et le système, 1981, pp. 80-81):

أ - من خلال ما يحدده التنظيم كموارد للفاعل بحكم مكانته الوظيفية؛ وتختلف هذه الموارد من ناحية أهميتها وطرق إستغلالها بإختلاف الأنشطة والأهداف المرتبطة بها، على سبيل المثال؛ يجد تقني الصيانة في الآلة التي يتحكم فيها مورداً مهماً لإستراتيجيته كونها ذات أهمية حاسمة في تحقيق الأهداف الإنتاجية للتنظيم. إن هذا الإختلاف الموجود على مستوى الموارد يحد من التوظيف الآلي لها في علاقات السلطة؛ لأن ما يوفره التنظيم كحقول يمارس فيه فاعل معين إستراتيجيته يعتبر جزءاً من مجموعة حقول يوفرها على نحو موازي لبقية الفاعلين، ما يدفع الفاعل إلى الموازنة والتوفيق بين أهمية الرهانات وما يمتلكه من موارد ويحدده كأهداف حتى يتفادى المخاطر غير المتوقعة التي تهدد مكانته التنظيمية ووضعيته في علاقات السلطة؛

ب - وضع شروط تُقيد إرادة الفاعل في إستخدام الموارد التي يمتلكها؛ وذلك من خلال تحديد رهاناته عن طريق ما يضعه التنظيم من قواعد ولوائح وقوانين (كشروط الترقية مثلاً)؛ وما تحمله هذه الأخيرة من مناطق إرتياب يتفاوت عددها وأهميتها من فاعل لآخر، وكذا شروط المشاركة التي يحددها التنظيم للحصول على منصب معين وما يتبعه من إمتيازات، كل ذلك يحد من إرادة الفاعل ويقصيه من التنافس على مصدر معين من مصادر السلطة، بمعنى أن الرهانات المتاحة للفاعل والأهداف التي يحددها هي من يعطي أهمية لمنطقة الإرتياب وتحفزه على توظيف موارده وليس العكس، مثلاً؛ إذا كانت مسابقة الترقية ينظمها قانون الأقدمية، فإن عدد الأفراد المشاركين يقل ويصبح هذا الرهان يمس فئة معينة ستستخدم مواردها وتستغل ما أتيح لها من مناطق إرتياب تساعد في الظفر بالمنصب؛ أما بقية الأفراد لا يرون في هذا المنصب رهاناً يستدعي توظيف مواردهم لأجله؛

ج - عبر قنوات الإتصال التي يحدد من خلالها التنظيم إمكانية وصول المعلومة لأفراد معينين دون البقية، فالتحكم في المعلومة يعد من أهم العناصر المشكلة لإستراتيجية الفاعل ومن دونها تزيد إمكانية الإخفاق أو التعرض لمخاطر غير متوقعة تؤثر عليه سلباً، وحتى يتحكم التنظيم في سلوك الأفراد

يزود الثلة محدودة بالمعلومة حتى تحافظ على قوتها أثناء التفاوض في إطار علاقات السلطة.

2.4. السلطة والفاعل:

ف لا يمكننا الحديث عن علاقة الفاعل بالسلطة دون وجود علاقة تفاوضية واضحة السياق بين الأفراد، فكون السلطة سيرورة ذات طابع علائقي وليست صفة attribut هذا يعني أنها لن تتجلى إلا بإنخراط طرفين أو أكثر في علاقة إعتماضية تبادلية يكون فيها طرف إكراهاً بالنسبة للطرف الآخر، وبذلك تصبح السلطة وثيقة الارتباط بالتفاوض وما ينتج عنه من شروط يتكيف بواسطتها أطراف العلاقة مع بعضهم البعض.

في هذا الخصوص وضع كروزيي مجموعة من الإعتبارات التي تسمح بتحديد، على نحو مسبق، أبعاد علاقات السلطة بين الفاعلين (Crozier & Friedberg, L'acteur et le système, 1981, pp. 66-68):

أ- تكون علاقة ذات طابع أداتي relation instrumentale؛ فكل من الأهداف والمصالح الشخصية للفرد هي من يثير دافعيته وتحدد علاقاته مع الآخرين، لكن هذا البعد النفعي في علاقات السلطة لا ينفي البعد الوجداني الذي يؤثر بعمق في سريانها وله دور فعال في تحديد نتائجها، كما أنه لا يضمن أن تكون النتائج محسومة على نحو مسبق لصالح طرف معين، ولا يؤكد القصديّة المطلقة والوعي الشامل للفاعلين في علاقاتهم السلطوية، لأن إستراتيجية الفاعلين تؤدي في كثير من الأحيان إلى نتائج غير متوقعة وغير وظيفية تدفع الفاعل إلى إنتهاج ميكانيزم التعديل بالتوقع ajustement par anticipation؛ بمعنى تعديل الفاعل من سلوكه حسب ما يدركه من متطلبات يسعى لها الطرف الآخر من أجل مساومته عليها؛

ب - هي علاقة غير متعدية relation non transitive؛ بمعنى إذا كان الفرد (أ) يستطيع بسهولة أن يحقق الفعل (x) من الفاعل (ب)؛ فمن الممكن جداً ألا يحقق الفعل (x) من الفاعل (ج)، ومنه تصبح السلطة تتمثل في القدرة على تلبية الأفعال التي يحتاجها الآخر، بمعنى؛ إذا كان المدير يستطيع أن يكره رئيس الوحدة على فعل معين هذا لا يعني بالضرورة أنه يستطيع تحقيق

ذلك الفعل من عامل بسيط، وإذا كان رئيس الوحدة يسيطر على العامل البسيط فهو بذلك يمتلك سلطة على المسؤول بحكم قدرته على جعل العامل يقوم بالفعل الذي يريده المسؤول؛

ج - تكون علاقة تبادلية *relation réciproque* لكن غير متوازنة؛ إن محرك التبادل في العلاقة يكمن في الموارد التي يمتلكها الفاعل والتي تمكنه من أن يساوم إرادته على فعل شيء ما للطرف الآخر، ولا يمكننا الحديث عن علاقة السلطة في غياب موارد الفرد التي تجعل منه فاعلاً مستقلاً استقلالاً نسبي عن سلطة الآخر. أما فيما يخص اللاتوازن الذي يطبع هذه العلاقة فيتعلق الأمر باللاتساوي الموجود على مستوى الأرصدة والموارد التي يمتلكها الطرفين، بمعنى أن اللاتساوي هو من يضيء معنى على العلاقة ويمدها بالبعد التفاوضي الذي يفتح إمكانية سلطة فاعل على فاعل آخر.

إذا قمنا بفحص السلطة، لا على أساس أنها القدرة الفردية لـ "أ" و"ب"، بل على أساس أنها سلطة تطورت في خضم العلاقة القائمة بين الطرفين "أ" و"ب"، عند إذن سنكتشف عنصر التفاوض الذي يحول المعنى كلياً، فكل علاقة بين طرفين تقتضي تبادل وتأقلم هذا مع ذلك، وكل إجابة إيجابية لـ "أ" إزاء طلب "ب"، يمكن أن تُعتبر كنتيجة لسلطة "ب" على "أ"، لكن من الأجدى والأبسط إعتبارها بالأحرى كنتيجة لتفاوض، بحيث أن "أ" يستجيب لـ "ب" لأن "ب" إستجاب له أو لإعتقاده بأن "ب" سيستجيب له. أما إذا كان الطرفين حُرّين تماماً وكان التبادل متساوي، لا نقول بأن هذا أو ذاك في موقف سلطة نحو شريكه؛ لكن إذا كانت شروط التبادل معدلة لتكون في صالح هذا أو ذاك، وإذا كانت هذه اللامساواة تتعلق بوضعية الطرفين وليس بصدفة ما أو خطأ ارتكبه أحدهما، يمكننا حينئذ التكلم عن علاقات السلطة، فنقول أن: سلطة "أ" على "ب" تتوقف على قدرة "أ" في جعل شروط التبادل لصالحه في تفاوضه مع "ب". (Crozier, Pouvoir et organisation, 1964, p. 55).

يوضح كروزبي في هذا سياق أن جوهر علاقات السلطة يكمن في الشروط التي تضبط التفاوض القائم بين الطرفين بهدف التكيف والتأقلم مع بعضهم البعض، وأن ما يحدد هذه الشروط ويفرضها يتمثل فيما إستطاع الفاعل تأمينه

من موارد وهامش حرية يضمنان له تبادل إمكانيات الفعل ورجوح كفة السلطة من طرف لآخر حسب معطيات السياق، إذا ما يشكل سلطة الفاعل هو احتفاظه بهامش حرية يجعل سلوكه غير قابل للتنبؤ بالنسبة للطرف الآخر؛ فهامش الحرية هو من يعطي معنى للموارد والقوة والسلطة الشكلية ويزيدها تأثيراً، وبالتالي؛ كلما كان هامش حرية الفاعل كبيراً كلما زاد تأثير ما يملكه من أرصدة وموارد على الطرف الآخر.

كما أن البعد الضبطي لعلاقات السلطة الناتج عن سيرورة التفاوض؛ يكشف لنا عملية البنية التي من خلالها يتشكل التنظيم بصفة عامة؛ بمعنى أن هذا الأخير هو بناء تُشكله مجموعة الحلول التي يبتكرها الفاعلون كأنماط فعل جماعي لا تحددها بنية موضوعية على نحو مسبق، "فالسلطة تستوجب التنظيم، والافراد لا يستطيعون بلوغ أهدافهم المشتركة إلا بفضل ممارسة علاقات السلطة، لكن في المقابل لا يمكنهم ممارسة السلطة على بعضهم البعض إلا من خلال تتبع أهدافهم المشتركة التي تشترط بشكل مباشر تفاوضهم" (Crozier, Pouvoir et organisation, 1964, p. 57)، إذاً يعتبر التنظيم الإطار الذي تتجلى فيه علاقات السلطة كعملية تلعب فيها الإكراهات - ما يحدده التنظيم كأهداف وما يضعه لضبط سلوك الفاعلين لتحقيقها - دوراً مهماً في تشكيل إستراتيجياتهم وفق ما يفرضه التنظيم من قواعد لعب مسبقة تحدد مكانة كل فاعل وتمنحه السلطة الخام - السلطة الشكلية - التي يسعى لتطويرها من خلال مصادر الإرتياب المتضمنة في هذه الإكراهات، وحتى نستطيع إثبات سلطة الفاعل على الطرف الآخر يتوجب تحليل بدرجة أولى مناطق الإرتياب التي يسيطر عليها كلا الطرفين داخل التنظيم.

خاتمة

إستناداً على ما سبق طرحه؛ تتحدد السلطة العلائقية كبراديفم حديث لفهم السلطة التنظيمية في كونها تجاوزت البراديفم الكلاسيكي من خلال تحديدها للسلطة كعلاقة وليس كصفة مملوكة، بالتالي فالسلطة الفعلية داخل التنظيم لا تقتصر على المكانة الوظيفية التي يحتلها الفاعل في السُّلم

الهيروارشي ولا على السلطة الشكلية وإماتيازات المنصب، بل تتحدد بمدى قدرته على إمتلاك هامش الحرية من خلال سيطرته على مناطق الإرتياب الناتجة عن نسبية العقلانية داخل التنظيم، كما أن هيمنة طرف على آخر تحددها شروط التفاوض التي يعمل كلا الطرفين بإستمرار على جعلها في صالحه؛ وذلك من خلال السيطرة على موضوع العلاقة بواسطة ما يمتلكه الفاعل من موارد وأرصدة تتيح له فرض إرادته على الآخر بغض النظر على مكانته الهيروارشية أو السلطة الشكلية التي يمتلكها.

هكذا تناول للسلطة يتيح للباحث أفق تحليلية واسعة وديناميكية؛ تحترم التعقيد الملازم للأفعال الاجتماعية وما تنضوي عليه من دوافع تجعل الفاعل ينتهج فعلا معيناً دون آخر، كما يسمح بالكشف عن القواعد الاجتماعية الفعلية للسلوك الإنساني داخل التنظيم؛ ما يساعد على الفهم السليم للفعل المنظم داخل.

الهوامش:

- نسبة لـ كورت ليوين Kurt Lewin ، صاحب مفهوم ديناميكية الجماعة.
- هو عبارة عن تقارب منهجي *méthodique* بين علماء النفس الاجتماعي وسوسيولوجيون ذوي توجه أثولوجي، أمثال مالفيل دالتون Dalton Melville ونورمان مارتين Norman Martin ، حاولوا بهذه الشراكة العلمية الجمع بين براديفم العقلانية المطلقة والعلاقات الإنسانية.
- إستعار كروزي هذا المصطلح من السوسيولوجي الفرنسي Haroun Jamous ، وعرفه على أنه الفاعل الذي ينتمي إلى عدة أنساق فعل تربطها علاقات متبادلة ، حيث يلعب دور الوسيط بين منطلق فعل هذه الأنساق التي يطبعها الإختلاف وفي بعض الأحيان التناقض.

قائمة المراجع

- جمال فزة. (2013). *سوسيولوجيا التنظيمات*. الرباط: دار أبي الرقراق.
- لحبيب معمري. (2009). *التنظيم في النظرية السوسيولوجية*. فاس: دار ما بعد الحدائة.

- Alter, N. (2010). Donner et prendre: la coopération en entreprise. Paris: La Découverte.
- Bernoux, P. (1995). *La sociologie des entreprises*. Paris: Seuil.
- Bernoux, P. (2009). *La sociologie des organisations*. Paris: Seuil.
- Crozier, M. (1964, June). Pouvoir et organisation. *European Journal of Sociology*, 5(1), pp. 52-64.
- Crozier, M. (1971). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1981). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- De Coster, M., & Pichault, F. (1998). *Traité de sociologie du travail*. Paris: De Boeck & Lari.
- Dupuy, F. (2015). La Faillite de la pensée managériale. Lost in management, vol. 2 (Vol. II). Paris: Seuil.
- Fayol, H. (1990). *Administration industrielle et générale*. Alger: ENAG.
- Friedberg, E. (1997). *Le pouvoir et la règle: Dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil.
- Sainsaulieu, R. (2014). *L'identité au travail, Paris: .* Paris: Presses de Sciences Po.
- Simon, H.-A., & March, J.-C. (1991). *Les organisations: Problèmes psychosociologiques*, traduit par: J.-C. Rouchy et G. Prunier, : . (J.-C. Rouchy, & G. Prunier, Trads.) Paris: Dunod.