

السلطة والمشاركة في الفكر التنظيمي

الدكتور فيصل فخرى مراد

مقدمة :

اتخذ مفهوم السلطة أهمية كبيرة في التنظيمات الضخمة المعقدة وعالجته نظريات التنظيم المختلفة بما له من أثر في تنظيم العلاقة داخل التنظيمات وخارجها ، سواء بين الإدارة من جهة والعاملين من جهة أخرى ، أو بين التنظيم وبيئته الخارجية بما فيها من عملاء وزبائن ومنافسين . ولما كانت مشكلة الإدارة الرئيسية محاولة التوفيق بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين ورغباتهم فقد التجأت الإدارات المختلفة - عن قناعة أحيانا وتحت تأثير الفكر الإداري أحيانا أخرى - الى ممارسة أشكال مختلفة من السلطة في التنظيم لمحاولة حل تلك المشكلة . ويجد الباحث في الفكر التنظيمي تشويشا أحيانا حول المفاهيم والأفكار فيستعمل البعض مفهوم السلطة Authority بشكل متبادل مع مفهوم القدرة Power ، وقد وضعت كثير من المداخل والاجتهادات لحل التناقض الرئيسي بين التنظيم والعاملين فيه ومع أن بعضها نجح في تخفيف حدة هذا التناقض إلا أن غالبية هذه المناهج فشلت في إيجاد جواب محدد أو أسلوب معين يمكن اعتماده في علاج هذه المشكلة ، وفي رأينا أن أسباب ذلك مرده اغفال هذه المناهج لناحية رئيسية هامة في السلوك التنظيمي وهي علاقات السلطة والقدرة داخل التنظيم ، ومن هنا يمكن الافتراض بأنه ما لم تتغير علاقات السلطة والقدرة داخل التنظيم وما لم تسع التنظيمات والإدارات الحديثة الى التخفيف من علاقات السيد والمسود أو الرئيس والمرؤوس وما لم يسمح للأفراد العاملين بالتمتع بمزيد من الحرية والمشاركة الفعلية في رسم السياسات واتخاذ القرارات فستبقى المداخل

✽ مدرس الإدارة العامة في قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والتجارة في الجامعة الأردنية.

والمحاولات لحل التناقض القائم بين الادارات والعاملين تتمثل فى تطبيقاتها وممارساتها .

سنحاول فى هذا البحث توضيح مفهومى القدرة والسلطة والعلاقة بينهما ، ثم نستعرض تطور مفهوم السلطة ضمن نظريات التنظيم المتعاقبة وتأثير ذلك على الوصول الى حل أو اسلوب ينظم العلاقة بين الادارة والعاملين بشكل يضمن معه رضا العاملين ويحقق أهداف التنظيم ، وسناقش المفاهيم والتطورات على مستوى التنظيم فقط دون اغفال أهمية هذه المفاهيم على مستويات الفرد والمجموعة والمجتمع الصغير والمجتمع الكبير والمستوى العالمى .

مفهوم القدرة :

يقال أن شخصا ما (أ) له قدرة على شخص آخر (ب) اذا وصل الى درجة يستطيع معها أن يجبر (ب) على القيام بعمل لا يمكن أن يقوم به دون تلك القدرة ، والقدرة لها طبيعة الارتباط ولا معنى لها ان لم تمارس بالفعل ، وهى تكمن بشكل ضمنى فى اعتماد الآخرين واتكالهم ، ويجب النظر اليها بأنها أكثر من تفاعل شخصى (علاقات بين الاشخاص) ، فالوحدات داخل التنظيم تتمتع بكميات متفاوتة من القدرة .

انواع القدرة :

يمكن أن نصنف القدرة (القوة) وفقا لمجموعة من القواعد مبنية بدورها

✳ لمزيد من الاطلاع يرجع الى البحوث التالية التى عالجت موضوع القدرة :

William F. whyte, Street Corner Society (Chicago : University of Chicago Press, 1943), PP. 257-262; Alvin Gouldner, Cosmopolitans and Locals" Administrative Science Quarterly, Vo. 2, No. 3 (Dec. 1957), PP. 282-292; W. F. Whyte, Organizational Behavior : Theory and Practice (Homefood, III : Irwin Dorsey, 1969), PP. 163-165; Peter Self, Administrative Theories and Politics (Toronto, University of Toronto Press, 1974), PP. 192-224.

على طبيعة العلاقة بين صاحب القدرة ومتسلم آثارها Recipient مثل :

١ - القدرة المكافئة Reward Power :

أى أن لشخص ما قدرة على شخص آخر إذا كان باستطاعته أن يكافئه أو يمنع عنه المكافأة - المادية أو المعنوية - وهى تنحصر فى تلك المواقف حيث تكون المكافأة ذات قيمة لتسلّمها .

٢ - القدرة المجبرة (التعسفية) Coercive Power :

وهى مبنية على ادراك المتسلم لقوة صاحب القدرة على التهديد أو العقاب وكلاهما يمكن ممارسته فى نفس الوقت .

٣ - القدرة الشرعية Legitimate Power :

حيث يعترف متسلم القدرة بحق صاحب القدرة بالتأثير فيه وبالتالي يلتزم فى اتباع اتجاه التأثير .

٤ - القدرة الاسنادية (الرجعية) Referrent Power :

يمكن ان تمارس هذه القدرة عندما يتماثل المتسلم مع صاحب القدرة ويحاول أن يسلك ذات مسلكه .

٥ - القدرة الفنية Expert Power :

وهى المبنية على المعرفة المتخصصة لصاحبها قبل قدرة الطبيب على ممارسة قوته على المريض أو قدرة الطيار على السيطرة على المسافرين (١) .

كما يمكن أن نميز بين أنواع القدرة وفقاً لمدى تقبل واعتراف التابعين بشرعيتها ، وأنواع الدوافع نحو الطاعة أو عدمها ونتائج عدم الطاعة ونوع التأثير الذى يمارس على التابع ، فمثلاً يمكن تصنيف القدرة وفقاً للتأثير إلى:

١ - القوة الجسدية :

كأن يستخدم صاحب القدرة قوته Power للتأثير في سلوك التابع بقوته الجسدية (كالهجوم والحجز الخ) .

٢ - السيطرة :

عندما يؤثر شخص ما في سلوك الآخرين بأن يوضح لهم ما يريد أن يفعلوه (بواسطة الامر او الطلب المباشر الخ) .

٣ - الاستغلال او المناورة Manipulation :

وذلك عندما يؤثر صاحب القدرة في سلوك التابعين دون أن يوضح السلوك الذي يريد لهم أن يقوموا به ، ويمكن أن يمارس الاستغلال كأحد انواع القدرة باستخدام الشعارات او الرموز كالدعاية مثلا .

علاقات القوة :

يمكن أن تكون علاقات القدرة أحادية Unilateral اذا قام أحد أطراف العلاقة بممارسة قدرته على الآخر أو مزدوجة (متبادلة) اذا قام طرفا العلاقة بممارسة القدرة على بعضهما البعض ، فعلاقة القوة بين الضابط والجنود علاقة أحادية تمارس من طرف واحد ، وتشكل المساومة Bargaining بين طرفين شكلا رئيسيا من أشكال العلاقة المزدوجة بمقدار ما يؤثر كل طرف في سلوك الآخر في الاتجاه المرغوب والمقصود .

وتوجد علاقات القدرة المزدوجة ليس فقط في حالة القدرة المسيطرة Domination ولكن في حالة القدرة الاستغلالية ، أى أن كل طرف يمكن أن يؤثر في سلوك الآخر دون أن يفصح عن مضامين السلوك المطلوب كما هو الحال في علاقات الدعاية أو التمثيل .

وهناك نوع آخر من علاقات القدرة هو ما يطلق عليه بالعلاقة الأفقية

وهي تعبر عن العلاقة بين الاشخاص المهنيين وبين الوحدات التنظيمية او بين الوظائف المشرفة والوظائف التنفيذية ويصبح عامل القدرة جزءا رئيسيا من هذه العلاقة ويمكن تصنيف هذه العلاقة الافقية الى :

١ - العلاقات بين الوظائف الاستشارية والتنفيذية :

يتعرض دالتون* لعلاقات التنازع بين الوظائف الاستشارية والتنفيذية وتبرز مشكلة القدرة عندما يحاول ذوو الوظائف الاستشارية تنفيذ آرائهم (القدرة الفنية) وكذلك تمارس القدرة اعتمادا على طموح الاشخاص المعنيين .

ب - العلاقة بين التنظيم والمهنيين :

ان نظام مكافآت المهنيين العاملين في التنظيم يعتبر أكثر تعقيدا من نظام الاعضاء الآخرين فيه ، والمشكلة التي تواجه التنظيمات هي مشكلة رقابة المهنيين ، فاذا كان الاشراف من خلال التسلسل فسيقاومه المهنيون اما اذا كان الاشراف من خلال مهنيين فسيققد التنظيم قدرته على الرقابة ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق تولى المشرفين الفنيين الاشراف على غيرهم من المهنيين .

السلطة والقدرة والعلاقة بينهما :

لا يكاد يفرق البعض بين هذين المفهومين بل ويستخدموهما بالتبادل احيانا والتداخل احيانا أخرى ، ويعود سبب التداخل الى أن أصحاب القدرة يزعمون بأنهم يملكون الشرعية اللازمة لاستخدامهما ، أى أنهم يدعون حق ممارسة الحكم والقوة ، في حين ان القدرة الشرعية Legitimate لا يمكن ممارستها الا اذا اعترف التابعون بشرعية صاحب القدرة ، وعندها تصبح

* Melville Dalton, Men who Manage : Fusions of Feeling and Theory in Administration (New York: wiley and Sons, 1059).

القدرة سلطة ، أما اذا لم يعترف بها او يتم قبولها لدى التابعين فتسمى عندئذ اكراها Coercion ، واذا اعتبر صاحب قدرة ما ان قدرته شرعية فيمكنه ان يمارس الانواع السابقة من القدرة (القوة والسيطرة والاستغلال) ، ولكن فيما يتعلق بالاعتراف بشرعية تصرفات صاحب القدرة فمن الواضح ان الاستغلال لا يمكن ان يكون قدرة شرعية (قانونية) لانه في تلك الحالة لا يوجد اعتراف من التابعين بأن المشرف قام بسلوك مبنى على القدرة .

مفهوم السلطة :

السلطة تعنى القدرة الشرعية التى تناط بشخص ما أو بوظيفة ما والتى يجرى قبولها ليس فقط من قبل الممارس للقدرة ولكن من قبل الذين تمارس عليهم أو الاعضاء الآخرين المتأثرين بها (!) وتعنى السلطة كذلك شرعية التأثير فى الآخرين ولا يشترط الكمال فى شرعيتها أى اجماع العاملين التابعين وموافقتهم الكلية . ومن المعلوم ان شرعية الرئيس أو قدرة الدور الذى يقوم به غالبا ما تكون مدعومة من قبل قدرته على الجزاء (المكافأة) والعقاب ، فهيكल السلطة يوازيه هيكل من المحفزات والعقاب .

ويعرف سايمون السلطة بأنها قدرة صنع القرارات التى توجه نشاطات الآخرين ، وهى تمثل العلاقة بين فردين أحدهما مشرف والآخر تابع ، اذ يصيغ المشرف القرارات ويرسلها مع توقعه بأنه سيتم قبولها من التابع ، أما التابع فيتوقع مثل هذه القرارات وبهذا فإن نشاطه يتحدد بها(٢) . فالسلطة اذن تمثل سلوكا من قبل الطرفين ، وعندما يحدث السلوك فقط نستطيع القول بأن علاقات السلطة توجد بين الاشخاص ، أما اذا لم يحدث السلوك فليس هناك سلطة مهما كانت النظرية التنظيمية التى تقول خلاف ذلك .

ولما كانت علاقات السلطة تتضمن معيارا للاختيار كأساس لسلوك التابعين فمن الواضح انه بين شخصين يمكن أن تكون علاقات سلطة فى بعض

المواقف بينما لا تكون في مواقف أخرى . فالنمط السلوكي للمشرف يتضمن الامر أو اختيار بديل سلوكي من قبل التابع وتوقع المشرف بأن الامر يمكن أن يقبل كمعيار للاختيار .

ويتفق مفهوم سايمون للسلطة مع مفهوم برنارد لها فيمكن القول أن مرؤوسا يقبل سلطة رئيسه عندما يسمح لسلوكه بأن يوجه بقرار من الرئيس دون أن يتفحص مزايا ذلك القرار بشكل مستقل ، فعندما يتولى مشرف ما السلطة فإنه لا يسعى لاقتناع المرؤوس ولكن يحاول أن يحصل على القبول منه، أما في التطبيق العملي فتقترن السلطة بالاقتراح والاقتناع .

ويضيف بارنارد معنى آخر لمفهوم السلطة هو ما يسميه منطقة القبول Zone of acceptance وذلك يعني أنه إذا حاولنا ممارسة السلطة الى ما بعد نقطة معينة (نقطة القبول) لدى المرؤوس فإننا يجب أن نتوقع امكانية عصيان هذه السلطة ، وتعتمد درجة القبول أو مداها على القدرة أو الردع أو وسائل العقاب التي يملكها صاحب السلطة في تنفيذ أوامره ، وكلمة وسائل العقاب يجب تفسيرها بصورة عامة لا لتعني الوسائل السلبية فقط بل يجب استعمالها بمدلول ايجابي كالإثارة المحايدة Neutral Stimulus مثل : وحدة الهدف والاتجاهات والقيادة ، فهذه أيضا وسائل لكنها ايجابية لتقبل السلطة مثلها مثل الوسائل السلبية الأخرى كالعقاب المنادى أو المعنوى .

أما أول من ساهم في تطوير مفهوم السلطة فهو ماكس فيبر واضع النموذج المثالي للبيروقراطية ، فقد درس التنظيمات المختلفة وفقا للعلاقة بين مستويات السلطة المتواجدة فيها ، وكان مرد اهتمامه لمفهوم السلطة الاهتمام بالطاعة الاوامر من قبل الافراد في التنظيمات ، فللاجابة على ذلك

* تعود معظم أفكار سايمون حول السلطة الى جستر بارنارد في مؤلفه :
The Functions of the Executive (Footnotes No. 15).

ميز فيبر بين السلطة Authority والقدرة Power ، فالثانية تعنى قدرة اجبار الافراد على الاطاعة بغض النظر عن المقاومة التى يبدونها ، أما السلطة فتعنى اطاعة الرؤوسين للرؤساء بشكل اختياري أو هى حق الرئيس على الرؤوس بالاطاعة ، أى يرى الرؤوسون فى اصدار الاوامر من قبل الرؤساء أمرا شرعيا وقانونيا . وهكذا يميز فيبر بين أنواع التنظيمات المختلفة حسب الطريقة التى تمارس فيها السلطة الشرعية ، وقد حدد فيبر ثلاثة أنواع نموذجية من السلطة الشرعية (٤) :

١ - السلطة التقليدية Traditional Authority :

وترتكز على اعتقاد راسخ فى قدسية التقاليد القديمة وشرعية مركز أولئك الذين يمارسون السلطة ضمن تلك التقاليد ، والطاعة هنا ليست للقوانين بل للحكام وليس للمشرفين ولكن للرؤساء والقوانين الجديدة لا تصدر ولكنها توجد ، والوثائق الوحيدة فى تثبيت القوانين هى وثائق التقاليد أو السوابق .

٢ - السلطة القيادية أو الكارزما Charismatic :

وتستند هذه السلطة على الصفات الخارقة أو قدسية الفرد (القائد) أو بطولاته أو مواصفاته الاستثنائية أو النمط المثالى الذى يمتلكه . وكلمة كاريزما تعنى عطية أو منحة وهى تستخدم للدلالة على ما فوق الطبيعة البشرية أو الصفات المتميزة لقائد ما .

٣ - السلطة القانونية الترشيدية Rational Legal :

وتستند على الاعتقاد بقانونية نمط القواعد المثالية وحق أولئك المالكين للسلطة فى اعطاء الاوامر ، ويجب اطاعة الاوامر غير الشخصية الموضوعة قانونيا ، وتعتبر الوثائق المكتوبة أساس لهذه السلطة ويمكن هواجد كل من هذه الانواع فى نوع معين من التنظيمات وهى مفيدة من أجل تحليل التنظيمات ويمكن ان يوجد نوعان أو ثلاثة منها فى تنظيم واحد (٥) .

وعند دراسة البيروقراطية نجد أن هناك تركيزاً على النوع الثالث أو السلطة المبنية على عوامل رشيدة وشرعية ويسود هذا النوع في المؤسسات المسيطرة في المجتمع الحديث . ويوصف النظام بالعقلانية لأن الوسائل محددة من أجل تحقيق غاية أو هدف معين ، أى أن التنظيم الذى يمارس فيه هذا النوع من السلطة يشبه آلة احسن تصميمها ولها وظيفة محددة للقيام بها وكل جزء من تلك الآلة يساهم في تحقيق الاداء الاكمل لتلك الوظيفة . وتتصف السلطة بالشرعية لأنها تمارس عن طريق نظام من القواعد والخطوات من خلال مكتب يشغله فرد ما في فترة زمنية معينة ويطلق فيبر لفظة بيروقراطية عليه .

الا أن السلطة الشرعية بمفهوم فيبر لا تعنى أنها أفضل الأنواع حتى مع افتراض فيبر أنها مبنية على قواعد رشيدة ، فمبدأ تدرج السلطة بشكل هرمى يخلق نوعاً من الشعور لدى المرؤوسين بعدم المساواة كما لا نستطيع افتراض معاملة الرؤساء للمرؤوسين بشكل متساو حيث تستغل السلطة أحياناً وتمارس بشكل تعسفى انطلاقاً من الشرعية والقانونية . وقد ثبت أن السلطة القانونية لا تكفى بحد ذاتها لتكون معياراً ومقياساً للإشراف وذلك لأنه ثبت من بعض الدراسات الاجتماعية والسيكولوجية أن أفضل أنواع القيادات هى تلك التى تمتلك السلطة القانونية ولكنها تلجأ للأسلوب الديمقراطي في معاملة المرؤوسين . فالسلطة أصبحت تمثل نسقاً من التفاعل بين الرئيس والمرؤوس وليست مجرد أوامر مفروضة من أعلى . والسلطة ليست هى السلطة الرسمية ولكن تلك التى تدع الرؤساء يحكمون مع مرؤوسيهـم وليس فوق مرؤوسيهـم . اضم إلى ذلك أن السلطة الرسمية تجسد الفرد وتحول دونه ودون الإبداع والخلق فى العمل والخلق فى السلوك والإجراءات كما أنها تؤدى إلى الاتكالية أحياناً أو عدم المبالاة وعدم الأخذ بشعور المرؤوسين بل والاكتفاء بأن الإجراءات قانونية لهذا فهى مشروعة ويجب على الطرف الآخر تقبلها . وقد بينت الدراسات الحديثة للسلطة بأنه يمكن قبولها اذا روعى فيها مبدأ المشاركة وبأن المرؤوسين على استعداد لتقبل

التعليمات اذا ساهموا في وضع تلك القرارات المناسبة لحل مشاكلهم .
وعندما طبقت السلطة المبنية على المشاركة وقورنت بتلك المبنية على التسلط
والشدة والدكتاتورية ثبت ان الاولى تؤدي الى زيادة الانتاجية والى درجة
عالية من رضا الافراد وتقبلهم للاوامر .

وتعتبر السلطة الرسمية (السلطة الترشيديّة الشرعية) مصدرا من
مصادر القدرة مع انه يصعب فهم القدرة من خلال السلطة فقط ، فعندما
تتوفر لموظف ما السلطة الرسمية تكون لديه القدرة لترقية أو ابقاء أو طرد
الموظفين وبينما يمكن تقنين أو تفويض السلطة الرسمية فان القدرة تعتبر
طاقة ذاتية يمكن تطويرها ذاتيا ولا يمكن تفويض بعضها كالقدرة الشخصية،
فلا يستطيع المدير ان يشارك رؤساء الفروع في قدرته ولكنه يستطيع ان يوفر
لهم الفرصة لتطوير قدراتهم .

وامتلاك السلطة لا يعنى اوتوماتيكيا امتلاك القدرة ، فكثير من الاداريين
يملكون السلطة الرسمية ولكنهم لا يتمتعون بالقدرة أو التأثير اللازم ،
ويساوى البعض بين القدرة والسلطة ولكنهم يجهلون ان القدرة الضرورية
يجب ان يحصلوا عليها من خلال مجهوداتهم الخاصة في مواقف معينة وهناك
حالات تتفوق فيها القدرة على السلطة الرسمية ، فهناك من يمارس القدرة
في اى مستوى في التنظيم حتى ولو لم يكن يمتلك السلطة الرسمية .

تطور مفهوم السلطة في الفكر التنظيمي :

عالجت نظريات التنظيم المتعاقبة مفهوم السلطة بشكل متفاوت ولكنها
تتشابه في كونها ركزت على دور السياسة في التنظيم لانها تصف وتوصف
Prescribe بعض العمليات شبه السياسية داخل التنظيمات ولانها حاولت
ان تخلق رؤيا مثالية لافضل وسيلة للحكم في التنظيم . ويمكن حصر نظريات
التنظيم تلك في اربعة رئيسية اولها حركة الادارة العلمية التى انبثقت عنها
النظريات الرسمية للادارة ، ثم حركة العلاقات الانسانية التى تبلورت منها

الانسانية الصناعية Industrial Humanism من جهة والعلم الادارى Management Science من جهة اخرى .

وقد كان محور اهتمام هذه النظريات ما يلى :

- ١ - وصف العلاقة المتداخلة بين فئتين داخل التنظيم : النخبة الحاكمة والبقية الباقية من العاملين في التنظيم .
 - ٢ - وصف حقوق وحدود وواجبات كل فئة من الفئتين .
 - ٣ - وضع مفهوم للسلطة والقدرة كأسلوب لحل التنازع بينهما .
- ثم حاول دعاة هذه النظريات من خلال مثالياتها أن يحققوا الاهداف التالية :

- ١ - تحقيق أهداف التنظيم وتلبية حاجات ورغبات الافراد فيه .
- ٢ - التكامل بين الفرد والتنظيم بهدف تحقيق مصلحته ومصلحة التنظيم .
- ٣ - تعظيم Maximization قدرة (طاقة) التنظيم على التغير والتكيف مع البيئة .

ويمكن تصنيف مداخل السلطة وفقا لهذه النظريات الى ثلاثة رئيسية:

١ - مدخل النظرية التقليدية للسلطة :

حاولت النظرية التقليدية (حركة الادارة العلمية والنظرية الرسمية للادارة) حل التنازع بين الفئتين داخل التنظيم من خلال اطار اقتصادى ، فقد اعتبر تبادل المصالح ضمن انتاجية متزايدة محور هذه النظرية ، واعتقد دعاؤها انه يمكن حل التنازع اذا استطاعت حكومة التنظيم الوصول الى عدالة موزعة في تخصيص الموارد وهكذا اعتمدت النظرية التقليدية للتنظيم على قاعدة تركيز السلطة في قمة التنظيم ، ويمكن أن يطلق على السلطة التى عالجتها النظرية التقليدية بالسلطة الرسمية لانها تختص بالمنظمات الرسمية. ويمكن تعريف نظرية السلطة الرسمية بأنها تلك النظرية التى من خلالها يتم

نقل القدرة من المؤسسات الاجتماعية الرئيسية للمديرين في التنظيمات (٦)، اذ أن المصدر النهائي للسلطة يكمن في الملكية الخاصة ، اذن فاتجاه انسياب السلطة هو من المستويات العليا الى المستويات الدنيا من خلال عملية التفويض ، وبسبب عملية التفويض تمارس السلطة تجاه الشخص الذي تم التفويض اليه وليس تجاه غيره . أما دور الفرد ضمن هذه النظرية فهو دور راد الفعل Reactive وبذلك تفغل هذه النظرية الكثير من اهتماماته خاصة فيما يتعلق بالاعتراف بدوره في التنظيم .

ولم يكن تركيز النظرية التقليدية للتنظيم على أهمية الترشيح والقدرة الجسمانية الميكانيكية ليتحقق في الواقع العمل بل ثبتت محدودية الرشداية والقدرة الجسدية مما أدى الى توزيع السلطة في نماذج التنظيم التقليدية ، وهكذا أصبح ممكنا تضمين امكانية توزيع السلطة في الفكر التنظيمي التقليدي . وقد تم معالجة توزيع السلطة ضمن هذا الفكر على أساس امكانية مساهمتها في تحسين أداء التنظيم لوظيفة Organizational Functionality (٧) .

والتنظيم الذي يؤدي وظيفته Functional Organization وفقا لهذه النظرية هو ذلك الذي يسعى الى تحقيق هدف مشترك بشكل اقتصادي ورشيد ومن أجل ذلك ينبغي على المؤسسة أن تحقق ما يلي :

(١) وحدة الغرض من قبل افرادها ويجب توجيه هذه الوحدة نحو هدف

واضح مشترك ومفهوم أو ما يسمى بمهمة التنظيم Mission .

(٢) استخدام التخصص في العمل سواء فيما يتعلق بعمل الافراد أو أعمال المجموعات داخل التنظيم .

(٣) التنسيق اللازم لتحقيق الهدف المشترك من قبل الافراد والمجموعات .

وقد استخدمت الهرمية (الهيراركية) التي يتربع على رأسها مونوقراط Monocrat على هيئة مدير للمساعدة في تحقيق الوظيفة التنظيمية، والنجا دعاة النظرية الى توزيع السلطة لخدموا هدفا آخر غايته دعم الرقابة

التنظيمية المركزية ومتابعة تحقيق هدف التنظيم بفاعلية واقتصادية وعقلانية، وبما أن محددات الرقابة تعود الى محدودية المعرفة والوقت والطاقة فقد ثبت أن مدير مؤسسة لا يستطيع أن يوجه سوى عدد محدود من الافراد ثم يعتمد على هؤلاء ليوصلوا مجموعة أخرى والثانية توجه الثالثة حتى نصل الى آخر فرد في التنظيم .

ولكن دعاة النظرية التقليدية كانوا يدركون بأن توزيع السلطة يمكن أن يقلل من الرقابة الهراركية حتى ولو أدى التوزيع الى تخفيض مرغوب في نطاق الاشراف . وهكذا يمكن الاستنتاج بأن الفكر التنظيمي التقليدي يبين أن السلطة النهائية يجب أن تبقى من اختصاصات المشرف مهما كانت درجة التفويض للمرؤوسين . فقد أفاد جيمز مونى أن « عملية التفويض تعنى نقل سلطة محددة من قبل سلطة عليا ، وفي جوهرها تتضمن تلك العملية مسؤولية مزدوجة فيصبح الشخص المفوض اليه مسؤولا أمام المشرف للقيام بالعمل ولكن يبقى المشرف مسؤولا عن انجاز العمل » (٨) . وعندما يفشل المرؤوس أو يرفض ممارسة السلطة الممنوحة اليه بما يتفق ومركز الادارة فان لمشرفة الحرية القانونية لمنعه من استخدام الموارد للعمل على أساس انه اصبح غير مفوض بالعمل . وهكذا تبقى النظرية التقليدية عملية توزيع القدرة في التنظيم مرتبطة بخيط معلق في رأس الهرم التنظيمي .

ب - المدخل الموقفي لنظرية السلطة :

يرتبط هذا المدخل بنظرية العلاقات الانسانية التي اعتقد دعاؤها بأن السلطة يجب أن تتركز في الادارة الحاكمة لمصلحة المالكين ، ولكنهم اضافوا ان حكم الادارة يمكن تدعيمه عن طريق محو أسباب التلزم بين المحكومين (العاملين) ، وتمتاز هذه النظرية بأنها انتقلت من الاطار الاقتصادي (كما تمثل في النظرية التقليدية) الى الاطار الاجتماعى والنفسى وادخلت مفهوم المجموعة الصغيرة غير الرسمية في الفكر الادارى ، واكتشفت أهمية بعض

الاساليب كالمشاركة والقيادة الديمقراطية في تحقيق مزيد من الانتاجية ورضاء أكثر للعاملين في التنظيم ، أما حل التنازع فيصير عن طريق التكامل بين المصالح المتفاعلة داخل التنظيم .

وقد ساهمت الحركة الانسانية للادارة كذلك في تطوير ما يمكن أن يسمى بالمنهج الموقفي لنظرية السلطة ، واذا أمكن اعتبار مؤلفات وتجارب مايو وروثلسبرغر وديكسون (١٩٣٣ - ١٩٣٩) كأساس لهذه النظرية ، فإن خير ما يمثل هذا المدخل الموقفي كتابات ماري باركر فوليت Follett (٩) ، وقد تضمنت آراء الموقفين نقداً للأسلوب الذي طبقت فيه مبادئ الادارة في التنظيم ، ولكن لم يحدث أن أنكر ذلك النقد الحاجة للتنظيمات الهيراركية بل هدف الى تعديل تطبيق المبادئ الهيراركية على نحو جامد وميكانيكي من خلال تبني الدعوة الى توزيع السلطة ليس فقط لأنها تؤدي الى نطاق اشراف فعال ولكن لأنها تشكل استراتيجية تستجيب من خلالها التنظيمات لبعض الانواع من البيئات . وهكذا تمثل هذه النظرية توجهها تنظيميا Organocentric أى أن هدفه الاساسى هو تحسين الوظيفة التنظيمية ولم تكن تتعامل مع حاجات الفرد (١٠) ، ويفيد الموقفيون بأنه في حالات أو مواقف معينة من المفيد للتنظيم اعطاء الافراد أو المجموعات سلطة أكثر في بيئة العمل حتى لو أدى ذلك الى العمل ضد مبدأ تسلسل الاوامر ووحدة الامر . ويعود هذا التبرير لمزيد من توزيع السلطة الى أن بعض الافراد يملكون مهارات وقدرات المؤسسة في حاجة ماسة اليها ولا يمكن ممارستها بفاعلية الا عندما يكون مستوى الاشراف الاعلى اقل ما يمكن ، وترتبط هذه الفكرة بمفهوم آخر مفاده أن السلطة الممارسة داخل التنظيم على نوعين : قانونية وموقفية أو سلطة مهمة Task Authority والسلطة القانونية هي تلك التي يملكها مشرف ما بسبب مركزه الرسمي في الهرم التنظيمى ، ويمكن تفويضها من المشرف الى المرؤوس لأنها وليدة المركز أو الوظيفة بدلا من أن تكون وليدة مهارات موروثه يملكها كفرد . الا أن كثيرا من السلطات الممارسة في التنظيم تعتبر

موقفية (وضعية) أى أنها تنبع من قدرة الفرد الذاتية ليتكيف مع بيئة ما أو يقوم بمهمة ما أو مجموعة من المهام ، وهذا النوع من السلطة لا يمكن نقله بقرار ادارى ولكنها تكمن فى قدرة الفرد أو مجموعة العمل مهما كان المركز الذى يشغلوه فى السلم الهرمى (١١) .

وهكذا ينظر الى علاقات السلطة من خلال هذا المدخل كعلاقات وليدة للموقف وليست مرتبطة بمركز رسمى (١٢) . وينطلق هذا المفهوم من فلسفة تدعو الى الاعتراف بأثر الفرد على التنظيم وبالاعتراف بالرغبات الدافعية للفرد والمجموعة .

ويرى دعاة هذا المنهج أن التكامل Integration هو الكفيل بحل التنازع فى التنظيم وهو أفضل سبل ثلاثة «السيطرة، والتوفيقية والتكامل»، أى أن الحل يكمن فى التوفيق أو التكامل بين المتنازعين بحيث لا يضحى أحدهما للآخر .

ولكن اذا كانت السلطة وليدة الموقف واذا كان التنازع يحل بالتكامل كيف إذن تنقل الاوامر من شخص الى آخر ؟ تعتقد فوليت ان الحل يكمن فى عدم شخصية اعطاء الاوامر Depersonalization أى أن نوحّد جميع المشاركين فى دراسة الموقف ، ولاكتشاف قانون الموقف واطاعته . وهكذا اذا كانت السلطة وليدة الموقف فلا يجب على شخص ما أن يعطى الاوامر الى شخص آخر ولكن كليهما يجب أن يتفقا أن يأخذا أوامرها من الموقف .

ونلمح فى هذا الحل لتوزيع السلطة اشارة واضحة الى اهمية المشاركة كمدخل من مداخل التكامل ، فالمشاركة تمكن مصدر الامر ليس فقط من توضيح السبب فى اصداره ولكنها تعطى الرؤوسين « الموجه اليهم الامر » فرصة للتساؤل أو حتى لتعديل طبيعة الامر ، وهكذا يصبح الامر هو قانون الموقف الذى أشارت اليه فوليت .

ويبدو أن السلطة القانونية والسلطة الموقفية متطابقتان ، فالسلطة

القانونية أو الاذن الرسمى للتصرف باسم المنظمة يجب أن يملكه أولئك الذين يملكون سلطة الموقف ، وأن توزيع السلطة يمكن أن يلعب دورا هاما لاجداث هذا التطابق بينهما اذ أن توزيع السلطة يفتح المجال أو يجعل استعمال السلطة الموقفية قانونيا في المستويات الدنيا للسلم التنظيمى(١٢) .

وكلما تعقدت التنظيمات الادارية وكلما عملت في بيئات ذات مهمات محددة كلما ازدادت أهمية السلطة الموقفية ، اذ كلما تعقدت البيئة التى يوجد فيها التنظيم كلما أصبحت مركباتها أكثر تخصصا أكثر -تفرعا Differentiated في محاولتها للتكيف مع تلك البيئة وفى مثل هذه الظروف يصبح المديرون فى المستويات العليا أقل قدرة على فهم ما يحدث فى منظماتهم خاصة فى الوحدات المتخصصة التى أوجدتها المنظمة حتى يكتب لها البقاء فى بيئة متداخلة معقدة وقد يمتلكون السلطة القانونية لادارة هذه الوحدات ولكنهم يكتشفون أنه ليس لديهم المعلومات الكافية أو المهارات المطلوبة لممارسة السلطة الموقفية اللازمة لذلك . وعندما تصل الامور الى هذا المستوى من التعقيد يمكن توزيع السلطة القانونية للوحدات المتخصصة من أجل تقليل تلك المحددات Constraints من خلال ممارسة السلطة القانونية والسلطة الموقفية فى نفس المستوى .

وهكذا يختلف المدخل الموقفى لنظرية السلطة عن المدخل التقليدى فى كونه يعطى الفرد حرية أكثر وتفوض فيه السلطات للمستويات الدنيا وذلك كرد فعل على تعقيد البيئة التى توجد فيها تلك المنظمات . ويبدو أنه من خلال المنهج الموقفى لنظرية السلطة يتمكن الفرد من تحقيق ذاته ، الامر الذى تعرض له المنظرون السلوكيون أمثال بنس وهيرزبرغ وارجيريس فقد حاولوا ايجاد حل لمشكلة التوفيق بين رغبات الافراد وحاجاتهم وأهداف التنظيم .

او « كيف يمكن خلق تنظيم يمكن للفرد أن يحصل من خلاله على حرية تعبير مثلى وفى نفس الوقت يحقق التنظيم ارضاء الامثل فى تحقيق أهدافه(١٤) ».

لقد كانت أفكار الموقفين خلفية جيدة لبلورة آراء مستحدثة حول تحقيق المزيد من الحرية الفردية في التنظيم ممثلة في حرية التعبير والمشاركة، إلا أن هذه الآراء لم تتطور دفعة واحدة ولكنها انطلقت من خلال تجارب وممارسات ونماذج استخدمت وطبقت وبعضها جاء نتيجة صدفة Serendipity كما هو الحال في تجارب حركة العلاقات الانسانية التي لم ينجح الذين أشرفوا على اجرائها في اكتشاف أهمية مبدأ المشاركة في التأثير على الانتاجية ورفع الروح المعنوية عند العاملين . على أن آراء بارنارد ومساهمته في تطوير مدخل ثالث لنظرية السلطة تعتبر من المساهمات الهامة في الفكر التنظيمي والذي بنيت عليه كثير من الفلسفات والنظريات الانسانية اللاحقة .

ج - مدخل « القبول » لنظرية السلطة :

تمثل نظرية القبول للسلطة التي طورها بارنارد المحور الاصيل الذي ارتكزت عليه النظريات والمداخل اللاحقة نحو الدوافع والتطوير الذاتي والمشاركة مع أن سايمون ومارس وبريشسوس حاولوا ادخال بعض التعديلات عليها ، وترتكز هذه النظرية على حقيقة أن قبول الفرد أمر ضروري لاقامة السلطة وممارستها :

“The ascent of the individual is necessary to establish authority for him”. (١٥)

ويعرف بارنارد السلطة بأنها « أسلوب للاتصال (الامر) في منظمة رسمية من خلالها يتم قبولها من قبل عضو في المنظمة ويحكم النشاطات التي يساهم بها في تلك المنظمة ، أي يحكم النشاطات التي يقوم بها أو لا ينبغي أن يقوم بها من وجهة نظر التنظيم » (١٦) . ويضع بارنارد أربعة شروط ليصبح الاتصال (الامر) سلطوى (ذا سلطة) :

(١) على المتسلم Receiver لرسالة الاتصال أن يفهمها .

- (٢) عليه أن يعتقد أنها منسجمة مع أهداف التنظيم .
- (٣) وانها منسجمة مع مصالحه الخاصة .
- (٤) وأنه قادر جسميا وعقليا أن يلتزم بها (بالرسالة) (١٧) .

ويوضح بارنارد أن الانضباطية (الانتظام) في السلوك لا يمكن أن يتم دون توفر السلطة ، ويساهم مدخل القبول لنظرية السلطة في توضيح إمكانية تلبية جميع الحاجات في سلم الحاجات البشرية ، إذ أن المدخل يناقش المصالح الفردية والمجموعية والضغوطات والسلوك الخلاق ، وتعتبر نظرية القبول مركبا يمثل تكاملا بين القائد والتابع والموقف الذي تمارس فيه السلطة .

وهكذا تتفاوت المداخل الثلاثة السابقة لنظرية السلطة في درجة تلبية حاجات الفرد ورغباته في التنظيم فبينما يعتبر الأول الفرد مستجيبا Responsive للتنظيم وقليل التأثير والفاعلية في بيئته ، يدخل الثاني عاملا غير شخصي وهو عامل الموقف لتوضيح السلوك الفردي عن طريق افتراض نطاقا أوسع لتنشيط الحاجات وتحقيق الرغبات ويركز على أهمية الموقف في تحقيق سلوك متلائم Coping للفرد .

الا إن ما نلاحظه في هذه المداخل الثلاثة أنها تعترف بأهمية وجود التنظيم لضمان الانضباطية ولضمان أكبر قدر ممكن من الرشداية في اتخاذ القرارات بدلا من ترك الاختيار والحرية للفرد ، ويعتقد دعايتها أن الالتزام بالتنظيم ضروري لتنشيط وتلبية الحاجات في المستويات العليا من سلم الحاجات ولاستمرارية التنظيم . وطالما أن الفرد يتفاعل من خلال التنظيم ويتفاعل مع الموقف فان تنشيط الحاجات وتلبيتها لا يتم الا من خلال التفاعل الشخصي بين الافراد والمجموعات ، الامر الذي أدى الى تطوير نظريات المشاركة الادارية وتوسيع الادوار لانها تتضمن أكثر من مجرد مستوى عادي من التفاعل وتنشيط الحاجات وتلبيتها في السلم العلوى .

السلطة والمشاركة في النظريات الادارية الحديثة :

استمرارا لتطور الفكر التنظيمي وارتباطا بالنظريات الادارية التقليدية والمستحدثة انبثقت فلسفتان متلازمتان هما الانسانية الصناعية Industrial Humanism والعلم الادارى Management Science حيث انبثق الثانى من حركة الادارة العلمية اذ افاد المنظرون ان للعلم فوائد جمة لادارة التنظيمات وهكذا ارتبط العلم الادارى كليا بحركة الادارة العلمية ، كما ساهمت حركة العلاقات الانسانية فى تطبيق العلوم السلوكية على الادارة والتنظيم فاعتمدت الانسنة الصناعية على أبحاث العلوم السلوكية .

واضافة الى هاتين الفلسفتين ساهم الفكر التنظيمي الحديث فى بلورة فلسفة ثالثة هى منهج التعددية Pluralism وتمتاز عن الآخريات بأنها لا ترتبط بأى فلسفة سابقة ويبدو أنها انبثقت من المسؤولية الاجتماعية لادارات الاعمال . ويمكننا أن نلخص افتراضات كل من هذه الفلسفات الثلاث فيما يتعلق بأسلوب الحكم وممارسة السلطة داخل التنظيم والتوفيق بين رغبات الافراد واهداف التنظيم كما يلى :

١ - الانسنة الصناعية :

ترتكز هذه الفلسفة على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة الانسان والنظرة للحالة الانسانية :

اولا : تعطى الاهمية لكرامة الفرد بالاضافة للحاجة لحماية وتطوير شخصيته على أساس متساوى وليس على نمط هيراركي .

ثانيا : ان المكاسب المتحققة فى التنظيم هى مكاسب لافراد وان المنافع المناسبة من هذه المكاسب يجب توزيعها على المسؤولين عنها .

ثالثا : يجب أن يكون العاملون فى التنظيم مصدرا للاجماع والقبول للذين

يرسمون السياسات ويمارسون الرقابة .

رابعا : ان التغيير في التنظيم يجب أن يكون نتيجة لمعرفة جميع البدائل وموافقة المشتركين .

وبناء على هذه الافتراضات يجب استبدال الاوتوقراطية بالديمقراطية وبعث المرونة في التنظيم بدلا من الجمود وتحقيق المساواة في القدرة بين اعضاء لتنظيم ومساعدة بيئة التنظيم على تلبية حاجات الافراد فيه .

هذه هي متطلبات الفلسفة الانسانية في التنظيم وهي تتفق مع التوجه الانساني اى أن الانسان بطبيعته ضد الاوتوقراطية وضد الهيراركية وضد التوتاليتارية Totalitarianism وتواجه التنظيمات من خلال هذه الفلسفة متطلبا اساسيا هو ان البيروقراطية يجب أن تفسح المجال للديمقراطية كأحد وسائل الحكم .

وقد انبثق عن هذه الافكار والافتراضات كثير من النظريات مثل نظرية (آ) لميجريجور والانظمة (١)(٢)(٣)(٤) لـ (ليكرت) والتطوير التنظيمى والشبكة الادارية والتغير المخطط الخ(١٨) .

واعتبرت آراء وأفكار أرجيريس Argyris انعطافا حقيقيا في المدخل الانساني كأحد مداخل حل التناقض الرئيسى في التنظيم والتوفيق بين اهداف الادارة والافراد فيه ، الا ان آراء أرجرز لم تكن لتترجم الى الواقع العملى بسبب رئيسى هو ان مفهوم التطوير الذاتى والقيادة المشاركة تبقى جميعها دون تدعيم ما لم تتغير علاقات السلطة داخل التنظيم .

٢ - العلم الادارى :

تعتبر علمية الادارة تطبيقا واسعا للقيم الرشيدة فى جميع نواحي التنظيم وادارته ، وهى الامتداد النهائى لحركة الادارة العلمية ونتجت عن

التقدم في العلوم الطبيعية والسلوكية ، اما النتيجة التنظيمية المباشرة للعلم الادارى فهى بروز النخبة الفنية Technical Elite ، اذ خلقت هذه الفلسفة ما يسمى بالارستقراطية الفنية ولم تشكل قوة لحكم التنظيم بالوسائل الديمقراطية وهذا يعود الى افتراضاتها حول الانسان ومستقبل الانسانية اذ يعتقد دعائها :

- ١ - ان الانسان مخلوق يبحث عن اللذة والتسلية .
- ٢ - ان الانسان خالق للرخاء والوفرة ومستهلك لهما .
- ٣ - انه المنتج والمستهلك للرفاة المادى .

وقد ظهرت النخبة الفنية او الارستقراطية الفنية كقوة في المجتمعات الصناعية ذات التكنولوجيا المتطورة وهم المؤهلون لحكم التنظيم برشدانية لمصلحة الجميع ويعتبر التعليم والمعلومات والمهارات مصادر لقدراتهم .

٣ - الفلسفة التعددية :

لا تعتبر التعددية عقيدة نابعة من الفكر التنظيمى أو مرتبطة بفلسفة من فلسفاته ولكنها ترتبط بذلك المجال المعروف بالمسؤولية الاجتماعية للإدارة الخاصة، ويتعامل التعدديون مع ظاهرة كلية ذات علاقات مؤسسية وتنظيمية متداخلة ، وينظر دعائها للعالم بأنه « جزء من التسلط في خضم من التعددية الدستورية » (١٩) مصحوبا بالامل بأن نتيجة هذا التفاعل ستكون العدالة والمساواة والصالح الاجتماعى ، أما رؤيتها المثالية للتنظيم الجيد فهو أن الحقيقة تنبع من النظرة الى مسألة ما من وجهات نظر متعددة ثم محاولة الموازنة بينها . ومن الواضح ان فوائد التعددية على المستوى الكلى (المجتمع) او الجزئى (التنظيم) هو حماية الأغلبية من طغيان النخبة .

اثر النظريات الادارية على توزيع السلطة في التنظيم :

ماذا كان اثر هذه الافكار أو نظريات التكامل بين الفرد والتنظيم على

توزيع السلطة في التنظيم ؟ ان ما يجب ان ندركه هو ان المداخل اللاحقة المنبثقة من هذه النظريات سواء المتمثلة في توسيع الاعمال Job Enlargement واغناء (تنقيح) الاعمال Job Enrichment والادارة بطريقة المشاركة Participative Management تتضمن جميعها اعادة توزيع السلطة في التنظيم لغايات خدمة الفرد واهداف المنظمة معا ، وهكذا يؤكد الذين يدعون للادارة المشاركة ان توزيع السلطة في التنظيم يجب ان يحقق غرضين :

(١) زيادة الفاعلية التنظيمية .

(٢) ايجاد بيئة ملائمة لتحقيق ذات الفرد في التنظيم .

وترتبط هذه المفاهيم بما يسمى بنظرية الديمقراطية الحقيقية Grass Root اذ ان كليهما ينظران الى توزيع السلطة للوحدات الاجتماعية الصغيرة كوسيلة للحصول على الحرية الفردية وتحقيق الذات في المدى الطويل .

وما يجب توكيده في هذا المجال هو ان الدعوة الى توزيع السلطة في التنظيم اذا كان مصدرها الادارات العليا تعتبر استراتيجية ضيقة الافق يقصد منها تقرية السلطة الهيراركية حتى ولو كان ذلك ذا نتيجة غير وظيفية للمؤسسة ، اما مقترحات الادارة التي من شأنها ان تزيد في فرصة الفرد ليمارس المسؤولية الذاتية في التنظيم فيمكن ان ينظر اليها - من قبل المستويات الدنيا - بأنها محاولة لاحتواء الموظفين المتمردين أو الوحدات الرافضة في التنظيم . وفي نفس الوقت تنظر المراكز القيادية العليا لاي مطالبة لمزيد من الحرية - من الوحدات العاملة أو الافراد - كعمل غير وظيفي Dysfunctional من وجهة تنظيمية ، ويرتكز هذا الاعتقاد على ان هذه المطالبة تهدد الرقابة الهيراركية ولا تحركها الا الرغبة في بناء الامبراطوريات . وهكذا اذن يمكن القول ان الادارة التقليدية اذا قبلت توزيع السلطة فهي تقبلها لصالح التنظيم بينما يقبلها دعاء المفاهيم الحديثة لصالح الفرد . الا ان

ما يميز المطالبين بالمزيد من الحرية لحكم الذات والرافضين لذلك هو أن كليهما يقبل النموذج الهيراركي بأنه النموذج الوحيد والصالح والوظيفي للتنظيمات الضخمة المعقدة ، إلا أن بعض دعاة الفكر التنظيمي الحديث ينكرون الزعم القائل بأن التنظيمات الهيراركية دائما أكثر فاعلية من التنظيمات اللامركزية في جميع الحالات ، ولهذا يعتقدون بأن في الامكان إعادة توزيع السلطة الشرعية لفائدة التنظيم والفرد في بعض الحالات .

واقع السلطة والقدرة في الفكر التنظيمي المعاصر :

ان المتبع لنظريات التنظيم المتعاقبة يلمح أن أحد أهم المبادئ التي دعا اليها اصحاب العموميات من المنظرين هو مبدأ التعاون أو المحافظة على التنسيق داخل التنظيم ، ان بين الوحدات العاملة أو بين الافراد أو بينهم وبين التنظيم ، وقد فشلت هذه النظريات في معالجة التنازع في التنظيم والذي أصبح السمة المميزة للتنظيمات الحديثة ، وهو يعود بالدرجة الاولى الى تنافر المصالح والى الخلل في علاقات القدرة والسلطة داخل التنظيم .

فقد نظرت النظرية التقليدية للتنازع Conflict كأمر سيء يجب تجنبه مهما كانت الوسائل ، واعتمد الفكر التنظيمي في ذلك على قيم ثلاثة تاصلت في المجتمع الرأسمالي: أولها ان المجتمع الرأسمالي مجتمع وفرة Abundance فاذا توفرت الموارد يمكن للاقتصاد أن ينمو بدون حدود وفي كافة المجالات ، مما سيؤدي الى زيادة فائض في الانتاج Surplus يستخدم جزء منه في كسب اجماع العاملين في المؤسسات ورضاهم ومباركتهم لممارسات الادارة والمالكين واستمرارها في استغلال الثروات والموارد وتحقيق المزيد من الارباح بحيث يسير النظام في تناسق ووثام . الا أنه من خلال التجارب العملية وكنتيجة طبيعية للفكر الرأسمالي وايدولوجيته اجتاحت ذلك المجتمع ازمت اقتصادية واجتماعية تمثلت في تفشي البطالة وارتفاع الاسعار وازدحام المدن وتلوث الهواء والماء وتفكك الاسرة وانحلالها اضافة للأمراض النفسية

والخلقية ، كل هذا ادى الى تغير في القيم السائدة ، فحلت الندرة Scarcity محل الوفرة وتكررت الدعوات لتحديد النمو بدلا من ازدياده بدون حدود والتركيز على النوع بدل الكم والتوجه الانساني بدل التوجه المادى الصرف ، الامر الذى سيؤدى الى تدنى الانتاج او على الاقل الحد من زيادته مما سيؤدى الى نقصان الفائض الامر الذى سينتج عنه تدمير العاملين وعدم الحصول على موافقتهم واجماعهم وسيحل النزاع والتنافر داخل المؤسسات بدلا من التعاون والتنسيق ، وهكذا بدأت المؤسسات والتنظيمات في المجتمع الرأسمالى تجد نفسها وجها لوجه أمام هذا الواقع بجوانبه المعقدة وازدادت الحاجة ليجاد حل لهذا النزاع او محاولة التعايش معه .

اما **دعاة حركة العلاقات الانسانية** فحاولوا معالجة النزاع في التنظيم على مستوى الفرد والمجموعات وركزوا على جوانبه النفسية ونظروا اليه كظاهرة سلبية نتيجة علاقات شخصية سيئة او نتيجة لسوء فهم ينجم عن حقيقة كون احد الاطراف (الادارة او العاملين) لا يفهم مشكلات الطرف الآخر ، في هذه الحالة يصبح النزاع حالة مرضية لا يمكن حله الا باتصالات حسنة وتعاون اكبر ، الا ان هذه النظرية فشلت في التمييز المطلوب بين الاحتكاك الشخصى والنزاع الاجتماعى الذى يعود أساسا الى هيكل التنظيم والمجتمع الذى يتفاعل فيه الافراد والجماعات . وهكذا وبالتحول من مستوى الى آخر اعتقد منظرو الادارة ان حركة العلاقات الانسانية كقيلة بحل جميع مشكلات المجتمع الصناعى الرأسمالى، الا ان ما جرى تجاهله في هذه الفلسفة هو انه بالانتقال من مستوى الفرد والمجموعة (محور تركيز حركة العلاقات الانسانية) الى مستوى المنظمة ، وعند التعامل مع هيكل القدرة داخلها بشكل عام يتبين بان هناك تنازعا لا تعود أسبابه الى الاتصال السئ او العلاقات الشخصية السيئة ولكنه يعود في الاصل الى الاختلاف في المصالح ، او الاختلاف في حقيقة ان ما يمكن ان يكسبه احد الاطراف (الادارة والمالكين) سيخسره الطرف الآخر .

وينسى دعاة نظريات التنظيم في مختلف مراحل تطور الفكر التنظيمي—
أو يتناسون في مداخلهم العميقة أن المؤسسة أية مؤسسة يجب أن ينظر إليها
كمؤسسة اقتصادية وسياسية بمشكلات متنوعة ويسود فيها هيكل للقدرة
والسلطة يجعل التنازع الاجتماعي — بسبب المصالح المتضادة — أمر لا يمكن
تجنبه (٢٠) .

إضافة إلى أنه لو كان محور تركيز دعاة حركة العلاقات الانسانية على
المجموعات ودورها في عملية المساومة — من موقف استراتيجي — فانهم لا شك
سيكتشفون الميزة المثالية لدعوتهم للديمقراطية الداخلية والمشاركة في التنظيم،
وفي الحقيقة عندما يبنون معرفتهم على النتائج التي توصلوا إليها من خلال
تجاربهم على المجموعات ويدعوا لمشاركة العاملين على مستوى المنظمة فانهم
يواجهون معضلة، فاما أنهم يقترحون ديمقراطية زائفة Pseudo-democracy
حيث يعطى العاملون فرصة للمشاركة في قرارات لا تضر الادارة ، او انهم
فعلا يقترحون المشاركة الحقة والتي يمكن أن تتضمن في النهاية تنازل الاداريين
عن جزء من قدرتهم وامتيازاتهم في التنظيم للعاملين فيه ، وعندما تصل
المشاركة إلى ذلك الحد يصبح واضحا انه ما من مدير سيضحي بمصالحه
لمصلحة العاملين . والجواب التقليدي لهذه الشكوك هو أنه في المدى الطويل
تعتبر مصالح جميع الفئات في التنظيم متشابهة ، اذ انه لو زادت سيطرة
العاملين من خلال المشاركة فلا يعنى ذلك أن سيطرة الادارة وقدرتها
تتناقض (٢١) . ومن الواضح أن هذه الاجابة قد تكون صحيحة في بعض
المواقف وغير صحيحة في مواقف أخرى ، فمراجعة لادب المشاركة تبين أنه
يبنى على قاعدة أنه في حالة احداث تغيرات في المؤسسة ينبغي اشراك العاملين
في اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك التغير (كادخال تكنولوجيا حديثة مثلا) بدلا
من فرض التغير عليهم فرضا ، وكأن دعاة المشاركة يعتقدون أنه باشتراك
العاملين أو بدعوتهم للاشتراك في صنع القرار سوف يفتبطوا لدرجة انهم
سيقبلون التغير ، ولكن ما الذي سيحصل فعلا لو أن العاملين رفضوا ذلك

التغيير (بحجة أن المكنتنة ستشل من قدراتهم أو تؤدي الى خفض أعدادهم) ، وماذا سيحصل لو أن الظروف الخارجية والتنافس مع المؤسسات الأخرى يجعل من التغيير أمرا محتملا ؟ ان المشاركة على نطاق واسع تتضمن أقل ما يمكن التحول الجذري في المؤسسات الاقتصادية والسياسية في المجتمع ، ومن الواضح أن دعاة المشاركة والديمقراطية والتفاعل والتكامل والقيادة المرننة Permissive Leadership الخ لم يكونوا يقصدون أو يعنون شيئا من هذا القبيل ، ان خطأهم حول هذه النقطة أنهم حاولوا أن يثوروا المؤسسات لكن دون ثورة حقيقية ودون التعرض الى أسسها الاجتماعية .

ولا يمكن تفسير التفاؤل المفرط حول المشاركة أو القيادة المتساهلة إلا بعد أن نلم باهمال نظريات التنظيم لهيكل القدرة والسلطة وعلاقاتها أو تصويرها على غير حقيقتها في التنظيم والافتراض الخاطئ غالبا أنه طالما أن الإدارة والعاملين فئتان ذات اعتماد متبادل فإن هناك تجمعا وتكاملا للمصالح في التنظيم ، وينسى هؤلاء أن التداخل لا يعنى التعاون فقط ولكنه يتضمن التنازع كذلك خاصة إذا كانت الأطراف المتداخلة ليست على نفس المستوى ولكنها تحتل مواقع ذات تسلسل هيراركي . وحينما توجد المصالح المتنازعة في التنظيم وحينما توجد الجماعات موزعة بشكل هيراركي فإن اغفال الجوانب التوزيعية للقدرة من شأنه أن يعطى صورة خرافية النسق لموقف يتسم بالتنازع .

والدليل على المعالجة غير السليمة لعلاقات القدرة في التنظيم هو أن أحد أقطاب الفكر التنظيمي - العالم بارسونز - والذي تناول التنظيم كمؤسسة اجتماعية عرف القدرة بأنها «الطاقة لتحريك الموارد لتحقيق أهداف التنظيم» ، أى أنه يحصر القدرة في نطاق تحقيق الأهداف ، وبذلك يغفل امكانية استخدام تلك الطاقة بشكل يكون مناقضا لأهداف التنظيم (كاستخدام قدرة التنظيم لتحقيق المصالح الضيقة لفئة مهيمنة في التنظيم) . ان هذا

التحديد يعنى بأن الاهتمام يتركز على ناتج القدرة وليس على توزيعها ويتجنب هذا المفهوم الإشارة الى نظرية «المجموع يساوى صفر» "Zero-Sum Power" المرتبطة بالقوة وهى نظرية تنظر للقدرة بأنها محدودة حتى ان ما يكسبه طرف يخسره طرف آخر ، هذه الطريقة لفهم القدرة تتضمن احتمالات التنازع والسيطرة والخضوع داخل التنظيم (٢٢) .

مستقبل الديمقراطية والمشاركة في التنظيم :

ان ضخامة المؤسسات الحديثة في الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية التى تدور فى فلكها وتطبق نماذجها جعل من أهم المشكلات الرئيسية التى تواجه الافراد فيها هما مشكلتا الاغتراب والحرية ، ومع أنه يمكن أن نعزو المشكلتين الى التفاوت الطبقي فى المجتمعات الرأسمالية الا اننا يمكن ان نشير الى سبب مباشر هو الهيمنة البيروقراطية فى هذه المجتمعات والاتجاه الاستبدادى Totalitarian للمنظمات الكبيرة التى تهدد المؤسسات الديمقراطية فى العالم المتطور ، وعلى المستوى الفردى تهدد طاقات الفرد نحو العقلانية والاختيار الحر .

وما يميز المنظرين الاجتماعيين الذين عالجوا مشاكل التنظيم على المستوى الكلى (المجتمعى) أمثال ماركس وانجلز ومايكلز هو أنهم أعطوا الاهتمام لمشكلات القدرة والسلطة وما يمكن أن تسببه من الحرية أو الاغتراب ، اما النظريات الجزئية Micro على مستوى التنظيم والتى تبعث افكار المنظرين الشموليين Macro فقد نقلت مستوى التحليل من المجتمع الى التنظيم ولما كانت المشكلات الحيوية الرئيسية التى تواجه العالمين المتقدم والنامى تشبه الى حد كبير تلك التى عالجها منظروا البيروقراطية فمن الضروري محاولة تطوير اطار اوسع للتحليل والتقييم ، ففى الوقت الحاضر تعتبر مشكلات القدرة التنظيمية والحرية الفردية داخل التنظيم اكثر أهمية من مشكلات الانتاجية التى عالجتها نظريات التنظيم المتعاقبة ، اذ لم يكن

اهتمامها بالحرية والديمقراطية بقدر اهتمامها بالانتاج وزيادته دون التحسب من النتائج غير المتوقعة لعملية النمو ، ولم يكن محور تحليلها المجتمع بشكل عام ولكنها نظرت للفرد العامل أو انسان التنظيم كأداة يمكن استخدامها لزيادة الانتاج والنمو . وقد اكملت النظريات الرسمية للادارة نظرية تبلور حيث نفذ دعائها روح تلك النظرية حول الترشيح وكرسوا اهتمامها بالفاعلية، بينما درست حركة العلاقات الانسانية سلوك الافراد في التنظيم و اشار دعائها الى أن انسان التنظيم ذو مشاعر وأهداف خاصة تتعارض مع أهداف المؤسسة ، ولكن بالرغم من المظهر الانساني لهذه الحركة واهتمام مايو بمشكلات المجتمع الصناعي بقيت اهتمامات الادارة ومشكلاتها محصورة في الانتاجية وزيادتها ، وبقيت الافكار حول المجموعات غير الرسمية والقيادة والروح المعنوية عوامل اضافية يجب الاهتمام بها عند البحث في السياسات الادارية ، ويمكن قول نفس الشيء عن نظريات التنظيم الحديثة (بما فيها نظريات اتخاذ القرارات) التي ركزت على الجوانب الرشيدة للتنظيم ووضعت اطارا لتكامل العلاقات الانسانية والنظريات الرسمية للادارة .

هكذا بدت فلسفات وحركات ونظريات الفكر التنظيمي متفائلة واقنع دعائها بإمكانية التوصل الى صيغة لحكم التنظيم وتنسيق العلاقة بين فئاته المتنازعة وبأنه اذا تم تطبيق افكارها ومفاهيمها ومبدئها فسيؤدي ذلك الى عالم حر من السيطرة والاضطهاد وانها ستساهم في خلق عالم تملؤه الرشداية ويتمتع ساكنوه بالرخاء والسعادة .

الا أن الواقع العملي أعطى صورة مختلفة ومناقضة لعالم التنظير، فمن الدلائل الواضحة لسيطرة التكنولوجيا ان العلم الادارى Management Science هو الذى سيسود وسيسيطر كايديولوجية حكم داخل التنظيمات ، اما الانسنة الصناعية فهي ليست بديلا للعلم الادارى او مخففة لاثره ولكنها العلم السلوكي المشارك للعلم الادارى ، اما الفلسفة التعددية فلا تعتبر بديلا ناجعا

لايديولوجية تحكم التنظيم ، فمن الواضح والمتوقع أن شكل الحكم في التنظيم سينحصر في ارسنقراطية النخبة حيث تتمركز القدرة في أيدي الفنيين والمهنيين والتكنوقراطيين .

تعطى هذه المؤشرات تصورا غامضا لمستقبل الديمقراطية في التنظيم فقد أشار ميلز - C. Wright Mills (٢٢) الى تدهور التعددية Pluralism وتطور النخبة ذات القدرة والقوة في المجتمع بشكل عام ، وأشار جالبرت (٢٤) الى ظهور الهيكل الفني Technostructure ، كما حذر الـ Ellul من سيطرة التكنيك La Technique ونتيجة لهذه التطورات تحول المؤسسات في المجتمعات الصناعية الرأسمالية التي ينبغي أن تسلك مسلك التوازن Check and Balance الى وحدة واحدة Higher Unification ليس لها علاقة بالديمقراطية أو العدالة أو الصالح الاجتماعي العام (٢٥) .

فاذا كان هذا هو حال هذه المجتمعات - أي التطور نحو التمرکز والتمحور وتركيز السلطة في يد فئة اقلية وعندما لا يستطيع المجتمع الكلي أن يقاوم هذا التماسك القوي السلطوي كيف يتسنى لادارات التنظيمات أن تساعد على تطوير التعددية والديمقراطية ؟ لقد ساهمت نظريات التنظيم التقليدية في تكريس القيادة المركزية وساعدت على استمرارية تقليص الحرية داخل التنظيمات الكبيرة والمعقدة ، فقد بنى هذا الفكر وفقا لرغبات الادارات العليا وركز على أهداف التنظيم وأغراضه وشارك علماء الادارة في تثبيت ممارسات الادارات المختلفة باتباع اسلوب الاستغلال Manipulation احيانا والمناورة احيانا أخرى ومحاولة استقطاب Cooptation واحتواء العاملين ، كل ذلك عمل ضد مصالح المستويات المتدنية في التنظيمات . وساعد انبثاق الفكر التنظيمي من المجتمع الرأسمالي على ترسيخ مفاهيم الاحتكارية والاستغلال لطبقة تكنوقراطية تجعل من مبادئ التنظيم ونظرياته مبررا لممارساتها غير الديمقراطية . ولهذا فمن غير المتوقع من الادارات على

المستوى الجزئي Micro تبنى شعارات الديمقراطية والمساواة والتعددية لقناعتهم أن المركزية التي سببتها التكنولوجيا هي التي تهدد التعددية وهي التي لا بد ستنتصر ، ولا يجدون أمامهم سوى اللجوء الى العملية الدستورية ملها تكون مخرجا من هذا الواقع .

وما يحدث في التنظيمات المعاصرة هو عدم وجود المساواة في الحياة التنظيمية ، إذ أن أصحاب القدرة يفرضون سيطرتهم واراداتهم على الآخرين ويتمتعون بصوت غير متناسب لسن التشريعات ورسم السياسات وتوزيع الموارد ، وطالما أن هناك نخبة (فئة) تسيطر على نظام الحوافز والجوائز والمكافآت أو العقاب داخل التنظيم فهي تستطيع أن تقلل من فرص الاختيار بل وتحدد سلوك الآخرين في التنظيم ، أما أولئك الذين ليسوا أعضاء في النخبة فهم عرضة للاضطهاد والظلم لأنهم لا يوجد لهم « حماية متساوية » مع غيرهم ولا يمكنهم الوصول الى نظام قضائي غير منحاز .

ويصاحب تسلط النخبة في التنظيمات بعض العوائق التي تحول دون تطبيق الديمقراطية المشاركة في المجتمعات الصناعية الرأسمالية ، منها أن الإدارات في هذه المنظمات تدعم الديمقراطية طالما بقيت في اطار المواجهة الحقة Anthentic Confrontation ، أو الحوار ذا المعنى والكفاءة الشخصية والتودد المحبب، ولكن الإدارات أقل دعما لتلك الاشكال التنظيمية التي تسمح للعاملين بحق الانتخاب أو حق ادخال الملكية ضمن العملية الانتخابية التشريعية داخل التنظيم . أما العائق الثاني الذي يواجه ممارسة الديمقراطية المشاركة Participatory Democracy في التنظيمات الصناعية الغربية فهي ان دعاة التوجه الانساني Humanists لا يمكن أن يوصلوا عملاءهم (إدارات التنظيمات) بتبنى برامج لا تتفق مع المصالح الرشيدة لتلك التنظيمات ، إذ أن هيكلا للتنظيم يندمج تحت شكل وروح الحكومة النيابية Representative Government لا يمكن أن ينسجم أو يتفق مع

المتطلب الترشيدى . ولهذا كثيرا ما تستبدل الديمقراطية المشاركة بكلمات وشعارات ومفاهيم لا قيمة لها مثل تحقيق ذاتية الفرد وفاعلية الفريق والمناخ التنظيمى والتطوير التنظيمى الخ .

والسؤال المطروح الآن هو ما هى الاستراتيجية التى يمكن للفرد أن يتبعها اذا كانت الآمال كما نراها ضعيفة فى تحقيق الاستقلال الشخصى الذاتى أو ضمان العدالة فى الحياة التنظيمية المعاصرة ؟

نحو مزيد من الحرية والديمقراطية فى التنظيمات المعاصرة :

قد يكون الجواب على التساؤل السابق هو اللجوء الى الشرعية الدستورية ولكن ذلك أيضا قد لا يكون جوابا مضمونا حيث يمكن أن تتمركز القدرة فى ايدى أولئك الذين يستطيعون أن يقنعوا الآخرين بشرعيتهم المزيقة، فالنخبة التكنوقراطية تبنى شرعيتها لحكم التنظيم على أساس الخبرة الوظيفية . وقد يكون الحل الناجح للحد من سيطرة النخبة الاقلية فى التنظيم هو عن طريق اقناع الادارات والتكنوقراطيين بضرورة وفائدة تبنى مفهوم الديمقراطية المشاركة ، ويجب أن يصاحب التغير فى هيكل التنظيم ادخال قيم العدالة والديمقراطية ، ويجب أن يكون هناك ضمانة لان يشارك مواطنو التنظيم Organization Citizens فى العمليات التشريعية حيث تقرر الحقوق وسيدخل ضمن مواطنى التنظيم المستخدمون والمالكون على السواء، اذ ما لم تقلص قدرة التكنوقراطيين لتساوى مع القدرة الانتخابية لمواطنى التنظيم فستبقى الدعوة للمشاركة والديمقراطية دعوة جوفاء .

ويجب أن يكون هناك التزام بالاجراءات والممارسات الديمقراطية التى تسمح بالتعبير عن المصالح المختلفة والمتباينة ، وهذا الالتزام يجب أن لا يكون قصرا على الادارة فقط ولكن يجب أن يقوم به جميع أعضاء المجتمع السياسى فى التنظيم .

ومما يساعد على استمرارية التعددية السياسية هو وجود شكل من الديمقراطية على مستوى الدولة وفي المؤسسات غير الحكومية والممارسة الجادة لتلك الاشكال من الديمقراطية من قبل جمهرة الناس . فعندما يكون مصدر القدرة (القوة) في التنظيم مجموعة منتخبة من كل الجماعة الاعضاء يمكن معه التخفيف من حدة رقابة وسيطرة النخبة في أعلى السلم التنظيمي . كما يجب توفر ثلاثة شروط أساسية لمنع الديمقراطية من التحول الى اوليغاركية :

١ - ينبغى ان يكون الهيكل الديمقراطى هيكلا مفتوحا فيما يتعلق بالداخلين او النضمين اليه والمشاركين فيه والمتسلقين درجاته . ولا يجب ان تقتصر العضوية في الهيكل الديمقراطى على دفع رسوم باهظة ، او وفقا للجنس او اللون او الدين وكذلك ينبغى ان لا تنحصر المراكز (الادوار) القيادية بالوراثة، ولكن بالانجاز .

٢ - يجب رفع مستوى التعليم عند مواطنى التنظيم حتى لا تستثنى من المشاركة مجموعات لكونها تنقصها المعرفة - معرفة فرصتها للمشاركة او تنقصها الخبرات المنطقية المطلوبة لممارسة درجة معينة من المشاركة .

٣ - اما اهم المتطلبات فهى الميل نحو الانضمام والمشاركة او الرغبة فى المساهمة فى الامكانات والفرص السياسية المتاحة .

ولا تعنى الاشكال الديمقراطية في التنظيم ان يطلب الى القيادات العليا استشارة رؤوسهم فقط ولكنها تعنى ان مصدر القدرة الشرعية يجب ان يكون اعضاء التنظيم في كافة المستويات ويطلب الى قيادة الجمعيات المهنية (المنظمات) واتحادات العمال والمؤسسات التعليمية ان يعزوا مراكزهم من خلال انتخابات الاعضاء ومن خلال الاستفتاء على السياسات الجديدة . حتى المؤسسات الصناعية ينبغى ان تخصص بعض المجالات التى تتخذ فيها القرارات وتخضعها لموافقة المستويات الادارية الدنيا .

ان تنمية المسؤولية لدى صغار العاملين وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الحرية (الاستقلالية) الفردية ، تساعد على التطور الشخصي لدى الافراد ومشاركتهم والتزامهم وبالتالي زيادة انتاجيتهم .

ان ما هو مطلوب هو انخراط الفرد في التنظيم (النظام) حتى يمكن تضمينه في القرارات التي تؤثر فيه كعضو في النظام ، ويجب ان يكون له صوت مسموع بل وصوت ناخب في النظام الفرعي وكذلك صوت ودور في تمثيل (ذلك النظام الفرعي) ضمن الهيكل الكلى ، هذا النوع من المشاركة يضمن له فرصة المساهمة في المكافآت التي تحصل عليها المجموعة التي تشكل جزءا من النظام .

ومما يساعد في تطوير عملية المشاركة تغيير رئيسي في هيكل القدرة داخل التنظيم كان يتم انتخاب لجان من قبل العاملين .

ويجب ان يتم تفويض السلطة للمستويات الادارية الدنيا وكذلك اتخاذ القرارات في الامور التي تهتم هذه المستويات عن طريق تغير رسمى في هيكل التنظيم كما يجب ان يصاحب التغير في هيكل القدرة في التنظيم تغير في هيكل المكافآت Reward Structure ، فهيكل المكافآت هو الذى يقرر درجة القدرة والسلطة فى التنظيم وينظم علاقاتهما ، ويقدر ما يتوزع نظام المكافآت بين العاملين فى المؤسسة ادارة ومرؤوسين بقدر ما نضمن توزيعا فى خطوط القدرة وبذلك نخطو الخطوة الاولى نحو مزيد من الديمقراطية والعدالة والمساواة .

وتعتبر المشاركة فى الارباح والمنتوج او ارباح الانتاجية اساسا سليما لتطور التنظيم والتوفيق بين اهداف الافراد واهداف التنظيم .

ويرافق هذه المتطلبات متطلب رئيسي يتعلق بالتغير فى أنظمة فرعية اخرى فى التنظيم خاصة التغير فى هيكل الاتصالات داخل التنظيم اذ ان

الاتصالات يجب أن تكون من ذات الاتجاهين أى أن تقوم الإدارة بتزويد العاملين بكافة المعلومات التى يحتاجون إليها سواء من داخل التنظيم أو خارجه ، وكذلك يجب إيصال المعلومات الى الإدارة العليا من خلال ممثلى العاملين فى اللجان المختلفة .

ان التغير فى هذه الهياكل الثلاث من شأنه ان يؤدي الى تماثل أهداف الفرد مع أهداف التنظيم بحيث تسمح اتاحة فرصة المشاركة فى اتخاذ القرارات حول أمور ذات أهمية للفرد باستقلالية الفرد ورفع الذات الداخلى عنده . وتزداد دوافع التعبير الذاتى نتيجة لذلك ، ويصبح العمل التنظيمى يمثل انجازه الشخصى ويعطيه دعما قويا لتماثله معه .

خلاصة :

ان فهمنا للتنظيم كظاهرة اجتماعية حديثة لا يمكن أن يتكامل الا من خلال فهم علاقات القدرة والسلطة داخله . لقد أعطى المنظرون اهتماما للسلطة فى التنظيم ابتداء بويبر وانتهاء بالنظريات الحديثة ولكن ما من أحد أشار الى أهمية علاقات القدرة والسلطة وكيف تؤدي الى خلق المشكلات داخل التنظيم أو إيجاد الحلول لها . ان النظريات الموضوعة لمعالجة مشكلات الفرد فى المجموعة وفى التنظيم أو مشكلات التنظيم فى البيئة والمجتمع عجزت جميعها عن إيجاد حلول ناجعة للمشكلة الرئيسية وهى عملية التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين . اذ ان المشكلة لا تكمن فقط فى اتخاذ التنظيم البيروقراطى كحقيقة مسلم بها وبالتالي محاولة تصحيح مساوئه وانحرافاتة ولكن تكمن فى البحث واختيار معيار - لتجميع الافراد او تصنيفهم - يكون أكثر ملاءمة لتفهم الوسائل التى يربط بها الافراد بعضهم ببعض وتساعدنا لمعرفة ماذا تم فى التنظيم . وفى هذا المجال يلعب مفهوم القدرة أهمية كبيرة ، ويمتلك الافراد والمجموعات رقابة متفاوتة على القرارات

وصنع السياسات وكذلك قدرة مختلفة على الوصول والتحكم في موارد التنظيم ، ان توزيع الرقابة على الموارد وعلى سلوك الآخرين وتشكيل مجموعات المصالح تبعاً لذلك - والتي تتنازع فيما بينها في محاولتها للحفاظ على أو تغير نمط التوزيع السابق لصالحها - تعتبر دلالات هامة لفهم حقيقة التنظيم .

المراجع

- 1 — Edward A. Shills and H. Goldhamer "Types of Power and Status", **American J. of Sociology**, Vol. XLV, (Sept. 1939). pp. 174-182.
- 2 — Daniel Katz and Robert L. Khan, **The Social Psychology of Organizations** (New York: John Wiley and Sons, 1966). p. 203.
- 3 — Herbert Simon, **Administrative Behavior** (New York: The Free Press, 1947), p. 125.
- 4 — Bertram Gross, **The Managing of Organizations** (New York: The Free Press, 1964), vol. I, ch. 3.
- 5 — D.S. Pugh and D.J. Hickson and C.R. Hinings, **Writers on Organizations** 2nd, ed., Penguin Books, 1971, p. 19.
- 6 — H. Koontz & C. O'donnell, **Principles of Management** (New York: McGraw-Hill Co., 1946), p. 51.
- 7 — Amitai Etzioni, **Modern Organizations** (Englewood Cliffs : Prentice Hall Inc., 1964). pp. 20-21.
- 8 — James D. Mooney, "The Principles of Organization", in **Ideas and Issues in Public Administration**, ed. by C.D. Waldo (New York McGraw-Hill Book Co., 1953), p. 96.

- 9 — H. C. Metcalf and L. Urwick, **Dynamic Administration**, The Collected Papers of M. P. Follett (New York: Harper and Row, Inc., 1941).
- 10 — James D. Thompson, **Organization in Action : Social Science Bases of Administrative Theory** (New York: McGraw-Hill Inc., 1967), pp. 140-141.
- 11 — M. P. Follett, " Freedom and Coordination " in L. Urwick, ed. **Lectures in Business Organizations** (London Management Publications Trust, 1944), pp. 34-46.
- 12 — Metcalf, *op. cit.*, p. 151.
- 13 — James Thompson, *op. cit.*, pp. 60-61.
- 14 — Chris Argyris, "The Individual and the Organization", **Administrative Science Quarterly** (June 1957), p. 24.
- 15 — Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive** (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938), P. 156.
- 16 — *Ibid*, p. 163.
- 17 — *Ibid.*, p. 165.
- 18 — Joan Woodward, **Industrial Organizations Theory and Practice** (London : Oxford University Press, 1965), p. 35.

-
- 19 — Richard Eells and Clarence C. Walton, **Conceptual Foundations of Business** (Homewood, III; Richard Irwin and Inc., 1961), p. 360.
- 20 — Peter Drucker, **The Practice of Management**, 1961, p. 246.
- 21 — A. Tannenbaum and B. Georgopoulos, "The Distribution of Cotnrol in Formal Organizations", **Social Forces**, vol. 36 (1957), pp. 44-50.
- 22 — Talcot Parsons, "The Distribution of Power in American Society", **World Politics**, Vol. 10 (1957), pp. 108-129.
- 23 — C. Wright Mills, **The Power Elite** (New York: Oxford University Press, 1957).
- 24 — J. K. Galbraith, **Economics and the Public Purpose** (Boston : Houghton Mifflin Co., 1973).
- 25 — Jacques Ellul, **The Technological Society** (New York: Alfred A. Knopf, Inc., 1965).