

الباب الثانى :

## القوة

واستراتيجيات الاستحواز عليها

الفصل الرابع :

مفهوم القوة

## القيادة والقوة

### Leadership and power القيادة والقوة

يشارك مفهوم القيادة Leadership ومفهوم القوة Power فى أشياء كثيرة ، فبعض الأفراد نعتبرهم قادة لأنهم يجيدون ممارسة القوة والتأثير على الآخرين ، فممارسة التأثير جزء رئيسى وعنصر هام فى معظم وظائف القيادة . إلا أنه لا يمكن النظر إلى القيادة والقوة على أنهم مفهوم واحد ، القيادة تسعى إلى اختيار الأدوات التى تمارس بها القوة ، بعبارة أخرى فإن القيادة هى النقطة التى تنشط فيها القوة .

### القيادة والسلطة الوظيفية

كما أنه يجب التفرقة بين القيادة وبين السلطة الوظيفية فالقيادة تعرف بأنها القدرة على التأثير فى سلوك الآخرين التابعين وهذا ما لا تمنحه السلطة الوظيفية فى الهيكل التنظيمى ، وهذه التفرقة ترجع إلى مصدر القوة التى يمارسها القائد ، فالعلاقات الرئاسية كالعلاقة بين الضابط وجنوده والمدير المنفذ فى مجال الأعمال وموظفوه .

ويجب أن نعترف ان إمكانية تقسيم وتحديد مصادر القوة بدقة فى أى موقف تنظيمى موضع الشك ، إلا أنه من الأفضل الاعتراف بأن السلطة الرئاسية والقيادة شيان مختلفان وأن الفرق الحقيقى بينهم هو القوة . فالشخص الذى لا نفوذ له قد يكون رئيساً لمنظمة ولكنه يصبح قائداً عندما يمتلك النفوذ .

وإذا كانت السلطة الرئاسية تعنى ممارسة القوة الممنوحة للشخص من الهيكل التنظيمى الرسمى وهى تؤدى دورها بشكل روتينى كما أنها تتصف بالاستقرار والانتظام وهى عادةً كافية لضمان تحقيق الأداء المطلوب من المرؤوسين وذلك لأن المرؤوسين لديهم الاستعداد لتقبل السلوك المطلوب ، كما أنهم لا يرغبون عادةً فى تحدى الأوامر الصادرة إليهم .

وهنا تظهر أهمية القيادة فى مواجهة المواقف غير الروتينية أو عندما يبدى المرؤوسون إصرار على تحدى الأوامر الرسمية ، كذلك تبلغ الحاجة للقيادة زروتها عندما تتجه المنظمة نحو التغيير التنظيمى أو تعديل السلوك .

## القيادة والإدارة Leadership and Management

أن علينا أن نتذكر دائماً أن السلطة الرئاسية تتشابه دائماً مع القيادة ، فالمدير بحكم عمله يحوز السلطة الرئاسية ، والمدير يجب أن يدرك أبعاد الفرق بين القيادة والإدارة ويفهم الأبعاد الكاملة لكل منهما ، كما ينبغى عليه أن لا يضيع جهده فى محاولة ممارسة القيادة فى قضايا يتقبل فيها المرؤوسين أوامره الروتينية كما أنه يجب أن يدرك أن المركز الوظيفى لا يكفى للقيام بكل مهام منصبه .  
كذلك يجب أن يدرك المدير أن الكثير من الأعمال فى أى منظمة يجب أن تتحول إلى روتين يتقبله أعضاء المنظمة وأن عليه أن يحتفظ بموارده القيادية للتصرف فى الأعمال الأكثر أهمية .

## أهمية مفهوم القوة

تبدو فكرة القوة فى المنظمات مفهومه إلى درجة كبيرة ، إلا أن البساطة الظاهرية لمفهوم القوة خداعة إلى حد كبير ، ولعل هذا هو السبب فى خلو كتب التنظيم والإدارة من وجود اهتمام كبير ومنطقى لمفهوم القوة باستثناء إشارات عابرة وسريعة فى هذا المجال ، وربما كان ذلك انعكاساً لمناهج علماء النفس والاجتماع والسياسة والإدارة فى معالجة مفهوم القوة حيث لم يأخذوا فى بحث أبعادها أية أسس منطقية إلا فى السنوات الأخيرة ، وبدأت ظاهرة القوة كما لو كانت تتصف بالغيبية بحيث يمكن الحديث فيها ولكن لا يمكن شرحها أو إجراء البحوث فيها .

ومراجعة كتب إدارة الأعمال العربية فى موضوع القوة نجد أنها أغفلت هذا المفهوم تماماً بالرغم من كونه عنصراً هاماً لفهم ديناميكية المنظمة ومحور هام من محددات وظيفة القيادة . ولاشك أن هذا النقص غير المتعمد ربما كان انعكاساً للاتجاه الفكرى العالمى فى موضوع القوة وربما كان لحدائثة مفهوم القوة .

ومراجعة التراث الفكرى لإدارة الأعمال نجد أن حركة الإدارة العلمية (فريدريك تيلر - جانت - جلبرث - ....) والمدرسة الوظيفية (هنرى فايول - ...) وبيروقراطية ماكس ويبر واتجاه علماء نفس التنظيم (إبراهام ماسلو - ...) أتت كل تلك المساهمات خالية من الإشارة إلى مفهوم القوة وديناميكية القوة داخل المنظمة .

وفى السنوات القليلة الأخيرة وجدنا أن المراجع والباحث عن القوة بدأت فى التزايد إلا أنها ما زالت فى طور النمو والتكوين وما زال الفكر الإدارى والتنظيمى فى حاجة إلى مزيد منها .

### مفهوم القوة Power concept

لقد تعرض مفهوم القوة إلى تنوع فى التعريفات التى قدمت لها أكثر من أى مفهوم آخر إلى الدرجة التى تجعلنا نقول أن كل كاتب كتب عن القوة تبنى مفهوم يختلف عن غيره من الكتاب الآخرين .

ويعرف ماكس ويبر<sup>1</sup> Max Weber 1947 أحد الرواد الأوائل الاجتماعيين المشهورين . القوة بأنها "احتمال أن فرد معين من خلال علاقاته الاجتماعية أن يكون في مركز يسمح له بأن يفرض إرادته الخاصة على الآخرين بدون مقاومة منهم .

كما يعرف ولتر نورد Walter, R., Nord, 1978 القوة بأنها القدرة على التأثير على التابعين تجاه تحقيق أهداف معينة مهما كانت قدرتهم وطاقتهم وفرض هذه الأهداف عليهم .

ويفترض هنا أن تمارس القوة عندما يكون هناك تعارض بين الأهداف أو على الأقل يناقض بعضها الآخر .

ويقدم لنا روبنز Robbins, A. 1975 شرح تفصيلي لمفهوم القوة بقوله عندما نحن نناقش مفهوم القوة فنحن نعنى القدرة على التأثير والرقابة على أى شئ يكون ذو قيمة للآخرين .

فإذا كان الفرد "س" له تأثير على فرد أو مجموعة "ص" عندئذ فإن "س" يستطيع أن يؤثر على أداء الفرد "ص" بطريقة معينة بحيث تكون نتائج تصرفات الفرد "ص" هي النتائج المفضلة لدى الفرد "س" طبقاً لاهتماماته الشخصية . وبناء على ذلك فإن القوة تتطلب وجود شخصين أو أكثر ممارس للقوة وموضوع لممارسة القوة .

وإذا كان مفهوم القوة ومفهوم السياسة لم يدخلوا بقوة ضمن المؤلفات فى إدارة الأعمال فإن هذا لا يعنى أن منظمات الأعمال لا تتضمن فى ذاتها تشكيلاً سياسياً ، ومراجعة الأهداف الرئيسية لجميع حركات الإصلاح الإدارى فى منظمات الإدارة العامة أو إدارة الأعمال هو تخليص المنظمات الإدارية من الاستخدام غير السليم للقوة والسياسة .

---

<sup>1</sup> Weber, Max, the theory of social and economic organization . free press, 1947

- Walter, R., Nord "Dreams of humanization and realities of power , academy of management review, 1978 p. 75

## السلطة والقوة والسياسة

سبق أن ذكرنا أن السلطة والقوة شيان مختلفان ، وأن مراكز الهيكل التنظيمي تشير إلى السلطة الوظيفية النابعة من الهيكل التنظيمي ، أى حق اتخاذ القرارات وحق التوجيه والإشراف على الآخرين ، وأنها لا تعنى بالضرورة أن الأفراد الشاغلين لمراكز إدارية فى الهيكل التنظيمي يملكون القوة على فرض إرادتهم ، كما أن الهيكل التنظيمي لا يدلنا عن نظم التأثير بين المراكز الإدارية والتي تغلب على اتخاذ القرارات فى المدرج التنظيمي .

وفى كثير من الكتابات<sup>1</sup> فإن مفهوم القوة Power يكون متداخلاً مع مفهوم السلطة Authority أو متشابكاً معه أو متداخلاً مع مفهوم التأثير Influence وربما كان هذا التشابك لأن الثلاثة مفاهيم السابقة تستخدم كلمة التأثير Influence فى وصف القوة .

وبالتالى فإنه ليس غريباً أن أحد المنظرين الأوائل شستر برنارد Chester Barnard قد عرف القوة فى مفهوم السلطة غير الرسمية Informal authority وذلك فى كتابه الشهير وظائف المديرين .

كما أن كثير من علماء الاجتماع عرفوا السلطة Authority بأنها القوة الشرعية legitimate power وهذه الاختلافات يجب أن تكون واضحة لدينا حينما نعرض لمفهوم القوة .

ويبدو أنه من المحتم أن تحظى السياسة التنظيمية وسياسة القوة بمزيد من الاهتمام فى السنوات المقبلة وهى جزء من الاهتمام الشامل بالأساليب الاجتماعية المكونة للسلوك التنظيمي ومحاولة لتغطية مساحات عدم الفهم فى الظواهر التنظيمية التى تركتها لنا النظريات التقليدية فى المنظمات وفى الإدارة . فما زال مفهوم الهيكل التنظيمي لا يقدم لنا دليل مفهوم عن نظم التأثير المتبادل بين المراكز

---

<sup>1</sup> Crimes, A.J., "Authority, power influence and social control, A Theoretical synthesis Academy of Management review 1975, PP. 725.

الإدارية والتي تغلب على اتخاذ القرارات فى المدرج التنظيمى ، كما هو أيضاً لا يقدم لنا دليل مفهوم على الطريقة التى يرقى بها أفراد بالذات إلى الوظائف ذات المكانة أعلى الهيكل التنظيمى ، هل يمكن افتراض أن جميع الترقيات والتعيينات تسير حسب سياسات إدارة الأفراد الرسمية وبما يتفق مع اعتبارات الكفاءة ، بمعنى آخر ما هى القوى التى تسيطر على التنظيم الداخلى وتتحكم فيه فى ضوء المفاهيم التقليدية عن الهيكل التنظيمى والسلطة ؟ .

ومنذ ما يزيد عن أربعين عاماً قرر ميلر وفروم (1) Miller, B & Vroom أن سياسة القوة تمتد خلال البناء الاجتماعى للصناعة ولجميع أنواع المنظمات ، فالأفراد الذين يشتركون فى الهيكل التنظيمى يجب أن يتعلموا أداء الأدوار المختلفة ، وتتطلب الأدوار التكيف مع طرق الصراع التنظيمى والتوفيق والتسويق والتعاون ، فإذا نجحوا فى ذلك يكتسبون القوة والمكانة وإذا فشلوا قام آخرون واحتلوا أماكنهم . وإذا كانت القوة كمفهوم يمكن أن تعرف بأنها القدرة على جعل فرد أو جماعة يقوموا بتأدية شئ معين – أو جعل الفرد أو الجماعة يتغيروا بطريقة معينة إن سياسة القوة هو مصطلح يقصد به شبكة التفاعلات التى تكتسب القوة بمقتضاها وتنتقل وتمارس فى الآخرين .

ويربط هرولد لاسول (2) Harold Lasswell

بين القوة والسياسة بقوله أن السياسة هى الإطار الموحد ... وهو المعنى الفنى المتغير للتأثير والمؤثر والقوة وحائز القوة .

### الحاجة إلى القوة

إذا كان الفرد يفكر فى التأثير والرقابة التى له على الآخرين وكيف يستطيع أن يستخدم هذا التأثير ، بمنطق أن يكسب المناظرة ، أن يغير سلوك الآخرين ، ويكسب

(1) Miller, B., C & William H., industrial sociology, New York Harper and Brothers, 1951, P. 339.

(2) Harold Lasswell, Politics who gets, what, when, How, New York, whittlessey House 1936.

موقع فى السلطة والمكانة ، عندئذ يقول السيكولوجيين أن هذا الفرد لديه حاجة قوية للقوة .

وسيحاول الأفراد الذين لديهم دافع قوى للقوة أن يؤثر على الآخرين مباشرة بصياغة الاقتراحات وتقديم الأداء وتقييم الأمور وهم يرغبون فى إبداء آرائهم للآخرين .

وهو يبحث عن مواقف القيادة فى أنشطة الجماعات وعندما يصبحون قادة فإنهم يعتمدون على المساهمات مثل القدرة والقدرة الاجتماعية وغالباً ما يكونوا عادتاً متحدثين لبقين وأحياناً مجادلين .

ويبدو الشخص الذى لديه حاجة للقوة للآخرين أنه قوى ومتحدث لبق ومطلوب من الآخرين وصعب المراسى .

وكما نتوقع فإن الأفراد الذين لديهم اهتمام بحياسة القوة ، يفضلون المواقف التى تسمح لهم بممارسة القوة ، ويتمتعون بالأدوار التى تحتاج إلى الإقناع مثل وظائف المدرسين والخطيب العام .

كذلك يفضلون الأعمال التى تتطلب درجة عالية من الرقابة على الآخرين لممارسة التأثير كالمكاتب السياسية أو الإدارة العليا .

أوجدت الدراسات، فى دوافع المديرين أن الحاجة للانتماء تحدد المدير الناضج ، بينما الأفراد فى الإدارة العليا أو رئيس مجلس الإدارة يدفعون بالحاجة للقوة .

الأفراد الذين لديهم حاجة للقوة لا يحصلون عليها فى كل الأحوال ولكن حتى عندما ينجحون فى الحصول عليها فإن أستاذتهم واستخدامهم للقوة يحدد بواسطة احتياجات الآخرين وقيم الآخرين . الشخص الذى لديه حاجة كبيرة للقوة لديه اهتمام قليل بالعلاقات الدافئة والانتمائية، وتتجه قيمة السلطوية القوية بالتأكيد إلى السلوك والتصرفات الاتوقراطية والديكتاتورية ، ومن ناحية أخرى إن الشخص الذى لديه حاجة قوية للقوة يوجه انتباهه بحساسية كبيرة إلى مشاعر الآخرين ويرغب فى تقديم الخدمات للآخرين الذين يعتقد أنهم يمكن أن يساهموا فى تحقيق مهمته الأساسية فى الحياة .

## الدراسات الرائدة فى القوة

لقد اندمج علماء الاجتماع فى دراسة القوة والتأثير منذ ما يزيد عن أربعون عاماً منذ بداية الخمسينات من هذا القرن بدأ السيسولوجين يكتشفون وجود القوة فى المنظمات وكانت تلك الدراسات جزئية اى إن هذه الدراسات تعاملت مع أجزاء من القوة مثل الشخصية التسلطية أو تشكيل القوة فى المنظمات أو تأثير بعض القوى الخارجية على تشكيل القوة داخل المنظمة ، إلا أن هذه البحوث الميدانية كانت جزئية ولا تستطيع أن تقدم لنا نظرية متكاملة عن القوة والتأثير وكانت جزئية هذه الدراسات ترجع الى بن الكثير من العلماء السيكولوجين أو أغلب السيكولوجين لا يقبلون بوجه عام أن يستخدم دافع القوة فى المنظمات .

ومن ناحية أخرى فإن خصائص الشخصية الباحثة عن الاستحواذ على القوة وجه إليها الكثير من النقد الاجتماعى وهذا النقد وجه إلى مستخدم القوة أكثر من توجهه إلى البحث العلمى الخاص بالحاجة إلى القوة .

ومن ناحية أخرى فإن قضية الاستحواذ على القوة وتجميعها كان من المحتم أن تعالج بنوع من الشك والتخوف فى ظل الديمقراطية . واتجه العلماء بسرعة لتأويل المفهوم الأصلى للقوة إلى مفاهيم التأثير والرقابة ونظروا إلى القوة التى تطورت فى المجتمع باعتبارها معالجة خطيرة على قيمنا الديمقراطية وعلى طريقة حياتنا .

ولكن فى السنوات الأخيرة تولد اهتمام جديد ومعارف جديدة كما أن الطلب على القوة تم ملاحظته فى المجتمع الأمريكى الجديد ولاشك أن أفضل مثال على دراسة القوة ما أطلق عليه فضيحة وترجيت وهى مثال للدراسات الشيقة عن القوة واستخدامها .

وسنعرض هنا بعض الدراسات الاجتماعية الجزئية للقوة والتى كانت هى البداية أو النواة التى يمكن أن يتجمع حولها جسم نامى من المعرفة النظرية لظاهرة القوة والتأثير فى المنظمات — ولكن لن نجري تقييماً لتلك الدراسات أو طرق البحث المستخدمة بها لأنها لا تمثل إلا بدايات لدراسة القوة .

## الدراسات الميدانية الجزئية فى القوة

فى دراسة لميفل دالتون<sup>1</sup> Melville Dalton, 1955

لدراسة القوة فى أحد المنظمات ذات الفروع اللامركزية أوضحت نتائج الدراسة أن القوة لا تتساب تلقائياً من أعلى إلى أسفل كإسياب السلطة فى المدرج التنظيمى فعندما بذلت الإدارة المركزية محاولات لفرض الرقابة على وحدة لا مركزية تابعة للمنظمة ، لم تودى ذلك إلى إسياب القوة إلى أسفل .

وفى دراسة أخرى قام بها سيمور لبست Seymour Lipset أوضحها فى كتابه البيروقراطية والتغير الاجتماعى عن دراسة التغيرات الاجتماعية . أوضحت الدراسة أن المصادر الأساسية للقوة كانت القوة التشريعية أو القانونية التى تتبع من النظام البيروقراطى وخصوصاً بالنسبة للقيادات الجديدة التى تشغل منصبها عن طريق الانتخاب وليس عن طريق الترقى داخل المنظمة .

وفى الدراسة الاجتماعية التى أجراها فليب سليزنيك<sup>2</sup> Philip Selznick فى هيئة وادى التيس الشهير أن أهداف هذه المنظمة كانت تتحدد خارج المنظمة وخارج الحكومة نفسها التى كانت تشرف على المنظمة ، وهناك اكتشافات ان القوى الخارجية يمكن أن تمارس القوة والنفوذ على صياغة أهداف المنظمات وعلى أساليب تحقيقها .

ودراسة أخرى أجراها جيمس تومبسون James, D., Thompson فى إدارتين مختلفتان تابعتان للقوات الجوية الأمريكية لها نفس الهيكل التنظيمى ، كشفت هذه الدراسة عن اختلاف ملحوظ فى ممارسة القوة فى هذين الإدارتين بالرغم من أن الهيكل التنظيمى فيهما واحد .

---

<sup>1</sup> Dalton, Melville, *Managing the Managers, Human organization* (vol 14) 1955 pp. 4-19

<sup>2</sup> Selznick, P., *An approach to theory of bureaucracy amer, Social review*, Vol., 13 , 1948

## النظريات المفسرة لمصادر وأنماط القوة مقدمة

تعددت المحاولات التي سعى إليها الباحثين والمفكرين للتعرف على المصادر الرئيسية للقوة التي يمكن أن يستحوذ عليها الأفراد في المنظمات وسواء كانت هذه القوة مجمعة في يد قائد المنظمة أو كانت موزعة على مجموعة من الأفراد حائزي القوة ، فإن هناك تقسيمات قدمها السيسولوجون منهم أيتزيونى Etzioni وفرنش وريفنز French and Raven وكذلك تقسيم قدمه أحد السيكولوجيين هو ميكلاند McClelland .

وبينما كان أيتزيونى يبحث في المنظمات المعقدة عن ديناميكية المنظمات وأشكال الانتماءات التنظيمية Organizational involvement فى علاقتها بأنواع القوة المستخدمة فى المنظمات لتحقيق الامتثال التنظيمى . كان فرنش وريفنز يحاولان الكشف عن جميع المصادر التي يمكن أن يتزود بها الأفراد لتحقيق الاستحواذ على القوة واستخدامها فى التأثير على الآخرين . وعلى الجانب السيكولوجى الموازى قدم لنا ميكلاند تحليلاً نفسياً لجانبى القوة وهما القوة السلبية والقوة الإيجابية منطلقاً من تحليل نفسى لحاجة الإنسان إلى القوة وحاجة الإنسان إلى الإنجاز .

وبالرغم من اختلاف المدخل والهدف فى النظريات الثلاثة للقوة إلا أنه يمكن إيجاد التكامل بينهم باعتبار هذه النظريات تقدم لنا فهماً موسعاً لمصادر القوة التى يجب أن يلم بها القائد بل يجب أن يتعلم كيف يستحوذ على مصادر القوة وأن يجعلها مؤثرة لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة التى يعمل بها .

وسنعرض هنا نظرية عنصرى القوة لدى ميكلاند ونظرية أيتزيونى فى القوة ثم نظرية فرنش وريفنز وبعد ذلك وكل تلك النظريات تعرض لنا مصادر القوة وأنواعها فى المنظمات المختلفة .

## نظرية ميكلياند في القوة

أوضحنا في مقدمتنا عن درافع العمل أن يكون ميكلياند قدم لنا نظرية في الحاجات وأطلق عليها الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى القوة . Need for power

وأنه يرى أنه إذا كان الفرد يفكر في التأثير في الآخرين والرقابة على الآخرين وكيف يستخدم هذا التأثير في تغيير سلوك الآخرين وتحقيق أهدافه فإن هذا الفرد يكون لديه حاجة للقوة .

وفي دراسته للقوة في المنظمات أوضح أن هناك نوعين رئيسيين معروفين من القوة هما القوة السلبية والقوة الإيجابية .

ويقول ميكلياند في كتابه عن وجهى القوة<sup>1</sup>

ينظر عادتاً إلى القوة في السنوات السابقة على أنها مفهوم ذو مضمون سلبى ، واستخدامنا لمصطلح القوة دائماً يعكس الاتجاهات السلبية عن القوة كما أنه يرتبط بأنماط السلوك السلبى لأفراد لهم دوافع عدوانية ويسعون للحصول على الهيبة ، وبالتسرع وكثرة الحوادث والتورط في معارك عضلية وقد يرتبط سلوكهم بشرب الخمر والقمار والعدوان ... الخ .

وإذا ما أحرز القوة أحد أصحاب المكاتب الذى يمارس عملاً سياسياً فى مناخ من العلاقات العامة فإن نتائج ذلك تكون منكرة بالسوء .

ويشعر ميكلياند أن الاستخدام السلبى للقوة هو الذى يرتبط بالقوة الشخصية ، والقوة هنا سلوك فطرى ساذج يترتب عليه نتائج سلبية .

ويقدم لنا ميكلياند فى نظريته للقوة الوجه الإيجابى للقوة الذى يطلق عليه القوة الاجتماعية social power وتتمثل خصائص تلك القوة الاجتماعية فى أنها ذات

<sup>1</sup> Mecllland , David , The two faces of power , Journal of international affairs , vol 24 ,1970 pp. 36

أهمية كبيرة لتحقيق أهداف الجماعة أو فى إيجاد ووضع الأهداف للجماعة لتحقيقها وذات أهمية أيضاً فى بناء وتشكيل الجماعة وتزويد أعضاء الجماعة بالوسائل والأساليب لإنجاز هذه الأهداف وإعطاء أعضاء الجماعة الشعور بالقوة والشعور بالجدارة الذى يحتاجون إليه للعمل بجد وحماس لتحقيق أهداف الجماعة .

وبالنظر إلى هذا التعريف للقوة الاجتماعية فإن المديرين يكونوا غالباً فى وضع قلق أو يسرون على الخط الفاصل بين استخدام السيطرة الشخصية أو القوة الاجتماعية

وكما فى مناقشة دوافع القوة Power motive ودافع الإنجاز Achievement motive فيما سبق أن أوضحنا ، ميكلياند بدأ فى التجميع التراكمى للنتائج التى تبدوا أنها تشير إلى المديرين الذين يستخدمون القوة الاجتماعية لتكون أكثر فعالية، وبياناته تشير إلى أن المدير الناجح له أربعة خصائص متعلقة بالقوة يمكن تمييزها.

أولاً هو يؤمن بنظام السلطة الذى يقول أن المنظمة أكثر أهمية من الأفراد فيها والثانى لديه رغبة فى العمل ويحب نظام العمل الذى يودى إلى الإدارة المنتظمة ، والثالث يعمل من اجل مصلحة غيره حيث يضحى باهتماماته الشخصية من أجل رفاهية المنظمة ، ويؤدى ذلك بطرق واضحة حتى يمكن أن يراها كل فرد ، والرابع هو يؤمن بالعدالة عن كل شئ<sup>(1)</sup> .

موقف ميكلياند عن أهمية القوة للإدارة الناجحة معارض بشكل مباشر لمواقف العلماء الأكثر إنسانية (مكجروجر - ماسلو - أوليكرت) حيث يؤكد على أهمية القيم الديمقراطية واتخاذ القرارات بالمشاركة بغض النظر عن الجدل القائم حول تعريف وأقسام القوة التى وضعها (فرنش وريفن ، وأيتزيونى أو ميكلياند ) ومن الواضح أن القوة لا مفر منها فى منظمات اليوم .

---

(1) McClelland, An Advocate of power, international management, July 1975, PP. 27 - 28.

واحد من قوانين<sup>1</sup> Adolf Berle المتعددة عن القوة هو أن القوة الثابتة تملأ الفراغ في المنظمات عن كيف القوة تستخدم وأي نمط من القوة المستخدمة سيكون له تأثير حيوي على الأداء الإنساني والأهداف التنظيمية ؟ . وباستخدام مفاهيم فرنش وريفنز فإن استخدام قوة الخبرة وقوة المرجعية الاجتماعية في المنظمات يمكن أن يكون أكثر فعالية من القوة الشرعية أو القوة القهرية .

أما عند ميكلياند فإن القوة الاجتماعية Social power يمكن أن يكون لها قيمة أكبر في المنظمات من الاستخدام التقليدي للقوة الشخصية ، والبحوث من خلال نتائجها أثبتت بطلان تلك النتيجة ولكن مرة أخرى نقول أن استخدام الأنواع المختلفة من القوة يعتمد على الموقف ، لذلك يبدو أن النموذج الموقى (الشرطي) للقوة يبدو أنه تطوير صحي في تحليل التوجيهات الأدبية (المعيارية) في استخدام القوة .

## نظرية أيتزيوني في القوة

تعتمد نظرية أيتزيوني في القوة على متغير داخلي هو الامتثال التنظيمي ويرى أنه عنصر رئيسي في العلاقة بين هؤلاء الذين يملكون القوة power هؤلاء الذين تمارس عليهم القوة . ويرى أن المبادئ التنظيمية مثل التخصص والحجم وتقسيم العمل والفعالية كلها تؤكد الحاجة إلى الامتثال . وفي المقابل فإن الامتثال له علاقات نظامية مع متغيرات الهيكل التنظيمي . وتحقيق الامتثال يتم من خلال نمط القوة المستخدم وهناك مكونين رئيسيين لعلاقات الامتثال ، الفرد الذي يمارس القوة والآخر الذي يستقبل القوة أو يكون هدف القوة والفرد يستجيب لطلب الامتثال بكثير أو قليل من الإيجابية أي الالتزام أو بكثير أو قليل السلبية أي الانعزال .

<sup>1</sup> Adolf, A., Berle, Power, Harrcout, Brace & World , New York 1969, PP. 30.

وأقام أيتزيونى تفرقة بين ثلاث أشكال للقوة وهى

### 1- القوة القهرية

وهى القوة المستندة الى التهديد المادى والعقاب الفيزيقي .

### 2- القوة التعويضية

وهى القوة المستندة إلى مراقبة الموارد المالية فى شكل مكافآت .

### 3- القوة المعيارية

وتنشأ عن توزيع المكافآت الرمزية أو الحرمان منها ويزوج أيتزيونى بين أنماط الاستجابة لأشكال القوة المختلفة وأشكال القوة ويرى أن القوة التعويضية تؤدي إلى الانتماء السلبى والقوة التعويضية تؤدي إلى الانتماء الألى .

وقد قسم أيتزيونى أنماط استجابة المرؤوسين للقوة "الانتماء" involvement إلى ثلاث أنماط رئيسية

#### 1- الانتماء الألى

وفيه يؤكد الفرد المكافآت المادية التى يحصل عليها من التنظيم وهى التى تحدد طبيعة اندماجه فى المنظمة وهذا النمط من الانتماء أو الاندماج لا يتطلب من الفرد التزام بأهداف التنظيم بل التزام بأهداف الوظيفة .

#### 2- نمط الالتزام الأخلاقى

وفيه يتطلب من الشخص ارتباط أدبى أو أخلاقى بالتنظيم والعلاقة بين الفرد والمنظمة قائمة على قيم أخلاقية ومبادئ وقواعد سلوك والاستجابة هنا أخلاقية قائمة على الاقتناع واعتناق قيم وأهداف لمنظمة وممارسة القوة تنشأ هنا عن توزيع المكافآت الرمزية أو الحرمان منها .

#### 3- الانتماء الاغترابى

وهو يعكس استجابة سلبية للقوة المستخدمة والذى يأخذ شكل انتماء أو اندماج سلبى بالتنظيم وممارسة القوة تنشأ من استخدام التهديد بالعقاب الفيزيقي .

ويرى أيتزيونى أن الانتماء الأخلاقى أو الأدبى

يمثله إخلاص الاتباع لقائدهم أو المرؤوسين لرئيسهم وهو هنا يفرق بين نوعين من الانتماء الأدبى .

## الأول الالتزام الأدبي البحث

1- الالتزام الأدبي البحث يركز على استمماج المعايير والقيم التى تعتقها الجماعة ويعتقها الرئيس وكذلك التوحد مع السلطة .

2- الالتزام الاجتماعى social commitment والنوع الثانى من الانتماء الأخلاقى أو الأدبى هو الالتزام الاجتماعى وهو يقوم على شعور الفرد بضغط الجماعة الأولية للفرد على أعضائها .

وبالتالى فإن كل منها يمثل نمط قوى من الالتزام ولكن يختلفوا فى الأسلوب أو الطريق الذى تمارس به القوة فالقوة الأدبية البحتة تختلف عن القوة المعيارية الاجتماعية بمعنى آخر فإنهم يختلفوا فى المناخ أو الظروف الهيكلية التى يحتاجها كل نمط منهم لكى ينمو ويتطور .

فالالتزام الأدبى البحث ينمو فى العلاقات الرأسية مثل تلك التى بين المدرسين والطلاب وبين القواد والتابعين والأبارشة والقساوسة .

بينما الانتماء الاجتماعى فهو ينمو ويتطور فى العلاقات الأفقية مثل تلك التى توجد فى الجماعات الابتدائية ، وكل من الالتزام الاجتماعى والالتزام الأدبى البحث يمكن أن يوجد فى نفس العلاقات وكل يمثل الاتجاهات الإيجابية نحو القوة المستخدمة فى هذا النمط من الانتماء .

أما فى علاقات الانتماء التعويضى أو الانتماء الانعزالي فإن الأفراد أو أعضاء التنظيم يكون كل منهم وسائل للآخرين وكل منهم غاية للآخرين فى نفس الوقت فى العلاقات الاجتماعية .

ويقترح أيتزيونى فى نظريته أن على المديرين لكى يكونوا فعالين أن يسترشدوا بنظريته ويجب أن يستخدموا نمط القوة الذى يتوافق مع البيئة التنظيمية (التى هى فى نفس الوقت طبيعة انتماءات العاملين نحو بيئتهم) وبكلمات أخرى فإن مدير المنشأة التجارية ( منشأة الأعمال حيث يكون انتماء الأفراد فيها تعويضى ) يجب أن لا يحاول أبداً أن يستخدم القوة القهرية لأن المرؤوسين هنا سوف لا

يصبحون راضيين عن العمل وسوف يخفضون جهودهم الإنتاجية وربما يتركون العمل ، كما أنه اتساقاً مع نفس الموقف إذا ما المدير استخدام القوة المعيارية فإن الموظفين سوف يتجاهلونه وبالتالي لن يقابل قوته شيئاً ، أما تتمثل فعالية المدير في استخدامه للقوة التعويضية واعتماده على المكافآت المادية .

## نظرية فرنش وريفن فى القوة

قدم لنا كل من جون فرنش وبرت رام ريفن John, R.P French and Bertram Raven نظرية فى القوة الاجتماعية social power مستمداً افتراضاته الأساسية من علم النفس الاجتماعى وهو يضع لنا تحليلاً لمصادر القوة فى المجتمع مطبقاً تلك الفروض على المنظمة ، وبالرغم من الاختلافات الكبيرة بين نظرية الجماعات الصغيرة (كالجماعات التطوعية والأسرة القبلية) عن المنظمات كبيرة الحجم التى تتسم بالرشد وبالرسمية وبالهيكل التنظيمية المحددة ، بالرغم من ذلك فإن تقسيمات فرنش وريفن للقوة ما زالت فيما يبدو نقطة البداية والمنتهى لكل دراسات القوة فى المنظمات .

ويعرض لنا فرنش وريفن خمسة أقسام رئيسية للقوة فى المنظمات هى

### 1- القوة القهرية Coercive power

يعتمد هذا المصدر من القوة على إدخال الخوف والرعب فى الآخرين وذلك عن طريق توقيع العقاب على الأشخاص الآخرين فى حالة مخالفتهم للسلوك المطلوب منهم أو على الأقل اقتناع الآخرين أنهم سوف يتعرضون لنتائج عقابية أو تصرفات غير مرغوبة إذا هم خالفوا قواعد السلوك المطلوبة منهم وبالتالي فإن الفرد يكتشف القوة القهرية إذا كان له القدرة على توقيع العقاب Punishment على أشخاص آخرين.

ويعرض لنا دافيد كبنس David kipnis فى كتابه "الحائزون للقوة" أن كل أساسيات القوة تكون متاحة ومملوكة للفرد وتمكنه من إيذاء الآخرين ، وتمكنه

هذه القوة المتاحة له وغالباً يستخدمها في القضاء على الخصوم وهذا النوع من القوة يصعب الرقابة عليه في كل الأحيان .

وبالرغم من أن القوة القهرية غالباً ما ترتبط في أذهاننا بالقوة الفيزيائية أو القوة البدنية أو القوة المادية التي تصل إلى حد استخدام السلاح وقد تكون القوة القهرية أقل عنفاً وحده من استخدام الأسلحة أو توقيع العقاب البدني على الخارجين عليها ربما تكون في أشكال أقل وطنة فتأخذ بشكل الإيذاء اللفظي والشفهي أو إنكار الحب والمودة عن الآخرين أو منع الدعم العاطفي عن الآخرين وعدم مساندتهم . وفي النهاية فإن الأشكال السابقة كلها تعبيرات عن استخدام القوة القهرية .

وبالرغم من المضمون السلبي وغير المرغوب فيه لهذا الشكل من أشكال القوة فإن هذه القوة تستخدم لإيقاظ الغافلين أو لإحداث صدمة إجبارية .

وفي البيئة التنظيمية يكون لدى المديرين في أغلب الأحيان القوة القهرية التي تمكنهم من التخفيض من شأن المرؤوسين أو خفض أجورهم أو مكافأتهم .

والنقابات في الوقت الحالي يمكنها أن تقيد وتحد من استخدام القوة القهرية ولكن الإدارة دائماً وأبداً تحاول جاهدة استتباب أساليب جديدة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إرغام المرؤوسين باستخدام نتائج عقابية للسلوك غير المرغوب فيه .

وفي الواقع العملي أن الشخص الذي لديه القوة يستخدم أساليب العقاب أو الجزاءات لتعديل السلوك غير المرغوب فيه من حائز القوة أو لإجباره للامتثال والخضوع للسلوك المطلوب من حائز القوة .

القوة تأتي في حياة المنظمات العملية من توقعات المرؤوسين أو الأشخاص الذين يتوقعون أنهم سوف يتعرضون للعقاب إذا هم لم يتوافقوا مع رغبات حائز القوة .

فمثلاً سوف يكون لديهم الخوف من العقاب إذا هم لم يتبعوا القواعد والتوجيهات أو سياسات المنظمة .

وربما هذا هو الخوف الذي يجعل المرؤوسين يلتزمون بمواعيد العمل ويبدون كما لو كانوا مندمجين ومشغولين بالعمل إذا كان الرئيس في حالة تفقد لسير العمال في الأقسام التي يعملون بها .

ويبدو أن القوة القهرية هي الأكثر إخضاعاً للسلوك التنظيمي في أغلب المنظمات من قوة العوائد التنظيمية التي سوف نعرضها بعد القوة القهرية .

## قوة العوائد Reward Power

أن ما يميز المنظمات عن غيرها من أنواع التجمعات الإنسانية الأخرى هو الهيكل التنظيمي للمنظمة وطبقاً لمبادئ التنظيم سواء في المنظمات البيروقراطية أو في منظمات الأعمال يكون للمديرين الحق في منح العوائد التنظيمية من أجور ومرتببات غيرها من أنواع الحوافز التنظيمية الأخرى كإسناد الأعمال المرغوبة من الفرد ، أو تزويده بالمعلومات عن سير العمل ، تقديم معدات عمل جديدة أو متطورة ، المكافآت والترقيات ، والاعتراف به وتقديره وكل تلك العناصر السابقة تعتبر من الحوافز التي تقدمها المنظمات للأفراد .

وإذا كان للمدير الحق في إكساب هذه العوائد التنظيمية للأفراد أو حرمانهم منها فإن المدير هنا يكون قد استحوذ على مصدر من مصادر القوة في المنظمات وهي قوة العوائد .

وهذا المصدر من القوة يعتمد على أنه يكون لشخص معين الحق في أن يتحكم في مصادر العوائد (الأجور والمكافآت والجزاءات) ويملك القدرة على منحها للآخرين أو ما يطلق عليه من الناحية الإجرائية بالقدرة على الإيجار الإداري الإيجابي .

ويتوقف تملك القوة التعويضية أو قوة العوائد على مدى أهمية هذه العوائد أو التعويضات Rewards بالنسبة لهم فإذا كانت تلك العوائد ليست ذات قيمة بالنسبة للمرؤوسين أو أن أهميتها لا تتناسب مع أشكال السلوك الامتثالي المطلوب فقدت هذه القوة قدرتها على الإيجار أو على تحقيق الامتثال .

ولتوضيح هذا المعنى نفرض أنه إذا اعتقد أحد المديرين أو القادة أنه يملك القوة التعويضية بأنه يحرم أحد المرؤوسين من أحد أنواع المكافآت النقدية لإجباره على سلوك معين وكان هذا الموظف ميسراً أو لا يهتم بالنقود أو ليست عليه التزامات تتطلب هذه المكافآت وبالتالي لا يحتاج إليها بمعنى أن المرؤوس هنا لا

يجد أن لهذه المكافآت قيمة بالنسبة له ، فإن المرؤوس فى هذه الحالة سيضحى بالمكافأة مقابل استقراره على سلوكه الفعلى وبالتالي لن يحيد عن هذا السلوك .

وهنا نقول أن المدير ليس لديه قوة العوائد أو القوة التعويضية لخلق الامتثال التنظيمى للموظفين وبالتالي فقدت المكافأة قيمتها باعتبارها مصدر للقوة .

ولكن إذا الموظفين أو المرؤوسين استقر لديهم أن هذه المكافآت النقدية ذات قيمة كبيرة ، إنها هنا تصبح مصدر للقوة ، فالمسألة بالإدراك بأن الرئيس أو القائد يمتلك القوة التعويضية (العوائد) وليس بالواقع الفعلى فإذا اعتقد المرؤوسين بأن الرئيس لا يمتلك القوة التعويضية سقطت هنا القوة التعويضية بغض النظر عن ما إذا كان الرئيس أو القائد يمتلكها أو لا يمتلكها فعلاً .

كذلك فإن قوة العوائد أو القوة التعويضية ترتبط بالقدرة على استخدامها ، فإذا كانت موجودة فعلاً ولكن الرئيس لا يستخدمها أو لا يجيد استخدامها فإن القوة التعويضية تسقط ويفقد القائد أو الرئيس مصدراً هاماً من مصادر القوة الموجودة لديه ، فإذا كانت المكافآت النقدية تقدم لجميع المرؤوسين بدون استثناء ودونما ارتباط بالسلوك المرغوب للمرؤوسين فإن المكافآت النقدية تفقد كونها مصدر من مصادر القوة المتاحة للمدير أو القائد لإجبار المرؤوسين على السلوك المرغوب .

وهنا يجب الربط بين فعالية القيادة أو الإدارة وبين قدرة القائد أو المدير على تنمية مصادر القوة التعويضية (العوائد) واستخدامها أفضل استخدام ممكن لتحقيق أهداف القيادة أو لتحقيق متطلب تنظيمى هام وهو تحقيق الامتثال التنظيمى .

### القوة التشريعية Legitimate power

فى المنظمات يكون للمديرين قوة تشريعية أو قانونية هذه القوة التشريعية نابعة من الهيكل التنظيمى للمنظمة وانطلاقاً من مبادئ التنظيم التى تنص على أنه:- للمديرين السلطة أو الحق فى إجبار المرؤوسين للتصرف بطريقة معينة .

وهذا المبدأ رسخته كل نظريات التنظيم القديمة (البيروقراطية لماكس ووبر - مارى باركر فايولت - شاستر برنارد - مارش وسيمون ...) وكذلك أكدت عليه النظريات الحديثة فى التنظيم والإدارة وأصبح المرؤوسين فى المنظمات الحالية

يتقبلون القيم القانونية والمبادئ القانونية للهيكل التنظيمي التي تعطى للمستوى الإدارى الأعلى ، كذلك أصبح الأفراد يتقبلون أن المراكز الإدارية الأعلى صممت ليكون أفرادها قوة أكبر من القوة التي تمنح للأفراد ذوى المراكز الإدارية الأقل .

وبوجه عام هذا المصدر من السلطة "التشريعية" ينبع من استمماج القائد بقيم الأشخاص الآخرين والذي بموجبه يكون للقائد أو المدير الحق القانونى أو الشرعى للتأثير فى الأشخاص الآخرين . والآخريين يشعروا أن عليهم التزام بأن يقبلوا هذه القوة .

وتختلف القوة التشريعية أو القانونية عن السلطة القهرية وقوة العوائد فى أن القوة التشريعية لا تعتمد على العلاقات بين الأفراد ، بل تعتمد أساساً على الدور أو المركز الذى يحمله الفرد .

وفى الحياة الاجتماعية يحصل الأفراد على القوة التشريعية بسبب اللقب الذى يحمله الإنسان (دكتور أو مهندس أو كابتن) أو بسبب المركز الذى يحتله الفرد (الأقدم) فى العائلة أو المكتب أو المنظمة ، بغض النظر عن مسئوليتهم ومدى تأثيرهم فى الآخرين .

وفى المواقف الاجتماعية والتنظيمية تأتى القوة التشريعية من ثلاث مصادر .

— يحصل بعض الأفراد على القوة التشريعية من الهيكل الاجتماعى الذى يحظى بقبول بعض المجتمعات . فالأشراف والنبلاء يكون لديهم قوة فى المجتمعات الإقطاعية كذلك فإن المنظمة أو الأسرة يمكن أن يكون لها هيكل اجتماعى مقبول يكون له الحق فى منح القوة

### قوة الخبرة Expert power

تعرف الخبرة بأنها الفهم والمعرفة فى المجالات المعروفة وتعتبر الخبرة مصدر قوة عندما يستحوذ عليها الأفراد ، وهى آخر مصدر من مصادر القوة طبقاً لنظرية فرنش وريفن وتبنى على الدرجة التى يقدم فيها الآخرون القوة والمعرفة إلى الباحث عن القوة .

تعتمد كل مصادر القوة على إدراك الأهداف ، ولكن يمكن أن تعتمد قوة الخبرة أكثر على ادراك الاهداف من مصادر القوة الاخرى ، يجب أن يدرك مستقبل القوة حائز القوة على أنه يتسم بالمنطقية والعقلانية وأهل للثقة ومناسبتة للخبرة الحائز لها قبل أن يمنح القوة أو يعترف بحيازته للقوة .

تأتى الجدارة والاستحقاق للفرد عندما يكون له الحق فى ملكية هذه الجدارة والاستحقاق وله ما يؤكد جدارته وما يدل على استحقاقه للخبرة بمعنى أن يكون الشخص يعرف حقيقة الأمور التى يتحدث عنها وله القدرة على عرض دلائل مؤكدة وملموسة تثبت صدق الحقائق التى يتحدث عنها .

عندما شغل هنرى كيسنجر منصب وزير الخارجية وجد قوة كبيرة لديه لمواجهة مهام منصبه وهى قوة الخبرة التى اكتسبها من خلال كونه أستاذ للعلاقات الدولية فى جامعة هارفرد ومن خلال كتبه عن العلاقات الدولية ولذلك نظر إليه باعتباره يملك المعرفة والخبرة الكبيرة التى تمكنه من الاستحواذ على القوة اللازمة لأداء مهام منصبه .

وفى المنظمات - للمديرين المتخصصين قوة خبرة فى مجالاتهم الوظيفية ولكن ليس خارج تخصصاتهم مثل المهندسين لهم قوة خبرة فى الشئون الإنتاجية ولكن ليس لهم قوة الخبرة فى مشكلات إدارة الأفراد أو مشكلات العلاقات العامة .  
وأفراد آخرين يحملون الخبرة فى مجالات معينة متخصصة كأخصائى الكمبيوتر والمحاسب لذلك يحصلون على القوة نتيجة لتخصصاتهم الدقيقة .

وتقدم نظرية فرنش وريفنز افتراضات رئيسية عن سلوك القوة فى المنظمات بعد العرض السابق لمصادر القوة وهى

1- أن القوة المرجعية ورغبة الأفراد فى الانضمام إلى الشخص رمز القوة أوسع انتشار وأوسع مدى ولكن مدى قوة الخبر أضيقتها لأنها تنطبق على ميادين خاصة من المعرفة .

2- كلما قوى أساس القوة عظمت القوة وأصبحت أكثر تأثيراً .

3- يسبب استخدام حائزى القوة - للقوة القهرية أو القمع - نقص الجاذبية إلى الحائز على القوة وازدياد المقاومة له .

- 4- يسبب استخدام حائزى القوة - لقوة المكافآت "القوة التعويضية - إلى زيادة جاذبية حائزى القوة .
- 5- كلما كانت القوة القهرية أو استخدام القمع قانونياً قل الاحتمال أن ينتج عنه مقاومة لحائز القوة .
- 6- عندما يبذل القائد أو حائز القوة محاولات لممارسة القوة خارج حدودها ، تقل القوة .

وتقترح النظرية إستراتيجية معينة فى الاستحواذ على القوة واختيار أدواتها وهى

- 1- مراجعة مدى عمق قاعدة القوة والتعرف على مصادرها .
- 2- محاولة الحصول على أكبر قدر من القوة التشريعية واستخدامه فى ممارسة القوة .
- 3- تجنب استعمال القوة القهرية التى تستند على القمع .

#### تقييم المؤلف لنظرية فرنش وريفنز فى القوة

يشير فرنش وريفنز إلى صعوبة تصنيف مصادر أو أسس القوة لأنه من النادر فى الحالات الواقعية أن يعمل عنصر واحد من عناصر القوة بمفرده وفى رأيها أن أكثر العوامل شيوعاً فى مواقف القدرة تقع فى خمسة مجالات رئيسية هى

- 1- القهر
- 2- العوائد (المكافآت)
- 3- التشريعية
- 4- المرجعية
- 5- الخبرة

وهنا نرى أن كلاً من العوائد والقهرية والنذان يعتبران نوعاً من الجزاء هما أساسان مستمدان من القوة ، إذ يجب أن تستمد القوة على المكافأة والعقاب من عوائل بيئية مثل الثروة أو المكانة فى الهيكل التنظيمى - أما القوة التى تستند إلى القوة التشريعية فإنها تتضمن إدراك المرؤوس ما لرئيسه من نفوذ عليه وأن من واجبه تقبل آثار هذا النفوذ .

وهنا يجب أن ننوه بأن القدرة التشريعية تتطابق كثيراً مع مفاهيم السلطة .  
وحيثما يكون التعرف على مصدر القوة عنصر أساسى فى العلاقات التبادلية بين  
الأفراد توجد مشاعر التوحد بين الرئيس والمرؤوس وهذه الرغبة فى الاندماج مع  
أو التوحد فى أو الانتماء الى مصدر القوة هى نتيجة طبيعية لجانبية القائد أو  
الجماعات التى ينتمى إليها وبالتالي فإنه كلما تزايد الفخر والاعتزاز والجانبية بالقائد  
أو الجماعة التى ينتمى إليها زادت القوة بينما ينظر إلى الخبرة باعتبارها العنصر  
البارز فى إكساب القوة أو القدرة ولا بد أن يشعر المرؤوس أن الرئيس على علم  
وأنه لا يمكنه خداعه .

ومراجعة قائمة فرنش وريفنز لمصادر القوة تبدا أنها أكثر اتجاهاً نحو الجانب  
الاجتماعى فى القوة فهناك ميل أقل إلى تركيز الانتباه إلى خصائص وسمات الفرد  
ممارس القوة فى الموقف التنظيمى ، وهنا يكون فرنش وريفنز قد كشفت عن نقطة  
هامية وهى أن القوة فى المنظمة لا تتحدد على أساس صفات وخصائص الفرد حائز  
القوة قط إنما أيضاً على أساس النظام الاجتماعى للمنظمة

## البحوث والدراسات فى نظرية فرنش وريفنز للقوة

حاول عدد من الباحثين التعرف على واقعية وصدق نظرية فرنش وريفنز فى  
القوة الاجتماعية ، ومراجعة عدد من الدراسات التى اختبرت بشكل مباشر أسس  
القوة وجدت الآتى (1)

- أن القوة القهرية ولدت مقارنة كبيرة عن قوة العوائد فالقادة أو الأفراد الذين  
يستخدمون قوة العوائد "المكافآت" يبدون أفضل من هؤلاء الذين يعتمدون على القوة  
القهرية

- يزيد الامتثال conformity للقوة القهرية من قوة القمع أو التأديب المتوقع .

---

(1) John schopler, social power, in advances in experimental social  
psychology, Vol. 2.  
Leonard Berkowitz (ed.) Acadmic, New York , 1965, PP.177.

- كلما كانت التصرفات القمعية "العقابية" ذات سند قانونى كلما تزايد الامتثال للقوة القهرية .

- تزايد الخبرة فى عمل معين يودى إلى تزايد القوة على ممارسة النفوذ على عمل آخر .

أوضحت الدراسة أن التداخل بين أسس أو مصادر القوة لا يفسد نتائج الدراسة السابقة .

دراسة ثانية حاولت الربط بين أسس القوة المستخدمة وبين المخرجات التنظيمية محددة بالرضا عن العمل والأداء التنظيمى وقد أجريت الدراسة على خمسة منظمات (وكالة تأمين - وحدة إنتاجية صناعية - شركة خدمات - كلية - مكتب فرعى) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- كانت قوة الخبرة (القوة المبنية على الخبرة) أكثر ارتباطاً بالرضا عن العمل job satisfaction والأداء التنظيمى

- قدرت القوة التشريعية بالتوازي مع قوة الخبرة أنهما يشكلان معاً أساس أكثر أهمية للاستجابة والقبول من جانب رغبات الرؤساء والقادة والمشرفين ولكنها ليس لهما نفس الأثر فى الفعالية التنظيمية .

- القوة القهرية ترتبط ارتباط سلبى بالفعالية التنظيمية .

- النتائج السابقة كانت ترتبط برضا الموظفين عن العمل وبالأداء التنظيمى .

دراسة شيتى (1) Shetty Y.K. 1978

قام شيتى بمراجعة أخرى لكل من الكتابات النظرية والبحوث الميدانية وقد لخص الآتى فى علاقة القوة بإدارة الأفراد فى العمل .

1- قوة الخبرة

---

(1) Y.K., Shetty, Managerial power and organizational Effectiveness, A contingency analysis journal of management studies, May 1978, PP. 178 181.

هذا النمط من القوة يرتبط ارتباطاً كبيراً بمناخ الثقة لذلك يمكن استنماج واستيعاب تأثيرات المديرين بواسطة المرؤوسين ، وسوف يكون هناك امتثال فى الاتجاهات ودوافع داخلية مستمدة من جانب المرؤوسين ، وستكون أيضاً قوة الخبرة شخصية وتتعلق فعلاً بأداء العمل لذلك ستكون فعالة فى حالة عدم وضوح الرؤيا للمهام أو الأعمال غير المحددة وغير الروتينية .

## 2- القوة التشريعية

يمكن أن يعتمد هذا النمط من القوة على الحق فى هذه القوة ولكنه يستمر ويمكن أن يخلق هذا النمط من القوة العديد من المشكلات مثل

- أ. أنه يكرس الشعور بانعدام القوة من المرؤوسين ويخلق عدم الرضا عن العمل والمقاومة والإحباط من المرؤوسين .
- ب. إذا لم تكون القوة التشريعية بجانب قوة المعرفة فإنها يمكن أن تؤثر على فعالية استخدام الموارد البشرية مع إنتاج التأثيرات السلبية على الإنتاجية .
- ج. لا يتفق استخدام القوة التشريعية مع قيم جودة حياة العمل الحديثة التى تتمثل فى الاندماج ذو المعنى الفعال والمشاركة فى الجهود التنظيمية .
- د. الاعتماد عليها يمكن أن يقود إلى الحد الأدنى من الامتثال التنظيمى وبالتدرج لزيادة المقاومة للتوجيهات التنظيمية .

## 3- القوة المرجعية

حيث أن هذه القوة معنوية فى طبيعتها فهى يمكن أن تقود إلى الثقة الكاملة وغير المبررة والامتثال والإخلاص والولاء والالتزام من المرؤوسين ، وسوف يكون للأفراد دافع داخلى ولا يحتاجون إلى سيطرة أو إشراف مثل قوة الخبرة ، ولكن يجب أن ندرك جيداً أن هذا النوع من الالتزام ليس دائماً ما نحتاج إليه لأنه يمكن أن يؤدي إلى الأضرار بالأداء فى المهام الروتينية ، ويمكن أيضاً أن يقود إلى مكاسب أنانية وشخصية وسيطرة المرؤوسين على المواقف .

## 4- القوة التعويضية "العوائد"

واستخدام هذه القوة يجعل مستخدم كل تطبيقات مفهوم التّدعيم concept of reinforcement بمعنى آخر فإن استعمال العوائد يؤثر مباشرة على نتائج

سلوكيات الأداء للموظفين والاعتماد على هذا النوع من القوة له بعض المحددات التالية

1- العوائد الملموسة كالمكافآت أو الترقيات غير متاحة للمديرين وخصوصاً في المنظمات النقابية .

2- لها تأثير فقط في الأجل القصير .

3- العوائد المتاح للمدير تقديمها للمرؤوسين ليس لها قيمة كبيرة لدى المرؤوسين

4- استخدام العوائد يؤدي إلى الاعتمادية في العلاقات ويصبح المرؤوسين غير راضين عن العمل .

5- القوة القهرية

القهر أو العقاب يحمل كل تأثيرات تطبيق نظام العقاب والتأديب في المنظمات وبالرغم من أن القهر يؤدي إلى الامتثال ، فإنه ينتج تأثيرات جانبية غير مرغوب فيها منها الإحباط frustration والخوف Fear والرغبة في الانتقام revenge والانعزال alienation وهذا بالتبعية يقود إلى الأداء المنخفض وعدم الرضا عن العمل dissatisfaction ودوران العمل turnover وعلى عكس استخدام قوة الخبرة والقوة المرجعية فإن استخدام قوة العوائد والقوة القهرية يتطلب السيطرة على الموظفين .

ونتائج الدراسات السابقة توضح أن استخدام القوة غير الرسمية (الخبرة والمرجعية) تؤثر تأثيراً إيجابياً على الفعالية التنظيمية .

ولكن نتائج دراسات القوة يجب أن تؤكد بشئ من الحذر لأنها مثل أغلب دراسات الدوافع والقيادة تعتمد على استجابات الأفراد لقوائم الاستقصاء التي يمكن أن تعكس القيم الثقافية للمبحوثين بدلاً من أن تعكس الاستخدام الفعلي للقوة في المنظمة .

ولكن يجب علينا فى المستقبل أن نستخدم فى بحوث القوة أساليب تأخذ فى اعتبارها الاختلافات فى الموقف التنظيمى وهذا هو التحدى الذى يواجه المستقبل .

## النظريات الموقفية (الشرطية) فى القوة

اتساقاً مع تعريف ماكس ويبر للقوة بأنها احتمال أن فرد معين يكون فى مركز يسمح له بأن يفرض إرادته الخاصة على الآخرين من خلال علاقاته الاجتماعية وبدون مقاومة منهم .

وبالتالى إن القوة هى القدرة على التأثير على التابعين تجاه تحقيق أهداف معينة مهما كانت قدرتهم وطاقتهم وفرض هذه الأهداف عليهم وبناء على ذلك فإن ممارسة القوة تتطلب وجود عنصرين أساسيين للقوة لا يمكن ممارسة القوة إلا بها وهما

- 1- الأول هو الشخص الذى يمارس القوة .

- 2- الثانى هو الفرد ( أو الجماعة ) الذى يكون هدفاً لممارسة القوة .

وإذا كانت بداية دراسة القوة فى المنظمات الاجتماعية اهتمت بالعنصر الأول وهو دراسة الأفراد الذين يمارسون القوة وأبعاد القوة ومصادر القوة فإن النظرية الموقفية أو الشرطية فى دراسة السلوك التنظيمى بوجه عام وفى دراسة القوة بوجه خاص تهتم بالعنصر الثانى وهو الفرد (أو الجماعة) الذى تمارس عليه القوة باعتباره متغير هام فى علاقات القوة وفى ديناميكىة القوة .

وبالتالى فإن النظرية الموقفية تعترف بأن خصائص الأفراد الذين هم أهداف التأثير ومدى قابليتهم للتأثر يلعب دوراً هاماً فى التأثير على نمط القوة الذى يستخدم بنجاح

## قابلية أهداف القوة (التابعين) للتأثر Influence ability

المداخل الموقفية فى دراسة القوة تركز على دراسة الخصائص والسمات التى يمكن أن تمثل أهمية خاصة للتأثير على الأفراد الذين يكونوا هدف للقوة أو موضوعاً للقوة ، وكما سبق القول فإن القوة تتضمن علاقة معينة بين ممارسة القوة وبين الشخص الذى يستجيب للقوة أو الذى تمارس عليه القوة وهو ما نطلق عليه اصطلاح هدف القوة أو موضوع القوة .

## نموذج جوزيف ريتز Joseph, Reitz في القوة والتأثير

لقد اهتم جوزيف ريتز Joseph, Reitz

بالعوامل الموقفية أو الشرطية في دراسته للسلوك التنظيمي ، وفي سياق اهتمامه بقضية القيادة والقوة وجه اهتمامه وانتباهه إلى السلطة authority والسيطرة dominance معتمداً في ذلك على مدخل التحليل النفسي psychoanalytic الذي طوره سيجموند فرويد Freud. S وبالرغم من الانتقادات الحادة التي وجهت إلى مدخل فرويد في السلوك الإنساني وخصوصاً تركيزه المغالي فيه عن الدوافع الجنسية إلا أن منهجه التحليلي ما زال يجد له تأثيراً واضحاً على السلوك التنظيمي وبالتبعية انعكس على تحليل جوزيف ريتز في دراسته للقوة والقيادة في السلوك التنظيمي<sup>1</sup> .

وبالتالي وجه ريتز اهتمامه إلى تحليل إدراك الأفراد للمواقف التنظيمية وتأثير ذلك على اتجاهات الأفراد نحو الإدارة وعلى استجاباتهم التنظيمية .

واعتمد ريتز في تحليله لإدراك الأفراد للمواقف التنظيمية وعلى التعرف على استجابات الأفراد لقوائم استقصاء مميزة مبنية على تحليله للمواقف التنظيمية.

لقد حاول ريتز الإجابة على تساؤل كيف تؤثر خصائص الموقف على مدى تأثر المرؤوسين بالقوة المستخدمة أو بشكل آخر كيف تؤثر خصائص وسمات التابعين (أهداف القوة) على استجاباتهم لنمط القوة المستخدم .

وقدم لنا ريتز دراسة لتأثير أهم عوامل الموقف التي تمارس تأثير على فعالية التأثير على أهداف القوة (التابعين) والتي يمكن استنتاجها من خلال دراسة ريتز .

---

<sup>1</sup> --Reitz Joseph, behavior in organization Irwin, Home wood, 1977

- Reitz Joseph , Manageral attitudes and perceived contingencies between performance and organizational response ,Academy of management proceedings , 1971

## 1- العمر

لقد توصل علماء النفس إلى نتيجة هامة وهي أن الأطفال يزيد لديهم القابلية للتأثير حتى سن 8 - 10 سنوات وبعد ذلك تبدأ مقاومة الأطفال للتغير .

## 2- الذكاء

لم تستطع الدراسات والبحوث التوصل إلى علاقة مبسطة بين الذكاء وبين التأثير بالقوة ، وتأكيداً لذلك فإن الأفراد ذوي الدرجة العالية من الذكاء يمكن أن يكون لديهم الرغبة في الإنصات وبالتالي في ممارسة التأثير عليهم ولكن لأنهم يحملون شخصية مستقلة وغير اعتمادية فإنهم سوف يكونوا أكثر مقاومة لأن يتقبلوا التأثير بنمط القوة المستخدم معهم .

## 3- الثقافة Culture

تؤكد الثقافة الغربية على الفردية والتميز dissent & diversity بينما ثقافات أخرى تؤكد على الاتباعية والانصياع والطاعة وبالتالي فإن القيم الثقافية للمجتمع لديها تأثير على قابلية الفرد للتأثر .

فالثقافة الغربية تؤدي إلى انخفاض التأثيرية ، بينما الثقافات الشرقية تؤكد على التماسك والموافقة وتوحد الجماعة ، هذه القيم التي تؤدي إلى زيادة قابلية أهداف القوة التابعين إلى التأثير بنمط القوة المستخدم .

بينما الاختلافات الفردية بين أهداف التأثير (التابعين) تعقد تماماً الاستخدام العال للقوة وتؤكد الحاجة إلى ضرورة استخدام نموذج الموقفية الذي يعتمد على دراسة خصائص وسمات موضوعات القوة واستخدام القوة الملائم لهم .

## 4- الشخصية Personality

توصل كثير من الدراسات البحثية إلى وجود علاقة قوية بين خصائص الشخص وقوى قابليته للتأثر بالقوة المستخدمة .

فالأفراد الذين لديهم درجة عالية من القلق هم الأكثر استعداداً للتأثير ، كما أن الأفراد الذين لديهم حاجة أكبر للشعور بالانتماء للجماعة هم أكثر انصياعاً لتأثير الجماعة ،

وفى دراسة أجراها "سكاكتر" أوجدت أن الأفراد الذين يشعرون بالقلق والبؤس هم الأكثر رغبة فى الانضمام إلى جماعة وهم الأكثر رغبة فى الالتفاف نحو القادة وهم الأكثر رغبة فى التأثر بممارسة القوة .

ولكن بعض خصائص الشخصية ، كالرغبة فى تأكيد الذات والرغبة فى التمييز تجعل الفرد لديه رغبة أقل فى الانصياع .

وعندما يكون الأفراد لهم علاقات إيجابية وعلاقات سلبية سوف يجدون أنفسهم فى موقف قلق بين تأكيد الذات وبين التأثر بالقوة .

#### 5- عدم التأكد أو الغموض Uncertainty

أوضحت التجارب أنه كلما تزايدت الفرصة لدى الأفراد للإنجاز وللأداء كلما قل استعدادهم وتقبلهم للتأثير بتبديل سلوكهم وكلما تزايدت درجة ارتباط سلوك معين بتحقيق نتائج معينة مرغوبة لديهم كلما قل استعدادهم لتقبل التأثير عليهم بتعديل سلوكهم .

#### 6- درجة الاعتماد على ممارس القوة dependency

عندما يكون هدف القوة (التابع) يعتمد بشكل كبير على علاقته بممارس القوة ولا يستطيع أن يستقل عن علاقته ولا يعتمد على أى بدائل لممارس القوة يكون أكثر تأثراً بالقوة بمعنى آخر كلما كان الفرد يعتمد على العوائد التى يقدمها ممارس القوة وليس لديه بدائل لها ، فإن هذا الفرد يكون أكثر استعداداً وتقبلاً لممارسة القوة .

## النموذج الموقفى الشامل للقوة

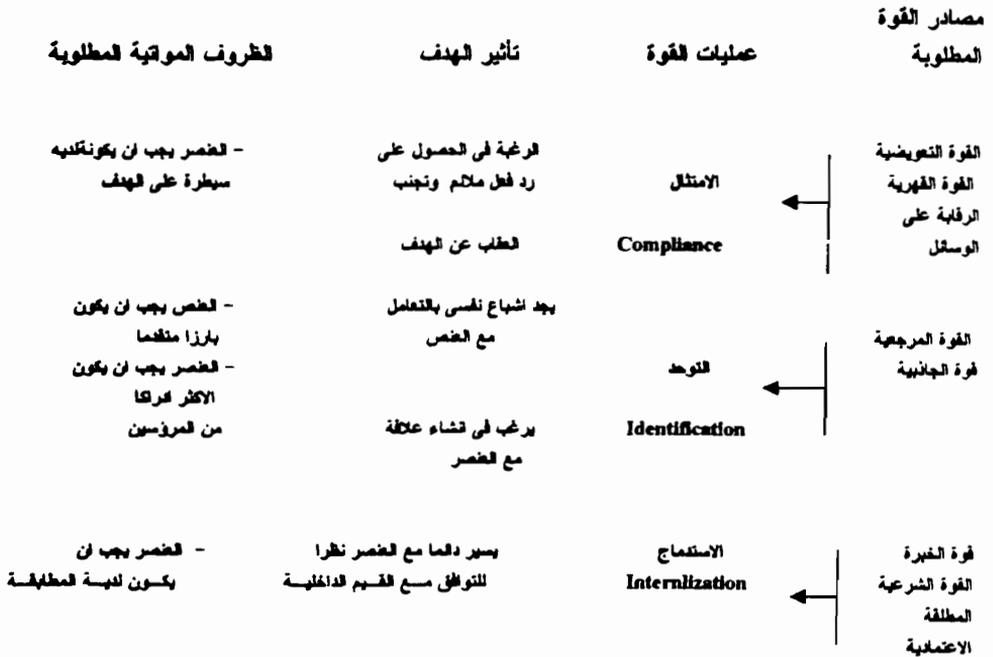
هناك متغيرات موقفية أخرى فى علاقات القوة بجانب هدف القوة سوف يشار إليها فى مناقشة هذا الفصل من أنماط القوة ، فمثلاً الاعتمادية & Credity surveillance .

كل هذه المتغيرات يمكن أن تجتمع معاً وترتبط .

البحث القديم فى عمليات التأثير الذى قام به عالم النفس الاجتماعى هيربرت كيلمان Herber kelman يمكن أن يستخدم لبناء النموذج الموقفى الكلى .

الشكل رقم (5) التالى يوضح هذا النموذج

وهو يعترف أن هناك مصادر متعددة للقوة والتي تعتبر كمدخلات فى ثلاث عمليات رئيسية للقوة .



شكل رقم ( 5 )  
الشكل الشامل للقوة

وطبقاً لهذا النموذج<sup>1</sup> فإن الهدف سوف يمتثل لكي يحصل على رد فعل إيجابي أو ليتجنب العقاب من ممثل القوة أو حائز القوة وهذه هي العمليات التي سوف يعتمد أغلب المشرفين في المنظمات العاملة عليها ولكن لتحقيق الامتثال في العمل ، سوف يكون المشرف قادر على التعويض والدفع Reward and punish وله رقابة على وسائل تحقيق المرؤوسين لغاياتهم . ويضع نصب عينيه المرؤوسين .

سوف يشعر الافراد بالتوحد – الانتماء ولكن ليس لكي يحصلون على رد فعل إيجابي من العنصر لأنه يحقق لهم الرضا عن النفس نتيجة لتحقيق ذلك كما هو في الامتثال ، ولكن لكي يحققوا عملية التوحد مع العمل او الانتماء للعمل . ممثل القوة يجب أن يكون لديه قوة مرجعية ، يجب أن يكون جذاباً جداً للتابعين .

الدراسة التي أجريت بواسطة كيلمان Kelman أوجدت أن الطلاب كانوا متأثرين جداً بأحد النجوم الاجتماعية ولكن بعد فترة زمنية لم يكن له تأثير عليهم لأن التأثير يجب أن يكون عملية مستمرة وتدعم باستمرار ليكتب له البقاء . ولكن ما هو تأثيرات المتغيرات الخارجية على عمليات التأثير في داخل المنظمة لقد اهتم كيلمان<sup>(2)</sup> بأخلاقيات المهنة لعلماء الاجتماع ، لقد وجه الانتقاد لعلماء الاجتماع لتبسيط قضية إمكانية التأثير على الأفراد أن المبادئ العامة وأخلاقيات السلوك المهني لعلماء الاجتماع تروج لإيجابية استراتيجيات التأثير على سلوك الفرد داخل المنظمة .

ويرى<sup>(3)</sup> إذا كانت عمليات التأثير على الفرد تهدف إلى الضغط على حرية الفرد في البقاء في المنظمة أو الانتقال منها وإذا كانت عمليات التأثير هي التي تضمن

---

<sup>1</sup> Kelman, Herbert, compliance identification and internalization, three process of attitude change, journal of conflict resolution, march, 1958 , PP. 51 – 60

(2) Kelman, H.C., Manipulation of human behavior, An ethical dilemma for the social scientist, journal of social issues, 1965, 21, PP. 31 – 46.

(3) Jossey – Bass. 1968.

التأثير على الشعور بالفردية فإن تلك الفردية المضمونة تخفف بواسطة الشعور بالالتزام الاجتماعي من الفرد ومن المنظمة .

### نموذج شيتي 1978, Shetty, في القوة الإدارية

يمكن من خلال عرض شيتي 1978, Shetty, Y.K., للعلاقة بين أسس قوة المديرين Managerial power وبين الفعالة التنظيمية organizational effectiveness أن نحدد معالم نموذج موقفي Acontingency model في نظرية القوة وعندما نطبق هذا النموذج الموقفي في المنظمة وعلى المواقف الإدارية فإن المتغيرات الهامة في هذا المدخل الموقفي في القوة تشمل<sup>1</sup>

- المدير Manager

- المرؤوس The subordinate

- المنظمة Organization

وهذه المتغيرات تؤثر في الموقف بالإضافة إلى ديناميكية مصدر السلطة أو أساس التي يستخدمها المدير وكذلك قابلية المرؤوسين للتأثر وديناميكية البيئة التنظيمية . Organizational environment

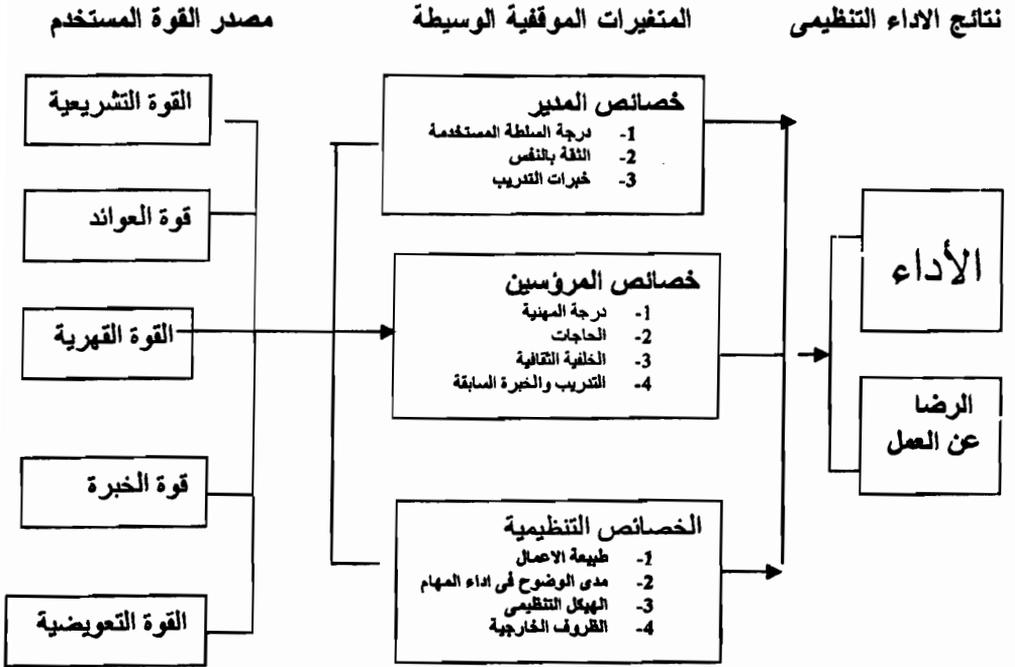
وقد قام شيتي ببذل مجهود كبير في اختياره بعناية المتغيرات الخاصة بالمدير والمرؤوسين والخصائص التنظيمية التي تتبا بأنها ذات أهمية خاصة لتحليله الموقفي للقوة الإدارية كما هي موضحة بالشكل التالي .

---

**Shety Y.,K., Managerial power and organizational effectiveness ,A<sup>1</sup> contingency analysis ,Journal of management studies 1978,pp.178-181**

**- shetty ,Y.,K., Carlisle ,H.,M., Organizational correlates of a Management by objective program , Academy of management journal, vol.,17,1974, pp.155-159**

شكل رقم (6)  
نموذج شييتى لمصادر القوة



ولكن شييتى كان دقيقاً وحذراً حيث أنه أوضح أن العوامل الوظيفية التي كشف عنها فى دراسته ليست نهائية بل يمكن النظر إليها باعتبارها ممثلة لنتائج البحوث فى القوة الإدارية .

ولقد استخدم شيتى نتائج بعض البحوث فى صياغة عبارات توضح لنا تأثير العوامل الموقفية كالعبارات الآتية

1- الموظفين الذين يهتمون بصفة أساسية باحتياجاتهم السيكولوجية وحاجة الأمان سيكون لديهم توجهاً أساسياً بالرضا عن استخدام قوة العوائد والقوة التشريعية معهم .

2- المديرين الذين يعتمد على السلطة سوف يتجهون للاعتماد على السلطة التشريعية لإنجاز السلوك الصريح أكثر من مجابهة الغموض ليكون متوازياً مع استخدام قوة الخبرة أو القوة المرجعية .

3- فى المنظمات المصنوفية المعقدة حيث يكون مدير إحدى المشروعات يعانى من النقص فى القوة النابعة من المركز فإنه يعتمد على الشخصية وقدرته على الاقتناع والاستمالة وعلى المفاوضات للتأثير على أعضاء الفريق الوظيفى .

والنظرة بتمعن إلى شكل النموذج السابق تبين لنا أنه يمكن اشتقاق عدد من الجمل الأخرى لتوصيف النموذج الموقفى فى القوة الإدارية ومخرجاتها من أشكال الفعالية التنظيمية .

وهنا يجب ذكر أنه حينما حاول شيتى وكارليس Shetty, Y.K., Carlisle, H.M دراسة تأثير المشاركة فى وضع الأهداف فى ظل برنامج للإدارة بالأهداف طبق على جامعة عامة واستخدم فى بحثه استمارة استقصاء لقياس آراء أعضاء الكلية واتجاهاتهم ، لم تشير دراسته أبداً إلى أن المشاركة فى برامج الإدارة بالأهداف تؤدي إلى تحسين فى الأداء والالتزام للجامعة ولكن الانتقادات التى وجت إليه أنه استخدم مقياس شخصى واستمارة استقصاء لم يثبت صدقها كما لم يكن لديه أى مقياس لدرجة المشاركة فى وضع الأهداف .

## العوامل التنظيمية فى الاستحواذ على القوة

### 1- الهيكل التنظيمى Organizational structure

يستطيع الفرد الاستحواذ على القوة من دورة فى الهيكل التنظيمى للمنظمة ، فطبيعة الهيكل التنظيمى تكسب الفرد القوة حسب المستوى الإدارى الذى يشغله ، وأهم ما يميز هذا النوع من القوة أنه يكتسب صفة الشرعية وبناء على ذلك فإن أعضاء المنظمة ينقادون لهؤلاء الذين يعتبرونهم لهم حق فرض بعض المطالب ، ومن المحتمل أن تكون شرعية القوة عاملاً أبعد أثراً فى علاقات القوة مما يتوقع الكثيرون .

وكما سبق أن أوضحنا فى نظرية فرنش وريفنز بأن القوة الشرعية فى الهيكل التنظيمى الرسمى للمنظمة هى إلى حد كبير علاقة مناصب وليس علاقة أشخاص ، والاعتراف والقبول بالمناصب من جانب المشاركين فى المنظمة هو الأساس فى القوة التشريعية ، فللقاضى حق توقيع العقوبات ومن واجب رئيس العمال توزيع العمل بين العمال .

جانب آخر من أساليب الاستحواذ على القوة هو المقدره على توقيع العقوبات رهنا نوضح أنه كلما ارتفع الفرد فى المدرج الوظيفى زادت قدرته على منح المكافآت وتوقيع العقوبات .

ولكن الاستحواذ على القوة من الهيكل التنظيمى الرسمى يكون محدداً بعدد من القيود منها أن معظم المنظمات تضع الكثير من القيود على استعمال القوة التى تستند إلى العقاب .

ومن ناحية أخرى فقد توصلت دراسات التون مايو وتجربة "الهيوثورن" أنه لا تضيق الخناق أو ترك الحبل على الغارب هو أحسن وسائل التأثير فى الأجل

الطويل ، كما وجد شارلز أرجيرس فى دراسته لأحد البنوك أنه لا يوجد من الناحية الواقعية إلا القليل من المكافآت والعقوبات التى يوزعها القادة على التابعين<sup>(1)</sup> .

## 2- السلطة الوظيفية Functional power

يعتبر التخصص وتقسيم العمل أحد المبادئ الأساسية فى التنظيم والإدارة وهو فى نفس الوقت أهم الوسائل المميزة التى يوزع بها التنظيم الرسمى القوة على المشاركين فى المنظمة .

وهناك فرق بين السلطة التى تركز على الوظيفة والسلطة التى تركز على الهيكل التنظيمى ، فالسلطة التى تركز على الوظيفة يكون العمل الذى يودى – وليس مكانة الوظيفة – هو العنصر الأساسى فى الحصول على القوة ويترتب على هذا التركيز على الوظيفة نموذج للقوة يختلف تماماً عن نموذج خريطة التنظيم الرسمى . وبالتالي فإن كل فرد فى المنظمة يمارس وظيفة معينة ويرتبط بالآخرين فى علاقات تنظيمية يستحوذ على قدر معين ن القوة .

ويتزايد هذا المقدار من القوة بناء على أهمية الوظيفة فى المحافظة على نظام المنظمة ككل دونما ارتباط بالهيكل التنظيمى الرسمى وبالتالي يكون لوظيفة مفتش فى الوحدات الإنتاجية قوة أكبر فى التأثير عما يوصى به مركزه فى المدرج التنظيمى نظراً لأهمية وظيفته فى تحقق أهداف المنظمة ككل ، وأكثر من رئيس العمال الذى يستحوذ على قدر أقل من القوة .

وهكذا نرى أن تحليل الوظائف فى المنظمة يقدم لنا تحليلاً للقوة داخل المنظمة وعلاقاتها وهذا التحليل سوف يختلف تماماً عن الصورة التى يتضمنها الهرم الرسمى .

يفرض نظام التخصص الحد من احتمالات السلطة المطلقة نظراً لتفتت القوة فى أيدي عدد من الوظائف المخصصة وربما كانت السلطة المطلقة هى الشكل السائد للبناء الاجتماعى والسياسى فى الأيام السابقة على الثورة الصناعية والتخصص الكبير .

---

(1) Chris, Argyris, Organization of a bank (New Haven labour and Management center of yale university, 1954, PP. 623.

### 3- تقسيم العمل

يوجد مبدأ إدارى وتنظيمى هام ويقول إذا زاد عدد الأعمال التى يجب القيام بها عن قدرة شخص واحد على أدائها فإنها يجب أن تقسم وربما كان تقسيم العمل على عدد من الأفراد استجابة لمتطلبات تادية العمل فقط ليس صحيحاً تماماً فالأمر ليس بهذه البساطة إذ يجب أن يخضع تقسيم العمل إلى خطط توزيع القوة داخل المنظمة فهناك افتراض تنظيمى آخر يقول "أن قدرأ معيناً من القوة يرتبط بكل وظيفة فى المنظمة فإذا اشترك عدد كبير من الموظفين كانت قوة هذا الفرد اقل مما لو كانت الوظيفة مركزة فى شخص واحد .

قد يتوافر لسكرتيرة محفوظات ذات وظيفة منخفضة فى المدرج قدر كبير من النفوذ لأنها مثل رئيس الشركة تحتكر العمل فى مجال وظيفى معين ، ويحتمل كثيراً أن تنهار مثل هذه القوة سريعاً بمجرد اشتراك أشخاص آخرين فى القيام بهذا الدور

ويرى روبرت دوين Robert Dubin أن وجود عدد قليل من العاملين ولو خمسة يمكنهم أداء نفس العمل أو نفس الوظيفة يعدم أثر الاحتكاك الوظيفى للاستحواذ على القوة من الوظيفة .

### 4- الاتصالات

لما كانت الاتصالات أساساً لكثير من الأشكال التنظيمية الرسمية ، فلا بد لها من أن تساهم فى إخفاء القوة على المنظمة لذلك فإن الاتصالات جزء هام من النمط القيادى الذى يتضمن أسس أخرى للقوة داخل المنظمة . وهكذا تكون الاتصالات جسر بين نواحي القوة التى يوجددها الهيكل التنظيمى للمنظمة وبين نواحي القوة الناتجة عن قوة الأفراد وتفاعلهم .

ويرى كارترتريت أن الاتصالات هى الأداة التى يمارس التأثير بين الأشخاص عن طريقها ، ويكتسب أحد الاتصالات قوة أكبر من غيره من الاتصالات .

ولتأثير اتجاه الاتصال ومضمونة على القوة أهمية كبيرة فى مجال الاستحواذ على القوة ، ومن الواضح أن أصل فكرة الاتصالات عن طريق قنوات يرجع إلى

الاهتمام بالقوة ، فالاتصالات التي تتم خارج قنوات الاتصال الرسمية تضعف قدرة المشرف المباشر وتزيد من قدرة مرؤوسه ورئيسه كليهما .  
وترى الكثير من المنظمات أن المهمة الأساسية لها أن تضع العمليات الإجرائية التي تمكن المستويات الأدنى من الاتصال بالمستويات الأعلى وقد بنيت إحدى الدراسات أن الاتصالات أحد أسلحة القوة الهامة المتاحة للطبقات الدنيا .

### التكيف مع مراكز القوة خارج المنظمة

عرضنا في الفصل الأول أنه لا يمكن النظر إلى المنظمة باعتبارها أنظمة مغلقة ، فالمنظمة نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة الخارجية لها . وكما سبق القول في نموذج Bennis للفعالية أن التكيف Adaptation هو أحد المتغيرات التي يجب قياسها لتقييم الفعالية التنظيمية وهي تعنى قدرة المنظمة على التكيف أو التوائم مع البيئة لتحقيق هدف الاستمرار باعتباره من أهم الأهداف التنظيمية .  
وهنا نحن نهتم بالتأثيرات المتفاوتة الخارجية على بناء وتشكيل القوة داخل المنظمة

وقد أوضحت دراسة سلزنريك القديمة Philip Selznick 1949 أن القوى الخارجية كانت العامل السائد في تطوير بناء القوة في المنظمة .  
ولكن المعلومات المتوافرة لدينا من واقع بحوث ودراسات ميدانية ضئيلة جداً عن الطريقة التي تستجيب بها هياكل القوة الداخلية للمؤثرات الخارجية .  
ويفترض جيمس تمبسون وماك ايوين

أن إحدى الطرق لتحليل درجة القوة التي تمارسها المنظمات الخارجية هي معرفة وقت دخول تلك القوى في هيكل اتخاذ القرارات وأن أشكال دخول القوة الخارجية إلى المنظمة هي

#### 1- المنافسة

وهي الحالة التي تدخل فيها القوة الخارجية رسمياً للتأثير على اتخاذ القرارات في المنظمة .

#### 2- المساومة

حيث يحتفظ بالفصل بين مراكز القوة .

3- شغل المناصب الشرفية

حيث تحدث المشاركة غير الرسمية في ممارسة القوة .

4- الاتحاد

حيث تحدث المشاركة الرسمية في ممارسة القوة

**القوة الخارجية وتأثيرها على المنظمة .**

تبدوا نظرية سليزنريك ذات فائدة عظيمة في شرح الطريقة التي تؤثر بها مراكز القوى الخارجية في تعدين التشكيل الداخلي للقوة

ويبدأ سليزنريك نظريته بافتراض أن كل منظمة يجب أن تتكون سواء رسمياً أو غير رسمياً وفقاً لحقائق القوة الموجودة في داخلها وفي بيئتها الخارجية .

ويرى سليزنريك أن الأسلوب الذي تحدث به مشاركة القوى الخارجية في زيادة كمية القوة داخل المنظمة هو تعيين أشخاص مشهورين في مجالس إدارة المنظمات أو في مناصبها الشرفية .

وقد تكون هذه المشاركة رسمية أو غير رسمية ، فإذا كان الحاجة هي إضفاء الشرعية على مراكز القوة التي استقرت فإن الاشتراك يكون رسمياً . وفي هذه الحالة لا يكون هناك انتقال حقيقي للقوة فالاشتراك هنا يحدث لتوفير مظهر من الاحترام للمنظمة ككل .

ويعتبر شغل المراكز الشرفية إجراء معروفاً في الأعمال وفي الحكومة على السواء ، فمنظمات الأعمال تسعى إلى إيجاد الثقة في إدارتها وإلى تحسين علاقاتها القادمة بتعيين أشخاص مشهورين في مجالس إدارتها وفي مناصبها الشرفية ، ويتزايد استخدام هذه الاستراتيجية للاستحواذ على القوة الخارجية بصفة خاصة في المؤسسات الخيرية والتعليمية والمؤسسات التي لا تهدف إلى الربح .

وهنا ننبه إلى أن هذه الاستراتيجية قد تكون ذات خطر على القوة الداخلية للمنظمة لذلك يجب أن لا يكون الاحترام والشرعية التي تسبغ على مثل هؤلاء الأفراد من الضخامة بحيث تلغى القوة من أفراد المنظمة .

## السيطرة والقوة كموضوع اجتماعي

قضية السيطرة والقوة وجه لها الكثير من النقد الاجتماعي وهذا النقد وجه إلى مستخدم القوة وليس إلى البحث العلمي الخاص بدراسة القوة في المنظمات ، كما كان قضية الاستحواذ عن القوة تعالج بنوع من الشك والتخوف في ظل الديمقراطية باعتبارها معالجة السيطرة على القيم الديمقراطية وعلى طريقة الحياة.

وبوجه عام تثير قضية القيادة والاستحواذ على القوة عدد من المشكلات التي تواجه تصميم المنظمات والمشكلة الأولى هي إلى أي مدى يسمح للجماعة أو المنظمة أن تسيطر على سلوك الفرد وتتحكم فيه ؟ إذا نحن توسعنا في إضفاء شرعية سيطرة الجماعة الصغيرة على الفرد وسيطرة المنظمة على الفرد ، ظهرت لنا الصورة بوضوح .

يرى بعض علم الاجتماع أن تنمية عادة الخضوع والامتثال compliance من الأفراد ومحاولة خلق التطابق مع أهداف المنظمة يمكن أن ينتقل إلى كل سلوكيات الفرد الاجتماعية والسياسية وخصوصاً اذا لجىء القائد إلى استخدام القوة القهرية في تحقيق امتثال الأفراد التابعين ، لاشك أن هذا يقتضى التفكير والتأمل ! . فالقادة يعرفون جيداً أن المنظمة تملك إمكانيات كبيرة تمكنها من السيطرة على مشاعر وعواطف الأفراد التابعين لها ويستعمل كل قائد قوته كأداة في هذا الغرض ، وعلى الرغم من أن المنظمات تسعى لتحقيق غايات ضرورية إلا أنه فى الإمكان استغلالها فى التلاعب بالناس أو تحقيق أهداف غير أخلاقية او على الأمل فى تحقيق أهداف خاصة لا تتعلق بأهداف المنظمة ، أما بالنسبة للتابعين فإن الفرد يبيع جزءاً من روحه للمنظمة بغض النظر عن مزاياها لأن الفرد يضع نفسه فى موقف يتيح استغلاله .

أن استخدام اللجان في المنظمات يؤدي إلى الكثير من الطقوس غير الفعالة تزيد من قدرة القائد على ممارسة القوة على مرؤوسيه أو على الأقل تضيق القوة على الجماعة الصغيرة الأمر الذي يترتب عليه بناء الإحباط للتابعين الذي يؤدي إلى التسليم والخضوع أو إلى العدوانية أو التوجه لمعارضة أهداف المنظمة .

أحد الأمثلة الشهيرة لعرض التأثير الذي تمارسه الجماعة على الفرد أو ضغط الجماعة على الفرد هو ذلك الاعتراف الذي قدمه ، هربرت بورتر أحد المساعدين لرئيس الولايات المتحدة الأمريكية نيكسون وأحد أعضاء هيئته الاستشارية بالبيت الأبيض في قضية وترجيت الشهيرة ، ففي أحد جلسات مجلس الشيوخ الشهيرة قدم عضو مجلس الشيوخ هرورد بيكر سؤال لهربرت بورتر عن كيف أصبح بورتر متورطاً في هذا التحايل القذر في الحملة الانتخابية ، عندئذ أجاب هربرت بورتر أنه لم يكن هناك أحد يستطيع أن ينهض في الاجتماع ويقول أن هذا يجب أن يتوقف ... سوف ..... وعندما سأل بيكر لماذا ؟ هل هناك سبب ؟ أجاب هربرت بورتر بكل أمانة أنه الخوف من ضغط الجماعة الذي سوف ينتج إذا لم أصبح لاعباً من أعضاء الفريق – لقد شعرت بولاء كبير للرئيس نيكسون .

وبالرغم من أن هذا مثال تاريخي من أحد المنظمات السياسية ، أنه يمثل تفكير الجماعة وضغط الجماعة على الفرد وتسليم الفرد وخضوعه لقوة الجماعة ، وهذا بوجه عام يمكن أن يحدث في اللجان في منظمات الأعمال أو المنظمات التعليمية أو المستشفيات أو أى نوع آخر من المنظمات .

وبالرغم من أن اللجان تهدف إلى عدم تركيز القوة والسلطة في يد القائد أو على الأقل فرض قيود عليها ، إلا أن القائد يمكن أن يستمدج ويحتوى تلك اللجان ، ولا تختلف الأمور كثيراً .

ولكن كيف يمكن التخفيف من تلك المشكلة ؟ ليس هناك إجابة سهلة ! والأمر يحتاج إلى مناقشات وبحوث أكثر في طبيعة الإنسان وطبيعة التكامل بين الفرد والمنظمة .

## النزاع – على طبيعة الإنسان

يتحمل سيجموند فرويد (1856 – 1939) Sigmund Freud وزملائه Alfred Adler & Carl Jung المسؤولية الأكبر في زيوع الافتراض القائل بأن الإنسان مخلوق غير رقيق ولا مصادق أو راغب في الحب والانتماء وأن البشر يحملون اتجاهات عدائية نحو بعضهم البعض .

فإن أشيلي موناجيو<sup>(1)</sup> Ashely Montagu, 1954 عالم الإنسان اتخذ موقفاً واضحاً في أن الإنسان متعاون بطبيعته ويقول أن الإنسان خلق وبداخله نظام من الطاقة المرنة التي تمتلك القدرة إذا تعرضت لمنشطات بيئية على الاستجابة وبطرق مختلفة عديدة ، ويوضح ذلك بقوله أن كل طفل يولد وكل طاقاته موجهة إلى الأخذ والعطاء وتبادل المنافع بهدف البناء لا الهدم فإذا كانت فيما يبدو لنا أنها ليست طبيعة البشر فإن التسابق على الاستحواذ على القوة المادية والأموال هو سبب الاعتداء والنزاع .

وانطلاقاً من الافتراضات السابقة هل يجب على الفرد أن يسعى إلى تأكيد ذاته ويحارب المنظمة وأنه يجب قبول النزاع بين الفرد والمنظمة كما يقول وايت وارجيرس<sup>(2)</sup> .

أو أن تؤسس العلاقة على التعاون كما يدلل مونتايجو ، لاشك أن علاقة الفرد بالمنظمة لها أهمية كبرى من الناحية الفلسفية فتقديم حالة مثالية أو صحيحة لهذه العلاقة سيظل موضوعاً نظرياً وبدون الاتفاق وبدون حل لهذا النزاع لا يمكن التوسع في دراسة الموضوع ولا بد أن يبقى في الإطار النظري الشخصي .

---

(1) M.F., Ashlely Montagu, Anthropology and human nature (Boston, Porter, sergeant 1957, P. 36).

(2) William H. whgte, jr., organization man (New York ; Simon and Shuster, 1956.

Chris Argris, Personality and organization, New York , Harper and Brothers, 1957, P. 249.

الافتراض القائل بإمكانية تحقيق التكامل بين الفرد وبين المنظمة وإضفاء الشرعية على الضغوط التي تمارسها المنظمة على الفرد. فهذا الافتراض لا أساس له من الصحة .

فالتعارض بين المنظمة والفرد قائم وسوف يستمر أيضاً

والعيب هنا ليس في التنظيم ولكنه في عبادتنا له ، وفي سعينا دون جدوى إلى تحقيق حالة اتزان بين الفرد والمنظمة وإنكارنا غير المستند إلى دليل واحد لوجود صراع بين الفرد والمنظمة هذا النزاع والصراع قائم باستمرار وهو افتراض يجب أن نأخذه في اعتباره .

إلا أن تراث الفكر التنظيمي التقليدي والمعاصر لا يظهر أى نجاح فى بناء نظرية متكاملة لطبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة .

أن المشكلات التي تعاني منها نظرية القيادة ونظرية التنظيم الأكثر اتساعاً لم تعد مشكلات سيكولوجية تتعلق بعلاقة الفرد بالجماعة أو المنظمة ، كما ذهب أصحاب العلاقات الإنسانية أو الدراسات النفسية الاجتماعية ، كما أنها ليست مشكلات اقتصادية تتعلق بأداء الفرد الاقتصادي ، كما ذهب أنصار الإدارة العلمية وخبراء الكفاية الصناعية ولم تعد مشكلات تكنولوجية تتعلق بتكيف الفرد مع الآلات. كما ذهب أصحاب المذهب السيوسوتكنولوجي .

كما أنها ليست مشكلات سياسية تتعلق بحرية الفرد وممارسته الديمقراطية والمشاركة كما ذهب السيولوجيون ، أما يجب الاعتراف أنه إنسان يسعى إلى بناء القوة حول نفسه ويسعى لأحكام السيطرة على الآخرين .

أن إنسان القرن العشرين المطلوب توفير نمط ملائم للقيادة له أو نظرية قيادة يمكنها توجيهه ليس مجرد كائن يؤدي نشاطه بنظام وانتظام طبقاً للتوجيه ليس مجرد كائن يؤدي نشاطه بنظام وانتظام طبقاً للتوجيه التنظيمي وليس مجرد كائن يسعى إلى الحصول على إشباع سيكولوجي سيولوجي من خلال اندماجه واشتراكه فى جماعات عمل فعالة وتفاعله معها وليس مجرد كائن يسعى إلى الحصول على عائد اقتصادي وسيكولوجي فى مقابل إسهامه فى العمل أو للحصول على القوة وهو ليس فقط كائن يسعى للحصول على السلطة والمكانة يمارسها ويخضع لها بل هو

صيغة تركيبية من كل الأشكال السابقة في ظل بيئة ثقافية محددة . وفى ظل خصائص فردية محددة تشمل الدوافع والشخصية والاتجاهات والخبرة السابقة . لذلك فإن إنسان القرن العشرين يسعى إلى تطوير نفسه ويطور قدراته ليكون أكثر قيمة عما سبق ، أنهم ببساطة يحتاجون إلى فرصة عادلة لتطوير أنفسهم بالمقارنة بالتطور فى الاستثمارات المالية وبالمقارنة بالتغيرات فى أنظمة الحياة ككل

ولكن مما يدعوا إلى القلق بشأن ما توصلت إليه نظرية التنظيم من نتائج (من خلال الدراسات والبحوث الميدانية والأطر النظرية) أن هناك عدد من الانتقادات التى وجهت إلى تأثير المنظمات الرسمية على الشخصية الإنسانية . أحد هذه الانتقادات هو الخاص باتجاه المنظمات نحو تنمية عادات التوافق والخضوع فى العمل حيث أن تنمية هذه العادات يمكن أن ينتقل آثارها فى أنواع السلوك الاجتماعى والسياسى الأخرى وهذا ما يسبب المزيد من القلق . ولقد لاحظ وليم وايت<sup>1</sup> Whyte, William , H فى كتابه رجل التنظيم أن نظم القيم الجديدة فى الفكرة التنظيمى من متطلباتها .

1- التوافق بين الفرد والمنظمة

2- الانتماء للمنظمات غير الفعلى وبدون تفكير .

3- تكيف الفرد وتطويعه للقيم التنظيمية .

ويترتب على هذا أن الشخصية تموت وتفقد مقومات حيويتها ويعرض فى كتابه الأثر العكسى الذى يمكن أن تحدثه قيم الجماعة على مواردنا من القادة الأقوياء فى المستقبل ويقول أن علماء الاجتماع يرون استبدال المبادئ الأخلاقية البروتستنتية التى تركز على الفردية أو الشخصية بالخلق الاجتماعى ، ويقصد وايت بالخلق الاجتماعى مجموعة الأفكار المعاصرة التى تضيفى شرعية أخلاقية على الضغوط التى تمارسها المنظمات على الفرد ، وأن الاهتمامات الكبرى للقيم الاجتماعية هى:

<sup>1</sup> White , William ,H., The Organization man , New York ,Simon and Schuster,1956

1- الإيمان بأن الجماعة هي مصدر الابتكار وليس الفرد والاعتقاد بأن غاية الفرد هي تحقيق الانتماء والإيمان بتطبيق العلم لبلوغ الانتماء للجماعة لذلك يرى آيت أن على الفرد أن يحارب المنظمة ... لأنه مطالب بالتسليم لها مطالباً قوية ومستمرة وكلما زاد حب الفرد للمنظمة زادت صعوبة مقاومة الفرد لمطالب المنظمة أو حتى الاعتراف بوجود الصراع بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة .

## نظرية القانون الحديدي للقلة الحاكمة

القلة الممتازة في المنظمة

هناك مدرسة من مدارس الفكر الإداري تجادل في أنه لا يوجد من بين التعديلات في الهيكل الوظيفي - التي سبق عرضها في محددات الاستحواذ على القوة - ما يمكن أن يحول دون تجمع القوة في أيدي عدد قليل من الأفراد في المنظمة .

وهذه المدرسة ترى أن ديناميكية المنظمات تؤدي إلى تحرك القوة والتحكم إلى أيدي قلة ممتازة .

وبالرغم من أن هذه ليست نظرية جديدة إذ أن الواقع يشير إلى أن هذه النظرية قديمة قدم المنظمات ذاتها .

وكان أول عرض لهذه النظرية قدمه روبرت مايكلز في كتابه "دراسة سيولوجية للأوليغاركيا" ، اتجاهات في الديمقراطية الحديثة" عام 1915 والواقع أن روبرت مايكلز كان يكتب عن المستوى الكبير للتنظيميين السياسى والاجتماعى فإنه كان يميل إلى افتراض أن الاتجاه إلى تكوين قلة ممتازة يلازم كل أشكال المنظمات الاجتماعية .

وقد دافع عن هذا الرأى روبرت مايكلز ووضع سنة 1915 "القانون الحديدي للقلة الحاكمة" .

وبعد أن وضع القانون تمت استعارته في قليل من المراجع عن المنظمات .

ويبنى مايكلز نظريته في "القانون الحديدى للقلة الحاكمة على عاملين هما حجم المنظمة وتصارع المصالح داخل المنظمات عالية التخصص .

#### 1- حجم المنظمة

يرى مايكلز أنه كلما تزايدت المنظمات فى الحجم كلما تجمعت القوة فى أيدى قلة أو بمعنى آخر استحوذ قلة من أعضاء المنظمة على القوة المتاحة للمنظمة وذلك بسبب استحالة ممارسة القوة على أساس اشتراك عدد كبير فيها وبالتالي يزداد الاتجاه إلى حكم القلة الممتازة بزيادة حجم المنظمة .

لأنه فى المنظمات الصغيرة يمكن اشتراك كل الأشخاص فى ممارسة القوة ليس فقط لأن ذلك يساعد على المشاركة فى تأدية الأعمال فى المنظمة ولكن أيضاً لأنه يعد أى عضواً فى الجماعة لتولى القيادة فى المنظمة . وعلى هذا يقسم دور القيادة على عدد من الأشخاص ولا يكون لشخص واحد السيطرة الكافية على هذه الوظائف الحيوية لاكنساب مركز القوة الأساسى فى المنظمة .

وفى المنظمات الكبيرة تصبح المشاركة على النحو السابق مستحيلة وعندئذ تبدأ القوة فى الانتقال من مجموع المشاركين إلى أيدى القلة الممتازة وتبدأ هذه الأقلية فى الاستحواذ على كل القوة الموجودة بالمنظمة وذلك بالسيطرة على معظم الوظائف الحيوية فى المنظمة .

ويعتقد ميلكز أن تقسيم العمل والتخصص يسرع باتجاه المنظمة نحو حكم القلة الممتازة وهذا الاعتقاد صحيح لسببين الأول أنه بزيادة المنظمات فى الحجم وزيادة تعقدتها تصبح الأدوار الفردية أكثر تخصصاً ويقل بالتدرج عدد الأفراد الذين يملكون كفاءة خاصة لشغل هذه الوظائف الهامة .. وهنا تنشأ قوة الخبرة التى سيق الإشارة إليها فى مصادر القوة (1) كما أن التخصص يساعد أيضاً على تكوين الصفوة أو النخبة الممتازة لأن كل من الوحدات المتخصصة الفرعية تخلق لنفسها

مصالح خاصة بها وعندئذ يبدأ الصراع حول القوة للاستحواذ على أكبر قدر من القوة .

### نقد نظرية القانون الحديدي للقلة الحاكمة

لاشك أنه لا توجد أدلة ميدانية مشتقة من دراسات وبحوث في المنظمات تؤيد الكثير من آراء نظرية مايكلز ولكن برغم مرور أكثر من ثمانون عاماً على وضع نظريته إلا أنه يبدو أن الكثير من المنظمات تقع تحت سيطرة قلة ممتازة منذ وضع النظرية وحتى اليوم وربما تكون اختلفت ديناميكية تكوين الصفوة أو اختلفت أهداف ودوافع تكوين الصفوة إلا أن قانون القلة الحديدي يظل اقتراحاً جيداً يستحق قدراً من الاختبار يزيد كثيراً عما تعرض له .

### محددات الاستحواذ على القوة

- أن بعض المنظمات تضع قيوداً على استعمال القوة العقابية بما تضعه من قوانين وإجراءات لتوقيع الجزاءات على العاملين يجب الالتزام بها وهذا يحد من القوة التي يمتلكها الرؤساء على المرؤوسين .
- أن الدراسات في المنظمات كشفت أن القدر الذي يتمتع به الرئيس المباشر للأفراد في بعض المنظمات محدد جداً حيث لا يوجد إلا القليل من المكافآت والعقوبات التي يمكن أن يوزعها الرؤساء على المرؤوسين .
- كشف بعض الدراسات أن تأثير استخدام القوة العقابية وقوة العوائد يبدو منعماً في الأجل الطويل نظراً لتكوين جماعات العمل المتماسكة المناوئة لسياسات فرض القوة في المنظمة ..
- يؤدي نظام التخصص في المنظمة إلى الإقلال من احتمالات السلطة المطلقة التي يمكن أن يستحوذ عليها القائد في ظل أنظمة تقل فيها درجات التخصص في أداء الأعمال .

- قد تستحوذ الوظائف البسيطة فى أدنى المدرج التنظيمى على قدر من القوة أكبر بكثير مما يوصى به مركزه فى المدرج التنظيمى وهذا الاستحواذ نابع من تخصص الوظيفة أو مدى أهميتها فى تحقيق أهداف المنظمة ككل بغض النظر على ترتيبها فى الهيكل التنظيمى .

- تلجئ المنظمات فى حالة الخوف من احتمال تجمع القوة فى أيدى عدد محدد من الموظفين إلى أنها تقوم بتوزيع الدور ببساطة بين عدة أفراد ولعل هذا هو السبب الخفى لتزايد استخدام اللجان فى منظمات الأعمال فى الأعمال التى يكون فيها احتكار أداء هذا العمل يعطى صاحبه قدراً كبيراً من القوة يمكن استغلاله فى تحقيق مكتسبات شخصية أو الإضرار بالآخرين .

وبالرغم من أن استخدام اللجان لتجنب أو إلغاء الاحتكارية الوظيفية تعرض للكثير من النقد لأنه يؤدي إلى تضخم القوى العاملة وزيادة تكاليف اتخاذ القرار بالإضافة إلى تعقد اتخاذ القرار ، إلا أن إلغاء اللجان ليس أكثر أهمية من تحمل تكاليف معينة أخرى ترتبط بالاستحواذ على القوة .

## استراتيجيات الاستحواذ على القوة

استراتيجيات سياسية خاصة لإحراز القوة بمجرد قبولنا و فهمنا أن المنظمات العاملة لها أنظمة سياسية فعلية كبيرة ، عندئذ نقول أن استراتيجيات يمكن تحديدها لمساعدة أعضاء المنظمات لإحراز القوة الفعالة

أقترحت استراتيجيات سياسية مختلفة لكسب القوة في المنظمات منذ أكثر من عشرين عاماً ، .

بعض الاستراتيجيات السياسية للاستحواذ على القوة في المنظمات

- 1- اقتناء المستشارين .
- 2- صيانة القدرة على المعارضة .
- 3- إنشاء الاتصالات المقيدة .
- 4- إظهار الثقة .
- 5- الرقابة على مداخل الأفراد والمعلومات .
- 6- جعل الأنشطة مركزية ولا يمكن استبدال المركزية .
- 7- إلزام غير الملتمزم .
- 8- تشكيل الاتحادات المستفيدة الرائجة
- 9- تطوير الخبرات
- 10- بناء البديل الشخصي
- 11- استخدام بيانات البحوث لتدعيم وجهة النظر الشخصية
- 12- تقييد الاتصالات عن الأهداف الفعلية
- 13- الانسحاب من النزاعات الصغيرة

وبعض نظريات التنظيم الحديثة<sup>(1)</sup> أخذت مدخل تحيلى أكثر من كل الاستراتيجيات السابقة ، واعتمدت أكثر على مفاهيم مثل عدم التأكد فى استراتيجياتها السياسية للاستحواذ على القوة .

وعلى سبيل المثال شالز برو Charles Perrow اقترح خلق وهم عدم التأكد uncertainty أو حالة المنظمة فى دائرة الالتباس وعدم وضوح الرؤيا ليتمكن إدارتها<sup>(2)</sup> .

بينما استراتيجية جيفرى بيڤير Jeffrey Pfeffer تتطوى على إدارة الغموض والالتباس والرقابة على الموارد وبناء التحالفات "الجماعة" واحدة من أكبر الاستراتيجيات وضوحاً للمديرين المحذنين قدامها دوبران DuBrin ونظرة متسعة لاقتراحاته التى تقدم وضوح رؤية وإدراك واعى للقوة وسياستها فى المنظمات الحديثة .  
الاحتفاظ بالتحالفات مع الأفراد الأقوياء .

كما سبق أن أوضحنا أن تكوين التحالفات (الجماعات) ضرورى للاستحواذ على القوة فى المنظمات ، الجماعة الواضحة تكون مع أعضاء الأقسام الهامة الأخرى أو مع أعضاء المستوى الإدارى الأعلى ، ليست واضحة تماماً ولكن بنفس الأهمية سوف تتكون من جماعة مع مساعدى الرئيس أو سكرتارية ، مثلاً مع الشخص الذى هو متداخل مع الشخص القوى .  
مبادئ ميكياڤيلى يمكن أن تطبق كاستراتيجية فى مباريات القوة فى المنظمات الحديثة ،

---

(1) Robert H. Miles , Macro organizational Behavior Goodyear , Santa Monica, Calif, 1980, PP. 175

(2) Charles perrow, departmental power and perspectives in industrial firms in mayer N. Zald (ed.) power in organizational Vanderbilt, Nash ville, tenn., 1970.

وفي هذا يقول ميكافيلي Machiavelli

المبدأ المرشد يقول أن الرجل الأول الذى يملك زمام المنظمات يجب أن يكون ذو ترحيب دافئ وتشجيع والطرء أما إذا هم طردوا فإنهم سيصبحون بلا قوة (1) .

أحد كتاب الإدارة الحديثة طبق هذه المبادئ على الحياة التعاونية الحديثة

#### - التقسيم والقانون

وهى معروفة تماماً بأنها إستراتيجية عسكرية أو سياسية ويمكن أن تطبق على طلب القوة فى المنظمات الحديثة ، الافتراضات أحياناً غير مضمونة هؤلاء الذين قسموا لا يستطيعون أن يكونوا تحالفات لأنفسهم فمثلاً فى منشأة الأعمال رئيس الحسابات يمكن أن ينشب الصراع بين التسويق والإنتاج أملاً فى الحصول على نصيب أكبر من الميزانية المحدودة من رئيس المنشأة .

#### - التعامل مع المعلومات المبوبة بنفسه Manipulation of classified information

الدراسات التى قام بها منتزيرج (2) Mintzberg وآخرون خدمت بوضوح أهمية الحصول على المعلومات وبنها ، أعضاء المنظمة الفطنون يعملون رقابة عالية على المعلومات لكى يصلوا على القوة فمثلاً وكيل الشراء يمكن تقديم أى معلومات عن الأسعار لمهندس التصميم قبل مقابلة هامة ، والآن وكيل الشراء يمكن أن يحصل على بعض القوة لأن المهندس مدين له .

#### - عمل استعراض سريع Make a quick showing

(1)Anthony, jay, management and Machiavelli, holt , new york, 1967, P. 6  
Anthony Jay, Management and Machiavell.

(2) Henry Mintzberge, The nature of managerial work, Harper & Row, New York, 1973.

وهذه الإستراتيجية لترويج بعض المشروعات أو حتى يحصلوا على انتباه الأفراد المناسبين ، وبمجرد أن هذا الانتباه الإيجابي يتحقق عندئذ القوة تركز لأداء أعمال عادتاً أكثر صعوبة وتستغرق مدى زمنى أطول .

- **collect and use IOU's** "أنتم مدينون لى" استخدام معنى  
وهذه الإستراتيجية تقول أن الباحث عن القوة يجب أن يعمل لصالح الآخرين ولكن يجب أن يكون واضحاً أنهم مدينون بشئ ما فى المقابل ويتوقع أن يدفع مقابل ذلك عندما يسأل . كتاب الأب الروحى God Father الشهير ومن يحمل هذا الاسم يستخدم هذه الإستراتيجية بفعالية للحصول على القوة .

- **Fabianism – avoid decisive engagement** الغابية وتجنب الارتباط القطعى

وهى إستراتيجية السير ببطء وبسهولة ،

وهى مدخل للتطوير أكثر من اعتباره مدخل للثورة فى إجراء التغير . الباحث عن القوة يمكنه العمل ببطء ولكن بالتأكيد يصح محمى (محصن) ويحصل على تعاون وثقة الآخرين .

- **Gamel's head in the tent** (زج القدم فى الباب) رأس الجمل فى الخيمة

وهذا ببساطة يعنى التقدم خطوة واحدة كل فترة أفضل من المحاولة لدفع مشروع رئيسى كامل أو منظمة كاملة ، التغير الصغير يمكن ان يجعله يضع قدمه . أن الباحث عن القوة يمكنه استخدامها كأساس للحصول على أكثر ، وشيئاً فشيئاً الأشياء تتحقق .

- الأشياء يجب أن تكون سيئة قبل أن تكون جيدة

**Things must get worse before they get better:**

وهذه الإستراتيجية تستخدم عكس المثل "لا يوجد أخبار ، إن هذا خبر سار ، لكن تقول هذه الاستراتيجية ان الأخبار السيئة تجذب الانتباه مثلاً عدد من العمداء فى

الجامعات الكبيرة يمكن أن يحصلوا على الانتباه من الإدارة المركزية ومجلس النواب عندما تكون كليتهم فى مشكلات (على سبيل المثال) إذا كانت السلطة المفوضه إليهم مهددة ، فقط فى تلك الحالة يحصلوا على التمويل الضرورى لدفع كليتهم للأمام .

### - الاستشارة مع التبصر "الحذر" Take counsel with caution

أخيراً هذا يقترح إستراتيجية سياسية وهى تتعلق أكثر بكيف تحتفظ بالقوة من كيف تستحوذ على القوة ، وعلى عكس التوجيه التقليدى المتعلق بالإدارة بالمشاركة Participative management . هذه الإستراتيجية تقترح أنه يجب أن يتجنب مدير واحد (على الأقل) فتح الأبواب للمرؤوسين تحت شعار اتخاذ القرارات بالمشاركة ، الفكرة هنا هى ان السماح للمرؤوسين بالمشاركة وبأن يكون لهم التوقع يمكن أن يفتت القوة للمدير الحائز على القوة .

### كلمة أخيرة

الإستراتيجيات التى تم مناقشتها فيما سبق هى فقط تمثيلية وليست سرد لكل السياسات الممكنة أو الإستراتيجيات للاستحواذ على القوة فى المنظمات وربما هى أكثر مما تم ذكره فى هذا الفصل ويوجد قليل من البحوث المؤيدة لهذه الأفكار فى القوة والسياسات .

المنظمات الحديثة المعقدة تتجه لخلق المناخ الذى يشبع البحث عن القوة ، والسياسة حقيقة فى حياة المنظمات الحديثة ونأمل فى البحوث المقبلة ان تصل الى الإستراتيجيات الى تساعد المديرين على الفهم الأحسن والاكثر ديناميكية لنجاح تطبيق القوة والسياسة .