

## مدرسة السلطة

الاستراتيجية تنشأ من خلال الصراع موازين القوى وعلاقات السلطة،  
والاستراتيجية المهيمنة في المنظمة ستكون في النهاية استراتيجية الفريق القوي

يجب تحليل الاستراتيجية، بنظر مدرسة السلطة، كعملية  
سياسية. ومفهوم السياسة هنا يجب أن يُؤخذ بمعناه العام، أي كل  
ممارسة هدفها السلطة من إحدى الجهات الثلاث التالية:

• السعي إلى امتلاك سلطة.

• الحفاظ على السلطة.

• التأثير على من يمتلك السلطة.

وتنشأ الاستراتيجية من خلال عملية التفاوض على مصالح معينة  
باستخدام السلطة أو التأثير على من يمتلكها.

---

### تحليل السلطة

---

تحليل SWOT ليس سوى تحليلاً للسلطة

مع مدرسة السلطة يتحول تحليل SWOT إلى تحليل للسلطة،  
حيث يتحول تحليل البيئة الداخلية إلى تحليل للسلطة الداخلية،  
وتحليل البيئة الخارجية إلى تحليل للسلطة الخارجية. وهكذا يتم تحليل  
لاستراتيجية القائمة على السلطة بطريقتين مختلفتين:

• تحليل السلطة الداخلية: من خلال عمليات التفاوض والتأثير  
والمواجهة الداخلية. فوضع استراتيجية داخل أي منظمة هو في  
جوهره ممارسة سياسية تقوم على التفاوض والإقناع  
والمواجهة بين الأطراف الفاعلة الداخلية.

• تحليل السلطة الخارجية: من خلال عمليات التأثير على  
المنافسين والموردين والعملاء، ومن خلال الشراكات  
والتحالفات وشبكات الأعمال. فالمنظمات كيان يستخدم  
نفوذه على الشركاء والمنافسين في التحالفات والمشاريع  
المشتركة وغيرها من أشكال الشبكات.

---

## قواعد الصراع على السلطة

---

السلطة هي المورد الأكثر ندرة.

يلخص بولمان وديل (1997) البعد السياسي في عمل المنظمات في لقواعد التالية:

- عالم الأعمال هو عالم صراع، والنجاح فيه يحتاج إلى تحالفات بين مختلف الأفراد وجماعات المصالح.
- بين أعضاء التحالف الواحد توجد دائما فروقات في المعتقدات والقيم والمعلومات والمصالح وإدراك الواقع.
- القرارات الأكثر أهمية تحتاج إلى الموارد الأكثر ندرة.
- السلطة هي المورد الأكثر ندرة.
- الأهداف والقرارات تنبثق من المفاوضات والمساومات والتآمر بين مختلف الأطراف المعنية.

---

## أنظمة السلطة

---

السلطة هي موقع في حقل الصراع.

وتوجد داخل المنظمات، بنظر بولمان وديل، ثلاثة أنظمة للسلطة مشروعة ومُعترف بها:

- **السلطة الرسمية:** هي السلطة التي تخولها القوانين والأنظمة، وتحددها لائحة المهام والاختصاصات والصلاحيات الممنوحة بشكل رسمي.
  - **سلطة الثقافة التنظيمية:** هي سلطة المشروعية التاريخية، والرواد المؤسسين، والقيم الصريحة والضمنية في المنظمة، والمعتقدات الجماعية، وقواعد السلوك، وطرق العمل، والعادات الثقافية...
  - **سلطة الخبرة:** هي سلطة المعرفة والكفاءة والتجربة والاحترافية في مجال معين.
- لكن يمكن تحويل كل هذه الأنظمة المشروعة عن مقاصدها الأصلية واستخدامها لأغراض شخصية أو فئوية أو حزبية.

---

## ثلاث استراتيجيات

---

سيطر أو تعاون أو تحالف.

إن السياسة، بوصفها ممارسة هدفها التأثير، تضمن دائماً إيصال القوي إلى قمة هرم السلطة ليفرض مشروعه ورؤيته وأهدافه وأولوياته. إن الاستراتيجية لها مكان واحد: السلطة.

استراتيجيات السلطة

- الاستراتيجية الهجومية التي تسعى للتأثير على أهداف أصحاب المصلحة.
- الاستراتيجية الدفاعية التي تناور بالاحتماء تحت مظلة يهاجها أصحاب المصلحة.
- الثبات على المواقع عندما لا يكون هناك مبرر أو مجال للتأثير أو الاحتماء أو تغيير قواعد اللعب.
- تغيير قواعد اللعب. يضع الرائد عادة قواعد اللعب، لكن المتحدي يسعى دائماً لتغييرها بفرض قواعد لعب جديدة انطلاقاً من مشروعه. أما التابع فهو من لا يملك مشروعاً ويخضع بالتالي لقواعد اللعب التي يفرضها القوي.

---

## نقد مدرسة السلطة

---

توجد إمكانيات لبناء استراتيجيات خارج إطار لعبة السلطة.

وخلاصة القول أن مدرسة السلطة ساهمت في وصف الفيل بمفردات جديدة وغير مألوفة مثل: التحالف، واللعبة السياسية، والصراع، والمواجهة، والتفاوض، والاستراتيجيات الجماعية، وسيكون من السذاجة الاعتقاد في عدم وجود أي ارتباط بين الاستراتيجية ولعبة السلطة، لكن من عيوب هذه المدرسة عدم قدرتها على تصور وجود استراتيجية في غياب سلطة، ولعل "استراتيجية المحيط الأزرق" لتشان كيم ورينيه موبورني دليل على إمكانية بناء استراتيجيات خارج إطار لعبة السلطة.

في استراتيجية المحيط الأحمر نتعامل مع المحيط التنافسي على أنه مصدر تهديد وخطر حيث المنافسة شرسة ودموية، أما في استراتيجية المحيط الأزرق فنبحث عن أسواق جديدة بعيداً عن المنافسة الشرسة الدموية، أو نؤسس لعلاقات شراكة استراتيجية بعيداً عن منطق السيطرة تتيح إمكانية مساهمة الجميع في وضع أهداف مشتركة في إطار من التنافس التعاوني.