ميشال كروزيه والسلطة التنظيمية

//////////////تابع

رابعا؛ مفهوم عدم اليقين عند ميشال كروزيه:

يعد عد م اليقين l'incertitude أحد المفاهيم المحورية في تحليل ميشال كروزيه لسيرورة السلطة داخل التنظيمات.فالتنظيم بالنسبة له ليس بنية عقلانية مغلقة ومحكومة بقواعد ثابتة،بل هي نظام تفاعلي يقوم على موارد تفاوضية غير متساوية بين الفاعلين، وكل فاعل يبحث عن مجال يمكنه من خلاله التأثير والسيطرة وتعديل الوضعيات لصالحه

1- تعرف عدم اليقين: يقصد به تلك المساحة الرمادية في كل تنظيم،حيث لاتستطيع القواعد والاجراءات الرسمية ضبط كل التفاصيل العملية،مما يخلق ثغرات ومناطق غير مسيطر عليها بالكامل. هذه المناطق تصبح مصدر قوة لأي فاعل يعرف كيف يستغلها أو يتحكم فيها.

عدم اليقين إذن ليس مجرد نقص في المعلومات بل هو مورد تنظيمي تولده البيروقراطية نفسها،لأن استحالة ضبط كل جوانب العمل تجعل بعض الفاعلين يُمسكون بمفاتيح عمليات معينة لاتملك الادارة السيطرة عليها.

2- أنواع عدم اليقين داخل السلطة: يحدد كروزيه أربعة مصادر رئيسية له وهي:

- عدم اليقين التقني: سيطرة بعض الأعوان على معرفة تشغيل الأجهزة أو مسارات العمل التي لايفهمها غيرهم

- عدم اليقين المعلوماتي: احتكار المعلومات أو التحكم في تدفقها

- عدم اليقين البشري: القدرة على التحكم في العلاقات والتحالفات داخل التنظيم

- عدم اليقين المرتبط بالبيئة: توقع التغيرات الخارجية والقدرة على قراءاتها للتأثير في القرارات.

كل نوع منها ينتج مجالا تفاوضيا ويمكن أصحابه من تعزيز قوتهم.

عدم اليقين وقابلية عدم الالغاء: إن القواعد مهما كانت دقيقة لاتستطيع احتواء كل حالات الواقع،فالأفراد يبدعون استراتيجيات جديدة باستمرار، والتنظيم نفسه يتنتج تعقيدا أكبر كلما حاول ضبط الأمور بدقة أكبر فيزداد عدم اليقين بدلا من أن ينقص،هذه المفارقة هي قلب نظرية كروزيه

كل محاولة جديدة للضبط تزيد من عدم اليقين الذي يمثل عنصر بنيوي في كل تنظيم ومن خلاله يعاد إنتاج السلطة وتوزيعها وتتشكل الألعاب الاستراتيجية بين الفاعلين.إنه مجال الفعل الذي يتيح للفاعلين التأثير في النظام وتعديل مساراته.

خامسا:مفهوم السلطة في التنظيم عند كروزيه

تحتل السلطة موقعا مركزيا في البنية النظرية لميشال كروزيه،وهي ليست مفهوما جانبيا كما هو الحال في المقاربات الكلاسيكية،بل هي المحرك الأساسي للفعل التنظيمي،ولأن كروزيه ينتمي إلى المدرسة التفاعلية – الاستراتيجية- فإن تحليله للسلطة يقوم على فهمها داخل سياق العلاقات،والمفاوضات،ومساحات عدم اليقين داخل التنظيم

1- تعريف السلطة: هي قدرة الفاعل على التحكم في مجال من مجالات عدم اليقين داخل التنظيم،بهذا التعريف تفهم السلطة لا كامتياز رسمي بل كمهارة،معرفة،أو مورد نادر يمكن من خلاله التأثير على الأخرين.أمثلة:

- التقني الذي يعرف كيفية تشغيل آلة معقدة يمتلك سلطة
- الكاتب الاداري الذي يمتلك خبرة في الاجراءات القانونية يمتلك سلطة
- العامل الذي يتحكم في وتيرة الانتاج يمتلك سلطة

وبهذا تتجذر السلطة في الممارسات اليومية وليس في القواعد الرسمية.

2- مصادر السلطة:

حدد كروزيه أربع مناطق أساسية يستمد منها الفاعلون سلطتهم داخل التنظيم وهي:

- **التحكم في المهارة التقنية:** كلما كانت المهارة نادرة،زادت قدرة صاحبها على التفوض والمساومة

- **التحكم في العلاقات التنظيمية:** الموظف الذي يعرف "من يقرر" و "كيف يقرر" و"متى يقرر" يمتلك قوة ناعمة

- **التحكم في المعلومات:** من يمتلك المعلومات الحساسة أو يسيطر على تدفقها يمتلك القدرة على التأثير في القرار.

- **التحكم في قواعد الاتصال مع البيئة الخارجية:**كالتعامل مع الموردين،الزبائن، الهيئات الحكومية،...وهي منطقة لايمكن للادارة مراقبتها بالكامل. هذه المجالات ليست مناصب رسمية لكنها تتحول إلى بؤر قوة فعلية.

3- السلطة علاقة تفاوضية لاقهرية:

لاينظر كروزيه إلى السلطة كأمر فوقي،بل السلطة علاقة تبادلية يقوم كل طرف فيها بالتأثير مقابل ثمن،فالمهندس الفوقي يحتاج التقني الميداني،والاداري يحتاج المعلومات،والمدير يحتاج أطرافا تعرف تفاصيل العمل اليومي...وهكذا لايستطيع أي فاعل أن يخضع الأخر تماما،لأن الجميع يمتلك شكلا من أشكال السيطرة على عدم اليقين،هذه العلاقة التبادلية تنتج توازنا هشا يحدد اللعبة التنظيمية.

4- السلطة والمقاومة داخل التنظيم:

يرى كروزييه أن المقاومة ليست عصيانا ولا مشاكل فردية بل هي: استراتيجيات دفاعية لحماية مجال السلطة الذي يتحكم فيه الفرد فمثلا إذا حاولت الادارة أتمته العمل ،يقاوم التقنيون لأن ذلك يهدد مجال عدم اليقين الذي يحتكرونه وإذا حاول المدير تبسيط الاجراءات،قد يقاوم الاداريون حفاظا على نفوذهم البيروقراطي وهنا يتضح الترابط بين السلطة....المقاومة.... اللعبة التنظيمية

5- السلطة في البيروقراطية:

إحدى أهم أفكار كروزييه أن البيروقراطية تنتج مفارقة خطيرة،الذين يمتلكون السلطة الفعلية – المهارات،المعلومات، لايتحملون المسؤولية والذين يتحملون المسؤولية –المديرون- لايمتلكون السلطة الفعلية.هذه المفارقة تساهم في بطء القرار،توتر العلاقات، الخوف من المبادرة،غياب الفعالية،انتشار السلوك الدفاعي.

إذ يخشى المدير اتخاذ قرار لأنه لايملك السيطرة على المعلومات،ويخشى الموظفون الفعل لأنهم لايريدون تحمل المسؤولية.

6- السلطة داخل اللعبة التنظيمية:

تعتبر السلطة العنصر الأكثر حساسية في بناء اللعبة التنظيمية،إذ لايمكن فهم اللعبة دون فهم كيف يوزع الفاعلون سلطاتهم داخل التنظيم في اللعبة التنظيمية:

كل فاعل يحاول تعظيم سلطته،كل فاعل يحمي المورد الذي يمنحه القوة،كل فاعل يدخل في مساومات دائمة مع الأخرين،السلطة تتغير بتغير موازين معرفة/معلومات/ موارد

وهكذا تصبح السلطة عملية دينامية وليست شيئا ثابتا

7- التحالفات بنية لتوزيع السلطة:

يشير كروزييه إلى أن الفاعليين لايمارسون السلطة انفراديا فقط ،بل جماعيا،إذ تتشكل اتحالفات التنظيمية عندما تلتقي مصالح فاعلين يمتلكون مصادر قوة متكاملة مثال التقنيون يتحالفون ضد الادارة،مجموعة من المسؤولين تتحالف لتمرير قرار معين،تتحرك السلطة إذا عبر السياسة اليومية داخل التنظيم.

8- السلطة وانتاج اللاعقلانية:

حين يستخدم الفاعلون سلطتهم لحماية مصالحهم الخاصة تنتج عن ذلك تعطيل القرارات،خلق مسارات حل غير فعالة،إغلاق التنظيم أمام الابتكار،تُحول القواعد إلى آليات سيطرة،انتقال التنظيم من الفعالية إلى البيروقراطية الدفاعية.

وهكذا تصبح السلطة ليست وسيلة لتحقيق الهدف بل آلية لخلق التعقيد والجمود

9-العلاقة بين عدم اليقين والسلطة:

يرى كروزييه أن السلطة لاتمارس فقط من خلال الهرم الاداري،بل من خلال القدرة على التحكم في مالاتستطيع القواعد ضبطه؛ أي عبر امتلاك المعرفة العملية،أو التحكم في التقنيات ،أو العلاقات، أو ظروف العمل التي تبقى خارج المراقبة المباشرة.وبذلك يصبح الفاعل الذي يتحكم في جزء من عدم اليقين طرفا أساسيا في اللعبة التنظيمية،لأنه يمتلك القدرة التأثير على مسار القرارات أو تعطيلها أو تعديلها.

تُظهر نظرية كروزييه أن السلطة ليست هرمية،ولاثابتة ولامرتبطة بالمنصب بل هي قدرة على التحكم في مجالات عدم اليقين عبر استراتيجيات وممارسات يومية تنتجها التفاعلات بين الفاعلين،وبهذا الفهم تتحول السلطة إلى مفتاح لفهم التغيير،المقاومة،الجمود،الصراع،الفعالية والاعقلانية التنظيمية،وهو مايجعل مفهوم السلطة عنصرا تأسيسيا في كل نظريته حول اللعبة التنظيمية

... بالتوفيق مع المحاضرة القادمة ...