

المحاضرة الخامسة: المقاربة النظرية للمؤسسة

إن البحث السوسيولوجي الأصيل يستوجب إتباع خطوات وإجراءات معرفية ومنهجية دقيقة التي تعمل على رسم الإطار البحثي الذي يسير وفقه الباحث. وتعتبر المقاربة النظرية أهم هذه الإجراءات إذ أنها ترافق البحث وتساعد الباحث في فهم الظاهرة المراد دراستها خلال كامل خطوات البحث، فهي تزوده بالمفاهيم التي تعمل على التنبؤ بالظاهرة وتحدد العلاقات بين متغيراتها، كما أنها تزود البحث بالفرضيات التي تكون بمثابة الطريق الموجه له.

مفهوم المقاربة في التنظيم هو المنهج أو الإطار الفكري والاستراتيجي العام الذي يُستخدم لتناول وتحليل الظواهر التنظيمية، وتصميم وتنفيذ البرامج والمشاريع، ووضع الأهداف وخطط العمل، بحيث تمثل المقاربة الأساس النظري الذي يوجه عملية الفهم والتطبيق داخل المنظمة، وتتضمن مجموعة من المبادئ والأساليب للوصول لغايات محددة.

يقصد بالمقاربة النظرية: وضع تصور للموضوع في قالب نظري ومنح الباحث الترسنة المفاهيمية التي يمكن من خلالها رسم مسار البحث وتفسير النتائج في ضوء مسلمات النظرية.

أبعاد المقاربة النظرية:

- **نظرة شاملة:** هي طريقة عامة أو خطة يُنظر من خلالها إلى وضعية معينة أو مشكلة لحلها أو بلوغ غاية ما، وتتكون من تصورات ومبادئ استراتيجية، كما تُعرّف بأنها "الكيفية العامة التي يتناول بها الدارس أو الباحث الموضوع".
- **أساس نظري:** هي مجموعة من الأطروحات النظرية والمبادئ التي تُبنى عليها البرامج أو المناهج التنظيمية، وهي مرحلة تمهيدية للنظرية الكاملة.
- **توجيه للعمل:** تُستخدم المقاربات لتصميم وتنفيذ الأنشطة، وتوجيه عملية التعليم والتعلم، وتشكيل الأساليب الإدارية، كما في "المقاربة البيداغوجية بالكفاءات" التي تركز على تنمية القدرات.

أهمية المقاربة في التنظيم:

- **توفير الإطار:** تمنح المنظمة إطاراً واضحاً لفهم تحدياتها واتخاذ القرارات.
- **تحقيق الأهداف:** تساعد في تصميم استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة في ظل التغيير المستمر.

- **توجيه السلوك:** تؤثر على سلوك الموظفين وتوجههم نحو الأداء المطلوب، كما في حالة المناخ التنظيمي، وتساعد في إدارة مقاومة التغير

خطوات تطبيق المقاربة السوسيولوجية:

1. اختيار المقاربة النظرية المناسبة:

- تحديد الإطار النظري الذي يتناسب مع طبيعة الظاهرة المدروسة.
- يجب أن توفر هذه المقاربة المفاهيم الأساسية والافتراضات التي ستشكل أساس الدراسة.

2. تحديد المفاهيم والمتغيرات:

- تستخدم المقاربة لاشتقاق مفاهيم أساسية (مثل رأس المال الثقافي عند بورديو، أو الوظيفة والاختلال الوظيفي).
- تحديد المتغيرات والعلاقات بينها.

3. صياغة الفرضيات:

- بناء على الإطار النظري، توضع فرضيات محددة قابلة للاختبار.

4. اختيار المنهج والأدوات:

- النظر لنوع المقاربة؛ إذا كنت ستستخدم مقاربة كمية (استبيان) أو كيفية (مقابلات، ملاحظة) أو مزيجا منهما لجمع البيانات.
- اختيار أدوات لجمع البيانات تتوافق مع مقاربتك (مثل المقابلة المتعمقة للمقاربة الكيفية).

5. جمع وتحليل البيانات:

- تطبق الأدوات لجمع البيانات، ثم تحلل النتائج في ضوء مفاهيم المقاربة النظرية التي اختارها

6. تفسير النتائج:

- تفسر النتائج بناء على النظرية الأصلية؛ هل دعمت الفرضيات؟ هل كشفت عن آليات جديدة؟ هذا هو جوهر التفسير السوسيولوجي للظواهر.

المقاربات النظرية للمؤسسة:

مقاربة الإدارة العلمية

مقاربة الإدارة العلمية في التنظيم، التي أسسها فريدريك تايلور، هي منهج يهدف لزيادة كفاءة الإنتاج عبر تطبيق الأساليب العلمية لتحليل وتوحيد طرق العمل، مع التركيز على زيادة الانتاجية، عن طريق دراسة

الوقت والحركة، اختيار وتدريب العمال، وتحفيزهم مادياً، لكنها واجهت انتقادات لتجاهلها الجانب الإنساني والاجتماعي، وتعاملها مع العامل كآلة.

مبادئ الإدارة العلمية

- **التحليل العلمي للعمل**: استبدال الحدس بالأساليب العلمية لدراسة الوقت والحركة لتحديد أفضل طريقة لأداء المهام.
- **اختيار وتدريب الموظفين**: اختيار العمال بناءً على كفاءاتهم وتدريبهم على المهام المناسبة لقدراتهم الطبيعية (الرشد الوظيفي).
- **الحوافز المادية**: ربط الأجر بالإنتاج لزيادة حماس العمال وتحقيق أعلى إنتاج ممكن (نظام الأجر بالقطعة).
- **التعاون بين الإدارة والعمال**: الإيمان بأن مصالحهم متكاملة وأن زيادة الإنتاجية تعود بالنفع على الطرفين.

تطبيق مبادئ مقارنة الإدارة العلمية في المؤسسة:

- **تخصيص العمل**: تقسيم المهام المعقدة إلى أجزاء بسيطة لتسهيل دراستها وتحسينها.
- **الرقابة الدقيقة**: فرض رقابة صارمة لضمان تطبيق الأساليب المثلى وتقليل الهدر والوقت الضائع.
- **هياكل هرمية**: غالباً ما تؤدي لتنظيمات بيروقراطية تعتمد على التسلسل الهرمي وتوزيع السلطة والمسؤوليات بوضوح

مقاربة العملية الادارية في التنظيم

مقاربة العملية الإدارية أو نظرية التقسيم الإداري (تركز على وظائف الإدارة الأساسية) تخطيط، تنظيم، أمر، تنسيق، رقابة) والمبادئ العامة التي تضمن كفاءة المنظمة، وتعتبر التنظيم ثاني وظائف العملية الإدارية حيث يشمل تحديد الهيكل، تقسيم العمل، وتوزيع السلطات لتحقيق الأهداف. رائدها هنري فايول

وضع 14 مبدإ إدارياً، لتصميم هيكل إداري عقلاني يركز على الكفاءة والفعالية عبر تحديد المسؤوليات وتفويض السلطات بشكل واضح.

مفهوم عملية التنظيم في العملية الإدارية

التنظيم كعملية هو:

1. تحديد الأهداف: وضع أهداف واضحة للمنظمة.
2. تحديد الأنشطة: تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف.
3. تجميع الأنشطة: تجميع المهام المتجانسة في وحدات (إدارات/أقسام).
4. توزيع السلطات: تعيين مدير لكل مجموعة وتفويض السلطة اللازمة.
5. تحديد العلاقات: رسم الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الأفراد والمجموعات .

مبادئ فايول الأساسية في التنظيم

- تقسيم العمل :التخصص يزيد الكفاءة.
- السلطة والمسؤولية :يجب أن تتساوى السلطة الممنوحة مع المسؤولية المطلوبة.
- وحدة الأمر :الموظف يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- وحدة التوجيه :مجموعة لها هدف واحد يجب أن يكون لها قائد واحد وخطة واحدة.
- المركزية :توازن بين المركزية واللامركزية.
- نظام السلسلة الرئاسية (السلم الهرمي):(قناة اتصال رسمية من الأعلى للأسفل).
- العدالة :معاملة عادلة للموظفين.
- استقرار الموظفين :تجنب دوران العمالة المفرط .

أسس مقارنة الوظائف الإدارية:

التخطيط :تحديد الأهداف، وضع الخطط والاستراتيجيات، وتقسيم الأهداف إلى قصيرة وطويلة الأجل.

التنظيم: تصميم الهيكل التنظيمي، تحديد الأنشطة اللازمة، تجميعها في وحدات، وتعيين المسؤوليات والسلطات.

القيادة (التوجيه): توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف، إصدار الأوامر، وتطوير الموظفين.

الرقابة: متابعة الأداء، تحليل النتائج، وقياس مدى تحقيق الأهداف، مع تصحيح أي انحرافات .

أساليب التنظيم وفق مقارنة العملية الإدارية:

المركزية واللامركزية: تجميع السلطات في جهة مركزية أو توزيعها على وحدات فرعية لزيادة المرونة.

الهيكل التنظيمية: تتنوع بين التقليدية والحديثة (مثل الهيكل الشبكي أو المصفوفي) لتتناسب طبيعة العمل والبيئة المحيطة .

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية وهي على النحو التالي :

- النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع)؛
- النشاطات التجارية (المشتريات، المبيعات والتبادل)؛
- النشاطات التمويلية (الموارد المالية , الاستثمارات والمصروفات)؛
- النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص)؛
- النشاطات المحاسبية تقدير التكاليف والإحصاءات؛
- النشاطات الإدارية (التخطيط ، التنظيم والتوجيه، التنسيق والرقابة).

وقد بين فايول أن هذه المهام تتواجد في كل منظمة مهما كان حجمها، كما أكد على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا، فإذا استطاع الإداري القيام بهذه المهام الإدارية فإن قيادته ستكون ناجحة وفعالة.

المقاربة البيروقراطية:

نظرية البيروقراطية هي هيكل تنظيمي يعتمد على التسلسل الهرمي الواضح، وتقسيم العمل الدقيق، والقواعد والإجراءات الموحدة، والقرارات غير الشخصية القائمة على المؤهلات الفنية .طورها عالم الاجتماع الألماني

ماكس فيبر باعتبارها الطريقة الأكثر كفاءة لتنظيم وإدارة المنظمات الكبيرة في العصر الحديث. ورغم الهدف منها لزيادة الكفاءة، واجهت انتقادات بسبب ميلها للبطء والروتين والجمود .

المبادئ الأساسية لنظرية البيروقراطية

- **الهيكل الهرمي**: يوجد مستويات واضحة للسلطة والمسؤولية، من القمة إلى القاعدة.
- **تقسيم العمل**: يتم تقسيم المهام والمسؤوليات إلى واجبات رسمية محددة لكل وظيفة.
- **القواعد القانونية العقلانية**: يتم اتخاذ القرارات بناءً على سياسات وإجراءات مفصلة وموحدة لضمان سير العمل.
- **الاختيار والترقية**: يتم التعيين والترقية بناءً على المؤهلات الفنية والكفاءة فقط، وليس على العلاقات الشخصية.
- **العلاقات المهنية غير الشخصية**: العلاقات بين الموظفين تكون مهنية وغير شخصية تقريباً.
- **التوثيق**: يتم توثيق جميع القرارات والإجراءات كتابةً لضمان الشفافية والمراجعة وضمان استمرارية العمل.

مركزات المقاربة البيروقراطية

إن خصائص التنظيم البيروقراطي كما رسمها "ماكس فيبر" في أوائل هذا القرن تدل على اهتمامه بتقديم نظرية مثالية تحدد نمط العمل والسلوك الواجب في التنظيم المثالي، ونجد حدها في النقاط التالية:

- ✓ تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات وبالتالي يوجد جهاز من الموظفين والكتابة مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات، وعلى هذا الأساس يرى فيبر أن مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق (ملفات) يكونون مكتباً.
- ✓ يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف، بمعنى أن العمل البيروقراطي يجب أن ينفصل ويبتعد عن حياة الموظف الخاصة، وعلى هذا الأساس فإن الأموال العامة والمعدات الخاصة بالتنظيم يجب أن تُفصل تماماً عن الملكية الشخصية للموظف.

✓ إن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومرونة وتدريب، ومن ناحية أخرى فحين يكتمل التنظيم فإنه يتطلب عادة كل نشاط وجهد الموظف حتى ولو كانت ساعات عملة محددة بمعنى أن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخير أعمال خاصة.

✓ تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل وتتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي، كذلك تستخدم الإدارة أنواع القواعد والتعليمات التي يمكن للموظف تعلمها وفهمها، كلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته.

ومن ثم، فإن ماكس فيبر يقصد بالبيروقراطية وصف التنظيم الإداري الضخم وما يتضمنه من قواعد وتأثيره في الإدارة والسلوك التنظيمي، كل ذلك في إطار ما يجب أن يكون، كما يعدد مزايا كثيرة للتنظيم البيروقراطي، أهمها: السرعة، الانضباط، الاستقرار، الاستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسم العمل، المعرفة في مسائل المستندات، الوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

ومما سبق، يتضح أن تفكير ماكس فيبر عن البيروقراطية يختلف تماما عن المفاهيم الشائعة عنها والتي تربط بينها وبين انخفاض الكفاءة، وتعقيد الإجراءات في الأجهزة الحكومية وصعوبة التعامل معها.

مقاربة العلاقات الإنسانية

هي مدرسة فكرية إدارية ركزت على أهمية العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين (مثل الشعور بالانتماء، والتقدير، والتواصل الجيد) في زيادة الإنتاجية، وتطورت كرد فعل على النظريات التي تعاملت مع العمال كآلات. أسسها "إلتون مايو (Elton Mayo)" وتجارب هاوثرن الشهيرة، وأثبتت أن العوامل غير الرسمية والاجتماعية في العمل لها تأثير كبير على الأداء، وأن الإدارة هي عملية اجتماعية بالأساس تتطلب الاهتمام بالإنسان كفرد.

المبادئ الأساسية لمقاربة العلاقات الإنسانية:

العامل كإنسان: يجب أن تعامل المؤسسات العاملين كأفراد لهم احتياجات اجتماعية ونفسية.

أهمية الجماعات غير الرسمية: تلعب مجموعات العمل غير الرسمية دورًا كبيرًا في التأثير على سلوك العاملين وإنتاجيتهم.

التواصل: الاتصال ثنائي الاتجاه بين الإدارة والموظفين ضروري.

القيادة الجيدة: التعاون والقيادة الفعالة تعزز الإنتاجية.

الحوافز: الحوافز المعنوية (كالتقدير) لا تقل أهمية عن الحوافز المادية.

حيث كان التركيز الأساسي لمدخل العلاقات الإنسانية على زيادة الإنتاجية من خلال تحسين الروابط الاجتماعية، والثناء، والشعور بالانتماء، والمشاركة في القرارات.

وعليه نجد أن نظرية العلاقات الإنسانية أسست لمفهوم "الإنسان في العمل"، مؤكدة أن العوامل النفسية والاجتماعية هي محرك أساسي للسلوك والإنتاجية في المؤسسات.

المقاربة النسقية في التنظيم

المقاربة النسقية في التنظيم هي نظرة شاملة تنظر للمنظمة كنظام مترابط من الأجزاء المتفاعلة، حيث لا يفهم سلوك أي جزء بمعزل عن الكل وعن تفاعلاته مع الأجزاء الأخرى (مثل الأفراد، الأقسام، البيئة الخارجية) والأنظمة المحيطة، مركزة على التعقيد والغموض والتفاعل بدلاً من السيطرة الهرمية، وتستخدم أدوات تحليلية لفهم العلاقات والتواصل داخل التنظيم وخارجه، وتعتبر أساساً لفهم التنظيمات المعقدة وسلوك الأفراد فيها كفاعل استراتيجي .

مبادئ وأساسيات المقاربة النسقية:

الكل أكبر من مجموع الأجزاء :التركيز على العلاقات والتفاعلات بين مكونات التنظيم بدلاً من دراسة كل مكون على حدة.

التعقيد واللامعقولية :الاعتراف بوجود غموض وصعوبة في التنبؤ بسلوك التنظيم بسبب تعقيد العلاقات بين مكوناته.

التفاعل والتواصل :فهم التنظيم كشبكة من التفاعلات الذاتية والموضوعية، خاصة في مجال الاتصال.

الفاعلية الاستراتيجية :النظر للأفراد كفاعلين يسعون للتحكم في "مناطق عدم اليقين" (العناصر غير المتوقعة) في التنظيم، لا مجرد أدوات.

الترابط :أي تغيير يؤثر على جزء يؤثر بالضرورة على باقي الأجزاء، كما في النظرية الأسرية حيث يؤثر حدث في فرد على الأسرة كلها .

تطبيقاتها في التنظيم:

فهم التنظيمات المعقد: تساعد في تحليل الهياكل والعلاقات التي لا يمكن فهمها بالتحليل التقليدي، كما في دراسات الاتصال التنظيمي.

تحليل المواقف الاتصالية: استخدام أدوات مثل التحليل النسقي الاتصالي لفهم المعاني المنبثقة عن تفاعلات الأفراد داخل التنظيم.

التطوير المؤسسي: فهم ديناميكيات القوة والتفاوض بين الفاعلين (مديرين، موظفين) وكيفية إدارة مناطق عدم اليقين.

تطوير التعليم والتكوين: كشف التفاعلات بين المعلم والتلميذ والمحيط لفهم أعمق لاحتياجات المتعلم .

المقاربة النسقية تحول رؤيتنا للتنظيم من هيكل جامد إلى كائن حي متفاعل ومعقد، حيث تُفهم المشكلات والظواهر من خلال شبكة العلاقات والتفاعلات بدلاً من التركيز على الأسباب الخطية المباشرة، وتوفر أدوات منهجية لفهم هذه الديناميكيات المعقدة

المقاربة النسقية هي منهجية لدراسة الظواهر تركز على الترابط والتفاعل بين مختلف مكونات النسق، بدلاً من النظر إلى كل مكون بمعزل عن الآخر. تعتبر الظاهرة نسقا مفتوحا في تفاعل مستمر مع بيئته، مع الأخذ في الاعتبار التغيير وعدم الاستقرار والغموض كخصائص أساسية لفهم الواقع.

مقاربة التحليل الاستراتيجي في التنظيم

تحليل الاستراتيجي عند "مشيل كروزيه" و "ارهارد فريديبرغ"

إن التحليل الاستراتيجي الذي قدمه مشيل كروزيه ومدرسته في بداية الستينات ينتمي إلى التيار السوسيولوجي، إن أهم منطلق لهذه النظرية هو اعتبار التنظيم ظاهرة سوسيولوجية وهو دائما بناء اجتماعي، ومتغير فقط من جهة إذا استطاع الارتكاز على المناورات التي تمكن من إدماج استراتيجيات فاعليه ومن جهة أخرى تضمن لهم الاستقلالية كأفراد أحرار ومتعاونين.

لذلك يعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي لـ " كروزيه " و " فريديبرغ " من بين المنظورات الأساسية لتحليل "الفعل الاجتماعي" في مجال علم الاجتماع وفي تحليل السلوك التنظيمي والتغير التنظيمي وعلاقات السيطرة والنفوذ والصراع داخل المؤسسات.

أساسيات التحليل الاستراتيجي:

إن التحليل الاستراتيجي ليس عملية سهلة بل عملية متشابكة ومترابطة بين عدة مدخلات ومخرجات. والفاعلون بما لديهم من ثقافات وخبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوماً ينتجون أفعالاً بها يستطيعون تحريك الأمور.

إذا فالتحليل الاستراتيجي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة وحقيقية لما يجري في مواقع العمل، وهو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه، ذلك لأنه تضمن صورة مغايرة عن التنظيم ومخالفاً بذلك النظريات الكلاسيكية، فالتنظيم هو ذلك المجال الذي فيه يستغل الأفراد ويستفيدون من هوامش حرياتهم وهو محصلة أو نتيجة لألعابهم.

مسلّمات هذا المنظور هي:

- التنظيم هو بناء أو تشكل اجتماعي ينتج من أفعال الأفراد.
- هناك دوماً مجالاً للعب أو المناورة بين المشاركين في التنظيم، وهذا المجال من الحرية هو الذي يحدد الفاعلين.

مفاهيم التحليل الاستراتيجي:

يعتمد هذا التحليل على مجموعة من المفاهيم المترابطة فيما بينها والتي تشكل في النهاية مفهوم علاقات السلطة:

الرهانات Enjeux :

وهي تلك الأهداف أو القضايا التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء إستراتيجيته اتجاه الآخرين، وهي تتميز بالتغير والتحول، ذلك لأنه دوماً يكون الفاعل إما في حالة ربح أو في حالة خسارة. وهنا تدخل مدى نجاح العقلانية في اختيار الوقت والهدف والإستراتيجية المناسبة.

الفاعل L'acteur :

إن الفعل هو الذي يحدد الفاعل، والفاعل يكون إما فرداً أو مجموعة، وقد استفاد "كروزيه" في تحليله الاجتماعي مما جاءت به نظرية الفعل الاجتماعي. فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل والمشاركة في مشكلة ما، أي أنه مرتبط أو معني بها انطلاقاً من رهانات يكتشفها ويتبناها، وذلك لأن أي فاعل عنده شكل ما من أشكال النفوذ أو التأثير يستطيع به تحريك أو استعمال موارد ضائعة في التنظيم. وعلى كل فإنه إذا كانت القضية أو الرهان ضعيف عند الفاعل، فإن الفاعل لا يكون له تحرك كبير ولا أهداف كبيرة؛ أو أن الأهداف غير مهمة عنده، و بالعكس.

الأرصدة Les atouts :

هي المزايا التي يستعملها الفاعل من أجل الوصول إلى أهدافه (الملكية، المال، التعليم، الاتصالات. الشخصية الكاريزمية، الموهبة، امتلاك بعض الأشياء مثل المفاتيح والرموز... كلها عبارة عن أرصدة، في بعض الحالات القوة الفيزيكية تعتبر كرصيد، مثل الشباب، الصحة، فالأرصدة المتبعة من طرف الفاعلين تتغير حسب الحالات.

السلطة: Le Pouvoir

يعتبر مفهوم السلطة مفهوم حساس ومتفرد، حيث يعبر عند كروزيه على أنها علاقة تبادلية وليست ممنوحة، أي أنه لا يمكن أن نقول أن الشخص (ب) يتحمل أوتوماتيكيا الأوامر الصادرة من الشخص (أ). فالشخص (ب) له هامش من التحرك، و هو لا يقبل الأوامر أو الخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء كتبادل. إذا السلطة التي يتمتع بها الشخص (أ) على الشخص (ب) هي قدرة (أ) الحصول في علاقته مع (ب) على مفهوم تبادلي يوافق عليه (ب) ويفضله في خضم علاقة تفاوضية.

وبالتالي يمكن لنا أن نلاحظ في تحليل كروزيه لمفهوم السلطة على أنه اعتمد على مفاهيم "نظرية التبادل الاجتماعي" التي ترى أن علاقات الناس تخضع لعملية تفاوض وتبادل. ويمكن ذلك في استعماله لبعض مفاهيمها مثل " التكلفة - الربح - الخسارة - التفاوض - التبادل.... الخ.

ونتساءل كيف يتحصل الفاعل في التنظيم على هذه السلطة التي تمنحه إستراتيجية الفعل ؟

يقدم كروزيه مفهوما جديدا في عملية إستراتيجية الفعل، ضمن ما يعرف بـ " منطقة الارتياح أو الالايقين "

منطقة الارتياح عدم اليقين: La zone d'incertitude:

في كل تنظيم يمكن أن تتواجد ثغرات (فجوات تنظيمية) أو معارف مفقودة لم ينتبه لها التنظيم الرسمي. مثال: لا يوجد مدة محددة لفترة صيانة الأعطال في الآلات أو تحديد وقتها. أو لا يحدد التنظيم حجم الرقابة التي يفرضها على العمال من طرف رئيس الورشة. إذا فإن مثل هذه الأمور الغامضة أو المبهمة إن جاز التعبير، هي ما يسميه كروزيه بمنطقة الالايقين أو الارتياح. والفاعل الاستراتيجي هو الذي يحاول الاستحواذ عليها أو التحكم فيها، ليمارس نوعا من الضغوط أو النفوذ أو السلطة على الآخرين. فهي مورد هام يتخذه الفاعل ليمارس فيه التحرك ضمن هامش الحرية. فالفاعل الذي يتحكم في هذه المنطقة يتمتع بالاستقلالية والقدرة على إخفاء لعبته.

لذلك فإن الكل يركز على منطقة الالايقين المراقبة من طرف الفاعلين، فمن يتحكم فيها بقوة مقابل الآخرين، إذ يجعلها غير مرتقبة لديهم. بواسطة كفاءاتهم أو معلوماتهم، أو معرفتهم للقواعد الداخلية أو للمحيط. كل

واحد من الفاعلين يستغل منطقة لا يقين من أجل ضمان استقلاليته والوصول إلى رهاناته، فعلى الباحث الملاحظ الذي يستعمل التحليل الإستراتيجي أولاً تحديد الفاعلين وفهم رهاناتهم وما هي السلطة التي يمتلكونها للوصول إلى هذه الرهانات والأهداف وكشف ما هي منطقة اللائقين التي يركزون عليها.

الإستراتيجية: La stratégie

ويمكن تعرفها بـ " هي تلك الأفعال المتماسكة والمترابطة للسلوكات التي يتبناها الفاعل من جهة نظر خاصة به، وتُوجّه هذه الإستراتيجية حسب نوعية الرهانات والأهداف".

ومنه فيمكن أن نقول أن تصورات الفاعلين لتحقيق أهدافهم عبر هامش الحرية وممارسة السلطة بفضل تحكمهم في منطقة الارتياح ضمن عقلانية محدودة هي التي تدفعهم إلى تطوير عدة استراتيجيات في إطار العلاقات الغير متكافئة وضمن نسق علائقي يحرك هذه الاستراتيجيات، وهو ما يسمى بـ " نسق الفعل الملموس أو الفعلي".

نسق الفعل الملموس: Le système d'action concret

هو محصلة مختلف الاستراتيجيات التي يمارسها الفاعلون. وهو ليس بالضرورة خاضع للرسمية والتنظيم الرسمي، إنما هي تلك الألعاب المنظمة والمرتبطة بين الفاعلين في علاقاتهم التبادلية تظهر فيها المصلحة والتنازع والصراع.... فكل فاعل من هؤلاء يقوم برسم علاقات تفضيلية تساهم كلها نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة ضبط جماعي. Régulation de système.

السلطة

يفترض كروزيه أن التنظيم أو أي بناء هو اجتماعي وقائم على أساس العلاقات الاجتماعية وهذه الأخيرة هي أساس علاقات سلطة.

إن البناء التنظيمي هو مجموع الفاعلين، إذن لا يمكن تحليل ذلك البناء إلا بواسطة التفكير حول علاقات السلطة، فحسب كروزيه وفريدبرغ علم اجتماع التنظيمات يقوم على تحليل علاقات السلطة داخل أماكن العمل.

والسلطة كذلك حسب كروزيه هي علاقة قوة أي كل واحد يمكنه الحصول على مزايا على حساب الآخرين، لكن بالتوازي أي كل واحد لا يمكنه الانهزام كلية، أمام الآخر .

من جهة أخرى السلطة تكمن في هامش الحرية أي قدرة الفاعل في رفض ما يطلبه منه الآخرون، وبالتالي الموارد والأرصدة هي التي تعطيه هذا الهامش من الحرية. كروزيه يركز على أن السلطة هي الوظيفة الشاسعة التي تلعبها منطقة اللايقين والقدرة على مراقبة هذه المنطقة من خلال لا احتمالية سلوك الفاعل.

إن التحليل الإستراتيجي يربط ظاهرة السلطة بالتنظيم الذي يعتبر كمكان لممارسة السلطة بين مختلف الفاعلين فلا يمكن تصور علاقات سلطة إلا داخل تنظيم، فهما مرتبطان الواحد بالآخر.

فالفاعلون الاجتماعيون لا يمكنهم الوصول إلى أهدافهم إلا بوجود علاقات السلطة، لكن في نفس الوقت لا يمكنهم فرض سلطتهم الواحد على الآخر إلا باتباع أهداف جماعية للتنظيم.