

التحليل الإستراتيجي لميشال كروزي - قراءة سوسيولوجية للمقاربة
Strategic Analysis by Michel Crozier - A Sociological Reading of the Approach

مرباح مليكة¹

¹ جامعة ابن خلدون تيارت (الجزائر)، malika.merbah@univ-tiaret.dz

تاريخ الاستلام: 2025/02/23 تاريخ القبول: 2025/06/19 تاريخ النشر: 2025/09/01

ملخص:

تهدف هذه الورقة العلمية إلى تسليط الضوء على أحد النظريات الحديثة في التنظيم عند "ميشال كروزي"، فهي تمثل إسهاما نظريا تحدد من خلاله أهمية الفاعل داخل النسق، وتحديد إستراتيجية الفاعلين سواء كان الفاعل فردا أو جماعة، فحسب ميشال كروزي لكل فاعل هدف وإستراتيجية خاصة به وله هامش من الحرية يستغله في الوقت المناسب دون المساس بأهداف وإستراتيجيات المنظمة والتحليل الإستراتيجي هو الذي يدرس علاقات السلطة وإستراتيجية الفاعلين، فقد أصبح منهجا للتشخيص التنظيمي، إضافة إلى المفاهيم والأفكار التي إرتكز عليها فقد أولى إهتمامه للبعد البيئي من خلال الإلمام بالفرص والمخاطر التي تأتي من البيئة الخارجية، ودراسة نقاط القوة والضعف للمنظمة من خلال مدخلاتها ومخرجاتها، لكي يتم معالجة كل التوقعات وبناء إستراتيجيات دفاعية وهجومية.

كلمات مفتاحية: التحليل الإستراتيجي، الفاعل، هامش الحرية، الفعل، السلطة، الرهان، قواعد اللعبة.

Abstract:

This scientific paper aims to shed light on one of the modern theories of organization according to "Michel Crozi", as it represents a theoretical contribution through which the importance of the actor within the system is determined, and the strategy of the actors is determined, whether the actor is an individual or a group. According to Michel Crozi, each actor has a goal and a strategy of his own and has a margin of freedom that he exploits at the appropriate time without compromising the goals and strategies of the organization. Strategic analysis is what studies the relations of power and the strategy of the actors. It has become a method for organizational diagnosis. In addition to the concepts and ideas on which it is based, it has given attention to the

environmental dimension by understanding the opportunities and risks that come from the external environment, and studying the strengths and weaknesses of the organization through its inputs and outputs, in order to address all expectations and build defensive and offensive strategies.

Keywords: Strategic Analysis, actor, margin of freedom, verb, Authority, Current, Rules of the game.

***المؤلف المرسل: الاسم واللقب**

1. مقدمة

لم ينطلق التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزييه من فراغ ، بل نهل من العديد من النظريات التي سبقته ، وتعتبر هذه النظرية من بين النظريات الميكروسوسولوجية ، لذلك أحدثت الدراسات الإمبريقية التي قام بها عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزييه إضافة نوعية لعلم الاجتماع ، حيث إستخدم أسلوبا جديدا في التحليل ألا وهو التحليل الإستراتيجي ، وقد جمعت هذه المقاربة المنهجية في طياتها مختلف الرؤى الجوهرية التي أتت بها نظريات سابقة غير أنها فندت النظرة الكلية للتنظيمات ، فبعدما كانت النظريات الماكروسوسولوجية ترى بأن التنظيم هو الذي يصنع الفرد ويحدد أفعاله وأهدافه من خلال القواعد والقوانين التنظيمية ، وقد أثبتت ضرورة الإعتماد على الفردانية المنهجية لكن التحليل الإستراتيجي أتى بنظرة أن الأفراد هم من يصنعون التنظيم وأعطى للفاعل موقعا إستراتيجيا في الدراسات السوسولوجية من خلال رؤية جديدة في علم إجتمع التنظيم تقوم على الدراسة والتحليل والتفسير بالانتقال من الجزء ألا وهو الفرد إلى الكل والمتمثل في التنظيم لأن الفاعل له سلطة داخل التنظيم ، وهامش حرية يستخدمه لبلوغ أهدافه وفقا لإستراتيجية يرسمها تبعا للعقلانية المحدودة التي يتمتع بها محققا أهدافه في ظل الأهداف العامة ، لذلك إن ميشال كروزييه إستلهم أفكاره من العديد من النظريات ألا وهي البيروقراطية عند ماكس فيبر البنائية الوظيفية عند تالكوت بارسوتر ، مابعد البينوية عند بيرورديو ، التفاعلية الرمزية عند هيربرت ميد (عواج ، 2019، ص 578).

2. النظريات التي نهل منها ميشال كروزيه للتأسيس لدراساته :

فقد نهل التحليل الإستراتيجي من النظريات السابقة ، من خلال إستخدام نظرة فيبر للفعل الإجتماعي والتي لم تكن بارزة نظرا لإهتمام فيبر بالنظرة الكلية للتنظيم ، كما أنه إستخدم السلبيات التي نتجت عن إستخدام البيروقراطية الروتين والجمود - لتطوير تحليله كما إستخدم الإنحراف عن المعايير التي أتت به البنائية الوظيفية ووظف مفهوم اللعبة الذي أتى به عالم الإجتماع بيرورديو ، ومن التفاعلية الرمزية إعتد على الفعل المتبادل والذي يعني به التأثير الذي يمارسه الفرد على الآخرين والذي يكون موجها بالعديد من الدوافع ، إن إستخدام كروزيه لهذه التوليفة من الدراسات لبلورة دراسة جديدة قائمة على الجمع بين النظريات الماكروسوسولوجية والميكروسوسولوجية ، يدفعنا إلى القول بضرورة الإستفادة من تراكمية العلم دون التزم إلى تصنيفات محددة وكذا إستخدام مناهج وأدوات جمع البيانات لدراسة وتحليل الواقع الإجتماعي وفقا لما يقتضيه هذا الأخير ، كون علم الإجتماع هو علم لدراسة الحياة الواقعية الإجتماعية ، لذلك بات من الضرورة المرونة في الإنتقال من النظرية إلى الواقع ومن الواقع إلى النظرية (طهيرة ، 2019 ، ص ص 222- 223) .

1.2 نظرية التحليل الإستراتيجي " مقارنة ميشال كروزيه " :

التعريف بالمقاربة : تنتمي مقاربة التحليل الإستراتيجي التي قدمها ميشال كروزيه ومدرسته في بداية الستينات إلى التيار السوسولوجي وذلك بغية دراسة وتحليل التنظيمات على أسس تتجاوز الطرح الكلاسيكي في تناوله للعوامل التكنولوجية والنفسية ... إلى تناول السلوكيات اللاعقلانية ، فقد نوه إلى أن النسق التنظيمي هو واقع إجتماعي يجمع الأفراد في إطاره وأشار كذلك إلى الحرية النسبية للفاعلين فيه والعقلانية المحدودة ، وان كروزيه يذكر بأن الفرد إجتماعي وإستراتيجي يعتمد على رهاناته الشخصية في إطار متاح من السلطة للوصول إلى أهدافه الخاصة (بلعباس ، 2016 ، ص 114) .

ومما سبق تبرز جليا ملامح نظرية التحليل الإستراتيجي الذي يدرس علاقات السلطة في التنظيم ، ويريد التعرف على وجود تعاون بين الفاعلين ، أي أن كل فعل جماعي يرتكز على حد أدنى من الإندماج معنى ذلك أن كل خلل جماعي يرتكز على حد أدنى من الإندماج ، معنى ذلك أن كل فعل جماعي يطرح قليلا من الإنصاف والعدل .

وقد إنطلق التحليل الإستراتيجي من الإنتقادات التي وجهت للنظريات السابقة كالتأيلورية والتي نقدت بسبب مسلمتها المساة **Best werry One** التي تقول بأن لكل مشكل حل جيد ، وأن الإنسان لا تحفره سوى المنفعة ، أيضا مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على الجانب الإنساني والإجتماعي

للتنظيم باعتبار هذه التوجهات قد إنطلقت في دراستها للسلوك الإنساني من النسق أي نسق التنظيم غير أن التحليل الإستراتيجي ينطلق من الإنسان أو الفاعل كما يصفه كروزييه.

إن الحديث عن التحليل الإستراتيجي يحيلنا إلى مفهوم الإستراتيجية كمفهوم محوري ، ذلك أن الفاعل نادرا مايملك أهدافا واضحة ومشاريع متكاملة كما أن سلوكه يتسم بالنشاط والعقلانية ، لكن عقلانيته تحددها أكثر الفرص التي يمنحها التنظيم أو سلوك باقي الفاعلين (رواج ، 2013 ، ص 365)

2.2. مفاهيم وأدوات التحليل الإستراتيجي :

-السلوك الإستراتيجي : يندرج هذا المفهوم ضمن نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزييه الذي قام بدراسات ميدانية خلصت إلى إعدادة لكتاب الظاهرة البيروقراطية سنة 1963 وكتاب الفاعل والنسق سنة 1977 ، إذ أن هذه الدراسات مكنته من توجيه إنتقادات موضوعية وواقعية للنموذج المثالي للبيروقراطية الذي صاغه ماكس فيبر حيث قام كروزييه بدراسة البيروقراطية على إعتبار أنها ظاهرة للروتين والتعقيد والجمود في المنظمات محاولة منه فهم البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وسلوكات وأفعال عقلانية للأفراد والجماعات أثناء قيامهم بالعمل ولفهم العلاقات الشبكية المتداخلة فيما بينهم ، يتمتع كل فاعل بعقلانية محددة خاصة به تسمح له بتدبير إستراتيجية شخصية يحاول من خلالها إيجاد التدابير اللازمة لقضاء حوائجه وتحقيق مآربه ، ولايتحقق ذلك للفاعل إلا من خلال إستخدام الموارد المتاحة واستغلال الثغرات القانونية وتجاوز حدودها بطريقة غامضة تمكنه من إختيار وتحقيق أهدافه وصولا إلى غايات وجوده في العمل ، والتي تتعارض في الكثير من الأحيان مع أهداف التنظيم (صالي ، زواتيني ، 2021 ، ص 337) .

ولقد وضع بن عيسى محمد المهدي في كتابه علم إجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة ، أنه " لوصول الفاعل إلى أهدافه الخاصة يقكر في تدبير وتصميم إستراتيجية فعل يجعل سلوكه غير متوقع ولايمكن لبقية أعضاء التنظيم فهمه سواء كانوا يمارسون سلطة تنظيمية أو مرؤوسين منفذين للمهام المستندة إليهم ، وتنحصر هذه السلوكات في إستراتيجيتين هما :

الإستراتيجية الهجومية : والتي تهدف إلى الزيادة في الإمتيازات الممنوحة وهي نوعان :

أ/ الإستراتيجية المساوماتية : التي يسعى من خلالها الفاعل للحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل خذ وهات ومثال ذلك : كان يطلب مدير المنظمة من أحد أعضاء التنظيم القيام بعمل خارج مجال إختصاصه وبهذا يتمكن الفاعل بإنشاء علاقة تفاوضية بينه وبين المدير وتمثل في تلبية مطالب المدير مقابل منحة يوميين من الغياب دون أن يخصم له من راتبه الشهري وعليه يكون الفاعل قد تبنى سلوك إستراتيجي مساوماتي ، حيث أصبحنا نرى هذا النوع من السلوك في الكثير من المنظمات العمومية .

ب/ الإستراتيجية الإستثمارية : هي إستراتيجية بعيدة على المدى المتوسط أو الطويل ، فهذه الإستراتيجية هي سلوك إختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية ، ولتوضيح هذا النوع من السلوك الإستراتيجي نجد أن الكثير من أعضاء التنظيم يقومون بجهود إضافية خارجة عن نطاق عملهم المكلفين به طموحا للحصول على ترقية أو مكاسب مالية إضافية يتلقونها بعد فترة معينة (المهدي ، 2010، ص 30) .

1- مفهوم الفعل : ويقصد به سلوك الإنسان داخل المجتمع مهما كان ذلك السلوك ظاهرا أو مضمرا ، صادرا عن إرادة حرة أو كان نتاجا لأمر خارجي ومن ثم يتخذ هذا الفعل أثناء التواصل والتفاعل معنى لدى الآخر أو الآخرين مادام هذا الفعل الإجتماعي مرتبط بالذات والمقصدية ، أي الإجابة عن سؤال جوهري هو: كيف يرى الناس سلوكهم ويفسرونه ؟ ويتضح من خلال هذا التعريف أنه لايمكن فهم سلوك الفرد إلا من خلال تواصله وتفاعله مع الآخرين ، هذا التفاعل هو الذي يعطي معنى للفعل بمعنى أن الآخر هو الذي يحدد معنى الفعل لدى الأفراد ولقد اختلفت مفاهيم الفعل نظرا للمقاربات التي تبنته في تحليلاتها سواء المقاربة البنائية ، الوظيفية و الماركسية أو التفاعلية الرمزية أو غيرها من المقاربات السوسيولوجية (حمامة ، 2021، ص 224)

2- مفهوم الفاعل : إن الفعل هو الذي يحدد الفاعل فلا يمكن أن تكون أفعال دون فاعلين (دناقة ، 2022، ص 39) ، كما أن إحتلال فرد مكانة في التنظيم لايعني بالضرورة أنه فاعل (قرة ، 2013، ص 172) .

وبعيدا عن نموذج تايلور الإنسان عبارة عن يد ، ونموذج العلاقات الإنسانية ، الإنسان عبارة عن يد وقلب فالإنسان قبل كل شيء عبارة عن رأس مبتكر أصبح يمتلك هامش من الحرية ، فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل والمشاركة في مشكلة ما إي أنه مرتبط أو معنى بها إنطلاقا من رهانات يكتشفها ويتبناها وذلك لأن أي فاعل عنده مشكل ما من أشكال النفوذ أو التأثير يستطيع به تحريك أو إستعمال 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 (دناقة ، 2022، ص 40) .

ويعتبر ميشال كروزيه أن الفرد داخل التنظيم هو عنصر للتسيير العقلاني المجتمع يتطور بواسطة إستراتيجية عقلانية محددة الهدف وتترك للفرد هامش من الحرية مهما كانت الضغوطات الخارجية فإن الفرد الفاعل داخل النسق يحتفظ دوما بهامش من الحرية إن سلوكه هو عبارة عن نتيجة لإستراتيجية عقلانية ولكن هذه العقلانية ليست خالصة فهي محددة (حمامة ، 2022، ص 224) .

لذلك يمكن القول أن الفاعل هو شخص له القدرة على التأثير في مسار المنظمة وفي العلاقات الرسمية وغير رسمية وهذا يؤثر في القرار لإكتسابه لوسائل التأثير ليس كل الأشخاص فاعلين بالضرورة داخل التنظيم (قد يكون الفاعل رئيس لكن غير فاعل أي لا يتخذ القرار لكن الفاعلين الحقيقيين وراء خشبة المسرح الذين يحركون قواعد اللعبة في إتخاذ القرار والتأثير في مسار المنظمة .

3- مفهوم السلطة : ويعرفها ميشال كروزيه على أنها علاقة تبادلية فهي عنده (السلطة هي علاقة تبادلية وليس ممنوحة) أي أنه لا يمكن أن نقول أن الشخص (ب) يتحمل أوتوماتيكيا الأوامر الصادرة من الشخص (أ) فالشخص (ب) له هامش من التحرك وهو قبل الأوامر أو الخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء كتبادل ، فإذا السلطة التي يتمتع بها الشخص (أ) على الشخص (ب) هي قدرة (أ) على الحصول في علاقته مع (ب) تفاوضية وبالتالي يمكن أن نلاحظ في تحليل كروزيه لمفهوم السلطة على أنه إعتد على مفاهيم " نظرية التبادل الإجتماعي " من خلال مفاهيم النظرية مثل : التكلفة ، الربح ، الخسارة ، التفاوض والتبادل ... ، وتساءل كيف يتحصل الفاعل في التنظيم على هذه السلطة التي تمنحه إستراتيجية الفعل .

لذلك يقدم كروزيه مفهوما جديدا في عملية إستراتيجية الفعل ضمن ما يعرف بمنطقة الإرتياب أو الشك .

4- مفهوم منطقة الشك (الإرتياب) :

إن كل لاعب يستخدم مفهوم الشك والريبة في تعامله مع باقي الفاعلين أو الشركاء أو المنافسين لكي لا يستطيعوا التنبؤ بلبعته أو كشف قواعدها ، إن ميشال كروزيه وغيره من أنصار التحليل الإستراتيجي أوفياء لنقدهم للبنائية الوظيفية ، إذا يقفون ضد أطروحة توقع الأدوار وتحديدها "فبارسوتروسالزينك " يصران على ضبط الأدوار وتحديدها بدقة ومطابقة التوقعان لما يجري في الواقع ، أما في التحليل الإستراتيجي العكس من ذلك فالتركيز منصب حول عدم التوقع الذي يمكن كل فاعل من أن يترك لكي يخطط على الطريقة التي يراها مناسبة لإتمام دوره .

إن هدف عدم التوقع هو توسيع هامش الحرية الخاص بكل فاعل وحسب كروزيه كل تنظيم يخضع بصفة مستمرة لمناطق الشك والريبة في كل الميادين التقنية او الادارية ، فالذي يتحكم أحسن في هذه المناطق بفضل قدراته ومؤهلاته وشبكة علاقاته واتصالاته يستطيع أن يتنبأ ويستحوذ على أكثر منابع للسلطة ، ويرى كروزيه أن هناك علاقة طردية بين منطقة الشك ومقدار السلطة الناتجة عنها ويوضح

أن مناطق الشك هي تلك المناطق غير المحددة في الإطار الرسمي داخل النسق (رواج ، 2013، ص 366-367).

5- مفهوم الرهان:

هي تلك القضايا أو الأهداف التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء إستراتيجية إتجاه الآخرين وهي تتميز بالتغيير والتحول لأن الفاعل يكون إما في حالة ربح أو خسارة وهنا تدخل مدى نجاح العقلانية في إختيار الوقت والهدف والإستراتيجية المناسبة ورهانات الفاعلين متغيرة وغير ثابتة وأهداف الفاعل الخاصة به ليست هي نفسها عندما ينتمي إلى جماعة معينة (حمامة ، 2022، ص 225).

6- مفهوم نسق الفعل المادي الملموس :

هي محصلة مختلف الإستراتيجيات التي يمارسها الفاعلون وهوليس بالضرورة خاضع للرسمية والتنظيم الرسمي إنما هي تلك الألعاب المنظمة والمرتبة بين الفاعلين في علاقاتهم التبادلية حيث تظهر فيها المصلحة والتنافر والصراع (دناقة ، 2022، ص 44).

ويعرفه كروزيه فيقول " بأن نسق الفعل المادي مجموع إنساني محدد وفقا لبناء معين والذي ينسق أفعال المشاركين بواسطة ميكانيزمات لعب مستقرة نسيبا والتي تثبت وترسي أسس هذا البناء أي إستقرار هذه الألعاب والعلاقات فيما بينها ، بفضل ميكانيزمات تنظيم والتي تكون ألعاب أخرى فمعرفة نسق الفعل المادي كما يدل على ذلك إسمه ، تبحث عن الإشارة إلى الظاهرة مادية ملموسة في الواقع وقابلة للتحقق إمريقيا (رواج ، 2013، ص 367).

7- مفهوم الإستراتيجية :

هو مفهوم إرتبط بالحروب والقتال وقد إستخدمه كروزيه ليعبر به عن تلك الألعاب "كر وفر" التي تكون بين الفاعلين لبلوغ أهداف مرجوة وهي التي تحدد سلوكهم وتصرفاتهم فهي فعل عقلائي بالنسبة لكل فاعل (دناقة ، 2022، ص 43).

8- مفهوم قواعد اللعبة :

هي مجموعة القواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي يتفق عليها الفاعلون أو يفرضونها لتحقيق إستراتيجياتهم مثل : رياضة كرة القدم .(حصيلة قراءات) .

3. مسلمات التحليل الإستراتيجي

- الأفراد لا يقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف التنظيمات فلكل فرد أهدافه وتطلعاته الخاصة والتي من الممكن أن تكون معارضة أو مؤيدة لأهداف التنظيم .
- التركيز على الحرية النسبية للفاعل وإستقلالية في أي نوع من التنظيمات فالفاعلون يملكون مجالا من الحرية يمارسون فيها نوعا من الإختيار (رواج ، 2013 ، ص368) .
- أي كل فاعل يحتفظ بهامش من الحرية يستعملها بصفة متباينة ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل لهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع ، وأن يتوقع سلوك غيره (خريش ، 2011 ، ص578) .
- الفاعلون يكونون دائما عقلانيين لكن عقلانيتهم تكون محدودة ، لأن كل شخص ينظر إلى التنظيم من زاوية أهدافه الخاصة (مايكسبه ومايخسره) أي الأهداف والمصالح الشخصية هي جانب غير عقلاي يتم العمل به (المنافسة ، الصراع ، الطموح ...) كلها عوامل ومؤشرات تؤثر في العقلانية لأن العامل أو الإنسان لا يكون عقلانيا مائة بالمئة مثلا : الحالة النفسية تؤثر في الأداء لهذا تتأثر العقلانية .
- ويمكن القول أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من العقلانيات المحدودة والتي يتميز بها مديروها وهذا يظهر من خلال وجود صراعات بين مختلف العقلانيات (خريش ، 2011 ، ص 178) .

خامسا : تطبيقات التحليل الاستراتيجي كمنهج بحثي :

لقد أدت الحاجة إلى إستعمال عدة مداخل أو مناهج تحليلية في التنظيمات أو المؤسسات الإقتصادية أو السياسية على الخصوص ، ومن أهمها منهج التحليل الإستراتيجي لفهم سلوكيات والأفعال الرمزية التي ينتجها الفاعلون في إطار ألعاب الفعل النسقي ويمكن إستخلاص بعض خطوات هذا المنهج وهي خمسة خطوات وهي كالآتي :

1- تحديد الإشكاليات والرهانات المطروحة في التنظيم .

2- إستنتاج من هم الفاعلون المرتبطون بها .

3- دراسة كل فاعل لوحده بالتفصيل من حيث (موارده ، نقائصه ، هامش حركته ، مدى تحكمه بمنطقة الشك ...)

4- إستخلاص وإستنتاج الإستراتيجيات التي يظهرها أو يتبناها الفاعلون .

5- دراسة التفاعل بين مختلف الإستراتيجيات المسبطة من نسق الفعل .

وبعد هذه المرحلة وبعد أن نكشف في نسق الفعل العام ومختلف الإستراتيجيات الموجودة نقوم برسم تخطيطي لتوضيح العملية التي تساعدنا على إنجاح المشروع من خلال تحديد المشروعات في كل قطاع ومحاولة الكشف على الأخطاء الضرورية لبلوغ ذلك .

يمكن أن نستخلص أن التحليل الاستراتيجي للمنظمات ، أو التحليل الاجتماعي للمنظمة ، هو محاولة علمية أضافت الكثير للعلوم السياسية والاقتصاد ، وكذا التنظيمات الادارية من خلال ماقدته من تطوير في تسيير عمليات التنظيم ، ويمكن ان نجمل بعض مميزات هذا المنهج في النقاط الاتية :

- استطاع التحليل الاستراتيجي للمنظمات أن يعرف النظام المعرفي لنسق الفعل والعمل على الفهم والتوقع للتغيرات ، أفضل من النظريات الأخرى .

- فهم ديناميكيات الانساق .

- فهم مسار الفعل الممكن أو المحتمل ، من خلال دراسة قناعات الفاعلين ورهاناتهم وأهدافهم .

- أمدنا التحليل الاستراتيجي أن النزاع أو الصراع هو حالة ملازمة للتنظيم ، وهو ليس سيءا لوظائفه ، وهو يعكس أو يختصر عدة علاقات تبادلية ومتناقضة تختص بكل تنظيم ، فالفاعلون ليسوا مخطئين في أفعالهم بل هي دوما نابعة من التنظيم واكراهاته . (دناقة ، 2022 ، ص ص44-45).

سادسا : نموذج تطبيقي ، تحليل إستراتيجية الفاعلين أثناء الإمتحان

مدرج الإمتحان مكان رسمي خاص بالمؤسسات التعليمية يتفاعل فيه مجموعة من الفاعلين هدفهم واحد هو إجراء الإمتحان في ظروف عادية ، اما الفاعلون فهم الإدارة بما تحرص عليه من تنفيذ إجراءات الإمتحان والحرص على إحترام القوانين وتوفير كل الظروف لإجرائه في ظروف عادية ، ويعتبر الأستاذ صاحب المادة فاعلا أساسيا يؤثر بأسئلته و أفعاله ، وبسلوكه أثناء الإمتحان في سلوك وأفعال الطلبة الممتحنين وربما في سلوك مسيري الإمتحان الآخرين ، ويندرج ضمن الفاعلين أيضا الأساتذة الحراس مهما كانت طبيعة سلوكهم وأفعالهم.

ويتأثر سلوك هؤلاء الفاعلين بظروف الإمتحان مثل الضجيج او الهدوء خارج المدرج وإكتظاظ القاعة أو إتساعها والإضاءة وعدد الحراس والوان الأوراق وغيرها.

في البداية يأتي الفاعلون وكل واحد منهم له هدفه الخاص ، فاما الإدارة فهدفها إجراء الإمتحان في الظروف العادية ، ولأجل ذلك توفر كل الظروف ، وتحتفظ لنفسها بحق إستعمال صلاحيتها القانونية بما فيها إستعمال وسائل العقاب في حق الأساتذة والطلبة والموظفين ، أما أستاذ المادة فهدفه إجراء الإمتحان دون إحتياجات او مشاكل يثيرها الطلبة أو غيرهم ، كما يحرص على ضمان عدم الغش مهما كانت الظروف ، لذلك يحذر الطلبة قبل إنطلاق الإمتحان ويذكرهم بالإجراءات العقابية ، أما الأساتذة الحراس فهدفهم إجراء الحراسة كمهام ضمن مهامهم الرسمية ، وتسهيل العملية على الطلبة ، أما الطلبة فهدفهم إجراء الإمتحان وعدم التأخر والحرص على عدم الإعتداء على القوانين الرسمية للإمتحان او على الأقل عدم إثارة إنتباه الحراس إلى تجاوزاتهم وطبعا النجاح في الإمتحان.

ولأجل تحقيق هذه الأهداف يلجأ كل فاعل من هؤلاء إلى إتباع إستراتيجية أو إستراتيجيات معينة وتحضير إستراتيجيات بديلة في حالة عدم نجاح الأولى ، ويعتبر جو الإمتحان بالنسبة للكثير من الطلبة جو من الضغط يصعب تحمله ، وآخرون لا يرون ضرورة تلك الضغوط والإجراءات الصعبة بينما ترى الإدارة والأساتذة بأنها أكثر من ضرورة لفرض النظام ، وهم يعتبرون أن كل الطلبة متهمون بالغش مسبقا دون إستثناء ، بينما يرفض الطلبة هذه التهمة المسبقة غير المعلنة عليهم حتى ولو كانت لهم نية الغش ، ومهما كانت الحال فإن هناك فئة معينة تحترف الغش ، وبسببها تفرض الإجراءات المشددة على الجميع ، لأن هذه الفئة غير معروفة مسبقا ، وتكتشف مع مهام الحراسة.

ولضمان عدم الغش يستعمل أستاذ المادة إستراتيجية صياغة الأسئلة بطريقة لا تسمح بالغش ، وإستراتيجية التهديد بالإقصاء وحث الحراس على التأشير على أي تحرك مهما كان ، كما تحرص الإدارة على عدم الإكتظاظ وتوفير العدد الكافي من الحراس وتوفير الأوراق الرسمية بختم الإدارة.

ويحرص الأساتذة والإدارة على إجراء العملية ضمن أقصى ما يمكن من الانضباط والعقلانية ، لكن هذه العقلانية تبقى دائما محدودة ، نظرا لوجود الكثير من العوامل التي تؤثر في سير الإمتحان ، مثل التأخر ، ونقص الأوراق ، ونقص الحراس ، وتغيير القاعة ، أو برمجة إمتحانيين في نفس القاعة وفي نفس الوقت ، ويستعمل بعض الفاعلين هذه الظروف لخدمة إستراتيجياتهم ويصبح كل فاعل ينظر إلى حالة الإمتحان من زاوية مصلحته الخاصة ، هذه النظرة مستمدة من شعور كل واحد بأنه يتمتع بقدر من الحرية ، وبقدر من الإستقلالية في أفعاله وفي كرامته التي لا يتسامح معها في حالة تجاوزها ، هذا ما يعطيه الحق في التدخل بل وحرية التدخل في حالة أي تجاوز أو إعتداء على حريته.

ويحضر الطلبة إستراتيجاتهم بناء على أهدافهم لكن الأساتذة يحضرون عدة إستراتيجيات أيضا لمواجهة هذه الإستراتيجيات ، فالبعض يحضر أشياء مكتوبة على أوراق بألوان مختلفة لأنه لايدري أي لون من الأوراق يقدم له وهناك من يحضر في الوسائل التقنية الحالية مثل الهواتف المحمولة المتطورة، وهناك من يكتب على الطاولة وغيرها ، وفي أول دخول إلى المدرج هناك من يبحث عن الأماكن الإستراتيجية التي تكون صعبة على الحراس والتي تجعله قريبا من احد الزملاء النجباء ، وهناك من يجلس في المقدمة لإبعاد أي شبة عنه بإعتبار أصابع الشك موجهة للجالسين في المؤخرة ومنذ البداية يعمل الأساتذة على تكسير هذه الإستراتيجية بتفريق الطلبة عن بعضهم وتكسير تموقعهم في قاعة الإمتحان.

وبسبب هذا الضغط يبدأ بعض الممتحنين في ممارسة الإستراتيجية المضادة وهي إبداء التأثير والإحتجاج على هذه التغييرات والإتهامات الباطلة إلى شخصهم وإلى الشك في نزاهتهم مسبقا دون أي دليل وقبل أن ينطلق الإمتحان ، وهنا تتدخل الإدارة لإزالة هذا التوتر بين الممتحنين والحراس ، ويصر بعضهم على عدم تغيير المكان ويحصر الأساتذة على فرض النظام والحقيقية أن هناك فئة من الممتحنين تبحث عن هامش التحرك الذي يمكنها من تحقيق إستراتيجيتها وتكسير بعض العقلانية التي يحرص عليها الأساتذة فالعقلانية المطلقة يعني عدم توفير أي فرصة للغش.

وفي حالة توزيع الأسئلة يظهر بعض الإحتجاج ويتعالى صوت الممتحنين ويتدخل الأساتذة لل تهدئة والحقيقة ان الممتحنين يتفاوضون على ضمان نجاحهم ، وبغض النظر عن أن الأسئلة صعبة ام سهلة فهم يبحثون عن هامش التحرك ، عن زيادة مستوى الشك لدى الطرف الآخر لتخفيف من الضغط الرسمي يحاول الإيقاع بالآخر وعدم تضيق أي فرصة لتحقيق هدفه وذلك بتوسيع منطقة الشك لدى الطرف الآخر وزيادة هامش التحرك بالنسبة له (قاسيمي ، 2017 ، ص ص 189- 191)

سابعاً : بعض التصورات النقدية لنظرية التحليل الاستراتيجي :

إن اسهامات م . كروزي في حقل سوسيولوجيا التنظيمات تبقى ذات عمق سوسيولوجي هام ، لقد أسهم التحليل الاستراتيجي النسقي بلا شك في تجديد سوسيولوجيا التنظيم انطلاقا من مفهوم علاقات السلطة ، غير أنه بصفة عامة يتغاضى عن مصادر التفاوت في علاقات السلطة ومعنى ذلك أنه لايتطرق إلى المحددات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والسيكولوجية والديموغرافية وغيرها ، لهذا التفاوت في علاقات السلطة ، وبتعبير اخر يتجه تحليل التنظيم الاجتماعي للنزاعات ولعلاقات السلطة إلى الالتفات حول نفسه دون مرجعية للعوامل الخارجية ، ويقول كروزي وفريدبارغ إن " القوة والثراء والسمعة والسلطة ، وباختصار كل موارد يكتسبها أولئك أو هؤلاء لا تتدخل إلا حين تمنح حرية فعل أكبر " ، ولكن من أين تأتي هذه الموارد التي يكتسبها هؤلاء وهؤلاء ؟ . هل تظهر في علاقة السلطة أم سابقة

لها ؟ ، يعترف الكاتبان بأنهما يدركان "التفاوت الهيكلي الذي يميز إمكانيات الفعل المتعددة لمختلف اللاعبين داخل التنظيم" ، لكنهما لا يوليان له الاعتبار في نموذجيهما ، وذلك ما يلاحظه "بياررول" حين يقول أن : " الورشة ماهي إلا بلورة نشاطات ضمن نسق يتجاوزها إلى حد بعيد جدا ، والذي يرسم الشروط الأساسية للتفاعلات التي نلاحظها فيه ، نسق لا يمكن للمنظمة تجاهله حتى وإن لم يستطع تحويله " .وعلى هذا الأساس تقوم الفكرة القائلة بإمكانية وجود تسلسل هرمي لعلاقات سلطة تحددها عوامل خارجية عنها ، وذلك مالا يأخذه تحليل كروزييه بالحسبان.

ومن الانتقادات الموجهة لكروزيي أنه ركز على اللعب في التنظيم ومناطق الظل كمصادر للسلطة مع إغفال موارد خارجية مثل رأس المال والقوى البوليسية والانتماء الطبقي والطائفي أو كذلك التأثير الشخصي من طابع مادي وسيكولوجي ، وهذا ماذهب إليه سان سوليو .

وعموما ، يلقي التحليل الاستراتيجي بذلك بعض الصعوبات في إحداث نقلة من السوسيولوجيا الجزئية إلى تحليل المجتمع بصفة عامة ، ذلك أن المجموعات الاتصالية التي أسسها ، من الفرد إلى الاجتماعي غير موجودة بهذه الصفة ، وتعبير آخر يمكن اختزال الاجتماعي في التنظيمي وحده الذي يخفي الإرتياب مصدر السلطة ، إذ من المؤكد وجود قوى من طبيعة أخرى تعبر الاجتماعي ، وعلى هذا الأساس نتساءل عن ما إذا لم تمثل الرغبة في وصف كل الحالات الاجتماعية بشبكة تحليل واحدة خطرا ؟(دناقة ،،2022، ص55).

4. خاتمة

في الأخير يمكن القول أن التحليل الإستراتيجي أحدث طفرة نوعية في تحليل التنظيم هو ذلك التحليل الميكروسوسيولوجي ، الذي نهل من نظريات متعددة متخذة من تلك المفاهيم سبيلا لتطوير المنظمة ، ويمكن القول أن التحليل الإستراتيجي من الأهمية في مجال التنظيم ونظريات المنظمة حيث بين أن تسيير المنظمة يختلف عن أنماط التسيير الكلاسيكي التaylorي والفيبري هذا النموذج الذي إهتم بالعامل كآلة ، أو كيان ميكانيكي عقلاني ، أما المنظمة بالنسبة "لميشال كروزي " فهي كيان إجتماعي تتفاعل فيها أطراف فاعلة بإستراتيجيات مختلفة من أجل السلطة ومن أجل تحقيق الأهداف والمصالح المختلفة أو النادرة .

فقد حاولنا من خلال هذه الورقة تقديم قراءة سوسيولوجية للإقتراب الإستراتيجي وتبيان أهميته في تحليل إستراتيجية الفاعل ، من خلال مسلماته المرتكزة على الحرية النسبية أو هامش الحرية للفاعلين وكذا العقلانية المحدودة وإستراتيجية الفاعلين المختلفة .

5. قائمة المراجع:

- بن عيسى، محمد المهدي .(2010). علم إجتماع التنظيم ، من سوسولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة .الجزائر: أمبلاست .
- قاسيمي، ناصر.(2017). التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية .الجزائر: د.م.ج .
- قرّة ،جمال .(2013) . سوسيولوجيا التنظيمات .المغرب: دار أبي رقراق .
- قاسيمي، ناصر .(2011).دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل .الجزائر: د.م.ج .
- عواج، طهيرة ، بن ساهل، لخضر.(2019) . التأصيل النظري للتحليل الإستراتيجي عن ميشال كروزي . مجلة الباحث للدراسات ، 6(2) ، (209- 225) .
- بلعباس، عبد الوهاب .(2016) . السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة (المفهوم والابعاد) . مجلة العلوم الإنسانية . 3(2) ، 137- 151 .
- روابح ،وهيبة .(2021) . التنظيم الياباني نموذج مابعد البيروقراطية مقارنة في الأسس والمبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفيبري . مجلة المعيار . 25(62) ، (808- 821) .

- صالح ،إسماعيل ، زواتيني ،عبد العزيز.(2021). ممارسات السلطة بين التنظيم البيروقراطي والسلوك الإستراتيجي في ضوء مقاربتى ماكس فيبر وميشال كروزييه . مجلة الباحث ، 13(2) ، (335-346) .
- حمادة، صحراوي ، بن رمضان، سامية .(2022). الفعل الإستراتيجي لدى العامل داخل النسق -مقاربة التحليل الإستراتيجي لميشال كروزييه ، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، 10(1) ، (222-234).
- دناقة، أحمد .(2022). محاضرات في نظريات التنظيم . مخبرالبحث والدراسات في قضايا الإنسان والمجتمع ، أفلو ، الجزائر.