

نظرية التحليل الاستراتيجي

- المفاهيم والأطروحات -

أ.وهيبة روابح

جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية

الملخص:

التحليل الاستراتيجي نظرية من بين النظريات الكبرى في حقل علم اجتماع التنظيم والعمل في فرنسا، أول ظهور لهذه النظرية كان مع المؤسس ميشال كروزييه، بعد اختبار العديد من المؤسسات والتنظيمات الفرنسية بفضل تحقيقات سديدة سمحت بوضع وتجسيد نمط جديد من الاستدلال في علم الاجتماع، والذي ينطلق من الواقع المعيش للفاعل الاستراتيجي ومن ذاتيته، للوصول إلى الحقيقة الموضوعية لمجموع العلاقات الاجتماعية على مستوى التنظيم. هذا النمط من الاستدلال أنتج العديد من الأطروحات والمفاهيم، لكن بعرض مختلف ضمنيًا، من بين هذه المفاهيم: الإستراتيجية، السلطة كعلاقة، مناطق الشك والريبة، نسق الفعل المادي، التغيير كظاهرة نسقية، الألعاب... الخ.

ملخص باللغة الفرنسية:

L'analyse stratégique est une théorie parmi les grandes théories dans le champ de la sociologie des organisations et du travail en France, sa fondation revient au sociologue **Michel Crozier**. L'analyse stratégique est un nouveau mode d'investigation et de raisonnement qui a été mise au point par **Crozier** à l'issue des nombreuses enquêtes menées auprès de plusieurs entreprises et organisations françaises. Elle prend comme point de départ le vécu de l'acteur stratège, sa subjectivité pour arriver à la réalité objective de l'ensemble des relations sociales au niveau de l'organisation. L'approche stratégique a produit de nombreuses thèses et concepts mais avec une exposition tacitement différente, tels que : la stratégie, le pouvoir en tant que relation, les zones d'incertitudes, le système d'action concret, le changement comme phénomène systématique, les jeux...etc.

المقدمة:

إن الحديث عن نظرية التحليل الاستراتيجي يستوجب منا دراسة فكر رائد هذه النظرية، ويتعلق الأمر بعالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه مؤسس علم اجتماع التنظيمات في فرنسا، وذلك بالإطلاع على مختلف أفكاره ومقولاته المفسرة للسلوكات والتصرفات الإنسانية في التنظيم، فحسب كروزيه تحليل التنظيمات يستطيع أن يحمل مساهمة مهمة وحاسمة في تكوين نمط إستدلال جديد للقضايا الإنسانية، هذا النمط من الإستدلال الذي قصده كروزيه كان نظرية التحليل الاستراتيجي التي أوضح فيها كروزيه ارتباط السلطة بمناطق الشك والريبة واعتماد الفاعلين على إستراتيجيات تترجم في شكل ألعاب تضمن لهم المحافظة على مكتسباتهم داخل التنظيم (معلومات، نفوذ، سلطة...)، وهو ما يشكل رهانات جدية وضغوطات بالنسبة للفاعلين في المؤسسة، تتطلب منهم المواجهة، ولهذا خصصنا هذا المقال للتعريف بأفكار وأطروحات كروزيه، حيث تطرقنا في البداية إلى الفاعل وإستراتيجيته من خلال طرح أفكاره حول الفاعل وهامش الحرية ثم السلطة والإستراتيجية في التحليل الإستراتيجي، ثم تعرضنا للسلطة كأساس للفعل المنظم فالتحليل الاستراتيجي، فالتغيير كظاهرة نسقية، وختاماً الحلقة المفرغة للبيروقراطية .

1- الفاعل وإستراتيجيته:

1-1- الفاعل وهامش الحرية:

إن الجهود المبذولة لتحقيق الأحلام التكنوقراطية كبيرة، غير أنها تواجه في الكثير من الأحيان صعوبات جمة، وتفشل أحيانا في الوصول إلى تحقيق هذا الحلم، ذلك أن النظرة الميكانيكية للتعامل مع المؤسسة لم تجد نفعا، حيث يؤكد كروزيه أن: " كل الأبحاث التي تناولت واقع المؤسسة، أوضحت إلى أي مدى تبقى السلوكات

الإنسانية معقدة وكيف تتعد هذه السلوكيات عما ينتظر منها وعدم خضوعها
لأية حتمية ميكانيكية " (1).

يوضح كروزييه أن " السبب الأول لهذا الفرق بين الواقع والنظرية، هو أنه
حتى في الوضعيات الأكثر تطرفا وخصوصية، يحافظ الإنسان دائما على حد
أدنى من الحرية والذي لا يمنعه من استعماله في محاربة النسق الذي يوجد
فيه " (2).

يقول كروزييه : " صحيح أننا ندرك هذه الممارسات ونعتبرها
كاستثناءات، وأن النسق يستطيع أن يتسامح معها لأنها لا تؤثر على فعاليته، ولا
تستطيع أن تضعف من طبعه الاستبدادي، غير أن هذه الوضعية لا يوجد ما يدافع
عنها، فإذا كان الأفراد قادرين على محاربة النسق في الوضعيات الأكثر تطرفا،
كيف إذن يستطيع هذا النسق التحكم والسيطرة في وضعيات أقل ضغطا؟ " (3)
ويمكن القول حسب كروزييه أن آثار التحكم والإتقان أكثر قوة من
آثار الإكراه والجبر في التنظيم، غير أن كل الدراسات تثبت العكس، إذ تخلص
إلى أن الإتقان لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كان مصحوبا بالضغط، والذي لا يمكن
تعويضه في التنظيمات غير الشمولية على الأقل.

إذ يقرر أن الفاعلين يستخدمون هامش الحرية بطريقة توسعية، إذن من
غير المعقول اعتبار هذه الترتيبات التي يقوم بها الفاعلون، كاستثناءات بسيطة
في النموذج العقلاني، لنأخذ مثالا بسيطا: إن قيادة أو إدارة فرد ما داخل التنظيم
من طرف مرؤوسيه لا يخضع لنموذج بسيط من الطاعة والخضوع والامتثال،
فهذه القيادة تعدل ولو بقليل من المقاومة السلبية، إنها نتيجة للمفاوضة وفي
نفس الوقت هي عقد مفاوضة، وبالتأكيد هذا يتم بالتعرف

(1) CROZIER Michel et FREIDBERG Erhard, L'acteur et le système, éditions du seuil, Paris, 1981, P42.

(2) Ibid, P42.

(3) Ibid, P42.

و الإلمام بجوانب العمل الذي يقوم به الفرد، التقاليد التقنية، الاجتماعية والمهنية، لمعرفة الطبيعة الحقيقية للمشاكل التي تواجهه والتي تتطلب منه الحل، ومنه نستطيع مراقبته، وأيضا تتيح للفرد التمتع في التنظيم مع باقي الأفراد وتجنيد طاقاته وتعاونيه، إنها تتعلق أيضا بمدى قدرته على بناء علاقات مع الآخرين أي الاتصال معهم، إقامة تحالفات أو الانقلاب عليها، بتعمق أكبر مدى القدرة على تحمل الضغوطات النفسية التي تنجر عن رهانات الصراع، والأهم من كل هذا أنها ترتبط بالخيار الرابع والجيد الذي يتحدد انطلاقا من معرفة تلقائية تعتمد على الحدس لكل عنصر من العناصر المحيطة⁽¹⁾.

فحتى في وضعيات التبعية والضغط، الأفراد ليسوا فقط قادرين على التأقلم سلبيا مع الظروف، ولكنهم قادرون على اللعب عليها، وغالبا ما يستعملونها بطريقة نشيطة لا تتوقعها. إن أية تعلية تنظيمية تظهر كضغوطات ما تلبث أن تحول عن هذا المعنى لكي تصبح بمثابة الحماية ضد الأعلى (السلطة)، أيضا السلوك العدواني الناجم عن الغضب والذي يظهر نتيجة دافع نفسي غير مبرر للفرد، يستعمل من طرفه كوسيلة لفرض احترامه ووجهة نظره، في المقابل من يتولون مهام عليا يستعملون مواردهم الخاصة التي يتيحها لهم المجال الذي يتواجدون فيه⁽²⁾.

فبدلا من اعتبار الممارسات غير الرسمية كاستثناءات أو كتدابير في إطار المنطق التقليدي، يجب أن نعكس التصور ونحاول فهم النسق الرسمي بنفسه انطلاقا من تحليل أكثر واقعي للصعوبات التي تواجهه، وأيضا نذهب أبعد من هذا لإيجاد إجابة عن الممارسات غير الرسمية، كحل للمسائل المطروحة من طرف النسق.

Ibid, P43.⁽¹⁾

Ibid, P44.⁽²⁾

يؤكد كروزييه أن الإنسان في التنظيم لا يمكن اعتباره "كيد" (يد عاملة) وهو ما عرضته نظرية- التنظيم العلمي للعمل- لتايلور ولا "كيد وقلب" كما رأت -مدرسة العلاقات الإنسانية- حيث أن هذه الاتجاهات وغيرها تهمل فكرة أنه " عقل " أي يملك عقلا يفكر به، معنى ذلك حرية وبمصطلحات أكثر مادية، إنه عون مستقل قادر على الحساب والتحكم والتسيير، والذي يتأقلم ويتكيف في ظل الظروف السائدة وحركة باقي الشركاء⁽¹⁾، وهو ما يقودنا إلى خلاصة مفادها أن الأفراد في التنظيم يسعون لخلق استقلاليتهم وانتزاعها من النسق الذي يفرض قيودا على حريتهم.

1-2- السلطة والإستراتيجية:

إن مفهوم السلطة سيوضح بلا شك الفاعل وإستراتيجيته وبالتالي إتمام التصور الإمبريقي التطبيقي، أو المقاربة الإستراتيجية، ولفهم هذه العلاقة بين الفاعلين والسلطة سنستعرض مثالا أورده كروزييه في كتابه الظاهرة البيروقراطية -le phénomène bureaucratique- (1964)، وبكثير من التفصيل والتفسير في كتابه الشهير الفاعل والنسق -l'acteur et le système- (1977) الذي أنجزه مع ارهارد فريدبارغ، ويتعلق الأمر بدراسة قام بها كروزييه في العديد من التنظيمات الفرنسية، والتي من خلالها استطاع أن يفسر السلوك الإنساني في التنظيم بمفاهيمه وتصورات الخاصة والتابعة من استخدام المقاربة الإستراتيجية. يبدأ كروزييه بتوضيح السمات الأساسية التي يتميز بها المجال التنظيمي، حيث تتواجد بهذا التنظيم ثلاثة أصناف من العاملين في مواجهة بعضهم البعض، رؤساء الورشات أو بالأحرى رؤساء العمال مكلفون بالمراقبة العامة داخل الورشات، عمال الإنتاج بمؤهلات ضعيفة ومكلفون بالآلات، ثم عمال الصيانة (اثنتا عشر فردا في كل ورشة) بمؤهلات عالية كل واحد منهم مسؤول عن

⁽¹⁾ Ibid, p58.

الصيانة والتوصليحات الصغيرة لـ 3 إلى 6 آلات خاصة به، التفريق بين هذه الأصناف الثلاثة واضح وبين جدا فمضمون كل وظيفة محدد، ومختلف عن الوظائف الأخرى سواء على مستوى التبادل أو التعاون، فالشخص في هذا الصنف أو الآخر لا يستطيع حسب كروزييه أن يأمل أو يتخوف سواء من ترقيته أو تنزيله في الرتبة (أي إلى رتبة أقل)، فالتنظيم التقني للورشات يقوي من هذا الشعور أو الانطباع بالثبات والعمومية للواقع التنظيمي.

إن العقلانية والتخصص الدقيق في المهام وتقسيم العمل هي معايير الإنتاج والمكافآت حسب المردودية، فكل عون متخصص ويعلم ما عليه أن يفعل وكيف، فلا يوجد شيء في الورشة يترك هكذا للصدفة أو لاستبداد الأفراد، فهناك قواعد عامة تستشرف الحلول لكل مشكل يمكن أن يطرح، باختصار لا يوجد شيء متروك لتعسف الأفراد أو المفاوضة فيما بينهم، لذلك فلا مجال ولا حجة لتشكيل الضغوطات أو الصراعات، إن كل الأمور مهيأة ومحسوبة من قبل، فكل في مكانه، لكن المجال التنظيمي للورشات يمكن اختصاره في مجموع استعدادات أو معطيات تنظيمية أو تقنية، إنه أولا وقبل كل شيء مجموعة العلاقات المتشكلة من واقع الفاعلين والشاهد على ذلك الإستراتيجيات المتبعة في هذا المجال من قبل كل طرف في مراعاة الطرف الآخر، والتي ترجع إلى علاقات السلطة التي عليها يؤسس البناء التنظيمي للورشات⁽¹⁾.

لقد أظهرت الدراسة أن العلاقات بين عمال الإنتاج ورؤساء الورشات ضعيفة وتمتاز بالفتور، فعمال الإنتاج نادرا ما يحسون بكونهم مستخدمين في العلاقات مع رؤسائهم وهم بذلك لا يظهرون لا الكثير من الخشية والخوف، ولا الاحترام الكبير لدور الإشراف الممارس من طرف رؤساء الورشات، فالعلاقات بين الطرفين جيدة وبدون مشاكل فلدى كلا الطرفين الصفة السائدة هي الصفاء والرزانة، كما أن العلاقات تمتاز بالودية والتسامح

⁽¹⁾ Ibid, p58.

لكن في الأخير هذه العلاقة بين هذين الصنفين لا تستدعي أهمية كبيرة، لكن في المقابل العلاقات بين عمال الإنتاج وعمال الصيانة تتسم بمناخ متوتر يسوده الصراع، فعمال الإنتاج يرون أنهم مندمجون نفسيا في العلاقات ولا يخفون وجود عداوة يلفها الصمت والغموض بينهم وبين عمال الصيانة، هذا التوتر الذي كنا نعتقد وجوده بين عمال الإنتاج ورؤساء الورشات، الذين يرون أن علاقة الطرفين تتميز بعدم التفاهم بين الطرفين، أما عمال الصيانة من جهتهم فيعتبرون عمال الإنتاج كمرؤوسين والذين لا يسمحون بالتدخل في عملهم ونظرتهم حولهم لا تختلف عن نظرتهم تجاه رؤساء الورشات، فعمال الصيانة يحملون نظرة موسومة باتجاه أبوي عميق، يصدر من خلاله أحكاما على عمال الإنتاج بكونهم مهملون ولا مبالين وبأنهم لا يفهمون أساسيات التقنية ولا يعملون كما يجب، غير أن عمال الإنتاج لا يجدون السبيل للتعبير عن عدم الرضا بطريقة علنية، فهم يرون أن الأحكام التي يطلقها عمال الصيانة أحكام قاسية، نفس المعايير عند عمال الصيانة، فهم واعون جيدا للصعوبات التي تعترضهم في علاقاتهم مع عمال الإنتاج.

كما أن العلاقة بين عمال الصيانة ورؤساء الورشات هي أيضا تتميز بالعداوة والصراعات وكل طرف يحمل شحنة تجاه الطرف الآخر، فعمال الصيانة ينتقدون بشدة أداء وكفاءة رؤساء الورشات ويقللون من شأنهم داخل الورشات، والملاحظ أن رؤساء الورشات لم يشاءوا الخوض في هذا المجال بالتفصيل حول أسباب خلافهم مع عمال الصيانة حيث بدوا مرتبكين ومترددin في الإفصاح⁽¹⁾.

في المقابل لاحظ كروزييه أن عمال الصيانة راضون عن وضعيتهم الشخصية والتي تبدو عدوانية واستبدادية في نظر رؤساء الورشات، الذين هم

⁽¹⁾ Ibid, p59.

بدورهم يحسون بالرضا عن وضعيتهم الشخصية والتي تظهر فيما بعد أنهم مستسلمون ومتنازلون، إن هذا الواقع التنظيمي له معنى فقط، إذا استحضرنا المكانة المتسلطة لعمال الصيانة فهم بالفعل أرباب الورشات.

إن سلطة عمال الصيانة والضغطات التي يفرضونها تمكن من فهم عقلانية الإستراتيجيات المهيمنة والمنتشرة في كل صنف من الأصناف الثلاثة، وهذا ما يمكننا من فهم دلالات العقلانية الاستبدادية لكل عمال الصيانة حيث يؤكدون ذلك من خلال تعاليقهم على رؤساء الورشات، بالتأكيد فهم يحتلون مكانة معتبرة مقارنة بمنافسيهم (عمال الإنتاج ورؤساء الورشات)، لكنها وضعية يمكن القول عنها أنها مسلوقة أو مختلطة ذلك أن سلطتهم غير شرعية وليست مُبَيَّنَّة في الخط التراتبي La hiérarchie ، فاستبدادهم تجاه رؤساء الورشات يضاف إلى الأساليب التي يستخدمونها للحفاظ على إحتكار الكفاءة فيما يخص مجال التصليحات⁽¹⁾.

السلطة حسب كروزييه مفهوم أو معطى مركزي في حياة التنظيمات فالسلطة لا توجد إلا بالنسبة للآخرين، ويرتكز هذا المفهوم على خليط بين نسق الضغوطات المحدد بآليات، معايير، سلوكات، هيكل تنظيمي، والمزود بالألعاب والشرعية كما حددها فيسر. ويعرفها كروزييه بكونها " تتضمن أو تقتضي دائما إمكانية بعض الأفراد أو المجموعات التحكم في أفراد ومجموعات أخرى، والتحكم في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة وهذه العلاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر".⁽²⁾ وقد ذهب كروزييه إلى هذا التعريف تأثرا بتعريف داهل R.Dahl الذي يفسر سلطة شخص (أ) على شخص (ب) بقدرة (أ) دفع (ب) إلى القيام بشيء ما، لم يكن ليفعله لولا تدخل (أ).⁽³⁾

⁽¹⁾ Ibid, p p 61-62.

⁽²⁾ Ibid, p p 61-62.

⁽³⁾ فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص 42.

إن السلطة بالمفهوم الذي أعطاه كروزيه عبارة عن "علاقة وليست ميزة أو خاصية للفاعلين، بل علاقة تبادل تفرض تفاوضاً، هذا التفاوض يتم بين شخصين على الأقل". ويعبر كروزيه عن علاقات السلطة بقوله هي: "عبارة عن مفاوضات دائمة أين يبحث كل واحد عن زيادة هامش عدم التوقع لسلوكه في مواجهة الآخرين، عن طريق إملاء القواعد (القوانين)، بأكثر عمومية يسعون إلى التقليل من مناطق الشك والريبة لفعل الآخرين تجاههم"⁽¹⁾.

يشرح كروزيه موقف عمال الصيانة في هذه النقطة بالذات فيقول إن هذه الأفعال يمكن تحليلها كإستراتيجية تهدف إلى إستشراف كل محاولة للمقاومة أو المعارضة، نفهم من هذا أن رضاهم يتقاطع مع إستبدادهم، معنى ذلك أنهم يحافظون على مكانتهم وإستقرارهم بفضل إستراتيجية الإستبداد التي يتبعونها، فهذه الأخيرة حسب كروزيه شرط ودليل على نجاحهم، في المقابل رؤساء الورشات لا يملكون أية وسيلة للممارسة الفعلية لسلطتهم الموجودة في التراتبية والتي يمنحها الهيكل التنظيمي، كما أن استسلام رؤساء الورشات وعدم مبادرتهم يوصلهم إلى الانسحاب من هذا المأزق بمهارة، لأنهم يعلمون من خلال خبرتهم أنه من الصعب تغيير معطيات وضعيتهم، فالمشاركة غير المؤثرة والتنازلات التي يقوم بها رؤساء الورشات يمكن أن تفهم أيضاً على أنها إستراتيجية تكشف عن العقلانية والتي نرجعها إلى التركيب البنائي للسلطة - La structuration de Pouvoir- ، فعمال الإنتاج يوجدون تحت التبعية المباشرة والشخصية لعمال الصيانة، إذن فالإدارة ضرورية للتعامل مع هذا الواقع حسب عمال الإنتاج، فعمال الصيانة يهيمنون على كل شيء حتى على المستوى النقابي أين يدعمون القائد الذي يقود النقابة، أما بالنسبة لعمال الإنتاج فهم يحافظون على علاقات جيدة ومتفتحة فيما بينهم، ولكن في آن واحد صماء وتمتاز بالانحراف، لكنهم لا يخفون عدائهم لعمال الصيانة الذين يعون ذلك جيداً.

(1) CROZIER Michel, Le phénomène bureaucratique, éditions du Seuil, Paris, 1963, p194.

إن ازدواجية المواقف والمشاعر والنفاق هي وسيلة ممتازة بالنسبة لعمال الإنتاج، حفاظا على علاقات حسنة ومنسجمة مع عمال الصيانة، ومنه نستنتج أنه وبالرغم من نموذج التنظيم الاستثنائي القريب نظريا من النموذج العقلاني للتنظيم، إلا أن التحليل الإمبريقي للواقع المعيش - Le vécu - للفاعلين يسمح بإظهار تواجد إستراتيجية مهيمنة، مستقرة ومستقلة ومميزة في كل صنف من الأصناف والتي لا يمكن أن تكون متوقعة، والتي لم يكن ينتظرها أو يتوقعها هؤلاء الذين تولوا وضع الهيكل التنظيمي.

إن حالة ورشات الاحتكار الصناعي تسمح إذن بالتحليل وبطريقة تقريبا تجريبية، بسبب وضوح وبساطة المعطيات، فهذا البناء التنظيمي مؤسس على إقامة علاقات السلطة، وهنا أين نجد المشرع الصناعي أراد تنظيم علاقات تقنية فحسب، إذن هذا البناء يتوافق مع تركيبة بنائية للسلطة بين الأطراف المشاركة، تركيبة بنائية تتصف كما قلنا سابقا بوضعية مفصلة، تبرز تفوق عمال الصيانة الذين من خلال احتكارهم لأعمال الصيانة والتوصيل المحددة والمتواترة، وزمن توقف الآلات ومنه اتساع دائرة الأعطاب والمساوئ التي يجلبها توقف عمال الإنتاج عن العمل، والاستراتيجيات الموجودة والتي لا تفهم إلا إذا اتصلت بالتركيب البنائي للسلطة والتي تحكم الاستراتيجيات في كل الحالات⁽¹⁾، ويوضح كروزييه هذا فيقول أن " كل فاعل من موقعه في نسق التنظيم بواسطة نمط تفكيره وفعله وفي ضوء علاقاته ومصالحه، يتبنى بوعي أو بدون وعي إستراتيجية للفعل في مواجهة المشاكل التي تعترضه "⁽²⁾.

ما يمكن استخلاصه هو أن كروزييه يوضح إستراتيجية⁽³⁾ عمال الصيانة باعتبارها فئة مهيمنة ومحتكرة للسلطة والتي سمح لها موقعها

(1) CROZIER Michel et FREIDBERG Erhard, op.cit, p63.

(2) GUITTET André, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, 2eme Éditions ESF éditeur, Paris, 1998, P37.

(3) إن التعريف الذي وضعه كروزييه عن الإستراتيجية مختلف عن التعاريف السائدة، حيث يعرفها بكونها: " تعني سلوكيات الفاعلين الفردية منها والجماعية في مواقع عملهم والتي

ومعلوماتها بتبوء هذه المكانة بفضل مؤهلاتها العالية، والتي تختلف عن فئة رؤساء الورشات في امتلاكها لمصادر المعلومة، والتي بواسطتها تفرض ضغطاً على كل الأطراف، وهي تمارس بذلك الوصاية على باقي العاملين، ذلك أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لمناطق الشك والريبة في كل الميادين التقنية والإدارية، فالذي يتحكم أحسن في هذه المناطق بفضل قدراته ومؤهلاته وبشبكة علاقاته واتصالاته يستطيع أن يتنبأ ويستحوذ على أكثر منابع للسلطة.

2- السلطة كأساس للفعل المنظم:

إن البناء الاجتماعي للمجال التنظيمي هو أولاً وقبل كل شيء عبارة عن علاقات في مجال الأفق الاستراتيجي الذي تبناه كروزييه في دراساته، هذه العلاقات هي علاقات السلطة، لقد كان التركيز عند كروزييه منصبا حول إستراتيجية الفاعل والذي يشكل نقطة الإنطلاق الضرورية للمقاربة الإستراتيجية، ذلك أن الفاعل هو الشاهد على هذا البناء التنظيمي، كما أن تركيز التفكير والتأمل حول السلطة هو الذي يسمح بتحليل هذا البناء، باعتبارها ميكانيزما أساسيا لإستقرار السلوك الإنساني إنها السلطة التي تمثل أساسا لمجموع العلاقات، إن ظاهرة كظاهرة السلطة بسيطة وعالمية لكن هذا المفهوم يأخذ أشكالا متعددة، فالسلطة في معناها العام تتضمن دائما إمكانية بعض الأفراد أو الجماعات من التأثير على الأفراد أو الجماعات الأخرى. إن الدخول في علاقة السلطة يعني حسب كروزييه أن "تتطور سلطة شخص (أ) على شخص (ب)، فالسلطة إذن هي علاقة وليست خاصية مميزة أو ملكة للفاعلين" ⁽¹⁾.

كما أنه يفرق بين سلطة الخبير - l'expert - أي السلطة النابعة من القدرة على مراقبة الشك والريبة المتعلقة بوضعية ما (مثال مهارة ودراية العامل

تعكس الأهداف الخاصة والمشاركة، فإستراتيجية الفاعل هي سلوكات تحمل معنى معين حتى وإن لم يقصده الفاعل، أو كان غير مطابق لتوقعات الآخرين".

⁽³⁾ CROZIER Michel et FREIDBERG Erhard, op.cit, p 64.

⁽¹⁾ CROZIER Michel et FREIDBERG Erhard, op.cit, pp 64-65.

المختص في ميدان ما أو المكلف بالإعلام الآلي) والسلطة التراتبية الوظيفية، والتي تتضمن الحد من سلطة الخبير (العامل الماهر) بالتقليل من عدم التوقع لسلوكه، لقد أوضح كروزييه مع فريدبارغ في كتابهما الفاعل والنسق⁽¹⁾. ثلاثة شروط لا بد منها لكي تتحول العلاقة الاجتماعية إلى علاقة سلطة:

الشرط الأول: هو أن تكون هذه العلاقة أداتية، أي أن السلطة تدرك هنا بالنسبة للارتباط بهدف يحث الفاعلين على الدفع بما لديهم من موارد.

الشرط الثاني: هو أن العلاقة لا تكون بالضرورة متعدية، فإذا كان مدير المالية أقوى نفوذاً من مدير الموارد البشرية، الذي يعتبر بدوره أقوى نفوذاً من مدير المعلومات فلا يكون بالضرورة مدير المالية أقوى نفوذاً من مدير المعلومات. يؤدي القبول بهذا الأمر إلى دحض قسم كبير من استنتاجات الدراسات التي تسلم بعقلانية الفاعلين انطلاقاً من قاعدة المنطق الصوري، ويبين هذا الأمر أن سلطة فاعل معين تنتج دائماً عن علاقته بالفاعلين الآخرين وعن علاقته بالحقول المؤسسي، وتعتبر الوجهة النظرية الكلاسيكية أن درجة السلطة تتحدد دوماً بموارد الفاعلين، وينتقى هنا مورد أو أكثر (المال، المركز في هرمية السلطة، المعلومات...)، ثم الانتقال إلى المقارنة بين كمية الموارد التي يمتلكها كل فرد، أما بالنسبة للذين يعتمدون الوجهة الإستراتيجية فإن أهمية موارد الفاعلين تبقى خاضعة للعلاقة، فإذا حصل (أ) على فعل من (ب) من خلال تحريكه لموارد مالية في إطار علاقته به، فلن يكون بالضرورة لهذه الموارد أثر على (ج) يوازي مالها من أثر على (ب)، أي أن أهمية الموارد خاضعة إجمالاً

⁽¹⁾ ج ب هوغ وآخرون، الجماعة، السلطة، والاتصال، ترجمة نظير جاهل، الطبعة الثانية، المؤسسة

الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص ص 70-71.

للعلاقة التي تقوم بين فاعلين، ولما كانت أية علاقة ذات طابع خاص لا يقبل التعميم، فإن علاقات السلطة تبقى من العلاقات غير المتعدية .
أما الشرط الثالث: فهو أن العلاقة متناظرة وغير متوازية، متناظرة لأن علاقة السلطة تقوم على التفاوض وعلى تبادل الموارد، فإذا افتقد الفاعل لأي مورد (ما هو ممكن نظريا لكن ممتنع عمليا) ينتفي أي تبادل أو تناظر وتنتفي بالتالي السلطة، وغير متوازية لأنه في حالة تعادل رصيد الفاعلين يصبح التعادل متكافئا ولا تتشكل بالتالي وضعية سلطوية (ما هو أيضا ممكن نظريا ولكن ممتنع عمليا).

وبعبارة أخرى تظهر السلطة عندما يدخل فاعل معين، يريد بلوغ هدف يتطلب بالضرورة مشاركة الآخرين في علاقة تفاوضية يكون الغرض الأساسي منها، تكثيف مشاركة الشخص الآخر (الطرف المتفاوض) إلى أقصى ما يمكن، لتأمين مصالحه بصورة أفضل⁽¹⁾.

كما يتصدى كل من كروزييه وفريدبارغ لإشكالية أسس السلطة ومصادرها بطريقتهما الخاصة فمفهوم السلطة يشير دون شك إلى الموارد والرصيد الشخصي والقدرات، ولكن ما يدخل فعلا في إطار التعامل والتفاوض لا يتمثل في إمتلاك القوة، بقدر ما يتمثل في إمتلاك إمكانيات إطلاق نشاطات معينة مثلا: غالبا ما يكون لقسم الإنتاج (فاعل أ) ولقسم التسويق (فاعل ب) مصالح متضاربة إذ يسعى (أ) لإخضاع المنتجات لقاعدة موحدة بهدف الحد من كلفة الإنتاج، فيما يميل (ب) إلى توزيع هذه المنتجات لتلبية متطلبات المضاربة وطلبات الزبائن بصورة ملائمة.

ولبلوغ أهدافه يبقى كل من الاثنين بحاجة إلى الآخر إذ لا بيع بدون إنتاج ولا إنتاج بدون تصريف، فكل واحد يمارس نوعا من الهيمنة على

⁽¹⁾ ج ب هوغ وآخرون، مرجع سابق، ص ص 70-71.

نشاطات الآخر، وتأخذ السلطة أشكالها هنا من خلال التفاوض حول إمكانيات كل واحد على التأثير والفعل لبلوغ أهدافه الخاصة، فإذا تمكن (أ) من بلوغ هدفه دون حاجة فعلية إلى (ب) يصبح (أ) خارج إطار التوقعات وتتعاظم بذلك سلطته.

نستنتج مما سبق أن السلطة وفقا لوجهة نظر كروزييه وفريدبارغ تكمن في قدرة الفاعل على زيادة درجة حريته والحد من حرية الآخر، وما يزيد من هامش الحرية والمناورة الخاص بكل فاعل هو عدم التوقع لسلوكه باعتباره سلوكا مستقلا، مما يصعب على الآخرين عملية التنبؤ به، ومنه يصل الباحثان إلى التأكيد على ارتباط السلطة التي يملكها شخص ما باتساع دائرة منطقة الشك والريبة المترتبة عنها وبمدى قدرته على الانفلات بتصرفاته وسلوكاته من دائرة التوقع، إن هذه الرؤية هي التي ولدت نظرية التحليل الاستراتيجي للمؤسسة.

3- نظرية التحليل الاستراتيجي:

ومما سيق تبرز جليا ملامح نظرية التحليل الاستراتيجي الذي يدرس علاقات السلطة في التنظيم، ويريد التعرف على وجود تعاون بين الفاعلين، أي أن كل فعل جماعي يرتكز على حد أدنى من الاندماج، معنى ذلك أن كل فعل جماعي يطرح قليلا من الإنصاف والعدل⁽¹⁾.

فالتنظيم إذن ليس بالمعطى الطبيعي أو التلقائي بل هو مبني على مجموعة من الأفعال الجماعية فلا يمكن إجراء دراسة أو تحليل إستراتيجي دون وجود الجماعة التي تشكل التنظيم. وقد انطلق التحليل الإستراتيجي من الانتقادات التي وجهت للنظريات السابقة كالتأيلورية والتي نقدت بسبب مسلمتها المسماة - One Best Way - التي تقول بأن لكل مشكل حل جيد، وأن الإنسان لا تحفزه سوى المنفعة الاقتصادية، أيضا مدرسة العلاقات الإنسانية التي

⁽¹⁾ DURAND Jean Pierre et WEIL Robert, Sociologie Contemporaine, vigot, Paris, 1994, p 131.

ركزت على الجانب الإنساني والاجتماعي للتنظيم، ثم الاهتمام بالحاجات السيكلوجية وبالداقية والتحفيز في العمل، باعتبار هذه التوجهات قد انطلقت في دراستها للسلوك الإنساني من النسق أي نسق التنظيم، غير أن التحليل الاستراتيجي كما سنرى لاحقا ينطلق من الإنسان أو الفاعل كما يصفه كروزييه، ففهم هذا الفاعل نستطيع أن نفهم النتائج والآثار الناجمة عن عمل النسق ككل. إن الحديث عن التحليل الاستراتيجي يحيلنا إلى مفهوم الإستراتيجية كمفهوم محوري، ذلك أن الفاعل نادرا ما يملك أهدافا واضحة ومشاريع متكاملة، كما أن سلوكه يتسم بالنشاط والعقلانية، لكن عقلانيته تحددها أكثر الفرص التي يمنحها التنظيم أو سلوك باقي الفاعلين⁽¹⁾.

كما أننا نستطيع من خلال التحليل الاستراتيجي أن نحدد ثلاث أسس رئيسية، يركز عليها هذا المفهوم وهي السلطة، مناطق الشك والريبة، ونسق الفعل المادي أو الملموس، وفي ما يلي سنستعرض هذه الأسس الثلاثة التي يقوم عليها التحليل الاستراتيجي:

أولا: السلطة: يؤكد كروزييه أن علاقات السلطة عبارة عن مفاوضات دائمة أين يبحث كل واحد من الفاعلين عن زيادة هامش عدم التوقع لسلوكه في مواجهة الآخرين⁽²⁾.

معنى ذلك أن زيادة هذا الهامش من عدم التوقع من طرف الفاعلين يساهم في زيادة الحرية التي يتمتعون بها في خلق العديد من السلوكات والأفعال غير المتوقعة من طرف باقي الفاعلين.

كما أن كل سلطة تستند إلى الشرعية والتي لا تستطيع تجاوزها، نلاحظ أن كروزييه يستخدم مفهوما فيبريا (الشرعية)، فالتحليل الاستراتيجي يأخذ في الحسبان فكرة معرفة المعنى الذي يعطيه الفاعل لفعله والذي يسمح بفهم التنظيم، ذلك أن فعالية العلاقة الهرمية مرتبطة بمدى قبولها، إن الشرعية في

(1) Ibid, p 390.

(2) Ibid, p 129.

التحليل الاستراتيجي ليست فقط "عقلاني - شرعي" بل هي أيضا تؤسس على الكاريزما⁽¹⁾.

ثانيا: الشك والريبة: إن الكثير من العلماء إضافة إلى كروزييه نذكر منهم فريدبارغ وتومسون وضحوا أن التنظيمات تخضع للشك والريبة، أو للشكوك وعدم اليقين، وهذا ما يولد مشكلا أساسيا، ولكن ما نقصده من هذا المفهوم هو إستخدامه في إطار العلاقة التفاعلية بين ألعاب الفاعلين، فهو لا يمثل الاضطرابات غير المنتظرة سواء كانت الداخلية أو الخارجية منها، التي يتعرض لها التنظيم، والسؤال الذي نستطيع طرحه هو:

- كيف يجسد الفاعلون هذا المفهوم؟

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 كروزييه وغيره من أنصار التحليل الإستراتيجي أوفياء لنقدهم للبنائية الوظيفية، إذ يقفون ضد أطروحة توقع الأدوار وتحديدها، فبارسونز وسالزنيك يصران على ضبط الأدوار وتحديدها بدقة ومطابقة التوقعات 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⁽²⁾.

إن هدف عدم التوقع هو توسيع هامش الحرية الخاص بكل فاعل، وكل فاعل بدوره يراقب الآخر، إن حرية أي لاعب محددة بقواعد الألعاب، فمفهوم اللعبة يسمح بتوضيح ضغوطات التنظيم المسلطة على حرية الفاعل، كما أن التنظيم يتضمن مجموعة من القواعد.

(1) Ibid, p 391.

(2) Ibid, p 391.

وحسب كروزيه كل تنظيم يخضع وبصفة مستمرة لمناطق الشك والريبة - les zones d'incertitudes - في كل الميادين التقنية أو الإدارية، 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"⁽¹⁾.

ثالثا: نسق الفعل المادي الملموس: يشير نسق الفعل المادي إلى الطريقة التي ينظم بها الفاعلون علاقاتهم، والقواعد التي يتم بموجبها سير التنظيم والتجالفات التي تعقد بين الأطراف، فنسق الفعل يرجع إذن إلى فكرة استقرار الألعاب وتناسقها، وأخيرا إلى التوازن بين التغير في البنى والحفاظ عليها، ويعرفه كروزيه فيقول: بأن نسق الفعل المادي "مجموع إنساني محدد وفقا لبناء معين، والذي ينسق أفعال المشاركين بواسطة ميكانيزمات لعب مستقرة نسبيا، والتي تثبت وترسي أسس هذا البناء، معنى ذلك استقرار هذه الألعاب والعلاقات فيما بينها، بفضل ميكانيزمات تنظيم والتي تكون ألعابا أخرى"⁽²⁾. فمعرفة نسق الفعل المادي كما يدل على ذلك اسمه تبحث عن الإشارة إلى "ظاهرة مادية ملموسة في الواقع وقابلة للتحقق إمبيريقيا"⁽³⁾.

إن مفاهيم السلطة والشك والريبة ونسق الفعل المادي هي أدوات التحليل لطريقة عمل التنظيمات وهي أيضا تسمح بفهم مشكل التغير هذا الأخير الذي يحدث ليس في حالة الضغط أو فرض القوة على التنظيم، إنما يحدث عندما تنفجر قواعد الألعاب وعندما تعجز هذه الألعاب عن الإجابة عن فضاء العمل الذي يسبح فيه الفاعلون، مما يضطر هؤلاء الفاعلين إلى تعديل سلوكياتهم وبالتالي ألعابهم وفقا للمعطيات الجديدة.

(1) LAFAY Claudette, sociologie des organisations, université Nathan, 1996, p43.

(2) DURAND Jean Pierre et WEIL Robert, op.cit, p 391.

(3) LAFAY Claudette, op.cit, p48

بعد التعرض لأسس التحليل الاستراتيجي، نستطيع الآن أن نستنتج مسلمات التحليل الاستراتيجي التي طرحت في مؤلف " الفاعل والنسق "، تتمثل هذه المسلمات في أن:

- الأفراد لا يقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف التنظيمات فلكل أهدافه وتطلعاته الخاصة، والتي من الممكن أن تكون معارضة أو مؤيدة لأهداف التنظيم، فهذا الأخير يعمل في ضوء تعدد أهداف الأفراد المكونين له.

- التركيز على الحرية النسبية للفاعل واستقلاليته في أي نوع من التنظيمات، فالفاعلون يملكون مجالا من الحرية يمارسون فيها نوعا من الاختيار.

- إستراتيجية الفاعلين تمتاز بالعقلانية لكن هذه العقلانية تبقى محدودة، وكل فاعل يرى التنظيم في ضوء أهدافه، فكل فئة تحاول المحافظة على مكانتها ومكاسبها في مقابل الفئات الأخرى، فمثلا الموزعون التجاريون يثمنون ويحفظون مكانتهم في مقابل عمال الإنتاج الذين يفعلون نفس الشيء. إن الحديث عن استراتيجيات الفاعل تفرض علينا الاحتفاظ بمفهوم الفاعل وإقصاء مفهوم الفرد⁽¹⁾.

مما سبق يمكن استخلاص بعض النتائج الهامة من التحليل الاستراتيجي، أبرزها يوجد خلف مجموع العلاقات المتناقضة التي تستر على الضغوطات والصراعات وكذا التحالفات بين الفاعلين،⁽²⁾ أيضا درجة الوعي العالية للفاعلين بوجود هذا النسق وتعاملهم معه بحكمة وذكاء وكذا مع الضغوطات التي يفرضها عليهم، كما أنهم يحسبون حساب الحدود التي يجب عدم تجاوزها، فأغلبية الفاعلين يملكون هذا الحس والوعي الحاد بمتطلبات اللعبة أو الألعاب التي يشاركون فيها.

(1) CROZIER Michel et FREIDBERG Erhard, op.cit, pp 55-56.

(2) Ibid, p 270.

إن هذا يدفعنا إلى القول بأنه داخل التنظيم توجد ضغوطات مسلطة على الفاعلين والتي يتعاملون معها بزيادة مناطق الشك والريبة المحيطة بهم، أي بزيادة هامش عدم التوقع لسلوكهم، كما أن الفاعلين يسعون دائما لاختيار الإستراتيجية الرابحة من بين عدة خيارات ممكنة.

إن التحليل الاستراتيجي لميشال كروزييه لا يقبل بوجود حتمية بنائية أو اجتماعية (نقصد بالبناء وضع مخطط للفعل)، إذ لا توجد أنساق اجتماعية منظمة أو مراقبة كليا، فالفاعلون يتمتعون بهامش من الحرية داخل التنظيم رغم وجود ضغوطات يفرضها النسق، وهم يستخدمون هذا الهامش من الحرية بطريقة إستراتيجية في تفاعلهم مع الآخرين، مما يلغي فكرة التحكم أو مراقبة التنظيم حتى ولو كان ذلك بالطرق الأكثر علمية⁽¹⁾.

إن الحديث عن البنائية الوظيفية يحيلنا إلى انتقاد كروزييه لمفهوم الدور الذين يستخدمه كثيرا البنائيون الوظيفيون، فهو حسب كروزييه يعبر عن التكيف والسلبية من طرف الفرد المشترط بواسطة البناء، فالفرد حسبهم يمثل لما ينتظر منه شركائه، في حين أن الملاحظات تبين أن الفرد حر وأنه يتعد في كثير من الأحيان عن ما هو متظر منه، لذا يستخدم كروزييه لفظ اللعبة عوض مفهوم الدور، فاللعبة آلية تسمح للأفراد بهيكل علاقات السلطة وتنظيمها مع الاحتفاظ بهامش من الحرية، كما يستعمل كروزييه مصطلح اللعبة أو الألعاب لحل مشكلة العلاقة بين الفرد والمجتمع، أو الحريات الفردية والضغوطات الاجتماعية⁽²⁾.

إن البعد الإستراتيجي الذي تبناه كروزييه وأنصاره لدراسة السلوك الإنساني، يعد اتجاها حديثا مقارنة بالاتجاه التقليدي والتقني الذي تجاهل البعد الاستراتيجي لمعالجة السلوكات الفردية للفاعلين، لهذا أوجد كروزييه التحليل

⁽¹⁾ Ibid, p 131.

⁽²⁾ Ibid, p 132.

الإستراتيجي لدراسة الفعل الإنساني بكل أبعاده وإستراتيجياته، وهكذا جمع كروزييه بين نوعين من الاستدلال:

الإستدلال الإستراتيجي: ينطلق من الفاعل لاكتشاف النسق، الذي وحده يمكنه ومن خلال ضغوطاته المفروضة أن يفسر السلوك اللاعقلاني في الظاهر للفاعل.

الإستدلال النسقي: ينطلق من النسق نحو الفاعل، ونسقي معناه ارتباط الأسباب والنتائج داخل نسق معين⁽¹⁾.

يرى كروزييه أن كلا الاستدلاليين الإستراتيجي والنسقي مكمل للآخر، ويفسر كروزييه ذلك لارتباط السلوكات الفردية ببعضها البعض والتي تخلق آثارا، غالبا ما تكون هذه الآثار شاذة عن القاعدة وهي ما يعرف بآثار النسق، إن التحليل الإستراتيجي والتحليل النسقي ليسا فقط عبارة عن فرضيات نظرية بل إنهما أولا وقبل كل شيء تطبيقات للبحث الاجتماعي في الواقع، وهو بهذا لا يهمل التحليل النسقي الذي يهتم بالنسق في حد ذاته، بممارساته وبما يفرضه من نظام وانضباط تجسده القوانين واللوائح التنظيمية وكذا الأوامر الفوقية.

فأهمية هذا التحليل من أهمية نظيره التحليل الإستراتيجي وكلاهما مكمل للآخر، حتى نتمكن من فهم وتفسير الظواهر التي يكون التنظيم مسرحا لها والإلمام بكافة جوانبها وحيثياتها، لذلك فكروزييه ينادي بضرورة استخدام التحليل الإستراتيجي النسقي.

لقد حدد التحليل الإستراتيجي النسقي علم اجتماع التنظيمات، انطلاقا من مفهوم علاقات السلطة التي تقوى أو تضعف وفق عناصر كالقوة، الثروة، الوجاهة، السلطة والتي تتدخل في زيادة أو إنقاص حرية الفعل، فبالنسبة للتحليل الإستراتيجي مورد السلطة لا يوجد في موارد خارجية كـرأس

⁽¹⁾ DURAND Jean pierre et WEIL Robert, op.cit, p 132.

المال أو قوة الشرطة أو الانتماء الطبقي أو العشائري أو التأثير الشخصي الجسمي أو النفسي، وإنما في بنى التنظيم نفسه، وكخلاصة التحليل الاستراتيجي النسقي هو أداة للتحليل الميكروسوسيولوجي يصلح لتحليل التنظيمات أو شبه التنظيمات.

4- التغيير كظاهرة نسقية:

إن كل مؤسسة مهما كان نشاطها ومهما كانت أهدافها والبيئة التي تنشط فيها، ينبغي عليها أن تواجه التحولات المفروضة عليها من الخارج كما من الداخل، معنى ذلك أنها معرضة لعملية التغيير، وفي هذا الموضوع نستطيع تحديد اتجاهين مهمين في دراسة التغيير هما:

"الاتجاه الماركسي والاتجاه الليبرالي فمعظم نظريات التغيير التي تركز عليها التيارات السياسية والاجتماعية المعاصرة تظهر الاختلاف والتناقض بين مسلماتها، فإحداهما مسلماتها وظيفية تمتاز بالسلبية والأخرى مسلماتها دينامية متعلقة بالتطور والتنمية، ومنه فالأولى تتسم بالتعقد والجمود والثبات ولا تهتم سوى بالاستقرار والتوازن، أما الثانية فأكثر غموضا وسطحية لكنها نافعة في الجدل والمناقشة وتستند إلى العقيدة ومنه فلا يوجد أي رابط منطقي بينهما" ⁽¹⁾.

نفهم من هذه المقدمة أن مسألة التغيير قد حددت من طرف النظريات الكبرى كالماركسية والليبرالية، حيث عولجت كمرحلة منطقية للتطور الإنساني المحتوم أو كفرض نموذج تنظيمي اجتماعي أحسن لكونه أكثر عقلانية، أو هو بمثابة النتيجة الطبيعية للصراعات والصدامات بين الأفراد، ومنه فهذه الأفكار النظرية والسياسية مؤسسة على نفس الرفض لأنها تعتبر التغيير مشكلا.

بالنسبة لعلماء الاجتماع الأفراد هم الذين يغيرون، ولكن في علاقاتهم مع الآخرين فقط داخل التنظيم وليس فرديا، فعندما تكون هناك قطعة أو أزمة في التنظيم فإن التغيير سيكون بمثابة الجوهر أو الكنه السوسيولوجي، لفهم

⁽¹⁾ CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, op.cit, p375.

الكيفية التي يتم بها وإلى أي حد يمكن لأزمة أن تحرك ميكانيزم الابتكار الذي يؤدي إلى التطور والنمو وليس إلى النكوص والتقهقر، وباعتباره ظاهرة نسقية نستطيع من الآن فصاعدا أن نعرف التغيير على أنه التحول في مجال الفعل، ولا نقصد بذلك القواعد التنظيمية أو الرسمية (مثال النظام الداخلي للمؤسسة)، ولكن طبيعة اللعبة أو الألعاب التي يشكلها الفاعلون، لذلك يرفض كروزييه وأنصاره لتفسير التغيير حدوث، هذا الأخير بفعل المستبد أو الديكتاتور أو بالصراع وعلاقات القوة، ويبحث في المقابل عن الظروف التي تؤدي إلى انفجار نسق الفعل الموجود، ومنه يقرر كروزييه أن التغيير يحدث باعتباره " نتيجة لعملية جماعية تتجند من خلالها وتخلق موارد وطاقات المشاركين، الضرورية لتشكيل ألعاب جديدة والتي تسمح تنفيذها الحر لا الإجمالي للنسق، بأن يتوجه أو يعيد توجيه نفسه كمجموع إنساني لا كآلة " ⁽¹⁾.

ومنه فالتغيير يظهر من خلال تعلم أشكال الفعل الجماعي وإكتساب قدرات جديدة عن طريق نمو وتطور علاقة التعاون بين الفاعلين في التنظيم، إن التغيير الذي أشار إليه كروزييه في تحليله الإستراتيجي، يؤكد على أن التغيير في دور الدولة هو الشرط الأساسي لتغيير المجتمع ودور الموظفين فيه، لكن هؤلاء يقاومون التغيير وعليه لا بد من اعتبارهم موارد محددة لمستقبل المؤسسة، لا كما في التحليل الكلاسيكي اعتبار الأهداف أهم، إذن لا بد من تحديد الموارد وفقا للأهداف.

يخلص كروزييه إلى نتيجة مفادها أن المجتمعات المتقدمة والمعقدة، يحدث فيها التغيير أكثر من غيرها، لأنها غنية بالعلاقات الاجتماعية والمؤسسات، فهدف العلم هو فهم كيف تبنى الأفعال الاجتماعية الجماعية والتي هي في تعقد مستمر في المجتمعات، خصوصا التي تتزايد فيها حرية

⁽¹⁾ DURAND Jean pierre et WEIL Robert, op.cit, p134.

واستقلالية الفاعلين الفرادى أو الجماعات، وهكذا نتوصل إلى إحداث تغييرات موفقة بفضل الفهم الجيد للسلوكات والممارسات الفعلية.

5- الحلقة المفرغة للبيروقراطية:

يؤكد كروزيه أن " نسق تنظيم بيروقراطي هو نسق تنظيم في اشتغاله، غير قادر على تصحيح ومراجعة أخطاءه، أين يصبح سوء التشغيل أحد أهم العناصر الأساسية للتوازن "(1).

بعبارة أخرى نقول عن نسق تنظيم أنه بيروقراطي، أين الاتزان يركز على وجود سلسلة من الحلقات المفرغة المستقرة نسبيا، والتي تتطور انطلاقا من المناخ المتميز بالمركزية وعدم الرسمية، ونستطيع أن نوضح أن:

الحلقة المفرغة للبيروقراطية = الروتين + التعقد + التصلب.

كما أنه توجد سمات معينة(2) تحدد وتغذي هذه الحلقات، هذه السمات الأربع الأساسية ملاحظة في التنظيم وهي كالتالي:

- وضوح القواعد الرسمية التي تسيّر التنظيم، كما هي موضحة في النموذج الفيبري والتي تحدد سير العمل ومختلف العلاقات بين العاملين، هذه القواعد تسعى لإقصاء العشوائية والتعسف، لكنها أيضا تحد من المبادأة الفردية للأفراد.

- مركزية القرارات هي نتيجة أخرى للقواعد التنظيمية، فالسلطة تستبعد الخلايا التنفيذية، مما يؤدي إلى جمود التنظيم وتصلبه.

- انعزال كل فئة في الهركية وما ينجر عنه من مركزية القرارات، حيث تكون كل فئة غير قادرة على الاتصال مع باقي الفئات الأخرى، هذا الانعزال يؤدي إلى ضغط كبير على كل أفراد الجماعة، حيث الصراعات الداخلية لهذه

(1) CROZIER Michel, op.cit, p239

(2) DURAND Jean pierre et WEIL Robert, op.cit, p130

الفئات تأخذ مكان الصراعات بين هذه الفئات، كما أنها تتسم بتماسك داخلي كبير.

- تطور علاقات السلطة الموازية، والنتيجة المتوصل إليها هي عدم إمكانية الإقصاء الكلي لمنطقة الشك والريبة التي تحوم حول كل عضو من الأعضاء، إن علاقات السلطة الموازية سوف تتطور ومعها ستتطور ظواهر التبعية والصراعات، ذلك أنه من "المستحيل إقصاء كل مناطق الشك والريبة داخل التنظيم والتي تتضاعف بمضاعفة القواعد غير الرسمية والزيادة من مركزية القرار، فحول مناطق الشك والريبة التي تظل قائمة، تشكل وتتطور علاقات سلطة موازية ومعها مظاهر الصراع والتبعية، فالأفراد والجماعات التي تراقب هي بمثابة منبع دائم للشك والريبة في نسق العلاقات والنشاطات، أين يكون سلوك كل واحد متنبأ به قبل"⁽¹⁾.

ونستطيع إثبات وإظهار هذا المفهوم من خلال الخطوات التالية:

- إن الحلقات المفرغة للبيروقراطية تتطور في التنظيمات، أين سير العمل مؤسس على قواعد غير رسمية.

- إن القواعد التنظيمية لا تستطيع التنبؤ بكل شيء، زيادة على ذلك عدد أعضاء التنظيم يتسبب في حدوث التعارض والتناقض، ومنه تبقى دائما مناطق الشك والريبة مسطرة.

- أعضاء التنظيم يبحثون عن مناطق الشك والريبة، ليتمكنوا من زيادة سلطتهم داخل التنظيم.

- عندما يتوصل الفاعلون إلى إتمام علاقات جديدة، تتسبب هذه الأخيرة في حدوث تنازلات من طرف الفاعلين الذين يتعرضون للضغوطات المفروضة من طرف النسق.

⁽¹⁾ CROZIER Michel, op.cit, p236.

- إن هؤلاء الفاعلين يقودون التنظيم إلى ضغط يتولد عن تطبيقهم للقواعد غير الرسمية، القادرة على الإحاطة والحماية لمصادر الشك والريبة التي حددت بادئ الأمر.
- إن القواعد الجديدة المنتجة عندما تصطدم بالقواعد الداخلية الرسمية، تؤدي إلى خلق مصادر للشك والريبة، والتي يسعى الفاعلون أو جماعة الفاعلين للاستيلاء عليها في التنظيم.

الخاتمة:

من خلال هذا العرض لمعالم نظرية التحليل الاستراتيجي نستنتج أنها بحق نظرية التجديد في الحقل السوسيولوجي في علم اجتماع التنظيم والعمل، نظرا لتمييزها بمنظومة مفاهيمية خاصة، بفضل ما حملته من مقولات وأطروحات كان طرحها مختلفا في هذا الإطار النظري، فظهورها في الحقل السوسيولوجي الفرنسي كان مؤسسا على العديد من الدراسات والاختبارات الميدانية لعدد من التنظيمات الفرنسية، والتي توصل فيها كروزييه إلى نتائج قلبت المعادلة من فكرة النسق كمحدد لمختلف القواعد الرسمية وكمطلق لتفسير العلاقات الاجتماعية في التنظيم، إلى تركيز التفكير على الفاعل كوحدة تفاعلية أولى تدخل في تفاعل مع باقي الوحدات الأخرى في التنظيم وباعتباره مركز الخطاب السوسيولوجي الحديث.

ورغم الأهمية العلمية التي تكتسيها هذه النظرية إلا أن تطبيقاتها الأكاديمية مقتصرة على البيئة التنظيمية الفرنسية، مما وضعها في ركن منعزل في حقل علم الاجتماع في الجزائر، وما هذه إلا محاولة متواضعة لتسليط الضوء

عليها والاعتماد على تطبيقاتها الميدانية⁽¹⁾ لتفسير السلوكات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية.

⁽¹⁾ وهبة روابح ، إشكالية الصدق الامبريقي لأطروحات ميشال كروزييه، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة متوري قسنطينة، 2008/2007.