# ميشال كروزييه والتحليل الاستراتيجي

**تقديم:**

شكلت أعمال عالم الاجتماع(Michel-Crozier ، خصوصا ما يعرف بنظرية التحليل الاستراتيجي إحدى أهم المحاولات في تطوير التحليل المتعلق بالظاهرة البيروقراطية. وقد قدم كروزييه قبل ذلك انتقادات لمجموعة من النظريات خاصة منها الكلاسيكية - تايلور وفورد وفايول...- وكذلك لمدرسة العلاقات الإنسانية- مدرسة هارفارد:أوليفر شيلدون و إلتون مايو...- . وقد رفض كروزييه كل أشكال الحتمية المطلقة التي ميزت الفكر التنظيمي.

لقد حاول كروزييه من خلال نظريته التحليل الاستراتيجي تقديم تصور جديد يحاول دراسة علاقات السلطة داخل التنظيم. ويمكن تناول نظرية التحليل الاستراتيجي من خلال العناصر التالية:

## أولا: أهم المسلمات الأساسية لنظرية كروزييه

- المسلمة الأولى: التنظيم هو بناء والفاعلون فيه هم من يؤسسون الإجابات على الاكراهات التي يواجهونها...

- المسلمة الثانية:حسب كروزييه إن الأفراد داخل التنظيم لا يقبلوا أن يعاملوا كأدوات ووسائل بهدف تحقيق أهداف التنظيم، وهذا مفاده أن لكل منهم غاياته وأهدافه الخاصة. إن هذا الطرح لا يعني حتما أن الأهداف الخاصة متناقضة ومتعارضة مع أهداف التنظيم.

- المسلمة الثالثة: إن الفاعل داخل التنظيم يتمتع بنوع من الحرية، وهذه الأخيرة تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم مما يمكنه من الحصول على قدرة الاختيار في أن يسهم ويشارك أو العكس من ذلك، حتى وإن كان مفروض عليه المشاركة. إن الاستقلالية هنا تعطيه إمكانية تحديد مستوى المشاركة؛ فالتنظيم يسعى إلى الحد من درجة هذه الاستقلالية والفاعل يحاول انطلاقا من ما يتوفر عليه من قدرات أن يعزز هذه الاستقلالية أو على الأقل أن يحافظ عليها.

- المسلمة الرابعة: يعتبر كروزييه أن الإستراتيجية التي يختارها الفاعلين، سواء في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالتنظيم تتميز بالعقلانية إلا أن هذه العقلانية محدودة وذلك راجع بطبيعة الحال إلى وجود استراتيجيات أخرى مضادة، إضافة إلى عوائق السياق المتعددة. وهنا لا يمكن لأي فاعل مهما كانت له القدرة أن يجد الوقت والوسائل التي تمكنه من التوصل إلى حل عقلاني أو أمثل بهدف تحقيق أهدافه. وهنا يكون هذا الفاعل أمام حل مرضي نسبيا أو أمام الحل الأقل ضرار بالنسبة إليه في ظل الحواجز والإمكانيات التي يحتكم إليها.

## ثانيا: الجهاز المفاهيمي لنظرية كروزييه

اعتمد كروزييه على جهاز مفاهيمي بمثابة الإطار النظري والمنهجي الأساسي لبسط وتدعيم نظريته في فهم وتحليل الحقل التنظيمي سوسيولوجيا، ومن هنا فإن فهم نظريته هذه يتطلب ضرورة تحديد وعرض أهم المفاهيم الأساسية:

- الفاعل Acteur: التنظيم أو المقاولة تتفاعل داخله مجموعة من العناصر، الفاعلين الاجتماعيين. والفاعل قد يكون فردا أو جماعة. وهذا الفاعل يتبنى استراتيجية معينة بهدف توفير أكبر الحظوظ الممكنة للربح والمنافع الذاتية. الإستراتيجية لا تكون بالضرورة واضحة وواعية ضمن الفرد ويتم شرحها من بعد ما يمر الفاعل للممارسة.

إن هذه الاستراتيجة ترتبط بعقلانية محدودة ومتعددة باختلاف الوضعيات التي يتموضع فيها الفاعل الاجتماعي، فداخل المقاولة يتحدد الفاعل الاجتماعي من خلال تفاعله مع الآخر، وقد يتكتلوا في فاعل اجتماعي واحد بهدف تحقيق هدف معين وحسب وضعية معينة، لكن بعد تحقيق هدف هذا الفاعل، يتفكك من جديد ليعطي فاعلين اجتماعيين كل مستقل وكل له رهاناته الفردية، والإستراتيجية تتحقق عبر الوضعية الإكراهات ثم العقلانية .إن استراتيجية الفاعل حسب كروزيه تبقى كل تصرف ذو معنى حتى لو لم يكن مرغوبا فيه، أو كان مصدره من الفاعل عن غير وعي.

- السلطة : Pouvoir تعد السلطة من المفاهيم الأساسية عند كروزيه، وهي لا تأتي من الموقع الهرمي الذي يحتله الفاعل، بل انطلاقا من التصورات و التمثلات التي يصبها الأفراد على هذا الفرد، وليس ما يخوله القانون من الحق في إعطاء الأوامر في الإدارات. إنها نسق يحدد العلاقات بين العمال والإدارة وهي القدرة على التأثير، إن السلطة هنا ليست صفة بل إنها علاقة تبادل يتم التفاوض بخصوصها. إن السلطة كمفهوم عند كروزيه تبقى عنصرا أساسيا في التحليل السوسيولوجي الكروزي، وهذا ما نجده بارزا عند الرجوع إلى أعماله، خاصة منها مؤلفه الموسوم بالظاهرة البيروقراطية وأيضا مؤلفه الفاعل والنسق. وحسب كروزيه فالسلطة تشمل أو تستلزم دائما إمكانية أن بعض الأفراد أو المجموعات لهم قدرة التحكم في أفراد أو مجموعات أخرى؛ وهذا التحكم يقصد به الدخول معهم في علاقة، وهذه الأخيرة تتطور في خضمها سلطة البعض على البعض الأخر. إن السلطة عند كروزيه ليست صفة/ ميزة يتسم بها الفاعلون، ولكنها علاقة تبادل تتأسس انطلاقا من التفاوض بين شخصين على الأقل

ويحدد كروزيه أربع مصادر للسلطة وهي كالتالي:

- امتلاك الفاعل للكفاءة ولقدرات تخصصية من الصعب تعويضها.
- التحكم في مناطق الظل المرتبطة بعلاقات التنظيم بسياقه الخارجي.
- التحكم في قنوات التواصل وتدفق المعلومات بين مختلف وحدات وأعضاء التنظيم.
- التحكم في القواعد التنظيمية.

- مناطق الظل: Zone d'incertitude هي المصدر الذي يستمد منه الفاعل سلطته على الآخرين. فالجانب الرسمي داخل التنظيم لا يستطيع أن يقنن ويهيكل كل الجزئيات والتفاصيل بهدف الحد من درجة حرية الفاعل وتقويض استقلاليته، وهذا يجعل التنظيم يترك فراغا أو منفذا يعمل العامل على استغلاله في بناء استراتيجية معينة، إما هجومية أو دفاعية. إن هذا الاستغلال لمناطق الظل من قبل فاعل معين يمنحه الأسبقية عن باقي الأطراف المتفاعلة معه في تلك العلاقة التبعية التي تجمعهم ببعضهم البعض داخل المجال التنظيمي، وتصبح بالنسبة إليه مصدرا للسلطة، وتزيد أهمية منطقة الظل وتنقص حسب درجة تبعية

الأفراد الآخرين إليه وحسب درجة سلطته عليهم وكذلك من عدم قدرة هؤلاء على الاستغناء عليه أو على الكفاءة والقدرة التي يمتلكها. وهذه الكفاءة والقدرة لها مصادر أساسية وهي:

- الكفاءة والقدرة المهنية المتميزة في القضاء على مناطق الظل الداخلية للنسق.
- القدرة والكفاءة العالية أو النوعية في علاقتها مع السياق الخارجي للتنظيم.
- امتلاك المعلومات وتدبيرها لكن بشرط أن تكون هذه المعلومة تشكل رهانا حقيقيا بالنسبة للإطراف الأخرى؛
- التمسك الحرفي بتطبيق وتنزيل القانون الذي يمكن الفاعل من امتلاك قدرة دفاعية أو هجومية انطلاقا من الوضعية التنظيمية التي يتموقع فيها.

- النسق الفعلي للأفعال Système d'action concret كل تنظيم يتكون من مجموعة معينة من الفاعلين، وهؤلاء الفاعلين يعملون على هيكلة وتنظيم علاقاتهم إما عن طريق الترابط المتبادل، وإما عن طريق التفاعل المتبادل، وهذا يحدث في الوضعية المستقرة للتنظيم. وهنا يكون النسق الملموس للأفعال هو تلك الكيفية التي يهيكل بها الكيان البشري في التنظيم باعتبارهم فاعلين اجتماعيين في علاقاتهم الداخلية، بمعنى أخر: الطريقة التي ينظم بها الفاعلون نسق علاقاتهم التفاعلية بهدف مجابهة ومعالجة مختلف الإشكالات التدبيرية والتسييرية والانتاجية...، وهؤلاء الفاعلين حين قيامهم بذلك، لا يكون وفق صورة حيادية ومجردة ولكن وفق أهدافهم التي تكون ضمنيا أو علنيا متوافقة مع غايات التنظيم. وهذا النسق الفعلي للأفعال يشمل بدوره نسقين فرعيين هما:

- النسق الفرعي لضبط العلاقات : Le système de régulation des relations

مجموع القواعد والضوابط التي يتم إنتاجها من قبل الأفراد داخل التنظيم، وهدفها حل ومعالجة المشاكل اليومية للتنظيم من جهة أولى، وتوجيه ومعيرة سلوكاتهم وأفعالهم في علاقاتهم ببعضهم البعض من جهة ثانية، وفي علاقتهم بعملهم أو موضوعاتهم اليومية من جهة ثالثة. فمثلا إذا وقع عطل في آلة من الآلات ماذا يفعل العامل المكلف من أجل مواجهة هذه الإشكالية الإنتاجية، هل يتصل بمسئوله المباشر؟ أو بالعون المعني؟ أو بمسؤول العامل المعني؟... إلخ إذن هناك نسق من القواعد والقوانين مهما كانت جزئية وغير مشكلة بصورة رسمية، فهي تعمل على ضبط العلاقة بين الفاعلين المتواجدين داخل المنظمة وهذا ما يطلق عليه بالنسق الفرعي لضبط العلاقات.

-نسق التحالفات : Système des alliances

وهو النسق الذي يحكم التحالفات بين الفاعلين داخل التنظيم، بحيث في هذا الشكل من العلاقات فإن الفاعل المعين من أجل قضية معينة فإنه يعرف جيدا من هو الحليف أو الحلفاء الذين سيساندونه، فإن التحالفات داخل المؤسسة ميزتها الأساسية أنها ظرفية ومرتبطة بقضية محددة وعلى أساسها يتم تحديد كيف أن المجموعة تعالج قضاياها المطروحة عليها، انطلاقا من أهدافها الخاصة وأهداف المجموعة المنتمية إليها. فالنسق الفرعي للتحالفات ضروري في المؤسسة، لكون أنها معرضة دائما لعدد كبير من حالات الارتياب Incertitudesوالحلول المقترحة لهذه الارتيابات ليست بديهية أو مبرمجة مسبقا مما يجعل الفاعلين يتجابهون و يتنازعون بسببها لفرض الحلول التي يراها كل فاعل - سواء كان فردا أو مجموعة- بأنها هي المناسبة، وذلك كما

قلنا مع الأخذ بعين الاعتبار استراتيجياتهم الخاصة سواء للمحافظة على وضعياتهم في التنظيم كما هي أو لتعظيمها.

أما الذي يفرق بين النسق الفرعي الأول عن النسق الفرعي الثاني هو أن نسق التحالفات يتميز بالظرفية ويكون عادة مرتبط بحالات خاصة وطارئة، أما نسق ضبط العلاقات يتميز بالديمومة ويقوم بتنظيم وهيكلة العلاقات المستقرة والمنتظمة. أما عن المحتوى الذي يعطيه كل من كروزيه M. Crozier وفريدبارغ Friedberg لمفهوم النسق الفعلي للأفعال بأنه يرتكز فقط على القواعد والضوابط التي تحكم قواعد اللعبة الإستراتيجية في التنظيم وتتميز بالاستقرار النسبي أي أن النسق الفعلي للأفعال هو مطابق أو يشتمل فقط على النسق الفرعي لضبط العلاقات Le système de régulation des relations أو كما ترى ديبرفيل بياتريس Dauberville Béatrice وآخرون "أن النسق الفعلي للأفعال عند كروزيه وفريدبارغ يعني وجود حد أدنى من الانتظام والترابط المتبادل Interdépendance على خلفية الفوضى الظاهرة في العلاقات الإستراتيجية بن الفاعلين -سواء كانوا أفرادا أو مجموعات- المتواجدين في حقل تنظيمي معين

- **العقلانيةRationalité**

القدرة على ترشيد الموارد المادية والفكرية لبلوغ أهداف معينة. وليس هناك عقلانية وحيدة؛ لأن هناك وسائل واستراتيجيات متعددة لتوظيف الموارد بغية الوصول إلي الغايات وتحقيق النتائج. وحسب March و Simonفالإنسان تبنى نمط تفكير أحادي الجانب للوصول إلى الحد الأقصى للفائد والمكاسب وحل أمثل لجميع المشاكل بطريقة خطية يتبعها الفرد دون أن يترك المجال للتفكير. وهذا النموذج في التفكير و العقلنة خاطئ في نظر Crozier وFriedberg ، إذ أن حرية وأهداف وعقلانية وحاجيات ومشاعر الفاعلين تبنى اجتماعيا وليست معطيات مجردة، كما أن الفاعلين لا يمتلكون سوى حرية محدودة وعقلانيتهم أيضا محدودة.

إذن، فالإشكال لا يتعلق بالتفكير أو بالتفسير، لكن يتعلق بإستراتيجية البحث التي تسمح بمعرفة الظروف المادية والبنيوية والإنسانية للظرفية التي تحت وتعرف هذه الحرية وهذه العقلانية، ومنه معنى السلوكات الملاحظة في الواقع. أي فهم الظرفية التي تحدد تصرف وسلوك وإستراتيجية وعقلانية الفاعلين الاجتماعيين والتي لا تلاحظ كوقائع عينية في الواقع المعاش.

- **التنظيم: Organisation**

التنظيم لا يمكن تعريفه كأنه جماعة من الأفراد، إنه الفضاء الذي تنسج فيه علاقات السلطة، وعلاقات التفاعل بين التأثير والتأثر، التسويق والتبادل التجاري والحساب - ترشيد الموارد-

إن التنظيمات/ المقاولات ليست آليات الضغط والإكراه كما تظهر لمنتقديها، فعلاقات الصراع والتنافر ليست موجودة وفق مخطط قبلي، والمقاولة ليست مجبرة على الصراع لكنها تشكل ذلك الفضاء الذي يتم فيه التعبير عن التناقضات والرهانات المختلفة، لكن في ذلك الوقت هناك تنسيق بين الأفراد. إن التنظيم لا يمكن تعريفه تعريفا ماديا كتحديد عيني، بل هو شيء يبنى اجتماعيا وعليه رهانات مختلفة، ومظاهر للتنسيق...إن كروزيه وفريدبارغ يعتبران أن التنظيم ظاهرة سوسيولوجية، وهو بناء اجتماعي يوجد ويتغير فقط لكون أنه يستطيع الاستناد إلى ألعاب تمكنه من الاندماج مع استراتيجيات الفاعلين به، كما أنه يضمن للمشاركين استقلاليتهم كفاعلين أحرار و متعاونيين

إن التنظيم حسب كروزييه لا يستطيع أن يشتغل كآلة ولن يستطيع ذلك أبدا، فمردوديته لها علاقة بكفاءة الكل الإنساني المكون له فيما يتعلق بتنسيق الأنشطة بطريقة عقلانية وهذا مرتبط بتطور التكنولوجيا ولكن مرتبط أساسا بالشكل الذي يكون فيه الأفراد قادرين على ممارسة اللعب، أي بمعنى لعبة التعاون فيما بينهم.

إن الجهاز المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي يتميز بتعدده وتنوعه، وهو ما يستدعي المهتم به أن يضطلع على أعمال مختلفة عند كروزييه وفريدبارغ، هذه الاضطلاع الكامل والشامل هو الكفيل بإعطاء تصور أولي للعمق السوسيولوجي في هذه النظرية والوقوف على التجديد الذي قدمته في محاولة فهم غرائب الواقع الاجتماعي للحقل التنظيمي وفق تصور سوسيولوجي.

## ثالثا: بعض التصورات النقدية:

إن إسهامات م. كروزييه 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 لا يتطرق إلى المحددات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والسيكولوجية والديمغرافية وغيرها، لهذا التفاوت في علاقات السلطة.

وبتعبير أخر يتجه تحليل التنظيم الاجتماعي للنزاعات ولعلاقات السلطة إلى الالتفاف حول نفسه دون مرجعية للعوامل الخارجية. يقول كروزييه وفريدبارغ إن "القوة والثراء والسمعة والسلطة، وباختصار كل موارد يكتسبها أولائك 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؛ وهذا ما احظه بيار رول (P.Rolle) حين يقول أن:

"الورشة ما هي إلا بلورة نشاطات ضمن نسق يتجاوزها إلى حد بعيد جدا، والذي يرسم الشروط الأساسية للتفاعلات التي نلاحظها فيه، نسق لا يمكن للمنظم تجاهله حتى وإن لم يستطع تحويله". وعلى هذا الأساس تقوم الفكرة القائلة بإمكانية وجود تسلسل هرمي لعلاقات سلطة تحددها عوامل خارجية عنها، وذلك ما لا يأخده تحليل كروزيي بالحسبان

ومن الانتقادات الموجهة لكروزييه 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 ما دهب إليه.Sansaulieu

وعموما، يلقى التحليل الإستراتيجي 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. وبتعبير اخر لا يمكن اختزال الاجتماعي في التنظيمي وحده الذي يخفي الارتياب 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؟

**و يرى سانسوليو أن التحليل الاستراتيجي يحول الفاعل إلى نوع من الإنسان الاستراتيجي يشكل الحساب والمساومة وبالتالي العقلانية أهم صفاته. يمتاز الفاعلون بقابلية الاستبدال، كما يظهر الفاعل الجماعي من جهة أخرى بمثابة مركب متجانس من الأفراد المتماثلين، وحسب الكاتب ذاته تكمن "صعوبة هذا التحليل النسقي في الحقيقة في أخذ التمثلات الفكرية وثقافات وقيم ومعايير وأيديولوجيات بالاعتبار(...) أن لا تفسر دوما وكلية حتمية الأفراد من خلال الثقافة الموروثة والعنف الرمزي الذي تمارسه الثقافات المهيمنة وتعقيد الألعاب العلائقية في تنظيم، فثمة ملاحظة قوة استقلالية الأثر التنظيمي الذي يؤكد عليه الكاتب باستمرار. ولكن هل لهذا السبب تكون لعبة السلطة (jeux de pouvoir) مستقلة عن عالم التمثلات والقيم والمآرب؟ ألا يمثل الفكر أيضا قوة ووساطة لا غنى عنها بين الواقع المدرك والفعل؟ إن الحديث عن الثقافة بصفتها قدرة متدخلة في الألعاب الإستراتيجية هو بالتأكيد طريقة لنقد الحتمية الثقافوية (culturalisme) لتعزيز فكرة الحرية في العلاقة، لكننا نندهش لكون الكاتب بقي كتوما حول المشكل الرئيسي للتمثلات والأفكار والثقافات باعتبارها بعدا إنسانيا عميقا في كل العلاقات، حتى الإستراتيجية منها**

... بالتوفيق مع المحاضرة القادمة ...