المحاضرة الثالثة في مقياس النظريات السوسولوجية الحديثة

السنة الثانية علم الاجتماع

نظرية التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه

طرح كروزيه وزميله فريدبورغ إشكالية عن كون حرية الفاعلين واقعا، ووجود انساق منظمة ومتلاحمة كواقع اخر فكيف يتمكن هذان الواقعان من الارتباط؟ ولأي شروط وضغوط كون الفعل الجماعي فعلا منظما؟

وقد حاولا في نفس الوقت فهم مناورات الفاعلين والبنية المنظمة التي يتم فيها ذلك

انتقد ميشال كروزيه المدرسة الكلاسيكية التي كانت ترى انه بإمكان التنظيم ان يعطى أدوارا محددة وسلوك عقليا متوقعا.

فاقترح ميشال كروزيه بدل العقلانية المطلقة والنموذج المثالي للتنظيم الذي اقترحه ماكس فيبر العقلانية المحددة (نسبية) التي اخدها من هيربرت سيمون والتي تعنى انه لا يمكن للتنظيم ان يتوقع كل السلوكات بل هناك

معلومات وامور خفية ومبهمه لا يمكن التنبؤ بها، حيث يتمتع كل فاعل بعقلانية معينة وخاصة به تسمح له بتدبير استراتيجية شخصية، يحاول من خلالها تحقيق أهدافه ورهاناته.

ذهب التحليل الاستراتيجي الى فهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل الاستراتيجي عندما يعاني سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم.

يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتقادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة أمما يجعل التحليل استراتيجيا بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها، و هو ما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التدبيري للمؤسسة امتدادا طبيعيا قدر المستطاع للبيئة؛ باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة يقوم على طبيعة هذه البيئة و تغيرها و تطورها، مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الإستراتيجية. ومن هذا المنطلق يمكن تقديم خمسة أنماط من البيئة يتفاعل معها وبصورة ضرورية الفاعل الاستراتيجي و هي:

- 1-بيئة مستقرة: تتمتع على حرية و حاجات للتلبية وأخرى متوافرة، وتبدو عوامل التغيير غير منتجة لفعل التشبع.
 - 2- بيئة متضخمة: تقترب تدريجياً من حالة التشبع.
 - 3- بيئة نصف-مستقرة: حيث تم الوصول إلى حدود الإنجازية وتظهر حالة التشبع التي تستوجب الاستثمار أكثر، مع بروز بعض المعوقات المؤدية إلى اللااستقرار.
 - 4- بيئة منفصلة: باعتبار أن البيئة في تغير مستمر؛ ومن ثمة فهي تتطلب دوماً التجديد و الإبداع ومن ثم بداية الانفصال.
 - 5- بيئة غير متوقعة: بيئة غير منتظرة ولا يمكن التنبؤ بعوامل التغيير و مناطق الشك، ومن ثم كانت المفاجأة هي القاعدة المتبعة.
- و تركز قاعدة التحليل الاستراتيجي على التحليل و الفحص الداخلي و الخارجي للبيئةⁱⁱ.

3. مسلمات التحليل الاستراتيجي

ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة بديهية مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوك ثابت له و لا التحكم فيه بصورة مطلقة أو أن التنبؤ به؛ ونظراً لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال العمل، فإن الملجأ أو السبيل من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن نتناولها كما يأتي:

أ. **اختيار الأهداف:** لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم، فكل أهداف هو أغراضها لخاصة التي تتعارض حتماً مع أهداف التنظيم. و لو أن ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة؛ إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساساً ويتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم بعضاً، فكل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق كل هدف إنَّ تصميم استراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته و تلبية مطالبه.

ب. **الحرية النسبية للفاعلين:** يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما الاهتمام بالاستقلالية فهي تتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة، ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع أو أن يتوقع سلوك غيره.

ج. **العقلانية المحدودة:** وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومطلع بالوضعية الواقعية، لذلك تتسم الاستراتيجيات دوماً بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة. واستعمل ميشال كروزي هذه العقلانية في كتابه الظاهرة البيروقراطية حت يفسر طبيعة العلاقات الاجتماعية في وكالة المحاسبة ومصنع التبغ، ويبين أن كل فوج يجتهد لحماية وتوسيع مجال قرار هو وضع حد لتبعيته للآخرين من خلال جعل سلوكه غير متوقع. ولهذا يستند الفاعلون إلى العقلانية المحدودة لتلبية

أضعف حاجة لديهم وليس لتعظيم منفعتهم بحيث من البديهي أن أفق كل فاعل نسبي يتعلق بعدة عوامل تختص بعوامل تنشئته التعليمية والتكوينية والسوسيوتنظيمية التي تساعده على التنبؤ بأفعال الفاعلين الآخرين دون أن يتمكنوا من تقدير أفعاله ومن ثم تمكنه من اكتساب قوة تعبر عن سلطة غير رسمية يستحوذ عليها وتوسع من مجاله احريته و بالضرورة تضيق من هوامش حريات الآخرين، ولذا يجد قرارهم عند جميع الفاعلين القبول وتكون هذه العقلانية إجرائية بمنزلة إسقاط واقعي لاستراتيجية كل مدبر الذي يبحث حسب الأفق الذي استطاع أن يصل إليه من خلال قدراته ومؤهلاته، ومن ثم عقلانيته قصد تجسيد تلك الاستراتيجية، وهذا مايبين أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أو جملة العقلانيات المحدودة والتي تميز بها مدبروها، غير أن هذه لا يعني أن عقلانية المؤسسة غير محدودة بل العكس من ذلك، باعتبار وجود صراع و تصادم بين مختلف العقلانيات الذي يحتم اتسام عقلانية المؤسسة بالمحدودية، ويكون الفاعلون عقلانيين يتوفرون على قدرات وكفاءات وإمكانيات مادية و فائدة من الاختيار .ومن ثم يصب هذا المفهوم في أفكار المنفعة و الحساب، و تعقد طبائع العقلانية بسبب تعقد معايير الزمن.

د .البناء :كان تدبير المؤسسة في ماسبق يعتمد على إيجاد حلول لمشاكل تقع فيها، ربما استلزم ابتداع حلول فورية قصد ضمان استمرار العملية الإنتاجية، مما جعل تدبير المؤسسة يتسم بتوفير حلول و إجابات للعقبات الداخلية و الخارجية للتنظيم،ناهيك عن فجائية البيئة ومصادفتها له؛ومن هنا جاء التأكيد أن التنظيم عبارة عن بناء و ليس جواباً وقد يكون بناء محتملاً، حيث يمكن أن نمثل التنظيم كنسق يضم سلسلة من المتغيرات ما يصيب أحدها يلحق حتماً بالآخرين .فهو نتاج عدد معين من الاختيارات التدبيرية التي تأخذها الجماعة المسيرة استناداً إلى النظرية العقلانية ولهذا كان التنظيم بناء لتأثير القيود الخارجية، فهو بناء إنساني أو جماعة إنسانية مهيكلة تظم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة،و يهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغطات التغيير للمحيط الدائم التغيير

4. اهم مفاهيم ومصطلحات التحليل الاستراتيجي:

ان التحليل الاستراتيجي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة وحقيقية لما جري ف مواقع العمل. وهو يرى ان التنظيم مجال يستغل ويستفد فيه الافراد من هوامش حرياتهم. ومن اهم المفاهيم التي يقوم عليها التحليل الاستراتيجي هي كالتالي:

الفاعل: لا يمكن ان تكون هناك أفعال دون فاعلين، والفاعل يكون اما فرد او جماعة. وقد استفاد كروزي في تحليله الاجتماعي لما جاءت به نظرية الفعل الاجتماعي -لماكس فيبر-. فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل والمشاركة في مشكلة ما.

اي انه مرتبط او معني بها انطلاقا من الرهانات التي يتبناها. ويجب ان يكون للفاعل شكل من اشكال النفوذ او التأثير يستطع به التحرك او استعمال الموارد ضائعة ف التنظيم. فاذا كانت القضية او الرهان ضعيف عند الفاعل فلا كون له تحرك كبير ولا اهداف كبيرة، والعكس إذا كانت الرهانات مهمة عنده مهمة فكون تحركه فعال.

الرهانات: وهي تلك الأهداف او القضايا التي يقوم من اجلها ببناء استراتيجيته اتجاه الاخرين وهي تتميز بالتغير والتحول، وذلك لان الفاعل يكون في حالة خاسرة او رابحة أي على الفاعل ان يختار الوقت والاستراتيجية المناسبة وهنا تظهر مدى عقلانية الفاعل.

السلطة: تعددت تعاريف مفهوم السلطة وذلك راجع لاختلاف الأيدولوجيات والمنطلقات، ومن اهم من تحدث عن السلطة هم علماء الاجتماع لارتباط هذا المفهوم بالحكم والسياسة. وتعرف السلطة على انها:

- هي الطاقة التي يستعملها أي شخص للحصول على شيء ما من شخص آخر لم يكن ليقدمه لولا هذا التدخل. (روبرت دال)
- اما ماكس فيبر عرفها على انها سلطة شخص (أ) على الشخص (ب). وهي قدرة (أ) على التأثير في الشخص (ب) ليفعل بعض الأشياء لم يكن ليفعلها لولا تدخل الشخص (أ).
- اما كروزي فقد عرفها على انها علاقة تبادلية وليست ممنوحة أي انه لا يمكن لشخص (ب) ان يتحمل أوتوماتيكيا الأوامر الصادرة من الشخص (أ) فالشخص (ب) له هامش من التحرك، وهو يقبل الأوامر ببساطة لانه حصل هو كذلك على بعض الأشياء كتبادل.

اعتمد ميشال كروزي في تحليله للسلطة على "نظرة التبادل الاجتماعي" التي ترى ان علاقات الناس تخضع لعملية تفاوض وتبادل.

منطقة الارتياح: في كل تنظيم يمكن أن تتواجد ثغرات 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 عنها هي ما يسميه كروزيه بمنطقة الشك أو الارتياح. والفاعل الاستراتيجي هو الذي يحاول الاستحواذ عليها أو التحكم فيها، ليمارس نوعاً 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 و القدرة على إخفاء لعبته.

علاقة السلطة بمنطقة الارتياح: إن الفاعل الذي يتحكم في منطقة الارتياح هو الذي يتمتع بالسلطة و حرية التحرك. " كلما تحكم الفاعل في منطقة الارتياح جيداً كلما كان لديه سلطة أكبر.

مثال عامل الصيانة فهو يمارس سلطة على رئيس ورشة الإنتاج وعلى عمال الإنتاج، لأنه يتحكم في فترة وقت الصيانة و مدتها أي باستطاعته التلاعب بأعصاب العمال و رئيس الورشة فكلما كان عمال وحدة الإنتاج متسرعين لتصليح آلتهم لرفع الإنتاج و الحصول على المردودية كلما كان لعامل الصيانة سلطة عليهم. أي أن حاجة العمال لصيانة آلتهم هي مصدر قوة لعامل الصيانة. فهم يخضعون له في علاقة تفاوضية لربح المردودية. وهذا هو الذي يمكن أن نسميه بالفعل الاستراتيجي لكل لاعب. فما هي الاستراتيجية؟

الاستراتيجية: هي مفهوم ارتبط بالحروب والقتال، وقد استخدمه كروزيه ليعبر به عن تلك

الألعاب " كزّ وفرّ " التي هي بين الفاعلين لبلوغ أهداف مرجوة. وهي التي تحدد سلوكهم وتصرفاتهم، فهي فعل عقلائي بالنسبة لكل فاعل. ويمكن تعريفها بـ " **هي تلك الأفعال المتماسكة والمترابطة للسلوكات التي يتبناها الفاعل من وجهة نظر خاصة به، وتؤجّه هذه الاستراتيجية حسب نوعية الرهانات والأهداف**".

ومنه فيمكن أن نقول أن تصورات الفاعلين لتحقيق أهدافهم عبر هامش الحرية و ممارسة السلطة بفض تحكمهم في منطقة الشك ضمن عقلانية محدودة هي التي تدفعهم إلى تطوير عدة استراتيجيات في إطار العلاقات الغير متكافئة و ضمن نسق علائقي يحرك هذه الاستراتيجيات. وهو ما يسمى بـ " نسق الفعل الملموس أو الفعلي " **نسق الفعل الملموس (الفعلي):** 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 والتنافر والصراع فكل فاعل من هؤلاء يقوم برسم علاقات تفضيلية تساهم كلها نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة ضبط جماعي