

نظرية التحليل الإستراتيجي ودراسة المنظمات

حسب ميشال كروزيه وإرهارد فريدبرغ

The theory of strategic analysis and the study of organizations

M. Crozier, E. Friedberg

شاوش حميد^{1*}، يوسف خوجة سمير²¹ جامعة مولود معمري تيزي وزو (الجزائر)، hamid.chaouche@ummto.dz² جامعة مولود معمري تيزي وزو (الجزائر)، samir.youcefkhodja@ummto.dz

تاريخ النشر: 2024/06/01

تاريخ القبول: 2024/03/29

تاريخ الاستلام: 2023/05/08

ملخص:

هذه المقالة هي بمثابة قراءة في لب نظرية التحليل الاستراتيجي وذلك بالتركيز على أهم المبادئ والمفاهيم التي بنيت عليها هذه النظرية. فبعدما قدمنا، في المحور الأول عرضا وجيزا عن فحوى هذه النظرية وأهميتها في ميدان دراسة المنظمات، ركزنا في المحور الثاني على المفاهيم الأساسية التي استعاننا بها كل من م. كروزيه و إ. فريدبرغ لصياغة نظريتهما. ومن بين هذه المفاهيم، نذكر على وجه الخصوص، مفهوم نسق الفعل الملموس، مفهوم منطقة الشك ومفهوم السلطة. كلمات مفتاحية: علم الاجتماع المنظمات، التحليل الإستراتيجي، السلطة، البيروقراطية، المنظمة.

Abstract:

In this paper, we have proposed to establish a reading concerning the theory of the strategic analysis by relying on the principles concepts on which the authors, M. Crozier and E. Friedberg have built their theory. After this, we have briefly presented the content of this theory and the interest it represents for the analysis of the organizations. And secondly, we have discussed the fundamentals concepts that constitute the core of this theory, namely the concept of concret action system, the concept of zone of uncertainty and the concept of power.

Keywords: Sociology of organizations; strategic analysis; power; bureaucracy; organizations.

1. مقدمة :

في هذا المقال، نحاول الإحاطة بمحتوى نظرية التحليل الاستراتيجي وأهميتها في ميدان دراسة المنظمات. فهذه النظرية جاءت كباقي النظريات السوسيولوجية التي مهدت الى بروز علم الاجتماع المنظمات كنتيجة للتحويلات في البنية التحتية للمجتمعات الصناعية وللدراسات الميدانية والنظرية التي استهلها المختصين في علم الاجتماع العمل خاصة فيما يتعلق الأمر بالمنظمات. وهذه الأهمية العلمية التي تشكلها المنظمات راجعة إلى اتساع رقعتها وأهميتها في إطار المجتمعات الصناعية الحديثة.

فالثورة الصناعية صنعت مجتمع المنظمات بعدما اكتسحت كل مجالات الحياة والقطاعات الحيوية في المجتمع. وهذا العدد الكبير من المنظمات، تعدد مستوياتها وضخامة حجمها الى جانب الارتفاع الهائل في نسب الموظفين فيها، بدأ يطرح عدة مشاكل بالنسبة لهذه المجتمعات الصناعية بداية من الثلاثينات من القرن الماضي. فالعديد من الصراعات والنزاعات التي تعرفها هذه المجتمعات والتي تعرقل نموها مصدرها هو المنظمات. فبالتالي، أصبح من الضروري، بالنسبة للباحثين الاهتمام بالمنظمات، من أجل دراستها وفهمها، قصد التحكم في تسييرها وفي شؤونها، إلخ.

وكنتيجة لذلك، أثارت المنظمة اهتمامات علماء الاجتماع، وأصبحت موضوعا للدراسة السوسيولوجية بعدما انعكفوا هؤلاء العلماء على دراسة المسائل المتعلقة خاصة بالتنظيم. فالأساليب العقلانية المعتمدة في تنظيم المنظمة أفرزت عدة مشاكل استدعى الأمر الوقوف عليها، خاصة تلك المتعلقة بالبيروقراطية. وهذه البوادر الأولى في الاهتمامات السوسيولوجية بالمنظمة التي استوهلت من باب البيروقراطية، حملت بعد ذلك علماء الاجتماع للبحث في إشكاليات مختلفة. فالبعض منها مرتبطة بدور الفاعلين فيها وبعملية اتخاذ القرار، والبعض الأخر بالتنسيق او بالاتصال الذي تعتمد عليه، إلخ. ومن جانب آخر، فلقد أفضى كذلك التحليل السوسيولوجي للمنظمة لعدة مقاربات نظرية، ومن بينها نستطيع ان نشير الى التحليل الاستراتيجي الذي تبناه ميشال كروزيه وإرهارد فريدبرغ.

2. الاشكالية:

من بين النظريات السوسيوولوجية التي اهتمت بتحليل المنظمة، هناك نظرية التحليل الإستراتيجي التي تبناه كل من ميشال كروزييه وإرهارد فريديرغ. ولقد تم صياغة هذه النظرية بعد التحقيقات الميدانية التي أجراها م. كروزييه في منتصف القرن العشرين في عدد من المنظمات الفرنسية. فمنذ 1955 الى 1960 قام ميشال كروزييه بسلسلة من التحقيقات في العديد من المنظمات الفرنسية في منطقة باريس وضواحيها. وهذه التحقيقات شملت البنوك، إدارات الصكوك البريدية، وكالات التأمين وإدارة المجمع الصناعي الذي كان يحتكر انتاج التبغ في فرنسا في تلك الفترة (SEITA)، وهي الشركة الوطنية للاستغلال الصناعي للتبغ والكبريت. وفي كل هذه المنظمات نجد فيها تقسيما للعمل وتنظيما بيروقراطيا. وخلال هذه التحقيقات، أجرى كروزييه عدة مقابلات مع كل فئات العمال، من عمال التنفيذ، عمال الصيانة، الإطارات، الخ.

ومن بين النتائج التي توصل اليها هي تحديد السمات الأربعة الأساسية التي تمتاز بها البيروقراطية في فرنسا الا وهي: اتساع رقعة القواعد اللاشخصية، مركزية القرارات، انعزال كل فئة مهنية عن الأخرى و بروز علاقات السلطة الموازية. ولقد أفصح كروزييه عن نتائج بعض هذه التحقيقات في كتابه "الظاهرة البيروقراطية". ولكن نظرية التحليل الإستراتيجي، في حقيقة الأمر، لم يتم استكمالها والترويج لها إلا بعد صدور الكتاب "الفاعل والنسق" (CROZIER, FRIEDBERG, 1977). ولقد كانت هذه النظرية مناسبة لدحض كل نظريات التنظيم السابقة بما في ذلك النظريات العقلانية والسوسيوولوجية الأمريكية خاصة تلك التي ركزت على دراسة البيروقراطية.

وللتذكير، فإن النظريات السوسيوولوجية في التنظيم التي تبناها علماء الاجتماع الأمريكيين والتي تندرج في إطار البنائية الوظيفية، حاولت فهم المنظمة انطلاقا خاصة من مفهوم الأدوار. فهذه النظريات جردت الفرد من حريته ومن قدرته على المبادرة في إطار

المنظمة، طالما أن تصرفاته وحوافزه تحددها طبيعة الأدوار التي تكلفه هذه المنظمة للقيام بها (ROULEAU, 2007, p. 26).

فسلوك العاملين هي استجابة ميكانيكية لما يفرضه عليهم أدوارهم في هذه المنظمة التي تقوم هي بتحديددها بصفة عقلانية طبقا لما ينص عليه التنظيم البيروقراطي القائم فيها. فحسب هذا المنظور، فإن الأفراد في المنظمة يعملون ويتصرفون قصد التكيف مع ما تنتظره هذه المنظمة منهم. وتصرفات الأفراد التي تحدث خارج إطار ما تمليه عليهم هذه الأدوار تشكل انحرافا أو سوء فهم للدور المنوط لهم (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p.112) فماهي وجهة نظر التحليل الاستراتيجي فيما يخص دراسة وتحليل المنظمة؟ وما هي أهم المفاهيم التي بنيت عليها هذه النظرية؟ وإلى أي مدى ساهمت هذه النظرية في إثراء علم الاجتماع المنظمات؟

3. نظرية التحليل الاستراتيجي ودراسة المنظمة:

عمد كل من كروزيه وفريدبرغ في مسعاهما لفهم المنظمة إلى تفادي بعض التصورات السائدة حول تعريف وتسيير المنظمة وحاولا في نفس الوقت إقرار مقارنة أخرى لدراستها. فوجهة نظر كلا العالمين بخصوص المنظمة تختلف عن ذلك التصور الذي قدمه فريدريك تايلور في مطلع القرن العشرين. فتسيير المنظمة، حسب رأي العالمين، لا يلي لذلك الصميم الميكانيكي من الدواليب المنتظمة والمنسجمة التي تتحكم فيه عقلانية واحدة فقط (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 92). كما استبعد أيضا كروزيه وفريدبرغ ذلك التصور لمفهوم المنظمة المبني على أسس تجريدية دون الاعتماد على الواقع والملاحظة الميدانية للاطلاع على مختلف المواقف، التصرفات، السلوكيات والإستراتيجيات التي يتبناها مختلف الفاعلين في المنظمة، الخ (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 109).

ولقد انتقد كذلك كروزيه وفريدبرغ النظرية البيروقراطية خاصة فيما يخص فكرة القواعد والقوانين التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة. فاذا كان ماكس فيبر يرى بأن الأداة المثالية لتقنين تنظيم المنظمة يتمثل في إرساء قوانين ومبادئ واضحة تخضع بواسطتها كل

الموظفين لها، إلا أن بالنسبة لكروزييه فإن هذه القوانين هي من تشكل عائقا حقيقيا لتسييرها السليم والفعال. لأن المنظمات الفرنسية التي درسها والتي كانت تعتمد إلى سنّ قوانين جديدة كلما واجهت العوائق التنظيمية أصبحت تعاني، في حقيقة الأمر، المزيد من المشاكل نتيجة لهذه القوانين المتراكمة في المنظمة قصد التحكم العقلاني في كل صغيرة وكبيرة فيها.

أما النقطة الأخرى والمهمة أيضا والتي عارض بها كل من كروزييه وفريدبرغ النظرية البيروقراطية فهي فكرة العقلانية. فالنظرية البيروقراطية التي تندرج في إطار النظريات العقلانية في التنظيم تركز على مبدأ العقلانية في تسيير المنظمة، بينما كروزييه فضّل استعمال العقلانية النسبية التي كان قد استعملها لأول مرة كل من هيرت سيمون وجيمس مارش (March, Simon, 1979). لأن، حسب رأيهما، لا يمكن للفاعل أن يكون، داخل المنظمة، عقلانيا بصفة مطلقة وإنما عقلانيته تبقى محدودة بسبب وجود احتميات تعيق الفاعل في تصرفاته. وكذلك الأمر بالنسبة لكروزييه وفريدبرغ، لأن الفاعلين ليس لهم الوقت الكافي والإمكانيات اللازمة داخل المنظمة لتسخيرها قصد البحث على أقصى المصالح المتعلقة بهم. لهذا تبقى عقلانية الفرد في المنظمة دائما نسبية.

ومن بين المسلمات التي انطلق منها كل من كروزييه وفريدبرغ لفهم المنظمة، هناك الفكرة المتمثلة في اعتبار المنظمة كبناء اجتماعي (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 15). فالمنظمة ليست بمعطى طبيعي جامد وقائم في حد ذاته وإنما تشكل كذلك كيانا اجتماعيا مفعما بالديناميكية. وهذا التصور الديناميكي وغير المستقر للمنظمة راجع إلى كون أن الفعل الجماعي يشكل قوام المنظمة. ففي إطار مساهمتهما لفهم المنظمة، يرى كروزييه وفريدبرغ، بأن تحليل المنظمة يتوقف على البحث على المنطق والميكانيزمات الفعل الجماعي الذي يحدث في إطار المنظمة. وتعتبر الألعاب والإستراتيجيات من بين الأدوات الأساسية التي

يستند عليها هذا الفعل الجماعي في المنظمة طالما أن الفاعلين فيها يتمتعون بقسط من الحرية والعقلانية في تصرفاتهم وفي تحديد أهدافهم.

فالمنظمة توفر بيئة مواتية للفاعلين قصد تجسيد مختلف الاستراتيجيات التي يتبناها الفاعلين فيها. والأسباب المباشرة في تكوين هذه الاستراتيجيات هو السيطرة على مختلف الرهانات التي تشتملها المنظمة وعلى رأسها السلطة ومناطق الارتياح أو الشك كما سوف نراها بصفة أكثر توسعا في العنصر القادم. وهذه الاستراتيجيات التي يتبناها الفاعلين قائمة على الألعاب ولعب الأدوار وكل طرف يقوم بتعبئة الموارد والسبل التي يتوفر عليها قصد السيطرة على قسط من السلطة والنفوذ لكي يعزز مكانته في المنظمة. وكثيرا ما يكتفي هؤلاء الفاعلون بما يتحصل عليه من السلطة حتى لو كان جزء بسيط فقط في انتظار مناسبات أخرى. لأنه يبقى دائما في ترقب الأوضاع وتقييم موارده بالمقارنة مع الفاعلين الآخرين الذين يستطيعون ان يكون منافسين او حلفاء، حسب طبيعة الرهان الذي تجند لغرضها هذه الاستراتيجيات التي يتبناها الفاعلون.

وفي هذا الصدد، يرى كروزيه وفريدبرغ بأنه يتعذر التوقع على كل ما يستطيع أن يقع في البناء الاجتماعي الذي تمثله المنظمة نتيجة لهذه التقلبات ولعدم الاستقرار الذي يطبع كيانها. فوجودها وتسييرها مبني على أساس التوازن الهش والتفاعل المستمر بين مختلف أطراف المنظمة التي لها أهداف متباينة. إذ نجد أن كل هؤلاء الفاعلين فيها يلعبون أدوارا، يتبنون إستراتيجيات ويعملون دون تردد على تحقيق أهدافهم حسب الوسائل المتاحة والمجندة من طرف كل فاعل وحسب نطاق سيطرته على مناطق الارتياح. وهذه الأخيرة تشكل، بالنسبة للفاعلين، منبعا مهما للسلطة وسط التجاذب الذي يسود الفعل الجماعي داخل المنظمة. فالمنظمة هي مملكة لعلاقات السلطة، النفوذ، وكذلك مجالاً للمساومات والحسابات (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 45).

وبالتالي، فإن المنظمة أصبحت أكثر تعقيدا وغير متماسكة ويغلب عليها طابع الصراع (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 92). وكنتيجة لهذا التصور الذي اتخذته كلا العالمين

اتجاه المنظمة، بات من الضروري الاعتماد على مقارنة نظرية وسوسيولوجية مختلفة لفهم المنظمة، ألا وهي التحليل الإستراتيجي. لأن هذا التحليل بوسعه ضبط واقع تسيير وتنظيم المنظمة وكيفية حدوث العمل الجماعي فيها. فبالنسبة للتفكير الإستراتيجي، يمكن اعتبار المنخرطين والمشاركين في المنظمة كفاعلين يتبنون إستراتيجيات كل واحد على حدى. والتحليل الإستراتيجي يعمل كذلك على كشف هذه الإستراتيجيات والألعاب التي تلزم تصرفات هؤلاء الفاعلين وعلى معرفة كيفية إدماجهم في المنظمة مع الحفاظ على قسط من الحرية في إطار هذا النسق. (للمزيد من المعلومات في هذا المسألة، أنظر الكتاب الذي يهمننا نحن في هذا المقال (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, pp. 230, 231).

وبالإضافة إلى البعد الإستراتيجي، استعان كروزييه وفريدبرغ، قصد فهم المنظمة، بالتحليل النسقي. فلقد بين كلا العالمين بأن التحليل الإستراتيجي والتحليل النسقي يشكلان نمطين منطقيين متكاملين لدراسة المنظمة. لذلك لا يمكن الاعتماد على إحدهما دون الآخر إذا ما أردنا فهم المنظمة من كل جوانبها، لأنه يكشف كلاهما على المنطقيين الذين يتحكمان في المنظمة. المنطق الأول يتمثل في المساعي الحثيثة للفاعل من أجل تحقيق أهدافه في المنظمة، والمنطق الثاني تجسده المنظمة التي تسعى للحفاظ على انسجام هذا النسق. فالفاعل والمنظمة متلازمين ومهما يكون الأمر، فإنه لا وجود للفاعل دون المنظمة بقوانينها، والمنظمة من جهتها، لا يمكن أن تحصن كيانها دون هذا الفاعل الذي يتكفل بها.

فإذا كان التحليل الإستراتيجي ينطلق من الفاعل لاستيعاب النسق، فإن التحليل النسقي يبدأ بالمنظمة للوصول إلى الفاعل (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 230). والتحليل النسقي يركز اهتمامه على المنظمة نفسها باعتبارها كنسق من أجل معرفة مكوناتها وتركيبية الألعاب والإستراتيجيات القائمة فيها. والتحليل النسقي للمنظمة يساعدنا على كشف نسق العلاقات ومختلف ضوابط المنظمة التي تحدد وتوجه تصرفات الفاعلين فيها لضمان حسن تسييرها (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 235). ولقد تبني كل من

كروزييه وفريدبرغ التحليل النسقي في مساعهما لفهم المنظمة لأنه يعتبر السبيل لمعرفة وتحديد مناطق الارتياح ومصادر السلطة القائمة في مختلف أنساق الفعل الملموس التي ينخرط فيها الفاعلين في المنظمة.

4. المفاهيم الأساسية لنظرية التحليل الاستراتيجي:

تبنى كروزييه وفريدبرغ في إطار نظريتهما المتمثلة في التحليل الإستراتيجي قصد فهم المنظمة، ثلاثة مفاهيم أساسية، ألا وهي مفهوم نسق الفعل الملموس، مفهوم منطقة الارتياح ومفهوم السلطة. وبالإضافة إلى هذه المفاهيم المحورية، استعان أيضا هاذين العالمين في نموذجهما النظري ببعض المصطلحات ومنها الإستراتيجية، الحتمية، الموضوعية، الفاعل، اللعبة، الرهان، العقلانية المحدودة، إلخ. وكل هذه المفاهيم والمصطلحات متكاملة ومتداخلة بعضها في البعض.

1.4 مفهوم نسق الفعل الملموس:

نسق الفعل الملموس هو مفهوم أساسي في نظرية التحليل الإستراتيجي، لأن فهمه مهم لفهم المنظمة لمعرفة بعض الظواهر التي تحدث في إطارها كمثل ظاهرة التغيير، عملية اتخاذ القرار، إلخ. ونسق الفعل الملموس هو "بنية إنسانية مركبة التي تقوم بتنسيق افعال المنخرطين فيها بواسطة آليات الألعاب الثابتة نسبيا والتي تحافظ على هياكلها، أي استقرار هذه الألعاب والعلاقات القائمة فيما بينها بناءً على ميكانزمات النظامية التي تشكل باقي الألعاب الأخرى" (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 286). فهذا المفهوم يشير إلى مجموعة العلاقات التي تتشكل بين أفراد المنظمة من خلال تصرفاتهم قصد بناء قواعد من أجل حلحلة المشاكل الملموسة التي يواجهونها في عملهم. فالأفراد يقومون في إطار المنظمة بوضع نسق من العلاقات للتخفيف العوائق اليومية التي يعانون منها. وهذه العلاقات يتم بناؤها من طرف هؤلاء الفاعلين طبقا لمصالحهم ووفقا للتحالفات التي تنشأ بين مختلف الفاعلين وذلك بصفة رسمية أو غير رسمية.

وبالتالي، فإن مفهوم نسق الفعل الملموس يمثل، حسب تحليل كروزيه وفريدبرغ، حقيقتين تحصلان في إطار المنظمة، الأولى تتمثل في النسق التنظيمي للعلاقات والثانية تتمثل في التحالفات القائمة بين الفاعلين. فالنسق التنظيمي للعلاقات يقصدان به تلك القواعد التي تنظم وتتحكم في العلاقات التي يتبناها الفاعلين لحل المشاكل التي يواجهونها يوميا في عملهم داخل المنظمة. وهذه العلاقات التي تنسج بين الفاعلين تحمل تارة البعض منهم على القيام بالتحالفات مع أطراف في المنظمة، وتارة أخرى تدفهم لمعارضة أطراف أخرى. فكل فاعل في المنظمة يبحث على من يعول عليه في حالة ما إذا كان في حاجة إلى مساندة، خاصة وأن المنظمة لا تخلو من مناطق الشك التي تعمل على جعل تصرفات الفاعلين فيها غير متوقعة. فهذا ما يشكل نسق التحالفات بين الفاعلين.

وفي الأخير، يمكن اعتبار نسق الفعل الملموس كبناء اجتماعي يتضمن علاقات وأفعال الأفراد الذين يشاركون فيه بواسطة ميكانزمات وتلاعبات قصد تحقيق التوازن بين تغيير البنيات وثبات هذا البناء الاجتماعي (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 286). والغاية من نسق الفعل الملموس هو خاصة الحفاظ على استمرارية النسق أو المنظمة.

مثال على نسق الفعل الملموس:

كمثال لتوضيح أكثر هذا المفهوم، يمكن الإشارة إلى حالة العامل الذي يتبادر بمحض إرادته من أجل ضبط الخلل الذي تعاني منه ألتة. فرغم أن هذه المهمة هي من صلاحية زميله المختص في الصيانة، إلا أنه لا يريد الاستعانة به، وبإقدامه من أجل إصلاحها. فبإقدامه على إصلاح ألتة، أراد هذا العامل التحكم أكثر على ألتة لكي، إذا اقتضى الأمر (مثلا حدوث عطب على ألتة وزميله المختص في الصيانة كان غائبا)، يستطيع إصلاح ألتة وحده ويكسب نتيجة لذلك مسؤولية إضافية، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، فبإقدامه على هذه المبادرة، فإن مسؤوله ينظر إليه بنظرة إيجابية. والنتيجة هنا هي أن العامل تبني تصرفا إستراتيجيا لأنه استطاع أن يكسب جزءاً من السلطة على جماعة العمل، على زميله المختص في الصيانة

وعلى مسؤوله. ومن جهتهما، فالزميل المختص في الصيانة والمسؤول، لهما أيضا أسباب خاصة بهما لتقبل هذه المبادرة التي قام بها العامل لوحده على ألته. وكخلاصة، يمكن القول بأن هؤلاء الفاعلين الثلاثة، قاموا ببناء نسق الفعل الملموس (BERNOUX, 1985, p. 108).

2.4 مفهوم منطقة الارتياح أو الشك:

يرى كل من كروزيه وفريدبرغ بأن القوانين والهياكل الرسمية في المنظمة تشكل أهم المصادر التي تنبثق منها مناطق الارتياح في المنظمة (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, pp. 78, 79). فرغم أن المنظمة مقننة بقواعد وإجراءات عدة من أجل تنظيم تسييرها، إلا أنه من المستحيل معرفة كل ملابسات المنظمة. فهناك دائما مناطق الارتياح التي يستغلها الفاعلين فيها لكسب مزيدا من السلطة من أجل حماية مصالحهم ولتأثير على المنظمة وعلى أطراف أخرى فيها (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 24). فبالنسبة لكل من كروزيه وفريدبرغ، فإن الفاعلين في المنظمة لا يتحملون بصفة ساكنة كل الضغوطات التي تفرضها عليهم المنظمة والتنظيم الرسمي. بالعكس، فهي تشكل حتميات يسعى الفاعلين اللّعب بها والاستفادة منها وذلك بالبحث بصفة مستمرة عن مناطق الارتياح.

والفاعلين الذين يتحكمون في مناطق الارتياح، هم خاصة الذين تتوفر لديهم خبرة وكفاءات من الصعب على المنظمة التخلي عنها أو الذين لا تستطيع المنظمة تحديد أو مراقبة وظائفهم بصفة دقيقة (CROZIER, 1963, p. 213). فالسيطرة على بعض الميادين في المنظمة تجعل هؤلاء الفاعلين يستطيعون التنبؤ بكل مناطق الارتياح فيها والتي تشكل منبعها للسلطة لهم. وهؤلاء الفاعلين يعملون كل ما في وسعهم من أجل حماية واستمرار هيمنتهم على هذه المناطق. وعلى هذا الأساس، بإمكانهم بناء إستراتيجيات من أجل الدفاع وحماية مصالحهم الاقتصادية، الاجتماعية، الرمزية، الثقافية، إلخ. وهذا التفاعل المستمر القائم بين الفاعل والنسق الذي تمثله المنظمة، أساسي لفهم المنظمة حسب كروزيه وفريدبرغ.

ومن جهة أخرى، يقول كل من كروزيه وفريدبرغ، يجب التنويه هنا بأن مناطق الارتياح في المنظمة لا تشكل كلها موارد ورهانات بصفة دائمة ومستمرة. وفي نفس الوقت، لا

تستطيع كذلك أن تمثل مناطق الارتياب هذه موارد بإمكان استغلالها من طرف كل الفاعلين فيها قصد السيطرة عليها. وبالإمكان أيضا العثور على مناطق الارتياب مختلفة في إطار منطمتين بالرغم من أنهما متشابهتين وتستخدمان نفس التكنولوجيا. لأن مناطق الارتياب أو الشك في المنظمة تكتسب معنا فقط في حالة ما إذا كانت هناك رغبة من طرف الفاعلين فيها للاستحواذ عليها قصد بناء إستراتيجياتهم (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 84). ولقد حدد كروزيه وفريدبرغ أربعة مصادر لمناطق الارتياب في المنظمة. وهذه المناطق تشكل بدورها موارد للسلطة في المنظمة. فهذه المصادر هي الخبرة، المحيط، الاتصال والقواعد التنظيمية، كما سوف نراه في العنصر المتعلق بالسلطة.

مثال على مناطق الارتياب:

المثال الذي قدمه م. كروزيه من أجل توضيح هذه الظاهرة لكونها تشكل حقا حالة يستحيل التحكم فيها، هو العطل المتكرر للألات في المنظمة. فرغم أن الإدارة قامت بتقنين كل النشاطات في المنظمة من أجل التحكم في التسيير، إلا أنه بقي مجالا واحدا لا يمكن تسييره بواسطة قوانين وهو مصلحة صيانة الألات. لأنه لا يمكن التنبؤ أو معرفة بصفة مسبقة الوقت الذي تتعطل فيه الألات. فنتيجة لذلك، استغل عمال الصيانة منطقة الارتياب هذه لجعلها كأداة لسلطة يفرضونها على العمال المكلفين بالإنتاج وعلى المسؤولين لكون أن استمرارية عملية الإنتاج يتوقف على تصليح هذه الألات.

ويعتبر هذا المجال من بين أحد مناطق الشك أو الارتياب التي لا يمكن للإدارة التحكم فيها. وهي من أسباب تأزم العلاقات، بصفة مستمرة، بين عمال الصيانة وباقي العمال في المنظمة. فالإدارة أصبحت قاصرة على حل هذه المشكلة وعلى فرض سلطتها على عمال الصيانة. لأنه، لا يوجد طرفا آخر في المنظمة يستطيع أن يقوم بترميم الألات أو يملك تلك الكفاءة التي هي من نصيب عمال الصيانة.

3.4 مفهوم السلطة:

يعتبر مفهوم السلطة من بين المفاهيم التي ركز عليها كل من ميشال كروزيه وإرهارد فريدبرغ في تحليلهما للمنظمة، لأنها تشكل أساس الفعل الجماعي الذي يحدث في المنظمة.

وتعريف السلطة الذي انطلق منه كلا العالمين هو التعريف الذي قدمه ر. أ. دال والذي يمكن ترجمته كالتالي: "سلطة 'أ' على 'ب'، هي قدرة 'أ' التأثير على 'ب'، لكي يعمل ما لم ينوي عمله دون تدخل 'أ'" (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 65). فلقد اعتمد كروزييه وفريدبرغ على هذا التعريف لكونه أقرّ بأن السلطة المهمة والفعلية في المنظمة هي تلك السلطة التي تحصل نتيجة العلاقة القائمة بين شخصين أو أكثر في إطار عملية إنجاز مهام معين أو قصد تحقيق أهداف محددة.

ففي حقيقة الأمر، يقول كروزييه وفريدبرغ، لا توجد سلطة قائمة في حد ذاتها في المنظمة (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 78). وهذه السلطة التي تهتم كلا الباحثين لا تقتصر على تلك السلطة الهرمية التي يتمتع بها المسؤولين. فالسلطة التي ركز عليها كروزييه وفريدبرغ يقصدان بها تلك السلطة التي تبرز من خلال العلاقات، التفاعلات، اللّعب والتبادلات التي تحدث بين مختلف الأطراف في المنظمة. لهذا، نستطيع إيجاد في المنظمة مسؤولين بدون سلطة حقيقية، بينما هناك أشخاص أو جماعات أخرى يتمتعون بسلطة معتبرة رغم أنهم ليسوا مسؤولين في هرم السلطة.

ومن جهة أخرى، تعتبر السلطة بالنسبة لكروزييه وفريدبرغ من بين الدوافع التي تحفز الفاعلين في المنظمة. فجميع الفاعلين في المنظمة هم معينين بمسألة السلطة رغم أن توزيعها ليس متكافئ وغير متساوي بين مختلف الأطراف فيها. والهدف من علاقات السلطة في المنظمة لا يتمثل في البحث عن السيطرة على الآخر، بقدر ما يتمثل في الرغبة على حمل شخص آخر للقيام بما نريد أن يقوم به. لهذا السبب، فإن كل فاعل يبحث في إطار نسق الفعل الملموس الذي ينتمي إليه على مناطق الارتياب، قصد توسيع رقعة منطقة الشك التي يتحكم فيها لكي يستطيع التأثير على باقي أعضاء المنظمة.

فمفهوم السلطة بالنسبة لكروزييه وفريدبرغ مرتبط بالمفهوم السابق المتمثل بمناطق الارتياب وكلاهما مرتبطان أيضا بمفهوم الإستراتيجية. لأن علاقات السلطة في المنظمة تتمركز حول هذه المناطق التي تشكل مصدرا للشك أو التردد بالنسبة للعاملين فيها. فالفاعل

الذي يتحكم جيدا في هذه المناطق، سوف يكون له قدرا كبيرا من السلطة في المنظمة التي يعمل فيها (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 72). فبقدر ما يتحكم بمناطق الشك، وبقدر ما يتمتع الفاعل باستقلالية وبعدم التبعية للآخرين في عمله، بقدر ما يكسب المزيد من السلطة وبالتالي يستطيع تحقيق أهدافه في المنظمة. وكل هذه الموارد والسبل يستغلها الفاعلين الذين يتمتعون بها في بناء إستراتيجياتهم المربحة وفي تحديد اللعبة التي يتبناها في المنظمة.

1.3.4 مصادر السلطة في المنظمة:

هناك عدة مصادر للسلطة في المنظمة، حسب كل من كروزييه وفريدبرغ. ومن بين هذه المصادر التي أشارا إليها، نذكر:

- الخبرة: تشكل الخبرة إحدى المصادر الأساسية للسلطة في المنظمة. فالخبراء في المنظمة هم الأشخاص أو الجماعات الذين يتحكمون في مهارة معينة أو لديهم معارف أو تجربة من الصعب على المؤسسة التخلي عنها. وهؤلاء الخبراء على يقين بأن السير الحسن للمنظمة أو قطاع معين فيها يتوقف إلى حد ما على مهارتهم وكفاءتهم، وبالتالي يستغلون موقعهم من أجل كسب مزيدا من السلطة على حساب المنظمة أو أطراف أخرى فيها.

- التحكم في علاقات المنظمة مع المحيط: إن التحكم في العلاقات القائمة بين المنظمة والمحيط الذي تعمل فيه، يشكل كذلك منبعا آخر للسلطة داخل المنظمة ذاتها. فالمنظمة، يقول كل من كروزييه وفريدبرغ، لا تستطيع كذلك أن تعمل بمعزل عن محيطها (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 85). وكنتيجة لذلك، فإن الارتباكات الموجودة بين المنظمة ومحيطها يستغلونها الفاعلون المعنيين بتوفير مثلا الموارد المادية، البشرية والإعلامية الضرورية لتسيير المنظمة، من أجل كسب سلطة لصالحهم على حساب الآخرين وعلى حساب المنظمة نفسها.

- الاشتراك في شبكات الاتصال: السيطرة على عملية الاتصال القائمة في المنظمة يشكل كذلك مصدرا للسلطة في المنظمة، بحسب كروزيه وفريديبرغ. فالفاعلون الذين يتحكمون في المعلومات والمعطيات التي تخص المنظمة، سواء الأشخاص الذين يعملون فيها أو مختلف مستويات ووحدات الإنتاج، بإمكانهم استغلالها من أجل ترسيخ نفوذهم وسلطتهم في المنظمة. لأنه باستطاعتهم مثلا الحفاظ على هذه المعلومات، التأخر في إعلانها أو التلاعب بها لكي يمارسون الضغط على المنظمة.

- التحكم في القواعد التنظيمية: رغم أن الهدف من القواعد والقوانين التي تستهها المنظمة هو الحد من تفاقم مناطق الارتباب ومن السلطة الموازية، إلا أن الفاعلين الذين يقومون بسنّ هذه القواعد وتطبيقها، باستطاعتهم استغلالها من أجل خدمة وتقوية سلطتهم في المنظمة. ومن جهة أخرى، قد تستطيع أن تشكل هذه القواعد مصدرا للسلطة ليس فقط للمسؤولين المكلفين بتطبيقها وإنما أيضا للأطراف الأخرى التي أعدت من أجلها هذه القواعد والقوانين. لأنه، لهم كذلك من إمكانيات بفضل هذه القوانين لإرغام المسؤولين على عدم الالتزام بها حرفيا. (للمزيد من المعلومات حول مصادر السلطة في المنظمة، أنظر (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, pp. 82-90).

4.4 الفاعل :

من بين المفاهيم الأخرى التي اعتمد عليها كل من كروزيه وفريديبرغ لبناء نظريتهما المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي، يمكن الإشارة كذلك الى مفهوم الفاعل. فالفرد في المنظمة يعتبر فاعلا نشيطا لأنه يتمتع بقسط من الحرية وله إمكانيات التصرف والفعل والقيام باختيارات بين مختلف المواقف والأوضاع المتاحة له. فحرية هذه يستعملها قصد تحقيق اغراضه وأهدافه في إطار المنظمة التي يعمل فيها. بالنسبة لكروزيه، فإن الفرد في المنظمة لا يستجيب بصفة ميكانيكية للحوافز المادية والمالية كما يعتقد فريديريك تايلور. وإنما له دائما مجالاً للمناورة رغم ان عقلانيته وحرية في المنظمة محددين ونسبيتين. لأنه من الخطأ الاعتقاد بأن السبب الوحيد الذي يفسر مجيء الموظفين الى المنظمة هو العمل فقط. وإنما

لتحقيق كذلك أهدافا أخرى تتمثل، على سبيل المثال، كسب السلطة او الحفاظ عليها. الخ. ويقول كروزييه بأن الافراد او الفاعلين في المنظمة لا يتقبلون ان يعاملوا فقط كمجرد وسائل وأدوات لخدمة الاهداف التي يحددها المسؤولين خدمة لمصلحة المنظمة.

5. بعض الانتقادات الموجهة الى نظرية التحليل الاستراتيجي:

بودنا الوقوف في هذا العنصر الأخير على بعض الانتقادات الموجهة لهذه النظرية وهذا سعيا منّا لبلورة صورة منسجمة ولو محددة حول هذه النظرية التي ساهمت في نمو علم الاجتماع المنظمات. فنظرية التحليل الاستراتيجي تعرضت لعدة انتقادات من طرف مختصين في علم الاجتماع العمل بصفة عامة، ومن بين هذه الانتقادات، يمكن الإشارة الى ما يلي:

- هناك من عاتب كل من كروزييه وفريدبرغ لكونهما قلصا المنظمة الى مجرد مجالاً للتلاعب وللمناورات فقط من اجل اكتساب المزيد من السلطة على حساب ابعاد اخرى مهمة في المنظمة (BERNOUX, 1999, p. 152).

- أضف الى ذلك، فان التركيز الواسع على الحرية الفردية وعلى سعي الفرد الدائم لبناء استراتيجيات قصد تحقيق مصالحه الشخصية يعتبر تصورا محدودا للفرد في المنظمة.

- ونظرية التحليل الاستراتيجي لم تقدم تفسيراً لمصدر اللامساواة في علاقات السلطة التي تحدد طبيعة العلاقات القائمة بين الافراد في المنظمة (ROULEAU, 2007, p. 126)، رغم ان هذه النظرية ركزت كثيرا على هذا المفهوم.

6. خاتمة:

بعد هذا العرض الوجيز لأهم المبادئ والمفاهيم التي ركزت عليها نظرية التحليل الإستراتيجي، نحاول في هذه الخاتمة إبراز أهمية هذه النظرية بالنسبة لعلم الاجتماع المنظمات. فلقد ساهم كل من كروزييه وفريدبرغ مساهمة فعّالة في إثراء هذا العلم وذلك على مستويين: المستوى الأول يتمثل في الدور الذي لعبه كلا الباحثين في نمو علم الاجتماع المنظمات في فرنسا. إذ يُعتبر كتابهما الذي صدر سنة 1977، مرحلة حاسمة في عملية

انتقال من اهتمامات الباحثين في فرنسا من علم الاجتماع العمل إلى علم الاجتماع المنظمات. ونظرية التحليل الإستراتيجي التي تبناه كروزيه وفريدبرغ في هذا الكتاب، تشكل إحدى الأدوات النظرية والمنهجية التي أصبح من الممكن الاستعانة بها لدراسة المنظمات. وعلاوة على ذلك، فإن تأسيس المخبر الخاص بعلم الاجتماع المنظمات من طرف كروزيه وفريقه لعب أيضا دورا فعّالا في هذا الاهتمام الذي أخذ علماء الاجتماع يوليه لمسألة التنظيم في فرنسا.

أما فيما يخص المستوى الثاني، فهو مرتبط بالأهمية التي تشكلها نظرية التحليل الإستراتيجي بالنسبة لعلم الاجتماع المنظمات بحيث قدّم الكثير لفائدة نظريات التنظيم (ROULEAU, 2007, p 124). فنظرية التحليل الإستراتيجي تبنت وجهة نظر ديناميكية اتجاه المنظمة ورفضت النظريات التي اعتمدت على الحتميات في تفسير المنظمات كالنظرية الكلاسيكية بما في ذلك التايلورية. فالتحليل الإستراتيجي يبيّن بأن تسيير المنظمة يختلف عن نمط التسيير الذي حدده النموذج التايلوري والفيبري، أي ككيان ميكانيكي، عقلاني وبأهداف واضحة. فالمنظمة بالنسبة لكروزيه وفريدبرغ، تعتبر كيانا اجتماعيا تتجاوزها عدة صراعات وتهمين عليها عدة أطراف فاعلة من أجل السلطة ومن أجل تحقيق غايات مختلفة حسب إمكانيات وقدرات كل فاعل فيها.

وتكمن كذلك أهمية نظرية التحليل الإستراتيجي في كونها يمكن الاعتماد عليها لفهم المنظمة وكيفية تسييرها. فلقد بيّن كل من كروزيه وفريدبرغ كيف تعمل المنظمة على خلق عوائق لنفسها بصفة غير مقصودة عن طريق القوانين التي تسبّها. فهذه القوانين التي كان القصد منها هو التسيير الفعّال للمنظمة، تصبح عائقا أمام تطورها ومصدرا للحلقات الفارغة التي تشلّ كل نشاطات المنظمة وعقبة أمام تغييرها.

7. قائمة المراجع:

أ- باللغة العربية:

● حميد شاوش. (2019). مدخل إلى علم الاجتماع المنظمات. الجزائر: دار الأمل.

ب- باللغة الفرنسية:

- BERNOUX, P. (1999). La sociologie des entreprises. Paris : Seuil.
- BERNOUX, P. (1985). La sociologie des organisations. Paris : Seuil.
- CROZIER, M./FRIEDBERG, E. (1977). L'acteur et le système. Paris : Seuil.
- CROZIER, M. (1970). La société bloquée. Paris : Seuil.
- CROZIER, M. (1963). Le phénomène bureaucratique. Paris : Seuil.
- DURANT, J.-P./ WEIL, R. (dir). (1997). Sociologie contemporaine. Paris : Vigot.
- MARCH, J.-SIMON, H. (1979). Les organisations. Paris : Dunod.
- MENDRAS, H. (2006). Eléments de sociologie. Paris : A. Collin.
- ROULEAU, L. (2007). Théories des organisations. Canada : Presse de l'université du Québec.
- SAINSAULIEU, R. (1987). Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris : PFNSP.