

## التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي: (Michel Crozier)

عبد القادر خريبيش\*

### الملخص

يهدف هذا المقال إلى محاولة متواضعة في تناول موضوع التحليل الاستراتيجي عند واحد من كبار علماء الاجتماع، ألا وهو ميشال كروزيي. الذي يقدم لنا طريقة مغايرة عن طرائق التسيير والتدبير (المناجمنت Management) انطلاقاً من الطريقة التالورية الفُضلى في العقلانية المطلقة مروراً على العقلانية المحدودة لهيربرت سيمون وصولاً إلى التحليل الاستراتيجي بما يضمنه من مناطق الشك وهوامش الحرية ولموسية النسق كامتداد طولي لسوسيولوجية التنظيمات ومحور السوسيولوجيا المتمثل في السلطة؛ هذا المفهوم المركزي في البحوث جميعها التي تتناول مجالات المنظمات والاستراتيجيات.

---

\* قسم علم الاجتماع والديموغرافيا - كلية الآداب والعلوم الاجتماعية - جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر.

## مقدمة:

بدأت تظهر بوادر تحليلات جذرية ممهدة لنموذج جديد تتمحور حول الطابع العشوائي في اتخاذ القرارات مقابل النموذج الكلاسيكي للعقلانية المثلى، ومن ثم الاهتمام بمجال المؤسسة ضمن علم اجتماع المؤسسة أو سوسيولوجية المؤسسة؛ حيث تطورت باستمرار نتيجة تراكم البحوث القبلية التي لم تكن خطية بطبيعة الحال، لوجود فجوات وثغرات متباينة سبق العديد من الباحثين إلى تناولها وكشفها (\*). ويمكن أن نُعد هذه المحاولات كبحوث مجددة لهذا النوع من السوسيولوجيا، وهذا ما يبدو جلياً في بداية الثمانينيات بفرنسا حيث شاعت جملة من البحوث متمحورة أساساً في المؤسسة. وقد اهتمت الأفكار التنظيرية الأكثر حداثة في علم الاجتماع التنظيمات الكروزيانية حول الإدارات العمومية، حيث لم تكن المؤسسات الصناعية موضوع التطورات المتميزة (\*\*). بل كانت ديكوراً وإطاراً لملاحظة التطورات والتغيرات التكنولوجية والاستراتيجية لأرباب العمل والنقابات، والتغيرات في تنظيم العمل وعلاقات السلطة، لكنها لم تكن بتاتاً موضوع دراسة مستقلاً بحد ذاته (1).

استهل Michel Crozier - عالم اجتماع في التنظيمات ولد في فرنسا سنة 1922 - بدايته العلمية بدراسة الحركات العمالية والاشتراكية ثم الحركة النقابية الأمريكية. قام ببحوث في أمريكا سنة 1947 عن ممارسات التفاوضية لنقابات العمال في كتاب "نقابات وعمال أمريكا" نشره في 1951 وكتاب "الموظفون الصغار في العمل" نشره في 1956، حيث صرح فيه علانيةً بتبني الايديولوجية الماركسية اليسارية، درس فيه غياب الوعي الطبقي عند الموظفين الصغار. سمحت له هذه الأعمال باستيراد المنهجية الميدانية الأمريكية سماها صدمة الميدان Le Choc du Terrain (2)؛ ونتيجةً لهذه البحوث هناك من يعدُّه Tocqueville ما بعد الحرب الذي يرى فرنسا بعيون أمريكية.

قام مع مركز الدراسات السوسولوجية Centre des Etudes Sociologiques ومعهد العلوم الاجتماعية للعمل Institut des Sciences Sociales du Travail ببحوث سمحت له بتأليف كتاب الظاهرة البيروقراطية. أسس في 1963، بمساعدة علماء آخرين، مركز علم اجتماع التنظيمات Centre Sociologique des Organisations الذي أصبح فيما بعد بمخبر Centre National des Recherches Sociales. وقد ارتكزت تحاليل M. Crozier في مستهلها على علم الاجتماع العام لتوسيع نطاق نظريته في تحليل التنظيمات التي قدمت إسهامات حاسمة في بناء تفكير جديد استند بعض المحللون إليه لدراسة وضعيات تتميز بعلاقات السلطة في ظل التناقضات النسقية(3)، وهذه التناقضات ستؤدي إلى إخلال التوازن الداخلي لنسق لعلاقات السلطة داخل التنظيم، ومن ثم ظهور شبكات ضاغطة وممارسة للسلطة ودون سلطة لتعبر عن العقلانية المحدودة التي تؤكد أن لكل فاعل أفقاً محدوداً ونسبياً بينه وبين الفاعلين الآخرين؛ ولذلك يمكن التأكيد أن ضغوطات التنظيم تشكل الممر الإيجاري لهذه العلاقات(4). يُعدُّ M. Crozier مؤسس التحليل الاستراتيجي حيث طور اقتراب أنماط السيرورات التنظيمية المبنية على السلطة، وهو أستاذ علم الاجتماع بجامعة هارفارد وأستاذ زائر بمدرسة العلوم الاجتماعية بجامعة كاليفورنيا ومدير المركز السوسولوجي للتنظيمات، ومدير الطور العالي من علم الاجتماع في معهد الدراسات السياسية بباريس الذي أسسه هو الآخر في 1972.

تساءل M. Crozier و E. Friedberg عن كون حرية الفاعلين واقعاً، ووجود أنساق منظمة ومتلاحمة كواقع آخر فكيف يتمكن هذان الواقعيان من الارتباط؟ ولأي شروط وضغوط يكون الفعل الجماعي فعلاً منظماً؟. فقد حاولا فهم، في الوقت نفسه؛ مناورات الفاعلين والبنية المنظمة التي يتم فيها ذلك. وانتقد بشدة النظريات التي تكتفي بإعطاء أعضاء التنظيم أدواراً محددة وسلوكاً عقلانياً متوقعاً، واقترح بدلاً من ذلك نظرية العقلانية المحددة حيث يتمتع كل فاعل بعقلانية محددة خاصة به تسمح له

بتدبير استراتيجية شخصية، يحاول من خلالها إيجاد التدابير اللازمة لقضاء حوائجه وتحقيق مآربه.

## 1. التحليل الاستراتيجي عند: Michel Crozier:

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجياً عندما يعاين 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 وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة(5)؛ مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها، وهو ما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التدبيري للمؤسسة امتداداً طبيعياً قدر المستطاع للبيئة؛ باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها، مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق يمكن تقديم خمسة أنماط من البيئة يتفاعل معها بضرورة الفاعل الاستراتيجي وهي:

1. بيئة مستقرة: تتمتع على حرية وحاجات للتلبية وأخرى متوافرة، وتبدو عوامل التغيير غير منتجة لفاعل 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 ثم فهي تتطلب دوماً التجديد والإبداع ومن ثم بداية الانفصال.

5. بيئة غير متوقعة: انفصال دائم وبيئة غير منتظرة ولا يمكن التنبؤ بعوامل التغيير ومناطق الشك، ومن ثم كانت المفاجأة هي القاعدة المتبعة(6).

وترتكز قاعدة التحليل الاستراتيجي على التحليل والفحص الداخلي والخارجي للمحيط، ولهذا هناك عدة باحثين مثل Chandler في 1962 Stratégie et Structure ألحوا على الصلات المباشرة بين التحليل الاستراتيجي وهيكل المؤسسة، وبينوا كيفية تحديد الهيكل البنائي للمؤسسة بفضل طبيعة منتجاتها وأسواقها وطبيعة المحيط والخصائص التكنولوجية لقطاعها المتوافرة، ولهذا ينبغي على التحليل الاستراتيجي اتباع صيرورة جد متفتحة وجد مرنة(7).

لا يكفي التحليل الاستراتيجي بمعرفة السير الداخلي لتدبير التنظيم بل يدرس الشكل ومناورات السلطة، فكل تنظيم - ولاسيما المؤسسة - خاضع لقيود البيئة وتقلباتها. ولدراستها والتحكم فيها قام تيار النظرية الاحتمالية البنائية la Contingence Structurelle بتحليل هذه القيود على المؤسسة وتحديد أفضل نمط من التدبير والتنظيم الذي يسمح بمواجهة هذه التدفقات، إذن لا يمكن الشك في السير الداخلي للمؤسسة بل كذلك في إكراهات المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي(8)، وهذا ما يؤكد أهمية المحيط كمنع أساسي للشك والمؤسسة ليس لها الاختيار فالقيود مجبرة ومغيرة مثل التقدم التكنولوجي وتطور المنافسة الوطنية والأجنبية والمشاكل النقدية، المؤدية إلى مشاكل وعراقيل تعجز المؤسسة على تفاديها والتي لا تفرض نمطاً واحداً من الأجوبة، بل تتمتع باختيارات ممكنة ومتعددة تضمن فشل أي مشروع أو نجاحه، مع وضع الفاعلين الخارجيين الأساسيين في قائمة تحتفظ بها المؤسسة من أجل نشاط مستهدف تريد تحقيقه مع تحديد المعايير وتشكيل هرم للفاعلين(9). ولذلك يُعد تنظيم المؤسسة حالياً استراتيجياً ويجب أن يكون نشاطاً منهجياً وديناميكياً ومرهف التنسيق الشامل للمؤسسة، ونظراً لأن متطلبات الزبائن معقدة، وحركات البيئة غير متوقعة

وظهور أدوات ومناهج عمل جديدة ومستجدة، فإنه من الضروري استقرار نماذج وأنماط تنظيم المؤسسة بقصد ضمان الأدوار المتشابهة والاستراتيجية المعقدة (10).

## 2. مسلمات التحليل الاستراتيجي:

ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة بديهية مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية ولا أن نتحكم فيه أو أن نتنبأ به؛ ونظرًا لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة، فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية (11) 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، فلكل أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتمًا مع أهداف التنظيم. ولو 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 هذا فإنه يصمم استراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه.

ب. الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم صيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما الاهتمام بالاستقلالية فيتمحور 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 ومقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الاستراتيجيات دوماً بالعقلانية

المحدودة في مناورات السلطة. واستعمل M. Crozier هذه العقلانية في كتابه الظاهرة البيروقراطية حتى يفسر طبيعة العلاقات الاجتماعية في وكالة المحاسبة ومصنع التبغ، ويبين أن كل فوج يجتهد لحماية وتوسيع مجال قراره ووضع حد لتبعيته للآخرين من خلال جعل سلوكه غير متوقع (12). 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 تنشئة التعليمية والتكوينية والسوسيوتنظيمية التي تساعده على التنبؤ بأفعال الفاعلين الآخرين دون أن يتمكنوا من تقدير أفعاله ومن ثمَّ تمكنه من اكتساب قوة تعبر عن سلطة غير رسمية يستحوذ عليها وتوسع من مجال هامش حريته وبالضرورة تضيق من هامش حريات الآخرين، ولذا يجد قرارهم عند جميع الفاعلين القبول وتكون هذه العقلانية إجرائية (13) بمنزلة إسقاط واقعي لاستراتيجية كل مدبر الذي يبحث حسب الأفق الذي استطاع أن يصل إليه من خلال قدراته ومؤهلاته، ومن ثمَّ عقلانيته قصد تجسيد تلك الاستراتيجية، وهذا ما يبين 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 وتصادم بين مختلف العقلانيات الذي يحتم اتسام عقلانية المؤسسة بالمحدودية، ويكون الفاعلون عقلانيين يتوفرون على قدرات وكفاءات وإمكانيات مادية وفائدة من الاختيار. ومن ثمَّ يصب هذا المفهوم في أفكار المنفعة والحساب، وتعقد طبائع العقلانية بسبب تعقد معايير الزمن (14).

د. البناء: كان تدبير المؤسسة فيما سبق يعتمد على إيجاد حلول لمشاكل تقع فيها، ربما استلزم ابتداء حلول فورية قصد ضمان استمرار العملية الإنتاجية، مما جعل تدبير المؤسسة يتسم بتوفير حلول وإجابات للعقبات الداخلية والخارجية للتنظيم، ناهيك عن فجائية البيئة ومصادفتها له؛ ومن هنا جاء التأكيد أن التنظيم عبارة عن

بناء وليس جواباً وقد يكون بناءً محتملاً، حيث يمكن أن تمثل التنظيم كنسق يضم سلسلة من المتغيرات ما يصيب أحدها يلحق حتماً بالآخرين. فهو نتاج عدد معين من الاختيارات التدييرية التي تأخذها الجماعة المسيرة استناداً إلى النظرية العقلانية(15)، ولهذا كان التنظيم بناءً لتأثير القيود الخارجية، فهو بناء إنساني أو جماعة إنسانية مهيكلة تظم أعضاء يطوِّرون استراتيجيات خاصة، ويهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغيير.

### 3. مبادئ التحليل الاستراتيجي:

أدى إحلال التقدم الاجتماعي من خلال لا مركزية القرار والسلطة وتشخيص علاقة التبادل إلى تنظيم العمل وتطوير خصوصية المعارف، وسمح للمستشارين بإعادة بناء الموارد الاستراتيجية واستقلالها في علاقاتهم مع التنظيمات، حيث تمثل الاستراتيجية المسؤولية الأساسية لمسير المؤسسة وتشكل في كل الحالات جوهر الخبرة وأداة التوجيه وتنسيق الفعل لزملائه، وهذا ما يؤكد أن الاستراتيجية فنٌ قبل أن تكون علماً.

أما في التحليل الاستراتيجي فإن قوة علاقات السلطة ترتكز على المنافع والمصالح الخاصة التي يستهدفها الفاعلون في حياتهم العملية، وتتجم الدينامكية الاجتماعية للتنظيمات من الترتيبات الممكنة بين مناورات الفاعلين حول القاعدة من أجل الحصول على أحسن تنظيم عقلائي. وتكون التعديلات المتوافقة بين هذه المناورات غير الرسمية ناقلات للاستقلالية في حين تهدف الضغوطات الهرمية الرسمية إلى مراقبة الممارسات الاجتماعية التي تسمح بالوصول إلى توازن اجتماعي معين. ومن ثم فإن هذا التوازن يتهيكّل من خلال ضغط التنظيم، وتعدّ البيئة في المؤسسة بمنزلة بيئة القاعدة الموروثة؛ بمعنى التفاعل ضمن نسق من القواعد الموجودة التي لا يمكن تغييرها أو تعديلها إلا من طرف قمة الهرم، والفاعل هو الذي



يتجاوز هذه القاعدة دون تغييرها، ومن ثمَّ يتموقع مجال صلاحية التحليل الاستراتيجي حينئذٍ، ويهيكل هذا التحليل ضمن شروط تقدمية تمنح للجماعات والأفراد هوامش حركية بفضل موارد محددة(16).

ويظهر من خلال كل ذلك أن التحليل الاستراتيجي يركز على ثلاثة مبادئ أساسية هي:

#### أ. مبدأ السلطة:

تعدُّ السلطة المشكل المركزي للتنظيم متجاوزة المشاكل الناجمة عن الحاجات والتحفيزات، نظراً لأنَّ التحليل الاستراتيجي لا يتضمن أحكاماً أخلاقية، ويؤكد أن الفرد أو الجماعة يختلف من حيث التكوين والوظائف والأهداف فلكل رؤيته الخاصة للوسائل التي تضمن سير الكل، ولتباين الرؤى كانت الاستراتيجيات متنافرة تدل صراحة على وجود صراع السلطة الذي يستدعي سلطة ضابطة ومن ثمَّ وجود ضرورة مزدوجة للسلطة: الممارسة لها والتي تضبطها.

إنَّ الأسلوب الأول في ممارسة السلطة قائم على الصفات الشخصية للقائد الفاعل؛ بمعنى جملة من السمات التي تجعل الفرد-الفاعل منفصلاً ومتميزاً عن الأفراد الآخرين. ويكتسب معاملة خاصة باعتباره موهوباً بقوى أو صفات فوق طبيعية أو فوق إنسانية استثنائية. ويمكن أن نلاحظ هذه السمات في القائد الديني أو القائد السياسي، في حين أن وظيفة المديرين تتمثل في التوسط بين القائد الفاعل والجمهير. وتبدو هذه السلطة قائمة أساساً على المميزات التي يتمتع بها الشخص(17).

يحدد Mintzberg نمطين من السلطة: البنية الإلزامية الذي يسمح بالتكيف مع المحيط المتغير وينمي اللامركزية والعلاقات الشخصية، والنمط الآخر هو النسق المغلق الذي يضمن استقرار المؤسسة، ويقوم على الموارد المادية والرمزية(18) التي تساعد المؤسسة على اكتساب ثقافة خاصة بها وكياناً مميزاً في بيئة ارتيابية، مما يجبر

المدير على أن يكون يقظاً في تدبير هذه الموارد وإيجاد مخارج لمعيقات لا تتذر بقدمها بل تتعجل في ضرب التنظيم، الشيء الذي يجعل دور سلطة المدير ذا أهمية بالغة في تدبير ذلك وضمان السير العادي للمؤسسة، ولا نعني بكلمة عادي عدم وجود مشاكل أو عراقيل، بل يسعى بكل اجتهاد إلى ابتداعها من أجل تحفيز المؤسسة على تجديد مواردها واختبار مدى صحة تدبير استراتيجيتها وكيفية استعمال السلطة في ضمان ذلك مع هامش أكيد من الحرية وهذا ما يبين أن السلطة بمنزلة عامل مفسر مهم لسير المؤسسة كتنظيم(19).

أدق مفهوم لسلطة هو ما يأتي: سلطة "أ" على "ب" هي قدرة "أ" على الحصول في علاقته مع "ب"، على ما يريده، فلها مفهوم واسع يتجاوز فكرة التفويض إلى الفكرة التبادلية، وضحّ M.Crozier و E. Friedberg كيف أن السلطة تمتد في مناورة متقنة إلى استراتيجية الاتصال أو احتكار المعلومات، التي لا تقتصر على الضغط والقوة فقط بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع عن وجهة نظر والإلحاح عليها(20).

هناك ثلاثة تيارات اهتمت وركزت بحوثها على مفهوم السلطة وهي:

- **التيار الموضوعي:** ويتزعمه N. POULANTZAS في كتابه الدولة السلطة السياسية والطبقات الاجتماعية Socialisme سنة 1973، ويعرف السلطة بأنها ظاهرة بنائية معارضة أو مسؤولة.
- **التيار الذاتي:** ويرأسه S. Lukes بكتابه السلطة في 1974 ويركز على الأفراد والجماعات الممارسين للسلطة.
- **التيار العلائقي:** ويتقدمهم M. Crozier و E. Friedberg بكتابهما (الفاعل والنسق 1977) و A. Giddens (بناء المجتمع 1982) و M. Fourault (راقب وعاقب 1975) وغيرهم ممن يتصورون السلطة كثمرة التفاعلات ما بين البناءات من

جهة والأفراد والجماعات من جهة أخرى، ويؤكدون أنّ التفاعل الذي يساعد على أخذ القرار بمعوية أداة كمية ناهيك عن التفاعلات بين كل فرد والأداة نفسها(21).

درس M. Crozier في كتابه الظاهرة البيروقراطية توزيع السلطة الواقعية في الاحتكار الصناعي وتبين له:

x لا يتوافق التوزيع الحقيقي للسلطة مع التوزيع النظري الذي يقدمه النظام؛

x توجد مختلف الفئات في صراع من أجل البقاء أو المزيد من السلطة؛

x الوسيلة الأساسية للحصول على السلطة في التنظيم هي مراقبة عامل الشك؛

x حول كل فئة التأثير بالشك في الآخرين ومنعهم من مراقبة هذا الشك.

وقد أبرز M. Crosier أن العامل الأساسي للشك هو عطب الآلات ، ولهذا كانت السلطة مصلحة صيانة واسعة أمام الإدارة وكان الصراع حياً ودائماً مما جعل M. Crozier يستنتج أنّ الظاهرة البيروقراطية ليست من طبيعة ثقافية بل بنائية.

يستند البيروقراطيون إلى تقبل شرعية مناصبهم انطلاقاً من الزبائن الأكثر فقراً وجهاً، وكل المشاركين يستعملون استراتيجيات للاحتفاظ توسيع مجال سلطتهم.

يركز M. Crosier على الطابع المحدود لعقلانية الأفراد من خلال وضع مفهوم السلطة على أسس التبادل والتفاوض والصراع، وبذلك يعارض عقلاني التنظيم العلمي ويتبنى موقف H. A. SIMON و G. MARCH بحيث تظهر علاقات السلطة عندما يمتلك طرفان أو أكثر الموارد بشكل متباين معتمدين على حتمية التبادل لتسيير هذه الموارد التي تعطي القدرة على عدم توقع أو تنبؤ سلوكهم أو مواقفهم وعلى التحكم في الحالات التي تخلفها هذه السلوكات والمواقف، ولهذا فإن علاقات السلطة هي تفاوض دائم يسعى كل طرف إلى زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف الفاعلين الآخرين.

يُميز M. Crozier عدة أنواع من السلطة أهمها:

- x سلطة الخبير: وهي السلطة الناجمة عن ضرورة مراقبة الشك في وضعية ما كالمهارة التي يتمتع بها العامل المحترف أو مهندس في الإعلام الآلي.
- x السلطة الهرمية الوظيفية: وهي سلطة تحاول تحديد سلطة الخبير من خلال تقليص إمكانية عدم توقع سلوكه.

#### أ. 1. موارد السلطة:

يسعى المدير (أ) إلى تحقيق هدفه من خلال قيام المدير (ب) بما يريد، فكيف يتمكن من ذلك؟ بمعنى ما الموارد التي تتوافر له والكفيلة بتحقيق ذلك؟ أهم هذه الموارد هي:

x الإكراه: يتوفر المسؤول على جملة من الوسائل الإكراهية (البدنية، المادية، الإدارية...) وقد يصل الإكراه إلى الإقصاء أو التسريح حيث يستعمل المسؤول القوة للحصول على الخضوع، وهو ما يعبر عنه R. BOUDON و F. BOURICAU أن المرجعية النظرية للقوة متضمنة على الأقل في كل علاقة سلطة. غير أنه لا يمكن اعتبار كل روابط السلطة مختصرة في روابط القوة لأن الثانية موجودة ضمناً في الأولى.

x الشرعية: تتناقض الشرعية الإكراه وقد عرفها M. Weber بأنها قدرة صاحب السلطة على تقبل قراراته، لذا فمن يعارض السلطة فإنه ينكر شرعيتها. وقد طور M. Weber تحليل موارد الشرعية ويعتقد أن نمط الهيمنة العقلانية هو الوحيد القادر على تطوير المجتمع الصناعي، حيث يتحصل المسؤول على طاعة تابعيه بواسطة التسلط Autorité لأنه استطاع أن يشرع كيفية تطبيق سلطته. ولا يعد التسلط جزءاً من السلطة فحسب لأنها توجد خارج نطاق التبعية وتعبر عن علاقة الثقة(22).

## أ. 2. مصادر السلطة:

تساءل M. Crozier عن الأسباب التي تجعل المدير محل ثقة تابعيه ؟ ولماذا يعترفون بشرعية سلطته ؟ يجيب: أن مصادر السلطة كفيلة بضمان ذلك، وهي:

أ. الكفاءة أو التخصص الوظيفي العالي: ينفرد الخبير بالمهارة والمعارف وبتجربة السياق الذي يسمح له بحل المشاكل الصعبة والمعقدة في التنظيم، ومن ثم فهو يتمتع بوضعية ملائمة في المفاوضات مع التنظيم أو مع زملائه، فالخبير القادر على حل المشاكل الصعبة والمتشابكة يمتلك بالضرورة سلطة معينة تتضمن نوعين من الإشكالات وهما:

x ما نغنيه من حل المشاكل المعقدة: رغم كثرة الكفاءات العالية إلا أنهم عاجزون عن تحديد انعكاسات خبراتهم ومهاراتهم على جميع الميادين الأخرى، وعالم المؤسسة مليء بالمشاريع الحية- المجمدة. تمنح الخبرة السلطة إذا ارتبطت بوضعية قادرة ومعتزف بها في التنظيم، وهذا لا يعني أن يكون المسؤول أحسن كفاءة من تابعيه في جميع الميادين، بل أن يكون على دراية بأهدافهم، واستراتيجيتهم والتنسيق فيما بينهم، وهذا ما يمثل أساس الكفاءة.

x تبني الجماعة لنتائج الخبير: يقترح الخبير حلولاً مناسبة يقوم تابعوه بتطبيقها، وإذا حدث ما يعيق ذلك فتكون الوضعية في صميم أشكال العقلانية الفبرية والعلمية التaylorية، غير أن اعتبار الخبير أكثر كفاءة فإن قراره يكون بالضرورة الأحسن.

ب. التحكم في علاقات المحيط: التي تتدرج في نسج العلاقات اليومية لحياة المؤسسة، ويُعدُّ هذا المصدر أكثر أهمية واستقراراً، ففوة التحكم في علاقات المحيط وكيفية تقديمها للمؤسسة، وتعدُّ ضرورة ملحة لتصميم الاستراتيجية التدييرية بها، بحيث

الفاعل الذي يستعين في التنظيم بعلاقات اكتسبها من تنظيم آخر يصل إلى نهايات جد استراتيجية.

ج. الاتصال: من صعب تنظيم شبكة اتصالات مناسبة تسهم في إنجاح القرار لأن فشله لا يتعلق دوماً بنوعية وقيمة معدّيه بل بنقص المعلومات أو بسوء إيصال القرار، ومن ثمّ سوء تطبيقه. فكل فرد من المؤسسة يحتاج للمعلومات ومن ثمّ فهو في تبعية لمن يتحكم فيها ويمتلكها.

د. استعمال القواعد التنظيمية: تكون قيمة النتائج باهرة لأعضاء المؤسسة في علاقاتها السلطة ماداموا يتحكمون ويعون استعمال القواعد، ولهذا قامت التنظيمات الكبرى بأنسنة أعضائها استناداً إلى أن حُسن التصرف ينبع دوماً من المعرفة الكاملة بالقواعد. وهذا ما يؤكد أن التنظيمات الكبرى لا تحتاج إلى مديرين بكفاءات وخبرات عالية بل إلى الإلتزام والفحص والمراقبة الثابتة والمنتظمة(23).

يوافق أحياناً تغيير سياق السلطة رحيل مدير قوي وأحياناً أخرى إلى استقالة أو إقالة مدير ضعيف، أو ترقية مدير متسلط إلى منصب الرئيس المدير العام، حتى تكثُر اجتماعاته خارج المؤسسة وتقل هيمنته الداخلية. وهذا ما يبين أن تقسيم السلطة مسألة سلوكية ومن ثمّ تُعدُّ السلطة التنظيمية كوضعية بنوية متوافقة مع كيفية استعمالها من خلال الاستراتيجيات السلوكية؛ لذلك يمكن تصور السلطة كقدرة الفاعلين على تفعيل وإثارة فاعل آخر دون أن ترتبط بصفة آلية مع مصادر الضغط، التي يمكن أن توفرها الوضعية العمالية للهرمية بحيث يوجد رؤساء دون سلطة حقيقية مقابل أفراد وجماعات يتمتعون بنصيب وافر من السلطة ودون وضعية هرمية لذلك، يقوم الفاعلون الجدد بتحديد مواردهم بفضل التكرارات وفق مجال التقصّي الوقتي ومصادر السلطة التي يمكن الحصول عليها، فيبتكرون مواردهم الخاصة والإجراءات التي تتاح

ذلك في الوقت نفسه، أي أنهم يُهيكلون شكوكاً موضوعية من خلال مضاعفة الأفعال المحددة والمشرّعة اقتصادياً (24).

توجّه مصادر السلطة الأربعة إلى التحكم في منطقة الشك:

#### ب. المبدأ الثاني: منطقة الشك Zone d'Incertitude :

لا يمكن فهم السلطة إلا بالرجوع إلى مصدرها الرئيسي: الاستقلالية سواء أكانت رسمية متعلقة بالمكانة التي يحتلها الفاعل أو منصب العمل محل كفاءة العامل (دوره) من مكانته، فإذا سلّمنا أن الاستقلالية موجودة في أعلى الهرم فقد تتجم من أسفله كالعمال غير المؤهلين ودون استقلالية. فكل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوماً هامشاً من الشك الذي يستغله وينتهزه التحليل الاستراتيجي، فالذي يتحكم في هذه المنطقة يحصل على السلطة ويتمثل منبعها في هامش حرية الأفراد أو الجماعات تجاه بعضهم بعضاً، أي حرية إمكانية الفرد في رفض أو مفاوضة ما يطلبه الآخرون منه، وتحقق هذه الإمكانية حالما يستطيع الفرد أن يحتفظ بمنطقة لا يتحكم فيها الآخرون وتجعل سلوكه غير متوقع في نظرهم، إذن لا يكفي المدير أن يتمتع باستقلالية ليمتلك السلطة بل عليه أن يجعلها غير متوقعة ويقوم بإخفاء مناوراته وقد توجد في تنظيمات البيروقراطية مناورات متجمدة بواسطة دقة القواعد، بحيث يخضع كل تنظيم بشكل دائم إلى جملة من الشكوك والارتيابات المرتفعة (تقنية وتجارية إنسانية ومالية وغيرها)، والفاعل الأكثر تحكماً فيها بواسطة كفاءته وشبكة علاقاته الاتصالية يستطيع أن يتنبأ بحدوثها ومن ثمّ فإنه يتوفر على أكبر مصدر للسلطة، ومن هنا تصبح سلوكياته غير مقدرة؛ إذن يتبين أن مناطق الشك موجودة في جميع المستويات، وتتداول مع استقلالية الفاعل وتلازمها إلى حد بعيد (25).

يهدف كل فاعل إلى اكتساب السلطة بخلق منطقة الشك التي لا تُعدُّ منطقة أو فضاء للمناورة فحسب، لأن صيرورة التجديد ترتكز على الشكوك التقنو- تنظيمية

التي تعد مصدر الصراع الداخلي ومصدراً حقيقياً للقلق الشديد، لأن استراتيجيات جماعة الانتماء والجماعات الأخرى غير ثابتة: فلا يوجد تمثيل قادر على المناورة الاجتماعية بسبب عدم القدرة على التنبؤ المعمم بالاستراتيجيات، ومن ثم كانت مقتضيات الفعل تؤدي إلى وضعيات الشك، ولمواجهتها يحتاج الأفراد لاكتساب السلطة على أولئك الذين يتأثرون بنتائج الاختيارات. إذن منطقة الشك هي أداة استراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضمّر سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك ومراقبة الآخرين. وهنا يظهر اختلاف عن أفكار النظرية البنائية الوظيفية وخاصة مع T. Parsons الذي يؤكد فكرة تعديل السلوك لتكيفه مع متطلبات الدور (26).

### ج. المبدأ الثالث: نسق الفعل الملموس *Système d'Action Concret*

لا يتفاعل التنظيم مثل الجسم الإنساني ولا توجد تعديلات طبيعية بل يجب بناء هذه التعديلات، ومجموع هذه البناءات الدائمة التعديل يكون نسق الفعل الملموس. ولهذا يدرس التحليل الاستراتيجي علاقات السلطة في التنظيم من خلال إقرار وجود التعاون بين الفاعلين، بمعنى أن كل فعل جماعي قائم على حد أدنى من الاندماج، ومن ثم لا يعدّ التنظيم معطى طبيعياً بل بناء فعل جماعي الذي لا يحدد كليةً سلوك المدبرين. وإن وجدت ضغوطات تسمح ببروز مناطق الشك، ففي مثل هذه المناورات المهيكلة يختار المدبرون استراتيجيتهم الناجمة من ضمن عدة إمكانيات متاحة.

يعتمد نسق الفعل الملموس على فكرة الشبكة Réseau ويسير وفق نموذج خاص يسمح للمدبرين بحل المشاكل الملموسة التي يواجهها التنظيم حسب العلاقات المعتادة، التي يتم نسجها والمحافظة عليها وفق منافع الأفراد وضغوطات المحيط، ومن ثمّ بالحلول التي يقترحها المدبرون.

نسق الفعل الملموس هو ظاهرة ملموسة قابلة للتحقيق الإمبريقي وليس نسقاً مجرداً طبيعياً بل نسقاً مبنياً أي محتملاً (27)، نسق الفعل الملموس هو جملة العلاقات



التي تنمي أعضاء تنظيم معين، والتي تساعد على حل المشاكل الملموسة اليومية، ولا تستطيع المؤسسة التنبؤ بهذه العلاقات ولذلك تُعد هذه القواعد غير الرسمية ضرورية في سير المؤسسة. والتغيير الناجح هو نتاج سيرورة جماعية يتم من خلالها خلق وتحريك الموارد، والقدرات الضرورية للأعضاء، قصد بناء مناورات جديدة تتمتع بحرية التطبيق دون قيود، وتجعل النسق يضبط التوجه أو إعادة التوجيه كجماعة إنسانية وليس كآلة، ولهذا كان التغيير تعديلاً للوضعية أو وظيفة أو نمطاً إجرائياً، وفي الوقت نفسه تحويل أنماط ضبط تلك الوضعيات.

يُعدُّ التفكير الاستراتيجي والتفكير النسقي متكاملين ومتناقضين ومتقاربين، حيث اعتمد M. Crozier على صلة الفرد/المجتمع وبالأخص الحريات الفردية/الضغوطات الاجتماعية. وانتقد بشدة النسقية التقليدية السبيرنتيقية التي تجهل البعد الاستراتيجي للسلوك الإنساني وقاعدتها المتمثلة في توقع البناءات الإنسانية.

يُعرف M. Crozier نسق الفعل الملموس بأنه جماعة إنسانية مهيكلة تنسق أفعال أعضائه بفضل آليات المناورة الثابتة نسبياً والتي تضمن البناء أي ثبات المناورات والصلات فيما بينها، بواسطة آليات الضبط التي تبني مناورات أخرى. ويؤكد أن ضغوطات التنظيم التي تكوّن الممر المفروض لعلاقات السلطة أي نسق العلاقات بما فيها الأنساق والأنساق الفرعية للفعل الملموس، وتهدف مفاهيم نسق المدبرين ونسق الفعل الملموس إلى توضيح وإجلاء الجدلية بين السلطة والتفاوض (28).

يرتكز نسق الفعل الملموس على مسلمتين هما:

### ج. 1. المناورة والاحتمالية:

يرفض التحليل الاستراتيجي كل فكرة حتمية بنوية أو اجتماعية فلا توجد أنساق اجتماعية مضبوطة مراقبة تماماً، ولا يمكن لفاعليها – أفراداً أو جماعات – أن ينحصرُوا في وظائف مجردة ومشخصة ضمن القيود الثقيلة التي تفرض النسق لذلك

على الفاعلين أن يستعملوا هامش حرياتهم بطريقة استراتيجية في تفاعلاتهم مع الآخرين.

ينضبط الفرد حسب ما يفترض زملاؤه، ويؤول الدور الذي يختص به في حدود ضيقة ومحددة مسبقاً. في حين بينت الملاحظات أن الفرد الحر عادة ما ينحرف عما ينتظر منه، ومن هنا يظهر مفهوم المناورة Jeu على أنه آلية ملموسة يهيكل الفاعلون بفضلها علاقاتهم السلطوية ويضبطون حرياتهم. وهذا ما يثبت أن المدبر يختار جملة من الإمكانيات ويتمتع باستراتيجية عقلانية مدرجة في مناورة تستدعي الكشف عنها(29).

### ج. 2. الانتقال من الفاعل إلى النسق الملموس للفعل:

يؤدي ارتباط السلوكات الفردية إلى ردود النسق بحيث إنَّ الأول ينطلق من الفاعل للكشف عن النسق الوحيد القادر على التفسير، بفضل ضغوطاته، في حين يهتم الثاني بجملة المظاهر غير العقلانية لسلوك الفاعل. يقوم المدربون الأحرار والمستقلون نسبياً بإنشاء النسق ويقررون فيه، ضمن نموذج تفاعلي أكثر منه ترابطياً لضمان السير الحسن للتنظيم، وتسمى طريقة الهيكلة والبناء بالنسق الملموس للفعل أو النسق الفرعي الملموس للفعل الذي يركز على مبدئين هما:

أ. **نسق ضبط العلاقات:** هو شبكة العلاقات التي ينسجها الفاعلون المدربون لحل المشاكل اليومية للتنظيم، بحيث عندما يحدث مشكل ما، فما المصلحة المعنية بالتدخل؟ وما الطريقة الرسمية المتبعة لحل ذلك المشكل؟ وما الصيغة المنتهجة؟.

ب. **تحالفات الفاعلين:** يسمح نسق العلاقات بالتقاء الفاعلين غير أن الاختلافات الموجودة بينهم تجعلهم يتعارضون، ومن ثمَّ يتحالفون مع غيرهم دون التزام رسمي، ولا يعد هذا الالتزام نهائياً لاتسام التنظيم بالتعقيد والتقلب والتغيير،

ولهذا يجد المدبر المساندة من طرف زملائه ويعي إلى أي مدى يمكن أن يعتمد على تحالفهم في شروط معينة ولا يمكن له أن يتجاوزها. يُعدُّ نسق التحالفات ضرورياً لأن المؤسسة تواجه جملة من الشكوك تتطلب جهوداً كبيرة من الفاعلين لحلها. ويختلف نسق التحالفات عن نسق ضبط العلاقات باعتبار أن الأول مؤقت ويهتم بالأفعال الخاصة، أما الثاني فهو دائم ينظم علاقات قادرة ومنتظمة.

ج. التغيير ظاهرة نسقية: تميّز M. Crozier و E. Friedberg بتصور خاضع للوقائع الاجتماعية حيث تتاولا إشكالية التغيير الاجتماعي من الرؤية النسقية، كنتيجة لصيرورة اكتساب الأفعال - في إطار وضعية ملموسة من الأنماط العلائقية الجديدة - لأنماط جماعية متمثلة في الوضعيات الملموسة الجديدة باستعمال استراتيجيات علاقات السلطة.

يوفر النسق الملموس للفعل إمكانية حصول المدبرين على أقل تعاون مع الحفاظ على استقلاليتهم وحريرتهم(30). ولذا طرح التساؤل الآتي: انطلاقاً من أي درجة وفي أي شروط تؤدي الضغوطات إلى إرغام نسق الفعل الموجود (مثل الحلقة المفرغة وتستطيع إزالته؟)؛ اعتمد M. Crozier على الردود النسقية كنتيجة لا يمكن تفاديها في بروز الطابع المصطنع والمبني لمناورات وأنماط الضبط، التي تكون وتحافظ على كل نسق الفعل ومن ثمّ تعدل كل مبادرة تغيير. وبمعنى أدق أن التغيير أصبح ظاهرة نسقية Le changement est systémique تماماً مثل القرار يمكن لنسق الفعل أن يتوقعه ويصممه ويعمل عليه.

#### 4. نقد التحليل الاستراتيجي:

اهتمت أعمال وبحوث Crozier حول مصاحبات إسهام التحليل الاستراتيجي في ضمان استمرار المؤسسة وتسيير الصراع، ويؤكد أن المدبر - الفاعل - يتميز بحرية

نسبية والقدرة على إعطاء أحكام تدبيرية؛ ولذلك يقوم بتحديد مساره وفقاً لمنافعه بالنسبة لما تقدمه المؤسسة له، وحسب مبدأ العقلانية المحدودة فإنه يختار استراتيجية شخصية تسمح له بتحقيق أهدافه التي سطرها، ومن ثم إذا أقر المدبر بأن أداء مهامه لا يتوافق مع أجرته ويتجاوزها، فإنه يقرر الإبطاء في تأدية عمله؛ وهو ما يبين تعلق استراتيجيته ومنطقه بالمؤسسة.

من بين أهم المنافع التي يقدمها التحليل الاستراتيجي هي إمكانية تجزئة أكثر واقعية للمؤسسات، فبعد أن كانت عبارة عن كتلة مبهمة من المنتجات والوظائف أو الدوائر صارت مجموعة مدققة ومنظمة من الحرف التي تتضمن الأحكام الاستراتيجية (31)، تبدو المؤسسة من خلال التحليل الاستراتيجي مماثلة لكل مركب من فاعلين يبحثون عن أهداف متميزة ويطورون استراتيجيتهم الخاصة الخاضعة لمعوقات وتغيرات البيئة، والتي ما إن تتغير حتى تجبر تلك الاستراتيجية على التغير، ومن ثم الحاجة إلى التعديل الدائم. وقد يقوم المدبر بالاستجداد بعدة تعديلات ذاتية داخلية أو خارجية يمكن أن تتجسد بفضل البنية الرسمية وغير الرسمية، مما يبين أن المهام الرئيسية للتدبير تتمثل في حسن سير النسق الدينامي الذي يستدعي تبني اقتراب ملائم يحافظ على التوازن وفق هذه المبادئ:

- × يختلف التنظيم الواقعي عن التنظيم الرسمي،
- × يمتلك التنظيم استقلالية بشكل دائم فكل فاعل استراتيجيته الخاصة،
- × لمعرفة الفاعل المدبر ينبغي معرفة استراتيجيته وتحديدتها،
- × تكون العلاقات بين المدبرين مفاوضات متميزة بالضغوطات وبهامش الحرية والرهانات،
- × يمثل التنظيم الواقعي مجموعة من مناورات السلطة مما ينجم عنها توازن مؤقت،
- × لا يمكن إبداع الحلول للمشاكل التنظيمية إلا بواسطة المدبرين الفاعلين،

× يتعامل المدير مع التغيير وفق استراتيجيته الخاصة،

ومن هنا يتبين أن التحليل الاستراتيجي أصبح رهان الثقافة الاستراتيجية للمدبرين. في القرن 21 م التي تركز على المساهمة واستباق الأحداث من خلال تحريك ذكاء المؤسسة، وخلق نظام رعاية Système de veille الذي يؤدي إلى توسيع ذكائها وتنويع الرؤى الاستشفافية وسعة المعلومات، قصد التعديل السريع للاستراتيجية في المحيط باعتبار أن الاستراتيجية تتمتع بعقلانية في سياقها الداخلي (32).

يستعين التحليل الاستراتيجي بمناهج عقلانية لرسم خريطة الرهانات والإمكانيات المتاحة والتهديدات التي يمكن للتنظيم أن يواجهها كما في هذه المقارنة:

شكل رقم (2) يمثل خريطة رهانات وتحديات التنظيم:

	تحليل استراتيجي	
مراجعة خارجية:		مراجعة داخلية:
تطورات القدرات مثل:		تطور تحديات المحيط مثل:
× التقنيات		× الطلب
× التجارية		× المنافسة
× الإنسانية		× التكنولوجيا
× المالية(33)		× السياسة

إذا كان ما سبق يؤيد هذا الاتجاه التنظيري في علاقات السلطة بين الأفراد كفاعلين ضمن إطار المؤسسة؛ إلا أنه لا يخلو من انتقادات حيث بيّن J. Galbraith في

كتابه (1968) Le nouvel état industriel أن المسيرين الرسميين عبارة عن مختصين في المصادقة ووظائف رمزية. أما المدير الحقيقي فهو النسق السياسي للتقنوبنوية Technostructure تجعل السلطة موزعة في كامل المؤسسة. وجاءت بحوث قبله وبعده مثل Cyert et March (1970) (Processus de décision dans l'entreprise) و Lindblom في (1965، L'intelligence de la démocratie)؛ أظهرت تنوع المقترضات التي تؤثر في القرار وفي الاحتمالية في الاختيار النهائي الذي يؤكد دوماً وجود فاعلين بعقلانيات مختلفة، تسهم في أخذ القرار بحيث إنّ الحل النهائي لن يكون الوحيد الممكن ولا الأكثر إرضاءً.

### أ. اختلاف موارد المناورات:

هناك تساؤلات لا مفر منها مثل: ما أصول موارد السلطة؟ وهل تنمو ضمن علاقات السلطة أو أنها تسبقها؟ ومن ثمّ استهل S. Sainsaulieu بطرح هذا التساؤل: أليس من المبالغة أن يكون التنظيم والشك مصدراً للسلطة؟ وهل من الممكن اعتبار مختلف وظائف التنظيم صادر أخرى للتنظيم؟ رغم ذلك يؤكد أن M. Crozier أوضح أن مصادر السلطة داخلية في التنظيم وليس في خارجه ولكن R. Sainsaulieu أثبت أن التحليل الاستراتيجي يحول الفاعل من كائن اجتماعي (Homosociologicus) إلى كائن استراتيجي (Homostrategecus) وهذا ما يؤدي إلى إنكار الملكة السوسولوجية وتحولها إلى مكتسب استراتيجي — يستند إلى التخطيط والمساومة والعقلانية بالخصوص: وقد ألح بشدة R. Sainsaulieu على أهمية استقلالية الفعل التنظيمي. يُصر M. Crozier على وجود ملكة استراتيجية Instinct Stratégique تتغير وتتحوّل إلى إرادة، الشيء الذي يسمح بالحصول على كفاءة، فالشخص يبني خليطاً مليئاً بالقيود والحريات، وما يوجه هذا البناء هو حركة تأكيد الأنا أي ملكة الحرية.

### ب. نقد الفردانية المنهجية:

تظهر الاحتمالية كنتاج فوري لمسلمة حرية الفاعلين وتجعل البناءات الإنسانية نابعة من مناطق الشك وحرية الفاعلين، حيث يعتقد R. Boudon أن حرية الأفراد تحددها الحتميات الاجتماعية التي تقلص استقلاليتهم. تميل الاحتمالية – وهي نتيجة للمفاوضات وعلاقات السلطة بين الفاعلين – إلى مماثلة الردود والتكتلية للسلوكيات الفردية، بحيث إن هذه الردود ليس مرغوباً فيها عند Boudon ولا مفضلة بل سادية، في حين أن الخاصية الأساسية للفعل ولا منطقية عند M. Crozier هي الرغبة والطلب، فضلاً عن أن هذه الردود قابلة للتحليل – موضوع علم الاجتماع عند R. Boudon – فإن خلاصة علاقات السلطة احتمالية ولا يمكن أن تكون موضوع تنبؤ علمي عند M. Crozier (34).

إن التفكير العقلاني للفاعل عند M. Crozier يساير الانتفاعية عند Henry Mintzberg وتجديداً لمفهوم المناورة الاجتماعية بين الفاعلين (\*\*\*) .

## المراجع

- (\*) Voir les travaux de : Catherine BALLE, **Sociologie des organisations**, PUF, coll. "Que-sais-je", 1990, pp 89-119.
- Et : Jean-François CHANLAT, "**L'analyse sociologique des organisations : un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine 1970-1988**", In Sociologie de Travail, N°3, 1989, pp 381-399.
- Et : Erhard FRIEDBERG, **Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée**, éd. Seuil, Paris, 1993.
- (\*\*) Voir l'ouvrage de : Renaud SAINSAULIEU, **L'entreprise, une affaire de société**, Presse de la fondation nationale de la science politique, 2<sup>è</sup> édition, 1992.
- (1) الجوهرى، عبد الهادي، علم الاجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا، دار المعارف القاهرة، 1985، ص49.
- (2) عبد القادر خريبش، مقاربة نسقية في علم الاجتماع التدبير (المناجمت)، رسالة ماجستير بإشراف الأستاذ الهاشمي مقراني، قسم علم الاجتماع التنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2004، ص 81-84-86-88-89.
- (3) Alain BOYER et Gillaume GOZLAN, **10 repères essentiels pour une organisation en mouvement**, éd. Organisation, Paris, 2000, p13.
- (4) Et : Anni BORZEIX, "**Avant propos**", In Sociologie de Travail, N°3, 1986, pp 231-235.
- (5) Brigitte GUYOT, «**Quelques problématique pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations**», In La Science de la Société, N°50/51, Mai/Oct. 2000, pp129-148.



- (6) Claudette LAFAYE, **La sociologie des organisations**, éd. Nathan, Paris, 1996, pp 68-69.
- (7) Cristèle BOULAIRE et alii, «**L’outil quantitatif dans l’aide à la décision : la réalité d’un mythe** », In Les Sciences de la Société, N° 39, octobre 1996, pp87-105.
- (8) Daniel BENAMOUZIG, "**Configuration de pouvoir et socialisation dans un cabinet de conseil**", In Sociologie du Travail, N°3, 1994, p.298-314.
- (9) David SILVERMAN, **La théorie des organisations**, éd. Dunod, Paris, 1986, p181.
- (10) Dominique EUSTACHE, "**Politique salariale, régulation et échange social** ", In Revue Française de Sociologie, N° 42-2, 2001, pp.295-326.
- (11) Emmanuel ADER "**l’analyse stratégique moderne et ses outils**" In Futuribles, N° 72, Dec 1983, pp. 3-4.
- (12) François CHAZEL, Olivier FAVEREAU et Erhard FRIEDBERG, **Symposium sur «Le pouvoir et la règle»**, In Sociologie du Travail, N°1, 1994, pp. 85-111.
- (13) Hambert LESCA et Maria SHULER "**Vielle stratégique: comment ne pas être noyé sous les information**", In Les Economies et Sociétés, Série Science de Gestion, SG N°24, 1998, pp. 159-177.
- (14) Henri AMBLART et alii, **Les nouvelles approches sociologiques des organisations**, éd. Seuil, Paris, 1996, p32.
- (15) Henry MINTZBERG, Jean NIZET et François PICHAULT, "**L’analyse des organisations à l’épreuve des faits** " In l’Expansion Management Review, N°80, Mars 1996, pp.88-91.
- (16) Henri DE BODINAT et Vincent MERCIER, "**Analyse stratégique moderne**", In Harvard l’Expansion Management, N°11, 1985, pp 10-23.

- (17) Henry MINTZBERG, "**Quelques rêveries sur le management**" In l'Expansion Management Review, N°82, sept.1996, pp. 6-15.
- (18) Jak JABES, **Gestion stratégique Internationale**, Economica, Paris, 1988, pp. 28- 29.
- (19) Jean-Louis LAVILLE et Renaud SAINSAULIEU, **Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social**, éd. Desclée de Brouwer, Paris, 1999, p286.
- (20) Lionel BELLENGER, **être stratège : éduquer l'esprit de compétition**, ESF éditeur, Paris, 1998, pp 65-66.
- (21) Michel BAUER et Elie COHEN, "**Les limites du pouvoir des cadres d'organisation de la négociation comme moyen d'exercice de la domination**" In Sociologie du travail, N°3, 1980, pp.276-299.
- (22) Michel CROIZIER et Erhard FRIEDBERG, **L'acteur et le système**, Paris, coll. point, 1981, p. 18.
- (23) Michel Crozier, Erhard FRIEDBERG, Op.Cit, p. 221.
- (24) Norbert ALTER, "**La crise structurelle des modèles d'organisation**". In Sociologie du Travail, N°1, Pp. 75-87 Op.Cit, pp.447-468.
- (25) Norbert GUEDJ, **Le control de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise**, éd. Organisation, Paris, 1995, p442.
- (26) Philippe BERNOUX, **La sociologie des organisations**, éd. Seuil, Paris, 1985, p 141.
- (27) Pierre ANDRE BUIGUES, "**Méthode et mise en œuvre de la planification stratégique**" In les Futuribles, N° 72, DEC 1983, pp. 29-41.
- (28) Raymond Alain THIETART et Michelle BERGADAA, «**Expert s'abstenir** » In Harvard l'Expansion, N°13. 1987, pp. 90- 108.

- (29) Yves NICOLAS. “ **Entretien avec Michel Crozier : le sociologue et le pouvoir** ،“ In Les Sciences de la Société, N°38, Mai 1996, pp. 65-92.
- (30) Yves DUPUY, "**Analyses des organisations et entreprises : points de repères issus de la notion de pouvoir** ", In Sciences et Société, N°33, Oct. 1994, pp 33-34.

(\*\*\*) هناك محاولة لتوفيق بين أعمال M.Crozier و HENRY Mintzberg بفضل كتاب نشره أستاذان بلجيكيان هما François Pichault و Nizet سنة 1995: Comprendre les organisations حاولا مزاججة وتوفيق بين الأخوين العدوين HENRY Mintzberg و M. Crozier

---

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2006/4/9.