

التميز في الإدارة يدفع بالفعل التنظيم نحو أن يكون استراتيجيا.

على هذا الأساس تستخدم هذه المداخل التحليل الاستراتيجية كمنطلق نظري لفهم إدارة التميز، وقبل ذلك تقدم بعض الملاحظات على التوالي على أداء الإدارة العامة أو البيروقراطية العامة، على بعض مشاكل ممارسة السلطة السياسية، وأخيرا دور علم الاجتماع وعالم الاجتماع في نفس السياقين - العام والاستراتيجي - للتنظيم في فهم أثر الفعل الاجتماعي على التنظيم، تمهيدا لتحليل فعل التميز في رؤية الفاعل الاستراتيجي .

الكلمات المفتاحية: تحليل، التحليل الاستراتيجي، إدارة، إدارة التميز، التسلسل الهرمي

Abstract: The first thing that strikes the sociologist is how much the public administration has an internal social life, proper to itself, it has not only its particular culture but it constitutes a kind of mini-social system. It is indeed a small, highly hierarchical society in which the powers are unequally distributed. And many of these organizations are successful, but not necessarily excellent, and the transition from efficiency to excellence is an evolutionary and repetitive process applied with a hierarchical discipline of excellence and an advanced strategy moving from efficiency to effectiveness. Excellence is an evolutionary and repetitive process applied with hierarchical discipline of excellence, and an advanced strategy, where the construction of excellence actually drives the organization to be strategic.

It is on this basis, intervention uses strategic analysis as a theoretical basis for understanding excellence management. and before that, presents some observations successively on the functioning of the public administration or the public bureaucracy, on some problems of the exercise of the political power, finally on the sociologist and the sociology In the general and strategic context of the organization to Understand the impact of social action on the organization and analysis of the act of excellence in the vision of the strategic actor.

Key-words: Analysis, Strategic Analysis, Management, Management of Excellence, Hierarchy.



الرؤية الاستراتيجية لإدارة التميز في التسلسل الهرمي للتنظيم

*The Strategic Vision for
Excellence Management in the
Organizational Hierarchy*

ط/د. هبةت ياسف

hiba_yacef@live.fr

جامعة سطيف 2

أ.د. بلعير الطاهر

جامعة جيجل

Belaiouar.tahar@yahoo.fr

الملخص: أول ما يظهر للباحث السوسيولوجي في إدارة التنظيمات مدى امتلاك الإدارة العامة لحياة اجتماعية داخلية، ملائمة لنفسها، في ثقافتها الخاصة التي تشكل نوعا من النظام الاجتماعي المصغر، وهو مجتمع هرمي، يتم توزيع القوى فيه بشكل غير متساوي. والعديد من هذه التنظيمات ناجحة، ولكن ليس بالضرورة متميزة، فالانتقال من الفعالية إلى التميز هي عملية تطويرية ومتكررة يتم تطبيقها مع انضباط هرمي للتميز وباستراتيجية مسبقة، حيث أن بناء

مقدمة:

لما يزيد عن ثلاثين عاما قدم علم الاجتماع التحليل المقارن للإدارات العامة، من خلال تناوله مواضيع مختلفة في هذا الإطار الذي يتضمن الممارسات الإدارية والقيم المشكلة لهذه الممارسات، حيث دارت هذه التحليلات حول مواضيع مثل تاريخ البيروقراطيات، وتطوير العلاقات السياسية الإدارية في هذه التنظيمات البيروقراطية، أهمية المسؤولين/الفاعلين العاملين أو الميدانيين، الأشكال التنظيمية الجديدة لتنظيم الدولة كالكالات والجمعيات، العمليات التنظيمية المنجزة في المجتمع، وطبيعة الحكومات الموجهة نحو هذه المنجزات، التغيرات في الوظائف العامة عبر التطور التكنولوجي، ودور البيروقراطية في الأداء الديمقراطي،¹ وغيرها من الموضوعات التي تلمس صميم البحث في علم الاجتماع بتخصصاته المختلفة وعلى وجه الخصوص علم اجتماع التنظيم والعمل. وعلى الرغم من ذلك لم يحظى موضوع "التميز" في التنظيمات بنفس الأهمية في المعالجة، ولم يتم تسليط الضوء على "سوسيولوجيا التميز"، ما عدا بعض التحليلات التي كانت تبحث عن الكفاءة، التطور التنظيمي والإداري، الفاعلية.

وتعتبر المحاولة الجادة التي قدمها الباحث "فيليب بيرنود" "Philippe Perrenoud" من "جامعة جنيف" سنة 1987 في كتابه "Sociologie de l'excellence ordinaire Diversité des normes et fabrication des hiérarchies"²، أين قدم هذا الباحث قراءة معتبرة للتميز، ومعايره، ونوه لفكرة وضع تسلسلات هرمية للتميز في التنظيم. ولا يغفل الباحثين الصعوبة في تحديد تعريف للتميز في التنظيم، ويصطلحون على عليه بمصطلح "التميز التنظيمي" لأن تحقيقه يتعلق بجميع أجزاء التنظيم في علاقتها ببعضها وظيفيا، ويرون أن تعريف التميز يتم من خلال مفاهيم الربحية، أو حصة السوق، أو رضا العميل، أو الموظف، وعادة ما يسمى "تميز القادة"، حيث ظهر في القرن الواحد والعشرين قادة يواصلون البحث عن التميز، وخلال مسار العقدين الماضيين ظهرت دوائر الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، وتحسين العمليات، وإعادة الهندسة، التي كانت من استخدامات القادة في محاولاتهم لخلق التميز، وعلى الرغم من كل ما أثبتته هذه المفاهيم والمداخل الجديدة من قيمة مضافة، لم يثبت أي منها أنها الطريق المباشر للتميز، بفعل أن كلها تركزت على تغيير التنظيم، أو الأشخاص أو العمليات، أو المنتجات، ولا أحد منها يركز على التغيير في الطريقة الأساسية لعمل القائد أو الفاعلين ونظرتهم لعالم التنظيمات والمجتمع.

وضمن السعي لتحديد السياق الفكري، والسوسيو- تاريخي الذي تطورت ضمنه المقاربة السوسيولوجية للتنظيم، ومعه البحث عن سوسيولوجيا التميز، يمكن القول، بأن ذلك تم بدرجة أولى ضمن مناخ معرفي، وسوسيولوجي اتسم بمستوى متقدم من التطور والنضج الفكري، الذي أنتج جملة من التخصصات الفرعية في حقول العلوم الانسانية والاجتماعية، وقد تم ضمن ذلك السياق نزوع عدد من المسائل الكبرى في علم الاجتماع العام نحو الاستقلالية المعرفية، وتأسيس تخصصات قائمة بذاتها حاولت بلورة مقاربات، ومناهج، وأطروحات معمقة لمسائل سوسيولوجية، كانت تطرح سابقا بأسلوب أو بأخر ضمن مقاربة التخصص العام لعلم الاجتماع.

وعند مراجعة الفكر الذي أنتج في علم اجتماع التنظيم والعمل كتخصص من تخصصات علم الاجتماع العام، يتم التأكيد على الأهمية الاستراتيجية للإدارة في معرفة المجتمع وفهمه، أين يلاحظ أنه ضمن هذا التفاعل بين الفاعل ومحيطه عبر إدارة التنظيم، يتبدى جليا العنصر المحرك المفسر لتطور البني الاجتماعية، إنها وحدها القادرة على الاتيان بالإجابة المناسبة للمشاكل التنظيمية التي ظلت مبهمة،³ وكل ما يمكن أن يكتنف ظاهرة التنظيم، والإدارة المسيرة له، والفاعلين

الاجتماعيين ضمنه، من فوارق اجتماعية، وثقافية، وتغيب ضمن رؤية أحادية التصور للفاعلين كل أشكال التنوع والاختلاف التي تجتمع في ظواهر التنظيم. كما أن رصد مسار تطور المقاربة السوسولوجية للتنظيم انطلاقاً من التوجهات الفكرية التي استجابت للمتغيرات الحديثة للبيئة، والتي برزت أيضاً كاستجابة لحاجة اجتماعية ملحة دعت إلى ضرورة الاهتمام بظواهر العقلانية والفردانية في تنظيمات المجتمع، كعناصر أساسية فرضت نفسها على ظاهرة الإدارة في السياق التنظيمي، وعلى هذا الأساس برز التحليل الاستراتيجي للظاهرة الاستراتيجية في التنظيم من خلال البحث عن دلالات الفعل في التنظيم.

إن سعي "ميشال كروزيه" "Michel Crozier" من خلال التحليل الاستراتيجي اعتماداً على معطيات جديدة منافية لتوقعات النظرة الكلاسيكية، على بناء، ووضع تصورات النظرية حول "الفاعل" و"الفعل"، والتي يمكن تلخيصها في فكرة وجود فاعلين اجتماعيين ضمن البنية الاجتماعية يحاورون علاقات التنظيم وفق منطقهم الذي يعتبره "كروزيه" استراتيجياً. بالإضافة إلى نظريته للفعل الاستراتيجي، والفاعل الاستراتيجي، تعتبر ذات أهمية كبيرة في تحليل تنظيمات العمل المعاصرة، إذ تأخذ لها موقعا في التحليلات السوسولوجية المعاصرة، وهنا تحديدا تبرز فائدة التحليل الاستراتيجي لإدارة التميز ضمن المقولات التي قدمها "كروزيه"، حيث أن التميز في التنظيم يتطلب كشفه و/أو تحقيقه إدارة ذات رؤية استراتيجية تعمل على تحديد التسلسل الهرمي للتميز في التنظيم والانتقال به نحو مرحلة إدارة التميز. وفقا لما ورد في مقدمة هذا المقال ومعالجة متأنية لأهم النقاط الأساسية التي وردت فيها وبما يخدم فكرته العامة، سوف يتم التطرق للعناصر الأساسية التالية بالمناقشة والتحليل:

- أولا: قراءة في مسار التطور التنظيمي والإداري.

- ثانيا: موقع التحليل الاستراتيجي للتنظيمات في السوسولوجيا المعاصرة:

- ثالثا: تطور النظرة للفاعل الاجتماعي.

- رابعا: التحليل الاستراتيجي لإدارة التميز.

أولا: قراءة في مسار التطور التنظيمي والإداري.

إن شيوع الكثير من التصورات التبسيطية لبعض القضايا والمسائل السوسولوجية آل إلى اختبارية ضيقة لها، تختزل فيها الواقع المتعدد والمتغير في بعض جوانبه، ومكوناته، وأبعاده فقط، فتفقد بذلك النظرة الشمولية في التفسير مثلما فهم. أما التصورات التي تدعو إلى تحليل هذه القضايا والمسائل السوسولوجية على مستوى مرجعيتها فطالت النظر والتصور، كما اخترقت مجال الممارسة العملية أيضا. وحتى وإن كنا لا نقتصر البحث السوسولوجي على متغير واحد، أو متغيرين واحد مستقل والآخر تابع، أو بالاعتماد على متغيرات وسيطة بينهما من أجل توخي الدقة والتحكم، إلا أن بعض الظواهر يصعب فصلها عن أهم المتغيرات والأبعاد التي تتدخل في تشكيلها، ومن الضروري تناولها ولو في حدود اعتبارات ثانوية ضمن الاعتبارات الرئيسية في معالجة هذه القضايا والمسائل السوسولوجية.

وإن كانت هذه الاختبارية تستند في رؤيتها للواقع على أهمية، بل، وبضرورة إيلاء الاعتبار للتطبيق العملي إزاء النظرية والاحتكام إلى المتغيرات المادية الملموسة البالغة التأثير على الظاهرة، فإن التقصي الدقيق المتعدد المتغيرات في جانبه النظري والعملي من شأنه تجسيد التصور الإشكالي والافتراضي لبعض القضايا والمسائل السوسولوجية.

وفي هذا السياق، فإن البحث السوسولوجي للإشكاليات الإدارية وما يرتبط بها من قضايا ومشكلات مطروحة في السياق التنظيمي، يتحدد تحليلها في حدود النماذج النظرية المعتمدة في التقصي النظري والعملي، ثم تفسير، وفهم تناقضاتها الأساسية وإظهار تطوراتها إلى جانب عدم اغفال دقة ممارستها.

ووصف الممارسة الإدارية الاستراتيجية وتحديد أولويات الدوافع الكامنة ضمنها، مسألة معقدة جدا، وهي حقل خصب للاجتهادات التصورية على مختلف مستويات التنظير، وفي مجال السوسولوجيا تعتبر المقاربة الاستراتيجية لـ "ميشال كروزيه" و "ارهارد فريديبرغ" "Erhard Friedberg" اقتراب تصوري من الأفعال المشكلة للممارسة الإدارية، وبما أن تحليل موضوع إدارة التميز يتم ضمن الرؤية الاستراتيجية، فإن التحليل السوسولوجي للرؤية الاستراتيجية للإدارة سوف يقترب من المتغيرات المحيطة بهذه الممارسة الإدارية الاستراتيجية ويرز البعد المجتمعي للإدارة عبر تطور الممارسة فيها وصولا إلى ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية، ولن يخرج هذا التقصي عن حدود العلاقة المفترضة مع إدارة التميز.

1- النظام الاجتماعي للتنظيم الإداري:

الإدارة لديها الحياة الاجتماعية الخاصة بها باعتبارها نسق من نظام الاجتماعي مصغر للنظام العام للمجتمع، حيث هناك خطاب يقول أن الإدارة تقدم خدمة عامة أساسها الفضيلة، والكمال، والكفاءة، وهذه القيم التي يجب أن تتخلل الخدمة العامة برمتها وهي قيم في روح الخدمة العامة، ولا يمكن تمييزها عن باقي الأوصاف أو الصفات التي تنعت بها الخدمة العامة، وكأن هذه القيم في الإدارة العامة الحديثة أصبحت أسطورة مفرغة، ويتم الكشف عن هذا الجانب المفرغ عنها بشكل دوري من قبل وسائل الإعلام، مع أن هذا الجانب من الإدارة العامة المطرح للمناقشة يجب أن يتولاه التحليل السوسولوجي بالتشخيص، والتحليل، والفهم من أجل الانتعاش النظري وتحديد دور وصلاحيات الإدارة العامة الحديثة، أو كما يطلق عليها الإدارة العامة الاستراتيجية، أو كما تختصر في مسمى الإدارة الاستراتيجية. وهو واحد من أهم المقاطع في هذا التحليل السوسولوجي أي أنه على الباحث السوسولوجي في الإدارة العامة، أن يميز ما هو ترتيب التغيير الذي مرت به الإدارة العامة في الوضع الراهن؟ في ضوء ما تشهده الإدارات العالمية الرائدة سواء العامة أو الخاصة من استخدام "التميز" في إدارة مشاريعها المختلفة لتعزيز تبادل المعرفة، الابداع، تنمية الرأس مال البشري، وإدارة مستمرة للجودة.

هذا ومن أجل رفع اللبس الذي يحصل للمرء حول ما يقال عن عمل الإدارة القائمة على تنظيمات المجتمع، يجب دراسة حقل الإدارة العامة بخصائصه الظاهرة والكامنة. حيث يجد الباحث السوسولوجي في الإدارة مجتمعا مصغرا، جيد التنظيم، وثقافة فرعية متقنة، توفر له مجالا واسعا من المراقبة، أين يلاحظ مفاهيمه المألوفة: الرقابة الاجتماعية، التقسيم الطبقي، الحراك، الصراع، التنمية، وغيرها من المفاهيم. وأول ما يلاحظه الباحث السوسولوجي هو مدى امتلاك الإدارة العامة لحياة اجتماعية داخلية ملائمة لنفسها داخل التنظيم، ليس فقط بالنسبة لثقافتها الخاصة، ولكنها تشكل نوعا من النظام الاجتماعي المصغر هذا الواقع التنظيمي يمثل واقع هرمي مصغر، حيث يتم توزيع الصلاحيات بشكل غير متساوي، على أفراد و كيانات أي جماعات لديها نوع من الحق في استعمال النظام القانوني الخاص بالإدارة في ممارسة المسؤوليات. والفاحص في الأبحاث الإدارية يمكنه الوقوف على حقيقة أن الباحثين وعلماء الاجتماع في الآونة الأخيرة يدرسون الإدارة العامة أكثر من السنوات الماضية، ولكن كما تشير "بيتا شريف" "Peta sherriff" عند مراجعة هذه الأدبيات فهي تعتبر مجال بحث يتطور بطريقة لا تزال مجزأة للغاية، على الرغم من أن المواضيع الإدارية تفسح المجال للتحليل الاجتماعي، ولكن

على الرغم من المساهمة المنهجية لـ "ماكس فيبر"، فإن التحليل الاجتماعي المعاصر لهذا المجال لم يشهد تطورا منظما ومتناسكا.

وتعتقد "بيتا شريف" أن هناك مقاومة إيديولوجية لعلماء الاجتماع الأمر الذي يظهر في حالة البحوث الاجتماعية في الإدارة غير مستقرة وغير مكتملة حول هذا الموضوع، أين تؤكد "بيتا شريف" على ذلك بقولها: لقد كان علم الاجتماع بطيئا في الاهتمام بالإدارة العامة هذا باستثناء الأعمال الرائدة لـ "ألكسس دو توكفيل" "Alexis de Tocqueville" و"فيبر"، والباحث السوسيولوجي الذي يحاول أن يقترب بالدراسة العلمية من هذا الموضوع ليس أمامه مؤلفات كبيرة ولا مجموعة نظرية منظمة بشكل جيد يبنى عليها الدعم التصوري.⁴

وكان "توكفيل" "أول عالم اجتماع يسلط الضوء على استقرار الإدارة في النظام الفرنسي القديم، غير أن "فيبر" هو الذي وصف بالدقة المجتمع الصغير للبيروقراطية، وقواعد عملها، وفعاليتها، ومقتضياتها، وتطورها، أما في الآونة الأخيرة قام عدد متزايد من المؤلفين بتعديل تحليل "توكفيل" و"فيبر"، وأصبحت دراسة البيروقراطيات العامة مجالا للملاحظة، والتحليل يشترك فيه علماء الاجتماع.

ومنذ "فيبر" تم التركيز بشكل كبير على العقلانية في الإدارة العامة على الرغم من أن هذا التركيز يبدو متناقضا، وفي نفس الوقت الذي تتمتع به الإدارة بطابع العقلانية، فإنها تحتوي على عدة عناصر من المجتمع الإقطاعي حسب رأي "جوي روشي" "Guy rocher"، حيث يرى أن نظامها الهرمي الصارم يجعلها مجتمعا غير ديمقراطي كما تبدو عليه، إنه مجتمع يكون فيه الولاء وباستمرار لصاحب السلطة وهذه القيمة مستمرة، وعلاوة على ذلك فإن مصير ومهنة الموظف في المستقبل لا يعتمدان فقط على ولائه لرئيسه، بل يعتمد أيضا على نجاح أو فشل رئيسه، وهو عائق كبير في الحياة المهنية لذلك هناك نوع من علاقات التبعية الشخصية بين المستوى الأعلى، والمستوى الأسفل في التنظيم، والتي تشير إلى ما كان قائما بين رب العمل ورعاياه في العهد الإقطاعي. والفرق بين النظام في المجتمع الإقطاعي ومجتمع الإدارة العامة أن هذه الأخيرة تسمح بالتنقل العمودي، ولكن يجب الاعتراف أيضا بأن هذه الحركة العمودية لها حدود مهمة للغاية، فقط أقلية من موظفي الإدارة العامة يحصلون على وظائف ذات سلطة، وتتوج الغالبية العظمى من موظفي الإدارة العامة عند مواقع الإدارة الوسطى الإدارة الدنيا، وقد يستمر البعض في بذل جهود لتجاوز مواقعهم، لكن ينتهي معظمهم بسرعة لقبول مستوى السلطة والمسؤولية التي يشتغلون تحت أمرها، وفي النهاية استقروا في مواقعهم بطريقة نهائية، هؤلاء هم الذين يجب أن يتطوروا لضمان استقرارهم، وأمنهم، وحتى لا يخضعوا لعلاقات ولاء شخصية لرؤسائهم.

وكانت البيروقراطية المجسدة في التنظيمات تحاكي نموذج "فيبر" دون أن تمارسه فعليا حيث أن النموذج البيروقراطي لـ "فيبر" موجود حسب الترتيب المجرد للمبادئ والأعراف، وما تعيشه هذه الإدارة في الواقع هو واجهة للبيروقراطية، وهو ما أطلق عليه "الواجهة الرمزية" التي تحاكي نموذج "فيبر" دون أن تمارسه فعليا، باعتبار أن هذا النموذج لا يأخذ بالتأكيد في الحسبان العناصر الإقطاعية التي تختلط بالعقلانية.⁵

2- في علاقة الإدارة بالمجتمع: تحول ديمقراطي وإعادة تمثيل البيروقراطيات.

مادام أن النموذج البيروقراطي الفيبري أصبح واجهة رمزية لا يتمثل للمبادئ البيروقراطية العلمية، فيمكن أن نقول عن البيروقراطية في الإدارة أنها بيروقراطيات وليست بيروقراطية واحدة، نظر لكون مجال الممارسة العملية ينطوي على عدة

بيروقراطيات حاكمة كل واحدة بمنطلقاتها في الحكم والتسيير، لكن تجتمع في خاصية التعطيل والإبقاء على وضع التسلسل الهرمي للسلطة على حاله.

وفي مجال تحليل الإدارة العامة عمل ودور المسؤولين بغض النظر عن مستواهم في هذا العمل لا يمكن تجنبه حقيقة، حيث لا يمكن فصله عن ظهور الدول الحديثة، وترشيد أساليب الحكم، وتطوير الإدارات، خاصة من النوع "البيروقراطي"، حيث جعلت من الممكن تطوير السياسات العامة للإدارة وأنظمتها الاجتماعية، من خلال التركيز على وسائل العمل، الأفراد، المال، والوسائل التنظيمية، بالمقارنة مع عمل الحكومة التي ليس لديها سوى واقع غير مؤكد وهش، لذلك تطلبت هذه الوضعية تحليل جميع الأشكال وأدوار الإدارات في مجال العمل العام من خلال السياسات، والسلطات العامة، من أجل كشف وتحديد تحديات إقامة البيروقراطية على أداء الإدارات في الممارسة الواقعية.

فمنذ سنوات 1960 كان "إصلاح الحكومة" أو "إصلاح الدولة" من أهم القضايا التي طغت على المشهد العالمي، أين وضعت العديد من الدول توجه جديد في الإصلاح الإداري نحو طريقة جديدة للتسيير بإيديولوجيات متعددة شملت قضايا البناء، أو إعادة بناء أنظمة الإدارة العامة، ومن أجل الانتقال الديمقراطي، والأخذ بالتدبير لأجل خفض نفقات الدولة، والتعاقد، وإدارة الأداء، وإصلاحات الميزانية، وإعادة التنظيم من خلال التنمية واللامركزية، وتطوير ضوابط جديدة بتمكين المستخدمين حتى يكونوا في صميم هذه التغييرات، وعليه كان تحليل دور البيروقراطيات في الوظائف، والقضايا العامة بالاعتبارات، والآثار الملموسة للإصلاحات الإدارية التي تعدت في الإدارة العامة.⁶

تزامنا مع الصراعات التي ظهرت باسم الكفاءة الإدارية بحثا عن الارتقاء في السلم الهرمي للسلطة، ومن المعروف أن هذه البيانات التي تبرز هذا الصراع ليست حقيقية بمعنى غير مسجلة في بيانات السجلات الإدارية لأنه هناك إجماع معين على عدم ذكرها، وتبرير هذه التزايدات بين الفاعلين باعتبارها ذات طبيعة عامة.

بمعنى يجب الاعتراف بأن هناك في كثير من الأحيان في كلا جانبي الصراع والتزايد عدم الخضوع بحجج مختلفة متسترة، لأنه يجب على الفاعل ألا يقلل من ذكاء الفاعلين الآخرين، وهذا ما يجعل المهمة صعبة في بعض الأحيان أو مستحيلة بالنسبة لواحد أو أكثر من الفاعلين المسيرين للتنظيم،⁷ ومع بعض الاستثناءات الفاعلون المسيرون للتنظيم مجهولون القواعد الإدارية أو ليسوا على علم جيد بقواعد التنظيم وأداء خدمته ومن ثم ضرورات الإدارة العامة.

وغني عن القول، أن الفاعلون وكذا الموظفون الذين يفتقرون إلى "المبادرة"، و"الخيال"، و"الإبداع" لتجديد أنفسهم، ومن ثم إدارتهم، سوف يعانون في الإدارة العامة البيروقراطية من بعض مشاكل ممارسة السلطة، بينما الفاعلون الذين يمتلكون رؤية مستقبلية لأنفسهم لا يأخذون فترات طويلة من التردد، والتأخر في تغيير موقعهم داخل الإدارة العامة.

ومقارنة مع النتائج التي كانت متوقعة من الإدارة البيروقراطية فإن الواقع أثبت انفصال بين الإدارة والمجتمع بسبب تعارض البيروقراطية الفعلية مع الديمقراطية، مما تطلب الإصلاح في الإدارة عن طريق بناء النظم الإدارية في فترات الانتقال نحو المجتمع الديمقراطي.

3- الإدارة العامة الجديدة:

الإدارة العامة الجديدة هي نموذج أقيم لمعارضة نموذج الإدارة البيروقراطية كما يشير "غاو" و"دوفور" "Gow" و"Dufour"، وهذا النموذج الجديد لا يدير الإدارة إلا من خلال الاستعانة بمصادر خارجية بالشراكة بين القطاع العام

والخاص بالخصوصة، أين تسمح هذه الشراكة بتشجيع فاعلي الإدارة العامة على الاحتراف في التسير، ومنحهم المزيد من المساحة في ممارسة العمل الإداري نظير زيادة المساءلة عن أداء الإدارة.

لقد كان التوجه نحو الخصوصية واقتصاد السوق الحرة حل من أجل إصلاح البيروقراطية وتجاوز عيوبها على الإدارة العامة. ويعد "كريستوفر هود" "Christopher hood" هو من اقترح اسم "الإدارة العامة الجديدة" في مقال نشره عام 1991 بعنوان "الإدارة العامة الجديدة" سعى من خلال هذا المقال، إلى وصف الاتجاهات التي لاحظها، وغيره أيضا في الإصلاحات الإدارية الجديدة، وفي بناء مفهوم الإدارة العامة الجديدة يأتي كتاب كل من "ديفيد أوزبورن" "David Osborne"، و"ثيد جايلر" "Ted Gaebler" عام 1992، وفيه وصف المؤلفين تطور رؤية المديرين في تسير الإدارة العامة الأمريكية، وتقريب الإدارة من العملاء، والزبائن، والمستهلكون، كعلاج للبيروقراطية بعدما بدأ تنفيذ مبادئ الإدارة العامة الجديدة منذ سنوات 1990 على نطاق واسع.

كما أشار "Hood" سنة 1991 إلى أن المبادئ المشار إليها من قبل أنصار الإدارة العامة الجديدة، تأتي من الاقتصاد الجزئي، ولا سيما المقترحات التي دافع عنها أيضا أنصار الإدارة العامة من تطوير عمل القطاع العام وانضباط الإدارة، وكانت لأعمال "توماس بيترز" "Thomas Peters" و "روبرت وترمان" "Robert Waterman" حول "ثقافة التميز"، كما لاعتماد "أوزبورن" و "جايلر" عام 1992 على كتابات كل من "بيتر دراكر" "Peter Drucker" عن ريادة الأعمال، أهمية في توجيه الأبحاث العلمية الحديثة نحو التميز الإدارة.⁸

هذا وتهدف الإدارة العامة الجديدة إلى تعزيز العدالة الاجتماعية وتدافع عن القيم التي أطلق عليها فيما بعد "فريدريكسون" "Frederickson" سنة 1996، "الإنسانية والديمقراطية"، كما وتغطي الإدارة العامة الجديدة مجموعة متنوعة من التسميات تقترب إلى وضع الإدارة فيما يسمى بعصر "Postbureaucratic" أي "ما بعد البيروقراطية"، وتنوع التسميات يكشف في الواقع تنوع كبير في الممارسات، وبحسب "ايوان فيرلي" "Ewan Ferlie" هناك أربعة نماذج لتطور الإدارة العامة الجديدة: النموذج الأول من الإدارة العامة الجديدة يتميز بالاهتمام بكفاءة إمكانيات الإدارة، باللجوء بشكل خاص إلى رقابة هرمية محكمة لعمليات العمل، بينما يهدف النموذج الثاني إلى تسهيل الهياكل التنظيمية عن طريق تقليل اجراءات التنفيذ واللامركزية، أما النموذج الثالث فيركز على الابتكار ويسعى إلى تطوير ثقافة التميز في الإدارة العامة، في حين أن النموذج الرابع يؤكد على الطابع المميز للخدمات العامة وعلى القيم مع إعطاء المستخدمين دور أكبر في اتخاذ القرارات.

ولقد عاني تنفيذ الإدارة العامة الجديدة من العديد من الانتكاسات ومن بين أسباب مزالقتها حسب "إميري" "Emery" و"جياوك" "Giauque" اللذين حددا سنة 2005 هذه الأسباب في الآثار الناتجة عن الإدارة القائمة على النتائج، بالإضافة إلى عدم ضبط الأدوات والبيانات الناتجة عن أنظمة قياس النتائج مما يفقد أنظمة القياس الهدف الذي صممت من أجله ويلفت الانتباه إلى التدخل السياسي. وتعرضت الإدارة العامة الجديدة عدة انتقادات، فمن منطلق إيديولوجي "دوفيدي" و"جاو"، "Dwivedi" و "Gow" يدعون الإدارة العامة الجديدة بأصولها النيوليبرالية ويطلبان مناقشة حول القيم التي تم إصدارها بواسطة هذا النمط من الإدارة، كما يستنكر النقاد بشكل خاص استبدال شخصية المواطن بشخصية الزبون لأنه هناك تعارض قوي بين منطق السوق والمنطق المدني.

هذه الانتقادات هي أيضا من طبيعة صعوبات إضفاء الشرعية على الإدارة العامة الجديدة لكل من المواطنين والعاملين في القطاع العام، بالإضافة إلى هذه الانتقادات الكثير من الكتاب مثل "Gualmini" سنة 2008 ينتقد إدارة الإدارة العامة الجديدة في ربط مبادئ البيروقراطية بهذه الإدارة العامة الجديدة، كما وينتقد الكتاب الذين يؤكدون على ضرورة الحفاظ على مبادئ الإدارة البيروقراطية للحفاظ على الإدارة الجديدة للإدارة العامة.

وفي هذا الصدد، ومن أجل عدم الدخول في جدال اقترح "اولسن" "Olsen" إعادة اكتشاف البيروقراطية، حيث يرى أنه علينا فهم نموذج الدولة النيويبيرية التي تطورت بشكل أساسي في أوروبا، ووفقا لـ "بوليت" و"بوكيه" "Pollitt" و" Bouckaet"، هذه العودة للنموذج تمثل عودة لتصميم الدور المركزي للدولة، الديموقراطية التمثيلية، والقانون الإداري في التنظيم.⁹

حيث أن تحليل البيروقراطية في المنظورات والتأثيرات الكلاسيكية والإصلاحات الإدارية والاعتماد على نموذج الإدارة الجديدة كان من أجل الخروج من سطوة البيروقراطية، وجه لاحقا إلى طرح مجموعة من الأسئلة المهمة، من يحكم في الإدارة؟ التسلسل الهرمي أو السلطة، أم تطبق السلطة التقديرية، ولذلك كان "Gualmini" محقا إذ يرى أن الإدارة العامة الجديدة مازالت تركز على مبادئ البيروقراطية، لذلك من الضروري العمل بما أوصى به "اولسن" إي إعادة اكتشاف البيروقراطية وفهم طبيعة اندماجها في البناء الإدارة العامة الجديدة.

وما يعكسه اتجاه واضح نحو الإدارة العامة الجديدة في نموذج لتركيز الاستراتيجيات والعمليات حول احتياجات المواطنين،¹⁰ نظرا لكون التحولات المعاصرة للإدارة العامة توصي بضرورة الجودة في الخدمات المقدمة للمواطنين، لذلك كان على الإدارة العامة الجديدة أن تنتقل لنظر في قضايا الإدارة والمجتمع بمنظور استراتيجي.

4- تطور الاستراتيجيات والنماذج الإدارية:

تحليل التنظيم من تايلور أي قبل البيروقراطية، ثم تنظيمات البيروقراطية، وصولا إلى التطورات التي مر بها التنظيم، والتي يشار إليها في كثير من الأحيان باسم "ما بعد التaylorية"، و"ما بعد البيروقراطية"، يكشف أن كل هذه الأشكال من إدارة التنظيم لها آثار محددة من وجهة نظر الفاعلين فيها، وسائل التنظيم و/أو السيطرة، إدارة الموظفين، إدارة الصراعات، إدارة التكنولوجيا، إدارة علاقات العمل، وإدارة التفاعل مع البيئة، حيث تعبر هذه الأشكال عن رؤية معينة للتقليل من عدم اليقين وتحسين الكفاءة التنظيمية. مما يعبر جليا عن تطور في الاستراتيجيات التنظيمية توافقا مع تطور الأشكال أو النماذج التنظيمية. ويمكن اتخاذ التحولات الأخيرة في الاستراتيجيات التنظيمية للإدارة التي تبنت البيروقراطية لتحسين قدرتها على التحكم والحد من عدم اليقين، وبعدها الإصلاحات التي طبقت في الإدارة البيروقراطية بتوجيهها نحو الشراكة والخصوصية، نقطة تحليل لعقيدة المديرين في "العقلانية" و"القدرة على التنبؤ" في مساحة مغلقة ومسيطر عليها، وعلماء الاجتماع بتحليلاتهم للتنظيم يسلطون الضوء على حدود "العقلانية" و"الكفاءة"، "السيطرة" و"القدرة على التنبؤ"، وبالتالي تحليل النهج المعياري والاجتماعي للإدارة، وهو منطق التحليل السوسيولوجي المعاصر للتنظيمات الذي يؤدي إلى تفسيرات مختلفة تماما للحياة التنظيمية والممارسات التنظيمية.¹¹

إن النماذج الإدارية تطورت وصارت تأخذ بمفهوم الاستراتيجية لتعبر عن تطور الخطابات الإدارية والتحليلات الاجتماعية التي تؤكد على قدرة الإدارة على أن تكون استراتيجية من خلال قدرتها على التنبؤ، والانتقال لسيطرة على عدم اليقين،

ودمج القيود الجديدة التي يجب على الفاعلين القيام بها كـ "إدارة الموارد البشرية"، و"إدارة الابتكار"، و"إدارة الابداع" وصولاً إلى "إدارة التميز".

من جانبهم، يعترف علماء الاجتماع بقيود العقلانية التي تكون وراء عرض الإدارة الاستراتيجية الأمر الذي يؤثر في النهج الاجتماعي للتنظيمات، ومن خلال تسليط الضوء على ديناميكية الجهات الفاعلة في التنظيم، والتأثير غير المتوقع لمواجهتهم وتحليلاتهم يمكن تحديد الدور الاستراتيجي للإدارة الحديثة.

5- الإدارة العامة الاستراتيجية إطار مرجعي للفعل الاجتماعي:

لطالما كانت الإدارة العامة الكلاسيكية تهدف لضمان بقاء الدولة على المدى الطويل، والحفاظ على عناصرها الديمقراطية كضمان أي فائض للسلطة والذي بطبيعته يفسد التنظيم.

وإدارة في سياقها الاجتماعي والثقافي تود أن تكون بعدا اجتماعيا واستراتيجيا في آن واحد، هذا الطابع الخاص للإدارة هو في الواقع الاتجاه الاستراتيجي الذي يحاول التوفيق بين الإدارة والسياسات العامة، ولو حظ أن البيئة الاجتماعية السياسية أو الواقع الاجتماعي السياسي الذي تعمل فيه الإدارة وتتكيف معه، لا يقلل من قوة صنع القرار والسلطة السياسية، فإذا كانت السياسة العامة والاستراتيجية غير مقبولة للسياسيين سيتم إجبار المدير العام للتنظيم على التخلي عنها، أو تعديلها، لكن متى قد يطلب من المدير أن يلعب دورا مهما أو حتى استراتيجيا فهو يبحث عن حلول متكاملة لهذه المشاكل السياسية المعقدة، من خلال تشكيلات السياسات العامة واستراتيجيات الدولة، من أجل زيادة القيمة المضافة العامة، مع الأخذ بعين الاعتبار هذا البعد الاستراتيجي في سياق نهج أكثر تكاملا، يضيف قيمة مباشرة إلى التفاعل المعقد الأبعاد الاجتماعية، والثقافية، وكذلك الأبعاد التنظيمية، ولا تحدم جميع الخيارات القيمة المضافة نفسها، إلا بتظافر الترابط بين هذه الأبعاد الأساسية الديناميكية.

من أجل سد الفجوة بين الإدارة العامة، والحسابات السياسية، في نهج أكثر توفيقا في سياقه الثقافي، والاجتماعي، والتنظيمي من خلال استخدام الإدارة الاستراتيجية. والانتقال إلى الإدارة الاستراتيجية في الإدارة العامة من أجل التوفيق بين الانقسام "السياسي الإداري" وليس الانقسام "الإداري" فقط، وفي إدارة الأعمال فإن الانتقال إلى الإدارة الاستراتيجية لم يكن كما كان شاقا في الإدارة العامة، حيث أن التوقعات المنتظرة من الإدارة الاستراتيجية تأتي في مجال إدارة الأعمال، ولكن هل حقا هي مقتصرة على إدارة الأعمال فقط؟ هل يبدو من الممكن تكيف هذه الإدارة الاستراتيجية مع الواقع العام؟ من أجل تحقيق القيمة المضافة من قبل الإدارة العامة والسياسة العامة، كانت الإدارة الاستراتيجية أمر أساسي للحفاظ على الأنظمة الديمقراطية للإدارة العامة، وهو الأمر الذي تسمح به الإدارة العامة الاستراتيجية.

في هذا الإطار النظري، والفكري، يكفل الدور الأساسي للإدارة العامة في حل القضايا العامة، وضمان ليس فقط التمثيلية ولكن الاستدامة، والفكرة الأساسية في تبنى الإدارة العامة الاستراتيجية أنها تحل قضايا مهمة على المستوى السياسي، أو الاستراتيجي، والمستوى التشغيلي أيضا، وعلى أساس يومي لمصلحة المجتمع بأكمله.

إن الأهمية المعطاة للإدارة الاستراتيجية في الإدارة العامة ترجع للقيمة المضافة للقطاع العمومي في إطار الإدارة العامة الاستراتيجية، هذه الأهمية التي هي الاعتراف بمدى قدرتها على حل مشاكل التنظيم ومخلفات البيروقراطية، في ظروف مختلفة تماما تدعو إلى استجابات إدارية مختلفة، وأيضا القبول بأنه لا توجد ممارسة واحدة أفضل في مجال الإدارة العامة، وفي ظل الإدارة الاستراتيجية فإن الدور الاستراتيجي للمدير يأخذ معناه الكامل، بحيث لا يجب على المدير العام

الاستراتيجي أن يأخذ بعين الاعتبار السياق التنظيمي، والثقافة الاجتماعية التي يتطور فيها المجتمع الذي يخدمه فقط، ولكن أيضا يعمل المدير في إطار تنظيمي كامل وجاهز منهجيا لا يمكن تجريده منه، يتضمن مختلف الأبعاد الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والإدارية، علاوة على ذلك يجد المدير العام الاستراتيجي نفسه في تفاعل مستمر وغالبا ما يكون مباشرا جدا مع الاعتبارات السياسية، لأن القيمة المضافة التي تتوخاها الإدارة العامة الاستراتيجية تأخذ معناها في البحث عن التوازن الموجود في هذه الأبعاد المتعددة على المستوى السياسي، ولهذا الاعتبار يجب أن يتعلم المدير العام الاستراتيجي أن يكون قوى في التحليل، ولكنه استثنائي بشكل خاص في التوليف، وسيتعين عليه دائما العثور على رصيد معرفي أكثر مما يمتلكه، لتعزيز ديناميكية إيجابية وتساند بين جميع هذه الأبعاد.¹²

والوصول إلى القيمة المضافة الاستراتيجية، يكون فقط إذا كانت الإدارة العامة الاستراتيجية مجالا للممارسة، وتأخذ في الاعتبار إطارا نظريا شاملا لهذه الممارسة، حيث تطرح الإدارة العامة الاستراتيجية الممارسة الإدارية العملية، على أن تكون هذه الممارسة تتموقع بين التفكير الاستراتيجي، والممارسة الاستراتيجية، تنتقل من السياق الاستراتيجي إلى سياق الثقافات الاجتماعية للتنظيم والمجتمع، ويجب تخصيص المزيد من الاهتمام للفاعل الذي يتولى هذه الممارسة الاستراتيجية، والتنويه إلى ضرورة تحليل ما يجري في مواقع العمل وفق التحليل الاستراتيجي، الذي يسمح بكشف الجوانب المستترة في التنظيم ومن خلالها تدار لعبة التنظيم التي هي في الأساس لعبة الفاعلين الاستراتيجيين.

ثانيا: موقع التحليل الاستراتيجي للتنظيمات في السوسيولوجيا المعاصرة:

يسعى التحليل الاستراتيجي إلى توسيع النهج المستخدم لتحليل المنظمات من أجل دراسة نظم العمل التي تكمن وراء العمل الجماعي، خارج الإطار الرسمي للمنظمات، هذه الرؤية الموسعة سيكون لها تأثير كبير على إعادة تشغيل علم اجتماع التنظيم والعمل، وتغيير ممارسات التدريس والبحث في علم الاجتماع التنظيمات، وبالنسبة لـ "ميشال كروزيه" ليست النظرية الاجتماعية غاية في حد ذاتها، بل ما يجب أن يكون مفيدا في النظرية الاجتماعية، هو إنتاج المعرفة العملية التي يمكن أن تكون أداة للتغيير بفهم أفضل للوضع.

تدور الفكرة العامة للتحليل الاستراتيجي حول أنه في كل منظمة اجتماعية، لا يكون الفاعل مقيدا تماما، وهذا يعني أنه مهما كانت درجة إكراه المجتمع، في جميع الحالات التي تنتظم في التسلسل الهرمي للتنظيم، لا يمكن أن تنظم جميع المشاكل بشكل صارم من أجل فرض مسار واحد لحلها في كل حالة. وبالتالي، فإن لديها هامش الحرية القابل للاستغلال لصالح مجالات عدم اليقين التي توفرها الفراغات للنظام الاجتماعي، ونتيجة لذلك، لم يعد يفرض على الفاعل المناورة دائما، بل على العكس، يسعى إلى السيطرة على مصادر عدم اليقين، بينما يفرض على الآخرين طريقة معينة في تحديد وحل مشاكله. والواقع أن الجهات الفاعلة تحل مشاكلها عن طريق بناء وسائل حماية، من القواعد القانونية، والمبادئ، والتسلسل الهرمي الذي ينظم مجال عملها ويجعله ممكنا.

التحليل الاستراتيجي هو في الواقع ضد للنهج الذي يؤكد أن سلوك الفرد هو الناتج الميكانيكي للطاعة أو الضغط الذي يمارسه المجتمع على الفرد، ومن هذا السياق يعتبر "ميشال كروزيه" التحليل الاستراتيجي ضد أوام المنظرين حول الهيمنة وتكييف الأفراد، لأنه لا يوجد شخص يقبل أن يعامل كليا، أو حصرا، باعتباره هدفا لأداء أو تحقيق أهداف منظمة.¹³ وتقول المقاربة الاستراتيجية أن التحليل المواقف العينية يكون ضمن زوجين من المقولات:

- الزوج الأول: "استراتيجية/ لعب"، والفاعل الاجتماعي هو العنصر الرئيسي لهذا التحليل، كما له سلوك استراتيجي يتم فهمه ضمن العلاقات التي يستغرق فيها، وهذا الإطار العيني لمنظومة العلاقات سيمكن من فهم الفاعل خاصة، وإلى أي مدى استراتيجيته تعد عقلانية أو رشيدة، ومن الضروري أن نفهم اللعب الذي ينخرط فيه كل فاعل اجتماعي.

- الزوج الثاني: "السلطة/عدم اليقين"، يسمح بفهم كيف يتصرف الفاعلون داخل سياق من الاكراهات، ويتم النظر في أفعالهم من خلال السلطة، إذ يبدو أنه بدون سلطة ما لا يمكن الفعل أو التأثير،¹⁴ ولهذا يعرف "ميشال كروزيه" السلطة ضمن مقولة "علاقية"، "إذ ليس لدينا سلطة خارج علاقاتنا مع الآخرين"¹⁵ على حد تعبيره. يتم وضع هذه المقولات المستندة إلى التحليل الاستراتيجي، من حيث علاقات القوة بين الجهات الفاعلة والقواعد الضمنية التي تحكم تفاعلاتها، والتي تسمى "الألعاب"، ويستخدم التحليل الاستراتيجي هنا المواقف كأداة بحث ملائمة وغير كافية إلا إذا تمكن من خلالها كشف هذه الألعاب، وإلا فإن المنظمة هي مجال من علاقات القوة، والنفوذ، والمساومة، والحسابات، وبنية إنسانية لا معنى لها خارج علاقات أعضائها، والتوسع في ملاحظة هذه المتغيرات من خلال استراتيجيات التعاون، المساومة، التفاوض يمكن من كشف بناء كل جماعة فاعلة في التنظيم بما تحويه من رفض وقبول لما يجري في التنظيم.¹⁶

وفي سياق فهم هذا النمط من التفكير في التحليل الاستراتيجي، السوسيولوجيا المعاصرة وتحديدًا فيما يتعلق بالنماذج النظرية التي تعتمد في دراستها للمواضيع، والوسائل النظرية، والمنهجية التي تعتمد عليها، كان دورها في التنظيمات يشمل تحليل، فهم، وتفسير، التناقضات الأساسية فيها، وإظهار تطوراتها، إلى جانب إبراز حجم، ودقة العمليات التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية التي تكون هذه العمليات.¹⁷ وبناء على ذلك، تطرق "ميشال كروزيه" لهذه العلاقات الاجتماعية من منظور أن سوسيولوجيا التنظيمات ملزمة، ومحكومة، بالتطور الذي تعرفه هذه العلاقات عبر أزمنة متتالية تشهدها التنظيمات عبر تطورها المستمر في بيئتها الداخلية والخارجية. ثالثًا: تطور النظرة للفاعل الاجتماعي.

مع هذا التطور الذي عرفته البيئة التنظيمية وتطور الأفكار السوسيولوجية التي واكبت هذا التطور، تغيرت معها النظرة للفرد الاجتماعي/ والفاعل الاجتماعي داخل التنظيم، ولا يمكن انكار بأي حال من الأحوال أن وجهات النظر حول الفاعل الاجتماعي عرفت انقسامًا ملحوظًا في إدراك ماهية الفاعل الاجتماعي داخل التنظيم. فمع الحركة الأولى للدراسات في النسق التنظيمي والتي قادتها نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك ونسلو تايلور" "Frederick Winslow Taylor" نشأ اتجاه "الفاعل الاقتصادي"، ليقدّم تعريفًا حول الفاعل، وتفسير الرشادة، والعقلية في تنظيم على أنها الزيادة في الانتاجية، مع خفض التكاليف. لكن مسار المفهوم عرف تقديم صورة مختلفة عن الفاعل، أين برز اتجاه "الفاعل النفسي" مع "التون مايو" "Elton Mayo" وغيره من الباحثين الذين ركزوا على تأثير المتغيرات النفسية في توجيه الفاعل إيجابيًا نحو أهداف المشروع التنظيمي، وتعتبر اسهاماتهم بمثابة محاولة لتفسير الأسس النفسية للفاعل الاجتماعي في التنظيم. وتوالت محاولات الحد من القصور المفهوماتي حول الفاعل، الذي تبين أنه لا الجانب الاقتصادي، ولا الجانب النفسي وحدهما كافيان من أجل تقديم تعريف، وصورة واضحة لواقع الفاعل وممارسته في التنظيم، فبرز اتجاه "الفاعل الاجتماعي" مع "شيستر برنارد" "Chester Barnard" ليغطي القصور الناجم عن غياب الرشادة أو ضعف

التفسير النفسي لمنطق الفعل الاجتماعي في التنظيم. وبظهور التوجه الاستراتيجي للتنظيم ظهر اتجاه "الفاعل الاستراتيجي" الذي كان لـ "ميشال كروزيه" وقع كبير في تفسير منطق الرهانات، وقواعد اللعب، وتوزيع القوة للفاعلين في التنظيم. بعدها برز مؤخرًا اتجاه يفسر ما سبق بمنظور "الفاعل الثقافي" في محاولة لتشكيل الفعل الاجتماعي في الثقافة التنظيمية على مستوى الوعي، هذه الأخيرة التي تم الفاء الضوء عليها جراء الأحداث المصاحبة لوصول التنظيم إلى التعدد الثقافي خارج بيئته الاجتماعية والثقافية الأولى بفعل التنظيمات المتعددة الجنسيات. ومع التطور الذي وصل إليه التنظيم اليوم لم يتم تقديم هذا التعريف المتكامل المتغيرات للفاعل الاجتماعي، على هذا الأساس كيف يتم تعريف الفاعل الاجتماعي؟.

إن جهود إيجاد تعريف متكامل المتغيرات للفاعل الاجتماعي يتأثر بدناميكية التنظيم التي تتسارع يوميًا في بيئة مائعة المعطيات، وكذلك بدناميكية البحث التنظيمي، والإداري، والاجتماعي الذي لا يزال يبحث جاهداً عن تعريف يقترب من الدقة للفعل الاجتماعي في التنظيم، ومع زيادة ديناميكية التنظيم والبحث المواكبة لها ارتكز مجال البحث عن الفاعل في مجال الفعل العقلاني، بدمج العقلانية في رؤية التنظيم، وعبر هيكله الفعل الاجتماعي. أين تم إدراك الفاعل الاجتماعي الواقف وراء الفعل الاجتماعي والعكس، وأخذ بعين الاعتبار الدلالات التي يعطيها الفاعل لفعله أثناء الممارسة في النسق التنظيمي من أجل الإحاطة بمفهوم الفاعل الاجتماعي الحالي الذي يوجه التنظيمات الحديثة للمجتمع وتحديد المتغيرات التي يشترك فيها هؤلاء الفاعلون.

اشتملت هذه الدلالات تحديد العمليات الذهنية المسيرة للفعل الاجتماعي في بحثه عن العقلانية في التنظيم، وتعتبر الدلالات النفسية للفعل الاجتماعي بمثابة بحث عن الغاية المضرة في فعل الفاعل الاجتماعي بغية تحديد الفهم المطلوب عن الفاعل الاجتماعي، وما لهذا الفهم من قدرة على تحديد توقع الفاعل الاجتماعي، مع زيادة التوجه نحو الفردانية في التنظيمات الحديثة، حيث يظهر بجلاء "رفع الفاعل لسلطته وتقليصه لسلطة الآخرين، وهنا تغيرت رهانات السلطة في الواقع"،¹⁸ عنها في التسلسل الهرمي الشرعي للسلطة التنظيمية وفق رؤية معينة للفاعل/أو الفاعلين، حيث لا يمكن "تحليل سلوك الفاعل التنظيمي إلا داخل حقول السلطة، ومن خلال تأويل تكيفه العقلاني مع علاقات السلطة".¹⁹

ووفقاً لهذا التغير في علاقات السلطة في الواقع التنظيمي، فإن دمج مفهوم السلطة في تعريف الفاعل الاجتماعي، يعتبر أحد المتغيرات أيضاً التي تأخذ بعين الاعتبار بالإضافة إلى المتغيرات النفسية عند أي محاولة لتحديد مفهوم الفاعل الاجتماعي. فالحاجة إلى امتلاك السلطة تتولد من شعور الفرد في التنظيم بالحاجة إلى السلطة، وعندما يتطور هذا الشعور إلى التفكير في امتلاكها، وأن يمتلكها فعليا، وأن يفكر في استخدامها، وأن يستخدمها، وأن يكون استخدامها لها فعلا ويعطي نتائج، وأن يفكر في استخدام هذه النتائج للتفاوض، وأن يتفاوض، وأن ينجح في التفاوض فيحقق مكاسب، وأن يتابع رحلة امتلاك المزيد من السلطة لتحقيق المزيد من المكاسب، تلك هي الرحلة التي تولدت عند بعض أفراد التنظيم، ولم يتولد الشعور بالحاجة إليها عند أفراد التنظيم الآخرين. فلا يمكن فهم المنظمات وطريقة اشتغالها، بدون فهم سلوك الفاعل التنظيمي، رهاناته، واستراتيجياتهم في إدارة علاقات السلطة والقوة بينهم.

ويجب في هذا الصدد عدم الخلط بين السلطة ومصادر السلطة، فالخبرة، والعلاقات، والمعلومات، والتبعية العاطفية، لا يمثلون بذاتهم سلطة إنما مصادر السلطة، ولكي يتحول مصدر السلطة إلى سلطة فعلية يحتاج الفاعل التنظيمي إلى استخدام مصدر السلطة للتحكم والتفاوض. وفقاً لهذا الأساس يتيح سلوك الفاعل/أو فعله كشف المتغيرات التي تتحكم في تشكيله،

وعندما لا يأخذ التنظيم بعين الاعتبار حركية هذه السلوكات والأفعال التي تتفاعل في محيطه يتحول التنظيم إلى تنظيم غير عضوي أي اصطناعي.²⁰

والفاعل الذي يكون له هذا التوجه في البحث عن السلطة ومصادرها، من أجل الارتقاء في السلم الهرمي للتنظيم، لتحقيق أهداف معينة ذات غايات فردية، أو جماعية يعتبر فعله استراتيجيا، وبين الفاعل الاستراتيجي بالمنظور الكلاسيكي وواقع التنظيم اليوم يجب تشخيص المتغيرات التي أصبح الفاعل الاستراتيجي يأخذ بها في تحديد استراتيجيته في التنظيم، أين يكتسب فعله دلالات أخرى بالإضافة إلى الدلالات التي طرحها "ميشال كروزيه" وغيره من الباحثين، الذين يعتمدون بالبعد الاستراتيجي في تحليل التنظيمات الحديثة.

كما لا يمكن اغفال مكانة الفعل الاجتماعي في سياق الثقافة التنظيمية، سواء كانت هذه الثقافة متجانسة في البيئة التنظيمية أو متعددة الثقافات، فالنظر إلى الفاعل على أساس أنه "منتوج ثقافي" يفسر بعض المتغيرات التي تدخل في تشكيل الفعل الاجتماعي وتحدد مفهوم الفاعل الاجتماعي لاحقا.

وإذا ما تجاوزت السوسيولوجيا في هذا المسعى الاستخدامات المتطرفة لمفهومي الفاعل والبنية من المنظورات الكبرى، أو الصغرى، أو المتوسطة المدى، فإن الفاعل يصنع البنية التي تصنعه، فكل من الفاعل والبنية له طبيعته الخاصة به وأنشطته المميزة له، لكن بينهما تكامل وظيفي، فعمل البنية مكمل لعمل الفاعل، ولا يمكن لأحدهما أن يكون بديلا عن الآخر. والفاعل والبنية وجهان لحقيقة واحدة، فالتنظيم يحتاج إلى فاعل قوي وبنية قوية في نفس الوقت، وإذا كانت البنية قوية سحقت الفاعل وإذا كانت ضعيفة إهمل التنظيم. وعليه تحتاج التنظيمات إلى فاعل قوي وبنية قوية معا.²¹

والتحليل الاستراتيجي يري في علاقة الفاعل بالبنية تعارض في الطبيعة، فالفاعل يمتلك هامشا من الحرية ويسعى إلى امتلاك سلطة واستخدامها لتحكم في البنية وتغييرها بما يخدم استراتيجيته، والبنية تنفي حرية الفاعل بتحكمها في فعله وتحديد حدود اللعبة وقواعدها، حيث أن أحد أكبر التحديات التي تواجه التنظيمات اليوم هو تحدي الجمع بين الفاعل القوي والبنية التنظيمية.

ومن ثم فإن سياق تحليل أثر فعل الفاعل الاستراتيجي المرتبط بالإدارة الاستراتيجية، وافترض قدرة الفاعل الاستراتيجي في التأثير على توجيه هذه الإدارة الاستراتيجية نحو تحقيق إدارة التميز، وفق قدرة هذه الإدارة، وبالذكاء الاستراتيجي لفاعليها. يستدعي إعادة "بناء التنظيم" من أجل تحقيق التكامل بين الفاعلين والبنية، وإيجاد الثقافة التنظيمية المناسبة للبنية الاستراتيجية لهذا التنظيم، لتستطيع استيعاب متغيراته الداخلية والخارجية، بما أن شكل التنظيم قد تغير، والنظريات والاتجاهات الكلاسيكية لم تعد تملك الكفاءة النظرية لتفسير هذا التنظيم الحديث، كما أن النظريات الحديثة بالمتغيرات والأبعاد التي عاجلت بها التنظيم الحديث غابت في تحليلاتها المستجدة المتسارعة التي تظهر كل فترة كاستجابة لتطور الحاصل في البيئة، ويأخذ بها الفاعل من أجل تعزيز موقعه في البناء الاستراتيجي للتنظيم.

في هذا النطاق اعتبر "ميشال كروزيه" التنظيم بمثابة البناء الإنساني الذي يتوجب على الدارس فهم منطق اشتغاله وتحليله، ويرى في هذا الصدد أنه "إذا كان الفعل الإنساني الجماعي يمثل مشكلا مصيريا بالنسبة لمجتمعاتنا، فإن ذلك يرد أساسا إلى عدم كونه ظاهرة طبيعية بل بناء اجتماعي، يطرح وجوده مشكلا، ويتطلب تفسيره الأخذ بظروف بروزه واستمراره"²²، ووفقا لهذا الاعتبار فلكل فاعل اجتماعي في كل درجة من درجات الهرم التنظيمي للسلطة استراتيجيته، هنا يصبح التنظيم عبارة عن تفاعل بين استراتيجيات الفاعلين المختلفة الأهداف والمصالح، وجملة أنماط الفعل والتفكير المتجسدة في

ثقافة التنظيم نتاجا للجماعات الاجتماعية التي ينتمي لها هؤلاء الفاعلون، أين تبلور تلك الثقافة بهدف مواجهة ما قد يطرأ من مشكلات بالنسبة لأهداف ومصالح فاعليهم التي هي أهدافهم ومصالحهم بالضرورة. إن مصدر مفهوم التنظيم يأخذ في معناه، "الفعل الجماعي المنظم" و"البنية المحتضنة" لهذا الفعل الجماعي والداعمة له، فيصعب تحليل بنية الإدارة بمعزل عن مكونات التنظيم، ويصعب تحليل هذه المكونات بمعزل عن الفاعلين الاجتماعيين الذين يساهمون في بناء هذه البنية،²³ كما يصعب تحديد مفهوم الفاعل الاجتماعي بمعزل عن المتغيرات التي تدخل في تكوين هذه البنية، وبناء التميز في التنظيم يحتاج أن يسبق بعملية تحليلية استراتيجية تعطيه المعالم الأساسية التي تتطلبها استراتيجية إدارة التميز.

رابعاً: التحليل الاستراتيجي لإدارة التميز.

التنظيم هو نسق من الأفعال الملموسة من أقل درجات "التميز" إلى أعلى درجات "التميز"، والفاعل الذي يستطيع التحكم في أشكال التميز المسترة ضمن التنظيم "كمناطق الظل" يتحكم في التميز، وكلما استطاع الفاعل كشف هذه المناطق والتحكم فيها فإنه يتحكم في "التميز" في أفعاله باعتبار أن هذا التحكم في مناطق الظل تمثل أوراق رابحة بالنسبة له، حيث أن الممارسات والأفعال ضمن التنظيم وضمن نسق الفعل الملموس تكون من تقليدية إلى إبداعية إلى متميزة. على مستوى التنظيمات البحث عن "التميز" يتطلب البحث عن قيمة جديدة أو الارتقاء بقيمة سابقة يسعى التنظيم في ظلها إلى تغيير و/أو تحسين التنظيم من خلال استراتيجية لـ "التميز" المحددة أساساً في رغبة الفاعلين في كشف أشكال التميز المبهمة وكل فاعل يسيطر على شكل من هذه الأشكال فهو يمتلك الورقة الرابحة لـ "التميز" والضاغطة للبقاء على فعله دون غيره من الأفعال الأخرى للفاعلين.

ويستفيد التنظيم من لعب فاعليه الذين يسعون إلى التحكم والكشف عن أشكال "التميز" الكامنة في التنظيم، وكلما ظهرت هذه الأشكال واستطاع التنظيم تحديدها كان ذلك في صالح هذا التنظيم، وعليه تكون معايير تصنيف الأفعال متعددة ومتناقضة لارتباطها بمصالح كل فاعل على حدى، لأن كل فاعل في التنظيم سوف يخضعها لحسابات تكلفتها وفائدتها بالنسبة لفاعلين آخرين، وأيضاً مدى توافقها مع مصالحه، وبالتالي الفاعل الاستراتيجي في التنظيم يقوم من خلال هذه العملية التصنيفية بمفاضلة عقلانية من خلال أسبقية قيمتها بالنسبة للفاعل من حيث القيمة الأخلاقية، و/أو الاقتصادية، و/أو الاجتماعية، و/أو السياسية، و/أو المعنوية، وفي هذا المعنى أشكال التميز ومعايير التميز سوف تكون ثانوية بالنسبة لكل فاعل لديه استراتيجية معينة في إطار هدف وغاية يسعى إلى بلوغها، لذلك فكل فاعل يضع نسق فعلي ملموس يخدم استراتيجيته، وتكون في نفس الوقت أساسية بالنسبة للفاعل الاستراتيجي عندما يتعلق الأمر بتحديد دلالات أفعال الفاعلين الآخرين وانتماءات الفاعلين الآخرين.

حيث يعمل "التميز" على جعل الفاعل يختلف عن الفاعلين الآخرين وهذه "الدرجة من الاتقان" أو "الدقة" أو "المعرفة" أو "المهارة" سوف تجعل الفاعل يكسب أرباحاً غير متكافئة مع الفاعلين الآخرين وفق درجة الاتقان، أو الانضباط، وغيرها. ولذلك كان لاستراتيجيات التميز أهمية كبيرة في الوصول إلى تحقيق "التميز" المطلوب في المنظمات، وليس شرط أن يتبع الفاعل الطريقة التي يعرف خطواتها العملية ولا تؤدي به إلى "التميز"، بل أن يتبع الفاعل طريقة في العمل - في تنفيذ استراتيجيته - حتى ولو كانت مبهمة أو غير واضحة أو أقل قيمة بالنسبة للبدائل الأخرى وبالنسبة للفاعل، لكن تؤدي إلى تحقيق "التميز"، بمعنى أن "الاختيار الصحيح" يعني اختيار أفضل استراتيجية من الاستراتيجيات المطروحة كبداية، وهذا هو

أساس "التميز" أن يبحث الفاعل عن "التميز" في شكل، أو مبدأ، أو بعد، أو بديل، حتى ولو كان أقل قيمة حيث يمكن من الوصول إلى ممارسات أكثر قيمة تجلب معها للفاعل إضافة إلى "التميز" الريح المادي، والاهتمام، والمتابعة من الآخرين، ويضمن إخضاع أفراد التنظيم واتباعهم له في كل قراراته أو توجيهاته، وهنا يمكن للفاعل الاستراتيجي في التنظيم إذا كان هدفه تحقيق التميز لكل أعضاء التنظيم أن يخضع الفاعلين الآخرين ضمن استراتيجية التميز الخاصة به.

لذلك يبدو السعي لتحقيق التميز لإكمال "الاختيار الصحيح" هو الفعل الأنسب للوصول إلى "التميز"، بحيث أن التميز لا يخضع لفعل الاختيار فقط، بل أيضا لفعل الممارسة، هذا الفعل الذي يعبر عن درجة من المهارة، ودرجة من الدقة، وكذلك درجة من الكفاءة في اختيار الفاعل الاستراتيجي لممارسات معينة دون غيرها من أجل تحقيق "التميز".

يقودنا هذا الكلام إلى فكرة أخرى تعبر عن المعنى الأصلي في التميز هي أن "التميز" ليس مطلقا لأن مستوى التميز وفق درجات معينة، ومحددة، وكذلك معايير التميز تأتي من المقارنة من أفعال "الأكثر" أو "الأقل". بمعنى الأفعال التي تثبت أنها الأكثر تميزا من بين الأفعال الأقل تميزا وفق درجات "التميز"، تمثل صورة من صور الممارسة المثالية، وبمجرد إدراجها في التمثل الاجتماعي في التنظيم تفرض كقاعدة على الموظفين الجدد في التنظيم، وتأخذ صفة "الإلزام" ضمن معايير "التميز" إلى أن يأتي فاعل استراتيجي آخر ويتجاوز سقف "التميز" القاعدي في التنظيم ويشكل "استراتيجية تميز" مغايرة وينفذها ليحصل من خلالها على "تميز" يكون أعلى درجة من "التميز" القاعدي السابق.

كما ويتجه بنا هذا الكلام إلى القول، بأن كل معيار لـ "التميز" وكل شكل لـ "التميز" يساعد على الحفاظ على هرمية الانضباط، ويعطي هوية للإتقان، على الرغم من تجدد الفاعلين إلا أن هوية "التميز" سوف ترتبط بفعل قاعدي "مسبق" متعارف عليه. بمعنى أثبت بالممارسة هذه القاعدة وهي الانضباط، والاتقان، ومن ثم الاختلاف، وعلى أساس هذه القاعدة يتم قياس مدى الوصول إلى "التميز" أو تجاوز هذه القاعدة في "التميز"، ومن ثم الاختلاف في أفعال الفاعلين الاستراتيجيين في التنظيم مدام أن "التميز" ليس مطلقا بل نسبي، وبالتالي فالبحث عن "التميز" هو ممارسة مستمرة ودائمة بالنسبة للفاعلين الاستراتيجيين.

وتأخذ قاعدة "التميز" بالنسبة لكل تنظيم الزاميتها من التعاقد الذي يحصل بين التنظيم والفاعلين فيه وتفقد هذه القاعدة الزاميتها بمجرد ظهور أفعال متميزة عن قاعدة "التميز"، الأمر الذي يفقدها التزامها ويفقد العقد إزاميته هو الاختلاف في الممارسة أو في "فعل التميز".²⁴

ولا يعني "التميز" كما لا يساوي الالتزام الأخلاقي، و/أو الالتزام الاجتماعي، و/أو الالتزام الوظيفي، وغيره من الالتزامات التي يقتضيها أي دور اجتماعي، بل أن كل هذه الالتزامات تمثل شكل من أشكال "التميز"، حيث أن الالتزام بقاعدة عامة متعارف عليها لا يكفي لضمان "التميز" لأنها في متناول الجميع وبإمكان الجميع الوصول إليها.

فغالبا ما يتطلب "التميز" مهارة كبيرة في اللعب بالقواعد التنظيمية، أو اللعب معها، بمعنى المعرفة بكيفية الاستفادة من الغموض، والتناقضات، واستخدام هذه التناقضات، أو الثغرات، ف"الفاعل الاستراتيجي" المتميز هو من يستطيع ويعرف كيفية التحرر من القواعد التنظيمية، والتقاليد التنظيمية، ويعيد إنتاج قواعد وتقاليد تنظيمية أخرى ضمن استراتيجيته المحددة مسبقا تضمن له "التميز"، هذا الأخير الذي هو نتاج أفكار مختلفة ومتناقضة اعتمادا على استراتيجيات، ومصالح، وعلاقات جدلية بين الفاعلين، والرغبة في "التميز" هو الذي يدفع الفاعلين في مجال معين أن يترك جزء من الغموض في كل فعل اجتماعي داخل التنظيم، حيث أن "الرغبة في التميز" عند كل فاعل هي التي تدفعه إلى محاولة الاقتراب من

استراتيجية الفاعلين الآخرين للتميز، في محاولة تتجاوزها أو تغيرها أو افشلها، لأن "التميز" ليس مجرد توافق. لذلك الفاعل لا يستطيع تحديد استراتيجيته في "التميز" بدون أن يكشف استراتيجية "التميز" الخاصة بالفاعلين الآخرين، وعليه فالرداءة بالنسبة للفاعل هي انعكاس لفشل الفاعل في قراءته الاستراتيجية لتمييز الفاعلين الآخرين، كما أنها أيضا انعكاس لفشل الفاعلين الاستراتيجيين في تحديد الخيار الأفضل لصياغة استراتيجية التميز، وأيضا الممارسة الاستراتيجية العقلانية في الوصول بهذه الاستراتيجية نحو تحقيق التميز.

والتميز يتكون من الوقوف باستمرار على حافة الشرعية. بمعنى أنه لا يخرج عن القواعد القانونية التي تحكم التنظيم، لكن فعل "التميز" والممارسة المؤدية نحو تحقيق هذا الفعل تتقارب مع القواعد القانونية، ومع السلطة القانونية، وتتحكم في نقاط الارتباب، والغموض، والشك الذي يحتويها، لأن كل تنظيم مهما كان بنائه مشكلا تشكيلا دقيقا بجزيئاته البنائية المختلفة، لا يمكنه أن يتحكم في كل الأفعال داخل التنظيم، وفي أدق الجزئيات، والممارسات التي تتم داخل التنظيم، مما يؤدي إلى وجود مناطق للانفلات التي يستغلها الفاعل الاستراتيجي في تحديده لاستراتيجيته للتميز، وفي تمرير ممارسته من خلالها في محاولة لتحقيق هذه الاستراتيجية. وبالتالي لن يخرج الفاعل الاستراتيجي في سعيه نحو تحقيق التميز من القواعد الشرعية للقانون التنظيمي والسلطة التنظيمية الرسمية، لكن يخلق أو ينتج نسق ملموس من الأفعال ليست هي الأفعال التي حددت في النسق الرسمي للتميز، بل تمثل مجموعة من الأفعال اعتاد التنظيم على العمل بها في الحالات العادية للتنظيم وكذا في حالات الغموض والشك.

وما دام التميز لا يخرج عن السلطة القانونية الرسمية وحتى ولو كانت هذه السلطة مقولبة بما يخدم الأهداف الاستراتيجية لكل فاعل في التميز، فإن التميز يأخذ موضعه وطريقه بالنسبة للفاعل الاستراتيجي في التسلسل الهرمي للتنظيم، فيحدد التسلسل الهرمي للتنظيم تسلسل هرمي للتميز مدام أن التميز لن يخرج عن السلطة الرسمية في التنظيم، مما يستوجب على الفاعل الاستراتيجي ليس الاكتفاء فقط بتحديد استراتيجية التميز، بل أيضا أن يحدد التسلسل الهرمي الذي يحقق التميز أو التسلسلات الهرمية، بمعنى أن يعمل الفاعل الاستراتيجي على ضبط طريقة التنظيم الداخلي للعمل، وهذا الضبط يمثل الضبط الموجه نحو "التميز"، في إطار تحديد دقيق لنسق الفعل الملموس، وأن يتجاوزه في تحديد نسق الفعل الملموس وغير الملموس الخاص بالفعل الاستراتيجي، وليس بالنسق الفعل الملموس الخاص بالتنظيم فقط، حيث أن الفاعل في تحديده لنسق الفعل الملموس للتنظيم. بمعنى فكرة "ميشال كروزيه"، سوف يتوقع تحركات الفاعلين الآخرين من خلال ضبطه لكل العلاقات التي يتفاعل التنظيم من خلالها، بالإضافة إلى أنه -الفاعل- يدخل في تحالفات تعاونية تضمن بقاء نسق الفعل الملموس بالنسبة للتنظيم على نفس الحال الذي حدده الفاعل الاستراتيجي، مما يهيئ المجال لتمرير نسق من الأفعال الملموسة وغير ملموسة الخاصة بالفاعل الاستراتيجي الذي يدرك من خلال هذه المراحل المسبقة أن "التميز" يتم من تركيب عدة مكونات تنظيمية لا يعطيها الفاعلون الآخرون حقها.

وحتى ولو كان الفاعلون في التنظيم يتناقشون من أجل تحديد التفوق، ومن ثم "التميز"، ويصطدمون ويتجادلون من أجل هذا المسعى، فمن الواضح أن "التميز" بالنسبة للفاعل الاستراتيجي وبلوغه للربح المادي، والمعنوي، والرمزي، ينتعد إلى ما هو أبعد من المكونات التنظيمية والأفعال التنظيمية الواضحة، بل الأبعد من "التمكين" الذي قد يتحصل عليه "فاعل" على حساب "فاعل آخر"، أو يتحصل عليه كل الفاعلين في التنظيم، لأن "التميز" سوف يعتمد بدرجة كبيرة على كيفية تحديد "معياري التميز" الذي على أساسه يمكن للفاعل أن يقيس فئة ودرجة "التميز" في التسلسل الهرمي التنظيمي، حتى يتميز ذاتيا

أو فرديا، ويخلق فائدة، وقيمة للمجتمع. وبالتالي لن يكون الرضا الذاتي والتقييم الذاتي قيمة فردية، و/أو قيمة اجتماعية، إلا إذا أكدته الجهات الأخرى الفاعلة فكرا وفعلا.

من هنا تأتي أهمية التسلسل الهرمي للتميز ضمن التسلسل الهرمي الرسمي للتنظيم، لأن هذه التسلسلات الهرمية الرسمية للتنظيم تنشأ داخل دائرة واسعة من الممارسين - الفاعلين -، وهي موضوع للتوافق بين مختلف الفاعلين الاستراتيجيين الذين يحاولون بأي طريقة خلق التنظيم الرسمي للعمل الذي يخدم أهدافهم ومصالحهم، كما أن هذه التسلسلات الهرمية هي موضوع للتوافق النسبي في الآراء لأن كل فاعل له استراتيجية الخاصة به، ومن هنا تأتي أهمية وضرورة التحليل الاستراتيجي الذي يقوم به الفاعل الاستراتيجي، الذي يستطيع بمقتضى هذا التحليل الاستراتيجي أن يمتلك رأي ورؤية عن كل فاعل وممارس، مما يساعده -الفاعل الاستراتيجي- على تحديد وضعه ووضع الفاعلين والممارسين الآخرين في تراتب التسلسل الهرمي، كما أن انشاء التسلسل الهرمي قد يكون بشكل غير رسمي، بحيث يحدده الفاعل الاستراتيجي من خلال قدرة على الحدس، والتوقع، أي على مدى قدرتهم على حدس التميز في التسلسل الهرمي غير الرسمي، وعندما يرغب الممارسون أو الفاعلون في معرفة الفاعلين، والممارسين المتميزين، فإنهم يبحثون على السلطة الشرعية -الرسمية- الكافية لإنشاء تسلسل هرمي للتميز لا جدال فيه، ويتم تطويرها لاحقا وفقا لمعايير "موضوعية". بمعنى أن تحديد "التميز" يخضع لاعتبارات الفاعلين الاستراتيجيين، حيث أنه مجموعة من التفضيلات الفردية التي لا تخرج عن الشرعية الرسمية، لكن مع تكيف هذه الشرعية مع هذه التفضيلات الفردية غير رسمية لتشكل بعد اعتمادها قاعدة "التميز" في التنظيم، وبالتالي تبني وفق رؤية فاعل واحد، أو مجموعة من الفاعلين المتحالفين. كما أن البحث عن التميز عملية مستمرة فتطور قاعدة التميز بمعايير موضوعية لا تخرج عن الشرعية الرسمية.

نفهم مما سبق أن صنع التسلسلات الهرمية في التنظيم سواء التسلسل الهرمي الشرعي، أي الرسمي للتنظيم، والتسلسل الهرمي للتميز، سواء كان منذ تحديد السلطة الرسمية للتنظيم، أو من تحديد الفاعلين الاستراتيجيين بإنشاء تسلسل هرمي للسلطة غير الرسمية وتسلسل هرمي غير رسمي للتميز، فإنه ليس بعملية بسيطة للفاعلين، خصوصا عندما يكون على الفاعل أن يتفق مع السلطة الشرعية القانونية للتنظيم، وجميع الفاعلين والممارسين في التنظيم والمتابعين للنشاط أو العمل، والفاعل هنا يخضع النظر عن سلطته، هدفه، غايته، تحالفاته هو في موضع خلق أشكال جديدة من "التميز" تكون قادرة على تنظيم هذه المنافسة بين الفاعلين في مختلف اتجاهات التفاعلات التي تنشئ بين هؤلاء الفاعلين "فاعل رسمي-فاعل رسمي"، "فاعل غير رسمي - فاعل غير رسمي"، "فاعل رسمي - فاعل غير رسمي".

وفي سياق الأفكار السابقة يمكننا القول أن تحقيق التميز في التنظيم ومن ثم الحفاظ عليه يجب أن يرتبط باستراتيجية محددة للتميز، بحيث تكون هذه الاستراتيجية المحددة بفعل البحث عن التميز، وعلى أساسها يكون للفاعل الاستراتيجي وعلى أساس يومي اتجاه واضح في الممارسة نحو تحقيق "التميز" ومن ثم المحافظة عليه وتطويره.

في هذا الطرح نجد الباحث "جون فرانسوا بيير" "Jean François Pierre" الذي يرى أن الحفاظ على التميز يكون وفق اتجاه واضح يسعى إلى التميز، في كل عمليات، ومجالات، ونشاطات التنظيم، كما ويقول المستشار والخبير "توم ديغوت" "Tom Decotii" في كتابه "Make it Glow"، مع 25 عاما من الخبرة مع مديري الأعمال في مختلف القطاعات يشعر أن الكثير منهم لا يعرفون كيفية تحقيق التميز، وبخاصة الحفاظ على مستوى التميز، وهو يفسر أسباب ذلك من خلال "الجمع بين النظرية والتطبيق، بمعنى أن التميز حسب "توم" يجب أن ينطلق من رؤية فكرية ومعرفية معينة، توجه

عملية التطبيق أو توجه فعل الممارسة، ولكي تنجح التنظيمات وبخصوص الشركات حسب "توم" في تحقيق "التميز"، يجب أن تبني استراتيجية تنافسية للتميز، مع ضرورة وأهمية تطوير قيم ثقافية تنظيمية قوية تساعد على تطبيق المبادئ الأساسية كما الشروط الأساسية للتميز²⁵

وتحديد استراتيجية التميز يعني أن الفاعل الاستراتيجي قد حدد التميز في قيمة معينة، والمطلوب عليه أن تكون هذه القيمة هي القاعدة عند كل الممارسين في التنظيم، حيث أن "التميز" هو قيمة مطلقة وقيمة نسبية في ذات الوقت، لأن تقييم "التميز" يتم فقط وفقا لأهداف دقيقة يحددها الفاعل، ولذلك يمثل "التميز" قيمة مطلقة داخلية لأنها مرتبطة بتحديد الفاعل، وبالتالي هي مطلقة بالنسبة لمحددها، وقيمة نسبية خارجية أين يتم قياس "التميز" من حكم الآخرين، والفاعل الذي يسعى إلى "التميز" يجب أن يتوافق مع العبارتين التاليتين "أبذل قصاري جهديك" و "كن الأفضل".

وفي أي مجتمع يرفع شعار المساواة والعدالة فإن السعي إلى "التميز" للجميع هو بالطبع تفكير مثالي بحيث لا يمكن تحديد معايير "التميز" مسبقا، ويتم مصادرة التميز لعدد قليل فقط من الأفراد، ويتبع نفس الأمر في التنظيمات الاجتماعية للمجتمع، لكن رغم ذلك تلك المثالية المرتبطة بطبيعة ودلالة معنى "التميز" يجب أن تحدد مساواة حقيقية في الفرص للجميع سواء كانوا أفراد في المجتمع، أو في أشكال تنظيمية مختلفة،²⁶ وهنا يتم منح الفرص المتكافئة على أساس تصور التميز فقط في التنوع، بمعنى "الاختلاف" على أن لا يقتصر "التميز" على عدد قليل من المجالات لأنه لا يوجد أي نشاط بشري "متفوق" على الآخر بل نتائج كل نشاط هي من تحدد "التفوق" و "التميز".

خاتمة:

التنظيم كوسيلة لتحقيق التميز كما اعتبره "إدريس أو هلال" والذي يشبهه بالجسم المتحرك في ساحة التنافس والصراع التي تظهر في تخطيط الأهداف، وتحقيق النتائج، وترشيد استخدام الموارد، والتنافس على الريادة،²⁷ سوف يخفي حسب المقاربة الاستراتيجية للتنظيم حقيقة اللعبة التنظيمية، وتحويل انتباه الأفراد عن علاقات القوة القائمة بين الفاعلين التنظيميين، وعن المصالح الفردية، والفئوية الموجودة داخل التنظيم، الذي هو لعبة قائمة على لاعبين تنظيميين وعراقيل يضعها الفاعلين لبعضهم لمنعهم من الدخول في اللعب أو تقويض حريتهم عند الدخول، وقواعد اللعب، ورهانات تعطي للعب معناه واتجاهه، بالإضافة إلى فئة كبيرة من لم يدخلوا في هذه اللعبة مباشرة لكنهم مسيرونها مما يجعلهم يحتاجون ممارسات خاصة لتعليمهم الفاعلية التنظيمية. لأن علاقات القوة بين اللاعبين هي أهم عنصر في البناء التنظيمي.

هنا ما يجب التأكيد عليه مقترح ضروري يجب الوفاء به في التنظيمات التي تسعى إلى تحقيق التميز، أن التحليل - السوسيولوجي - الاستراتيجي يمثل ركيزة أساسية لبناء وعي تنظيمي يساهم في ضمان توازن الحقوق والواجبات داخل التنظيمات على أساس من البحث والسعي المشترك نحو التميز التنظيمي بفضل إدارة التميز من خلال البحث عن التميز في التسلسل الهرمي للتنظيم.

الهوامش:

¹ - Guy rocher: le sociologue et la sociologie dans l'administration publique et l'exercice du pouvoir politique, sociologie et sociétés, revue réflexions sur la sociologie, Les presses de l'Université de Montréal, volume 12, N° 2, octobre 1980, p 20

² - Philippe Perrenoud : sociologie de l'excellence ordinaire Diversité des normes et fabrication des hiérarchies, Paru in Autrement, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation , Université de Genève, n° sur l'excellence, janvier 1987, p65.

³ - عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، ط1، القاهرة، 2011، ص ص 24-43.

⁴ - Guy rocher: : Op.cit, p 20

⁵ - Ibid, p p 05- 08.

⁶ - Philippe BEZES et Patrick le lidec: politiques de l'organisation les nouvelles divisions du travail étatique, revue française de science politiques, vol 66 N°3-4, 2016, p 410.

⁷ - Guy rocher: Op.cit, p p 09-10.

⁸ - Michèle Charbonneau: Nouveau Management Public, le Dictionnaire Encyclopédies de l'administration publique, p 01, www.dictionnaire.enap.ca.

⁹ - Ibid, pp 02 et 03

¹⁰ - Julia Bosse, Alexandre Heichlinger, Emanuele Padovani, Jan de Vanebo: In Search of local Public Management Excellence Seven Journeys to Success, Publications service, the Nether lands, 2013, p146.

¹¹ - Lusin Bagla: Sociologie des Organisation, édition la découverte, Nouvelle édition, 2003, pp 05 et 06.

¹² - Eric Dion: le Management Publique Stratégique un cadre de référence pour les "Action publiques", Article CÉAP, 2014, pp04-06.

¹³ - Michel Crozier et Erhard Friedberg: L'acteur et le système les contraintes de l'action collective, éditions du seuil, 1^{er} édition, Paris, 1977, p 45.

¹⁴ - ساحلي ياسين: التحليل الاستراتيجي، 2017/10/24، ج1، - ساحلي ياسين: التحليل الاستراتيجي، <http://felssafa.over-blog.com/article-72141323.html>، 13:36

¹⁵ - Michel Crozier et Erhard Friedberg : Op.cit, pp 50

¹⁶ - Ibid, pp 50- 471.

¹⁷ - ساحلي ياسين: مرجع سابق.

¹⁸ - إدريس أوهللال: التنظيم، مجموعة الأكاديميات العربية، ط، د.م. ، 2016 ، ص 111.

¹⁹ - نفس المرجع، ص 111.

²⁰ - نفس المرجع، ص 118-160.

²¹ - نفس المرجع، ص 134-140.

²² - عائشة التايب: مرجع سابق، ص ص 60 و 69.

²³ - إدريس أوهللال: مرجع سابق، ص 140.

²⁴ - Philippe Perrenoud : Op.cit, p66

²⁵ - Jean François St Pierre: Comment entretenir l'excellence de votre entreprise, la librairie Coop HEC Montréal, 19 /08/2015, 12 :03h, <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/comment-entretenir-l-excellence-de-votre-entreprise/501441>

²⁶ - claude allègre : la recherche de l'excellence, 11 /08/2017, 12 :33h, https://www.lexpress.fr/actualite/politique/la-recherche-de-l-excellence_490310.html

²⁷ - إدريس أوهللال: مرجع سابق، ص 17.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب باللغة العربية.

1- إدريس أوهللال: التنظيم، مجموعة الأكاديميات العربية، د.ط، د.م. ، 2016 ،

2- عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، ط1، القاهرة، 2011.

ثانياً: الكتب باللغة الأجنبية:

3- Lusin Bagla: Sociologie des Organisation, édition la découverte, Nouvelle édition, 2003, pp 05 et 06.

4- Michel Crozier et Erhard Friedberg: L'acteur et le système les contraintes de l'action collective, éditions du seuil, 1^{er} édition, Paris, 1977, p 45.

ثالثاً: الرسائل العلمية.

5- Philippe Bezes: Sociologie Des Administrations Publiques- Transformation des bureaucraties et politiques de réforme de l'état, Magister Science politique, Majeure

Sociologie politique comparée, Paris,
Année universitaire 2012/2013

publique, p 01,
www.dictionnaire.enap.ca.

رابعاً: المجلات والدوريات.

- 6- Eric Dion: le Management Publique Stratégique un cadre de référence pour les "Action publiques", Article CÉAP, 2014, pp04 -06.
- 7- Guy rocher: le sociologue et la sociologie dans l'administration publique et l'exercice du pouvoir politique, sociologie et sociétés, revue réflexions sur la sociologie, Les presses de l'Université de Montréal, volume 12, N° 2, octobre 1980, p 20
- 8- Philippe Perrenoud :sociologie de l'excellence ordinaire Diversité des normes et fabrication des hiérarchies, Paru in Autrement, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation , Université de Genève, n° sur l'excellence, janvier 1987, p65.
- 9- Julia Bosse, Alexandre Heichlinger, Emanuele Padovani, Jan de Vanebo: In Search of local Public Management Excellence Seven Journeys to Success, Publications service, the Nether lands, 2013, p146.

خامساً: المواقع الإلكترونية.

- 10- ج1، ساحلي ياسين: التحليل الاستراتيجي، 13:36، 2017/10/24http://felssafa.overblog.com/article-72141323.html
- 11-Claude allègre : la recherche de l'excellence, 11 /08/2017, 12 :33h, https://www.lexpress.fr/actualite/politique/la-recherche-de-l-excellence_490310.html
- 12-Jean François St Pierre: Comment entretenir l'excellence de votre entreprise, la librairie Coop HEC Montréal, 19 /08/2015, 12 :03h, http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/comment-entretenir-l-excellence-de-votre-entreprise/501441
- 13-Michèle Charbonneau: Nouveau Management Public, le Dictionnaire Encyclopédies de l'administration