

إستراتيجيات الفاعلين الناتجة عن نظام الحوافز القائم  
و تأثيرها على الأداء الوظيفي داخل المنظمة.

ترمول لطفي

أستاذ مساعد

جامعة المدية

ملخص:

إن التنظيمات الرسمية باختلاف أنواعها و أحجامها، تتشكل بداخلها تنظيمات غير رسمية ، هذه التنظيمات التي يعتبرها بعض المختصين بأنها تلقائية النشأة و غير مخطط لها ، فمرور الزمن و بتعدد التنظيمات و زيادة حجم العمل و ظهور بما يسمى ضغوط العمل و وجود العصبية الخلدونية داخل التنظيم بالإضافة إلى تطور هذه التنظيمات أدى إلى ظهور ما يسمى بإستراتيجية الفاعلين و التي تحدث عنها ميشال كروزي و أوضحها و بينها، فهذه المقالة بينت لنا الأقطاب التي إستعملها ميشال كروزي و التي بلورت له هذه الفكرة و فيها أيضا شرح مفصل لهذه الإستراتيجية التي قد تكون فردية أو جماعية و ما مدى تأثيرها على النسق الموجودة فيه، هذه الإستراتيجيات و التي تطورت في عصرنا هذا و أصبحت تعرقل أكثر السير الحسن للمنظمات و خاصة الإدارات العمومية التي وجدت لخدمة أفراد المجتمع و تسهيل لهم سير حياتهم، فبعدها كانت هذه الإستراتيجيات تخلق هوامش حرية بينها و بين السلطة الرسمية ، تطورت و أصبحت تعرقل كثيرا مصالح التنظيم و هذا راجع للقوانين الصارمة المطبقة و زيادة التخصص الدقيق في المهام مما أدى إلى ظهور الروتين و الملل من جهة و ضعف نظام الحوافز المطبق الذي لا يتماشى مع الواقع المعاش من جهة أخرى، فخلقت بداخل التنظيم عدة إستراتيجيات هجينة أثرت بالسلب على الأداء الوظيفي و هذا ما انعكس على الولاء التنظيمي و الفعالية التنظيمية، فيجب على صناع القرار التنظن لهذه الظاهرة التي بدأت تكبر و بدأت تنجذر في ثقافة أفراد التنظيم، و يجب التفكير في وضع عقلنة تحتوي هذه الإستراتيجية الفردية و الجماعية للفاعلين و النظام البيروقراطي المطبق.

---

**:Résumé de l'article**

Dans les organisations formelles de toutes sortes soit du point de vu de leurs volumes ou de leurs catégories elle se crée d'autres organisations dites **informelles**, ces organisations poussent spontanément et sans planification et elle travail au profit de l'organisme concerné, et avec le temps, et la complexité des organisme et le cumule du volume de travail et la naissance de la tension et la dureté du travail, et la présence de l'appartenance « khaldounnienne» dans les organismes, en plus vu leurs développements tout cela va pousser a la naissance de la stratégie des acteurs de Michel Crozier, a expliqué et développé, Michel Crozier à expliquer cette stratégie qui peut être individuel ou collective d'après des pôles bien utilisé à l'impact sur le modèle qui existe.

A cet égard, cette stratégie qui d'évolue rapidement à notre époque et devenue dangereux surtout dans l'administration public qui est à l'utilité des citoyens, la présence des réglementations draconiennes appliqués et l'augmentation de la spécialisation de plus en plus dans la tâche et l'émergence de la routine et l'ennui, et la carence (faiblesse) des motivations applicables, ce qui ne correspond pas à la réalité du travail, ils ont été créés à l'intérieur de plusieurs stratégies de réglementation hybride impact négatif sur le rendement du travail et qui est ce qui se reflète dans la loyauté envers l'organisation et l'efficacité organisationnelle, les décideurs doivent être attentifs à ce phénomène, qui a commencé à croître et a commencé à prendre racine dans la culture des membres de l'organisation, et doit être pris en compte dans le développement de la rationalisation contenant ces acteurs stratégiques individuels et collectifs et le système bureaucratique .appliquées

## مقدمة:

قبل الحديث عن إستراتيجيات الفاعلين التي أردنا تسليط الضوء عليها، و التي إكتشفنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في مديرية أملاك الدولة لولاية المدية و باستعمال التقنيات المساعدة كالمقابلة و الملاحظة بالمشاركة أن نظام الحوافر الحالي الذي لا يتماشى مع واقع الموارد البشرية، و لا يلبي حاجياتهم أدى إلى تشكل إستراتيجيات الفاعلين السلبية التي تحدث عنها ميشال كروزي و التي أثرت على الأداء الوظيفي بالسلب و هذا ما أثبتته الدراسة، و هذا أيضا ما أدى إلى إنعدام الولاء التنظيمي و عدم وجود فعالية تنظيمية، و مما أدى إلى إنعدام الثقة بين الموظف و الإدارة هذا من جهة، و جهة أخرى و كنتيجة لكل ما قلناه هو إنعدام الثقة بين المواطن الجزائري و الإدارة، و هنا على صناع القرار أخذ هذه القضية بجدية و محاولة وضع خطط تقييمية لمعالجة هذه الإستراتيجيات التي و كما أوضحنا لنا ألان توران في كتابه نقد الحضارة (critique de la modernité) أن هذه الإستراتيجيات إذا لم تفهم و تعالج بحكمة فإنها يمكن أن تتحول إلى حركات إجتماعية يفوق صداها النقابات و تحدث فوضى في المجتمع، و السبب الرئيسي و جوهر القضية في كل ما قلناه هو نظام الحوافر القائم و القديم الذي أصبح لا يتماشى مع تطورات هذا المورد البشري و الذي أصفر عنه إنتاج عدد كبير من الإستراتيجيات السلبية التي تعيق تحقيق أهداف الإدارة، هذا ما جعلنا نقوم بالحدثين ميشال كروزي و خاصة نظريته الشهيرة التحليل الإستراتيجي المفسرة لسلوك المورد البشري داخل التنظيم، هذه النظرية لم تأتي بالصدفة بل جاءت عن طريق التراكم المعرفي و استعماله للنقد المنهجي البناء أو كما نطلق عليه إسم إستيمولوجيا العلم، كما ساهمت أيضا تنقلاته إلى الولايات المتحدة الأمريكية و دراساته النقدية لعلم الاجتماع الأمريكي الذي أعطى ميشال كروزي هذا التحليل و بنى شخصيته و نمى موهبته وأعطاه الفطنة و الملاحظة الصائبة و المحللة للوضع إعطاءه بعد النظر بالإضافة مع جودة إستعمال التكنولوجيا الحديثة و خاصة تكنولوجيا المعرفة، واقع لا يمكن تجاهله في تشكيل الصبغة الخاصة في تحليلاته، فهو يرى بأن المنظمة هي ظاهرة إجتماعية و هي بناء إجتماعي يسمح بإدماج إستراتيجية الفاعلين المشاركين حيث تتضمن الحرية و الإستقلالية من خلال أن هذه الموارد البشرية هم أحرار و متعاونون، و من جهة أخرى يرى أن التنظيم ليس آلة له مردوديته الخاصة بل يرتبط بمجموع القدرات الإنسانية المكونة له من خلال التنسيق للأنشطة بشكل عقلائي و التي ترتبط بتطوير الغايات بالشكل الذي يكون فيه الأفراد قادرين على لعب لعبة التعاون بينهم، لهذا سوف نحاول من خلال هذه المقالة أن نوضح الركائز الفكرية التي ساهمت في تجسيد أطروحة التحليل الإستراتيجي و هذه الركائز هي: النموذج الألماني المثالي للبيروقراطية الذي وضعه ماكس فيبر و الإتجاه السلوكي المتجسد في لوثناس و إلتون مايو و ماسلوو مافريكتور و هاربرت سيمون ، ثم الإتجاه البنائي الوظيفي المتجسد في تالكوتنبارسونز و هربرت سبنسرو روبرت ميرتون وصولا إلى علم الاجتماع التنظيمات الأمريكي و المتكون من العمالقة أمثال فيليب سالزنيك و ألفن فولدنر.

و من خلال هذه المقدمة المتواضعة سوف نطرح السؤال التالي: كيف وصل ميشال كروزي إلى وضع و تجسيد

## عبقرية التحليل الإستراتيجي؟

لقد تم وضع هذه النظرية كما أشرنا سابقا بفضل التراكم العلمي فهذا التراكم هو أساس صياغة أي نظرية جديدة،

و من خلال هذا المبدأ قام كروزي بما يلي:

- أول ما نبدأ به هو النموذج البيروقراطي لماكس فيبر و كيف ساهم في بلورة فكرة كروزي الجديدة:

1- **النموذج الفيبري البيروقراطي:** هو نظرية شاملة و منظمة لجميع التنظيمات البيروقراطية و أهتم فيبر بظواهر النمو التنظيمي المرتبط بالدولة الحديثة المتمثلة بتقسيم العمل- التخصص- مركزية القرار، من أجل الوصول إلى الفعالية و العمل السوسيوولوجيلفيير يتمثل في النماذج الثلاث (03) و التي ربط السلطة العقلانية بالنموذج البيروقراطي داخل الهيكل الرسمي الذي يقوم على: تقسيم العمل- التخصص الوظيفي- التدرج الهرمي للسلطة- المسؤولية الوظيفية- فصل الإدارة عن الملكية الخاصة و العلاقات الرسمية و البيروقراطية هي أحد أنماط التنظيم المعقد<sup>(1)</sup>، و لقد قدم أصحاب البنائية الوظيفية إنتقاداتلفيبر و من أهمها:

- **روبرت ميرتون:** إكتشف المعوقات الوظيفية داخل النظام البيروقراطي و عدم إعطاء أهمية للخلل الوظيفي.

- **قولدر:** كشف التناقض بين التدرج الهرمي و المعرفة الفنية<sup>(2)</sup>.

- **ساليينيك:** إكتشف الجوانب الغير رسمية و إغفال الجانب الإنساني و تقليص الحرية و الإستقلالية من خلال تجسيد الروتين و تعقد التنظيم.

- **ريمون بودون:** صرامة القوانين و الإجراءات تولد الصعوبة في التنسيق بين أفراد المنظمة الذين يشغلون مناصب مختلفة حسب الهيكل التنظيمي و يعقد و يجهد دورالرقابة.

- و أما **كروزي** فنقد النظام البيروقراطي كما يلي:

إن فيبر تجاهل الكثير من الركائز داخل التنظيم أهمها: **ظاهرة الصراع و السلطة الغير رسمية و قوتها و القائد الغير الرسمي و تأثيراته داخل التنظيم و كذا الإتصال الغير الرسمي و التغير في العلاقات داخل التنظيم الواحد، و ظهور الحلقة الإدارية المفرغة** بحيث إتساع نطاق المراقبة يقلل الفعالية و التحكم و يسبب لدى المشرفين و المنفذين الميل إلى **إستراتيجية الأمن<sup>(3)</sup>**، و أضاف كروزي بأن الإنسان كائن معقد يمتاز بالغموض (يدخل في كلمة الغموض التغير و المرونة و الوعي) و من الصعب الإمام بأهدافه و إستراتيجياته و من الصعب الإعتماد على القواعد الصارمة بدون وجود صراع و علاقات القوة و السلطة، و سيطرة الفاعلين، فيجب على المنظمات الحديثة الزيادة من درجات الحرية و الإستقلالية للتنظيم لضمان الإستمرارية و القدرة على المنافسة في الأسواق الدولية و نفهم من هذا الإعتماد على **حلقات الجودة المبنية في إدارة الجودة الشاملة.**

2- **الإتجاه السلوكي:** تحدث هذا الإتجاه بأن السلوك هو ذلكالتفاعل الذي ينتج من الفرد إتجاه الوسط الداخلي للمنظمة و الوسط الخارجي لها هذا من جهة، و من جهة أخرى هو ذلك التفاعل بين الفرد و مكونات المنظمة من أدوات تقنية و تكنولوجية يستعملها هذا الفرد بالإضافة إلى الهيكل تنظيمي الذي تتفاعل داخله هذه الأفراد من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمة، و هذا ما قاله لوثانس و لقد أكد أنصار المؤسسة السلوكية و علماء النفس الإجتماعي على أن التنظيم هو كيان إجتماعي و ليس ميكانيكي و مثل هذا الإتجاه نجد مدرسة العلاقات الإنسانية حيث إهتمت بإيجاد الحل للمشاكل الإنسانية التي تجاهلها تايلور من خلال إنتقاداتو جههاإلتون مايو، فهي حركة تصحيحية للمفاهيم و المبادئ التقليدية فيما يتعلق بطبيعة العاملين و كيف يتم الإستفادة من طاقاتهم و تفجير إبداعاتهم<sup>(4)</sup> و كانت من نتائجه أن الأجر ليس هو المحرك و المحفز الأساسي للعمل و أن هناك عوامل أخرى نفسية إجتماعية، هذا التصور جاء ضد التصور الميكانيكي للسلوك الإنساني<sup>(5)</sup>.

- و رد كروزي على كل هذا بقوله أن الإنسان في التنظيم لا يمكن إعتباره كآلة أو كقوة عضلية (يد عاملة) كما قال تايلور و الذي بهذا المفهوم يصبح يمثل عالم الأشياء بدلا من عالم الأشخاص و عالم الأفكار و عندما نقول هذا نعود إلى ما قاله مالك

بن نابي عندما تحدث عن الفعل، و هو لا يمثل فقط قوة عمل و عواطف وأحاسيس حيث أهملت هذه الإتجاهات أن الإنسان له عقل يفكر به و يبدع به و يستطيع من خلال عالم الأفكار أن يشتغل على الأشياء الإيجابية كما يمكنه أن يشتغل على الأشياء السلبية، معنى هذا أنه بواسطة هذا العقل يستطيع الفرد أن يصنع لنفسه هامش من الحرية (الإستقلالية) قائم على حساب الرهاناتو التحكم في سير عمل المنظمة من خلال التأقلم و الإبداع في ظل الظروف السائدة و العلاقة بين المنظمة و أفرادها و لقد أكد كروزي على الجانب النفسي في تفسير السلوك بسبب تعقده من خلال إستناده إلى دراسة ماسلو للحاجات و ماقريفور و ركز على الحرية التي يخلقها الموظف و التي يصبح يتمتع بها داخل التنظيم.

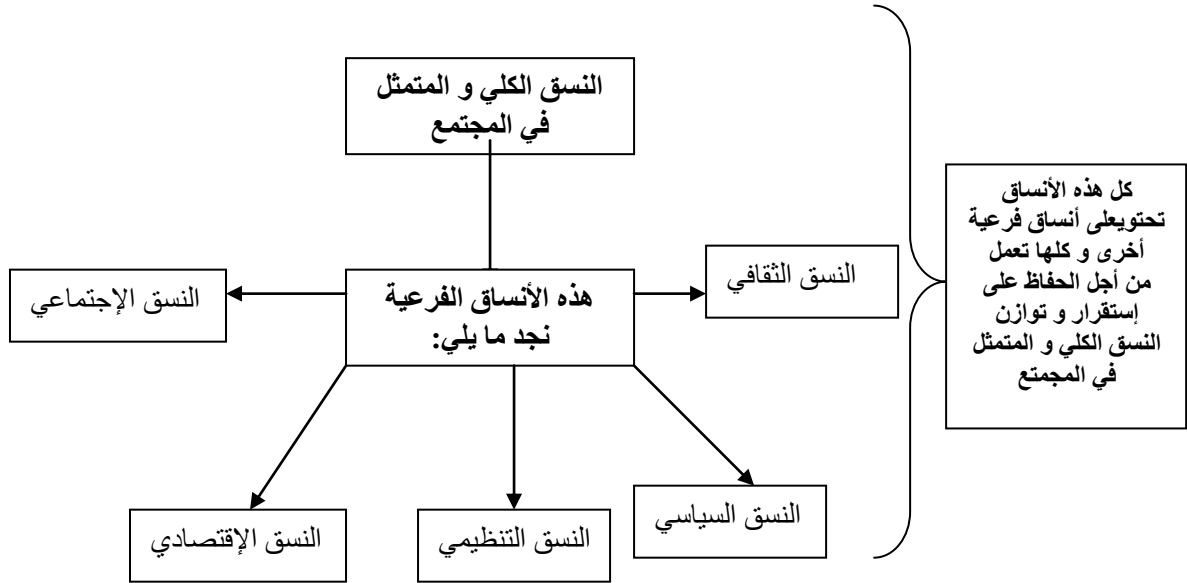
- نتحدث الآن على ما قدمه هاربرت سيمون حول نظرية إتخاذ القرار حيث أنها تمثل محصلة بين مجموعة من البدائل المتاحة التي تهدف إلى حل المشاكل التي تواجه التنظيم و أنها الوسيلة لتحقيق أهداف التنظيم و هي محور التنظيم و السلوك الرشيد المتصل بالوسائل و الأهداف، فإن السلوك في التنظيم هو هادف أما العقلانية هي نمط إتخاذ القرار أي أنها تتطلب الإحاطة بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة إذا لم تتوفر كل المعلومات يكون هناك غموض يؤدي إلى المخاطرة في إتخاذ القرار و الذي يكلف التنظيم خسائر كبيرة و ندخل في باب سوء التسيير.

-نقد كروزي: من خلال مؤلفه الفاعل و النسق (l'acteur et le système) بين أن هناك محدودية في التفسيرات السلوكية من خلال التأكيد على العلاقات الفردية للفاعل داخل التنظيم من خلال ألعاب الموارد البشرية من خلال التركيب بين البعد النفسي و العقلي مهملين تعقد الفعل الإنساني في التنظيم و التركيز على الفردو إهمال الجماعة و التي تمثل محيط هذا التفاعل و ما يمكن أن يفعله في هذا الفرد.

يرى كروزي أن الفاعل لا يخضع إلى أي حتمية<sup>(6)</sup> أثناء القيام بسلوكه من خلال إستغلاله للفرص من موقعه و قدراته التي هي موجودة بداخله و إستعمال الحجج مثل الربو الترقية، فهي تمثل مبررات لهذه الطلبات التي تعرف باستراتيجية الفاعلين، و نظر كروزي للفاعل كشخص إيجابي عكس بعض السلوكيين أمثال سيمون الذي ينظر للفرد كفاعل سلبي الذي لا يتقبل تلقائيا أهداف العمل التي تفرض عليه.

**3- الإتجاه البنائي الوظيفي:** جاء هذا الإتجاه كرد و كاستجابة منطقية للنظريات الكلاسيكية في الإدارة و التنظيم التي عجزت عن معالجة المشكلات القائمة في التنظيم الرأس مالي، فجاءت للمحافظة على التنظيم القائم (الرأس مالي) بكل منظوماته القيمية و الإيديولوجية و منعه من التفهقر و الضعف<sup>(7)</sup>، إن هذا الإتجاه أصبح اليوم هو المسيطر على البحوث الموجهة للتنظيم حيث يعد بارسونز رائد هذا الإتجاه دون أن ننسى ميرتون، فإن بارسونز حاول تقديم نظرة شاملة في علم الاجتماع أما في مجال التنظيم فتصوره كان كظاهرة إجتماعية يتألف من مجموعة من الأنساق الفرعية الأخرى، يرى بارسونز أن النسق الإجتماعي يتكون من أربعة (04) أنساق فرعية و هي نسق التنشئة، نسق المجتمع المحلي، النسق السياسي و النسق الإقتصادي، فبارسونز تصور ظاهرة التنظيم على أنها نسق إجتماعي يتألف من مجموعة من الأنساق الفرعية الأخرى فمثلا نسق المؤسسة التي يتفرع عنها أنساق فرعية أخرى حسب أهداف هذه المؤسسة فهي انساق فرعية من نسق التنظيم الذي يعتبر نسق فرعي من النسق الكلي الذي يمثل المؤسسة حسب الشكل التالي:

## يتفرع عنه عدة أنساق فرعية



## -مخطط رقم (01) من إعداد الباحث-

- فلو أخذنا مثلا المؤسسة فإنها تحتوي على أنساق فرعية فمثلا إذا كانت مؤسسة إنتاجية فإنها تحتوي على الإدارة المالية و إدارة الموارد البشرية و إدارة المخزون و التموين و التسويق و هذه الأنساق يتفرع عنها أنساق فرعية أخرى و كلها تعمل لصالح المؤسسة و التي بدورها تعمل لصالح النسق الكلي و المتمثل في المجتمع.

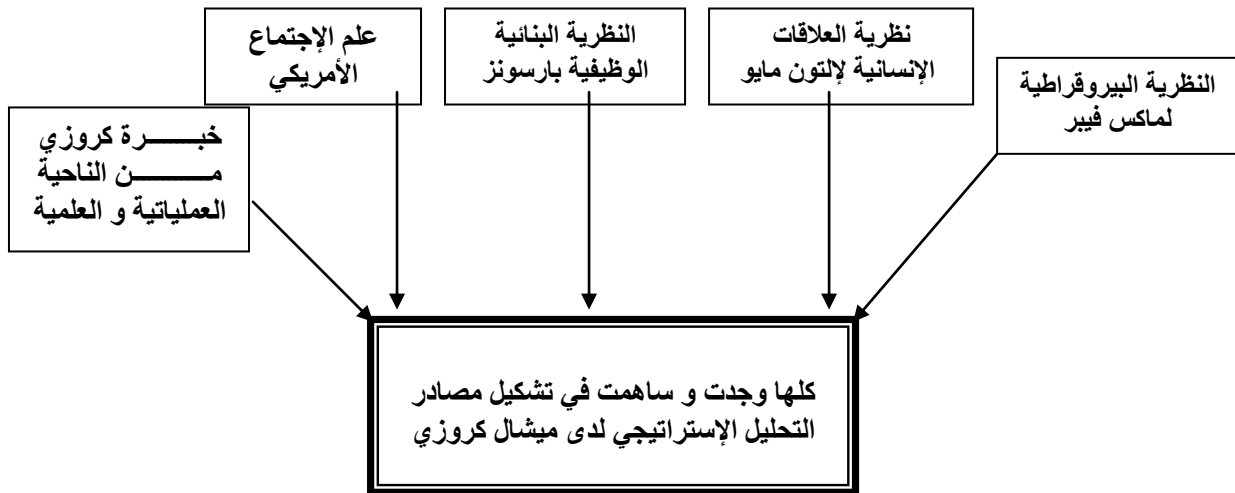
- نقد كروزي لهذه النظرية: لاحظ كروزي أن هذه النظرية تركز على البعد التجريدي و إهمال البعد الإمبريقوي هذا معناه بأن بارسونز ركز على المثالية و أهمل الواقع الحقيقي و منه صعوبة إختبار الكثير من مفاهيم البنائية الوظيفية في الواقع و اهتمامها بالثوابت في المجتمع بدل الأشياء الديناميكية و الشيء الآخر الملاحظ بأن الأفعال الإجتماعية عند تالكونتبارسونز هي تقييمية و أخلاقية و منه الأفعال ليست عشوائية تسير وفق أنماط ثابتة يمكن التنبؤ بها و هذا ما خالفه عليه كروزي<sup>(8)</sup> و هي صعوبة التنبؤ و خاصة في مجال التنظيم الذي يحتوي على فاعلين لهم هامش الحرية فلا ننسى بأن بارسونز كان يريد ترسيخ و تثبيت ذلك النظام القائم و بالتالي الحفاظ على إستقرار أبنية المجتمع و خدمة النظام الرأس مالي.

**4- علم الإجتماع التنظيم الأمريكي:** لقد تأثر كروزي بالتنظيمات النقابية و المتمثلة في الحركات العمالية التي كانت موجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مؤلفه **المصنع و النقابات في أمريكا** و كتاب **المستخدمون الصغار في العمل** و سوف نتحدث عن عملاقين في السوسيولوجيا الأمريكية و اللذان أثرى على ميشال كروزي و ساهما في بناء نظريته و المتمثلة في التحليل الإستراتيجي و هما: **فيليب سالزنيك و ألفن فولدندر**

- إن فيليب قدم تحليلا نظريا لتحليلات ميرتون حيث تم نقد النموذج البيروقراطي بحيث حدد في الدراسة الأولى جوانب السلبية للنموذج الفيبري و النتائج الغير مقصودة و الغير متوقعة التي تواجه التنظيم البيروقراطي و في دراساته الأخيرة قام بتطوير منظور وظيفي لتحليل التنظيمات وفق آراءه الخاصة، فانطلق من أن التنظيم عبارة عن تنظيمات فرعية تضم كل منها جماعات متفاعلة

من أجل تحقيق هدف مشترك من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات و نطاق الإشراف كما أوضحها فيبر، و لقد حدد نجما مختلفا أوصله إلى صياغة النظرية المؤسسية و كانت تحتوي على سؤال جوهري و هو لماذا يرجع تشابه الهياكل التنظيمية للمنظمات؟ و كشفت هذه النظرية عن وجود قيم و معايير تطورت عبر الزمن و استقرت في المنظمة بمرور الزمن و التي تشكل في الأخير الثقافة التنظيمية و منه فإن تصرفات الموارد البشرية تكون حسب الثقافة الموجودة في المجتمع و منه تشكل ثقافة المؤسسة، إذن ما يتم إستنتاجه هو أن الثقافة التنظيمية وجدت في المجتمع أو وجدت في الثقافة الإجتماعية قبل أن تتحول إلى المنظمة، و هذا شيء مهم يجب الوقوف عليه و هو حال الثقافة الإجتماعية الموجودة في مجتمعنا فنطرح من خلال هذا السؤالين التاليين: هل الثقافة الإجتماعية الموجودة في مجتمعنا تحمل معالم و معاني الثقافة التنظيمية؟ و هل الثقافة التنظيمية الموجودة في منظماتنا هي وليدة مجتمعنا؟، و كما أشار سالزنيك أن هناك علاقة بين قيم الأفراد و الأداء الوظيفي في المؤسسة أي تعويض الجوانب الرشيدة بالجوانب الغير رشيدة و هذا هو التعديل الحاصل من طرف سالزنيك على النموذج البيروقراطي من خلال المراقبة الغير محكمة لأن المؤسسة ليس بمقدورها مراقبة البناء الإجتماعي مراقبة محكمة، فمن خلال هذا يرى كروزي أنه رغم الضغوطات التي يفرضها النسق على الفاعلين إلا أنهم يستخدمون هامش الحرية عن طريق الإستراتيجية في التفاعل مع الآخرين من خلال هروبهم من ما هو متوقع منهم مما يلغي فكرة التحكم و المراقبة.

- بعد عرضنا الوجيه و الذي سوف نوضحه بشكل تبسيطي لمنابع و المؤشرات الرئيسية التي صنعت فكرة كروزي و التي تم تجسيدها بأعمال و بحوث نتج عنها التحليل الإستراتيجي و هو ما سوف نوضحه لاحقا بتناولنا إلى أهم الأفكار التي تمت تحت إسم التحليل الإستراتيجي من الفاعل و إستراتيجيته و هامش الحرية و السلطة و الحلقة المفرغة للبيروقراطية.



-مخطط رقم (02) من إعداد الباحث-

بعد هذا المخطط التوضيحي للتراكم العلمي و المعرفي الذي تم بواسطته تشكيل لب النظرية لميشال كروزي، سوف نناقش أفكار كروزي حول التحليل الإستراتيجي، فإن تحليل التنظيمات سوف يساهم في تكوين نمط إستدلال ليس فقط للقضايا المتعلقة بالتنظيم بل بالحياة الإنسانية ككل، فهذا النمط الإستدلالي الذي أبرزه كروزي تحت إسم التحليل الإستراتيجي ( l'analyse

(stratégique) و التي نجد فيها إرتباط كبير للسلطة (le pouvoir) و التي تتشكل و تتقوى بواسطة مناطق الشك و الريبة (les zones d'incertitude) و يتم ذلك من خلال إعتداد الفاعلين على إستراتيجيات مختلفة تترجم في شكل ألعاب (jeux) تضمن لهم البقاء و المحافظة على مكتسباتهم و نقاط القوة و الهيمنة على التنظيم الرسمي من جهة و تحقيق أهدافهم المشتركة رغم التوجهات المختلفة للفاعلين و هذا ما يشكل رهانات مستقبلية و يولد ضغوطات (des contraintes) بالنسبة للطرفين أي بالنسبة للفاعلينو التنظيم، و التي تتطلب من الفاعلين المواجهة من أجل ضمان إستمرارية إستراتيجيتهمو بذلك ضمان تحقيق أهدافهم و التي نوضحها كما يلي:

- **الفاعلين و هامش الحرية الخاص بهم (les acteurs et leur marge de liberté):** (9) إن الحديث عن هذه القضية الحساسة و البالغة الأهمية و التي تعيشها مؤسساتنا اليوم و هي: على الرغم من تطبيق القوانين الصارمة (البيروقراطية بكل معانيها) للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة و التي في أغلب الأحيان لا تنجحوا لا تتطور و التصور التايلوري لم يجدي نفعا في المؤسسة حيث يؤكد كروزي أن الأبحاث التي درست واقع المؤسسة أوضحت بكل صراحة أن سلوكيات الأفراد تبقى معقدة و هي تتعد عن التصورات اليقينية المبنية على حتمية ميكانيكية أو يقينية و هذا شيء واضح لأن المورد البشري يمتاز بالوعي و المرونة و التغير في أي لحظة، و السبب الأول لهذا الفرق بين الواقع و النظرية هو أن المورد البشري يحافظ دائما على جزء من الحرية التي هي موجودة فيه و المشتقة من الثقافة الإجتماعية و التي يستعملها الفاعل كورقة تفاوض مع الإطار الرسمي لتحقيق أهدافه الخاصة، و تلك الحرية قد يستعملها لمحاربة النسق التنظيمي و المتمثل في المؤسسة أو مكان العمل الذي يعمل فيه (10)، و منه نقول إذا كان هذا الفرد يستعمل هذا الهامش من الحرية للحفاظ على وجوده داخل النسق فكيف يتصور النسق إذا كانت هناك مجموعة من الموارد البشرية متحدين رغم إختلاف إيدولوجياتهم لتحقيق أهداف مشتركة لا تتماشى مع نظام المؤسسة فكيف يمكنها مواجهة ذلك؟ و منه نستخلص قاعدة مهمة أشار إليها كروزي هي: إن آثار التحكم و الإتقاني إستعمال هامش الحرية بين الموارد البشرية المتاحة هي أكثر قوة و فعالية من آثار القوانين الرسمية الصارمة و اللوائح التنفيذية الموضوعية من طرف التنظيم، و منه نقول لو وضعت كفة التنظيم الرسمي من جهة و التنظيم الغير الرسمي و المتجسدي التحليل الإستراتيجي للفاعل مع التنظيم لغلبت كفة هذا الأخير لأنه يتحابل و يستعمل مناطق لا يمكن للتنظيم الرسمي أن يعرفها حتى تنجز العملية و بالتالي لا يستطيع التنظيم الرسمي أن يأخذ القرار المناسب في الوقت و المكان المناسبين.

- و كنقطة حاسمة و جوهرية في هذا الشأن أن المورد البشري في التنظيم لا يمكن أن نعتبره يد عاملة فقط كما وجدناه في نظرية التنظيم العلمي للعمل لتايلور و لا يد عاملة و قلب و عندما نقول قلب أي إستعمال عواطف و أحاسيس و التي تطرق إليها إلتون مايو في مدرية العلاقات الإنسانية التي يجب الإهتمام بها و التي تنصب في الحوافز المعنوية الفردية و الجماعية، حيث هذه النظريات أهملت شيئا مهما و هو أن هذا المورد هو عبارة عن عقل و هو يفكر، معنى هذا أنه يملك حرية نسبية (11) بمصطلحات مادية ملموسة، فهو كائن مستقل و لا تستطيع أي منظمة مهما كانت برمجتها فائقة على التحكم فيه لأنه قادر على التحكم و التسيير دون أن ننسى أنه مبدع و مبتكر لأنه يملك سلاح الحياة و المتمثل في العقل البشري الذي بواسطته يخلق إستقلاليتته داخل النسق التنظيمي الصارم و الذي يفرض قيودا على حرية الفرد بواسطة بما يسمى بالواجبات الموضوعية في القانون المتعارف عليه و الذي يشكل جوهر البيروقراطية، فهذا الفرد ينزع تلك القيود بخلق هامش الحرية بواسطة العقل المدبر و المفكر الذي يستعمله من أجل تحقيق أهدافه داخل التنظيم.



- ننتقل الآن إلى التحدث عن السلطة و الإستراتيجية: بدأ كروزى بتوضيح المجال التنظيمي و ما الذي يميزه حيث قال بأن هذا التنظيم يحتوي على ثلاثة (03) تصنيفات<sup>(12)</sup> و هم يعملون جميعهم من أجل هدف واحد و هي إستمرارية المؤسسة و هم: رؤساء العمال (المكلفون بالمراقبة) و عمال الإنتاج و الذي يكمن دورهم في الإنتاج و تعاملهم المباشر مع الآلة و عمال الصيانة الذين يملكون خبرة عالية في مجال المكننة و تصليحاتها التقنية و هناك توزيع للأدوار و المهام بشكل عقلاي و هذا التقسيم الخاص بالعمل هي من معايير الإنتاج و التطور و كل شيء مدروس بطرق علمية نظامية و كل مورد يعرف ماهي مهامه و ليس متروك للصدفة أو الإستغلال، و لا توجد حجة لتشكيل صراعات، و هناك إستراتيجيات متبعة داخل هذا النسق و هي كل طرف يراعي و يحترم الطرف الآخر و المبنية على علاقات السلطة التي تأسس عليها البناء التنظيمي الداخلي هذا في الظاهر أو الصورة الخارجية التي يمكن أن يلاحظها أي فرد ليس متعايش مع هذا النسق و ما هو موجود في القانون الداخلي للمؤسسة و لكن إذا تعمقت داخل هذا التنظيم سوف تجد حسب الدراسات التي أجراها كروزى أن هناك صراعات من الصعب معرفتها بدون معاشة ذلك النسق، فوجد أن عمال الإنتاج يحترمون السلطة الشرعية و المطبقة من قبل رؤساء العمال (جهاز المراقبة) و لكن هناك صراعات بين عمال الإنتاج و عمال الصيانة كون هذا الأخير دائما يصنفون عمال الإنتاج بعدم معرفتهم للأمر التقنية و عدم إنجازهم لعملهم بدقة و بأنهم عمال بسطاء لا يمثلون شيئا في هذا التنظيم، و في المقابل عمال الصيانة هم أيضا في صراع مع رؤساء العمال الذين يلجئون دائما إلى تحمل الوضع و كتمانته و منه تصبح السلطة غير شرعية و غير قانونية يمارسونها أصحاب الصيانة على الجميع فتصبح لديهم سلطة على الجميع بطريقة غير مباشرة و التي هي غير موجودة في الهيكل التنظيمي فنقول أن عمال الصيانة كونهم يمتلكون علم التقنية فهم يمتلكون إحتكار المعلومات في مجال التصليحات و رؤساء العمال يدركون جيدا أن أعوان الصيانة إذا دخلوا معهم في نزاع سوف يدخلون أنفسهم في مشاكل و الخاسر الكبير هم أنفسهم و قد يطردون من مراكزهم و من هنا نلاحظ إستراتيجية السلطة فرؤساء العمال يستعملون في الظاهر سلطة رسمية في نظر الإدارة بينما لا يمارسون أي سلطة على عمال الصيانة فالسلطة الحقيقية هي سلطة عمال الصيانة الغير شرعية أو الغير رسمية و رؤساء العمال يرضخون لهذه المعادلة المربحة للطرفين من أجل الإنتاج و عدم التوقف و المحافظة على وتيرة العمل هذه إستراتيجية يستعملونها رؤساء العمال بينما عمال الصيانة لهم إستراتيجية و هي أنهم يعرفون خبايا الآلة فهي بالنسبة لهم يملكون سلطة يستعملونها للحفاظ على كيانهم داخل هذا النسق فكل من رؤساء العمال و عمال الصيانة لديهم إستراتيجيات مختلفة للحفاظ على مصالحهم و على سلطتهم على الرغم من أن عمال الصيانة يدركون أن رؤساء العمال لا يكون لهم المودة و لا حتى عمال الإنتاج فسلطتهم الغير شرعية هي التي تفرض نفسها و التي لا يمكن توقعها و لا السيطرة عليها.

- ومنه نصل إلى نقطة جوهرية و هي: الذي يتحكم في مناطق الشك و الذي يعرف كيف يخلق هامش الحرية التي يخلقها بفضل قدراته و خبراته و إتصالاته يستطيع أن يسير و يستحوذ على منابع السلطة<sup>(13)</sup>.

- إذن الإستراتيجية عند كروزى هي تلك التصرفات و السلوكات الناتجة عن الفاعلين في مواقع عملهم و التي تكون فردية أو جماعية نجد فيها القدرة و الخبرة و تعمل من أجل صناعة هوامش حرية و مناطق شك يلجأ إليها الأفراد من أجل حماية أنفسهم من التنظيم و صناعة السلطة المسيطرة.

- ومنه نستنتج أن السلطة حسب كروزى هي قدرة الفاعل على زيادة درجة حرته و الحد من حرية الطرف الآخر فهي لعبة غير متناهية و مستمرة على البحث عن هوامش الحرية التي تضمن لك البقاء و السيطرة و الزيادة في ذلك من مناطق الشك و زيادة

الفاعل من مناطق عدم التوقع لسلوكه مما يصعب على الإدارة و التنظيم الرسمي التنبؤ بهذا السلوك و منه الخروج من دائرة أو حلقة التوقع، هذه الرؤية هي التي أنتجت لنا بما يسمى بنظرية التحليل الإستراتيجي.

- التحليل الإستراتيجي: إن جوهره يكمن في دراسة علاقات السلطة في التنظيم فالتنظيم مبني على أساس مجموعة من الأفعال الجماعية فلا يمكن إجراء تحليل إستراتيجي دون وجود جماعة أو تنظيم و هذا التحليل يتركز على ثلاثة (03) محاور أساسية و هي: السلطة- مناطق الشك و الريبة و نسق الفعل المادي الملموس.

-السلطة: هي مفاوضات دائمة و مستمرة و متغيرة من حيث الأهداف و من خلالها يبحث الفاعل (l'acteur) عن زيادة هامش الحرية و عدم التوقع لسلوكه لمواجهة الآخرين.

-الشك و الريبة(les zones d'incertitudes)<sup>(14)</sup>: تأتي و تتولد عن طريق الفاعلين و هي مناطق يضعها الفاعلين أو كما يسمى بالعب الفاعلين يتم بواسطتها الهروب من المراقبة الرسمية و بناء نظام السلطة القائم على أهدافه و بالتالي فإن الإدارة لا تستطيع التنبؤ بلعبته أو كشف قواعدها و هذا ما جاء عكس ما قالته البنائية الوظيفية و هي توقع الأدوار و تحديدها مسبقا (هي كنفذ للوظيفية) و هي في الواقع مبنية على عدم التوقع الذي يمكن للفاعل خلق هامش الحرية و أن يخطط على الطريقة التي يراها مناسبة لإتمام دوره فإن كل تنظيم يخضع لمناطق الشك و الريبة في شتى ميادينه التقنية و الإدارية و هناك علاقة طردية بين مناطق الشك و اللعب و بين السلطة (أي كلما زادت مناطق الشك و الريبة التي يضعها الفاعلين التي تولد هوامش الحرية فإن السلطة الناتجة عنها هي سلطة قوية و محكمة و لا يمكن السيطرة عليها).

- نسق الفعل المادي: و هي الطريقة التي ينظم بها الفاعلون علاقاتهم و هي مجموع القواعد التي بموجبها يتم سير التنظيم و التحالفات التي تحدث بين الأطراف و هو التوازن في البنى و الحفاظ عليها و منه هو مجموع بشري محدد وفقا لبناء معين و الذي ينسق أفعال المشاركين بواسطة ألعاب مستقرة و هذا بفضل ميكانيزمات التنظيم و التي تكون ألعابا أخرى.

- ومنه نستنتج مسلمات التحليل الإستراتيجي الموضوعة في كتاب الفاعل و النسق (l'acteur et le système) و التي نوجزها في نقاط محورية:

-الأفراد لا يقبلون أن يعاملوا كوسائل من أجل تحقيق أهداف التنظيم، هذه الموارد لها أهداف خاصة بها تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا النسق و هذه الأهداف قد تتماشى أو تتعارض مع أهداف التنظيم.

- إن الفاعل له عقل و الذي يساوي حرية أي الحرية النسبية للفاعل و إستقلاليته مهما إختلف التنظيم و مهما إختلف مكانه في العالم فإن الفاعل يملك حرية الاختيار و وضع الإستراتيجية الخاصة به للتعامل مع هذا التنظيم، و منه فالتنظيم لا يستطيع السيطرة عليها مهما كانت شدة تحكمه في الوضع و مهما كانت شدة رقابته الرسمية و مهما تنوعت عقاباته القانونية باختلاف القوانين و اللوائح المطبقة داخل التنظيم.

- إن إستراتيجية الفاعلين تمتاز بالعقلانية المحدودة و كل فاعل يرى التنظيم في ضوء أهدافه و كل مجموعة في التنظيم تسعى إلى المحافظة على أهدافها و مكانتها و نفوذها مقابل فئات أخرى و مجموعات أخرى في التنظيم (كما بيناه سابقا بين عمال الصيانة و عمال الإنتاج و رؤساء العمال) و بدون أن ننسى الوعي العالي للفاعلين بوجود نظام و تعاملهم معه بحكمة و ذكاء و الهروب من الضغوطات التي يفرضها عليهم بزيادة مناطق الشك المحيطة بهم فإنهم يسعون دائما لإختبار الإستراتيجية الراجعة من بين

عدة بدائل ممكنة و هذا ما يرهق المراقبة الإدارية مما يجعلها لا تستطيع أن تأخذ القرارات السليمة و هنا يدفعنا عن الحديث عن المدير الفعال و الكفاء الذي يجب أن يكون صاحب مهارات فنية و سلوكية و ذهنية.

- **وضح كروزي نوعين من الإستدلال كنتيجة من خلال هذه الدراسة<sup>(15)</sup>:**

- **الإستدلال الإستراتيجي:** و هو أنه ينتقل من الفاعل ليصل إلى النسق و من خلال سلوك الفاعل و هامش الحرية و مناطق الشك و ألعابه المتعددة يتضح إتجاه هذا النسق و تظهر ضغوطاته المفروضة و البيروقراطية الفيبرية (أي كلما كانت هناك إستراتيجيات كثيرة للفاعلين داخل هذا النسق و ألعاب متعددة يستعملها تستدل بأن هذا التنظيم هو محكم و يستعمل رقابة شديدة و يطبق بيروقراطية فيبرية محضمة).

- **الإستدلال النسقي:** فهو ينطلق من النسق ليصل إلى الفاعل و الذي يهتم بكل ممارسات النسق و ما يفرضه من نظام و انضباط من خلال قوانين و لوائح تؤثر على الفاعل و تزيد من ألعابه حتى لا يتعرف النسق على ألعابه و لا يستطيع بذلك التحكم في الفاعل و اللعب يكون على السلطة الرسمية و الغير الرسمية.

- و يرى كروزي أن الإستدلال النسقي و الإستراتيجي مكملان لبعضهما البعض و ينادي باستخدام التحليل الإستراتيجي النسقي للتحليل الميكروسوسولوجي الذي يدرس التنظيمات.

#### - خاتمة:

بعد الحديث الموضوعي عن التحليل الإستراتيجي لميشال كروزي نجده تقريبا يسير في نفس مجال نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، فكليهما ركزا على أهمية التنظيم الغير الرسمي و ما ينتجه من أفعال قد تتعارض مع التنظيم الرسمي كما قد تتماشى معه، فإستراتيجية الفاعلين تتعامل مع عقل الفاعلين و ما يستطيعون أن يفعلونه مع التنظيم و العلاقات الإنسانية يتماشى أكثر مع عواطف و أحاسيس هذه الموارد البشرية، فالفاعلين هم كأعوان مستقلين يملكون مصادر قوة خاصة بهم و التي يشيدونها لحل مشاكلهم اليومية بواسطة تعاونهم و ترابطهم من أجل إنجاز الأهداف المشتركة بينهم و التي تخدم مصالحهم رغم توجهاتهم المختلفة<sup>(16)</sup>، فنقول أن التنظيمات الغير الرسمية التي تتواجد في كل المؤسسات و خاصة في الواقع الجزائري الذي نعيشه سواء كانت مؤسسات إنتاجية خاصة أو عمومية و سواء كانت مؤسسات خدمية أو إدارات عمومية لا يخلو منها هذا التنظيم القائم بحكم تاريخ هذه المؤسسات و على سبيل المثال: عندما تبنت الجزائر النظام الإشتراكي و استعملت تلك التخطيطات بدأ بالثلاثيو الرباعي الأول و الثانوي إقتناء المصانع الجاهزة (المفتاح في اليد) كانت ثقافة المورد البشري التي تطورت و أصبحت عبارة عن إستراتيجية خاصة فإنه كان يعطل الآلة حتى لا يعمل لأنه على دراية بأن الدولة تدعم كل شيء فبالنسبة إليه يعمل أو لا يعمل فإنه يتقاضى أجرا و تماشى تلك الفكرة فهذا تحليل إستراتيجي كان يستعمله العمال آنذاك و بالتالي صنعوا لأنفسهم هامش الحرية و أصبح لا يهمهم الربح أو الخسارة فهو يفكر في مصلحته فقط (فأين كانت الثقافة التنظيمية؟) و هذا ما كان يجري مثلا في شركات متعددة مثل شركة البلاستيك و المطاط و شركة صنع الأثاث المدرسي و شركة صوناكوم و هذا بتصريحات من طرف أشخاص عملوا في تلك الفترة فخلقوا داخل تلك المؤسسات قيادات غير رسمية (سلطة غير رسمية) سيطرت حتى على النظام الرسمي فأصبح المدير في تلك المرحلة يرى و لا يتكلم و أصبح الإنتاج تتحكم فيه طبقة من العمال الذين صنعوا بتفكيرهم مناطق شك و ريبة و هوامش حرية لا يستطيع أحد تفكيك تلك الشفقات، و في وقتنا الحالي و بالملاحظة بالمشاركة و بعض

المقابلات مع بعض الموظفين في مختلف الإدارات أنه كلما كان التنظيم الرسمي متشدداً مطبقاً للقوانين بكل صرامة من جهة و كلما غاب أسلوب فهم هذه الموارد البشرية و خاصة من ناحية حاجياتها (مع وجود نظام حوافز قديم لا يتماشى مع هذه اللحمة من الموارد البشرية) كلما زادت مناطق الشك و هوامش الحرية فيصبح الموظف يفكر في أشياء لا تتوقعها الإدارة و رغم ما هو ظاهر لدى عامة الناس بأن تلك الإدارة و المدير خاصة متحكم في الأمور القيادية، إلا أنه العكس فإن تلك الإستراتيجيات المطبقة من طرف الموظفين هي السائدة و المتحكمة في سير الأمور و هم أصحاب السلطة و يفعلون ما تملئ عليهم أنفسهم، حتى المدير مهما قام بالمراقبة و ضبط السير المحكم إلا أنه لا يستطيع خرق تلك الإستراتيجيات و أماكن الشك و الريبة فإنها تبقى حكراً على الفاعلين فقط، فقد أوصلت بعض الإستراتيجيات المحكمة من طرف بعض الموظفين في مؤسسات كثيرة إلى إحباط سير تلك المؤسسة و التسبب في تحويل أو طرد مدراءها و تغييرهم بسبب إستعمالهم للقوة التنظيمية و القوانين الصارمة على الموظفين و غياب نظام حوافز مشجع إتجاه هذه الموارد البشرية الذين إستعملوا تلك الإستراتيجيات الخاصة بهم من أجل ضمان سيادتهم في تلك المؤسسات، هذا كله كان سببه ذلك النسق الذي كان صارمفي تطبيق القوانين ضد الموظفين و كيف أدى ذلك إلى صناعة هوامش حرية كانت سبباً في تغيير وضع السلطة و قلب موازين اللعب، و ما لاحظناه أيضاً من خلال الدراسات التي قمنا بها أن هناك بعض الإستراتيجيات الخاصة بالفاعلين تشكلت نتيجة نظام الحوافز الغير مدروس بطرق علمية فهذه الحوافز التي لا تلي مصالح الموظفين أدى بهم إلى إنشاء تنظيمات غير رسمية كونت إستراتيجيات أثرت بالسلب على أداء الموارد البشرية و هذا ما انعكس أيضاً بالسلب على الفعالية التنظيمية و على الولاء التنظيمي ما جعل الإدارة لا تحقق أهدافها كما هو مسطر لها، فنقول يجب أن نولي إهتماماً كبيراً نحن المختصين في علم الاجتماع المنظمات و الموارد البشرية بالتنظيمات الغير الرسمية و إستراتيجياتها و محاولة فهمها لبناء إستراتيجية علمية موازية لتلك الموجودة، و دراسة جميع نقاط هوامش الحرية و معرفة جميع الألعاب الممكن حدوثها و تطبيقها من طرف الفاعلين حتى نضمن و لو نسبياً تماشي مصالح أفراد المجتمعو بذلك تحقيق الأهداف المسطرة من طرف تلك المؤسساتو الإدارات التي تخدم المواطن الجزائري و بذلك تخدم هذا المجتمع و منه تكون لدينا نظرة واحدة و مشتركة و هدف مشترك وهو خدمة المجتمع الجزائري و تطويره و الحفاظ عليه و ضمان إستقراره و الزيادة من قوته و مكانته الدولية، و منه وجب علينا أن نعمل بالعلمو نفهم تلك المقاربات السوسولوجية لناخذ منها ما يفيد مجتمعنا و ما يتلائم مع قيمنا و عاداتنا و ثقافتنا، و يجب علينا أن نعرف كيف ندير السلطة.

#### المراجع:

- 1- طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطبعة و النشر، القاهرة، 2007، ص 37.
- 2- روابح وهيبية، إشكالية الصدق الإمريقي لأطروحات ميشال كروزي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 61
- 3- روابح وهيبية، نفس المرجع، ص 62.
- 4- كامل محمد مغربي، سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، ط 3، 2004، ص 51
- 5-Michel CROZIER, le phénomène bureaucratique, éditions du Seuil, 1963, p178.
- 6- روابح وهيبية، نفس المرجع، ص 71.
- 7- رابح كعباش، علم إجتماع التنظيم، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، الجزائر، 2006، ص 155.

- 8- روايح وهيبية، نفس المرجع، ص74.
- Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, l'acteur et le système, éditions du Seuil, 1977, 9p43.
- 10-Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, Op. Cit, p42.
- 11-عبد القادر خرييش، "التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي"، مجلة جامعة دمشق، 27، الأول و الثاني (2011)، ص578
- 12-إعتماد مُجدّ علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأجلو المصرية، الطبعة الأولى، مصر، 1994، ص215
- 13-عبد القادر خرييش ، نفس المرجع، ص ص582-583
- 14- إلياس حسن، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الحياة اليومية، دار الفرقد، الطبعة الأولى، سوريا، 2010، ص237
- 15- روايح وهيبية، نفس المرجع، ص146.
- 16-MichelCROZIER et Erhard FRIEDBERG, Op. Cit, P15.