

التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي: "Michel Crozier" النظرية والمفاهيم

أ. عبد القادر خريش
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
جامعة سعد دحلب بالبلدية

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى محاولة متواضعة في تناول موضوع التحليل الاستراتيجي عند واحد من كبار علماء الاجتماع، ألا وهو ميشال كروزيي. الذي يقدم لنا منهجية مغايرة عن سبل التسيير والتدبير والمناجمنت انطلاقاً من العقلانية التابيلورية الفضلى في العقلانية المطلقة مروراً على العقلانية المحدودة لهربرت 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 جميع الأبحاث التي تتناول مجالات المنظمات والاستراتيجيات.

Résumé :

Les oeuvres de Michel Crozier à travers ses axes stratégiques montrent que l'analyse stratégique est une façon de traiter les choses managériales d'une manière sociologique, alors qu'il distingue la rationalité absolue de Taylor comme l'unique façon de travailler; afin d'arriver à la rationalité limitée de A. Herbert Simon, pour imposer la façon personnelle crozienne de voir les faits sociologiques qu'il appuie sur les zones d'incertitudes, les marges de libertés, et le système concret; mais en critiquant une manière unique de travail; il imposera une autre façon unique.

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 الأبحاث القبلية التي لم تكن خطية بطبيعة الحال، لوجود فجوات وثغرات متباينة سبق العديد من الباحثين تناولها وكشفها^(*). ويمكن أن نعتبر هذه المحاولات كأبحاث مجددة لهذا النوع من السوسيولوجيا، وهذا ما يبدو جلياً في بداية الثمانينات بفرنسا حيث شاعت جملة من الأبحاث متمحورة أساساً في المؤسسة. وقد اهتمت الأفكار التنظيرية الأكثر حداثة في علم اجتماع 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 بناتاً موضوع دراسة مستقل بحد ذاتها⁽¹⁾.

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

قام بمعية مركز الدراسات السوسيولوجية Centre des Etudes Sociologiques ومعهد العلوم الاجتماعية للعمل Institut des Sciences Sociales du Travail بأبحاث سمحت له بتأليف كتاب الظاهرة البيروقراطية. أسس في 1963، بمساعدة علماء آخرون، مركز علم اجتماع التنظيمات Centre Sociologique des Organisations الذي أصبح فيما بعد بمخبر Centre National des Recherches Sociales. وقد ارتكزت تحاليل Crozier في مستهلها على علم اجتماع العام بتوسيع نطاق نظريته في تحليل التنظيمات التي قدمت إسهامات حاسمة في بناء

تفكير جديد استند بعض المحللون عليه لدراسة وضعيات تتميز بعلاقات السلطة في ظل التناقضات النسقية⁽³⁾ ومن جراء هذه التناقضات أن أدت إلى إخلال التوازن الداخلي لنسق علاقات السلطة داخل التنظيم ومن ثم ظهور شبكات ضاغطة وممارسة للسلطة وبدون سلطة لتعبر عن العقلانية المحدودة التي تؤكد أن لكل فاعل أفق محدود ونسبي بينه وبين الفاعلين الآخرين؛ ولذلك يمكن التأكيد على أن ضغوطات التنظيم تشكل الممر الإجمالي لهذه العلاقات⁽⁴⁾. يعتبر Crozier مؤسس التحليل الإستراتيجي حيث طور اقتراب أنماط السيرورات التنظيمية المبنية على السلطة، وهو أستاذ علم الاجتماع بجامعة هارفارد وأستاذ زائر بمدرسة العلوم الاجتماعية بجامعة كاليفورنيا ومدير مركز السوسولوجي للتنظيمات، ومدير الطور العالي من علم الاجتماع في معهد الدراسات السياسية بباريس الذي أسسه هو الآخر في 1972.

تساءل Crozier و Friedber عن كون حرية الفاعلين واقع، ووجود أنساق منظمة ومتلاحمة كواقع آخر فكيف يتمكن هذين الواقعيين من الارتباط؟ ولأي شروط وضغوط يكون الفعل الجماعي فعلاً منظماً؟. لقد حاولا فهم، في نفس الوقت، مناورات الفاعلين والبنية المنظمة التي يتم فيها ذلك. وانتقد بشدة النظريات التي تكتفي بإعطاء أعضاء التنظيم أدواراً محددة وسلوكاً عقلانياً متوقعاً، واقترح بدلاً لذلك 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 الإستراتيجي** Michel Crozier : يهتم التحليل الإستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل إستراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وفق ضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم. يبتعد التحليل الإستراتيجي عن موازنة النقص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة⁽⁵⁾ مما يجعل التحليل الإستراتيجي بمثابة فحصاً داخلياً وجوهراً للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها، مما 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: تتوفر على هوامش حرية وحاجات للتلبية وأخرى متوفرة؛
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 وتتطلب دوماً التجديد والإبداع وبالتالي بداية الانفصال؛
5. بيئة غير متوقعة: انفصال دائم وبيئة غير منتظرة ولا يمكن التنبؤ بعوامل التغير ومناطق الشك، ومن ثم كانت المفاجأة هي القاعدة المتبعة⁽⁶⁾.

وترتكز قاعدة التحليل الاستراتيجي على التحليل والفحص الداخلي والخارجي للمحيط، وهناك عدة باحثون 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 والخصائص التكنولوجية لقطاعها المتوفرة، ولهذا ينبغي على التحليل الاستراتيجي إتباع سيرة جد متقنة وجد مرنة⁽⁷⁾.

لا يكفي التحليل الاستراتيجي بمعرفة السير الداخلي لتدبير التنظيم بل يدرس شكل ومناورات السلطة، فكل تنظيم 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 كمنبع 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 تقاديبها والتي لا تفرض نمطاً واحداً من الأجوبة، بل تتمتع باختيارات ممكنة ومتعددة تضمن فشل أو نجاح أي مشروع، مع وضع

الفاعلين الخارجيين الأساسيين في قائمة تحتفظ بها المؤسسة من أجل النشاط مستهدف تريد تحقيقه مع تحديد المعايير وتشكيل هرم للفاعلين⁽⁹⁾. ولذلك يعتبر تنظيم المؤسسة حالياً استراتيجي ويجب أن يكون نشاط منهجي وديناميكي ومرهف التنسيق الشامل للمؤسسة، وبما أن 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 وهي أن الفرد في حالة عمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية ولا أن نتحكم فيه أو أن نتنبأ به ونظراً لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة، فإنّ الملجأ من ذلك هو المسلمة الأساسية⁽¹¹⁾ التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن نتناولها كما يلي:

أ. اختيار الأهداف: لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم، فلكل أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتماً 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 البعض، فكل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق كل هذا فإنه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه.

ب. الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية التدخل المستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم بدون 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 متوقعاً أو أن يتوقع سلوك غيره.

ج. العقلانية المحدودة: وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، ونادراً ما يكون، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الإستراتيجيات دوماً بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة. واستعمل 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 متوقفاً⁽¹²⁾. ولهذا يستند الفاعلون على العقلانية المحدودة لتلبية أضعف حاجة لديهم وليس لتعظيم منفعتهم بحيث أن من البديهي أن أفق كل فاعل نسبي يتعلق بعدة جوانب تختص بعوامل تنشئته التعليمية والتكوينية والسوسيو تنظيمية التي تساعده على التنبؤ بأفعال الفاعلين الآخرين دون أن يتمكنوا من تقدير أفعاله وبالتالي تمكنه من اكتساب قوة تعبر عن سلطة غير رسمية يستحوذ عليها وتوسع من مجال هامش حريته وبالضرورة تضيق من هوامش حريات الآخرين، ولذا يجد قرارهم عند جميع الفاعلين القبول وتكون هذه العقلانية إجرائية⁽¹³⁾ بمثابة إسقاط واقعي لإستراتيجية كل مدبر الذي يبحث حسب الأفق الذي استطاع أن يصل إليه من خلال قدراته ومؤهلاته وبالتالي عقلانيته قصد تجسيد تلك الإستراتيجية، وهذا ما يبين أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أو جملة العقلانيات المحدودة والتي يتميز بها مدبريها، وهذا 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 عقلانيون يتوفرون على قدرات، كفاءات، إمكانيات مادية وفائدة من الاختيار. ومن ثمَّ يصب هذا المفهوم في أفكار المنفعة والحساب، وتعقد طبائع العقلانية بسبب تعقد معايير الزم⁽¹⁴⁾.

د. البناء: كان تدبير المؤسسة يعتمد على إيجاد حلول لمشاكل تقع فيها، ربما استلزم ابتداع حلول فورية قصد ضمان استمرار العملية الإنتاجية، مما جعل تدبير المؤسسة يتسم بتوفير حلول إجابات للعقبات الداخلية والخارجية للتنظيم، ناهيك عن فجائية البيئة ومصادفتها له ومن هنا جاء التأكيد أن التنظيم عبارة عن بناء وليس جواب وقد يكون بناءً محتملاً، فيمكن أن تمثل التنظيم كنسق يضم سلسلة من المتغيرات ما يصيب أحدها أصاب حتماً الآخرين. 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 يطورون إستراتيجيات خاصة، ويهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغيير.

3. مبادئ التحليل الإستراتيجي: أدى إحلال التقدم الاجتماعي من خلال لا مركزية القرار والسلطة وتشخيص علاقة التبادل إلى تنظيم العمل وتطوير خصوصية المعارف، وسمح

للمستشارين من إعادة بناء الموارد الإستراتيجية واستقلالها في علاقاتهم مع التنظيمات، حيث تمثل الإستراتيجية المسؤولة الأساسية لمسير المؤسسة وتشكل في كل الحالات جوهر الخبرة وأداة التوجيه وتنسيق الفعل لزملائه، وهذا ما يؤكد أن الإستراتيجية فنٌ قبل أن تكون علماً.

أما في التحليل الاستراتيجي فإن قوة علاقات السلطة تركز على المنافع والمصالح الخاصة التي يستهدفها الفاعلين 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 يتهيك من خلال ضغط التنظيم وتعتبر البيئة في المؤسسة بمثابة 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، وبالتالي يتموقع مجال صلاحية التحليل الاستراتيجي حينئذ. ويتهيك هذا التحليل ضمن شروط تقدمية تمنح للجماعات والأفراد هوامش حركية بفضل موارد محددة⁽¹⁶⁾.

يرتكز التحليل الإستراتيجي على ثلاثة مبادئ أساسية هي:

أ. **مبدأ السلطة:** تعد المشكل المركزي للتنظيم متجاوزة المشاكل الناجمة عن الحاجات، وبما أن التحليل الإستراتيجي لا يتضمن أحكاماً أخلاقية، ويؤكد على أن الفرد أو الجماعة يختلف من حيث التكوين والوظائف والأهداف فلكل رؤيته الخاصة للوسائل التي تضمن سير الكل، ولتباين الرؤى كانت الإستراتيجيات متنافرة تدل صراحة على وجود صراع السلطة الذي يستدعي سلطة ضابطة ومن ثم وجود ضرورة مزدوجة للسلطة: الممارسة لها والتي تضبطها. يحدد Mintzberg نمطين من السلطة: البنية الإلزامية التي تسمح بالتكيف مع المحيط المتغير وينمي اللامركزية والعلاقات الشخصية، والنمط الآخر هو النسق المغلق الذي يضمن استقرار المؤسسة، ويقوم على الموارد المادية والرمزية⁽¹⁷⁾ التي تساعد المؤسسة على اكتساب ثقافة خاصة بها وكياناً مميزاً في بيئة إرتيابية، فيجبر المدير على أن يكون يقظاً في تدبير هذه الموارد وإيجاد مخارج لمعيقات لا تنذر بقومها، بل تتعجل في ضرب التنظيم؛

الشيء الذي يجعل دور سلطة المدبر ذو أهمية بالغة في تدبير 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 بمثابة عاملاً مفسراً هاماً لسير المؤسسة كتنظيم⁽¹⁸⁾. أدق مفهوم لسلطة هو: 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، وضخ Crozier و E. Friedberg كيف أن السلطة تمتد في مناورة متقنة إلى إستراتيجية الاتصال أو احتكار المعلومات، التي لا تقتصر على الضغط والقوة فقط بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع عن وجهة نظر والإلحاح عليها⁽¹⁹⁾.

هناك ثلاثة تيارات ركزت أبحاثها على مفهوم السلطة وهي:

- التيار الموضوعي: ويتزعمه N. POULANTZAS في كتابه الدولة السلطة السياسية والطبقات الاجتماعية Socialisme سنة 1973، ويعرف السلطة على أنها ظاهرة بنائية معارضة أو مسؤولة.
- التيار الذاتي: ويرأسه S. Lukes بكتابه السلطة في 1974 ويركز على الأفراد والجماعات الممارسين للسلطة.
- التيار العلائقي: ويتقدمهم Crozier و E. Friedberg بكتابهما (الفاعل والنسق 1977) و A. Giddens (بناء المجتمع 1982) و M. Fourault (راقب وعاقب 1975) وغيرهم مما يتصورون السلطة كثمرة التفاعلات ما بين البناءات من جهة والأفراد والجماعات من جهة أخرى، ويؤكدون على التفاعل الذي يساعد على أخذ القرار بمعية أداة كمية ناهيك عن التفاعلات بين كل فرد والأداة نفسها⁽²⁰⁾.

درس كروزي في الظاهرة البيروقراطية توزيع السلطة الواقعية في الاحتكار الصناعي وتبين له:

- × لا يتوافق التوزيع الحقيقي للسلطة مع التوزيع النظري الذي يقدمه النظام؛
- × تتواجد مختلف الفئات في صراع من أجل البقاء أو المزيد من السلطة؛
- × الوسيلة الأساسية للحصول على السلطة في التنظيم هي مراقبة عامل الشك؛
- × حول كل فئة التأثير بالشك على الآخرين ومنعهم من مراقبة هذا الشك.

x وقد أبرز Crosier أن العامل الأساسي للشك هو عطب الآلات، ولهذا كانت السلطة مصلحة الصيانة واسعة أمام الإدارة وكان الصراع حياً ودائماً، مما جعله يستنتج أنّ الظاهرة البيروقراطية ليست من طبيعة ثقافية بل بنائية.
يُميز 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 المهندس 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 يريده، فكيف يتمكن من ذلك؟ بمعنى ما هي الموارد التي يتوفر عليها والكفيلة بتحقيق ذلك؟ أهم هذه الموارد هي:

x الإكراه: يتوفر المسؤول على جملة من الوسائل الإكراهية (البدنية، المادية،...) وقد يصل الإكراه إلى الإقصاء أو التسريح حيث يستعمل المسؤول القوة للحصول على الخضوع، وهو ما يعبر عنه R. Boudon و F. Bourricau 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: وتناقض الإكراه وقد عرفها M. Weber على أنها قدرة صاحب السلطة على تقبل قراراته، لذا فمن يعارض السلطة فإنه ينكر شرعيتها. وقد طُوّر تحليل موارد الشرعية ويعتقد أن نمط الهيمنة العقلانية هو الوحيد القادر على تطوير المجتمع الصناعي، حيث يتحصل المسؤول على طاعة تابعيه بواسطة التسلط لأنه استطاع أن يشرع كيفية تطبيق سلطته. ولا يعد التسلط جزءاً من السلطة فحسب لأنها توجد خارج نطاق التبعية وتعتبر عن علاقة الثقة⁽²¹⁾.

أ. 2. مصادر السلطة: تساءل Crozier عن الأسباب التي تجعل المدير محل ثقة تابعيه؟ ولماذا يعترفون بشرعية سلطته؟ يجب 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 نعنيه من حل المشاكل المعقدة: رغم كثرة الكفاءات العالية إلا أنهم عاجزين عن تحديد انعكاسات خبراتهم ومهاراتهم على جميع الميادين الأخرى، وعالم المؤسسة مليء بالمشاريع الحية- المجمدة. تمنح الخبرة للسلطة إذا ارتبطت بوضعية قارة ومعترف بها في التنظيم، وهذا لا يعني أن يكون المسؤول الأحسن كفاءة من تابعيه في جميع الميادين، بل أن يكون على دراية بأهدافهم، وإستراتيجيتهم والتنسيق في ما بينهم، وهذا ما يمثل أساس الكفاءة.

x تَبَيَّنَت الجماعة لنتائج الخبير: يقترح الخبير حلاً مناسباً يقوم تابعيه بتطبيقها وإذا حدث ما يعيق ذلك فتكون الوضعية في صميم أشكال العقلانية الفيبرية والعلمية التaylorية.

x ب. التحكم في علاقات المحيط: التي تندرج في نسج العلاقات اليومية لحياة المؤسسة، ويعتبر هذا المصدر أكثر أهمية واستقراراً، ففوة التحكم في علاقات المحيط وكيفية تقديمها للمؤسسة، تعتبر ضرورة ملحة لتصميم الإستراتيجية التدييرية بها.

ج. الاتصال: من صعب تنظيم شبكة اتصالات مناسبة تساهم في إنجاز القرار لأن فشله لا يتعلق دوماً بنوعية وقيمة معدّيه بل لنقص المعلومات أو لسوء إيصال القرار، وبالتالي 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 ضمن علاقات السلطة ماداموا يتحكمون ويَعُون استعمال القواعد، ولهذا قامت التنظيمات الكبرى بأنسنة أعضائها استناداً إلى أن حُسن التصرف ينبع دوماً من المعرفة الكاملة للقواعد. وهذا ما يؤكد أن التنظيمات الكبرى لا تحتاج إلى مدبرين بكفاءات وخبرات عالية بل إلى الإتمام والفحص والمراقبة الثابتة والمنتظمة⁽²²⁾.

يوافق أحياناً تغيير سياق السلطة إلى الرحيل مثلاً لمدبر قوي وأحياناً أخرى إلى استقالة أو إقالة مدبر ضعيف، أو ترقية مدبر متسلط إلى منصب الرئيس المدير العام، حتى تكثر اجتماعاته خارج المؤسسة وتقل هيمنته الداخلية. وهذا ما يبين أن تقسيم السلطة مسألة سلوكية ومن ثمّ تعتبر السلطة التنظيمية كوضعية بنوية متوافقة مع كيفية استعمالها من خلال الإستراتيجيات السلوكية؛ لذلك يمكن تصور السلطة كقدرة الفاعلون على تفعيل وإثارة الفاعل آخر بدون أن ترتبط بصفة آلية مع مصادر الضغط، التي يمكن أن توفرها الوضعية العمالية

للهرمية بحيث يوجد رؤساء بدون سلطة حقيقية مقابل أفراد وجماعات يتمتعون بنصيب وافر من السلطة وبدون وضعية هرمية لذلك، يقوم الفاعلون الجدد بتحديد مواردهم بفضل التكرارات وفق مجال التقصيّ الوقتي ومصادر السلطة التي يمكن الحصول عليها، فيبتكرون مواردهم خاصة والإجراءات التي تتيح ذلك في نفس الوقت، أي أنهم يُهيكلون شكوكاً موضوعية من خلال مضاعفة الأفعال المحددة والمشرفة اقتصادياً⁽²³⁾.

توجه 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 أسلمنا أن الاستقلالية موجودة في أعلى الهرم فقد تتجم من أسفله كالعمال غير المؤهلين وبدون استقلالية. فكل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوماً هامشاً من الشك الذي يستغله وينتهزه التحليل الإستراتيجي، فالذي يتحكم في هذه المنطقة يتحصل على السلطة ويتمثل منبعها في هامش حرية الأفراد أو الجماعات تجاه بعضهم البعض، 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 متوقفاً 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 حدوثها ومن ثم فإنه يتوفر ويتمتع 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⁽²⁴⁾... يهدف كل فاعل لاكتساب السلطة بخلق منطقة الشك التي لا تعتبر منطقة أو فضاء للمناورة فحسب، لأن سيرورة التجديد ترتكز على الشكوك التقنوية - تنظيمية التي تعد مصدر الصراع الداخلي ومصدراً حقيقياً للقلق الشديد، لأن استراتيجيات جماعة الانتماء والجماعات الأخرى غير ثابتة: فلا يوجد تمثيل مستقر للمناورة الاجتماعية بسبب عدم القدرة

على التنبؤ المعمم على الإستراتيجيات، ومن ثمّ كانت مقتضيات الفعل تؤدي إلى وضعيات الشك ولمواجهتها يحتاج الأفراد لاكتساب السلطة على أولئك الذين يتأثرون بنتائج الاختيارات. إن منطقة الشك هي أداة إستراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضمّر سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك ومراقبة الآخرين. وهنا يظهر اختلاف عن أفكار النظرية البنائية الوظيفية أو خاصة مع T. Parsons الذي يؤكد فكرة تعديل السلوك لتكيفه مع متطلبات الدور⁽²⁵⁾.

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 الإستراتيجي علاقات السلطة في التنظيم من خلال إقرار وجود التعاون بين الفاعلين، بمعنى أن كل فعل جماعي قائم على حد أدنى من الاندماج، ومن ثمّ لا يعد التنظيم معطاً طبيعياً بل بناء فعل جماعي الذي لا يحدد كليةً سلوك المديرين. وإن وجدت ضغوطات تسمح ب بروز مناطق الشك، ففي مثل هذه المناورات المهيكلة يختار المديرين إستراتيجيتهم الناجمة من ضمن عدة إمكانيات متاحة.

يعتمد نسق الفعل الملموس على فكرة الشبكة ويسير وفق نموذج خاص يسمح للمديرين بحل المشاكل الملموسة التي يواجهها التنظيم حسب العلاقات المعتادة، التي يتم نسجها والمحافظة عليها وفق منافع الأفراد وضغوطات المحيط، وبالتالي بالحلول التي يقترحها المديرين. نسق الفعل الملموس هو ظاهرة ملموسة قابلة للتحقيق الإمبريقي وليس نسقاً مجرداً طبيعياً بل نسقاً مبنياً أي محتملاً⁽²⁶⁾، 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 تعتبر هذه القواعد غير الرسمية ضرورية في سير المؤسسة. والتغيير الناجع هو نتاج سيرورة جماعية يتم من خلالها خلق وتحريك الموارد والقدرات الضرورية للأعضاء، قصد بناء مناورات جديدة تتمتع بحرية التطبيق بدون قيود وتجعل النسق يضبط التوجه أو إعادة التوجيه كجماعة إنسانية وليس كآلة، ولهذا كان التغيير تعديلاً للوضعيات أو وظيفة أو نمطاً إجرائياً، وفي نفس الوقت تحويل أنماط ضبط تلك الوضعيات.

يعتبر التفكير الإستراتيجي والتفكير النسقي متكاملين ومتناقضين ومتقاربين، حيث اعتمد Crozier على صلة الفرد/ المجتمع وبالأخص الحريات الفردية/الضغوطات الاجتماعية. وانتقد بشدة النسقية التقليدية السبيرنيطيقية التي تجهل البعد الإستراتيجي للسلوك الإنساني وقاعدتها المتمثلة في توقع البناءات الإنسانية. يُعرّف Crozier نسق الفعل الملموس على أنه 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 على 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⁽²⁷⁾. يرتكز نسق الفعل الملموس على مسلمتين هما:

ج. 1. **المناورة والاحتمالية:** يرفض التحليل الإستراتيجي كل فكرة حتمية بنوية أو اجتماعية فلا توجد أنساق اجتماعية مضبوطة مراقبة تماماً، ولا يمكن لفاعليها - أفراداً أو جماعات - أن ينحصروا في وظائف مجردة ومشخصة ضمن القيود الثقيلة التي تفرض النسق لذلك على الفاعلون أن يستعملوا هامش حرياتهم بطريقة إستراتيجية في تفاعلاتهم مع الآخرين. ينضبط الفرد حسب ما يفترض زملائه، ويؤوّل الدور الذي يختص به في حدود ضيقة ومحددة مسبقاً. في حين بينت الملاحظات أن الفرد الحر وعادة 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 بإستراتيجية عقلانية مدرجة في مناورة تستدعي الكشف عنها⁽²⁸⁾.

ج. 2. **الانتقال من الفاعل إلى النسق الملموس للفعل:** يؤدي ارتباط السلوكات الفردية إلى ردود النسق بحيث أن الأول ينطلق من الفاعل للكشف عن النسق الوحيد القادر على تفسير، بفضل ضغوطاته، في حين يهتم الثاني بجملة المظاهر غير العقلانية لسلوك الفاعل. يقوم المدبرون الأحرار والمستقلون نسبياً بإنشاء النسق ويقررون فيه، ضمن نموذج تفاعلي أكثر منه ترابطي لضمان السير الحسن للتنظيم، وتسمى طريقة الهيكلة والبناء بالنسق الملموس للفعل أو النسق الفرعي الملموس للفعل الذي يرتكز على مبدئين هما:

أ. **نسق ضبط العلاقات:** هو شبكة العلاقات التي ينسجها الفاعلون المدبرون لحل المشاكل اليومية للتنظيم.

ب. **تحالفات الفاعلين:** يسمح نسق العلاقات بالتقاء الفاعلين غير أن الاختلافات الموجودة بينهم تجعلهم يتعارضون وبالتالي يتحالفون مع غيرهم بدون التزام رسمي، ولا يعد هذا الالتزام نهائياً لاتسام التنظيم بالتعقيد والتقلب والتغيير، ولهذا يجد المدير 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 قارة ومنظمة.

ج. **التغيير النسقي:** تميّز Crozier و Friedberg بتصور خاضع للوقائع الاجتماعية حيث تتولا إشكالية التغيير الاجتماعي من الرؤية النسقية، كنتيجة لسيرورة اكتساب الأفعال في إطار وضعية ملموسة من الأنماط العلائقية الجديدة لأنماط جماعية المتمثلة في الوضعيات الملموسة الجديدة باستعمال إستراتيجية علاقات السلطة. يوفر النسق الملموس للفعل إمكانية حصول المدبرين على أقل تعاون مع الحفاظ على استقلاليتهم وحرّيتهم⁽²⁹⁾. ولذا طرح التساؤل التالي: انطلاقاً من أي درجة وفي أي شروط تؤدي الضغوطات إلى إرغام نسق الفعل الموجود (مثل الحلقة المفرغة وتستطيع إزالته؟)؛ اعتمد 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 تعدّل كل مبادرة تغيير. وبمعنى أدق أن التغيير نسقياً تماماً مثل القرار يمكن لنسق الفعل أن يتوقعه ويصممه ويُعمل عليه.

4. **نقد التحليل الاستراتيجي:** اهتمت أعمال وأبحاث Crozier حول مصاحبات إسهام التحليل الإستراتيجي في ضمان استمرار المؤسسة وتسيير الصراع، ويؤكد أن المدير - الفاعل - يتميز بحرية نسبية والقدرة على إعطاء أحكام تديرية 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 ثمّ إذا أقرّ المدير بأن أداء

مهامه لا توافق 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 تكتّم مبهم من المنتجات والوظائف أو الدوائر صارت مجموعة مدققة ومنظمة من الحرف التي تتضمن الأحكام الإستراتيجية⁽³⁰⁾، تبدو المؤسسة من خلال التحليل الإستراتيجي ماثلة لكل مركب من فاعلين يبحثون عن أهداف متميزة ويطوّرون استراتيجيته الخاصة الخاضعة لمعيقات وتغيرات البيئة، والتي ما إن تتغير حتى تجبر تلك الإستراتيجية على التغير وبالتالي الحاجة إلى التعديل الدائم. وقد يقوم المدير بالاستناد إلى عدة 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 :

- x يختلف التنظيم الواقعي عن التنظيم الرسمي،
- x يمتلك كل من التنظيم استقلالية بشكل دائم فكل فاعل استراتيجيته الخاصة، لمعرفة الفاعل المدير ينبغي معرفة وتحديد استراتيجيته،
- x تكوّن العلاقات بين المديرين مفاوضات متميزة بالضغوطات وبهامش الحرية والرهانات،
- x يمثل التنظيم الواقعي مجموعة من مناورات السلطة مما ينجم عنها توازن مؤقت،
- x لا يمكن إبداع الحلول للمشاكل التنظيمية إلا بواسطة المديرين الفاعلون،
- x يتعامل المدير مع التغير وفق استراتيجيته الخاصة،

ومن هنا يتبين أن التحليل الإستراتيجي أصبح رهان الثقافة الإستراتيجية للمديرين. 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 نكاتها وتنويع الرؤى الاستشافية وسعة المعلومات، قصد التعديل السريع للإستراتيجية في المحيط باعتبار أن الإستراتيجية تتمتع بعقلانية في سياقها الداخلي⁽³¹⁾. إذا كان ما سبق يؤيد هذا الاتجاه التطويري 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 للتقنوبنيوية Technostructure تجعل من السلطة موزعة في كامل المؤسسة. وجاءت أبحاث قبله وبعده مثل (Cyert et March 1970) (Processus de décision dans l'entreprise)

و Lindblom في (1965، L'intelligence de la démocratie)؛ أظهرت تنوع المقتضيات التي تؤثر على القرار وعلى الاحتمالية في الاختيار النهائي الذي يؤكد وجود دوماً فاعلون بعقلانيات مختلفة، التي تساهم في أخذ القرار بحيث أن الحل النهائي لن يكون الوحيد الممكن ولا الأكثر إرضاءاً.

أ. **اختلاف موارد المناورات:** هناك تساؤلات لا مفر منها مثل: ما هي أصول موارد السلطة؟ وهل تنمو ضمن علاقات السلطة أو أنها تسبقها؟ ومن ثمّ استهل S. Sainsaulieu بطرح هذا السؤال: أليس من المبالغة أن يكون التنظيم والشك كمصدراً للسلطة؟ وهل من الممكن اعتبار مختلف وظائف التنظيم كمصادر أخرى للتنظيم؟ رغم ذلك يؤكد أن Crozier أوضح أن مصادر السلطة تبدو داخلية في التنظيم وليس في خارجه ولكن R. Sainsaulieu أثبت أن التحليل الإستراتيجي يُحوّل الفاعل من Homosociologue إلى Homostrategecus وهذا ما يؤدي إلى إنكار الملكة السوسولوجية وتحولها إلى مكتسب إستراتيجي - الذي يستند على التخطيط والمساومة والعقلانية بالخصوص: وقد ألح بشدة R. Sainsaulieu على أهمية استقلالية الفعل التنظيمي. يُصر Crozier على وجود ملكة إستراتيجية Instinct Stratégique تتغير وتتحوّل إلى إرادة، الشيء الذي يسمح بالحصول على كفاءة، فالشخص يبني خليطاً مليئاً بالقيود والحريات، وما يوجه هذا البناء هو حركة التأكيد 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 للسلوكات الفردية، بحيث أن هذه الردود ليست مرغوبة عند Boudon ولا مفضلة بل مختلة غير سوية، في حين أن الخاصية الأساسية للفعل ولا منطقية عند Crozier هي الرغبة والطلب، إضافة إلى أن هذه الردود قابلة للتحليل - موضوع علم الاجتماع عند R. Boudon - فإن خلاصة علاقات السلطة احتمالية ولا يمكن أن تكون موضوع تنبؤ علمي عند Crozier⁽³²⁾.

المواضع

- (*) 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, 2ⁱè édition, 1992.
- Et : Anni BORZEIX, "Avant propos", In Sociologie de Travail, N°3, 1986, pp 231-235.
- (1) Claudette LAFAYE, La sociologie des organisations, éd. Nathan, Paris, 1996, pp 68-69.
- (2) Yves NICOLAS. " Entretien avec Michel Crozier : le sociologue et le pouvoir ", In Les Sciences de la Société, N°38, Mai 1996, pp. 65-92.
- (3) Lambert 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.
- (4) عبد القادر خريبيش، مقارنة نسقية في علم الاجتماع التدبير (المناجمنت)، رسالة ماجستير تحت إشراف الأستاذ الهاشمي مقراني، قسم علم الاجتماع التنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2004، ص 81.
- (5) Pierre ANDRE BUIGUES, "Méthode et mise en œuvre de la planification stratégique " In les Futuribles, N° 72, DEC 1983, pp. 29-41.
- (6) Lionel BELLENGER, être stratège : éduquer l'esprit de compétition, ESF éditeur, Paris, 1998, pp 65-66.
- (7) Emmanuel ADER " l'analyse stratégique moderne et ses outils" In Futuribles, N° 72, Dec 1983, pp. 3-4.
- (8) Norbert GUEDJ, Le control de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise, éd. Organisation, Paris, 1995, p442
- (9) Michel CROIZIER et Erhard FRIEDBERG, L'acteur et le système, Paris, coll. point, 1981, p. 18
- (10) Alain BOYER et Gillaume GOZLAN, 10 repères essentiels pour une organisation en mouvement, éd. Organisation, Paris, 2000, p13.
- (11) Philippe BERNOUX, La sociologie des organisations, éd. Seuil, Paris, 1985, p 141.
- (12) David SILVERMAN, La théorie des organisations, éd. Dunod, Paris, 1986, p181.
- (13) Dominique EUSTACHE, " Politique salariale, régulation et échange social ", In Revue Française de Sociologie, N° 42-2, 2001, pp.295-326.
- (14) François CHAZEL, Olivier FAVEREAU et Erhard FRIEDBERG, Symposium sur «Le pouvoir et la règle », In Sociologie du Travail, N°1, 1994, pp. 85-111.

- (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) 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.
- (17) Daniel BENAMOUZIG, " Configuration de pouvoir et socialisation dans un cabinet de conseil", In Sociologie du Travail, N°3, 1994, p.298-314.
- (18) عبد القادر خريبش، مرجع سابق، ص 84.
- (19) 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.
- (20) 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.
- (21) عبد القادر خريبش، مرجع سابق، ص 86.
- (22) Henry MINTZBERG, " Quelques rêveries sur le management " In l'Expansion Management Review, N°82, sept.1996, pp. 6-15.
- (23) Norbert ALTER, «La crise structurelle des modèles d'organisation » In Sociologie du Travail, N°1, 1993, pp.75-87.
- (24) عبد القادر خريبش، مرجع سابق، ص 88.
- (25) Norbert ALTER, Op.Cit, pp.447-468.
- (26) Michel Crozier, Erhard FRIEDBERG, Op.Cit, p. 221.
- (27) 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.
- (28) عبد القادر خريبش، مرجع سابق، ص 89.
- (29) Henri AMBLART et alii, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, éd. Seuil, Paris, 1996, p32.
- (30) Henri DE BODINAT et Vincent MERCIER, "Analyse stratégique moderne", In Harvard l'Expansion Management, N°11, 1985, pp 10-23.
- (31) Jak JABES, Gestion stratégique Internationale, Economica, Paris, 1988, pp. 28- 29.
- (32) 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.