

النموذج المثالي للبيروقراطية عند "ماكس فيبر" في ميزان

التحليل الإستراتيجي لـ "ميشال كروزيه"

Max Weber's ideal model of bureaucracy is in balance

Strategic Analysis by Michel Crozier



يوسف بالنور *

جامعة الشهيد حمة لخضر

Bennour.youcef4@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2024/02/13 تاريخ القبول 2024/06/07 تاريخ النشر 2024/06/22



ملخص: أرتكزت تحاليل "كروزيه" في مستهل دراساته على علم الاجتماع العام، وهذا لتوسيع نطاق نظرية في تحليل التنظيمات التي قدمت إسهامات حاسمة في بناء تفكير جديد، ثم قام بمساهمة جادة في دراسة الظاهرة البيروقراطية، والتي أنطلق منها في تحليله ليصل إلى النسق الاجتماعي ككل محاولا وضع تحليل جديد لنظرية البيروقراطية، من خلال صياغة ما عرف عنه بـ: "التحليل الإستراتيجي للمنظمات"، وذلك من خلال فهم أكبر لكيفيات بناء الأفعال لأعضاء التنظيم ومعاينة سلوكهم - رؤساء ومرووسين، بحيث مكنت "كروزيه" من دراسة وضعيات تتميز بعلاقات السلطة في ظل التناقضات النسقية، وهذه التناقضات ستؤدي إلى إخلال التوازن الداخلي لنسق علاقات السلطة داخل التنظيم، ومن ثم ظهور شبكات ضاغطة وممارسة من طرف كل الفاعلين في التنظيم لتعبر كلها بما أسماه عن العقلانية المحدودة التي تؤكد أن لكل فاعل أفقا محدودا ونسبيا بينه وبين الفاعلين الآخرين، وكان يهدف "كروزيه" بتحليله الإستراتيجي إلى تطوير مقاربة في أنماط الصيرورات التنظيمية المبنية على السلطة وعلاقاتها وتفاعلاتها بين الفاعلين.

* المؤلف المراسل

في هذا الإطار قدم "كروزيه" إنتقادات لكل من النظريات الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية اللذان يكتفیان التوصيف المسبق وإعطاء أعضاء التنظيم أدواراً محددة وسلوكات عقلانية متوقعة، لذا يرى "كروزيه" أن الإنسان في التنظيم لا يمكن إعتبره كيد عاملة كما تصورته نظرية الإدارة العلمية، ولا كيد وقلب حسبما تصورته مدرسة العلاقات الإنسانية، فكلها بحسبه تغفل فكرة أن الإنسان يملك عقلاً يفكر به وله حرية فيما يتصرف فيه، ولذا أقترح "كروزيه" بدلاً من ذلك نظرية العقلانية المحدودة، حيث يتمتع فيها كل فاعل بعقلانية محددة تسمح له بتدبير إستراتيجية خاصة به، يحاول من خلالها إيجاد التدابير اللازمة لقضاء حوائجه وتحقيق مآربه، وهذا يعنى أن الفرد في التنظيم عبارة عن فاعل مستقل قادر على الحساب والتحكم والتسيير، وقادر على التأقلم والإبتكار في ظل الظروف السائدة .

الكلمات المفتاحية: النموذج المثالي - البيروقراطية - المنظمات - الفاعلين - التحليل الإستراتيجي .

Abstract : At the beginning of his studies, Crozier's analyzes were based on general sociology, in order to expand the scope of a theory in analyzing organizations that made decisive contributions to building new thinking. Then he made a serious contribution to the study of the bureaucratic phenomenon, from which he proceeded in his analysis to reach the social system as a whole, trying to establish A new analysis of the theory of bureaucracy, through the formulation of what is known as: "strategic analysis of organizations," through a greater understanding of how to build actions for organizational members and observe their behavior - superiors and subordinates, this enabled Crozier to study situations characterized by power relations in light of systemic contradictions, and these contradictions would lead to an disruption of the internal balance of the system of power relations within the organization, and then the emergence of pressure networks and practice by all actors in the organization, all of which express what he called the limited rationality that confirms Every actor has a limited and relative horizon between him and other actors, and Crozier aimed, with his strategic analysis, to develop an approach to the

patterns of organizational processes based on power and its relationships and interactions between the actors.

In this context, Crozier presented criticisms of both classical theories and the school of human relations, which content themselves with prior descriptions and giving members of the organization specific roles and expected rational behaviors. Therefore, Crozier believes that the human being in the organization cannot be considered a working hand as envisioned by scientific management theory, nor a hand. And the heart, as conceived by the school of human relations, all of them, according to him, ignore the idea that a person has a mind to think with and has freedom in what he acts in it, and therefore Crozier proposed instead the theory of limited rationality, where each actor has a specific rationality that allows him to plan his own strategy, through which he tries to find the necessary measures to meet his needs and achieve his goals. This means that the individual in the organization is an independent actor capable of calculation, control and management, and is able to adapt and innovate under the prevailing circumstances.

key words: The ideal model - Bureaucracy- Organizations- The actors- Strategic analysis

مقدمة: بادئ ذي بدء أريد الإشارة إلى أن الظروف التي عاشها "ماكس فيبر" كانت ظروف أوروبا نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، أين سعدت القوة الرأسمالية وظهرت حالة نمو فكري خصب وصناعة ضخمة وتراكمات كبيرة للرأس المال وتطورات علمية وتكنولوجية غير مسبوقة، في ظل هذا الوضع أنطلق "فيبر" في دراسة الظاهرة التنظيمية وإلحاحه على ضرورة صياغة مقاربة علمية أسمها بـ "النموذج المثالي للبيروقراطية"، هذا النموذج أرادته "فيبر" كطرح علمي يرفد في طياته أسس ومبادئ تنظيم المؤسسات وكيفيات سيرها، وهو كتصور عقلي له خصائص أستخدمه كآلية تمكنا من فهم كيفيات تطبيق أسس سليمة في تسيير المنظمات وإنجاحها وتحقيق أهدافها، لذا فهو من جهة طرحه بإعتباره كتصنيف دقيق للوظائف وطرق تسلسلها الهرمي، ومن جهة أخرى أبرز الدور الكبير الذي يمكن أن تضفيه السلطة بإعتبارها أداة ضبط جيدة لمسار العملية التنظيمية برمتها، وعليه يرى "فيبر" أن النموذج البيروقراطي يختلف عن التشكيلات

التنظيمية القديمة، ووصف الفرق بينهما كالفرق بين الآلة الحديثة ووسائل الإنتاج التي كان يستخدمها الإنسان القديم، ولقد حدد "فيبر" مزايا لهذا النموذج في النقاط التالية : الدقة — المعرفة بالمستندات — السرعة في الإنجاز — الإستمرارية — الوضوح — الوحدة — تخفيض التكلفة — التقليل من الاحتكاك بين الأفراد — السلمية والانضباط.

إشكالية الموضوع: يعتبر الكثير من العلماء أن النموذج المثالي الذي صاغه "فيبر" عن البيروقراطية ، كان من أبرز دراساته العلمية وأهم معالم نظريته في المعرفة، وعلى الرغم من أن "ماكس فيبر" لم تكن لديه الخبرة العملية في الإدارة، إلا أن النقاش والجدل لازال محتدما بين العلماء والدارسين للتنظيم البيروقراطي حتى وقتنا المعاصر، فقد توصل "ماكس فيبر" إلى تحديد الخصائص والمكونات الأساسية للبيروقراطية كنتيجة لدراسة قام بها عن طبيعة علاقات السلطة في المجتمع، وقد أوضح "فيبر" أن نمو هذه البيروقراطية إنما هو نتيجة لتطور عمليات التصنيع، بحكم أن المجتمع دائما مدفوع نحو التغيير، كما أكد أن أنواع السلطة التقليدية التي كانت تحكم المجتمع ما قبل التصنيع، قد تغيرت إلى نوع رشيد من السلطات مع ظهور نظام المصنع الحديث، وأن الأفراد الذين يمارسون سلطة الأمر- في المجتمعات الحديثة - قد تم إختيارهم وتعيينهم بناء على قواعد وإجراءات قانونية، وليس بناء على العرف أو التقاليد كما كان يحدث قبل ذلك، فالعلاقة بين الرئيس ومساعديه داخل النظام الإقطاعي- على سبيل المثال- علاقة شخصية تركز على شرعية السلطة المبنية على التقاليد، أما في النموذج البيروقراطي فإن علاقات السلطة غير شخصية، كما أنها تستند في شرعيتها على قواعد محددة وكفاءة وسليمة، فالبيروقراطية هي تعبير تنظيمي لعمليات التصنيع.

وقد أوضح "ماكس فيبر" أن التنظيم سواء كان يتبع النموذج البيروقراطي أم غيره، لا يمكن إعتباره جيدا أو رديئا، بل هو مزيج من عوامل متعارضة من مجموعات قوة أو أنظمة قوة، تسعى كل منها للسيطرة على التنظيم، وقد أشار "فيبر" أن التراجع عن البيروقراطية

ومطلب تحسين الفعالية التنظيمية ليس بالأمر السهل واليسير، فمن وجهة نظره أن الأشكال التنظيمية البديلة للبيروقراطية، سوف تتطلب أيضا توافر نظام هرمي للسلطة وقواعد وإجراءات روتينية إذا أريد لها أن تحقق الأهداف بنجاح، هذا بالإضافة إلى المقاومة التي سوف تبديها المجموعات المستفيدة من النموذج البيروقراطي في مواجهة النماذج الجديدة المقترحة، مما يزيد من حدة الصراع بين جنبات التنظيم وبين مجموعاته المختلفة، لن "فيبر" يرى أن هناك فرق بين التنظيم البيروقراطي المتكامل وبين غيره من التنظيمات القديمة، ويراها كالفرق بين الآلة الحديثة ووسائل الإنتاج البدائية، ولذا نجده يحدد مزايا للتنظيم البيروقراطي من بينها: الدقة، الفاعلية، الكفاءة، الانضباط، الالتزام بالقواعد ولوائح التنظيم، وأيضا الالتزام بالحرفية والتخصص، وعليه يعتقد "فيبر" أن المشكلة الرئيسية التي تواجه النموذج المثالي للبيروقراطية هي كيف يمكن للبناءات المجتمعية للبشرية تكون أكثر عقلانية وتحقق أكبر قدر من الفاعلية والكفاءة الإدارية وتحقق أهدافها التنظيمية التي ترمي لتحقيقها (عبد الرحمن، 2003، 247)، ونحن بدورنا وفي إطار المعالجة التي قدمها "فيبر"، يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هو النموذج المثالي للبيروقراطية الذي طرحه "ماكس فيبر" والهدف من ورائه؟
- هل يمكن القول أن الأهداف التي أرتجأها "فيبر" من التنظيم البيروقراطي قد تحققت؟
- هل هذا النموذج بحكم الواقع يكون قد لحقه بعض من النقائص لزم إعادة معالجة جديدة في الموضوع تواكب على الأقل التغيرات الحاصلة اليوم؟
- ما هي جملة الانتقادات التي وجهت للنموذج البيروقراطي؟ ومن هم أبرز من أنتقده؟
- هل قدمت الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج تصحيحات مفيدة له؟

1- مفاهيم في الموضوع: ومن المفاهيم الاصطلاحية التي تُستخدم للتعبير عن البيروقراطية في المعاجم ما يلي:

- عرفتها الموسوعة البريطانية بأنها: "تركيز السلطة الإدارية في المكاتب والإدارات" (محمد، 4، 1970).

- عرفها معجم وبستر على أنها: "مجموعة من الموظفين الرسميين" وأنها "الإجراءات الحكومية الرسمية أو الروتين غير المرئي" (درويش، 186، 1968).

- عرفها القاموس الألماني بأنها: "القوة والسلطة التي تُمنح للأقسام الحكومية وفروعها لتمريرها على المواطنين" (علي محمد، 248، 1977).

- عرفها قاموس الأكاديمية الفرنسية بأنها: "القوة والنفوذ اللذان يُمارسهما رؤساء الحكومة وموظفو الهيئات الحكومية" (فرغلي، 173، 1980).

2- نظرية البيروقراطية عند "فيبر": يعتبر الكثير من العلماء أن النموذج المثالي الذي صاغه "ماكس فيبر" عن البيروقراطية من أبرز دراساته العلمية وأهم معالم نظريته في المعرفة، بحيث تبنى مدخلا تاريخيا مقارنا للتعرف على ظاهرة التنظيم في الحضارة الغربية ومقارنتها بمثيلاتها بالحضارات الأخرى، بغية دراستها كظاهرة إجتماعية تؤثر في البناء الإجتماعي وتتأثر به، وذلك بحكم إدراكه للعلاقة السببية للاختلافات بين البناءات التنظيمية وأدوارها المنوطة بها في المجتمع (عبد الرحمن، 247، 2003)، وطبعا يقصد "فيبر" بالنموذج المثالي بإعتباره تصور عقلي لسمات وخصائص يصلح كمقاربة تعرفنا بمستلزمات الواقع، كما يسمح لنا هذا النموذج أيضا من التصنيف الدقيق للوظائف على أساس التسلسل الهرمي للسلطة والمسئوليات والمناصب ضمن تشكيل معين للهيكل التنظيمي للمؤسسة، وقد عرف "فيبر" البيروقراطية على أنها نظام رسمي للتنظيم والإدارة لضمان الكفاءة والفاعلية للمؤسسات (ثابت، 390، 2005)، وأنها ذلك النمط من التسيير الذي يقوم على مجموعة

من المبادئ والقواعد والأسس وذلك بهدف التحكم أكثر وتحقيق الإستمرارية والفاعلية للتنظيم.

3- منطلقات نظرية البيروقراطية عند "فيبر": يمكن القول أن "فيبر" أنطلق من بديهتين

في دراسته للبيروقراطية، وهما:

أ- أن الخصائص والمكونات الأساسية للبيروقراطية تنمو كنتيجة لتطور عمليات التصنيع بحكم أن المجتمع دائما مدفوع نحو التغيير.

ب- أن ميكانيزمات التنظيم لا تستقيم إلا بنوع من علاقات السلطة، بحيث نجد أن "فيبر" قام بدراسة معمقة عن ظاهرة التنظيم إنطلاقا من فهمه لطبيعة علاقات السلطة في المجتمع، باعتبارها الركيزة الأساسية التي يقوم التنظيم نفسه، ولما درس تطور ظاهرة التنظيم منذ نشأة الحضارات الأولى وجد أن هناك ثلاث أنواع من السلطة تشكلت عبر الزمن، الأولى تمثلت في السلطة التقليدية القائمة على علاقات القرابة والولاء المطلق لصاحب الملك، والثانية تتمثل في السلطة الكاريزمية التي ترتبط بظهور شخص له مواصفات خاصة من الزعامة والقدرة الفائقة في التحكم في الآخرين، أما النوع الثالث فيتمثل في السلطة العقلانية الراشدة، والتي ظهرت مع نظام المصنع الحديث، وهي سلطة مبنية على أساس التخصص العلمي والكفاءة في التعاطي مع التنظيم، وأن الأفراد الذين يمارسون سلطة الأمر- في المجتمعات الحديثة- قد تم إختيارهم وتعيينهم بناء على قواعد وإجراءات قانونية وأنها تستند في شرعيتها على قواعد محددة وكفئة وسليمة (الأخرس، 1999، 147).

4- خصائص البيروقراطية: وقد حدد "فيبر" خصائص البيروقراطية، على النحو التالي (الأصفر، عقيل، 2012-58، 57):

- التسلسل الهرمي للوظائف: ويعني تقسيم التنظيم إلى عدة مستويات ومن ثم تحقيق تراتبية في الوظائف ضمن التنظيم الهرمي للمؤسسة.

- تحديد السلطات: لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة، ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث درجات المسؤولية، فكل مسئول يشغل وضعاً إشرافياً يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم، وهو مسئول أمام رئيسه الأعلى منه رتبة عن قراراته وأفعاله، وهكذا.
- تقسيم المهام: تقسم وتوزع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة فيه، في ضوء القواعد والقوانين والتنظيمات الإدارية المعمول بها، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية تمثل الواجب الرسمي له.
- ضبط القواعد: لا بد من وجود قوانين وقواعد ضابطة لعناصر التنظيم، ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين، كي يقوموا بواجباتهم الرسمية وينظم سلوكهم وطريقتهم في العمل.
- تعيين الوظائف: فمن خلال عمليتي توصيف الوظائف وتحليلها، تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة، وذلك عن طريق إجراء اختبارات خاصة، حسب مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- فرض مبدأ التخصص: بغية تحقيق قدراً من الكفاءة وحسن الأداء، والرفع من فاعلية التنظيم، لتحقيق أهداف المؤسسة.
- القضاء على التنفع الشخصي: بمعنى عدم إستغلال الموقع الوظيفي لقضاء المصالح الخاصة أي الفصل التام بين النشاط الرسمي للعاملين وحياتهم العائلية والشخصية، بما يفيد إبعاد أدوات وأجهزة الإدارة عن الإنتفاع الشخصي.
- طريقة العمل: القانون يكفل للموظف العمل بطريقة الدوام الكامل وله الحق في الإستمرار فيه، إلى غاية حصوله على معاش في سن الشيخوخة، يتقاضى مقابل ذلك أجراً محدداً، حسب الكفاءة والخبرة المتاحة والمؤهل العلمي المكتسب، كما يحمي القانون من النقل أو الفصل التعسفي، ويتم ترقيته على أساس الأقدمية أو الدرجات.

5- نقد نموذج "فيبر": تعرض نموذج "فيبر" في البيروقراطية إلى جملة من الانتقادات، منها (محمد علام، 107):

أ- إهماله وإغفاله للطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد ومعاملته على أنه آلة، الأمر الذي ينعكس على انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة.

ب- التركيز على تطبيق مبدأ "الرقابة والإشراف"، مما يؤدي بزيادة محاولات الانحراف عن القواعد والتعليمات، الأمر الذي يزيد من الصرامة والضغط لإستمرار النظام، وبالتالي المزيد من النتائج الغير متوقعة.

ج- التشدد في الإلتزام بالهرمية والسمية والسلطة، وإهمال دور مشاركة أعضاء التنظيم وإستغلال خبرتهم في صناعة الخيارات والبدائل المفيدة للتنظيم.

د- أهمل التنظيم البيروقراطي العوامل الخارجية ومحيط المنظمة، وذلك بإعتباره أن المنظمة مجرد نظام مغلق وليس نظاما مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثر بها.

ولقد أنطلقت دراسات حديثة للبيروقراطية من حقيقة النموذج الـ"فيبري" في بناء المنظمة ولكن مع مراعاة التعديلات المطلوبة وتفادي بعض الإنتقادات الموجهة لـ"فيبر"، أبرز هذه النماذج، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- دراسة "روبرت ميرتون": أنطلق "ميرتون" في درسته للتنظيم البيروقراطي من المفاهيم التي صاغها ضمن معالجة سوسيولوجية للمؤسسات التي يقوم عليها المجتمع، أبرز هذه المفاهيم كالتالي (السلمي، 40، 1980):

* الوظيفة الظاهرة مقابل الوظيفة الكامنة: وتتمثل الوظيفة الظاهرة في الدور الذي يقوم به النسق الإجتماعي ومكوناته (الواجبات والإلتزامات)، بينما تعني الوظيفة الكامنة تلك الوظيفة الغير متوقعة والغير مرغوب فيها.

* الوظيفة في مقابل اللاوظيفية: فالوظيفية تعني الإسهام الذي يقدمه كل طرف من أطراف التنظيم بغية إنجاز الأعمال، في حين تعني اللاوظيفية الجانب الغير متوقع والغير مرغوب فيه، وهو الإصطلاح الذي عني به المعوقات الوظيفية.

* البديل الوظيفي: وهي الحلول التي يلجأ إليها التنظيم لتجاوز التناقض بين الوظيفية واللاوظيفية، وهو ما يعني إيجاد الخيارات والبدائل المطروحة لعلاج مشكلات التنظيم.

لقد صاغ "ميرتون" بهذه المفاهيم توجهه النظري في محاولة منه معالجة أوجه القصور الذي يطرأ على نموذج "فيبر" عن التنظيم البيروقراطي، وقد أنطلق في دراسته وتحليله من أحد بعض من مبادئ البيروقراطية وهو "مطلب الرقابة" والذي يصدر عن الإدارة العليا تأكيداً منها على السلوك المطلوب والمرغوب فيه، وبما يعكس الحاجة لمساءلة الموظف، وينطلق "ميرتون" من الفرضيات التالية لقد صاغ "ميرتون" بهذه المفاهيم توجهه النظري في محاولة منه معالجة أوجه القصور الذي يطرأ على نموذج "فيبر" عن التنظيم البيروقراطي، وقد أعتمد "ميرتون" على "مطلب الرقابة" الذي يشترط تطبيقه على الإجراءات التالية (محمد علام، 162):

- التقليل من حجم العلاقات الشخصية والتأكيد على العلاقات المكتبية الرسمية.
- الالتزام الصارم لأعضاء التنظيم للقواعد والإجراءات الرسمية للمنظمة.
- زيادة إستعمال أسلوب "التبويب" في إتخاذ القرارات، وهذا يعني التضييق على تصرف الأعضاء أو عدم إعطاء فرص الأخذ بمقترحاتهم وآرائهم تجاه المنظمة.
- وعندما يحدث ذلك يعتقد "ميرتون" أنه تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها يترتب عنها نتائج أهمها:

- جمود سلوك الأعضاء والوقوع في حالات الرتابة والروتين.
- صعوبة التكيف مع مهام الوظيفة.
- الصراع والتوتر في مناخ العمل، ما يؤدي بالأفراد للدفاع عن كيانهم وشخصيتهم.

هذا كله يؤدي في النهاية إلى الملل والنفور وعدم إلتزام الأفراد بالقواعد العامة المرسومة لهم، ومن ثم ضعف في الأداء وهبوط في مستوى الإنجاز.

ب- دراسة "سلزنيك": ينطلق من فرضية التركيز على تعزيز مبدأ تفويض السلطة ومنح الصلاحيات، وينطلق من المسائل التالية (السلمي، 1980، 42-45):

- التأكيد على عملية تدريب الموظفين المعنيين بالصلاحيات الجديدة.
- إعادة هيكلة التنظيم وتجزئة المصالح، وفقا لتوسع صلاحيات المنظمة.
- تتربق الإدارة العليا زيادة أكبر في فاعلية وكفاءة المنظمة.

ويتسبب ذلك في الوقوع في النتائج التالية:

- عدم التحقق بأهداف المنظمة يؤدي بمزيد من الرقابة وفرض قواعد الصرامة.
- وهذا يؤدي إلى الوقوع في الصراع بين أعضاء المنظمة، مما ينعكس سلبا على مستوى الإنجاز، وهكذا تتكرر الدوامة.

ج- دراسة "جولندر": أنطلق هو الآخر من مطلب الرقابة وبالنتائج غير المتوقعة للقواعد المطبقة في المنظمة، ويقسم "جولندر" القواعد البيروقراطية إلى ثلاثة أنماط، وهي:

- قواعد مزيفة: والتي تفرض على المؤسسة من هيئة خارجية ولكنها لا تحظى بالقبول من طرف أعضاء التنظيم.
- قواعد تمثيلية: والتي توضع من طرف خبراء يخولهم أعضاء التنظيم ومن ثم تحظى بالقبول .

- قواعد عقابية: وهي توضع أيضا من طرف جماعة الخبراء وهدفها فرض الإلزام والانضباط بين أعضاء التنظيم.

وضمن هذا التشكيل من القواعد الضابطة يرى "جولندر" أنه يقتضي التالي (سلاطينية، قيرة، 132، 2008):

- وضع قواعد وإجراءات رسمية في المنظمة.

- إعتقاد الإدارة العليا بقبول الجماعة لسلطة المشرفين.
- إعتقاد جماعة العمل بضرورة عدالة المعايير في تعامل الإدارة بهذه القواعد.
- إن حصول فوارق بين ما تتوقعه الإدارة وما يتوقعه العمال، يؤدي بتحديد مستوى الإنجاز الفعلي بالسلب أو الإيجاب.
- وهذا يؤدي حسب "جولندر" إلى النتائج التالية:
- بروز مستوى معين من التوتر بين الأعضاء.
- إنخفاض في مستوى الإنجاز الفعلي لدى الأعضاء.
- حصول فوارق بين الأهداف المسطرة من طرف المنظمة والأهداف المنجزة.

6- التحليل الإستراتيجي لـ "ميشال كروزيه":

1.6- "ميشال كروزيه": هو عالم إجتماع فرنسي تخصص بدراسة التنظيمات ولد سنة 1922، وهو أستاذ علم الاجتماع بجامعة هارفارد وأستاذ زائر بمدرسة العلوم الاجتماعية بجامعة كاليفورنيا ومدير مركز علم إجتماع التنظيمات ومدير الطور العالي من علم الاجتماع في معهد الدراسات السياسية بباريس الذي أسسه سنة 1972، ولقد كانت البداية العلمية لـ "ميشال كروزيه" في دراسة الحركات العمالية والإشتراكية ثم الحركة النقابية الأمريكية، حيث قام ببحوث في أمريكا سنة 1947 عن ممارسة التفاوضية لنقابات العمال في كتابه "نقابات وعمال أمريكا" نشره في 1951 وله كتاب "الموظفون الصغار في العمل" الذي نشره سنة 1956، حيث صرح فيه علانية بتبنيه الإيديولوجية الماركسية اليسارية، ودرس فيه غياب الوعي الطبقي عند الموظفين الصغار، وقد لاحظ البعض أن هذه الأعمال سمحت لـ "ميشال كروزيه" بإستيراد المنهجية الميدانية الأمريكية، قام "كروزيه" بمعية مركز الدراسات السوسيولوجية ومعهد العلوم الاجتماعية للعمل ببحوث سمحت له بتأليف كتاب "الظاهرة البيروقراطية"، وأسس سنة 1963 بمساعدة علماء آخرين مركز علم

إجتماع التنظيمات الذي أصبح فيما بعد يعرف بـ "المركز الوطني للبحوث الاجتماعية" (خريش، 2011، 547).

2.6- ملاحظات ميشيل كروزيه: أركزت تحاليل "كروزيه" في مستهل دراساته على علم الاجتماع العام، وهذا لتوسيع نطاق نظرية في تحليل التنظيمات التي قدمت إسهامات حاسمة في بناء تفكير جديد، ثم قام بمساهمة جادة في دراسة الظاهرة البيروقراطية، والتي أنطلق منها في تحليله ليصل إلى النسق الاجتماعي ككل محاولا وضع تحليل جديد لنظرية البيروقراطية، من خلال صياغة ما عرف عنه بـ: "التحليل الإستراتيجي للمنظمات"، وذلك من خلال فهم أكبر لكيفيات بناء الأفعال لأعضاء التنظيم ومعاينة سلوكهم - رؤساء ومرووسين، بحيث مكنت "كروزيه" من دراسة وضعيات تتميز بعلاقات السلطة في ظل التناقضات النسقية، وهذه التناقضات ستؤدي إلى إخلال التوازن الداخلي لنسق علاقات السلطة داخل التنظيم، ومن ثم ظهور شبكات ضاغطة وممارسة من طرف كل الفاعلين في التنظيم لتعبر كلها بما أسماه عن العقلانية المحدودة التي تؤكد أن لكل فاعل أفقا محدودا ونسبيا بينه وبين الفاعلين الآخرين (خريش، 2011، 575).

في هذا الإطار قدم "كروزيه" إنتقادات لكل من النظريات الكلاسيكية ولمدرسة العلاقات الإنسانية اللذان يكتفیان التوصيف المسبق وإعطاء أعضاء التنظيم أدوارا محددة وسلوكات عقلانية متوقعة، لذا يرى "كروزيه" أن الإنسان في التنظيم لا يمكن إعتباره كيد عاملة كما تصورته نظرية الإدارة العلمية، ولا كيد وقلب حسبما تصورته مدرسة العلاقات الإنسانية، فكلها بحسبه تغفل فكرة أن الإنسان يملك عقلا يفكر به وله حرية فيما يتصرف فيه، ولذا أقترح "كروزيه" بدلا من ذلك نظرية العقلانية المحدودة، حيث يتمتع فيها كل فاعل بعقلانية محددة تسمح له بتدبير إستراتيجية خاصة به، يحاول من خلالها إيجاد التدابير اللازمة لقضاء حوائجه وتحقيق مآربه، وهذا يعني أن الفرد في التنظيم عبارة عن فاعل

مستقل قادر على الحساب والتحكم والتسيير، وقادر على التأقلم والابتكار في ظل الظروف السائدة (العايب، 108، 2007-110).

وبالطبع كان يهدف "كروزيه" بتحليله الإستراتيجي إلى تطوير مقاربة في أنماط الصيغرات التنظيمية المبنية على السلطة وعلاقتها وتفاعلاتها بين الفاعلين، ولذا طرح إشكالا مهما مفاده: طالما أننا نعترف بوجود أنساق منظمة تملأ جنبات حياتنا، كما أنه أيضا لا يمكن لنا التهرب من الاعتراف أن هناك حرية للفاعلين في هذه الأنساق، ومن ثم يرى أنه من حقنا طرح الأسئلة التالية:

- كيف يتمكن هذان الواقعان من الارتباط والإنسجام؟

- ولأي شروط وضغوط يكون الفعل الجماعي فعلا منظما؟

لماذا طرح "كروزيه" هذين السؤالين؟ لأنه أستشعر أن النموذج المثالي الذي طرحه "فيبر" لم يلتفت لهذا المشكل الذي يعتقد أنه هو السبب الذي أوصل البيروقراطية لهذا المأزق الذي تعانيه اليوم، وفعلا نجد أن عدم مراعاة دور الفاعلين بما يمتلكونه من حرية ومن عقلانية محدودة يؤدي حتما إلى بروز شبكات ضاغطة في وسط التنظيم، ومن ثم الإخلال بالتوازن الداخلي لنسق العلاقات داخل التنظيم نفسه، والعقلانية المحدودة التي عنها "كروزيه" هي التي تؤكد على أن لكل فاعل أفقا محددا ونسبيا بينه وبين الفاعلين الآخرين، من خلال هذا التحليل نلاحظ أن "كروزيه" حقيقة متأثرا بالمقاربة الوظيفية وخاصة آراء "ميرتون" حول الشخصية الإدارية التي تشكل عنده أساسا ومكونا رئيسيا في التنظيم، بإعتبار أن الفرد في الوسط التنظيمي يلتزم نظريا على الأقل بتنفيذ التعليمات والقواعد الرسمية، ومن هنا ينطلق "كروزيه" من التعرف على مدى إلتزام ذلك الفرد بالقواعد واللوائح الرسمية، وإذا ما كان يفسح لنفسه مساحة من الحرية يحقق من خلالها نوعا من القوة في علاقاته بشخصيات أخرى داخل التنظيم، أو أن يوسع من نطاق

إمтиازاته وتفوقه وأن يقلل إعتماذه على الغير، مع الحد من تدخل مستويات التنظيم الأعلى دون مخالفة القواعد الرسمية في التنظيم (نصار، 66، 1992).

3.6- طبيعة الإستراتيجية عند "كروزيه": عني "كروزيه" بالتحليل الإستراتيجي بأنه ذاك التحليل القائم على فهم الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة من حيث البيئة الداخلية التي يمثلها نسق التنظيم ومجموع الموارد والمهارات والقرارات والمواقف والتفاعلات بين مكونات التنظيم، ومن حيث المحيط الخارجي الذي يمثل جملة من التحديات والظروف والتأثيرات المحيطة بالمؤسسة، ومعاينة سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها ويسعون لتحقيقها، ومن ثم فالتحليل الإستراتيجي الذي هدف إليه "كروزيه" هو توضيح الإختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة (خريش، 576، 2011)، وللتوضيح أكثر قام "كروزيه" بتصنيف إستراتيجية الفاعلين في التنظيم إلى صنفين (بن عيسى، 160، 2005-163):

- **إستراتيجية دفاعية:** وهي نوع من التصرفات التي يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على الإمтиيازات أو المكاسب التي يعتقد أنها تشكل رهانا بالنسبة له، فيستعمل حينئذ كل ما لديه من أوراق رابحة (موارد) من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه، ويبقى هو في موقع قوي في علاقته التفاوضية بالمؤسسة.

- **إستراتيجية هجومية:** وهي نوع آخر من التصرفات يهدف من خلاله الفاعل إلى تحسين وضعه في التنظيم، فهو لا يكتفي بالمحافظة على الإمтиيازات والمكاسب كما هي الحالة الأولى ولكن يصبح الفاعل في هذه الحالة طالبا للمزيد من التموقع، وذلك عبر نوعين من الإستخدامات الذكية وهما:

أ- **إستخدام إستراتيجية المساومة:** والتي يسعى من خلالها الفاعل من الحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل خذ وطالب، مثال ذلك كحالة العامل الذي يمتنع عن القيام بمجهود أو عمل يرى فيه أنه خارج نطاق إختصاصه أو خارج حدود متطلباته

المهنية، لكن يبدي إستعدادا بممارسة هذا النشاط بشرط أن يحصل على إمتيازات إضافية، أو أن يطلب من رئيسه المباشر أن يمنحه ترخيص معين كأن يتغاضى عن غياباته عن العمل مثلاً.

ب- إستخدام إستراتيجية الإستثمار: هذا النوع من السلوك يهدف من خلاله الفاعل للحصول على مقابل بعدي سواء على المدى المتوسط أو البعيد، أين نعتبر هذه الإستراتيجية كسلوك إختياري للفاعلين الذين لهم وضعيات مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية، كالحصول على ترقية في الوظيفة أو الرتبة وهذا طبعاً يدخل في إطار الحرص على تحسين وتطوير مساهمهم المهني.

4.6- مفاهيم في التحليل الاستراتيجي: التحليل الإستراتيجي كنموذج تحليلي شأنه في ذلك شأن باقي الإتجاهات العلمية له عدة مفاهيم تؤطره وتترابط فيما بينها، أبرز هذه المفاهيم كالتالي:

أ- **الفاعل:** يرى "كروزيه" أننا لا يمكن النظر للفاعل أنه يد كما يفترض ذلك دعاة نظرية الإدارة العلمية، ولا يمكن إعتباره يد وقلب كما يرى أصحاب حركة العلاقات الإنسانية، لأنهم تناسوا أن الفاعل قبل كل هذا هو عقل له حرية، أي أنه مستقل قادر على الحساب والإضافة والمبادرة وطرح الأفكار ووفقاً لظروف وتحركات شركائه في البيئة التنظيمية، فالفاعل فرد له القدرة على التحرك وفق هامش الحرية لديه مهما كان حجم هذا الهامش لأجل تحقيق أهدافه، وأن الفاعل وفقاً لأهدافه يمكن له الإندماج داخل الجماعة، فإندماج سلوك الفرد ضمن الجماعة هي ظاهرة سوسيولوجية تحلل في سياق تنظيمي مبرراً لخضوع كل لاعب لمقتضيات اللعبة، فالفاعل عادة ما تقوم تحركاته على رهانات وأهداف ويسعى دائماً لتحقيقها حسب أهميتها بحكم أن الفرد في التنظيم هو عنصر للتسيير العقلاني، إلا أن "كروزيه" يرى أن ردود فعل الفاعل غير متوقعة في أغلب الأحيان، فالجتمتع يتطور دوماً بواسطة إستراتيجية عقلانية محددة الهدف، تترك للفرد هامشاً من

الحركة مهما كانت الضغوطات الخارجية، فالفرد الفاعل داخل النسق يحتفظ دوماً بنافذة من الحرية، باعتبار أن سلوك هذا الفاعل عبارة عن نتيجة إستراتيجية عقلانية غير خالصة ومحدودة (دبلة، 48، 2011).

ب- السلطة: يعرف "كروزيه" السلطة على أنها ثمرة للتفاعلات ما بين بناءات التنظيم من جهة والفاعلين من جهة أخرى، وأنها علاقة مهيكلّة توصف بأنها علاقة تبادل وتفاوض، غير أنها علاقة غير متكافئة وأداتيه، لذا فهي بحسبه تعدّ المشكل الرئيسي لأي منظمة، وذلك بسبب أن لكل فرد في التنظيم تكوينه ومساره المهني التابع له كما له أهدافه الخاصة به، ومن ثم تظهر مشكلة الصراع بين الفاعلين في التنظيم، ولحل هذه المعضلة يرى "كروزيه" أن يكون نوع من التفاعل الإيجابي بين الفاعلين - رؤساء ومرؤوسين - يسمح بقدر كافٍ من المشاركة في إتخاذ القرارات الهامة ليحصل نوع من الرضا والإنسجام بين مكونات التنظيم الواحد (Crozier, Erhard Freiberg, 1979, 113).

ج- منطقة اللايقين: ويقصد "كروزيه" بمنطقة اللايقين على أنها منطقة الشك أو منطقة الظل، حيث يعتبر أن كل تنظيم يشوبه الشك أو اللايقين في ميادينه الإدارية والتكنولوجية، وأن الذي يسيطر على هذه المناطق انطلاقاً من قدراته ومعارفه يحصل على أكبر قدر من السلطة، وعادة ما يحتل الفاعلون في التنظيم مواقع الدفاع عن مواقعهم، وبحكم أن الغالبية لا يتوفرون على نفس الإمتيازات بنفس المقدار للقيام بهذا، فنجد هؤلاء الفاعلون يضطرون لوضع إستراتيجيات خاصة لكل موقع من مواقع المسؤولية، ومن البديهي القول أن لكل وضعية إستراتيجيتها الخاصة، فإستراتيجية الرئيس ليست هي إستراتيجية المرؤوس، فمناطق الشك التي يتحكم فيها كل واحد منهم حسب موقعه ليست هي نفس المنطقة، فكل واحد يعامل ويتعامل حسب امتيازاته التي يوفرها له موقعه (كابان، دورتيه، 232، 2010).

د- الرهان: الرهان هو الهدف المرسوم من طرف الفاعل، ويكون غايته تحقيقه وفقا لإستراتيجية مرسومة من طرفه، كما تتغير هذه الرهانات بتغير وضعية الفاعل وأن يكون ذلك الرهان مرتبط بإستراتيجية معينة مبنية حسب طبيعة الهدف، فالرهانات متغيرة حسب المواقف والظروف انطلاقا من تفكير الفاعلين (Crozier, Erhard Freiberg, 1979, 391).

ه- نسق الفعل الملموس: ويقصد "كروزيه" بهذا المفهوم باعتباره ظاهرة ملموسة قابلة للتحقيق الأمبريقي وليس نسقا مجردا طبيعيا، بل هو نسقا إنسانيا مهيكلًا يتحدد وفقا لبناء معين، هذا النسق يعمل على تنمية أعضائه وتنسيق أفعالهم، بهدف حل المشكلات اليومية التي تجابه التنظيم، وبما يحقق إستقرار هذه الأدوار والعلاقات فيما بين الفاعلين، إنطلاقا من ميكانيزمات التنظيم نفسه وأيضا بفضل آليات المناورة ومنافع الأفراد المتبادلة ، وبما يفت في عضد التحديات وإستغلال الفرص المتاحة من المحيط الخارجي (فزة، 170، 2013).

5.6- مسلمات التحليل الإستراتيجي: ينطلق "كروزيه" من مسلمة بسيطة مفادها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية، ويصعب التحكم أو التنبؤ به، ونظرا لصعوبة فهم هذا الموقف حاول "كروزيه" تجزئة هذه المسلمة الرئيسية إلى مسلمات جزئية، منها:

أ- إختيار الأهداف: أن الأفراد داخل التنظيم لا يقبلون أن يعاملوا كأدوات ووسائل بهدف تحقيق أهداف التنظيم، وهذا مفاده أن لكل طرف منهم غاياته وأهدافه الخاصة، ولا يعني أن هذا الطرح أن الأهداف الخاصة متناقضة ومتعارضة مع أهداف التنظيم، إلا أنه على التنظيم أن يراعي هذه الأهداف ضمن المنظور الكلي لأهداف المؤسسة، وحسب "بيرنو" فإن هذه المسلمة يمكن الاستنتاج منها أن أي تنظيم مهما وصلت مراقبته

وإخضاعه لأفعال وسلوكات المنتمين إليه، فإن هذه العقلانية تبقى محدودة وغير مطلقة (قرني، 92، 2008).

ب- الحرية النسبية للفاعلين: يفترض أن الفاعل داخل التنظيم يتمتع بنوع من الحرية، وهذه الأخيرة تمنح له درجة من الإستقلالية عن التنظيم، مما يمكنه من الحصول على قدرة الإختيار في أن يسهم ويشارك في فعاليات التنظيم، فالإستقلالية هنا تعطيه إمكانية تحديد مستوى المشاركة، إذ عادة أن التنظيم يسعى إلى الحد من درجة هذه الإستقلالية والفاعل يحاول انطلاقا مما يتوفر عليه من قدرات أن يعزز هذه الإستقلالية أو أن يحافظ عليها، بمعنى أن الفرد يحاول أن يحتفظ لنفسه بإمكانية تدخل مستقلة يحقق من خلالها ذاته، إلا أنه يستوجب على التنظيم أن ينظم هذه الحرية وفقا لإستراتيجية التنظيم العامة وبما يحقق الانسجام والتكيف الدائم للمؤسسة (بن عيسى، 28، 2010).

ج- العقلانية المحدودة: إن الإستراتيجية التي يختارها الفاعلون سواء في علاقتهم بعضهم ببعض أو في علاقتهم بالتنظيم تتميز عادة بالعقلانية، إلا أن هذه العقلانية محدودة وذلك راجع بطبيعة الحال إلى وجود استراتيجيات أخرى مضادة إضافة إلى عوائق السياق التنظيمي المتعددة، وهنا لا يمكن لأي فاعل مهما كانت له القدرة أن يجد الوقت والوسائل التي تمكنه من التوصل إلى حل عقلائي أو أمثل بهدف تحقيق أهدافه، وهنا يكون هذا الفاعل أمام حل مرضي نسبيا أو أمام الحل الأقل ضرار بالنسبة إليه في ظل الحواجز والإمكانات التي يحتكم إليها، وهذه المسلمة تتطلب من كل عضو في التنظيم أن يجمع بما يكفي من المعلومات ليساهم بكفاءة في نشاطه ومبادراته، وهذا ليحقق لنفسه قدرا معقولا من الانسجام مع الأعضاء الآخرين (قرني، 91، 2008).

د- البناء: طبعا نسق التنظيم وكذا حركة الفاعلين لا تتم في فراغ وإنما هي تتفاعل ضمن وسط بناء يحتوي على مجموعة من الأنساق الفرعية وعلى عدة تفاعلات

واستراتيجيات يتبعها الفاعلون، وطبعاً ستكون كلها متأثرة بعوامل من البيئة المحيطة بهذا التنظيم، مما يؤثر في المحصلة على هيكل المؤسسة عموماً (أيتلحو، 47، 2015).

هـ- التغيير: حدوث التغيير داخل النسق يحدث عدة مشاكل مما يجعلنا في حاجة لتحليل عميق لفهم هذه المشاكل، فمن الضروري أن يكون هناك تحليل قائم على تفكير ديناميكي لفهم مشاكل التغيير في التنظيم البيروقراطي من خلال وجود إستراتيجية للفاعلين وللنظام البيروقراطي على حد سواء، وهذا يعني أنه كلما كان هناك تغيير وجب وضع طريقة من التفاهات وضبط لعلاقات جديدة تتواءم وهذا التغيير ومتطلباته (أيتلحو، 56، 2015).

6.6- مبادئ التحليل الإستراتيجي: يركز التحليل الإستراتيجي عند "كروزيه" على ثلاثة مبادئ، وهي:

أ- مبدأ السلطة: تتناول مقارنة التحليل الإستراتيجي فكرة السلطة بكونها علاقة تبادلية وليست مطلقة وهي ممنوحة من طرف معين، أي أن السلطة بهذه الصفة تحتل منطق المصالح المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، والخضوع لتلك السلطة من طرف المرؤوس يكون إنطلاقاً من علمه المسبق أن له مقابل يتيح له ممارسة إستراتيجيته الشخصية في إطار عقلية تفاوضية معلومة من الطرفين (بالعباس، 146، 2016).

ب- مبدأ المناورة : ينطلق "كروزيه" من فكرة أنه مهما كانت دقة التنظيمات والقوانين الضابطة لها، فإن التنظيم سوف يترك مناطق ظل وثغرات يحاول الفاعل أن يستثمر فيها ليكون لنفسه إستراتيجية خاصة يحقق من خلالها أهدافه الشخصية، بمعنى أن كل فاعل ضمن نطاق التنظيم يهدف إلى إكتساب القدرة على السيطرة من خلال ممارسة جملة من المناورات أو ما يسميها "كروزيه" بخلق منطقة "عدم اليقين" كفضاء يناور فيه الفرد لبسط نفوذه وعلاقاته الخاصة، ليتمكن من التوسع في فرض سلوكه ومواقفه على الآخرين.

(بن عيسى، 38، 2010)

ج- مبدأ التفاوض: يبرز "كروزيه" حقيقة التفاعلات في التنظيم، مفاده أن الأفراد يعملون على تحديد أو تعديل ممارساتهم وسلوكياتهم ووضع بدائل وتفضيلات تؤدي في مجملها نحو تحقيق أهداف مشتركة أو توافقات بين أطراف التنظيم، بما يحقق الاندماج والانسجام بين الجميع إلى المستوى الذي يحل المشكلات التي تواجه التنظيم (خريش، 589، 2011).

7.6- إستنتاجات كروزيه : لاحظ من خلال دراسة قام بها على مؤسستين فرنسيتين: الأولى وكالة محاسبية تابعة لوزارة المالية، والأخرى تجمع صناعي عمومي وهو (مصنع للتبغ والكبريت)، وخلص في دراسته أن الجهاز البيروقراطي لم يعد بالمواصفات التي صاغها من قبل "ماكس فيبر"، والتي تعني عنده: كتعقيدات غير ضرورية ونماذج كابحة خائفة للأفراد، أكتشف من خلالها أربع سمات أساسية وهي (نصار، 66، 1992):

أ- إتساع وإنتشار قواعد سلوك عامة: بحيث تصبح هي من يحدد أنماط وشروط خاصة للوظائف والنشاطات وطرق الممارسات، وتصبح التصرفات خاضعة إلى أكبر قدر ممكن من الإحتمالات ، مما يصعب توقعها أو التنبؤ بها.

ب- تقوية مراكز السلطة والتحكم بها: حيث يصبح من لديه سلطة القرار - سواء من الرتب العليا أو الدنيا- يعمل على تجميع سلطة القرار بيده، وتعطى الأفضليات إلى ما هو ثابت في النسق، أكثر مما تعطى للأهداف الوظيفية للتنظيم.

ج- بروز ظاهرة الجماعات الضاغطة: وهذا يكون نتيجة لعزل بعض الفئات عن مصادر القوة والنفوذ، أين تضطر هذه الفئات لإثارة المشاكل والقلق، ويعملون على صنع علاقات خاصة ليوسعوا من مجال نفوذهم، ومن ثم تتطور ظاهرة التبعية والصراعات بين أطراف التنظيم، مما يؤدي إلى حالات من التذمر والإحباط.

د- نمو علاقات نفوذ متوازنة ومصلحية: ونتيجة لتنامي جماعات الضغط فإن منطقة الشك وعدم اليقين ستزداد وتتوسع، ولذا فإن الفئات التي تشعر بالضرر والعزلة تبدأ في خلق علاقات نفوذ موازية تحقق بها مصالحها الخاصة.

وعلى ضوء هذه الخلاصة التي توصل إليها "كروزيه" فإنه بات يرى أن كل تنظيم بيروقراطي يشكل نسقا تنظيميا يقوم توازنه على وجود سلسلة من الحلقات المفرغة تتنامى إنطلاقا من مناخ التعميم والتمركز والإستحواذ، ومن ثم أصبحت البيروقراطية عنده تقوم على جملة من السلوكيات الخاطئة، أبرزها (محمد علام، 126):

أ- على أساس الثقة المتبادلة بين المسؤولين والموظفين التابعين لهم وليس على أساس الكفاءة والجدارة في العمل.

ب- على أساس العلاقات التبادلية النفعية والتفاوض بين الجماعات الضاغطة في ظل المطالب الاجتماعية المتعددة والمتجددة، أين حرص المسئولون في عملية التفاوض لإرضاء هذه الجماعات.

وعليه لاحظ "كروزيه" أن البيروقراطية أضحت اليوم غير مبالية بالمصالح العامة للمجتمع بقدر ما أصبحت تهتم بالقضايا التي تخدم مصالح أعضائها الذاتية، ومن ثم أصبحت القوانين والقواعد والإجراءات التنظيمية لا معنى لها، بل أصبح الأفراد يتحايلون على هذه القواعد والقوانين للإفلات من الرقابة الإدارية.

8.6- مفهومه للتنظيم البيروقراطي: وخلص "كروزيه" في النهاية إلى أن يقدم تعريف جديد للتنظيم البيروقراطي حيث عرفه بأنه: عبارة عن نسق تكون فيه عملية تصحيح الأفعال معطلة وعديمة التقويم بدلالة الأخطاء والاختلالات، بحيث يكون سوء التسيير من العناصر الضرورية والأساسية لبقاء توازنه، إلى درجة يصبح فيه الأفراد يعيشون ضمن نموذج ما سماه بـ: "الحلقة المفرغة" أو "الحلقة الجهنمية"، تكون فيها الفئات المهنية مثيرة للمشاكل، ويستغلونها بعلاقاتهم الخاصة ليوسعوا من مجال سلطتهم، مما يؤدي إلى إحباطات

وضغوطات، تؤدي في النهاية إلى نشر قواعد جديدة في السلوك التنظيمي، من بينها العمل على تقوية مراكز السلطة والتحكم بها، والتنافس بالعلاقات الشخصية والمصالح المتبادلة لبسط النفوذ (المنيف، 2017، 106-107).

- الإحالات والمراجع :

- 1- عبد الرحمن محمد عبد الله (2003). علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. جمهورية مصر العربية.
- 2- محمد، ناشد (1970). البيروقراطية مفهومها ومقوماتها ومظاهرها. عدد 51. المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة. جمهورية مصر العربية.
- 3- درويش، عبد الكريم (1968). أصول الإدارة العامة. مكتبة الأنجلو. القاهرة.
- 4- علي محمد، محمد (1977). دراسات في علم الاجتماع السياسي. دار الجامعات المصرية. الإسكندرية. جمهورية مصر العربية.
- 5- فرغلي، محمد (1980). البيروقراطية. عدد 10. مجلة الاقتصاد والإدارة. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- 6- عبد الرحمن محمد عبد الله (2003). مرجع سابق.
- 7- ثابت عبد الرحمن إدريس (2005). إدارة الأعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات. الدار الجامعية. الإسكندرية. جمهورية مصر العربية.
- 8- الأخرس محمد صفوح (1999). علم اجتماع الصناعي. دمشق. مطبعة الاتحاد.
- 9- الأصفر أحمد، عقيل أديب (2012). علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل. دمشق. منشورات جامعة دمشق.
- 10- محمد علام إعتام (1994). دراسات في علم اجتماع التنظيم. ط 1. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية. جمهورية مصر العربية.
- 11- السلمي علي (1980). تطور الفكر التنظيمي. ط 2. وكالة المطبوعات. الكويت.
- 12- محمد علام إعتام. مرجع سابق.
- 13- السلمي علي (1980). مرجع سابق.
- 14- بالقاسم سلاطينة وإسماعيل فيرة (2008). التنظيم الحديث للمؤسسة - التطور والمفهوم. دار الفجر. القاهرة. جمهورية مصر العربية.
- 15- خريش عبد القادر (2011). التحليل الإستراتيجي عند "ميشال كروزيه". مجلة جامعة دمشق. المجلد 27. العدد الأول والثاني. الجمهورية السورية العربية.
- 16- نفس المرجع السابق.
- 17- العايب سليم (2007). هندسة تسيير الإدارات بالمؤسسة الصناعية. رسالة دكتوراه غير منشورة.

- 18- نصار بيار (1992). *العلوم الاجتماعية المعاصرة*. ترجمة نخلة فريفر. المركز الثقافي العربي. بيروت. لبنان.
- 19- خريش عبد القادر. مرجع سابق.
- 20- بن عيسى محمد الهادي (2005). *ثقافة المؤسسة - دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر* حالة بايب غاز. غرداية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجزائر.
- 21- عبد العالي دبله (2011). *مدخل إلى التحليل السوسيولوجي*. منشورات مختبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة. منشور رقم 2. جامعة محمد خيضر بسكرة. دار الخلدونية للنشر والتوزيع. الجزائر.
- 22 - Michel Crozier, Erhard Freiberg (1977). *L'acteur et le système*. éditions du seuil.
- 23- فيليب كابان، جان فرنسوا دورتييه (2010). *علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات*. ترجمة إياس حسن. ط 1. دار الفرقد. دمشق. الجمهورية السورية العربية.
- 24- Michel Crozier, Erhard Freiberg, op cit.
- 25- جمال فزة (2013). *سوسيولوجيا التنظيمات أسس وتجاهات*. ط 1. دار أبي رقرق للطباعة والنشر. المغرب.
- 26- قرني عبد الحميد (2008). *الإدارة - مقارنة سوسيولوجية*. ط 1. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. جمهورية مصر العربية.
- 27- بن عيسى محمد الهادي (2010). *علم اجتماع التنظيم - من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة*. إмпالاسات للطباعة والنشر. الجزائر.
- 28- قرني عبد الحميد. مرجع سابق.
- 29- أيتلحو إدريس (2015). *مدخل إلى نظرية التحليل الاستراتيجي - م. كروزييه وإ. فرييد بيرك*. ط 1. دار النشر. فضاء آدم. المغرب.
- 30- نفس المرجع.
- 31- بالعباس عبد الوهاب (2016). *السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة - المفهوم والأبعاد - مقارنة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الإستراتيجي لـ "ميشال كروزييه"*. مجلة العلوم الإنسانية. العدد 6. جامعة بسكرة. الجزائر.
- 32- بن عيسى محمد الهادي. مرجع سابق.
- 33- خريش عبد القادر. مرجع سابق.
- 34- نصار بيار. مرجع سابق.
- 35- محمد علام اعتماد. مرجع سابق.
- 36- المنيف إبراهيم (2017). *تطور الفكر الإداري المعاصر*. ط 3. مجلة المدير. الرياض. المملكة العربية السعودية.