

الشرعية التنظيمية بين النظرية والتطبيق

إموداش كريم، karim_imou@yahoo.fr

تاريخ الإرسال: 2019-01-28

تاريخ القبول: 2019-02-18

تاريخ النشر: 2019-10-11

ملخص:

يتجاوز مفهوم الشرعية التنظيمية مجرد كونه متغير تابع (موضوع تغيير) إلى كونه متغير مُهيكل (مستقل) تتحدد على أساسه نوعية العلاقة بين المؤسسة ومحيطها في ظل التحولات المستجدة، ونهدف من خلال بحثنا هذا إلى هيكلة علاقة المؤسسة بمحيطها حول مفهوم الشرعية التنظيمية وإيضاح الرؤية حول مجالات تطبيقاتها.

مصطلحات أساسية: المؤسسة، المحيط، الشرعية التنظيمية، المجالات التنظيمية، الأطراف الفاعلة، الشرعة.

Résumé :

Le concept de la légitimité organisationnelle ne peut plus s'envisager uniquement comme une variable dépendante (l'objet du changement) mais bien comme une variable structurante (indépendante) qui va conditionner la qualité relationnelle de l'entreprise avec son environnement à chaque événement transformationnel. Cet article se donnait pour objectif de restructurer la relation (entreprise/environnement) autour de concept de légitimité et éclairer les voies de ses applications.

Mots clés : entreprise, environnement, légitimité organisationnelle, champs organisationnels, les parties prenantes, légitimation.

1- مقدمة البحث:

نباشر بحثنا هذا بالتأكيد على حقيقة التغيير الشامل التي يجب على المؤسسة معاشتها مع الأحداث والتحويلات العميقة لمحيطها التنظيمي، ففي الواقع يحتضن هذا المحيط اليوم في أبعاده وتفاعلاته تحولات مهمة تفرض في شكلها الأكثر عمقا انقطاع مع الأنماط التقليدية في التسيير والإدارة.

المؤسسة اليوم في حاجة ماسة إلى تطوير فهمها وإدراكها للمتطلبات الجديدة والمتنوعة للمحيط بهدف مسابرة وتسيير تعات هذا التغيير، لكن إرضاء هذه الحاجة يعنى من منظور آخر إعادة توزيع الأوراق بين مختلف الفاعلين في النطاق الجامع للمؤسسة ومحيطها والاعتراف الصريح بديناميكية وتعقيد العلاقة التي ترمز في هذا السياق للاستمرارية والبقاء.

تسيير الديناميكية والتعقيد الملازم لهذه العلاقة يفرض تساؤلات جديدة بالنسبة للمؤسسة تتمحور أساسا حول دورها الجديد ومكانتها التنظيمية في المحيط، وفي هذا الموضع تجدر الإشارة إلى أنّ شبكة العلاقات الاجتماعية هي التي تؤمن مكانة وثقل محدد للمؤسسة في محيطها بالمعنى الشامل، وعندما يرتخي التوتر في خيوط هذه الشبكة كنتيجة لوضعيتها الحرجة التي تتجلى في صورة تفقد من خلالها المؤسسة قدرتها على توليد حس جماعي بأهميتها الاجتماعية في المحيط. ويحدث بذلك اختلال في التوازن بين الأفعال التنظيمية للمؤسسة وبين تحولات المحيط، ما يؤدي إلى اختفاء معناها البسيط في التعقيد الظاهر لعناصرها ومكوناتها، وتحرف عن لعب دورها بفعالية.

وهكذا يمكن أن نتعلم في هذه الظروف المعنى الأولي للشرعية، أن تتعلم المؤسسة كيف تتعايش في محيط بمتطلبات جديدة ومتغيرات متعددة ومعقدة، وان تدرك في الوقت ذاته أهمية شبكة علاقاتها الاجتماعية في رسم هويتها وتحديد مجال تدخلها، وإذا فهمنا هذا، أدركنا قيمة نظام الشرعية الذي ينصب المؤسسة حول شبكة علاقاتها، ويحميها من أي مساس بها.

هذا البحث يكرس في الواقع طموحنا في تحويل الأنظار إلى مسألة البناء المشترك لشرعية المؤسسة في ظل التحولات العميقة للمحيط. ومن الواجب أن نذكر في مصطلح الشرعية التنظيمية، ليس من منطلق توصيف لإبعادها، ولكن الأمر يقتضينا أن نتساءل:

كيف ينبغي أن ندرکها كنظام يصلح لتغيير المؤسسة لتستجيب للمتطلبات الجديدة والتحويلات العميقة لمحيطها التنظيمي؟

لتحقيق مسعانا سنعتمد رؤية نظامية لعلاقة المؤسسة بمحيطها أين تتولد الشرعية كضمان للاستمرارية والبقاء.

2-/- المؤسسة نظام مفتوح على محيط مضطرب: الحاجة إلى الشرعية

المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح لا يمكن أن تتفاعل خارج هذا المحيط الذي يشهد تحولات مهمة تتجاوز حدود السكون إلى الديناميكية [JAYARATNA, ROGERS ; 1996]¹، تم إلى الاضطراب في صورتها الأكثر عمقا، وبديهي أن تظهر

¹ Ann-laure BASSETTI, Gestion du changement, Gestion de projet: Convergence-Divergence cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement (Thèse de doctorat en génie



الحاجة إلى احتواء هذه الديناميكية سواء بصياغة إستراتيجية موافقة للتكيف، أو من خلال احتواء هذه الديناميكية بإحداث تغيير جذري في النمط الوظيفي للمؤسسة عندما يدفعها الاضطراب إلى التخلي عن نمطها التقليدي، لتستبدله بأخر يكون أكثر توافقاً مع متطلبات الواقع الجديد.

فكما أنّ المؤسسة والمحيط يعملان في الظروف العادية في نفس الاتجاه، فإنّ هناك تبادل في التأثير، وبفضل هذا التبادل ينبغي أن نتوقع حركة إدارية في نفس اتجاه حركة المحيط، وذلك هو تغيير النظام ليستوعب ديناميكية المحيط، أما عندما تُشدّ خيوط هذه العلاقة في اتجاهين متعاكسين، فنشهد ظهور الحاجة إلى التغيير (التوتر في العلاقة) في صورة تساؤل موضوعي حول المشاكل المطروحة والفرص المتوفرة،² وتلك هي الظروف التي تدفع إلى التغيير، وفي كلتا الحالتين نجد التغيير كقيمة ثابتة في علاقة المؤسسة بمحيطها.

ومع ذلك فهذا لا يعطينا صورة كاملة للظاهرة التي نشير إليها، ولكنه يضعنا في الصورة التي نبدأ فيها بالتساؤل حول ظروف ومتطلبات استمرارية الأنظمة المفتوحة في ظل التحولات والمتغيرات المحيطة.

ونقصد بذلك أنّ علاقة المؤسسة بمحيطها لم تعد تلك العلاقة السببية البسيطة التي يمكن توقع سلوكها واحتواء مدى تأثيرها، ولكنها دورة مستمرة من التفاعلات، فإذا حدث في لحظة معينة أن زادت فعالية النشاط في العلاقة أو نقصت، فلا يمكن في أي حال من الأحوال إدراك أسبابها وتحديد تبعاتها على المؤسسة والمحيط على حد سواء.

هذا الغموض في العلاقة هو ما نعبر عنه بمصطلح التعقيد الذي يستعمل عادة في توصيف كل ظاهرة تتجاوز قدراتنا على التحكم والفهم [GENELOT ; 1992]³، وهي تتجسد في صور عديدة كالتشابك، تعدد وتنوع العناصر والمركبات، عدم الاستقرار، وحالة عدم التأكد، وعندما تجتمع هذه الصور في محيط المؤسسة، يتولد الاضطراب (الجدول رقم 1) الذي يضرب في العمق حتى الأسس التي تقوم عليها علاقة المؤسسة بمحيطها.

الجدول رقم 1: من التعقيد إلى الاضطراب		
المحيط	بسيط	معقد
مستقر	محيط بسيط إمكانية التنبؤ	محيط معقد انعدام إمكانية التنبؤ

industriel, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers centre d'enseignement et de recherche de paris, 2002), P9.

² Pierre ROMELAER, **Changement d'organisation et ressource humaine**, (Encyclopédie de gestion, TOME1, Deuxième Edition, ECONOMICA, Paris, 1997), Article N°18, P306.

³ Ann-laure BASSETTI, LOC.CIT.

الأضطراب	محيط بسيط لا يمكن التنبؤ به بشكل جيد	غير مستقر
----------	---	-----------

Source : (Cristian HOHMANN, «Complexité, turbulence et rapports au temps», article publié dans le n° 46 de "DIRIGEANT", Mise à jour, Septembre 2010).

ترتبط متطلبات الاستمرارية والبقاء في محيط بخصائص مماثلة بضرورة إعادة النظر في علاقة المؤسسة بمحيطها، فالتعقيد عادة ما يطرح إمكانية إعادة النظر في الإطار الفكري للمؤسسة، وهذا عندما نبدأ بادراك أنّ الأنظمة المفتوحة لا تضبط فقط من خلال بعض الأسس التنظيمية (بعض القواعد) التي تولدت نتيجة ظروف زمنية ومكانية معينة، ولكنها تتطلب تفكير معقد،⁴ فلا يمكن اليوم فهم الديناميكية عبر أنماط فكرية ساكنة (Statique) لا تأخذ بعين الاعتبار لمظاهر التعقيد، التعدد، التشابك، الغموض وحالة عدم التأكد.

نستخلص إذن أنّ الحاجات التنظيمية للمؤسسة تتطور نتيجة التحولات والتغيرات في طبيعة المحيط، إذ يجب أولاً صياغة معالم جديدة لتسيير العلاقة مع المحيط وبناء تصورات يمكن من خلالها ضبط استجابة المؤسسة، أو ما نعبر عنه بالحاجة إلى الشرعية.

3- الأصول النظرية لمفهوم الشرعية التنظيمية

لم تبلغ علوم التسيير بعد درجة التحديد الدقيق لمفهوم الشرعية التنظيمية، وقد يؤدي تعقد المصطلحات إلى نقاشات سطحية تبتعد بنا عن التوظيف الفعال لها في بناء تصورات فكرية تعين على جلاء الموضوع وبساطة الإدراك.

فمن المفيد إذن الإشارة إلى الأصول النظرية لمفهوم الشرعية التنظيمية قبل أن نعالجه من زاويته الإدارية. وهكذا نجد من المناسب التطرق إلى الجذور النظرية لهذا المفهوم التي تمتد إلى عمق التاريخ الفلسفي، فنذكر أولاً أصوله اللاتينية المشتقة من كلمة (Lex-legis) التي تستعمل للدلالة عن كل ما يمكن وصفه بالمشروع (légal) وبالولاء (loyal)، فالشرعية في هذا السياق هي تعبير صريح عن كل الأمور القائمة على القانون والعدالة [LAUFER, BURLAND ; 1980]⁵، وأول تساؤل جوهري طرحه [ZELDITCH ; 2001]⁶ في دراسته لتوصيف الأصول النظرية لمفهوم الشرعية جاء في إطار العدالة الأخلاقية للسلطة.

⁴ Edgar MORIN, « Le Défi de la Complexité », (S.D.), [<http://www.revue-chimeres.org/pdf/05chi05.pdf>], (date d'accès le : 25/11/2010), 40 Ko, P17/18.

⁵ Martin BRASEUR, Marie-Laure BUISSON, «la transférabilité des pratiques de gestion : une approche par le concept de Légitimité», Actes AGRH, 2008.

⁶ Martin BRASEUR, Marie-Laure BUISSON, LOC. CIT.

فإذا كان مفهوم المشروعية (*légalité*) لا يثير ظاهريا أية إشكالية حقيقية باعتبار أنّ كل ما يتطابق مع قواعد القانون الوضعي يعد مشروعا، مما يقتضي وجود نظام قانوني متجانس وعقلاني،⁷ فإنّ الأمر غير ذلك بالنسبة لمفهوم الشرعية (*la légitimité*) الذي يثير جدلا فقهيًا وفكريًا واسعًا، نظرا لعدم وجود نظرية موحدة شاملة للاحتواء الفكري لهذا المفهوم، وخاصة أنّ الشرعية تعد اليوم موضوع دراسة في الكثير من التخصصات العلمية كالقانون، العلوم الاجتماعية والسياسية، علم النفس، المالية والاقتصاد، وعلوم التسيير التي تمثل مجال اهتمامنا، وهو ما يتولد عنه مفهوم متعدد الأبعاد يعكس التصورات والإدراكات العلمية لكل باحث في مجال تخصصه.

ولعل ما يثير اهتمامنا أكثر هي الدلالات التي يتخذها مفهوم الشرعية التنظيمية في علوم التسيير، حيث يوجّه عادة وبشكل خاص نحو معالجة العلاقة التي تجمع المؤسسة بمختلف الفاعلين الذين يتفاعلون ويؤثرون في المحيط الذي تتطور فيه،⁸ وعلى أي حال فإنّ التوجهات النظرية في علوم التسيير حول مفهوم الشرعية تستتبع أفكار في اتجاهين مختلفين ولكن في إطار متكامل: التوجه المؤسساتي الجديد (*I'approche neo-institutionnelle*) الذي ينظر لمسألة الشرعية التنظيمية كبناء اجتماعي يتحدد من خلال التفاعل والتبادل بين المؤسسة ومحيطها، والتوجه الاستراتيجي (*I'approche stratégique*) الذي ينظر للشرعية كمورد يجب تسييره بجانب مختلف الموارد الأخرى للمؤسسة.

وبما أنّ سلوك وهيكلة المؤسسات لا تخضع فقط للقيود الداخلية، ولكن أيضا لمجموعة من القيود الاجتماعية والثقافية [SELZNICK ; 1949]،⁹ فإن رواد التوجه المؤسساتي الجديد [MAYER ; 77, SCOTT, POWELL, DIMAGGIO ; 83, ZUCKER ; 87] ينسبون جزء من البناء التنظيمي لتفاعل المؤسسة مع عناصر تأسيسية للمحيط تحت تسمية المجالات التنظيمية (*les champs organisationnels*)، والتي يعرفها [POWELL, DIMAGGIO ; 83]¹⁰ بمجموعة من التنظيمات المدمجة التي تُكوّن في مجملها هيئة تأسيسية مُعترفة، أين يمكن الإشارة بشكل عام للمساهمين، الموردين، الزبائن، مؤسسات الدولة والهيئات القانونية، المنتجين والمستهلكين، الرأي العام، الصحافة والمؤسسات الإعلامية، وأيا كان الأمر (تركيبية المجال التنظيمي)، فإنّ المؤسسة تخضع في مجالها التنظيمي لقيود متنوعة توجه سلوكها وتحدد تطورها، وهي بطبيعة جبرية (القوانين الوضعية)، معيارية (المعايير المهنية، المعايير المحددة للسلوك المقبول اجتماعيا)، وتماتلية (ضغوط تنافسية).

⁷ احمد ناصوري، النظام السياسي وجدلية الشرعية والمشروعية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 24 العدد الثاني 2008 - ص 345-398.

⁸ Ramandji DIMBI, «Discussion autour de la Co-construction de la légitimité organisationnelle : Comment l'entreprise réconcilie l'économique et le Social dans les relations avec ses parties prenantes ?», Document de recherche, CNRS, Recherche en Management UMR N°7088, laboratoire CREPA, Université Paris Dauphine. 2005. P1.

⁹ Marie-Laure BUISSON, «La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement», Revue Management et Avenir 2005/4 N°6, P147-164. P151.

¹⁰ Marie-Laure BUISSON, LOC. CIT.



في هذا الإطار التأسيسي، تشد المنافسة حول الموارد والحصص السوقية، ولكن أيضا حول اكتساب الشرعية كضمان للاستمرارية، ولتحقيق هذا المسعى، تمعد المؤسسات المتنافسة إلى اختلاق نشاطات رمزية (*Inventent des Mythes et créent des histoires*) لإضفاء الطابع المؤسسي الذي يميزها عن المنافسة، فالمؤسسة في هذه الحالة، لا تتبنى التطبيقات التي تستجيب بصورة أفضل للمتطلبات الاقتصادية للمحيط ولكن تلك التي تلقى أفضل قبول اجتماعي ضمن مجالها التنظيمي.¹¹ والشرعية في منطق هذا التوجّه هي نتاج توافق بين نظام القيم لتنظيم معين مع نظام القيم للنظام الاجتماعي الشامل للتنظيم بذاته، وعندما تحدث تباينات فعلية أو محتملة بين أنظمة القيم فهذا يدل عن وجود فجوة في الشرعية [DOWLIG, PFEFFER ; 1975]،¹² ولا يمكن إغفال الدور المحوري للفاعل الاجتماعي في بناء الشرعية التنظيمية، فهو المسؤول على تحديد درجة القبول الاجتماعي للتنظيم، وتحديد الدعم المناسب لوسائله وأهدافه، من خلال التقديرات التي يُسبها لذات التنظيم حول تمثلاته الصحيحة، المعقولة، أو الرشيدة [DEEPHOUSE ; 1996].¹³

ويشير [SUCHMAN ;1995]¹⁴ إلى صعوبة تقييم الشرعية باعتبارها بناء اجتماعي يخضع لتقديرات المحيط الخارجي، في حين يعبر كل من [PFEFFER, SALANCIK ; 1978]¹⁵ عن الشرعية التنظيمية كمنتوج لتأويل النشاطات العملية للمؤسسة، وعلى هذا الأساس اعتقد أنّ التوجه المؤسساتي يعطي تصور غير كامل لمفهوم الشرعية ويدرجه في منطق يستجيب فقط لقبود وتأويلات المحيط الخارجي بعيدا عن كل إمكانية للتأثير، وهو ما يستدعي مقاربة أخرى لخلق التكامل في المعنى.

ينظر التوجه الاستراتيجي للشرعية التنظيمية كمورد مستقل من موارد المؤسسة، يساهم في الاستمرارية والنمو، ويكتسي الصبغة الإستراتيجية عندما يتمثل كعنصر اجتذاب للموارد الأخرى سواء تعلق الأمر برؤوس الأموال، التكنولوجيات الحديثة، زبائن محتملين، شبكات علائقية، أو بكفاءات متميزة ومواهب خلاقة [ALDRICH, ;2002, ZIMMERMAN, ZEITZ ;2001, SCOTT ;94, FIOI]،¹⁶ ويمنح للتنظيمات إمكانية المساهمة في صياغة وبناء شرعيتها التنظيمية من خلال التوظيف الفعال لبعض نشاطاتها [PERROW ;1970]،¹⁷ فيمكن عبر وظيفة الاتصال مثلا، تمرير رسائل لخلق الانطباع لدى الفاعلين الاجتماعيين، بملائمة أفعال التنظيم لمجموعة من القيم التي تلقى قبولا اجتماعيا وحتى تغييرها.

¹¹ Isabelle HUAULT, Paule DIMAGGIO et Walter POWELL, «*Des organisations en quête de légitimité*», publié dans les grands auteurs en Management, HAL Ed, Version1/2012.

¹² Martin BRASEUR, Marie-Laure BUISSON, OP. CIT., P4/16.

¹³ Martin BRASEUR, Marie-Laure BUISSON, LOC. CIT.

¹⁴ Pia IMBS, «*Stratégies de légitimation des entreprises socialement responsables*», Congrès de l'AGRH, Toulouse, Septembre 2009. P2/18.

¹⁵ Pia IMBS, LOC. CIT.

¹⁶ Marie-laure BUISSON, OP. CIT., P155.

¹⁷ Pia IMBS, OP. CIT., P3/18.

منطق هذا التوجه في بناء الشرعية التنظيمية، يَنسُبُ للأنظمة القدرة على التأثير في تصورات المحيط حول نشاطاتها التنظيمية [ASHFORD, GIBBS ; 1990]،¹⁸ كما يفتح المجال للتساؤل حول إمكانية تمثل الشرعية التنظيمية كموضوع لصياغة عدد من الاستراتيجيات المكيفة مع تطلعات وانشغالات مختلف الأطراف الفاعلة في محيط المؤسسة.

ومهما كان الإطار النظري لبناء تصوراتنا حول مفهوم الشرعية التنظيمية، فإننا نستنتج وجهة نظر [HYBELS; 1995]¹⁹ التي تشير إلى إمكانية عدم اكتمال هذه النماذج النظرية بدون التطرق إلى درجة ملائمة الأطراف الفاعلة، وفهم كيفية تأثيرها في تدفق الموارد الأساسية للمنظمات، وفي نموها واستمراريتها، وهذا تفسير معقول باعتبار أن الشرعية هي مجموعة من التصورات، الرؤى، والتقديرات حول نظام معين تبلورها التفاعلات الاجتماعية.

وهكذا، يجب التطرق لنظرية الأطراف الفاعلة [FREEMAN ;1984] التي تشهد اليوم اهتمام متزايد من طرف الباحثين، حيث يُعرف [FREEMAN ;1984]²⁰ الأطراف الفاعلة بالأفراد أو مجموعات الأفراد الذين يمتلكون إمكانية التأثير أو التأثير في سياق تحقيق أهداف المنظمة، يسمح مفهوم الأطراف الفاعلة بتحديد وتنظيم مختلف التزامات النظام نحو عناصر التأثير والتأثر، وهو بذلك يربط مفهوم الشرعية بمستوى الدعم الذي يمكن أن يتلقاه نظام معين، ويفتح المجال للتساؤل عن الموارد التي بإمكانها منح شرعية أكبر لهذا النظام.

يقترح [CARROLL, NASI ;1997, KOSTOVA ;1998, RUEF, SCOTT ;1998] تصنيف يميز بين الأطراف الفاعلة ذات الاستقطاب الداخلي وبين الأطراف الفاعلة ذات الاستقطاب الخارجي، أما [WEIS ; 1994, CLARKSON ;1995, GIBSON ;2000]²¹ فيصنفون الأطراف الفاعلة الأساسية (Primaires) والأطراف الفاعلة الثانوية (secondaires) وفق طبيعة العلاقة التعاقدية والرسمية التي تجمعها بالنظام الشامل، هذا التصنيف يمكن أن يقود المؤسسة إلى الانسياق نحو تصور ضيق في بناء شرعيتها التنظيمية، حيث تُحصر الشرعية في حدود إطار رسمي للعلاقات واحترام الالتزامات التعاقدية، في حين أن اضطراب المحيط يمكن أن يضرب الدعامة التي تؤسس عليها العلاقات الرسمية، ويعيد خلط الأوراق بصفة أكثر عمقا، تنتقل فيها مراكز التأثير إلى أطراف لم تؤخذ ابتداء في بناء شرعية النظام المعني.

على هذا الأساس وبغض النظر عن التصنيف المعتمد لمختلف الأطراف الفاعلة في شبكة العلاقات الممكنة بين المؤسسة ومحيطها، فإن الأهم بالنسبة لنظرية الشرعية التنظيمية يبقى القدرة على تحديد العناصر التي يمكنها تقديم أكثر دعم ممكن للمؤسسة، فالأخذ بعين الاعتبار

¹⁸ Pia IMBS, LOC.CIT.

¹⁹ Martin BRASEUR, Marie-Laure BUISSON, OP. CIT., P5/16.

²⁰ Samuel MERCIER, « L'apport de la théorie des parties prenantes au Management Stratégique : une synthèse de littérature », XI^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001.

²¹ Samuel MERCIER, LOC.CIT.

لنظرية الأطراف الفاعلة يمنح المؤسسة ذلك الإطار التي هي في حاجة إليه كمرجعية لإعادة بناء شرعيتها في ظل تحولات ومتغيرات المحيط.

4- مفهوم وأبعاد الشرعية التنظيمية

ينبادر لنا على ضوء ما تقدم أنّ أسس ومرتكزات الشرعية التنظيمية بطبيعتها موضع اختلاف وتباين، لأنها إذا استندت إلى التشريعات الوضعية (قانون العمل) والتعاقدات الرسمية، والإجراءات الوظيفية، فإنها ستتطابق في هذه الحالة مع مفهوم المشروعية الذي يفترض الاحترام الدقيق والصارم لإطار محدد مسبقا للنشاط، أما إذا استندت على مقاربة منطقية عقلانية، فإن التساؤل يبقى مفتوح بالنسبة للفاعلين في المؤسسة حول كل ما يمكن اعتباره مقبول، عقلاني ورشيد في ظل التحولات الجديدة، وأما إذا كان معيار الشرعية هو التوافق مع مجموعة من القيم الاجتماعية والثقافية فإنه لا بد من وجود منظومة قيمية مستقرة نسبيا في إطار تنظيمي محدد، وهذا غير متحقق بشكل كامل في المحيط التنظيمي للمؤسسات.

وبالرغم من التعقيد الظاهر لمفهوم الشرعية التنظيمية للأسباب التي جئنا على ذكرها، فإن إمكانية احتوائه ولو جزئيا تبقى ممكنة، ففي الواقع، يرتبط هذا المفهوم أساسا بالسيطرة والقوة (**Pouvoir et domination**) في تبرير الأفعال، وبالقيم والمعايير الاجتماعية والأخلاقية الواجب احترامها.

يعتبر [Max WEBER] أنّ تسيير العلاقات في المؤسسة يجب أن يستند على منطق موضوعي بعيدا عن كل مضامين شخصية، وهذه النزعة حتمية باعتبار أنّ القواعد الموضوعية الميكانيكية تمثل النمط الإداري الأكثر عقلانية، فالنشاط الشرعي هو النشاط الموافق لمتطلبات السلطة الشرعية،²² التي تستمد مصادرها من ثلاثة عناصر مهمة:

- 1- **الشرعية القانونية العقلانية:** السلطة في هذه الحالة تستمد مصدرها من معايير علمية وقانونية التي فرضت أنماط عمل تكرارية للنشاط ومفاهيم نمطية (مراكز العمل) في تسيير المؤسسات، وهناك خطورة مرتبطة بهذه الشرعية، تنجم عن الأهمية المفرطة المعطاء للإجراءات وتجاهل أصل الشرعية، أي وجود مبادئ مؤسسية للنظام.²³
- 2- **الشرعية التقليدية (légitimité traditionnelle):** يستمد النظام شرعيته في هذه الحالة من تجدر العلاقات في صور تاريخية مشتركة للأحداث وتبعاتها، لترسم معالمها الثقافية التي تفرض احترامها، أما الخطورة بالنسبة للمؤسسة، فتتأتى في الاستمرارية في تبني عادات وتقاليد منتهية الصلاحية وفرض منطقها في نطاق بمعالج جديدة.
- 3- **بعد مرتبط بالكاريزما:** وهو الموضوع الوحيد الذي يشير فيه [WEBER] للبعد الشخصي للشرعية، حيث تتحدد في هذه الحالة بناء على معتقدات الأفراد حول ما

²² Patrick GABRIEL, « le système de légitimation des entreprises responsables : Délimitation et dynamique », XV conférence internationale de Management Stratégique, AIMS 14-16 juin 2006. Université de Savoie.

²³ احمد ناصوري، مرجع سابق، ص 363.

يعتبرونه مقدسا أو غير ذلك، وهو ما يؤكد على ضرورة الاهتمام بالمقومات الشخصية والتصرفات السلوكية للفاعلين المحوريين في كل محاولة لإعادة بناء شرعية المؤسسة.

تتبع الأنماط الثلاثة للشرعية التنظيمية حسب تصنيف [WEBER] قاعدة واحدة مشتركة تفيد بإمكانية أن تتمثل الأفعال التنظيمية شرعيا في نظر الأطراف الفاعلة الأخرى إذا اتسمت أسبابها ودوافعها بالشرعية أيضا، ولكنها تغفل حسب [Jean Marie VINCENT] ²⁴ إدراك السلطة كقدرة على التعبئة الجماعية للأفراد، فهو يرى بضرورة السلطة كسلطة على الأفراد، دون إدراكها كسلطة من أجل العمل معا، كما أنها تتجاهل مصادر أخرى مهمة للسلطة، كمراقبة الموارد، تطبيق القواعد، الكفاءات، والعلاقة مع المحيط [MORIN, 2000; DELAVALLEE]. ²⁵ ولعل بانتقادات الحالة أن تقودنا إلى مفهوم وأبعاد أخرى للشرعية التنظيمية أكثر ملاءمة مع خصوصية العلاقة بين المؤسسة ومختلف الأطراف الفاعلة في مجالها التنظيمي.

ويمكن تحديد مفهوم الشرعية التنظيمية بدلالة العمليات (Processus) التي يتضمنها، حيث تندرج أعمال [BOURGOIS, NIZET ; 1995] ²⁶ في هذا السياق، وانتهت إلى تحديد ثلاثة مصادر للشرعية:

- 1- **مضمون القرار:** يعمل متخذ القرار في هذه الحالة على إظهار مدى توافق خياراته مع معايير الأطراف الفاعلة.
- 2- **سياق اتخاذ القرار:** يمكن أن تتخذ أفعال التنظيم صفة الشرعية إذا كان هناك توافق بين الإجراءات المتبعة لاتخاذ القرار مع معايير الأطراف الفاعلة (الحوار، المشاركة، الفتوات الرسمية).
- 3- **المقرر:** المقرر بذاته يمكن أن يتمثل كمصدر للشرعية حين يتميز بشخصيته وكفاءته في تصورات الأطراف الفاعلة.

الشرعية لا تدرك فقط كعنصر معياري جبـري، ولكن أيضا كبناء اجتماعي [SETHI ;1975, SUCHMAN ;1995, GABRIEL ;2006]، فهي تعبر من وجهة نظر سوسولوجية عن كل نشاط أو تصرف يلقي الإجماع والقبول ضمن إطار اجتماعي ثقافي معين، على ضوء مجموعة من المعايير والقيم التي تستمد جذورها من الحالات التأسيسية للعلاقات الاجتماعية ذاتها [Luc BEAULIEU, 2003; BONNEVILLE]، ²⁷ مفهوم يشير ضمنا إلى ديناميكية الشرعية [BEAULIEU, 2002; ROY, PASQUERO]، ²⁸ وتعدد أبعادها، حيث يحدد [SCOTT,1995] ²⁹ ثلاثة أبعاد

²⁴ أحمد ناصوري، مرجع سابق، ص362.

²⁵ MORIN Pierre, Eric DELAVALLEE, *Le Manager à l'écoute du Sociologue*, Editons d'organisation, Paris, 2000, P154-160.

²⁶ Anne PETRIN, Corinne GENDRON, Julie ST-PIERRE, «*Légitimité et responsabilité sociale de l'entreprise*», Séminaire de la série annuelle 2002-2003 sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise, ESG-UQAM, Mai 2003. P8/30.

²⁷ أحمد ناصوري، مرجع سابق، ص353.

²⁸ Marie-Laure BUISSON, *OP. CIT.*, P154.

للشرعية: بعد قانوني يتوافق مع مفهوم الشرعية القانونية العقلانية ل [WEBER]، بعد معياري يتعلق بالأدوار التي تفرض أبعاد توصيفية، تقديرية، وإلزامية في الحياة الاجتماعية، وبعد معرفي يستند على فهم ضمني للمحيط الثقافي ومتطلبات التكيف، ويمكن اشتقاق بعد آخر من البعد المعرفي للشرعية، يتمثل في البعد الإجرائي الأدوات، حيث تطرح هذه الإمكانية في حالة تباعد في المصالح بين مختلف الفاعلين، أو عند غياب توافق مسبق حول النتائج المنتظرة للفعل التنظيمي، وهكذا يمكن ضمان الشرعية في هذه الحالة من خلال التوافق حول المسار المتبع لتحقيق الأهداف، فمثلا عندما تضع الأطراف الفاعلة نقتها في معايير (ISO 14000) لإدارة المحيط، فهي بذلك تمنح شرعية للأفعال المصاغة على هذا الأساس المعياري.

وسنعمد أكثر في بحثنا هذا على مفهوم [SUCHMAN ;1995]³⁰ للشرعية باعتباره تضمين لمحاولة التوفيق بين المقاربة الإستراتيجية والمقاربة التأسيسية، فهو يعبر عنها: «كادراك أو قرينة معمة من خلالها يمكن أن ننسب لوحدة أو نظام معين تقديرات لما هو مطلوب، موافق، ومناسب، وهذا في إطار نظام اشمل مصاغ اجتماعيا حول مجموعة من التعريفات، الاعتقادات، المعايير، والقيم»، ويحدد ثلاثة أبعاد للشرعية التنظيمية: بعد نفعي (*légitimité Pragmatique*)، بعد أخلاقي (*légitimité Morale*)، وبعد معرفي (*Légitimité Cognitive*) يتوافق مع تصنيف [SCOTT ;95].

البعد المعرفي للشرعية ينم عن فهم ضمني للمحيط الاجتماعي ثقافي، وهو حسب اعتقادنا مدخل مهم لمعالجة أزمة التجانس بين نشاطات وأفعال المؤسسة وبين المتطلبات الجديدة للمحيط، فمن خلال تضمين هذا الفهم في نشاطات المؤسسة، والتحكم في مصادر المعلومات التي تحدد درجة تقبل مختلف الأطراف الفاعلة لهذه النشاطات، يمكن صناعة المعنى الذي يتولد من التصورات الجماعية حول قاعدة للفهم المشترك (تجارب سابقة في المحيط، اهتمامات مشتركة).

البعد الأخلاقي للشرعية يعكس تقديرات ايجابية للنظام ونشاطاته، وهي تختلف عن البعد المعياري في كون أن هذا الأخير يهتم بدرجة القبول التي تتلقاها الأدوات التي يعتمدها نظام معين بالنسبة لما تقوم به أطراف فاعلة أخرى في المجال التنظيمي، في حين أن البعد الأخلاقي يهتم بقبول القيم الأخلاقية التي يعبر عليها النظام من خلال ممارسة نشاطه،³¹ وبالتالي فإن البحث عن المصلحة العامة هي شعاع التوجيه للشرعية الأخلاقية، ولا يمكن أن ننكر إمكانية أن ينعكس هذا على صورة المؤسسة، وبالتالي على قدرتها في اجتذاب أفضل الموارد، وقدرتها على التعبئة الفعالة للرأي العام حول دورها الاجتماعي، ويمكن تقييم الشرعية الأخلاقية من خلال أربعة مؤشرات فرعية: تقييم التقبل الاجتماعي للتقنيات والإجراءات المعتمدة في ممارسة النشاط (*ceci-revoie au mimétisme et aux pression*)

²⁹ Patrick GABRIEL, LOC. CIT.

³⁰ Marie-Laure BUISSON, LOC. CIT.

³¹ Marie-Laure BUISSON, «la légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion : le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public», Revue de gestion des ressources humaines, N°74. 4/2009. P5/26.



(coercitives)، تقييم التقبل الاجتماعي للنتائج وانعكاساتها (légitimité morale) و يرتبط (conséquentielle)، تقييم الأنماط والهياكل (légitimité morale dispositionnelle)، ويرتبط المؤشر الأخير بتقييم المسيرين.

ويمكن أن نُعد البعد النفعي للشرعية التنظيمية من توجهات المقاربة الإستراتيجية، باعتباره يهتم بالاهتمامات الشخصية وبارضاء رغبات وتطلعات مختلف الأطراف الفاعلة، وهو بذلك تعبير عن الجهد المبذول من نظام معين لبناء وتثمين شرعيته من خلال الاستجابة للمصالح المتنوعة لمختلف الأطراف الفاعلة، فالبعد النفعي يمكن أن يكون موضوع إستراتيجية تركز على تحديد الأطراف الفاعلة الأكثر تأثيراً في شرعية النظام (la légitimation du système) ومن تمّ العمل على احتساب وتقدير مصالحها وتطلعاتها المستقبلية حول نشاط وأفعال النظام.

ونشير في الأخير، إلى تصنيف كل من [RUEF, SCOTT ;1998]³² الذي يميز بين البعد الإداري (légitimité Managériale ou bien expertale selon Cullière ;2005) المرتبط بشرعية أدوات التسيير والمسيرين، والبعد التقني المرتبط بالجانب التطبيقي للأدوات.

5- التمثل النظامي للشرعية: الشرعية (la légitimation)

مفهوم النظام الشرعي عند [WEBER] يأخذ معنى خاض تماماً، بحيث لا يتطرق لهذا المفهوم من خلال مناقشة المعايير التي تسمح من وجهة نظر معيارية أو أخلاقية بالتمييز بين ما يمكن أن يرتقي إلى الشرعية وبين ما هو فاقد لمثل هذه الشرعية، وإما يعد شرعياً النظام المعترف له بهذه الصفة،³³ وبذلك فإن مفهوم النظام الشرعي يتناقض مع مفهوم النظام الذي لا يستمر إلاً وفقاً لعلاقات القوى أو المصالح، لكن كما سبق وان اشرنا إليه، فإن هذا الفهم من شأنه أن يُفقد المؤسسة قدرتها على التأثير في الروتين المسيطر الذي يحكم نشاطها، ليظهر الاختلال وعدم التوازن عندما يتعلق الأمر بمتطلبات جديدة وانعكاس ذلك على مستوى تصورات مختلف الفاعلين في المحيط التنظيمي، وعلى مستوى تجانس نشاطات وأفعال المؤسسة.

تتموضع النظم بموجب المقاربة النظامية ضمن إطار أكثر اتساعاً من مجرد اختزال معالمها في بيئة داخلية، فالمؤسسة كنظام تفاعلي تركز على مجموعة من القيم التأسيسية التي تيرر نشاطها وتضمن شرعيتها وتؤطرها ضمن تمثلات نظامية معينة، وضمن هذا المعنى، من العبث تفسير رؤية تنظيمية أو إصدار أحكام حول شرعية نظام معين بمعزل عن المحيط الذي ينتمي إليه، أو حصر هذه الأحكام في حدود ضيقة بأبعاد قانونية أو معيارية، فمفهومنا للمؤسسة كنظام شرعي يجب أن يكون أكثر انفتاحاً، وهكذا تتدرج الشرعية والأشكال المرتبطة بها في النموذج المفاهيمي لنظرية النظم، في إطار التمييز بين الصيغ والأشكال المختلفة التي يمكن أن يتخذها دعم مختلف الأطراف الفاعلة في المحيط للمؤسسة.

³² Marie-Laure BUISSON, «la légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion : le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public», OP. CIT., P6/26.

³³ احمد ناصوري، مرجع سابق، ص 361.

ولا يمكن فصل الصور التي يتخذها هذا الدعم عن السياق الديناميكي للشرعية الذي يشتمل على أربعة مراحل متتابعة في الزمن، فكل نظام يكون في لحظة معينة في حاجة لبناء شرعيته، تم المحافظة عليها قبل تطويرها وتميئتها، وفي الأخير الدفاع عن هذه الشرعية أو إعادة بنائها من جديد حسب طبيعة الظروف ومستلزمات النطاق الجديد، وهكذا يجب ضبط استراتيجيات الشرعة حسب المراحل المختلف للشرعية، فمثلا يمكن أن تدخل محاولة تعزيز انتماء المؤسسة لمجالها التنظيمي في إطار المحافظة على الشرعية، في حين يندرج تسيير العلاقة بين المؤسسة والتحويلات التنظيمية لمحيطها في إطار إعادة بناء الشرعية. وتعتبر الشرعة عن السياق العام الذي يمكن من خلاله لنظام معين (المؤسسة) تبرير لنظام اشمل (المحيط) عن حقه في البقاء، بمعنى الاستمرارية في ممارسة نشاطه المتضمن لعمليات اكتساب، تحويل، وتصدير الطاقة، المواد، والمعلومات [MAURER,1971]،³⁴ فالشرعة بهذا المفهوم تعبر عن منظومة دفاعية لاستمرارية نظام معين.

ويبدو أنّ اعتماد المؤسسة على الدعم الخاص لبعض الأطراف الفاعلة ذات التأثير القوي في مجالها التنظيمي بشكل خاص والمحيط بشكل عام (زبائن، موردين، منافسة) مقابل تقديم امتيازات خاصة أو تنازلات مهمة، يطرح في الواقع تساؤل جوهري حول مدى استمرارية هذه العلاقة (légitimité pragmatique)، وفي هذه الحالة لا يمكن تفسير استمرارية العلاقة التي تضمن الشرعية للمؤسسة إلا بوجود احتياطي من الدعم بشكل مستقل عن تلبية المطالب على المدى القصير، لذلك من المهم استحضار رموز المصلحة المشتركة التي تضمن التعايش بين المؤسسة ومحيطها.

كما يمكن للشرعية أن تتمثل كسياق لصياغة المعنى الذي يتولد بدوره من التصورات الجماعية حول مختلف دلالات وتأويلات الأطراف الفاعلة لنشاطات وأفعال نظام معين، ومعنى هذا، أنّ سياق الشرعة يبحث في إمكانية صياغة دلالات (sémiotique) للعلاقة بين الأفعال والقيم [RICHARDSON ;1987]،³⁵ وهذا تأكيد صريح على أهمية العملية الاتصالية والرمزية في إعادة بناء شرعية المؤسسة على ضوء تحولات ومتغيرات المحيط، وعلى ضرورة تطوير لغة خاصة بالحالة، باعتبار أنّ الفعالية الرمزية للحوار الشرعي تتبع دائما في جزء منها للكفاءة اللغوية للمتحدث [BOURDIEU ;2001].³⁶

ويشير [KOSTOVA, ZAHEER ;1999, SCOTT, LANE ;2000]³⁷ إلى أهمية وجود معلومات مناسبة وهيكل معرفية موافقة في كل سياق للشرعة، فمن خلال إستراتيجية

³⁴ Marie-Laure BUISSON, «La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement», OP. CIT., P156.

³⁵ DEJEAN Frédérique, Contribution à l'étude de l'investissement socialement responsable : les stratégies de légitimation des sociétés de gestion, (thèse pour l'obtention du titre de docteur en science de gestion, université Paris Dauphine, Ecole doctorale de gestion comptabilité finance), Novembre 2004, P102.

³⁶ Frédérique DEJEAN, LOC. CIT.

³⁷ Marie-Laure BUISSON, «La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement», OP. CIT., P158.

معلوماتية مكيفة يمكن للمؤسسة التأثير وتوجيه تصورات الأطراف الفاعلة في إطار ضامن للشرعية، وهذا يعتمد أيضا على قدرتها على التفاوض في تسيير شرعيتها من خلال تحديد واختبار دور مجموعات التأثير.

أنه لكي يمكن التأثير في شرعية المؤسسة، وفي بناء منظومتها الدفاعية، ينبغي أن تكون لدينا أفكار جد واضحة عن العلاقات الاجتماعية وعن الاستراتيجيات الموظفة في سياق الشرعية، وعلى هذا الأساس سنتطرق لاستراتيجيات الشرعية التي تتنوع حسب المقاربة النظرية المنتهجة.

تدرج أبحاث كل من [PERROW ;1970, DOWLING,] في سياق المقاربة الإستراتيجية للشرعية وتكشف الستار عن العديد من الأفعال لبناء الشرعية:

- 1- أول هذه الأفعال ترتبط بقدرة النظام على تكييف مخرجاته، أهدافه، وعملياته لتتوافق مع التعاريف العامة للشرعية.
- 2- أو العمل من خلال عملية اتصالية موافقة على تغيير مضمون الشرعية الاجتماعية ليتوافق مع مخرجات، أهداف، وعمليات النظام.
- 3- وفي حال استحالة هذه الإمكانية، يمكن من خلال نفس العملية، تبني قيم ورموز تمثل الشرعية الاجتماعية.
- 4- توجيه وإعلام المحيط بمضمون التغييرات في أداء ونشاطات النظام.
- 5- التلاعب (la manipulation) بالتصورات المدركة للمحيط حول نشاطات النظام بتحويل الأنظار عن أدائه الفعلي من خلال نشاط رمزي.
- 6- تغيير توقعات المحيط بخصوص الأداء المنتظر من نشاطات النظام.

فبهذه الطريقة يمكن أن نشهد محاولة المؤسسة لإعادة بناء شرعيتها من خلال البحث عن التوافق مع التحولات والمتغيرات الجديدة لمحيطها، أو من خلال البحث عن إعطاء الانطباع بهذا التوافق عبر نشاطات رمزية لتفعيل الدور الاجتماعي للمؤسسة في المحيط.

وتحدد أعمال [ASHFORTH,GIBBS ;90]³⁹ تصور أكثر وضوح لاستراتيجيات الشرعية حيث تميز بين الإدارة النفعية (Management pragmatique de légitimation) والإدارة الرمزية للشرعية (Management symbolique de légitimation)، كما تؤكد على ضرورة التوليف فيما بينها حسب الطبيعة الديناميكية للشرعية كما يوضح ذلك الجدول الموالي:

الجدول رقم 2: استراتيجيات الشرعية			
إعادة البناء	المحافظة	اكتساب	
تعرض شرعية	النظام يصل إلى	عمل النظام في	النطاق

³⁸ Frédérique DEJEAN, OP. CIT., P105.

³⁹ Blake ASHFORTH, Barry GIBBS, « The Double-Edge of Organizational Legitimation », Organization Science, Volume 1, Issue 2 (1990), 177-194.

النظام للتهديد	مستوى كافي للمحافظة على نشاطه	مجال جديد أو يعتمد نشاطات أو هياكل جديدة	
تطرح إشكال	لا تطرح إشكال	تطرح إشكال	وضعية الشرعية
قوية	ضعيفة	قوية	كثافة استراتيجيات الشرعة
تسيير تفاعلي، رمزي على الأقل في المدى القصير	تسيير روتيني، نفعي ورمزي	تسيير مستقبلي، نفعي ورمزي	استراتيجيات الشرعة المقترحة
Source : (Blake ASHFORTH, Barry GIBBS, OP.CIT. P182)			

إسقاط هذا الفهم على العلاقة بين المؤسسة والتحوليات المحيطة، يقودنا إلى إدراج الشرعية في مرحلة إعادة البناء وتمثيلها كسياق تفاعلي للبناء والتفاوض الاجتماعي، ففي إطار الإدارة النفعية يجب على المؤسسة احتساب وتقدير تطلعات واهتمامات مختلف الأطراف الفاعلة في مجالها التنظيمي ومن تمّ البحث عن تحقيق استجابة موافقة لها، أو في التأثير في هذه الأطراف من خلال إشراكها في ضبط نشاطها الاجتماعي، أما بخصوص الإدارة الرمزية، فالأمر لا يتعلق بتغيير في سلوك ومضمون نشاط المؤسسة، بل يكفي أن تتمثل في صورة تتوافق مع القيم الاجتماعية للمحيط، وهذا يتطلب إدارة متخصصة تتمثل حسب [GOFFMAN ; 1973]⁴⁰ في إدارة الانطباعات (Management des impressions)، التي تسلط الضوء على الأدوار الواجب لعبها، على الانتماءات الاجتماعية لمختلف الأطراف الفاعلة، وعلى صياغة تبريرات لفظية لمواجهة التهديد على الشرعية.

في الطرف الآخر، تنظر المقاربة التأسيسية للشرعية كنتاج التفاعل الدائم والمستمر بين النظام والمحيط التأسيسي (عناصر المجال التنظيمي)، الذي يحدد من خلال تقديراته وتصورات ما يمكن أن يرتقي لمستوى الشرعية وما هو فاقده لذلك، ومن منطلق هذا الفهم يتحدد مضمون استراتيجيات الشرعة التي تأخذ صور عديدة لا تخرج عن إطار البحث عن التكيف والتوافق مع المحيط، حيث يحصرها [OLIVER ; 1991]⁴¹ في خمسة استراتيجيات للشرعة:

- 1- إستراتيجية التكيف: تسمح للنظام بتبني هياكل ومعايير العناصر الفاعلة في المحيط، وهي تدخل في إطار الشرعية المعيارية التي تبحث عن التماثل (Mimétisme) مع المحيط، وسبق أن أشرنا إلى هذه الحالة عند دراسة العلاقة بين نماذج تسيير الموارد البشرية والأنماط التنظيمية، وانتهينا إلى اعتبار النموذج الشخصي (le modèle) individualisant كأكثر النماذج تكيفاً مع أنظمة المشاريع ومقاربة تسيير الكفاءات.
- 2- إستراتيجية التوافق: تندرج هذه الإستراتيجية في إطار البحث عن التقارب بين مختلف التطلعات والاهتمامات المتنوعة للأطراف الفاعلة في المحيط وبين مصالح

⁴⁰ Marie-Laure BUISSON, «La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement», OP. CIT., P157.

⁴¹ Frédérique DEJEAN, OP. CIT., P108.

النظام، وذلك عبر التفاوض حول حلول وسطية مرضية، ويمكن لهذا التفاوض أن يأخذ العديد من الصور على ضوء العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية ومشاريع المؤسسة، فمثلا يمكن للفاعلين في وظيفة الموارد البشرية التفاوض حول تحديد مجال تدخلهم في تسيير البعد البشري للمشاريع مقابل الاهتمام بالمشاكل الاجتماعية للفاعلين فيها.

3- **إستراتيجية الاجتناب (Stratégie-d'évitement):** تندرج هذه الإستراتيجية في إطار رمزي للشرعية، باعتبارها تبحث عن تشكيل صورة مطابقة لاهتمامات وانشغالات الأطراف الفاعلة في المحيط من دون تغيير فعلي في سلوك النظام للاستجابة لها.

4- **إستراتيجية التحدي (Stratégie de défi):** يتخذ النظام في هذه الحالة خيارات إما تتجاهل الضغوط التأسيسية للمحيط والقواعد والقيم التي يحتكم إليها، أو التساؤل حول جدواها وصلاحتها، لكننا نعتقد بعدم موافقة هذه الخيارات مع وضعية يبحث فيها النظام عن تجديد الروابط مع محيطه وإعادة بناء شرعيته.

5- **إستراتيجية التلاعب (Stratégie de manipulation):** تعبر عن محاولة التأثير أو مراقبة الضغوط الصادرة من المحيط عبر نشاطات رمزية تهدف لتكوين صورة للنظام تكون موافقة للقيم الاجتماعية للأطراف الفاعلة.

6- خاتمة البحث:

إذا كانت المؤسسة اليوم في حاجة للدفاع عن مقوماتها الأساسية، الحفاظ على مكانتها التنظيمية، الاستمرار في ممارسة نشاطها المشترك، والانفتاح على المتطلبات الجديدة للمحيط، فمن الواجب أن تكتسب حد أدنى مقبول من الشرعية بالنسبة لمختلف الأطراف الفاعلة الأخرى في شبكة علاقاتها، لتكتسي الشرعية التنظيمية في هذه الحالة صفة المورد الضروري لاستمرارية النظام بنفس مستوى الموارد الأخرى [BRETON, COTE ; 2006].⁴²

إشكالية الشرعية التي تواجه المؤسسة اليوم في ظل التحولات والمتغيرات الجديدة للمحيط هي إشكالية هوية وتكامل اجتماعي، وليست إشكالية نظام تسيير فحسب، لأنها لا تنجم عن مشاكل ضبط لمصادر التوتر وإيجاد الحلول المناسبة لها، وإنما عن عدم استقرار العلاقة التي تربط الفاعلين الاجتماعيين بالنظام القائم، عبر مجموعة من المعايير، بحيث يؤثر فقدان الاستقرار وغياب التجانس إلى ضبابية في التصورات وغموض في التوجهات حول الأفعال والسلوكيات الضرورية الواجب تبنيها لتكامل شبكة العلاقات الاجتماعية.

ويؤدي انفتاح المؤسسة على المتطلبات والمتغيرات الجديدة للمحيط إلى ضرورة لعب ادوار جديدة بأبعاد تتجه أكثر فأكثر لتكون بواجهة اجتماعية وثقافية، ما ينتج عنه زيادة كبيرة للحاجة إلى الشرعية تتجاوز الحد المتوفر لديها والذي يتأتى أساسا من نشاطاتها التقليدية، وعند اجتماع الحاجة وعدم القدرة على إشباعها تظهر إشكالية الشرعية.

وتتبدل مظاهر إشكالية الشرعية تبعاً لمجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى اختلال في توازن العلاقة بين المؤسسة ومحيطها، حيث نشير إلى أبرز هذه العوامل والمتغيرات وننسبها لتعقيد المحيط التنظيمي وتسارع وتيرة تطوره، ولكن هذا لا ينفي مسؤولية المؤسسة في عدم قدرتها إدراك وفهم المتغيرات والمستجدات في محيطها، وفي استمرارها في ممارسة دورها الرقابي والضبطي بشكل غير فعال.

من ناحية أخرى، انحدر نسبة تأييد مختلف الأطراف الفاعلة للمؤسسة إلى مستوياتها الدنيا، لا تؤدي بالضرورة إلى إشكالية شرعية، لكن استمرارية المواقف السلبية نتيجة الشعور بالإقصاء وغياب الاعتراف بأهمية كل عنصر من عناصر المجال التنظيمي للمؤسسة، يمكن أن تتمثل كأحد أهم مسببات مشكل الشرعية، وهي صورة من صور القصور الاجتماعي والثقافي للمؤسسة في احتواء ديناميكية المحيط.

في الختام، يمكننا الآن الإجابة عن التساؤل المطروح حول إمكانية تمثل الشرعية كنظام يصلح لتغيير المؤسسة لتستجيب للمتطلبات الجديدة والتحويلات العميقة لمحيطها التنظيمي، أين نستطيع أن نستحضر أولاً دور مفهوم الشرعية في فهم تحديات التسيير الفعال للمحيط، حين يعمل على تحديد الروابط الاجتماعية من خلال جرد للمتطلبات المتنوعة للمحيط وتحديد الأنماط الوظيفية لمختلف الأطراف الفاعلة في المجال التنظيمي للمؤسسة، تمّ يفتح المجال للتفكير في ديناميكية هذه الروابط الاجتماعية على ضوء مجموعة من الأبعاد (نوعية، معيارية، أخلاقية، معرفية) التي تسمح بتوجيه الفعل التنظيمي في إطار واعي يتيح للمؤسسة أن تضطلع بمهمتها الأساسية ودورها المؤثر الذي يرسم هويتها الجديدة، كما يتيح للمؤسسة إمكانية تحديد أولوياتها من خلال توليفة متكاملة من استراتيجيات الشرعة، وهكذا يمكن للشرعية أن تتمثل كنظام مدمج لتسيير علاقة المؤسسة بمحيطها، ويدفعها للتغيير حين تهدد التحويلات المحيطة استمراريتها وقدرتها على تبرير وإعطاء معنى لأفعالها، كما يحدد مسارات لبناء هويتها وأشعة لتوجيه نشاطاتها وأفعالها التنظيمية.

Références bibliographiques :

1- Les ouvrages :

- 1- Bassetti A, 2002. *Gestion du changement, Gestion de projet: Convergence-Divergence cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement* (Thèse de doctorat en génie industriel, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers centre d'enseignement et de recherche de Paris, 2002).
- 2- Brilman J, 2001. *Les Meilleures Pratiques de Management*, Editions d'organisation, 3ème Edition, Paris.
- 3- DARBELET.M, IZARD.L, SCARAMUZZA.M, 2007. *l'Essentiel Sur Le Management*, BERTI Editions, 5^{ème} Edition, Alger.
- 4- DEJEAN Frédérique, Contribution à l'étude de l'investissement socialement responsable : les stratégies de légitimation des sociétés de gestion, (thèse pour l'obtention du titre de docteur en science de gestion, université Paris Dauphine, Ecole doctorale de gestion comptabilité finance), Novembre 2004.

- 5- Drucker P, 1999. *L'avenir du Management Selon Drucker*, Edition village mondiale, Paris.
- 6- Ducreux. J, Abate.R, Kachaner.N, 2009. *le Grand livre de La Stratégie*, Eyrolles, Editions d'organisation, Paris.
- 7- Lenfle.S, 2008. *Projets et Conception Innovante*, (Mémoire d'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, 2008).
- 8- MORIN Pierre, DELAVALLEE Eric, **Le Manager à l'écoute du Sociologue**, Editons d'organisation, Paris, **2000**,
- 9- Nouiga.M, 2003. *La Conduite du Changement par la Qualité dans un Contexte Socioculturel* (Thèse de doctorat en génie industriel, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers centre d'enseignement et de recherche de paris, **2003**).
- 10- Petit.F, **1988**. *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Privat Editeur, Paris.

2- Les articles et les conférences :

- 1- ASHFORTH Blake, GIBBS Barry, « The Double-Edge of Organizational Legitimation », *Organization Science*, Volume 1, Issue 2 (1990),
- 2- Ben Mlouka.SK, Ouinniche.HK, 2009. "Du Management des projets au Management stratégique par projets : les projets au service de la stratégie", *Communication Of The International Business Information Management Association*, Volume **11**, 2009, ISSN :1943-7765.
- 3- BRASEUR Martin, BUISSON Marie-Laure, «la transférabilité des pratiques de gestion : une approche par le concept de Légitimité», *Actes AGRH*, **2008**.
- 4- BUISSON, Marie-Laure «La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement», *Revue Management et Avenir* **2005/4** N°6.
- 5- BUISSON Marie-Laure, «la légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion : le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public», *Revue de gestion des ressources humaines*, N°74. 4/**2009**.
- 6- D'armagnac.S, 2012. "La Créativité Face les impératifs Du management de Projet", (article s'appuie sur un travail de recherche doctorale : <http://isdsm.univ-tln.fr>, 2012).
- 7- DAVID.JF, 2002. " Les Principes de Base du Changement", (Dernière mise à jour : 28/02/2002), Article édité sur : [<http://visionarymarketing.com/articles/david1.html>], (premier accès le : 03/01/2005), 367 Ko.
- 8- DIMBI Ramandji, «Discussion autour de la Co-construction de la légitimité organisationnelle : Comment l'entreprise réconcilie l'économique et le Social dans les relations avec ses parties prenantes?», Document de recherche, CNRS, Recherche en Management UMR N°7088, laboratoire CREPA, Université Paris Dauphine.**2005**.

- 9- ABRIEL Patrick, « le système de légitimation des entreprises responsables : Délimitation et dynamique», XV conférence internationale de Management Stratégique, AIMS 14-16 juin 2006. Université de Savoie.
- 10- Garel.G, 2003. " Pour une Histoire de la Gestion de Projet", GERER et COMPRENDRE, N°74, Décembre 2003.
- 11- HOHMANN Cristian, «Complexité, turbulence et rapports au temps», article publié dans le n° 46 de "DIRIGEANT", Mise à jour, Septembre 2010.
- 12- HUAULT Isabelle, DIMAGGIO Paule et POWELL Walter, «Des organisations en quête de légitimité», publié dans les grands auteurs en Management, HAL Ed, Version1/2012.
- 13- IMBS Pia, «Stratégies de légitimation des entreprises socialement responsables», Congrès de l'AGRH, Toulouse, Septembre 2009.
- 14- MERCIER Samuel, « L'apport de la théorie des parties prenantes au Management Stratégique : une synthèse de littérature», XI^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001.
- 15- Midler.C, Lenfle.S, 2002. "Stratégies d'innovation et organisation de la conception dans les entreprises amont. Enseignements d'une recherche chez Usinor», Revue française de gestion 28,140 (2002).
- 16- MORIN Edgar, « Le Défi de la Complexité» (S.D.), [<http://www.revue-chimeres.org/pdf/05chi05.pdf>], (date d'accès le : 25/11/2010), 40 Ko.
- 17- PETRIN Anne, GENDRON Corinne, ST-PIERRE, Julie «Légitimité et responsabilité sociale de l'entreprise», Séminaire de la série annuelle 2002-2003 sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise, ESG-UQAM, Mai 2003.
- 18- Soparnot.R, 2004. "l'Evaluation des Modèles de Gestion du Changement Organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités du changement", HEC Montréal Gestion, Vol.29.
- 19- Vaillancourt.R, 2003. "Les Paradigmes Irrationnels en Gestion : tiré de, le temps de l'incertitude", presses de l'université de Québec.

المراجع باللغة العربية

- 1- احمد ناصوري، النظام السياسي وجدلية الشرعية والمشروعية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 24 العدد الثاني 2008.