



## نحو رؤية مغايرة للتسبيس التنظيمي وأليات اشتغاله

## Towards a different vision of organizational politicization and its working mechanisms

مرهون احمد<sup>1</sup>, بلوم اسمهان<sup>2\*</sup><sup>1</sup> طالب دكتوراه، مخبر سوسيولوجية جودة الخدمة العمومية، جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر).

mhamed.marhoune@univ-msila.dz

<sup>2</sup> أستاذ. دكتور، مخبر سوسيولوجية جودة الخدمة العمومية، جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر).

ismahane.balloum@msila-univ.dz

تاريخ النشر: 2023/06/08

تاريخ القبول: 2023/04/26

تاريخ الاستلام: 2021/11/01

## ملخص:

من جملة ما تتغيا هذه الورقة البحثية استكناه ظاهرة التسبيس التنظيمي، فواقع الحال ينبغي بزيادة الأصوات المشككة في كون المنظمات تدار بعقلانية ورشادة، فهناك تمظهرات مازومة تخضع لحركية معينة، تستند في الغالب إلى سلطة غير شرعية، سواء في الوسائل والاستراتيجيات التي تستعملها، أو في المرامي التي تسعى لتحصيلها، بعيداً عن أهداف المنظمة وديمومتها، ما يجعلها مرتهنة لجملة هذه السلوكيات الصادرة عن فاعلين اجتماعيين، عرروا كيف يتموقعوا ويتمفصلوا في كل جزئيات المنظمة وهذا ما يزيد في اتساع الهوة السلوكية بين حقيقة ما يطمح إليه الأفراد من ضرورة وجود انتماء صميمي لمنظمتهم، وما يجدونه في واقع الحال الذي يدفع بهم إلى التصرف ضمن إطار ميكانيكي بحت، فيصبح العمل محض آلية لتأمين وجودهم.

ضمن بيئه تنظيمية معتلة كهذه، تستفحل وتمتد ظواهر كالتسبيس التنظيمي، والمستندة في الأساس الى جملة من الألاعيب والاستراتيجيات، وتوليفة أو تشكيلة من العلاقات التي تتجاوز الضوابط والقواعد والإجراءات التي تحكم سير المنظمة.

**كلمات مفتاحية:** التسبيس التنظيمي، القوة، السلطة، الألاعيب، الاستراتيجيات.

**Abstract:**

Among the things that change in this research paper is the phenomenon of organizational politicization, as the reality of the situation predicts the increase in voices skeptical about the fact that organizations are managed rationally and rationally. Which it seeks to achieve, away

from the goals and sustainability of the organization, which makes it dependent on a set of these behaviors emanating from social actors, they knew how to locate and articulate in all the parts of the organization, and this increases the widening of the behavioral gap between the reality of what individuals aspire to from the necessity of having a core affiliation to their organization, and what They find it in the reality of the situation that pushes them to act within a purely mechanical framework, so the work becomes a mere mechanism to secure their existence.

Within such a bad organizational environment, phenomena such as organizational politicization, which are based primarily on a set of games and strategies, and a combination or combination of relationships that go beyond the controls, rules and procedures that govern the functioning of the organization, escalate and extend.

**Keywords:** Organizational politicization, Power, Authority, Games, Strategies.

## Résumé :

Parmi les choses qui changent dans ce document de recherche, il y a le phénomène de politisation organisationnelle, car la réalité de la situation prédit l'augmentation des voix sceptiques sur le fait que les organisations sont gérées de manière rationnelle et rationnelle. Ce qu'elle cherche à atteindre, loin des buts et de la pérennité de l'organisation, qui la rend dépendante d'un ensemble de ces comportements émanant d'acteurs sociaux, ils ont su se situer et articuler dans toutes les parties de l'organisation, et cela augmente la élargissement de l'écart comportemental entre la réalité de ce à quoi les individus aspirent de la nécessité d'avoir une affiliation de base à leur organisation, et ce qu'ils trouvent dans la réalité de la situation qui les pousse à agir dans un cadre purement mécanique, donc le travail devient un simple mécanisme pour assurer leur existence.

Dans un environnement organisationnel aussi mauvais, des phénomènes tels que la politisation organisationnelle, qui reposent principalement sur un ensemble de jeux et de stratégies, et une combinaison ou une combinaison de

relations qui dépassent les contrôles, les règles et les procédures qui régissent le fonctionnement de l'organisation, s'intensifient et étendent.

**Mots clés :** Politisation Organisationnelle, Pouvoir, Autorité, Jeux, Stratégies.

## ● مقدمة

أي ممارسة سوسيولوجية هي في الأساس لا تقنع بالمقاربات الجاهزة واليقينية، ولا تعترف إلا بسلطة العلم كضمانة أكيدة لأصالة المنجز السوسيولوجي المستولد من الواقع المجتمعي المخصوص، واليوم وفي ظل التحولات العاصفة ينبغي لعلم الاجتماع وللمشتغلين به تحليل الواقع وتفكيكها بعيداً عن الاسقاطات المعرفية الجاهزة.

الفن توفر استشراف في كتابه<sup>(\*)</sup>، عمق هذه التحولات بما أسماه الموجة الحضارية الثالثة، حيث تحتل المعرفة المركز ضمن ثالوث القوة والذي يتكون من المعرفة والعنف والثروة، وقربياً منه ألمح لأن تورين في كتابه "براديغما جديدة لفهم عالم اليوم" عن أ Fowler كل ما هو اجتماعي، فالذى حدث هو تبدل وتحول عميق في البنية المجتمعية وطبيعتها، والمنظمات التي تطبع عالم اليوم، ليست بمنأى عن هذه التحولات والتغيرات، فقد حلت بها أزمات ارتкаسية على حد تعبير كلود دوبار " وأن هذه الأزمات الارتکاسية والتالية لحصول (حدث غير متوقع)، مثل التسرير أو إغلاق مصنع أو تخفيض المرتبة في العمل، أو الإحالة على التقاعد المبكر، أو الطلاق... الخ، تقطع مسار الزمن المعاش وتولد خسارات مادية واضطرابات في العلاقات وتغيراً في الذاتية، وهي تمثل غالباً الجوهرى والجميئي في الصلة بالعالم وبالآخرين (كلود دوبار: 2008، ص 294).

وفي تفاصيل التفاصيل يوجد المعنى، ومهمة السوسيولوجي كما يراها بيار بورديو هي تفجير الأسئلة النقدية باستمرار، لذلك وبعيداً عن الاجتذار المعرفي نسعى من خلال هذه الوريقات إلى:

- بيان الخصائص العامة للتنسيق التنظيمي، مع الاستغناء عن الحالات الجزئية والاكتفاء بذكر الحالات الهامة التي تنفع في تتبع تجليات هذه الظاهرة.
- بيان آليات اشتغال التسييس وامتداداتها، مع التركيز على القوة ومن خلالها السلطة كعنصر رئيس في ممارسة التسييس التنظيمي.

(\*) خاصة في كتابه تحول السلطة بجزئيه وكتاب صدمة المستقبل، حيث وخلافاً لما رأى ماركس الذي قسم المجتمعات من المجتمع الشعاعي وانتهاءً بالمجتمع الشيوعي، توفر أطلق تسمية الموجة الأولى على المجتمعات الزراعية، وسمى الموجة الثانية على المجتمعات الصناعية.

- التركيز على مقاربة ميشال كروزية لاستراتيجيات الفاعلين كمدخل ركين لفهم هذه الاستراتيجيات وتحليلها.

- الإحالة إلى مقاربة هنري منتبنيه والتي في نظرنا لم تولى بالاهتمام المناسب رغم عمق تحليلها.

### ١. حول التسييس التنظيمي وتوارثاته المراقة:

ميشال كروزية يشير إلى أن التنظيمات أكانت صناعية أو إدارية، هي التي تميز وتطبع مجتمعنا المعاصر، وهي في حقيقتها فضاء اجتماعي تتجلّى فيه مختلف الفعاليات والتمظهرات، وتشكل معظم الممارسات الفردية أو الجماعية، فهي نتاج تفاعلات تعتمد إشتغالاتها على أدوات متعددة، ما يشكل فضاء للصراع واحتدام المصالح، على اعتبار أن الصراعات داخل التنظيمات هي السمة الأساسية الموسومة بها عصرنا<sup>(\*)</sup>.

فنحن نعرف أن هذا النسق من التنظيم البشري عن العمل يتسم ب特مايزات صلبة للتشریعات المختلفة، ويتميز بتراتبية صارمة لهذه التشريعات بدءاً بعمال الصيانة وصولاً إلى المسؤولين عن الإدارة، أضف إلى هذا أنه نتيجة طبيعة العمل يمارس ضغط دائم حتى يتم يومياً تنفيذ المهام، ينبع عن هذا الضغط المزدوج ضعف في العلاقات بين الأشخاص فتوقف عمليات التواصل، ويصبح الاهتمام المنصب عن العمل ضعيفاً إلى أقصى حد (بيان أنصار: 1992، ص 129).

### ١.١ التسييس التنظيمي:

تتعدد الأطر التحليلية للمفهوم حتى في سياقه التنظيمي كونه، متعدد الأبعاد، ما يجعل ضبطه مفاهيمياً أمر ليس بالهين، فهو من المفاهيم المستجدة، ويعود من الموضوعات المسكوت عنها، والتي لم تحظى بالاهتمام الكافي بداية من الفترة التي ساد التركيز فيها على التفكير العقلاني داخل المنظمات إطاراً تحليلي مهيمن، لكن في المجمل تتفق جل التعريفات أنه كسلوك يعتبر خارج نطاق متطلبات العمل المحددة، وأنه في الغالب يسعى مستخدمه إلى التأثير على توزيعات الامتيازات والأضرار داخل التنظيمات بما يخدم مصالحه أو مصالح الجماعة المنتفعه معه، ويستخدم في سبيل ذلك طرائق وأساليب متنوعة سنأتي على ذكرها لاحقاً.

وفي هذا الجدول سنركز على أهم هذه التعريفات المؤصلة، بما يتفق مع ما نسعى إلى تبيانه:

(\*) الصراع حسب جورج لايسيد ورينيه لورو هو "المحلل" بامتياز للعلاقات الاجتماعية والتبارات النظرية بمختلف توجهاتها.

الجدول 1. بعض تعاريف التبسيس التنظيمي، (المصدر: ميثاق هاتف الفتلاوى: 2018، ص 54)

التعريف	المصدر
السلوكيات التي يتم تكييفها لتكوين التأثير الذي يعطي الانطباع بأن أداء الفرد يتطابق مع المعايير التي تضعها المنظمة.	Ferris & King: 1991, p63
المدى الذي يعتقد فيه الأفراد أن بيته عملهم تمتاز بالتبسيس وتحقيق الذاتية للبعض والتي قد تكون عادلة أو غير عادلة حسب وجهة النظر الفردية.	Kacmar & Cartso: 1994, p3
الممارسات التي يؤدها الموظفين لتحقيق أهدافهم وتعزيز مصالحهم الذاتية، من دون اعتبار رفاهية الآخرين أو مصلحة منظمتهم.	Kacmar et al: 1999, p385
سلوك العاملين في المنظمة الخادمة لذواتهم والهادف لتحقيق مصالحهم الشخصية، أو تحصيل عوائد وفوائد على حساب الآخرين في نفس المنظمة وأحياناً على حساب مصالح المنظمة نفسها.	Vigod: 2000, p328
النشاطات التي يقوم بها أولئك الأفراد والموجهة نحو الأهداف التنظيمية، لأجل تكييفها مع المصالح الفردية الخاصة، بدون اعتبار لما يجب أن تكون عليه تلك الأهداف، أو مصالح الأفراد الآخرين العاملين في المنظمة.	Ford: 2002, p6
الأنشطة التي يتشارك فيها المديرون أو الأعضاء الآخرون في المنظمة لزيادة قدرتهم واستخدامها بفعالية في تحقيق أهدافهم والتغلب على المقاومة المعاشرة.	Jones & George: 2003, p560
لعبة القوة وتكتيكات التأثير المصممة لإنجاز أفضل النتائج الشخصية للقائم بها.	Gadot: 2007, 662
سلوك وظيفي والذي يكون مفید للجميع من مجرد مهارة أو دوافع سياسية لقلة من السياسيين.	Vredenburgh & shea-VanFossen: 2010, p41
عملية التأثير الاجتماعي المقصودة، والتي يتم من خلالها الصياغة الاستراتيجية للسلوك بهدف تعظيم المنافع الشخصية في الأجل القريب والبعيد.	Dubri: 2013, p5

## 2.1 عوارض ومسببات التسييس التنظيمي:

### 1.2.1 المسببات الفردية:

الأفراد في العادة يمتلكون سمات شخصية مميزة، قد تكون مكتسبة أو موروثة، ولهذه السمات الدور البارز في ظهور وبروز ظاهرة التسييس التنظيمي أهمها:

- درجة التوجيه الذاتي العالية للأفراد وشعورهم المتعاظم بالقوة والقدرة على السيطرة يجعلهم أكثر ميلاً لممارسة التسييس.
  - درجة عالية من الحيلة والدهاء يجعل الأفراد يسعون لتعظيم مصالحهم الشخصية من خلال التسييس التنظيمي.
  - بداعل العمل المدركة وتوقعات النجاح، ويعتمد الأفراد من خلالها على مخزون المهارات النادرة التي يمتلكونها ويسعون لنوطنيتها لتعزيز موقعهم داخل المنظمة.
- بينما حسين حريم ذكر أهم عاملين للتسييس التنظيمي (حسين حريم: 2013، ص 188):
- 1) الشخصية التي لديها حاجة كبيرة للقوة والنفوذ والتأثير.
  - 2) الشخصية الميكافيلية والتي تسعى للهيمنة والتأثير على الآخرين بواسطة المراوغة والانتهازية، والتي تطبق مبدأ "الغاية تبرر الوسيلة".

### 2.2.1 المسببات التنظيمية:

في الغالب يرتبط التسييس التنظيمي بمجموع الخصائص التنظيمية التي تغذيه كثقافة المنظمة وببيئتها الداخلية، فالمنظمة تعزز سلوك التسييس التنظيمي من خلال:

- حجم المنظمة يكون مدعاه لممارسة التسييس التنظيمي عند الإقدام على زيادة الكفاءة والفاعلية بتقليل حجم المنظمة، مما يعني التهديد بخسارة الموارد أو تقسيمها.
- قرارات الترقية تحفز الأفراد للتأثير والمنافسة عليها باستخدام أساليب التسييس التنظيمي.
- غموض الدور والوصف الوظيفي غير المحدد والدقيق يسمى في ظهور سلوكيات غير رسمية تعزز السلوك المسيس بسبب صعوبة إمكانية تمييز السلوكيات.
- منسوب الثقة كلما قل ازدادت احتمالية ممارسة السلوكيات غير المشروعة، والتي بدورها تزيد في منسوب التسييس التنظيمي.
- عملية تقييم الأداء عندما لا تتسم بالموضوعية والشفافية اللازمتين، يجعل الأفراد ينخرطون في ممارسات مختلفة قد لا تكون مشروعة، لجعل الأمور تصب في صالحهم.
- نظام توزيع المكافآت كلما كان ثابتاً بمعنى حصول فرد أو مجموعة عليها مقابل حرمان الآخرين، كلما كان ذلك مدعاه لإعتماد أساليب التسييس التنظيمي.
- عوائد التسييس وذلك حينما يحقق بعض الأفراد مصالحهم وأهدافهم عن طريق إتباع أساليب التسييس، فإن ذلك يكون حافزاً للتقليد وإتباع هذه الأساليب وتبنيها.

- المطالبة بالأداء المثالي يزيد من حدة الضغط على بعض الأفراد، فيلجؤون إلى تبني بعض أساليب التسييس التنظيمي للظهور بالظهور المناسب والمطلوب للأداء<sup>(\*)</sup>
- أما حريم حسين فإنه يوجز العوامل التنظيمية في (حسين حريم: 2013، ص 188):
- (3) عدم التأكيد الناشئ عن الغموض والتغيير والبيئة المضطربة وتدني الرسمية (غموض الأهداف والأدوار وغيرها).
- (4) الموارد المحدودة في المنظمة (يحاول كل فرد الحصول على أكبر قدر منها).
- (5) حجم المنظمة الكبير، وزيادة تعقدتها، وتزايد المنافسة بين الأفراد والجماعات تشجع على السلوك السياسي.
- (6) دورة حياة المنظمة، وفي مرحلة الانحدار تزداد اللعبة السياسية.
- (7) المستوى التنظيمي، فالسلوك السياسي ينتشر في المستويات العليا والوسطى لتمتعها بقوة أكبر.
- (8) القرارات الهامة، والقرارات غير المبرمجية تشجع على السلوك السياسي أكثر من القرارات الروتينية وغير الهامة.

### 3.1 الأساليب المتبعة في التسييس التنظيمي:

بت موقع الفاعلين عبر المكونات المجالية للمنظمة يسعون إلى سلك أساليب متنوعة، حاول المهيمنين بهذا الحقل حصرها وتبيينها ك(Allen et al, 1979، غرينبرغ وبارون، 2004، حسين حريم، 2009، سعد علي العزى، 2016)، ينبغي التأكيد على أن هذه الأساليب تمارس بشكل متداخل وأحياناً متوازي، وتبدو تارة ظاهرة وأطواراً كثيرة مخفية، وممارسها يتخير الأنسب والأكثر تأثيراً، وفي الغالب تجد هم درجوا على ممارستها والاحاطة بها، وقد ميز هنري منتسبيرغ ثلاثة عشر لعبة يتم لعبها داخل التنظيمات وبين خصائص كل لعبة:

- (9) **لعبة التمرد (عدم الخضوع):** وهي تلعب عادة مقاومة السلطة في المنظمة أو إحداث تغييرات في التنظيم، تتراوح "من الإحتجاج إلى التمرد" كما يقرر منتسبيرغ ويقوم بها عادة أصحاب المراكز الدنيا في التنظيم.
- (10) **لعبة مقاومة الخضوع:** تلعب مقاومة خصوص أطراف أخرى في التنظيم، باستعمال الوسائل المشروعة، ومن يقوم بها في العادة يمتلكون السلطة الشرعية.
- (11) **لعبة الرعاية:** تلعب لبناء قاعدة للقوة من خلال إعلان الولاء مقابل السلطة للمسؤول أو الرئيس.
- (12) **لعبة بناء التحالفات:** تلعب بين الأقران أي نفس المستوى التنظيمي، غالباً مدراء التنفيذ، وأحياناً الخبراء، من أجل تعزيز مواقعهم ضمن نسيج المنظمة.

(\*) للإستزادة يمكن الرجوع إلى كتاب سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة لصاحبه ماجدة العطية (ص ص 272-

- (13) لعبة بناء التكتلات (الإمبراطورية): تلعب من قبل المدراء التنفيذيين على وجه الخصوص، لكن ليس بالتعاون مع أقرائهم ولكن بشكل فردي مع المسؤولين.
- (14) لعبة الميزانية: وتلعب بشكل علني واضح إلى حد ما، وتركز على الموارد الموجودة داخل المنظمة.
- (15) لعبة الخبرة: من خلال إستغلال المهارات والمعرف التقنية، والتأكد على تفردها وأهميتها وعدم إمكانية إستبدالها أو تعوييمها، وقد يلعمها أيضاً غير الخبراء من أجل الظهور بمظهر المحترف.
- (16) لعبة التحكم: تلعب لبناء قاعدة قوة من خلال "منح" سلطة شرعية إلى من لا يملكونها أو أقل منها بطريقة غير مشروعة، كأن يستخدم الخبراء السلطة المخولة لهم إنطلاقاً من الكفاءة التي يحوزونها دون الآخرين.
- (17) لعبة الموظفين (الخط لنا): هي نوع من اللعب الودي، لا تسعى لزيادة القوة والسلطة، ولكن من أجل الإنتحار على الطرف المنافس وتكون بين الخط التراتي وبين الدعم التقني.
- (18) لعبة المعسكرات المتنافسة: وتحدث عندما تؤدي ألعاب التحالف وبناء التكتلات إلى كتلتين رئيسيتين، يسعى كل طرف فيها إلى الإنتحار، وقد ينبع عن الكتلتين لاعبين متكافئين، وقد تؤدي إلى صراعات بين الوحدات (على سبيل المثال بين وحدتي التسويق والإنتاج في المنظمة).
- (19) لعبة المرشحين الإستراتيجيين: تلعب بهدف إحداث التغيير في المنظمة حيث يسعى سوء الأفراد أو الجماعات إلى الترويج لمرشحهم من خلال الوسائل السياسية بهدف تغييرات تصب في مصلحتهم، وغالباً ما تجمع بين عناصر الألعاب الأخرى التي سبق ذكرها.
- (20) لعبة صافرة الإنذار (كاشف الفساد): وهي لعبة مختصرة وبسيطة تلعب كذلك بغرض إحداث التغيير التنظيمي بطريقة مختلفة، حيث يتم استغلال المعلومات المميزة من قبل شخص مطلع على الشأن الداخلي، لتوجيهه أو نفع الصافرة إلى شخص مؤثر بشأن سلوك مشكوك فيه أو غير قانوني.

- (21) لعبة المتمردين: وتلعب من أجل الرهانات الأعلى على الإطلاق، وليس لإحداث تغيير بسيط أو مقاومة سلطة شرعية، بل يتعدى الأمر لنقضها وإحلال تغييرات جذرية حيث يسعى الأفراد المتمردون من خلال هذه اللعبة إلى إحداث إنقلاب تنظيمي على حد تعبير منتسبيه.<sup>(\*)</sup>

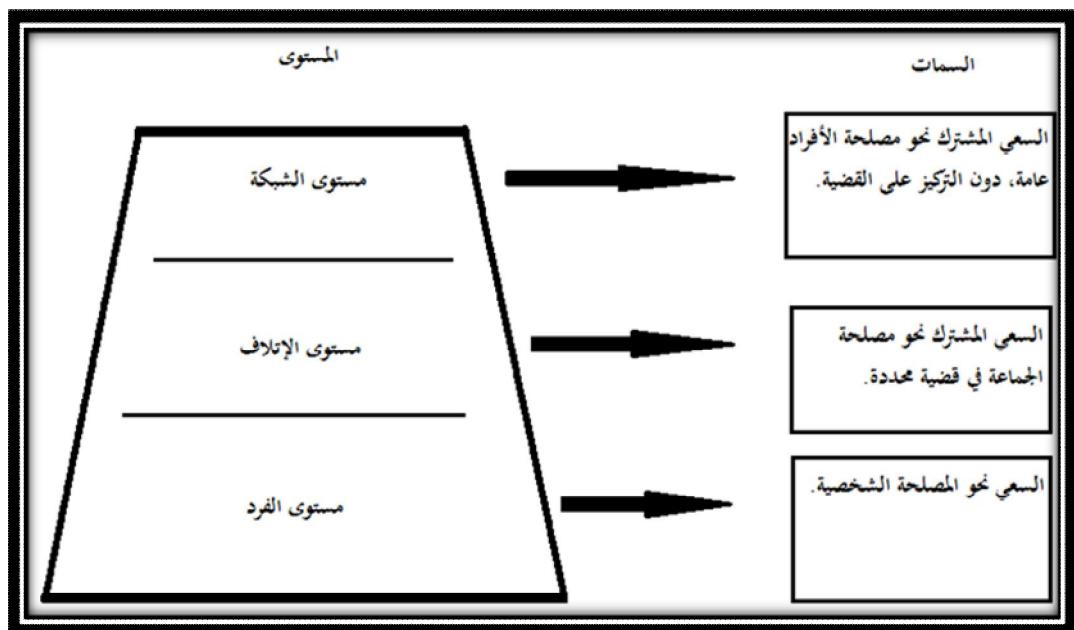
#### 4.1 مستويات وخصائص السلوك المisis:

##### 1.4.1 مستويات السلوك المisis في المنظمة:

معظم الذين بحثوا في مستويات السلوك المisis في المنظمات، أجمعوا على وجود ثلاث مستويات وهي: المستوى الفردي ومستوى الائتلاف ومستوى الشبكة وهي مختصرة في الشكل أدناه:

(\*) للإطلاع أكثر ينظر إلى كتاب: Henry Mintzberg le pouvoir dans les organisations pp270-298

- (1) السلوك الفردي Individual level: يمثل هذا المستوى سعي الأفراد في سلوكياتهم السياسية وراء مصالحهم الشخصية بعيداً أو قريباً عن المصلحة العامة للمنظمة، من حيث تحقيق المنافع أو إلحاق أضرار بهم.
  - (2) مستوى الإئتلاف Coalition level: يمثل الإئتلاف صيغة تجمعات الأفراد الذين يسعون لبلوغ قضية ما أو مسألة معينة، وضمن مجال غير رسمي، وقد لا يوافق هذا الإئتلاف مع عضوية الفرد في الجماعة الرسمية.
  - (3) مستوى الشبكة Network level: تمثل الشبكات زمالات وصداقات حرة مفتوحة بين الأفراد الذين يبحثون عن دعم وأسناد بعيد الأمد بقصد تحقيق المصالح الشخصية لهم، دون الاهتمام أو التركيز على القضية أو المسألة، كما في حال الإئتلافات.
- الشكل 1. يبين مستويات السلوك المسيس، (المصدر: إحسان دهش جلاب: 2011، ص 442)



#### 2.4.1 خصائص السلوك المسيس:

- يتصف السلوك المسيس بعدد من الخصائص أبرزها (سعد علي العنزي: 2016، ص 336-337):
- سلوك عادة ما يكون خارج نطاق الشرعية والمقبولية ومنظومة القوة المعترف بها في المنظمة.
  - سلوك عادة ما يصمم لمنفعة العاملين والجماعات والوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة.

- سلوك مقصود وواعي ينتظم لكسب القوة، أو استخدامها وادامتها في إطار نظام المنظمة أو خارجه.
- سلوك قد لا يقر رسمياً، أو ربما يقر رسمياً بقصد تحقيق أهداف لفرد أو جماعة ما.

## 2. تسييس القوة لخلق الالتزامات داخل المنظمة:

### 1.2 حول القوة والسلطة:

#### 1.1.2 تضمينات القوة:

بالمجمل ليس هناك مفهوم واحد للقوة، وسبب عدم الاجماع بين المفكرين والعلماء بمختلف مشاربهم وتخصصاتهم حول طبيعتها، إنما مرده لتعدد الصور التي تتخذها، وبالإحاللة الى موضوع القوة داخل المنظمة فهو بدوره شهد اقبالاً متزايناً بدأية من باكورة أعمال ماكس فيبر، وتعددت كذلك الأطر التحليلية التي تناولتها، لذلك وبعيداً عن الاجترار المعرفي يمكننا أن نتجاوز المضمون المباشر للعبارة، لنحدد تضميناتها المعرفية بما يتفق وما نسعى اليه، فهذا المفهوم تمت صياغته عند أكثر المهتمين بحقول السوسيولوجيا حول فكرة أن العلاقات الاجتماعية لا يمكن فصلها عن آليات القوة.

يعرف ماكس القوة "بااحتمالية قيام فاعل ما، يشغل مركزاً معيناً يمكنه من علاقاته الاجتماعية بالآخرين، من فرض ارادته عليهم سواء رغبوا في ذلك أو قاوموه، بغض النظر عما تنهض عليه تلك الاحتمالية من أسس... ويميز ماكس فيبر بين ثالث أنماط من القوة الشرعية،<sup>(\*)</sup> كما ميز بين القوة والسلطة، فالأخيرة تتضمن القهر، في حين تعتبر السلطة شكلاً من أشكال القوة غير المتصلة بالقهر (اعتماد محمد علام: 1994، ص 196-197).

تفق جل التعريفات المقدمة للقوة، مع ما ذهب إليه فيبر، حيث تشير في المجمل إلى القدرات التي يمتلكها فرد أو جماعة عامدين التأثير القصدي في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف معلنـة أو خفية، بيد أن بيتر بلاو كان أكثر عمقاً حيث يقدم "ثلاث ملاحظات أساسية حول فـهمه للـقوة (محمد عبد الكريم: 2008، ص 54):

**الملاحظة الأولى:** إن القوة تتضمن عملياً فرض الإرادة من قبل فرد أو جماعة على الآخرين، ولذلك فإن القوة تنطوي على تحقيق مصالح شخصية على حساب الآخرين، وليس موجهة نحو الصالـح العام.  
**الملاحظة الثانية:** تتضمن القوة فـرص التـهـيـدـات المختـلـفة بالعقوـبة، إذا ما ظـهـرـتـ المـقاـوـمـةـ أوـ الرـفـضـ، وبـذـلـكـ فإنـ القـوـةـ تـتـضـمـنـ قـدـراـ منـ فـرـضـ الإـذـعـانـ،ـ وـلـكـهـاـ تـمـيـزـ عـنـ الـقـهـرـ المـادـيـ بـعـنـصـرـ الـحرـيـةـ الـذـيـ يـتـيحـ فـرـصـةـ الـاخـتـيـارـ بـيـنـ الـخـضـوعـ وـالـإـذـعـانـ أـوـ الـمعـانـةـ مـنـ النـتـائـجـ.

(\*) عند ماكس فيبر كل جماعة تسعى إلى الاعتقاد بالشرعية من خلال ضبط ملزم، من خلال تمييزه كما هو معروف لثلاث أنماط من السلط وهي: السلطة القانونية، والسلطة التقليدية، وأخيراً السلطة المهمة أو الكاريزمية.

الملاحظة الثالثة: إن عدم الاتساق هو الخاصية المتأصلة في القوة، ولذلك فهي تتضمن الاعتماد والتبعية من قبل طرف واحد، حيث يدل الاعتماد والتأثير المتبادل المتكافئ على فقدان القوة.

## 2.1.2 علاقة القوة بالسلطة:

يكثُر الخلط والمزج بين القوة والسلطة، فهناك من يعتقد بأن القوة سلطة أو العكس<sup>(\*)</sup>، لكن ذهب الكثيرين إلى التأكيد أن السلطة هي الوجه الآخر للقوة، والتي لا تتطلب الإجبار والوعيد، بل تستلزم الطاعة والامتثال من الآخرين، من حيث كون السلطة عملية راسخة في المركز الوظيفي، وهنا القوة تستند في شرعيتها عند اقتراحها بالوظيفة من خلال السلطة المنوحة، وهي في الغالب تتحدد في علاقتها مع السلطة من خلال (مؤيد السالم: 2009، ص 53-54):

(22) السلطة لصيقة بالمركز الوظيفي، فالأفراد في المنظمة يملكون سلطة نتيجة لموقعهم الوظيفي، وليس بسبب خصائصهم الشخصية.

(23) السلطة تناسب من الأعلى إلى الأسفل، فالمراكز الوظيفية العليا تملك سلطات أكبر مما هو موجود في المراكز الوظيفية الأدنى.

(24) كلما صعد الفرد إلى أعلى الميكل التنظيمي حيث السلطة الأكبر، اقترب تلقائياً من مركز القوة.

(25) امتلاك السلطة لا يعني الحصول على القوة، لأن الموظف يستطيع أن يتحرك أفقياً إلى الداخل باتجاه مركز القوة، دونما التحرك نحو الأعلى.

## 2.2 صنافة القوة وت مواضعها:

توجد صنافات على قدر كبير من الأهمية لا يتسع المجال لذكرها منها: صنافة مكيلاند، وألفن توفرل وقد سبق وأن أشرنا إليها، وصنافة اتيزوني<sup>(\*\*)</sup>، بيد أن الأسماء الذي اقترحه جون فرنش French، وبرترايم رافن B. Raven، لصنافة القوة منذ مدة طويلة وتحديداً سنة (1959)، ما زال يلقى مقبولية واسعة بين جميع المهتمين والمستغلين في هذا المجال، وهي مبنية ومختصرة في الجدول التالي:

(\*) نتيجة تداخل المفهومين فكلاهما يتضمن الآخر، فالقوة تُعرَّف عن مقى قبلت من قبل الفرد أو الجماعة، وهذا القبول هو الذي يعطي القوة مفهوم السلطة.

(\*\*) اتيزوني يربط القوة بالوسائل المستخدمة لجعل الأفراد يمثلون، وبناءً على ذلك صنف القوة إلى ثلاثة أنواع وهي: القوة القهريّة، والقوة التّعويضيّة، والقوّة المعياريّة، ويرى أن درجة اعتماد كل منظمة على كل نوع تختلف من منظمة إلى أخرى.

الجدول 2: يبين أنماط القوة وطبيعتها، (المصدر: زاهد محمد ديري: 2019، ص 327).

نوع القوة	وصف الأساس
قوة العائد	تستند الى القدرة على التحكم في عوائد وموارد تنظيمية ثمينة (مثل العلاوات، والكافآت، والترقيات).
قوة الاكراه أو القسر	تستند على التحكم في عقوبات مختلفة (مثل الإنذارات الرسمية، الوقوف عن العمل، الخصم من المرتب).
قوة الشرعية	تستند على الاعتقاد بأن الفرد يمتلك سلطة معترف بها وتمكنه من السيطرة على الآخرين بحكم موقعه التنظيمي، (مثل مدير يشغل منصب كبير في الإدارة العليا).
قوة الثقة أو المرجع	تستند على الود أو الصدقة أو الاحترام أو الاعجاب من قبل المسؤولين لحائز القوة (مثل الرئيس صديق حميم للمرؤوس).
قوة الخبرة أو المعرفة	تستند على الاعتقاد المقبول بامتلاك الفرد مهارات أو قدرات مميزة أو نادرة أو قيمة (مثل طبيب أخصائي، أو خبير معلومات).

### 3.2 مجال تحرك الفاعلين داخل المنظمة:

شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة تميز بالتعقد والتشابك، من خلال ما تفرضه لواحة التنظيم الرسمي من إجراءات ومعايير، وكذا تأثير التنظيم غير الرسمي بما يفرضه من اكراهات وامتيازات، بالإضافة إلى كونها امتداد لشبكة العلاقات خارج المنظمة، حيث يسعى كل فاعل سواء كان فرداً أو جماعة، إلى نسج شبكة من العلاقات بما يتواافق وأهدافه ومصالحه.

وهي ترتبط بمجموعة من المتغيرات التحليلية، منها متغير المجال "فالفاعل الاجتماعي داخل المنظمة يتحرك ضمن مجال قانوني تنظيمي من جهة، وداخل مجال ثقافي أو معياري من جهة ثانية، وأخيراً داخل مجال استراتيجي (محمد المهدى بن عيسى: 2010، ص 101-103).

#### 1.3.2 المجال التنظيمي:

إن ما يطلق عليه اصطلاحاً بالمجال التنظيمي للمنظمة يشتمل على كل الوحدات الإنتاجية أو غير الإنتاجية، التي تغطي كافة نشاط المنظمة وطريقة ترتيبها، وترتيب العلاقات الاجتماعية التي يتفاعل بداخلها هذا الحقل التنظيمي، بما يتضمنه من مكونات، أي من توزيع السلطات والمسؤوليات وتحديد للمهام والنشاطات...

#### 2.3.2 المجال المعياري:

يتشكل هذا الحقل مجمل المعايير المهيمنة والتنظيمية التي توجه السلوك أو الفعل، لكنها لا تتسم بصفة الإلزام كما هو الحال بالنسبة للقاعدة القانونية التي تشكل المجال التنظيمي، بل بطابع الواجب المهني أو الاجتماعي، أو مقتضيات وأخلاقيات المهنة أو الوظيفة...

### 3.3.2 المجال الاستراتيجي:

كما بینا في الحقل التنظيمي مهما كان هذا الأخير مشكلاً ودقيقاً لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتحكم في كل الأفعال والممارسات التي تتم داخل المنظمة، وعليه فإن الأفعال يمكن أن توجهها أو تحددها عوامل أخرى، فالفعل الاجتماعي دائمًا له سبب لوجوده، أو هدف ما يسعى إلى تحقيقه مهما كان هذا الهدف بسيط وجذري.

الشكل 2: يبين مجالات تحرك الفاعل داخل المنظمة، (المصدر: محمد المهدى بن عيسى، 2010، ص 104).



### 4.2

وصف القوة وتحليل آلياتها واتصالها بالسلطة يشكل عمق المقاربة السوسيولوجية، كون القوة تتخذ صور متعددة ومختلفة، وعلى شاكلتها تستعمل كذلك السلطة في سياقات عديدة، لكن الذي يهمنا هو معرفة آليات توظيفها وشخصيتها وتواجهها مع السلط الأخرى، أو تعاونها، برهانات مغايرة يعتمد من خلالها وضمنها الفاعل أو الفاعلين<sup>(\*)</sup>، أساليب واستراتيجيات عديدة سبق وأن عرجنا عليها، من أجل تحصيل منافع شخصية ضمن سلوك مسيس بالأساس، إذ "ترتبط القوة بشكل وثيق بالسلوك السياسي (أو كما يسميه البعض بالتكنيك السياسي، أو المهارة السياسية)، إذ يمارس القوة بطريقة المناورة للتأثير في القرارات من أجل تحقيق النتائج المرغوبة، وبخاصة إذا ما علمنا أن هذا السلوك يمثل حالة داخلية نفسية يبحث من خلالها الفرد بشكل مقصود وواع عن مصالحه الشخصية (سعد علي العنزي: 2016، ص 336).

(\*) الفاعل كما حدده عبد الله القرطبي في كتابه الموسوم بـ سوسيولوجيا الشغل، قد يكون ذات فردية في سياق اجتماعي، أو ذات جماعية، أو مجموعة، أو فئة اجتماعية أو طبقة اجتماعية تؤثر في فضاء الشغل وعلاقاته المختلفة.

إذا في سياق العمليات التبادلية والتي هي جوهر الحياة الاجتماعية تهيأ القوة مكاناً ملائماً لنشوء الاستغلال، فالقوة لا يكون لها وجود إذا لم تدخل في علاقة ما، وعند بيتر بلاو "حيث ما وجد تبادل، وجد لا تساوق في القوة، وحيث ما وجد اللاتساوق في القوة كان المكان مهيئاً للاستغلال" (محمد عبد الكريم الحوراني: 2010، ص 131)، رغم أن بلاو يقر أن الاستغلال الناجم عن القوة يكون بدرجة أقل داخل المنظمات، ومرد ذلك إلى جملة من التقيدات التنظيمية والإجراءات الممعيرة للسلوك التنظيمي داخلها، لكن تستطيع القوة الرسمية المخولة لأي كان عند تساهله وغضبه الطرف عن بعض الممارسات كالخروج المبكر والوصول المتأخر، هنا التساهل يخلق من جانب المسؤولين التزامات اجتماعية، قد تكون تنفيذ أوامر أو تعليمات لا تكون ضمن ما تقره لوائح وإجراءات المنظمة، وهذه الالتزامات هي بمثابة دين يسدد، فممارستهم التي يغضن الطرف عليها بدورها لا تقرها لوائح وإجراءات المنظمة كذلك، وبهذا تحول القوة الإدارية إلى تأثير شخصي، "فكل سلوك فيه نفوذ لا بد أن تصاحبه إرادة في الطاعة مهما كانت قليلة، وبالتالي مصانحة ظاهرة أو باطننة في الطاعة، هذا مع العلم أن كل انصياع ليس حتماً صادقاً بل يمكن أن يكون ظاهرياً إما لافتتاح فرصة معينة، أو لأسباب مادية معينة، أو لأن الأشخاص أو الجماعات الخاضعين لا يقدرون على مقاومة السلطة بحكم ضعفهم وقلة امكانياتهم" (رياض الزغل: 1993، ص 167).

وبالعودة إلى بلاو فإن تحقيق القوة يأسس من خلال (عبد الكريم الحوراني: 2010، ص 135):  
(26) القوة في المعاملات التبادلية تؤسس على تقديم الخدمات والمنافع (المادية والمعنوية)، وهذا الإجراء التأسيسي للقوة هو الأكثر شيوعاً في تبادلات الناس.

(27) تؤسس القوة على الجزاءات السلبية بالتهديد وبالحرمان، وهذا الإجراء التأسيسي للقوة أقل شيوعاً من سابقه في تبادلات الناس.

(28) كل القوانين سواء القائمة على تزويد الآخرين بالخدمات، أم القائمة على تهديد الآخرين بالحرمان والجزاءات السلبية كل منها تؤدي إلى ظهور موقف الخضوع الاستغلي.  
لذا "إن المؤسسة تمثل بمجموعة من القيود التي أوجدها الإنسان لتنظيم التفاعل البشري، وهذه القيود هي التي تحدد ما يحضر على الأفراد القيام به، أو السماح للأفراد أو لفرد معين بالقيام بأعمال محددة وفي حالات معينة" (وليد سالم محمد: 2014، ص 29).

كما رأينا فإن العلاقات الاجتماعية لا يمكن فصلها عن آليات القوة والسلطة، لذلك يسعى الفاعلون إلى ممارسات جانبية يعملون على تكييفها وفق ما تقتضيه مصالحهم الشخصية بالأساس لأن "اللعبة السياسية تمثل في جوهرها لعبه السلطة، وهي بطبيعتها (لاشكية)، ويتعلق الأمر عموماً بتحالفات بين مختلف العمال أو الموظفين الذين يشكلون مجموعة مصالح موضعية في التنظيم" (عبد الله القرطي: 2017، ص 140).

### 3. مقاربة تحليلية لفهم طبيعة سلوك الفاعل الممisis:

#### 1.3 هنري منتسبيرغ والبنية التنظيمية الميسسة:

منتسبيرغ استلهم النموذج السياسي في دراسته للتنظيم، وعكف على كشف الاستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين، وتبيان المصالح المتوازية خلف هذه الاستراتيجيات والألاعب المتبناة-سيق وأن ذكرنها، حيث تتقاطع الأهداف أو تتنابذ، فتتخمس عن تحالفات لحيازة النصيب الأكبر من القوة والسلطة، ويطلق على نظرية منتسبيرغ العارض السياسي<sup>(\*)</sup>، حيث يميز هذا الأخير بين بنية المنظمة ونمط اشتغالها، مستبعدا النموذج الكلاسيكي لفريديريك تايلر ومحدودية أطروحة النظرية، التي تزعم بوجود تنظيم قائم بذاته، بل على العكس من هذا في نظر منتسبيرغ تظل بنية التنظيم مرتبطة بمحيطها الخارجي، ولكن ليس بطريقة آلية مبتذلة، كما أنها ترتبط بطبيعة الأهداف التي يرسم لها أصحاب المنظمة، وتوصل من خلال دراسته للعديد من المنظمات من أن النماذج التي تصنف من خلالها المنظمات، هي عبارة عن أبنية أو أنساق ما يميزها ويحددها هو طبيعة التفاعلات بينها، وتحديد الكيفية التي يتم من خلالها توزيع وتنسيق العمل بين مختلف الفاعلين.

"ويحدد هنري منتسبيرغ الغايات الأساسية التي تحكم الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم فيما يلي (جمال فزة: 2013، ص 179):

(29) القيادة، وتميل عموما إلى مركزية القرارات.

(30) التكنوقراط، ويميلون عموما إلىربط القرار بطبيعة المهام، وتقسيم العمل.

(31) المصالح الوظيفية، وتسعي عموما إلى التعاون.

(32) المصالح الإجرائية، وتسعي إلى العمل على التقليل من شأن الوظائف الأساسية، وتسعي إلىاحترام تقاليد المهنة، وربط القرار بحد أدنى من المهنية.

وهو يرى أن فعالية المنظمة تتحدد من خلال تمويعها في محيطها الخارجي والسياسي، وضرورة وجود تماسك بين مختلف مكوناتها الداخلية، وهذه الإحالة المزدوجة من خلالها قام منتسبيرغ باقتراح سبعة صنافات للأبنية التنظيمية<sup>(\*\*)</sup>، وهي: البنية التنظيمية البسيطة، والبنية التنظيمية المهنية، والبنية

(\*) سميت بنظرية العارض أو السياق من خلال ارتباط المنظمة بسياق الظروف العارضة كظهور وتطور التكنولوجيا، وحركية الأسواق، والمناخ السياسي... وغيرها، وهي تتكيف وتتبين من خلال مكوناتها البنوية الداخلية وتأثيرات السياق الخارجية، فإن كان المحیط مثلا "عادي" فإنه تتمرکز حول ذاتها ولو مرحلها.

(\*\*) من أراد الاستزد والتعقق حول ماهية وخصائص هذه البني فلينظر إلى كتاب:

H. Mintzberg : le management. Voyage. Au Cœur des organisations.

أو إلى كتاب: سوسيولوجيا المقاولات لصاحبـه عبد الله القرطـي.

التنظيمية البيروقراطية الميكانيكية، والبنية التنظيمية المجزئة، والبنية التنظيمية الدعوية، وأخيراً وهي التي تهمنا البنية التنظيمية الميسسة، حيث ينطلق منتسbirg من التصور التالي "أن السياسة هي عبارة عن مرض يصيب التنظيمات، وقد تلعب في الوقت عينه ضد وصالح النسق، من ناحية أولى يمكن للسياسة أن تفجر سيرورات الصحة أو العافية التي تحظى بها التنظيمات، وتخترقها حتى تؤدي بها إلى الزوال، لكن من ناحية ثانية يمكن أن تشغله السياسة لحساب تدعيم النسق وتقويته (عبد الله القرطي: 2017، ص 173)، إذن ضمن مقتضيات تحليل الأنساق والبني التنظيمية وارتباطاتها تظهر البنية التنظيمية الميسسة، كتعبير عن قوة وهيمنة على البنى التنظيمية الأخرى، ومتوجلة في محتوياتها لجذب المصادر وتعبيتها، رغم أن هذا الافتراض لا يلغى قوة البنى التنظيمية الأخرى بصورة مطلقة، لكن يظهر مدى قدرة الفاعلين على تسخير الموارد والأفراد لتحقيق مأرائهم الشخصية خصوصاً عند ركوبهم إلى تسييس القوة في سياق العملية التبادلية، والتي هي أساس العلاقات في بنى تنظيمية كهذه، حيث التسييس هو التمطّع الغالب والأساسي للتنسيق، حيث يسعى كل فاعل إلى توسيع مجال نفوذه وسلطته، من خلال ما يحوزه من قوة وقدرة على المناورة والتكتيك، وفي الجدول أدناه الخصائص المميزة لهذه البنية:

جدول 3: يوضح الخصائص المميزة للبنية التنظيمية الميسسة، (المصدر: عبد الله القرطي: 2017، ص 179).

العنصر البنوي	الخصائص البنوية
آليات التنسيق	يستند العنصر الأساس على السياسة، باعتبارها نمطاً للتنسيق، حيث يسعى كل فرد في التنظيم إلى فرض رأيه أو وجهة نظره وذلك عبر السلطة التي يتتوفر عليها.
المحيط الخارجي	التوافق أو النزاع بين أفراد التنظيم الذين يعتبرون السياسية عنصر للتنسيق غير شرعي. وفي الواقع إن أي تنظيم يتتوفر على نشاط سياسي لا يمكن تجاهله على مستوى التفكير.
الاستراتيجية	يصعب تحديدها نظراً لكون كل فرد يسعى إلى فرض وجهة نظره، انطلاقاً من ممارسته لشبكة من علاقات السلطة. غير أن اللعب السياسي يظل حاضراً دائماً في التنظيم. ويمكن أن يتوجهوا إلى الهيمنة على البنية التنظيمية ككل. ومن هنا تبرز بنيات سياسية جديدة.
المزايا المشاكل المحتملة	بقدر ما يتعارض أفراد التنظيم إنهم يتعايشون؛ وعليه إن القرارات المتفق عليها تظل نتيجة هذه اللعبة السياسية. غير أنه قد تحصل صراعات تؤدي إلى زوال التنظيم. (نموذج الغرفة البرلانية).

وعن المنظور السياسي للمنظمات يؤكد منتسبيرغ على أن السياسة تشكل واحدة من أنظمة التأثير في المنظمة حيث يوصف النشاط السياسي في المنظمات بمصطلح "ألعاب"، على سبيل المثال يصف الألعاب السياسية بأنها "معقدة ودقيقة ومتزامنة ومفرطة" ولكنها مع ذلك تسترشد بالقواعد "بعض القواعد صريحة والبعض الآخر ضمني، بعض القواعد واضحة تماماً والبعض الآخر غامض، بعضها مستقر للغاية والآخرون يتغيرون باستمرار، لكن مجموعة القواعد في الواقع تحديد اللعبة أو التلاعب، هي أكثر بكثير من مجرد صورة، إنها آلية ملموسة بفضلها يبني الرجال علاقات قوتهم وينظمونها... إنها أداة أساسية للعمل المنظم (Henry Mintzberg 1985, p2).

### 2.3 مقاربة ميشال كروزييه لاستراتيجيات الفاعلين:

التحليل الإستراتيجي لـ ميشال كروزييه يرکن إلى فكرة أساسية هي البعد عن التصور الإختزالي للمنظمة على أنها تحصيل ميكانيكي وألي لما تمليه لواحة التنظيم الرسمي فقط، كما درجت على ذلك أدبيات النظريات الكلاسيكية، فالتصور الجديد للمنظمة ينظر إليها بإعتبارها بناء إجتماعي و المجال السياسي يتأسس على علاقات السلطة التي ترتكز بين مختلف الفاعلين، وهي محصلة إفرازات تنظيمية متداخلة العوامل، فهي إذن تحلل الفعل الاجتماعي من خلال علاقات القوة والنفوذ والصراع داخل المنظمة. في دراسته الميدانية التي أجراها على تنظيمين مختلفين وهما: وكالة حكومية فرنسية للأعمال الإدارية، ومصنع للتبغ، حيث تتصف الأولى بدرجة عالية من البيروقراطية والتنظيم، خلص إلى عدة نتائج أهمها:

- تم الاتفاق بين عمال الصيانة والإنتاج في مصنع التبغ على تبني إستراتيجية واحدة تحقق مصالحهما، من خلال شبكة اتصالات أفقية تعمل على تصعيد المعلومات التي تصب في صالح جماعتهما فقط.
- جماعة المهندسين ومن واقع الخبرة التي يحوزونها يمارسون درجة من التحكم غير المباشر داخل التنظيم.
- أما بالنسبة لـ الوكالة الحكومية ورغم ما تتصف به من وضوح وإنسيابية في تدفق المعلومات، إلا أنه وجد صراع للقوة بين المستويات الإشرافية مرده تبني المشرف إستراتيجية خاصة مع عماله، تضمن تحقيق مصالحهم المشتركة من خلال التقيد بالتعليمات الرسمية، موازاة مع الدخول معهم في علاقات غير رسمية تحقق لهم السير المنشود للعمل (\*).

(\*) يمكن الرجوع إلى كتاب علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية لـ اعتماد علام واجلال حلمي (ص ص 171-170)

يحيى مفهوم السلطة على قدرة الفاعل في التأثير في الآخرين مستغلاً الموارد التي يتحكم فيها، أو يسهر على تبادلها، والتي تسمح له بدورها -الموارد- في التحكم في الفجوات التنظيمية المهمة بالنسبة للآخرين (عبد الله القرطبي: 2017، ص 271).

إذن يتضح أن كروزيه يعتبر السلطة لا ترتبط بالضرورة بقيمة قهريّة، بل يعتبرها منطقة ظل يستثمرها الفرد تجاه الآخرين لأن الفاعلين سواء كانوا أفراداً أو جماعات عمل داخل المنظمة، لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحصيلها، وسلوكاتهم هي نتاج عدة عوامل متراقبة أهمها إدراكهم للرهانات الموجودة في الوضعيات التنظيمية ومعرفة خصائصها وأهميتها بالنسبة لهم، وكذا مختلف العوائق التي قد تقف حجر عثرة أمامهم، فالنظام الرسعي مهمًا كانت درجة صرامته وعقلانيته توجد به فجوات وثغرات لا يمكن مراقبتها وأجرتها، فتصبح مرتعاً خصباً لمارسة التسييس التنظيمي الذي يتبنى الفاعلين مستغلين هذه الإختلالات لتكوين الإستراتيجيات المناسبة والتي تكون في الغالب مضمورة ومتوازية.

#### • خاتمة:

لأن النسق الاجتماعي له القدرة على التأثير على نفسه من أجل تغيير نفسه بنفسه كما يحدد ذلك آلان تورين، فهذه الخاصية تجعل معيرته من خلال القواعد والإجراءات الظاهرة لا يفي بالغرض المطلوب، بل لا بد من النظر إلى الأفعال والنشاطات التي تتجاوز الضوابط والقواعد التي تحكم المنظمة، لأنها تخضع لحركية معينة تجعلها تنتقل من مراكز إلى أخرى، وتتخذ معاني وأشكال واتجاهات مغايرة، سواء للذين يملكون القوة والسلطة، أو الخاضعين لها فأي سلطة نافذة تحاول خلق شعور بأهميتها وقدرتها، وتعهد هذا الشعور وتحافظ عليه لتحقيق دوامها واستمراريتها، فأصبح من الضروري لفهم سير المنظمة وما يعتمل داخلها، الإحاطة بكل المداخل التي تتناولها ومنها المدخل السياسي الذي يحتاج من الباحثة والمفكرين الإدراك الشمولي لكل أنساقه وأسيقتها سواء الظاهرة أو المضمرة.

• قائمة المراجع:

- (1) ميثاق هاتف الفتلاوي (مارس 2018)، الدور الوسيط للإستنزاف العاطفي في العلاقة التأثيرية بين التبسيس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية، بحث تحليلي لرأي عينة من أساتذة وموظفي كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 25، المجلد 7.
- (2) بشار غانم حسين البياتي، أحمد سليمان محمد الجرجري (2017)، التبسيس التنظيمي ودوره في استحضار القدرات المنظمية، دراسة حالة لرأي عينة من المدرسين والموظفين في جامعة جهان الأهلية، أربيل، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 40.
- (3) كلود دوبار (2008)، أزمة الهويات، ترجمة زندة بعث، المكتبة الشرقية، بيروت، لبنان.
- (4) سعد على العزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، ط<sup>1</sup>، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2016.
- (5) بيار أنصار (1992)، العلوم الاجتماعية المعاصرة، ترجمة نخلة فريفر، ط<sup>1</sup>، المركز الثقافي العربي، بيروت.
- (6) عبد الله القرطي (2018)، في سosiولوجيا الشغل، ط<sup>1</sup>، فضاء آدم للنشر والتوزيع، مراكش، المغرب.
- (7) عبد الله القرطي (2017)، في سosiولوجيا المقاولات، ط<sup>1</sup>، فضاء آدم للنشر والتوزيع، مراكش، المغرب.
- (8) اعتناد محمد علام (1994)، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط<sup>1</sup>، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
- (9) وليد سالم محمد (2014)، مأسسة السلطة وبناء الدولة -الأمة (دراسة حالة العراق)، ط<sup>1</sup>، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
- (10) رياض الزغل (1993)، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، دار قتبة للطباعة والنشر.
- (11) جمال فزة (2013)، سosiولوجيا التنظيمات، أسس واتجاهات، دار أبي رقراق للطباعة والنشر، المغرب.
- (12) محمد المهدى بن عيسى (2010)، علم اجتماع التنظيم من سosiولوجية العمل الى سosiولوجية المؤسسة، ط<sup>1</sup>، مطبعة امبابلاست، الجزائر.

- (13) حسين حريم (2013)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط<sup>4</sup>، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- (14) محمد عبد الكريم الحوراني (2008)، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط<sup>1</sup>، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- (15) محمد عبد الكريم الحوراني (2010)، تأويل الإستغلال في نظرية علم الاجتماع، ط<sup>1</sup>، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- (16) زاهد محمد الديري (2009)، السلوك التنظيمي، ط<sup>2</sup>، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
- (17) سعد علي العنتري (2016)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، ط<sup>1</sup>، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد العراق.
- (18) مؤيد السالم (2009)، القوة التنظيمية، ط<sup>1</sup>، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- (19) احسان دهش جلاب (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط<sup>1</sup>، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 20) Henry Mintzberg (1991), le pouvoir dans les Organisations Paris, Editions d'Organisation,
- 21) Henry Mintzberg, The organization as political arena, Journal of Management Studies, Volume22, Issue2 March 1985, United kingdom of Great Britain  
<https://onlinelibrary.wiley.com>