

التسييس التنظيمي رهانات واقتضات
مقاربة سوسيو تنظيمية

د. مرهون امحمد

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
(جامعة محمد بوضياف المسيلة)

التسييس التنظيمي رهانات واقتضاءات مقاربة سوسيوتنظيمية

الشهاب الأكاديمية

© منشورات الشهاب، 2025.

الهاتف: 0555 99 15 67 / الفاكس: 023 84 72 04

www.chihab.com / fb : Chihab éditions

978-9961-63-252-9 : ISBN

الإيداع القانوني: ماي 2025

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين رحمهما الله
إلى من أقتطعت وقتاً مستحقاً لهم قضيته في تقليب صفحات
أو صياغة عبارات أو تحليل معطيات إلى الزوجة الكريمة والأولاد
إلى الفاعلين الحقيقيين في غزّة العزّة
أهدي هذا الكتاب المتواضع
راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

امحمد مرهون

مقدمة

من الأمور الحيوية للمنظمات اليوم، كما يؤكد المهتمين بدراساتها وبطرق اشتغالها، أن تتعلم المنظمة كيف تتعلم، لأنه علينا جديدًا إعادة التفكير في جوهر وطبيعة العلاقات التي تُبنى التفاعلات بين شاغليها، فخطوط التماس بين الفاعلين في المنظمة تتوسطها السلطة لكن هذه الأخيرة قد تؤول إلى قوة مهيمنة، وهذه الإحالة هي مسألة مثيرة للجدل لأنها تلفت الانتباه إلى أهمية السياق الاجتماعي والبنية الثقافية في عملية الفهم، فمعظم المنظمات يجري فيها احتساب الأفراد والفاعلين على أنهم مجرد تكلفة مادية، وليس استثمار، لأن الطريقة التي يتفاعل بها شاغلوا المنظمات أمَّا تنبع من توقعاتهم الذاتية ومن خصائص المنظمات التي يعملون فيها، فلا يمكن النظر للمنظمة بمعزل عن مكوناتها البشرية، فتعثرها أو نجاحها إنما يُعزى لهذا المكون، وهذا ما يدعونا للوقوف على مميزات الفعل الاجتماعي الذي يتشكل داخل أبنيتها كمعطى حاسم وضروري وجب الالتفات إليه كهدف وليس كوسيلة وأداة فقط، وحتى يتم تصميم إستجابة وافية لمعضلة أو ظاهرة كالتسييس التنظيمي، يتطلب الأمر فحصها من خلال صلتها بالسياق الاجتماعي ككل، ثم النظر إليها من خلال مظهراتها التي تتجسد في الإطار التنظيمي، من خلال سلوكيات أفراد المنظمة، قبل الشروع في دراسة وتحليل أبعادها ومؤثراتها، فهذا المنظور يعد حاسمًا لتقديم وصف كافٍ للظاهرة أو يتقرب من ذلك.

فقد أصبح من المسلم به أن محاولات تجزئة هوية العاملين بين مصفوفة من الأدوار، وفصلهم عن محيطهم ومجتمعهم - كما كان ينظر إلى ذلك المنظرين الأوائل - أمرًا مجافيًا للواقع- فحتى وإن تبدى ذلك في سلوكياتهم وممارساتهم الظاهرة، وتماهيهم مع الإجراءات والقواعد الممعية، فإنهم سرعان ما يبادرون إلى تجاوز تلك المحاولات، بخلق بيئة موازية في التنظيم غير الرسمي، تستوعبهم ككائنات إجتماعية، وهذا يقودنا بالضرورة إلى تضمين سلوكياتهم وممارستهم الظاهرة، ومن ثم الخفية، والتي تتجسد خلف حدود ذاتهم، من خلال ربطها بمحيطها ومجتمعها، وهذا ما يسهم في رؤية أكثر شمولية للظاهرة، فالظواهر كما يحدد علماء الاجتماع قد تتشكل في مستوى ويعاد إنتاجها في مستوى آخر، لذلك يتطلب الأمر كما

يقرر عالم الاجتماع الأمريكي مارك غرانوفيتز، فهم كيف أن المستويين الجزئي والكلي للتحليل مترابطان، وأن فهم ديناميات هذه العلاقات يتم من خلال ما يسمى بالمستوى المتوسط للتحليل الذي يتموضع بين فجوات وتقاطعات التحليل الماكرو والميكرو سوسولوجي، فتحليل وتفسير طبيعة العلاقة بين الأفراد العاملين، وبين المجتمع ككل، وبين إقتضات وإكراهات القواعد الممعيرة في المنظمة، والتسوية بين دوافع ومتطلبات السلوك والنشاط الإنساني يمثل صعوبة بالغة وتحدياً أمام مختلف الباحثين.

لكن يمكن لعلم الاجتماع بما يمتلكه من قدرة على تفكيك الواقع وتعريته المساعدة في توجيه البحث عن مواطن العلل المستحكمة في المنظمات، فالتطلع الى تحليل ومكاشفة العمليات التنظيمية، والكيفية التي تدار بها منظماتنا، يستقطب وبشكل متزايد الكثير من الباحثين والخبراء، الذين قد تختلف دوافعهم وهواجسهم، بيد أن المكاشفة السوسولوجية تبدو مؤهلة أكثر من غيرها، وهذا الامتياز إنما يدفع المشتغلين في حقلها الى استرداد المحتوى النقدي، والبعد عن موجات التسطيح والاختزال، وهذا يقودنا بالضرورة الى التعامل مع المنظمات - وهذا ما يحسنه السوسولوجي - كوحدات اجتماعية، لا تنتج سلماً وخدمات فقط، بل تنتج وتهيأ واقعاً اجتماعياً بداخلها، وهو أكثر المضامين التي تُركت في الظل، مع التباين الذي يكاد ينحصر بين المهتمين بالتنظيمات حول الوسائل الأكثر نجاعة وفاعلية للوصول الى المردودية الإنتاجية العالية فقط.

تجاهل هذا الواقع سوف يلقي بظلاله القاتمة التي تقبع خلف الجدران الصماء للمنظمة، فيترتب عليها اعتلال تنظيمي تختنق فيه القيم، ويتشعب الإنسان، فيُغرب تغريباً ذاتياً واجتماعياً، بل وحتى مكانياً، وتجعل مشاركته انصياعية قهرية، أضحت معها المهنة والوظيفة، مجرد مربع في المخطط التنظيمي للمنظمة، فتتشكل بؤر يسودها الاجهاد وتنعدم فيها الحياة، تكتم على أنفاس العاملين فيها، فيدورون في حلقة سيزيفية^{*} مغلقة من الالاجدوى، وكأنهم عالقين في فخ لا فكاك منه.

^{*} نسبة الى الكاتب الفرنسي إلبير كامو، بعنوان أسطورة سيزيف، وهي أسطورة اغريقية تقضي بعيش سيزيف حياة أزلية في عمل عبثي وغير مجدي، وهو دحرجة صخرة كبيرة صعوداً الى الجبل، وعند وصوله الى القمة تندرج الصخرة الى الأسفل، فيعاود الكرة ويرفعها من جديد مراراً وتكراراً بلا نهاية لهذه الحلقة المفرغة من العبثية.

هذا التصدع لمعنى العمل هو تصدع للحياة كذلك، كما يؤكد عالم الاجتماع دافيد لوبروتون، فأى معنى لفضاء عمل يرى فيه الانسان نفسه كنفاية لإنسانيته نفسها، هذا الهدر لكرامة الانسان والحط من قيمته، تغيب في العادة عن أذهان المهتمين، فلا يركزون إلا على الهدر المالي، فكل الأبحاث تسير في اتجاه تحسين أدائية العاملين، لكن مع مضيها كذلك في التقليل والحط من قيمة، بل وحياة أولئك الذين تستهدفهم وتطبق عليهم.

تؤكد الفيلسوفة السياسية والاجتماعية حنة أرندت أنه لا يمكن الركون الى الغفلة عن واقع أن بعض الفئات من البشر في أيامنا هذه، تعيش وتعاني أسوأ ما عاشه العبيد والأقنان، فرغم أن كل النظريات التي واكبت وسايرت تطور المنظمة كانت تتلبس بلبوس البحث عن راحة ومصالحة العاملين، الا أنها في حقيقتها كانت مهتمة أكثر بالانتاجية والربح، وبديانة الجودة الشاملة بتعبير عالم الاجتماع جيل ليوفتسكي، التي تراعي مقاييس تجويد السلع والخدمات، تاركة تجويد ظروف العمل والحالة النفسية والاجتماعية للعاملين في الظل، فحتى وإن عمل النظام الاقتصادي على إثراء الانسان مادياً فقد أفقره إنسانياً كما يرى إيريك فروم .

فقد امتدت واستحوذت الحسابات التجريدية كوسائل وغايات على جميع الاعتبارات القيمة والإنسانية لذلك لا يمكن اختزال الممارسات التي تتبدى في المنظمة في ثنائية القوة والامتثال، والتي تنعكس في ممارسات كالتسييس التنظيمي، فهناك مناويل أخرى كالمصالح والضرورة، وهذه الأخيرة، وباللمفارقة تُستخدم مطية لتبرير وتسويغ ممارسات التسييس التنظيمي من مراوغات ونفاق، واستغلال، وتطويع وامتهان للعاملين، وبإسمها ومن خلالها كذلك، أو بتعبير أدق تحت وطأتها، يتحمل العاملون صنوف المهانة والاستغلال، كحال عبيد التجديف في السفينة، في التشبيه البليغ الذي أورده رايت ميلز في كتابه "الخيال العلمي الاجتماعي" والذين يتحولون بحركاتهم الرتيبة والمتكررة الى مجرد تروس في آلة، ينتظمون بإذعان طوعي شديد، حتى أنه لا حاجة الى استخدام السوط لدفعهم لذلك، ففهم غارقون في إذعانهم لدرجة أنهم لا يعرفون حتى وجهة السفينة، فقلة فقط ممن هم على ظهر السفينة من يعرفون ذلك.

وغير بعيد عن هذا التشبيه يقرر إيمانويل جويو في كتابه "إعادة إختراع القيادة" أن نهج العمل في المنظمة، يتحدد بنوعين من الأدوار في أي عملية، الخراف والذجاج، فتكون الخراف

* أورد هذه القصة الرمزية للدلالة على اختلاف اسهامات والتزامات أفراد المنظمة، وهي باختصار أن خروف التقى بدجاجة على الطريق، فأقترحت الدجاجة على الخروف افتتاح مطعم مشترك بينهما، فنظر اليها الخروف

ملتزمة بالمشروع والعمل، فهي مشاركة بلحومها الماثلة للعيان (التزام متماهي من قبل العاملين)، بينما يلعب الدجاج دور المشارك المهتم بتحصيل العوائد والأرباح فقط (التسييس التنظيمي)، وعلى الرغم من أنهما مهمتان - أي كلتا الفئتان - لإنجاز المهام والأعمال، إلا أنه يظهر البون الشاسع في إسهام كل واحد منهما، وبالتالي تختلف رغباتهما ومسؤولياتهما، وحتى طريقة التزامهما.

لذلك عندما يتعلق الأمر بدراسة السلوكيات التنظيمية في المنظمة، فهي تكون من منطلق ما يقيمه الأفراد من علاقات، وتفاعلات فيما بينهم، ومن خلال فهم آليات السياسات التنظيمية بمختلف مظهراتها وتجلياتها، لأن ملامح الصورة الراهنة لمنظماتنا اليوم، تقدم ازدواجية واضحة، فهي ترفع شعارات براقية، تكشف عند التعمق إلى ما دون ظواهر الأمور فيها عن مظهرية مزيفة، تخفي واقفًا قشبيًا يسلب العامل إنسانيته ويحاصره من كل الجوانب، ويكرس لنوع من العبودية الجديدة، لطوعية تخضعه لمنطق ميكانيكي حتمي، حتى أضحى معها اللائقين هو اليقين الوحيد كما يقرر عالم الاجتماع البولندي زيغمونت باومان، تشظت معها كل مراكز الثقل التي شيدتها الحداثة الصلبة، بعقلانيتها، فأصبحت منظماتنا تخضع لقوالب جامدة، وصناديق تنظيمية مكدسة فوق بعضها البعض، حصرت فعالية المنظمة في لغة واحدة ووحيدة، هي تعظيم المكاسب وتقليل الخسائر، دون الالتفات إلى البعد الإنساني، والذي حتى وإن نُظر إليه، فلن يتعدى كما تقدم وذكرنا منطلق العوائد الاقتصادية، "تحت غلاف التنوع والاختلافات المحلية الكثيرة التي تتبدى في الأسلوب وطريقة الإدارة، فإن المنطق الحاكم لجميع المؤسسات التجارية تقريبًا يمكن تلخيصه في معادلة بسيطة وجافة: مواد خام + قوة العمل + ماكينات = مُنتج + ربح (دوبوتون، 2018، ص 112).

ومن منظور عقلائي أداتي مشيء، يكرس قياس النجاح بفعالية تطابق الوسائل مهما كانت لتحصيل الغايات والأهداف المنظورة، بعيدًا عن المضامين القيمية والأخلاقية التي تؤطر هذه الغايات، فإنه ليس ثمة فارق بين مكونات المعادلة السابقة، فهي في نظر المسؤول العقلاني النبیه كلها سلع وأشياء، لا بد من تحقيق تأمينها بأزهد الأسعار، واستغلالها إلى أقصى الحدود حتى وإن كان مكون من مكونات هذه المعادلة هم بشر، سوف يُرمى بهم في عوالم الاغتراب.

متسائلًا ولكن ماذا نسميه؟ أطرقت الدجاجة برهة من الزمن ثم أعلنت قائلة نسميه "لحم ضأن وبيض" نظر إليها الخروف متعجبًا وقال لا أوافقك الرأي، لأن ذلك يعني أنني سأكون ملتزمًا بتقديم لحمي، بينما أنت مجرد مشاركة ببيضك!

كما تقدم ذكره طبيعة كل التنظيمات هي في الأساس ممارسات وتفاعلات اجتماعية، يجري توجيهها من خلال إجراءات وقواعد ممعيرة، نحو تحقيق الفعالية المنظورة في عدد من المؤشرات تكون في الغالب الأعم، مكمنة، ولتضمن هذه الفعالية وضمان نجاعتها لا بد من الانطلاق من واقع تنظيمي مُحكم، والوقوف على أرضية صلبة تعمل على ترسيخ ثقافة الالتزام بين أعضاء المنظمة، فهذه أي منظمة هو أن تجعل العمال العاديين فيها يفعلون أشياء فوق عادية بتعبير بيتر دراكر^{*}، فلا بد إذن من الإيمان بقدرات العاملين في المنظمة والمراهنة عليهم بأن تسعى إلى ضمان التزامهم وليس مشاركتهم، فهذه الأخيرة قد يتم تحصيلها بالقهر والإجبار أو بالمكافآت والعطاءات، بينما الالتزام يغرس ويُرسخ، لأنه في جوهره تعهد بيديه العاملون تجاه عملهم ومنظمتهم " المال يعمل بالفعل على تشجيع أنواع بعينها من السلوكيات المرغوبة، ولكن حينما يتعلق الأمر بغرس بذور الالتزام يقف المال على ابعده مسافة من أن يكون الأداة الأكفأ المتاحة بين أيدينا (جويو، 2013، ص 190-191).

حيث لا تكون الادائية نابعة من إرادة العاملين، بل هي نتيجة لجملة من الاكراهات والقيود، والاستخدام المفرط والممنهج للقوة، وهذا ما قد يبدو متجذراً في بُنى المنظمات الجزائرية، التي تبدو وكأنها تعاني من إعاقه بتعبير سعد بشاينية في كتابه "تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية".

لذلك وبالحديث عن المنظمات الجزائرية بمختلف أنواعها ومسمياتها، فإن لها واقع مخصوص تطرق إليه بكثير من التحليل البحاثة الأوائل وحتى المستجدين وهم اجمالاً يؤكدون على أن هذا الواقع لا يمكن القفز عليه وتجاوزه، فالسلوكيات والممارسات التي تطبع العامل الجزائري سواء أكان في أعلى التراتبية الهرمية أو في أدناها، تتسم في مجملها بالسلبية واللامبالاة، والجري المحموم لتحصيل العوائد الخاصة، وبالتالي تهدد نسيج المنظمة عندما تصبح قاعدة وليس استثناء، وهذا يؤسس لواقع ترسخه وتثبته هذه الممارسات وقد يقود في النهاية إلى تكريس معايير في بيئة العمل، تصبح عناصر مؤثرة في جميع الأنشطة.

رغم أن واقع العمل والتحديات التي يواجهها العامل اليوم تختلف، إلا أن البنيات القديمة لا تزال موجودة، كما يؤكد الهواري عدي في كتابه "تحولات المجتمع الجزائري"، فالمثلاث

* لا يمكن لأي منظمة أن تركز إلى العبقرية فهذا مورد نادر، ولا يمكن توقعه في أغلب المرات "لذلك فإن الإختبار الحقيقي لأي مؤسسة، هو مدى قدرتها على تحسين أداء الأفراد العاديين بها، وقدرتهم على استخراج مواضع قوتهم وزيادة أدائهم، وتحييد آثار الضعف لديهم (دراكر، 2013، ص 174).

الثقافية التي كانت تتمفصل معها لم تختف كلية، فهي تعيد انتاج ذاتها بلبوس جديد، لكن بالمصفوفة المرجعية ذاتها.

فقد شهد العامل الجزائري منذ الاستقلال سيرورة انخراط تدريجي في سياق أو مخاض بدأ بمرحلة التسيير الذاتي الذي كان واقعا مفروضا أكثر منه خيارا متبني، تميزت بسلطة المدير المنتفذة على اعتبار أن أغلب العمال أميين، مروراً بمرحلة انشاء الشركات العمومية، ثم ما تلاها من توجه لتكريس نمط التسيير الاشتراكي الذي رفع عاليًا شعاراً مظهرياً وهو شعار العامل المنتج والمسير، لكن وقع كسابقيه في تناقضات تسييرية كبيرة، بعدها جاءت مرحلة إعادة الهيكلة بشقيها العضوي والمالي، لكن لم تتجسد مضامينها لغياب المشروع المؤسسي الذي يتركز على المعرفة والمهارة وقبلهما حرية المبادرة، ثم توجهنا الى مرحلة استقلالية المؤسسات وبدورها لم ترسو على قواعد ثابتة ومحكمة، بعدها دخلنا في أتون اقتصاد السوق بالانفتاح مرة واحدة على الأسواق والمؤسسات الأجنبية، ورغم أن لكل مرحلة أسبقيتها الخاصة إلا أن الدراسات السوسولوجية التي عالجت تمثلات هذه المراحل على أيدي سوسولوجيين كبار من طينة، على الكنز، وسعيد شيخي، وجمال غريد... وغيرهم، والنتائج التي توصلوا اليها تكاد تجمع على أن المنظمات ومن خلال السياسات الموجهة والمتبعة انحصرت في تحقيق المطالب الاجتماعية، وأنها مازالت بعيدة عن الفاعلية الحقيقية، لأن أي عجز كان يُغطى من طرف الدولة، وحتى مع سياسات الخصوصية واقتصاد السوق بقيت المنظمات رهينة الإملاءات.

أما أعضاء المنظمة فلا أدل من وصف بشاينية سعد، الساخر الذي علق على حالة التضخم في العمالة وبالأخص الجهاز الاداري "حتى أن بعضهم شبه وضعهم، بشكل التمساح، اليدان القصيرتان، والفم الطويل (بشاينية، 2002، ص 134)، وهو وصف له دلالة رمزية كبيرة بإسقاطه على واقع المنظمات الجزائرية، أين يأخذون أكثر مما ينتجون، ولو طبقنا عليهم مدلول فائض القيمة الماركسي لوجدنا أنهم لم يحصلوا حتى القيمة التي توازي أجورهم، فما بالك بفائض هذه القيمة.

ثم تضاعفت وتائر هذه السيرورة وتسارعت مع رياح العولمة والتحويلات العميقة التي فرضتها، سواء على المنظمات أو على منتسبيها أو على ثقافة المجتمع ككل، فقد تغلغلت تمثلات غريبة عن المجتمع من قبل الفردانية والمتعنية، وصراع التملك، فأضفت طابعها البضاعي، لتشكل فضاء متخم بقيم تُعظم المنفعة الخاصة، وتحصيل العوائد، وتمدية العلاقات، فتحوّلت المنظمات الى سلم يتسلقه البعض لإنجاز ترقية اجتماعية وتراتبية طبقية على حساب فاعليتها وربحياتها، وقبل كل هذا على حساب الأفراد العاملين فيها، هذا التحول أسهم بقدر غير قليل في

توعدك ظاهر للمنظمات بتعبير سان سوليو، فعندما تسييس القوة وتوجه لخدمة مصالح الطرف الأقوى في العلاقة، وتعمل مفاعيل السلطة الدقيقة - ميكروفيزياء السلطة - بتعبير فوكو على شرعنة هذه القوة بإنتاج خضوع وإذعان طوعي من العاملين، لتأييد هيمنة الطرف الأقوى بتعبير بيار بورديو، يظهر سلوك التسييس التنظيمي الذي يتمثل هذه الأبعاد ويُضمنها، لتعظيم العوائد المصلحية الخاصة لممارسيه.

فأضحت المنظمات الجزائية بنوعيتها العمومية، المثقلة بمركزية القرار، وتغلغل السلوكيات والممارسات السلبية في مفاصلها بإستدماج آليات تسيير تتسم بالتفرد والتسلط والقهرية، والأمر عينه ينسحب على المنظمات الخاصة، فتعظيمها للربح كمعطى أساسي جعلها تنجح الى انتهاج آليات تسيير لا تختلف كثيراً عن مثيلاتها في المنظمات العمومية، بل قد تزيد، مع الإقرار بأن الوقائع السوسولوجية تتغير حسب المعطى الزماني والمكاني، في ضوء كل هذه المعطيات وأكثر، ويتمثل شعار السمكة تفسد وتتعفن من رأسها كما يقرر بوب غارات في كتابه "إثنتا عشرة مقدرة تنظيمية"، فإننا سننخرط في اجراء هذه الدراسة المبسوطه في ثنايا هذا الكتاب.

فمن منظور نظريات الطوارئ (هنري منتزبرغ، وميشال كروزيه وغيرهما)، الاشتغال الحقيقي للمنظمات إما هو تسوية تحدث بين الفاعلين الحقيقيين في المنظمات، لمحاصرة النصيب الأكبر من الموارد، بعيداً عن الطرح الذي تجاوزه الزمن والذي يرى أن المنظمات تشتغل بعقلانية "وما هو عقلائي من وجهة نظر ما، لاعقلائي من وجهة نظر أخرى، فالمنظمات هي أنظمة سياسية، وإئتلافات للمصالح، والعقلانية لا تعرف الا فيما يتعلق بعمليات متكاملة وثابتة لترتيب الأفضليات (مورغان، 2005، ص 307).

واقع المنظمة الفعلي إذن لا تجسده خطوط ومربعات هيكلها التنظيمي الرسمي، إنما ما يعتمل من سلوكيات خارج ميثاقها وإطارها الشرعي الممعي، أي في التنظيم غير الرسمي الذي يجسد ما يحدث فعلياً، وهو المجال الذي يمتد فيه التسييس التنظيمي، من خلال توليفة من العلاقات، والتحالفات وتركيبية من الألاعب والمراوغات المحكومة بمنطق الخضوع لرهانات المصالح، وهذا معناه ان المنظمة كنسق اجتماعي تتكشف عن ازدواجية في المكنات وفي المواقع والأدوار، والتفاعلات بين أعضائها تتحدد بطرفي علاقة قوة، وهما المهيمين من يمتلكون عناصر القوة الفعلية فيسيسونها لخدمة أغراضهم الخاصة (أفراداً وجماعات)، بطرق ملتوية وغير شرعية في الغالب، وهو التجسيد الفعلي للسلوك المسيس، وفي الطرف المقابل المهيمَن عليهم، والخاضعين لإكراهات الوضعيات التي وجدوا أنفسهم فيها، فيتمثلونها رغماً عنهم، أو بتواطئهم، وتتجسد في قبولهم دون قبول بتعبير تشومسكي.

البحث في المواضيع المستجدة، هو أقرب الى الولوج في متاهة، فلا ضمان لبلوغ النهاية بتعبير المفكر الاجتماعي إبراهيم عبد الله، فالنموذج المعرفي هو صورة للحقيقة وليس صورة عقلية مجردة فقط، زيغمونت باومان يؤكد أن مساراتنا في الغالب تتحدد بتفاعلاتنا مع الآخرين في الفضاء الاجتماعي، من خلال التحكم في إنتاج المعلومات، وجملة الرموز التي نوظفها لنفهم أنفسنا ونفهم غيرنا، وبهذا فإن التساؤلات دوّمًا تثار في حياتنا اليومية، لكن قد لا نلقي لها بالاً، لكن قد يلفت انتباهنا موضوع معين أو ظاهرة ما، فنسعى الى صقل تصوراتنا حولها وتشكيلها تبعاً لأهميتها، وأهمية تواتراتها، ولا شك أن موضوع التسييس التنظيمي يسترعي الاهتمام رغم أن مكاشفته سوسولوجياً من الصعوبة بما كان، لأن الأمر كما يؤكد رايت ميلز يستدعي رصد هذا الواقع وتحليله وفقاً لمعايير تعلو عليه، أي عليك أن تسعى الى تصور بديل يكون أكثر ملائمة وأكثر إنسانية من الواقع الذي ستدرسه، وتستخلص قواعده، والضوابط الناظمة له، فالمشتغل في حقل السوسولوجيا عليه أن يملك "الجرأة على اثاره أسئلة غير متناسبة مع المعتاد، وإبراز ما يدور خلف المسرح للعيان، والامساك بخيوط الحياة الاجتماعية، أي بإختصار كشف حقيقة الظواهر الاجتماعية المخفية (بوغام، 2012، ص 24)، والتسييس التنظيمي من أكثر الظواهر المخفية، التي لم تولى بالاهتمام الكافي، ولعل هذا ما يفسر قلة الدراسات إن لم نقل ندرتها التي تناولت هذا الموضوع، في مختلف مجالات وصنوف العلوم التي تهتم بهكذا مواضيع، أما تناوله بعدسات سوسولوجية فقد تم التطرق اليه بشكل عرضي وفي كتابات قليلة تعد على الأصابع، ولا تتعدى الصفحة أو الصفحتان في أحسن الأحوال، لذلك يبدو لنا من الأهمية أن نأصل لهذا الموضوع بالبحث والتنقيب في التراث السوسولوجي وفي الحقول المعرفية الأخرى ذات الصلة من خلال ما يعرف بالتجسير المعرفي، فقد تقع بعض المواضيع والقضايا التي تستحق البحث في فجوات بين التقسيم التقليدي للتخصصات كما يؤكد حمد الرويح في مقاله، التجسير المعرفي.

المحور الأول
التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

I.

التسييس وتصعد الإطار المرجعي للمجتمع

نحن بالكاد لا نعرف ولا نتعرف جديدًا على المشكلات التي تزيد من اعتلال منظماتنا، ولدينا حماسة ملتهبة كما أكد على ذلك جمال غريد* للحلول الجاهزة التي صيغت في إطار وسياق مجتمعي مختلف عنا، ولعل هذا مكنم القصور الذي يسهم في انحلال الإطار المرجعي الملموس الذي نحاول به مقارنة واقع منظماتنا اليوم، فلم يعد ثمة إطار قابل للضبط، كما يقرر الكثير من علماء الاجتماع** يتكيف مع الأبعاد الإنسانية والاجتماعية للعاملين، فقد تغيرت الأطر والأبعاد وأصبحت أكثر تجريدًا وأكثر بعدًا عن الواقع اليومي للعامل.

* يرى جمال غريد أن عملية التحديث في المجتمع الجزائري كانت مفروضة، ولم تكن وليدة مخاض مجتمعي " وهكذا نصل في النهاية إلى فهم المفارقة، الوحدات الصناعية منتشرة في كل أرجاء الجزائر ولكن « الروح الصناعية » لم تهب في أية واحدة منها (غريد، 1997، ص 20).

** - عالم الاجتماع الفرنسي جيل ليبوفتسكي يؤكد أن هناك عملية تدرية لكل ماهو اجتماعي وتوسيع عميق للمنطق الفردي، بل يدعونا بالقول " فكروا في الواقع، في هذه الموجة الضخمة من الانسحاب التي أصبحت بسببها جميع المؤسسات وكل القيم والغايات الكبرى التي نظمت المراحل السابقة تدريجيًا مفرغة من جوهرها، ما ذلك إن لم يكن فرائًا جماهيريًا يحول الجسد الاجتماعي إلى جسد فاقد للحياة وجسم متخلى عنه (ليبوفتسكي، 2018، ص 38).

- عالم الاجتماع البولندي زيجمونت باومان يذهب الى أبعد من ذلك حيث يؤكد في كتابه الحداثة والهولوكوست أن المسافة النفسية تزداد بلا هوادة وعلى نطاق لم يسبق له مثيل بفضل التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات، فأصبح كل شيء يخضع للبرمجة وينحصر الحديث عن المدخلات والمخرجات وتناسب الأرقام والمتغيرات، حتى نصل الى لحظة الانفصال عن الواقع الحي الملموس ونغرق في التجريد.

- وهو تقريبًا نفس الطرح الذي ذهب اليه ألان تورين عالم الاجتماع الفرنسي في كتابه براديجما جديدة لفهم عالم اليوم، أو في كتابه الحديث والمهم الحداثة المتجددة.

- وهذا الطرح يتعمق فيه أكثر عالم الاجتماع الألماني أولريش بك في مجمل كتبه، ماهي العولمة، مجتمع المخاطرة، مجتمع المخاطر العالمي.

فمعظم منظماتنا اليوم تدار من خلال نظام بيروقراطي ينظر للعاملين كصور مجردة تمامًا - أرقام وأشياء - وليس كذوات وهي علاقة اغتراب تام، فهناك ضرورتان متباينتان تتعايشان داخل حلبة المنظمة، وعلى أرضها تتحدد مكانة كل عامل، الضرورة الاقتصادية التي يوجهها معامل تعظيم المكاسب، والضرورة الإنسانية التي تحقق للعاملين والموظفين أدميتهم ووجودهم، وعلى الرغم من تعايش هاتين الضرورتين دون احتكاك ظاهر، إلا أن أي منظمة إذا اضطرت إلى الاختيار بين الضرورتين فإن كفة الضرورة الاقتصادية ستزجج على الدوام فقد "يقود كل تغير في الاقتصاد وفي المجتمع إلى تغير في الشخصية كذلك، وتتمظهر هذه التغيرات بالخصوص في فئات اجتماعية بعينها أو في مجموعات مهنية ما (فونك، 2016، ص 19).

فالاقتصاد اليوم مبني على انتاج عوالم جديدة مرتبطة بالاستهلاك وهو من خلال تغوله يسعى بطريقة أو بأخرى إلى تخفيض قيمة الإنسان إلى درجة ينتج معها الإحساس بالعجز والضعف، وهذا ما يؤسس إلى صراعات للإنسان مع نفسه ومع محيطه، فهو يواجه في كل خطوة واقعة كونه يحس بالضآلة بالنظر إلى القدرات التصنيعية الهائلة، ما يجعله ينفي قدراته الإنسانية ويعكسها على هذه القدرات، "لقد كانت الصراعات الاجتماعية الرئيسية تتبع من علاقات العمل، أما الآن فتظهر على مستوى الاقتصاد المعولم، الذي تؤثر نتائجه في سوق العمل المحلي (تورين، 2011، ص 120)، ومنطقتنا وبلادنا ليست خلواً من آثار ما يحدث، بل هي غالباً ما تردد صدى عمق الجدل القائم، ففكرة المجتمع حل محلها فكرة السوق، كما يقرر ألان تورين^{*}، وهذا التحول أخذ طبعاً درامياً مع انهيار المعسكر الاشتراكي، لأن النتيجة والمآل الذي طبع تواترات هذا السقوط، هو الانطلاق ومواصلة المسار ولو في أسوأ الشروط، في ذلك النهر الجارف المجهول، والسعي الدؤوب مهما تكلف الأمر لإقامة اقتصاد السوق، وهكذا وجدنا أنفسنا كما يؤكد، في الغرب كما في الشرق، في مجتمع مركب من ثلاث مجموعات، الملاحون وهم قلة تستجيب مرغمة إلى مطالب السوق والمحيط العام، ثم الركاب وهم مستهلكون وأعضاء في الطاقم في الوقت نفسه، وأخيراً الحمولة الزائدة من الأفواه المفتوحة الذين وجدوا أنفسهم في أتون عاصفة مجنونة فأصبحنا نحيا في مجتمع يواجه تيار جارف وسيل لا يتوقف من التغيرات السريعة وفي الغالب غير المتوقعة، وهذا التغيير أصبح قوة تقوّض منظماتنا، فنجد أنفسنا إن لم نحسن التعامل مع رياح التغيير نسير إلى الخلف بمقدار ما يندفع الآخرون إلى الأمام كما يؤكد على ذلك ألفن توفلر^{**} بل قد نصبح ضحايا فائض الاختيار.

^{*} للاستزادة ينظر إلى كتاب ألان تورين، نقد الحداثة (ص 241... ص 246).

^{**} إن من سخرية الحقيقة أن إنسان المستقبل قد لا يعاني من انعدام الاختيار، بل من كثرتة المربكة" (توفلر، 1990، ص 274).

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

هذا الإحساس بالعجز والضعف والاختلال هو ما بينه يورغن هابرماس أحد رواد ومؤسسي مدرسة فرانكفورت النقدية، الذي يؤكد أن عملية التحديث دائماً ما تكون مصحوبة بتواترات عميقة، أدلها هو التمايز الاجتماعي في ما يسميه عالم الحياة، والذي حين يُفصل عن النظام الذي يسترشد به من أخلاق مؤطرة وقيم، ويخضع لعقلنة حسابية نفعية، كما سنى لاحقاً، يحدث تمايز وتنافر في عالم الحياة الذي يعيشه الأفراد، فتتوقع الشخصية وتتعزل عن الثقافة وعن المجتمع، مع ما لهما من تأثير تطيري وضبطي وتوجيهي، وتعزل الثقافة عن شخصية الأفراد وعن المجتمع بسبب إنحسارها، وعلى نفس المنوال ينحسر دور المجتمع لصالح الفردنة، والنتيجة درجات من الحرية، لكنها حرية زائفة، تُكون هوية هشّة متصدعة، كما هو مبين في الشكل حيث تشير المكونات البنوية لعالم الحياة، بينما تشير الصفوف الى عمليات إعادة إنتاج عالم الحياة والإختلالات التي تحدث له، والتي تؤول الى باثولوجيات - أمراض - اجتماعية ونفسية، كما تظهر في الصناديق المائلة في الشكل، بينما تمثل الصناديق المحاذية للقطر المائل التواترات والاختلالات المصاحبة.

الشكل رقم 1: أزمات عالم الحياة الناجمة عن تبعثر عمليات إعادة الإنتاج

الشخصية	المجتمع	الثقافة	المكونات البنوية مجال الاختلال
أزمات في التوجيه والتعليم	انحسار الشرعية	فقدان المعنى	إعادة الإنتاج الثقافي
الإغتراب	انعدام التمييز الأخلاقي	ارتباك الهوية الجمعية	الدمج الاجتماعي
الأمراض (الباثولوجيات) النفسية	تراجع الدافعية	تمزق التقاليد	التنشئة الاجتماعية

المصدر: عن (هابرماس، سلون، 2021، ص 123).

"يجادل هابرماس بأنه حامل ما يعترض التطور عمليات عالم الحياة المتصلة بإعادة إنتاج المجتمع أو الثقافة أو الشخصية، فإنه قد يُعثر مصدرًا أو أكثر من مصادر المعنى، والهوية، والتضامن الاجتماعي، ما يحدث هو أن هذه البعثة تستحيل في شعور صاحبها الى أزمة (سلون، 2021، ص 122)، بالإسقاط على المنظمة، يكون المكون الشخصي لعالم الحياة بالنسبة لأعضاءها قد داهمه شعور بالإختلال، عندما تنهار عمليات إعادة الإنتاج الثقافي والاجتماعي، مع ما تحمله رياح العولمة وما يشهده المجتمع من تصدعات وتفكك، وبروز التوجه نحو المنفعة الفردية، وهذا بدوره ينعكس على ثقافة التنظيم لأنها جزء من ثقافة المجتمع التي يستدمجها العاملون، فيحدث فتور وتراخي في الإلتزام الحقيقي للعاملين يتجلى في سلوكيات ضارة بالمنظمة أقلها التظاهر بالعمل، وأخطرها ممارسات التسييس التنظيمي، فالثابت "ان خصوصية الثقافة السائدة في المجتمع هي التي تشكل إتجاهات الأفراد نحو العمل والتنظيم (غياث، 2015، ص 54).

1- الإنتاج الاجتماعي للفردنة والتشيؤ

تغريب الإنسان في المجتمع المعاصر الموسوم بالمجتمع الاستهلاكي، أخذ أشكالًا عديدة، على رأسها تغريب وعيه من خلال الزج به في أتون عوالم استهلاكية خاوية، تُسَلع الإنسان كباقي الأشياء والخدمات الأخرى، في حلقة مفرغة من الاستهلاك غير الواعي، الذي يقلص الحياة الإنسانية في تَمَلُّك السلع، فيصير بدوره سلعة تباع وتشتري، وينسحب الامر بدرجة أكبر على العامل، "فالعامل في حد ذاته أصبح بضاعة، تباع بنفس شروط المنافسة في سوق العمل (فروم، 2003، ص 108)، فيبذل طاقات وجهد عظيمين في بناء صنم من الأشياء التي يصنعها ويساهم في تصنيعها ثم يصبح عبدًا لها، يلهث ليل نهار لتملُّكها واكتسابها، هذه الصنمية هي جوهر الاغتراب عند ايريك فروم.

* ايريك فروم عالم الاجتماع والنفس الاجتماعي الألماني يقرر أنه عندما يُسقط الانسان كل تفكيره وطاقته وجهده، سواء على شخص أو أي شيء، فيصبح غريبًا عنه، لا يمكن أن يتواصل الا بالخضوع يحدث الاغتراب، وقد تعمق في تحليل هذه الظاهرة في كل كتبه، ففي كتابه "عن العصيان" يؤكد "إن الشخصية الاستهلاكية لا تهدف إلى امتلاك الأشياء، ولكنها تهدف الى الاستهلاك أكثر فأكثر لتعويض خوائها الداخلي، وسليبتها ووحدها وأيضًا قلقها (فروم، 2011، ص 75)، أما في كتابه "الخوف من الحرية" فيصرح، "إن الانسان لا يبيع فحسب سلعه إنه، يبيع أيضًا نفسه ويشعر بأنه أصبح سلعة، إن العامل اليدوي يبيع طاقته الجسمانية (فروم، 1972، ص 101)، وفي كتاب "المجتمع السوي" يؤكد أن عملية الاغتراب هي "أن الانسان لا يَخْبُر نفسه بوصفه حاملًا

لكن جيل ليوفتسكي عالم الاجتماع الفرنسي ذهب الى ابعد من ذلك، حيث يرى أن اللامبالاة هي الطابع السائد في انسان عصر الفراغ، وأن الامر يتعلق بفرار وليس تغرّب وتشبيء، فاللامبالاة أكثر شدة وشراسة، فهي تعبر عن وعي جديد وليس عن لاوعي بل "من الواضح في ظل هذه الظروف أن اللامبالاة الحالية لا تحوي الى جزئياً مما يسميه الماركسيون الاغتراب، وإن بدا موسعاً (لييوفتسكي، 2018، ص 44)، فالشغف الاستهلاكي المتنامي والضاغط يؤدي لا محالة الى الانطواء المغلق واللامبالاة والتي قد لا تتجلى في غياب الدافع، وإنما في ضعفه، وفي تعويم السلوكيات والاحكام الهائلة والمنشغلة أكثر بالأنا، حتى أصبحت مفرغة من هويتها في تناقض صارخ، حتى صار "لا يملك الانسان اللامبالي بشيء، ولا يملك يقيناً مطلقاً، ويكون في انتظار كل شيء، وتكون آراءه عرضة لتغيرات سريعة (لييوفتسكي، 2018، ص 47)، فإننتاج اللامبالاة أوسع انتشاراً وأشد تغلغلاً مما قد تفترضه الاستثنائية، لأن هذا الانتاج أصبح العلامة المميزة للمجتمعات الحديثة، بتغلغل المتعية والتمركز حول الذات واللامبالاة بالملصحة العامة الذي أصبح يميز أفرادها، مما يعزز سلوكيات مثل التسييس.

2- الإشباع اللحظي

إنها ثقافة مُتعية تحتفي بالحاضر وتسعى الى التحقيق الفوري للرغبات الآنية، وهذه النزعة ارتفعت وتأثرها وتعمقت آثارها بفعل العولمة، والسير الحثيث باتجاه تماهٍ غير مسبوق للبشرية جمعاء، فقد تم الوصول الى نقطة اللاعودة، لان علاقاتنا فيما بيننا واعتمادنا صار عالمياً، فكل ما يحدث في مكان يؤثر على حياة الناس وفرصهم في مكان آخر، فتحت ضغط أن نستهلك أكثر أصبحت الروابط الانسانية أكثر هشاشة، وجُردت الاشياء من قيمتها.

زيجمونت باومان في مجموعته عن السُّيولة، يؤكد على تغلغل الشكل السلعي لدرجة يعيد معها تشكيل ابعاد الحياة الاجتماعية، الى حد تصبح الذات نفسها سلعة تباع وتشتري، ويقرر أن ازدهار المجتمع الاستهلاكي يتحقق مادام باستطاعته تحويل عدم الرضا الى حالة دائمة، بتنشيط المنتجات الاستهلاكية ثم التقليل من قيمتها وتشويهاها بوقت قصير لضمان استمرار تدوير عملية الاستهلاك الادماني "ولأجل استمرارية التوقعات ولأجل أن تملأ الآمال سريعاً الفراغات التي خلفتها الآمال التي سبق الارتباب بها ونبذها، لابد أن يصبح الطريق بين المتجر وسلة المهملات قصيراً والانتقال بينهما سريعاً (باومان، 2016، ص 226).

نشطاً لقدراته وثرائه، بل بوصفه شيئاً معدماً، معتمداً على القدرات التي هي خارجه، والتي أسقط عليها جوهره الحي (فروم، 2009، ص 235-ص 236).

3- أفعال الواجب الأخلاقي وتفريغها

أقصى مجتمع الوفرة^{*} بكثافة الأشكال الانضباطية للواجب من خلال إعلاء شأن قيم الفردانية والرفاهية والمتعة، حتى غدت معه لغة الواجب غير متطابقة مع الثقافة المادية التي تُؤسس تمجيد منافع الذات والانغلاق عليها، بل إن مسار تميع الواجب مستمر وبصورة متفاوتة، حتى غدا معه الانخراط في العمل لا يشكل أي اعتداء على الكرامة الانسانية وعلى الذات، فقد أُفرغ من فكرة الالتزام الداخلي، وأصبحت الاخطاء المهنية وحدها هي التي لا تغتفر، وتواتر الغاء العامل الانساني بما أن مردود الانتاجية لا يحتاج في الاساس الا الى تبسيط المهمات، والتطبيق الميكانيكي للوائح والتعليمات، فصار معها العمل أقل ارتباطاً بفكرة الواجب الأخلاقي، الفردي والجماعي، وقُزمت غايته فأصبح في خدمة المنظمة والعواطف الفردانية لأصحابه، فهو نشاط في خدمة الفرد أساساً، ومن نتائج هذه الوضعية أن أعضاء المنظمة يدخلون في علاقات أدائية صرفة يتم بموجبها تبادل معين، يركز في أساسه على المضامين المادية البحتة، فالعلاقة في مجملها هي حصيلة النظام الاجتماعي الذي هم جزء منه، فهم ليسوا مسؤولين الا عن الجزء اليسير الذي يقومون به داخل المنظمة، فهم مستخدمين وليسوا فاعلين، وبذلك فهم قليلوا الاهتمام الا فيما يخصهم من تحصيل منافع وعوائد مصلحية، حتى وإن كانت تتعارض مع أهداف المنظمة، ولا يُتوقع منهم أو يراد منهم أكثر من ذلك.

فالذي يجري هو إعادة صياغة لحس الواجب، مع تزايد سرعة وتيرة التكنولوجيا بكل صنوفها، وتعدد سيورة المجتمع وتطوره من خلالها، فتفقد قيم وأخلاق الواجب مكانتها التأطيرية الحاسمة في ضمير الأفراد والمجتمع وتُكرس المعادلة المكيافيلية في تحصيل الغايات بعيداً عن مضمونها القيمي، وهكذا تبدو لغة الواجب مبجلة في الخطاب وغائبة ومغيبية في واقع الحياة اليومية، فالذي يحدث عندما يتحقق استبعاد القيم الخارجية الموجهة للفعل من مجال الرؤية والتأثير يتحول العمل الى غاية في حد ذاته، ومن ثم لا يكون الحكم عليه الا من خلال معايير الداخلية التي تخص الكفاءة والفاعلية، وهذا بالضبط ما أشار اليه باومان بقوله " فإذا ما انزلت الافعال الاكثر تخصصاً من الناحية الوظيفية عن عواقبها البعيدة، فإنها تجتاز الاختبار الاخلاقي بسهولة، أو لا تبالى بالعواقب الأخلاقية (باومان، 2014، ص 182)، فالفعل هنا لا يصطدم بموانع أخلاقية تحكم عليه.

^{*} مجتمع الوفرة كتاب أصدره بهذا العنوان الاقتصادي الأمريكي جون كينث جالبيرث سنة 1958، تحدث فيه عن مجتمع ما بعد الحرب العالمية الثانية الذي يتميز بوفرة الانتاج، خاصة في مجال الرفاهية، مع نقص في القطاع العام وتكريس للتفاوت الاجتماعي (لييوفتسكي، 2018، ص 58).

.II

التسييس التنظيمي مسائلة مفهومية من مطبخ السوسولوجيا

إن تلمس الطريق نحو إيجاد مسلك يزاوج بين التفسير الذي يعتمد بالكامل على المصالح الفردية وإشباعها، وبين تفسير يفترض خضوع هذه المصالح لكيان اجتماعي أكبر، يتطلب تغذية النقاش حول هذه الدوافع في الأساس، لذلك يقترح عالم الاجتماع الأمريكي مارك غرانوفيتز* في كتابه "المجتمع والاقتصاد" ثلاثة تمايزات مهمة فيما يتعلق بهذه الدوافع، أولها أن السلوك قد يكون عقلانياً على نحو أداتي**، أو لا يكون كذلك، وثانياً أن هذا السلوك قد يكون موجهاً نحو إشباع الأنا، أو قد لا يكون موجهاً على هذا النحو، وأخيراً قد يكون السلوك ذو توجه اقتصادي أو اجتماعي، وبالتالي تتضمن هاته التمايزات إمكانية وصف السلوك بالسلوك الجيد والمقبول باعتبار استخدامه وسائل معينة لتحقيق غايات محددة، أو في المقابل هناك سلوك ذرائعي نفعي، باعتباره فعلاً مطلوباً في حد ذاته وهو السلوك المسييس، "ما يجعلهم يخضعون لضروب من واحدة الرؤية المغلفة بحسابات السوق، والتي تعلي من قيم الفردنة والمصلحة الشخصية كاستيمولوجيا طبيعية للفاعل الاجتماعي فينخرط الجميع في اللعبة، ويمثلون بتزلف

* راهنيًا: عالم الاجتماع الأمريكي مارك غرانوفيتز يعد أحد أشهر العلماء والباحثة الذين يعملون على إخراج منطقة التقاطع بين علم الاجتماع والاقتصاد الى الضوء، فمن المعروف أنهما تشكلا تقريباً في مناخ مشترك خلال القرن 19، وكان التداخل بين الاشكالات المطروحة كبير لتقارب المفاهيم المعتمدة (كارل ماركس، جورج زميل، بارتيو...الخ) لكن تالياً ظهر الكثير من علماء الاجتماع الذين دعوا الى ضرورة تبني المفاهيم المنتجة في مدار علم الاجتماع وعلى رأسهم عالم الاجتماع الفرنسي بيار بورديو الذي سنتطرق اليه لاحقاً.

** ينبغي التأكيد أن السلوك العقلاني القائم على فكرة العمل هو أساس وروح الرأسمالية، وأنها تستلهم في نموذجها العقلنة الادائية بطابعها الغائي الذي لا يتحدد بقيم المبادئ بقدر ما يتحدد بوسائل فاعليته في تحقيق المطلوب، وقد فرق ماكس فيبر بين هذه العقلنة الادائية التي استشرفت سيطرتها فيما بعد، بما يعرف بقبضة القفص الفولاذي، وبين العقلنة القيمة.

لقواعدها التي ما أرسيت الا لهدف وحيد وهو شغل موقع هام على رقعة الشطرنج الاجتماعي(مرهون،2023،ص62).

عادة يلجأ معظم الاقتصاديين لبناء توضيحاتهم بافتراض سعي الافراد والفاعلين لخلق مصالحهم، متوسلين بالمحفزات القابلة للقياس، لذلك " فإن النماذج المبنية على المصالح الشخصية والحسابات الواضحة أو الضمنية لا تزال تحظى بالاولوية، على تلك التي تستدعي عوامل اجتماعية أكثر "تعقيداً" وغير طيعة للنماذج البسيطة والانيقة (غرانونفيتز، 2021، ص 12)، والمنظمات لا تحدد بشكل تام ودقيق، كيف يتعامل الفاعلون مع المشكلات التي يريدون حلها، فقد أوضحت دراسات ميشال كروزيه، أن الفاعلين لا يبحثون فقط عن إشباع حاجاتهم، بل إن سلوكياتهم تجسد علاقات القوة والسلطة التي تتمركز حول مصالح يكشفها الفاعلون داخل التنظيمات الرسمية للمنظمة. " ومثلما تكون العقلانية معممة وشاملة، فإن " العقلنة المضادة "، أو اللاعقلانية المتخلفة تطال الجسم الاجتماعي برمته (سبيلا، 2010، ص 109)، لذلك يعتبر التمييز بين الأوجه الرسمية وغير الرسمية ضرورياً لفهم كيفية اشتغالها، فهذا الواقع إنما هو الأساس الذي تقوم عليه سوسيوولوجيا المنظمات، وهو الذي يميز هذا العلم عن باقي العلوم الأخرى التي تهتم بدراسة المنظمات، فالسلوكيات والعلاقات غير الرسمية تتعدد داخل المنظمة، لكنها تظل مخفية ومحتجبة عن أنظار الملاحظين والمحققين، " إن الفاعلين ضمناً أو علنياً يحتاجون الى أن يحددوا النمط المناسب الذي يجب أن يستعينوا به بصفته دليلاً توجيهياً (غرانونفيتز، 2021، ص 221).

فالسلطة والسياسة جزء لا مفر منه من التنظيم، أين تُعد المنظمات ساحات سياسية مشبعة بالسلطة، حيث تكمن السيطرة والتأثير في الطرق التي يتم بها التفاوض على العلاقات وتشكيلها، و لا يمكن أن يتشكل أي فعل في غياب علاقات القوة، كما لا يمكن فصل القرارات والمفاوضات عن لعبة السياسة طالما أن الموارد والمصالح الراسخة دائماً ما تكون في صلب الصراع بين أصحاب المصلحة سعياً للهيمنة، "فمن خلال الاستناد إلى علم النفس، وعلم الاجتماع، والسياسة، والفلسفة، والتاريخ، أصبح فهمنا للسلطة في التنظيم والإدارة أكثر دقة، فقد تم تحدي الافتراضات الأحادية بروايات تعددية المصالح، والسياسة، والسلطة غير القائمة على صنع القرار، كما تبين أن المفاهيم المبسطة القائمة على السمات الفردية للسلطة غير كافية في مواجهة التفسيرات العلائقية التي تؤكد على المساحات المتبادلة بين الأفراد، (Mcmurray, Pullen, 2019, p1).

علاوةً على ذلك، يتم قراءة السلطة والقوة بشكل متزايد على أنها مُضمَّنة في الهياكل العميقة والعمليات المنفصلة والتي تُنتجها وتُعيد إنتاجها في الوقت نفسه، حيث تشكل هذه

الهيكل والعمليات - وتتشكل بواسطة - الفاعلين المتفاعلين، هذا المزيج من الفاعلين والهيكل والعمليات يُنتج توزيعاً غير متساوٍ للفرص والموارد والنتائج، التي تُظهر أدلة هذه العلاقات السلطوية بوضوح في كل شيء، بدءاً من المزايا و الإمتيازات والعوائد المادية والرمزية التي يحصلها المنتفعين، وصولاً إلى الإكراه اليومي للعمال غير المرئيين، ومروراً بالمنظمات المنهكة التي تحارب من أجل البقاء.

ولما كانت السياسة فعلاً بشرياً خالصاً، فإن الفعل والسلوك الميسيس (التسييس التنظيمي)، يظل فعلاً محكوماً بالمصالح، حيث تضيق دائرة الأخلاق والمبادئ، لأنه في الأساس محكوم بمنطق الخضوع التام لهذه المصالح والرهانات والتي تقتضي المناورة والمكر وتوظيف الاستراتيجيات اللازمة والممكنة لتحقيقها، وهنا يتحدد الفارق بين الممارسة الاقتصادية والممارسة السياسية، فدرجة ارتباط الممارسة الاقتصادية بإشباع الحاجات كغاية، تحدد التنظيم العقلائي للسلوك، في حين أن الممارسة السياسية تتأسس على خاصية الهيمنة والسيطرة المنظمة من قبل فاعل أو فاعلين على الآخرين لإشباع هذه الحاجات، وإن كان هذا التمايز لا يتجاوز - في نظر أرون - المستوى النظري بسبب تداخلهما على المستوى الواقعي، فالممارسة الاقتصادية تحتاج أحياناً الى وسائل القوة ذات البعد الميسيس، أو على العكس من ذلك، لا يمكن للممارسة السياسية أن تستمر وتنجح دون إمتلاك الوسائل المصدرية الضرورية لإشباع الحاجات، كما يؤكد عبد المنعم الشقيري في كتابه " العقلنة عند ماكس فيبر".

أستاذ التحليل التنظيمي نيلز برونسون، سنتطرق إليه لاحقاً في مقارنته للتسييس، وكذلك النفاق، يؤكد أن هناك العديد من النظريات التي تؤكد على التنسيق، والاتفاق، والاتساق، والعمل القوي في المنظمات، لكن المشكلة ليست أن هذه النظريات التقليدية أو المسارات نحو فهم المنظمات خاطئة، بل ببساطة، إنها ليست كافية، النظريات التي تؤكد على التماسك والاتساق تصف بالفعل جانباً مهماً من المنظمات، ولكنها وحدها تفشل في تفسير أجزاء حيوية من الحياة التنظيمية، وإذا تبيننا منظور النظريات التقليدية، فسنجد صعوبة في فهم سبب ظهور المنظمات غالباً بسمات التفكير والإختلال وبما يعتمل داخلها من سلوكيات وممارسات كالتسييس التنظيمي، كعلامات على أن الأمور لا تعمل بشكل مرضٍ، ولفهم سبب امتلاك المنظمات لهذه السمات التفكيرية، يرى برونسون أنه "علينا دراسة ليس فقط السمات نفسها ولكن أيضاً العمليات التي يتم من خلالها إنشاؤها، من المهم أيضاً تحديد مدى تمثيلها للوجه الذي تختار المنظمة عرضه على العالم الخارجي، ومدى كونها جزءاً من عملياتها الداخلية، وبالتالي، علينا أن ننظر بعناية إلى الطريقة التي تقدم بها المنظمات نفسها للبيئة، وإلى الأحداث

داخل المنظمات، يجب توثيق الأحداث نفسها، والطريقة التي يراها بها الفاعلون المعنيون، بتفصيل قبل أن نتمكن من فهم سبب تصرف الفاعلين كما يفعلون، وما هي الظروف التي تجعل إجراء معين ممكنًا أو ضروريًا (Brunsson, 1989, p11).

فكما يُتوقع من القرارات أن توفر وسيلة للتحكم من قبل الفاعلين داخل وخارج العديد من المنظمات، قد يكون للمسؤولين أغراض أخرى لعملياتهم غير مجرد خلق شرعية للمنظمة، قد يكونون مهتمين ليس فقط بتأكيد آرائهم، ولكن أيضًا بتحويل هذه الآراء إلى تحرك، خاصة إذا كانوا يرون أنفسهم ممثلين لمصالح أو آراء أو قيم خاصة، تعزز من مكانتهم ونفوذهم وبالتالي، يسيسون ميكنزمات التحكم في التابعين، و إحدى الطرق، للقيام بذلك هي تمرير قرارات تجسد قيمهم الخاصة أو تعطي هذه القيم مكانة بارزة، ومحاولة التأكد من أن القرارات يتم تنفيذها فعليًا، وهذا ما يديم هيمنتهم وسيطرتهم كما سنتبين لاحقاً.

.III

في المساق والسياق

يؤكد غارث مورغان في كتابه " نظرية المنظمة المبدعة " أنه " إذا أخذنا في الاعتبار أن المناورات السياسية شديدة الانتشار في الأحاديث اليومية وفي الثقافة الشعبية، فإنه ما يلفت النظر قلة الدراسات الجادة التي قام بها أشخاص مهتمون بالحياة في المنظمات المعقدة، وقلما وجدت إشارة الى المناورات السياسية في آلاف الكتب عن الادارة، (مورغان، 2005، ص 277)، ويؤكد أنه حتى حين يرد ذكرها، فإنها تستبعد، على اعتبار أنها ظاهرة شاذة، وجب على المسؤولين الأكفاء محوها وإزالة أثرها من منظماتهم.

ورغم أن علم الاجتماع عموماً وعلم اجتماع التنظيم والعمل خصوصاً يهدف فيما يهدف الى فهم الاسباب والمرامي التي تجعل أفراداً وفاعلين ينقادون الى احترام القواعد والضوابط الرسمية والتعرف طبقاً لذات القواعد المعيرة، أو الالتفاف حول ذات القواعد والضوابط أو تأويلها بما يمكنهم من بناء الاستراتيجيات المناسبة، إلا أن التركيز دوماً يكون على الاداء في محيط العمل والذي عادة ما يكون موضوعه هو السلوك التنظيمي المعقلن الذي يتناول الطريقة التي يتصرف بها الافراد والجماعات وحتى المنظمات نفسها لتحقيق مردودات معينة، على اعتبار أن السلوك التنظيمي:

- يركز على كيفية تفاعل الافراد في محيط العمل داخل المنظمات.

- وأنه قد أصبح له أساس علمي.

- وأنه يُعنى أساساً بوصف السلوك، ولكنه بدأ يكتسب القدرة على التنبؤ.

لذلك نجد دوماً أن "السلوك التنظيمي يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين، ودراسة أثر المنظمة والجماعة على ادراك ومشاعر وتصرفات العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة وفعاليتها (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 18)، وهذا الوصف الذي قدمه الباحثان يركز على التنظيمات الرسمية لكنها رغم ذلك واحدة من عدة اهتمامات تتعلق بالسلوك، فيما يشكل

الأفراد والجماعات بتفاعلاتهم غير الرسمية الجزء الأكبر والخفي لذلك يؤكدان أنه وعند تحليل المنظمات كنظم اجتماعية، فإنه يشار الى وجود العوامل التالية، أناس أو فاعلون، أفعال أو سلوك، غايات أو أهداف، معايير وقوانين أو قواعد تحكم السلوك، معتقدات للفاعلين، مراكز وعلاقات بين المراكز، سلطة أو نفوذ للتأثير على الآخرين، توقعات الادوار، وأداء الادوار، وعلاقات بين الادوار " يرى علماء الاجتماع أن المنظمات تتكون من أناس مختلفين لهم أدوار ومراكز مختلفة، ودرجات مختلفة من السلطة، وتحاول المنظمات تحقيق أهداف معينة عامة وأخرى محددة (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 21)، والمنظمة مهما بلغ مستوى التعقيد والضبط والتحكم فيها، تبقى وسط اجتماعي يضم ذوات حية ونشطة، متمثلة في العمال والموظفين.

يؤكد كل من ستيفن أكرويد وبول طومبسون في كتابهما المعنون بـ " سوء السلوك التنظيمي حقل معرفي جديد " أنه وبالرغم من وجود فصول ومؤلفات متخصصة كثيرة عن الصراع وإدارة الصراع إلا أنه في العادة يتم القفز عن الصراع وأسبابه الحقيقة الى الدخول في حلول للصراع، ومثل هذه المساهمات تتسم بالتفاؤل المفرط ويؤكدان " لقد تجاهل علماء الادارة وعلماء الاجتماع قدرًا كبيرًا من سوء السلوك التنظيمي على الرغم من أنهم يعرفون بأن سوء السلوك التنظيمي موجود في حياتنا، فقد استُبعد على اساس أنه الى حد ما هامشي، أو غير جوهري (أكرويد، طومبسون، 2002، ص 24)، وهذا ما يفسر عقم الدراسات المعيارية للسلوك التنظيمي التي تركز على زوايا معينة، لإكتشاف نماذج صحيحة ومثالية للسلوك، وهو ما يفسر ضعف وغياب الدراسات التي تتناول سلوكيات مثل التسييس التنظيمي وغيرها.

ويؤكد الكاتبان أنه يوجد أيضًا تأمر آخر يجعل سوء السلوك لا يُتفتت اليه، وهو أن العاملين في المنظمات لا يخرجون عن الطريق المرسوم لإظهار السلوك غير المسموح به من الناحية الرسمية، ومن ثم هناك اتفاق جوهري، أنه مالم يتداخل مثل هذا السلوك مع أغراض المنظمة كما يعبر عنها أولئك الذين يمثلونها، أو ينتهك عنوة وبوضوح مصالح الاطراف المعنية داخل المنظمة، فإنه من المحتمل أن يمر هذا السلوك مرور الكرام دون أن يلحظه أحد، " ولعل من أبرز الاسباب التي أدت الى تجاهله في المنظمات واهمال دراسته من قبل الباحثين ما يلي (السالم، 2009، ص184):

- هيمنة الفكر العقلاني "الرشيد" على الفكر التنظيمي لفترة طويلة من الزمن.
- صعوبة تطبيق مضامين هذا السلوك (كالقوة، والصراع، والتفاوض، والاتلاف...الخ) في الحياة العملية.
- صعوبة الفصل الدقيق بين السلوك الوظيفي السليم والسلوك السياسي.

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

- انكار العديد من المدراء للممارسة هذا السلوك داخل المنظمة من منطلق أنه غير أخلاقي.
- عدم عقلانية الكثير من الجوانب المرتبطة بهذا السلوك في المنظمات حيث تتم ممارسته بصورة سرية في أغلب الأحيان.

في حين يذهب غارث مورغان الى التأكيد أنه " قد يكون أحد أسباب عدم دراسة المناورات السياسية في أماكن العمل بصورة منهجية هو أن السياسة لها معاني كثيرة وتدل على تصرفات مختلفة كثيرة (مورغان، 2005، ص 278)، وعلى قلة الدراسات التي تناولت التسييس التنظيمي، إلا أنه توجد بعض الاضاءات هنا وهناك، مع التأكيد على المنظور السياسي في دراسة وتحليل المنظمة والسلوكيات المتفاعلة داخلها وهو من المنظورات الأربعة التي ذكرها كل من ديل وبومان في مؤلفهما " الطرائق الحديثة لفهم وإدارة المنظمات " اضافة الى منظور النظم العقلانية ومنظور الموارد البشرية والمنظور الرمزي.

والجدول أدناه يظهر تطور دراسة المنظمة ومختلف المداخل ومن بينها المدخل السياسي، مع تأكيد مؤيد سعيد سالم في كتابه " تنظيم المنظمات " أنه يجب التنويه أن المدى الزمني لكل مدخل هو موضوع تقريبي كما أن هذه المداخل متداخلة ببعضها وأن هذا التداخل يزداد تشعباً وتشابكاً كلما اقتربنا نحو الحاضر (تاويرت، 2006، ص 26).

الجدول رقم 1: تطور دراسة المنظمة ضمن بعدي النظام والغاية

الإطار الزمني						الخصائص
2000\ حتى الآن	1990\ 2000	1980\ 1990	1960\ 1980	1930\ 1960	1900\ 1930	
المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مغلق	المنظور النظمي
السلوك الاجتماعي	السلوك الاجتماعي	السلوك الاجتماعي	السلوك عقلائي مقيد	السلوك الاجتماعي	السلوك العقلائي	المنظور الغائي
التعلم التنظيمي	الثقافة التنظيمية	القوة والسياسية	التصاميم الظرفية	الأفراد والعلاقات الإنسانية	الكفاءة الميكانيكية	الموضوع الرئيسي
المعرفي	الثقافي	السياسي	ظرفي/ موقفي	الإنساني الاجتماعي	تقليدي ميكانيكي	نوع المدخل

المصدر: (عباس، 2012، ص 37).

وبدورنا ومن خلال الاطلاع والبحث والتنقيب عن التسييس التنظيمي في الادبيات نتشارك مع مورغان غارث صاحب كتاب نظرية المنظمة المبدعة قوله " إن دراسة المناورات السياسية في أماكن العمل هي في الواقع في بدايتها، وهي حتى الآن كانت مصطلحًا بلا معنى واضح يستخدمه بصورة رئيسية الاشخاص المنزعجون من نتائج النزاع في المنظمة (مورغان، 2005، ص 289).

.IV

عندما تتحوّل الأهداف

عالم الاجتماع الامريكى اميتاى ايتزيونى رئيس الجمعية الامريكىة لعلم الاجتماع والذي كان كبير مستشارى الرئيس كارتر، يقرر فى كتابه " المنظمات الحديثة " أن المنظمات هى وحدات اجتماعية تتابع أهدافاً معينة مقررة، ومبرر وجودها - أى المنظمات - يقتضى خدمة هذه الأهداف، غير أنه حاملها تنشأ المنظمة فإنها تصبح لها حاجات خاصة تحاول الحصول عليها، وهذه الحاجات تسيطر أحياناً عليها، فتتحول بذلك عن الأهداف الأولية التى أنشأت من أجلها " وأيسر أنواع التحول وأكثرها شيوعاً هو أن تعكس المنظمة الأسبقية بين أهدافها ووسائلها بحيث تجعل الوسيلة هدفاً والهدف وسيلة، وأكثر وسيلة تستبدل فى العادة هى المنظمة ذاتها (ايتزيونى، 1978، ص 17)، حيث تصبح رهينة بأيدي فاعل أو مجموعة من الفاعلين، يوظفونها لخدمة مصالحهم الضيقة، والذي يحصل أنه وبدلاً من أن تكون المنظمة خادمة المجتمع المطيعة أصبحت سيده * فى بعض الأحيان كما يؤكد ايتزيونى، فالقواعد والاجراءات الرسمية التى تحدد سير العمل وطبيعة العلاقات موجودة وحاضرة بقوة، لكن من المقرر دائماً إما أن تُخرق وإما أن توظف كأداة وفى جميع الأحوال فإن الفاعلين ذوو النفوذ هم فى موقع يسمح لهم بتطويع هذه القواعد بما يتناسب ورؤيتهم، لأنه " وبالرغم من أن التحديث يميل الى تجزئة الهوية بين مصفوفة من الأدوار وإلى فصل العمل عن البيت، إلا أن الأفراد يميلون الى المقاومة،

* هذا التنظيم الاجتماعى ترك الخيال الاجتماعى أثراً تصويرية فى نظرياته، حيث تشير شار نيفسكا (1997) " فإن نظرية المؤسسة فى الغالب تعامل المؤسسات كأشخاص خارقين، ولهذا تخصصهم بخصائص من علم الانسان، تتخذ المؤسسات قرارات وتتعلم وتفشل، وبالطبع « تمتلك » و« تعرف » هويتها (شولتز وآخرون، 2004، ص 307) لكن الواقع يؤكد أنها ومع الاحتفاء بها وإلصاق الطابع الانسانى، وصفات الإنسان عليها إلا أن الانسان هو آخر اهتماماتها، حيث يعامل بإمتهان وإستغلال والمفارقة أنها تحمل صفاته لكنه يحس بالإغتراب فيها.

ويميلون الى الرغبة في المشاركة في التنظيمات كوحدات متكاملة، ويحاولون تجاوز حدود الأدوار في محاولة لإعادة خلق "مجتمعات طبيعية"، إن هذه المجتمعات غير المقصودة تهم كما أوضح سلزنك أهداف المنظمات، وتحول مواردها نحو إشباع الاحتياجات الشخصية لأعضائها (كوبر، 2019، ص 54).

يؤكد هنري منتزبرغ أن آلية انقلاب الغايات والوسائل، يقوم من خلالها الموظفين بإنجاز مهامهم كما لو كانت غاية في حد ذاتها، وكأنها تتعلق بمصالحهم الشخصية فهي رغبة متعمدة في تغيير طبيعة الأهداف "انقلاب الغايات والوسائل هو ظاهرة شائعة بين العاملين غير المؤهلين، وغالبًا لأنهم يتبعون الإجراءات واللوائح بحذافيرها، الإجراءات التي تخصهم يجب دائماً أن تُفسر ببعض المرونة، ولكن عندما تنقلب الغايات والوسائل إلى درجة تصبح فيها اللوائح غاية في حد ذاتها، تختفي هذه المرونة وتتغير الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (Mintezberg,2003, p 256) بل يذهب منتزبرغ إلى أبعدى من ذلك، حين يؤكد أن انقلاب الغايات والوسائل لا يمكن أن يقتصر على شخص واحد فقط، بل يمكن أن يشمل قسمًا أو وحدة بأكملها، وحتى منظمة بأكملها.

وهناك أمر آخر هو الطريقة التي تعلمنا أن ننظر من خلالها إلى خارج ذاتنا، فهي تتناقض مع جبلتنا البشرية الضعيفة، فنحن ننظر إلى العالم الخارجي على أنه آلة هائلة، لذلك لم نعثر على العنصر الانساني داخلها، " ولأنه من الاستحالة بمكان أن نجد ذاتنا في عالم تسكنه الآلات، فقد انتهينا في نهاية المطاف إلى فكرة أننا نعيش في عالم مخيف وغريب... وهذا الرعب هو الذي ولد الرغبة بالسيطرة، لذلك أصبحنا متعطشين للجّم والتحكم بكل شيء... ولم يعد هناك سوى حيز ضيق لبواعثنا الانسانية (لالو، 2018، ص 509) ورغم أن المنظمات كثيرًا ما تُعرف بأنها مجموعة من الأفراد الذين يلتفون للسعي معًا إلى هدف مشترك، لكن في معظم الحالات تختلف الأهداف أكثر من تساوقها، مما يجعل عقلانية المنظمة ليست أكثر من أمنية لا يمكن الوصول إليها وتحقيقها " وحسب تعبير مانهايم، فالمنظمة على الرغم من كونها عقلانية من الناحية الفنية، إلا أنها تفتقر إلى العقلانية الجوهرية (مورغان، 2005، ص 342)، لأنه في العادة لا يلتفت إلى التنظيم غير الرسمي رغم كونه مؤشر ناظم لمعرفة آليات اشتغال المنظمة، يعكس خصائص أخرى غير تلك التي تصنف بها عادة المنظمات، وهو مع ذلك لا يمكن وصفه إلا بالإشارة إلى تجلياته، كميله إلى عدم الانضباط التام مع القواعد والإجراءات الممعيرة، وسعيه إلى تحقيق مكاسب شخصية، وتفصله في مناطق التأثير والسيطرة، بإختصار هو سلوك لا يوجد في هذه المنظمة أو تلك، إنه منتشر ومهيمن، لأنه بالأساس نابع من ثقافة راسخة ومتغلغلة في

المجتمع، تقوم على حزمة من الاستعدادات والميولات المكتسبة، وتُخيم بثقلها على المنظمات، وتجتثم على أنفاس العاملين بها " فهذه السلوكيات مثلها مثل كل الظواهر الاجتماعية الأخرى، هي أولاً وقبل كل شيء عبارة عن منتج اجتماعي يقوم بعملية إنتاج للاجتماعي، أي أن الأمر يتعلق كما بين ذلك نوربرت الياس وأنطوني غيدنز بمنتج للواقع (معمري، ج2، 2013، ص 70-71).

فالمنظمة الرسمية هي ما يبدو في مخطط المنظمة، بينما المنظمة غير الرسمية هي ما يحدث فعلياً في الواقع، " المؤسسات غير الرسمية هي واقع الحياة العملية اليومي، نحن جميعاً نقطن في مؤسسات « واقعية » بغض النظر عما يقوله ميثاقها، حقيقة المؤسسة هي ما يفعله الأفراد والمجموعات، بالتفاعل فيما بينهم ساعة بساعة، والادوار الرسمية وغير الرسمية التي يلعبها الافراد ضمن مجموعات العمل ومعها تحدد قدرة المؤسسة (غارات، 2004، ص 99) فقوة التنظيم غير الرسمي بالأساس متأية من قوة وشدة الارتباط الذي يجمع بين مصالح أعضائها، والتي هي في الغالب بعيدة عن أهداف المنظمة ومراميتها، بل وحتى مناقضة لها في أحيان كثيرة، فمعظم الأفراد ينتظمون في كيانات نوعية سعياً وراء مصالحهم، ويرتبط التنظيم غير الرسمي في مرات عديدة بالسلوكيات والعلاقات التي تتبلور في المنظمة، لكن بصفة غير متطابقة مع ماهو معلن وظاهر من قواعد مضبوطة ومُشككنة، لهذا تظهر سلوكيات مثل التسييس التنظيمي من خلال اتفاقات أو توافق بين الفاعلين، حيث تسمح لهم بالوصول الى تجسيد المصالح التي يسعون خلفها حتى من خلال هذه القواعد، وهذا الترابط والتداخل هو ما تعتمد عليه المقاربات التي تسمى بنظريات الطوارئ ومنها التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه*.

هربرت سيمون في كتابه " السلوك الاداري، دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الادارية " يوضح قائلاً " فإن البنية الرسمية لا تؤدي أي وظيفة إلا إذا وضعت قيوداً للعلاقات غير الرسمية التي يُسمح لها بالتطور داخلها، وبالتحديد فإنها مهمة للتنظيم الرسمي لمنع تطور

* عند تابلور بمجرد التطبيق الفعلي للقواعد والمعايير العملية التي جاء بها، ستلاشي بقايا عناصر التنظيم غير الرسمي الذي لم يكن يعترف حتى بوجوده، بينما مدرسة العلاقات الانسانية أقرت أنه لا يمكن لأهداف وقواعد المنظمة وحدها تفسير مختلف السلوكيات الفعلية داخلها، فمن خلال السلوكيات غير الرسمية يسعى الفاعلين الى تحقيق أهداف لا يمكن تحقيقها وفق المنطق العقلاني الذي يؤكد على التنظيم الرسمي فقط.

التنظيم السياسي والصراع حول السلطة والنفوذ - لدرجة أنه قد يكون مؤدياً لعمل التنظيم (سيمون، 2003، ص ص 294 - 295).

ناصر قاسيمي يبين أن العاملين حين يلجون مقر العمل يكون هدفهم الظاهر هو العمل، لكنهم يخفون أهدافاً أخرى لا يعلنون عنها وقد تكون معروفة أو مجهولة من طرف أعضاء المنظمة " إن العاملين داخل المنظمة يحملون في البداية هدفاً واحداً وهو العمل من أجل أجر يقابله، لكن مع مرور الوقت يشكلون أهدافاً أخرى تتجاوز الأجر والعلاوات (قاسيمي، 2017، ص 195)، ولأجل ذلك يقوم العاملون بتمثيل أدوار كثيرة تخفي حقيقتهم المتمثلة في طباعهم الشخصية وأفكارهم وقناعاتهم ومبادئهم، كما يخفون استراتيجياتهم.

وهذا ما ذهب اليه السيد الحسيني بقوله " تمثل عملية استبدال الأهداف جانباً هاماً من التغيير الذي قد يطرأ على التنظيم، فخلال عملية الاستبدال هذه تصبح الوسائل في حد ذاتها غايات، وما تلبث أن تحل محل الأهداف الأصلية للتنظيم (الحسيني، 1985، ص 153)، إذن وبالنظر الى الكيفية التي يتفاعل بها الفاعلون لتحقيق أمور ما، بعيداً عن مرامي الأهداف المنظورة، من المهم دوماً النظر الى السلطة لأنه " توجد أنواع عديدة من السلطة المستخدمة في مؤسسة ما، وبعضها أكثر وضوحاً من بعض، أحد الأنواع المهمة تدعى السلطة غير الرسمية، وهي القدرة على التأثير في مجريات الأمور دون أن تخول لك السلطة أو الإمكانية الرسمية لفعل ذلك (بايبيك، هير، 2021، ص 181)، ومن لديهم النفوذ والسلطة نادراً ما يتخولون عنها طواعية، حتى في خدمة هدف أسمى للمؤسسة كما يقرر بول بايبيك وربرت هير في كتابهما "ثعابين في بذلات العمل".

لأنه من الصعب كما يقول جيفري فيفر التفكير في أوضاع تكون الأهداف فيها متناسقة والحقائق واضحة المعالم، " وماهو عقلائي من وجهة نظر ما لاعقلائي من وجهة نظر أخرى، فالمنظمات هي أنظمة سياسية وإئتلافات للمصالح، والعقلانية لا تعرف إلا فيما يتعلق بعمليات متكاملة وثابتة لترتيب الأفضليات (مورغان، 2005، ص 307) يُنظر للسلطة ومن خلالها القوة باعتبارها سلعة نادرة يجدر الاقتتال عليها، وهذا الوضع من شأنه دوماً إبراز الجوانب المظلمة لطبيعة البشر (طموحات شخصية، جشع، تعظيم مكاسب مادية... الخ)، ورغم أن المنظمة ليست غاية في حد ذاتها، بل وسيلة لغاية وهي أدائها والنتائج التي تحققها، إلا أنه وكما سبق أن ذكرنا تعكس الأدوار والأهداف، لذلك " هناك مهمة إدارية حيوية تتمثل في خلق بيئة في المنظمة تستخدم فيها السلطة بفاعلية كأداة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بدلاً من أن تكون غاية في ذاتها، دون إثارة الرغبات الكامنة في المديرين والموظفين لاستعمال

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

السلطة من أجل السلطة (سيمون، 2003، ص 305)، ففي قاع المنظمة أين يقبع العاملون يستحضر عادة توأم الضعف ومعه فقدان السلطة، وبالتالي يكون الناتج هو الاستسلام أو السخط، والاستياء المتغذي على الخوف، والذي مصدره التوزيع غير العادل للسلطة، وحتى تكون المنظمة واضحة حيال الغايات الخاصة بها والاهداف التي تسعى اليها، لا بد من تغير المنظور فيصبح " موضوع السلطة لا يُنظر نحوه على أنه لعبة صفرية، بحيث أن السلطة التي أملكها هي بالضرورة سلطة تم انتزاعها منك، ولكن على العكس من ذلك، فنحن أقرينا بواقع مفاده أننا جميعًا مترابطون، فكلما كنت قويًا وذا سلطة، كلما كُنْتُ أنا قويًا وذا سلطة، وكلما ساعدت أنت بتطوير المنظمة بقوة نحو أهدافها، فستخلق المزيد من الفرص التي يمكنني أن أقدم اسهاماتي فيها (لالو، 2018، ص 246).

.V

المنظمات بصفتها نظامًا سياسية

"ليست المنظمات إبتداعًا جديدًا، ولا ينبغي أن يكون دافعها الربح حتى تكون جديرة بالدراسة والإعتبار، فتاريخ المنظمات قديم مثله مثل تاريخ البشرية، فقد احتاج الناس، منذ الأيام الأولى إلى تجميع أنفسهم لتحقيق أهداف محددة (جاكسون وآخرون، 1988، ص 220)، إرهارد فريديبرغ يرى أن تعبير منظمة يشير في وقت واحد إلى هيئة وإلى دينامية، والهيئة كما يرى تحيل بمفهومها إلى موضوع إجتماعي، وهو المنظمات بكافة أشكالها، أما الدينامية فتحيل إلى العمليات التي عن طريقها ينظم الفاعلون سلوكياتهم وينسقون تصرفاتهم في متابعة فعل جماعي، يسعون من خلاله ويبحثون عن تعظيم منفعة ما، ويؤكد قائلاً " فالمنظمات موجودة، بل وكلية الوجود أكثر مما مضى، وقول العكس سيكون مضحكًا، لكن لكي نفهم ديناميات سير عملها يجب أن نفككها، أي يجب التساؤل عن منطلق تصرفات الفاعلين الذين يمنحونها الحياة والتي لا تشكل بالنسبة لهم أبدًا سوى إطار ضاغط إلى هذا الحد أو ذاك (كابان، دورتيه، 2010، ص 333)، ثم يواصل تلميذ ميشال كروزيه مؤكّدًا أنه " وعندما نفككها، بهذه الطريقة، ماذا نرى؟، نرى صراع العقلانيات، معارضات وتحالفات بين الأفراد والزمير، عمليات سلطة، أي مقايضة سياسية وآليات للضبط (كابان، دورتيه، 2010، ص 333).

ستيفن كول في كتابه المعنون " المنظمات: نهج نظامي" يقرر أن هناك ثلاث استعارات مركزية في البحث التنظيمي تركز كل منها على جانب مختلف من المنظمة، المنظمة كآلة، ويُبرز هذا التشبيه القدرة على التنبؤ بعمليات المنظمة، والمنظمة كعبة، على عكس تشبيه الآلة، يشير إلى أن المنظمة تعج بالحياة خارج أطر قوانينها الرسمية، والمنظمة كواجهة، يُؤكد هذا التشبيه على أهمية كسب الدعم الخارجي للمنظمة من خلال تقديم صورة مُهندمة للعالم الخارجي، وإذا عدنا إلى إستعارة الآلة فهي تتناول الجوانب القابلة للتنبؤ في المنظمات، مثل الآلات تمامًا، تتكون منظمات الآلة من عناصر فردية محددة بدقة، حيث يؤدي كل مكون

وظيفة واضحة ومحددة في الآلة الكلية، أين تصبح الأجزاء الفردية ذات معنى فقط من خلال تكاملها في العملية الكلية، فبدون هذا التكامل، يفقد المكون الفردي وظيفته، حيث يجب أن تتعاشق جميع التروس في المنظمة كما لو كانت آلة، أما إستعارة الواجهة، فيشير هذا التشبيه إلى أن المنظمات تسعى جاهدة لتترك انطباع إيجابي قدر الإمكان على العالم الخارجي، لكسب رضا عملائها، أو خلق موقف إيجابي تجاهها في وسائل الإعلام، أو اكتساب الشرعية في الأوساط السياسية، حتى وأن كان ما يحدث في الجزء الخلفي من الواجهة فضيع، فالمهم هو تجميل الواجهة بشكل مناسب لبقاء المنظمة، في حين أن إستعارة اللعبة - وهي التي تهمنا - فيؤكد " تشبيه اللعبة على طبيعة المنظمة كساحة للنشاط المليء بالموارد، حيث يلعب استغلال الفرص و"الاستعداد لتحمّل المخاطر والاستمتاع بالتنوع والمفاجآت" أدواراً مهمة، تشبه المنظمات - مثل الألعاب التنافسية - حلبات الصراع، فالمواجهة حامية بين الحرية والقيود، والقدرة على الحساب والعفوية، والعشوائية والانتظام، والإبداع والتقليدية، والمنافسة والتعاون، والإنصاف والخداع (Kuhl, 2013, p88).

والمنظمة التي تعتمل فيها ممارسات التسييس التنظيمي، هي في جوهرها ألعاب سياسية كما سنتبين لاحقاً، أين تعتمد الألعاب على معلومات غير كاملة، وبالتالي تتطلب التمويه والخداع، وغالباً ما تسمح بعدة حلول أو حتى تتسامح مع المواقف المسدودة، وفي المحصلة النهائية، تكون غير عادلة لأن قواعد اللعبة تمنح بعض اللاعبين ميزة واضحة، ولعل هذا ما جعل عالم النفس الاجتماعي، كارل ويك، يقارن المنظمات بلعبة تلعب على ملعب دائري مائل به عدد كبير من الأهداف، يمكن لأفراد مختلفين - وإن لم يكن الجميع بالطبع - الدخول أو الخروج من اللعبة، حيث يمكنهم إدخال كرات جديدة إلى اللعبة، أو محاولة إخراجها منها، فيحاول الجميع ركل الكرات أو رميها نحو أحد الأهداف، لكن عند تسجيل الهدف، على الهدف أن يكون حريصاً جداً على حصوله على الاعتراف بهذا الهدف، من باقي اللاعبين، والأهم قدرته على حسم النتيجة لصالحه ولصالح فريقه بالطبع.

إذاً لا بد وحتى نفهم آليات إشتغال المنظمة النظر إليها كمجال سياسي أي مجال للفعل الاجتماعي لكل الأعضاء المشكلين لها، والذين هم في ظل عوائق البناء الاجتماعي - أي المنظمة - وعوائق واكراهات القواعد الممعيّرة لهذا البناء، يعملون من أجل تحصيل عوائد قوة تمنح لهم مكانة تفاوضية مع هذا البناء ومع باقي الأعضاء الآخرين المشكلين له، "فالعمليات السياسية متغلّغة في حياة المنظمات مثلها مثل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (السالم، 2009، ص 18).

يؤكد الحسيني أن التنظيم لا يوجد في فراغ، فهو يمارس وظائفه في ظل مجتمع، وهذا المجتمع يخضع لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية، تمارس تأثيرها عليه وتخضعه للتكيف معها إذا ما أراد الاستمرارية والبقاء، "وهو بعد ذلك مؤلف من أبعاد تكنولوجية واقتصادية وسياسية وثقافية وطبقية وتنظيمية تتفاعل فيما بينها لتشكل في النهاية مصدرًا آخر للتغيير لا يمكن تجاهله ... والتنظيم بعد ذلك كله مكون من طبقات إجتماعية متباينة لديها مصالح متفاوتة، إن لم تكن متعارضة، تسعى كل منها الى الدفاع عنها وتدعيمها وتقنينها ما استطاعت الى ذلك سبيلا (الحسيني، 1985، ص 350)، والطبيعي أن يعكس كل هذا صراعات عديدة، صراع حول السلطة والقوة والنفوذ، وصراع بين الادارة والعاملين، وصراع بين المديرين أنفسهم، وصراع حتى بين صغار الرؤساء والمرؤوسين.

- يلخص بولمان وديل (1997) البعد السياسي في عمل المنظمات في القواعد التالية:
 - عالم الشغل هو بالأساس عالم صراع وتنافس، والنجاح فيه يحتاج الى تفعيل التحالفات بين مختلف الفاعلين أفراداً وجماعات.
 - بين مكونات التحالف الواحد هناك دائماً فروقات سواء في المبادئ والمعتقدات والقيم أو في المعلومات والمصالح وإدارك الواقع.
 - دائماً القرارات الأكثر أهمية تحتاج الى موارد نادرة.
 - السلطة من الموارد النادرة بل هي الأكثر ندرة.
 - الأهداف والغايات تتوج من خلال المفاوضات والمساومات بين جميع الأطراف.
- "فالبشر الذين يدفعهم الغرور لإيجاد استراتيجيات نجاح جديدة على الدوام، يعون أيضاً السمة الذاتية المتعلقة بمصالحهم المتبادلة وهم يتوحدون تالياً، من خلال علاقة الخوف والحذر المتبادلين، ينسج هذا الصراع المستمر من أجل الوجود شبكة محدودة من التفاعلات الاستراتيجية (هونيث، 2015، ص 21)، إذاً المنظمة كما يصرح عالم الاجتماع الإيطالي بيفو بيراردي ليست بالآلة التي تدفع بالتطور الاجتماعي فحسب، لكنها أيضاً المختبر السياسي للتحول الاجتماعي والاقتصادي، ويقرر قائلاً "فإن الحياة الأخرى الشبكية لنظام العمل هي برمتها ضرورة سياسية، العمل هو مسألة انضباط، إنتاج للخضوع: وحين يصبح العمل موقع

استثمار لبيدي* ونرجسي، غازلاً شبكة من الدناءات والتبعيات تستغل الرغبة بدل أن تقمعه كون مربوطين ومقيدين بتعاستنا الخاصة (بيراردي، 2020، ص24).

يؤكد غارث مورغان عالم الإجتماع الأمريكي، أن القيود السياسية الداخلية في المنظمة أكثر أهمية، فحين تغير المنظمات بنيتها، تضطرب التوازنات السياسية، مادام مقدار الموارد ثابتاً، فإن التغيير البنوي في جميع الحالات تقريباً يتطلب إعادة توزيع الموارد على الوحدات الفرعية، وإعادة التوزيع هذه سوف تقلل النظام السائد في التبادل بين تلك الوحدات (أو قادة تلك الوحدات)، وهكذا فإن بعض الوحدات الفرعية والأقسام ستعارض أية إعادة تنظيم مقترحة، وفضلاً عن ذلك، فإنه من المحتمل أن تكون فوائد إعادة التنظيم البنوية معمرة (مصممة لتفيد المنظمة بأكملها)، وطويلة الأمد، وسينزع أي رد فعل سياسي سلبي إلى توليد تكاليف على المدى القصير عالية إلى حد أن قادة المنظمة سيستغنون عما حُطط له من إعادة تنظيم " إن المنظمات وبقطع النظر عن نشاطها، هي بطبيعتها منظمات سياسية بالمعنى العام لكلمة سياسية (أي لعبة السلطة)، إنها ساحة حرب تدار فيها المعارك عن طريق الإقناع أو التفاوض أو المواجهة المباشرة، في إطار لعبة سياسية بين الجماعات الفرعية الموجودة داخل المنظمة، رهانها المصالح، وتكتيكاتها التحالفات المتغيرة، ولا أحد يفوز بشكل أبدي، وتنتهي المعارك دائماً بشرعنة السلطة المنتصرة والاعتراف بها رسمياً في انتظار جولة جديدة من الصراع (أوهلال، 2018، ص 85).

* الليبيدية: صفة من الليبيدو وهي عند فرويد الطاقة الغريزية المرتبطة بالدافع الجنسي الذي يشكل مكوناً من مكونات غريزة البقاء.

.VI

التسييس وسوء السلوك التنظيمي

على اعتبار أن الأفراد الفاعلين في المنظمات يستخدمون كل الحيل والألاعيب الممكنة داخلها إلى حد ما، فإنها على حد تعبير كل من " أكرويد وطومبسون " لا تنتج سلوكًا تنظيميًا فقط، ولكنها تنتج أيضًا سوء سلوك تنظيمي، إنه متكرر، وينتج طبيعيًا في محيط عمل المنظمات، تلك هي حقيقة حياة المنظمات (أكرويد، طومبسون، 2002، ص 16)، وهو كما يؤكدان من السلوكيات التي تكون على درجة كبيرة من عدم التوقع إلا أنها عادة تؤخذ على أنها أشكال مزيدة ضمن أنشطة أماكن العمل.

عادة ما "يتخذ السلوك الانساني ناتج مساهمة العنصر البشري في المنظمة ثلاثة أنماط رئيسية هي (تاويرت، 2006، ص 148):

- سلوك معاون (ايجابي): وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.

- سلوك مناقض (سلبي): وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب في تقويض أعمالها ويسهم في إفشال محاولاتها لتحقيق الأهداف.

- سلوك محايد: وهو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الإيجابية أو السلبية، وخطورة هذا النمط إحتمال إنحرافه إلى سلوك مناقض بسهولة.

والتسييس التنظيمي على إعتبار أنه سوء سلوك تنظيمي ينحو بإتجاه السلوك السلبي المناقض الذي يتعارض وتوجهات المنظمة، وعلى الرغم من أنه نمط مهم من أنماط السلوك الاجتماعي، إلا أنه يركز على النشاطات والفعاليات المتعلقة بحكم وقيادة وتنظيم وتنسيق الأفراد والجماعات بغية تحقيق أهدافه، وإشباع طموحات وتطلعات أفرادها بعيدًا عن أهداف المنظمة ومصالحها "كلما وجد الأفراد والجماعات أنفسهم في مواقف تتفرع فيها مصالحهم ففي جميع الحالات تقريبًا ينتج نوع من المناورات السياسية (مورغان، 2005، ص 277)، فهناك

نظام موضعي مخبأ خلف مجمل التفاعلات كما يقرر إرهارد فريديبرغ، وخصائصه التي يجب توضيحها من أجل فهم تصرفات الفاعلين المعنيين، واستراتيجياتهم، يجب أن نعرف هذا النظام الموضوعي والبنيات والقواعد المضمرة التي يستند إليها، حتى يتسنى لنا إكتشافه " إن تفسير السلوك البشري أو العمل الاجتماعي داخل المنظمة، كان موضوع لعدة مقاربات رئيسية هي (بن عيسى، 2010، ص12):

- أن السلوك البشري تحكمه الاستعدادات النفسية والثقافية للفرد.
 - أن السلوك البشري داخل المنظمة هو اجابة لوضعية خاصة وواعية يقدمها الأفراد لها.
 - أن الفعل الاجتماعي هو موقف استراتيجي من طرف الفاعل.
 - أن الفعل الاجتماعي هو نتاج لنسق ثقافي أو تفاعل ثقافي.
 - أن الفعل الاجتماعي هو نتاج لقدرة ثقافية وحضارية.
- وبالتالي إذا كان سلوك الافراد داخل المنظمة هو ترجمة لاستراتيجياتهم، يؤكد بن عيسى، أن ذلك لا يعني أن هذا السلوك هو موجه للأهداف الخاصة التي يسعى لتحقيقها الفاعلين فقط، لأن ذلك يجر المنظمة لأن تكون حلبة لمجموعة من الاستراتيجيات المتضاربة.
- "فقد لا يكون الناجحون في تسلق الهرم الوظيفي في مؤسساتهم أفضل الموظفين وأكثرهم إتقانًا، ولكنهم الأكثر إتقانًا لمجموعة مهارات سياسية لا يتوفر لها في الحياة العادية عمومًا وسائل للتدريب والإرشاد (دوبوتون، 2018، ص 102).
- لمعرفة أبعاد هذا السلوك فإن الأمر يتطلب فحص وسائل وغايات هذا السلوك حيث أن العلاقة بين الوسائل والغايات هي التي تقرر أو تحدد ما إذا كان السلوك السياسي وأنشطته مفيدة للمنظمة أم لا، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

الشكل رقم 2: أبعاد السلوك السياسي التنظيمي

الغايات

الوسائل	مقبولة	غير مقبولة
مقبولة	سلوك وظيفي غير سياسي	سلوك سياسي ضار بالتنظيم
غير مقبولة	سلوك سياسي من المحتمل أن يفيد التنظيم	سلوك سياسي ضار بالتنظيم

المصدر: (زناقي، 2015، ص 253).

توضح المصنوفة التي في الشكل أربع أبعاد للسلوك السياسي وهي:

(أ)- استخدام وسائل وغايات مقبولة

وفقًا لهذا البعد فإن القوة المستخدمة لتحقيق الأهداف مقبولة ومسموح بها (مثال على ذلك إقترح أحد المدراء تقديم علاوة لأحد المرؤوسين إذا حقق رقم معين من المبيعات، فهذا التصرف وظيفي ولا يحتوي على جانب سياسي).

(ب)- استخدام وسائل مقبولة لتحقيق غايات غير مقبولة

في هذه الحالة يستخدم الفاعل وسائل مشروعة لتحقيق غايات أو أهداف غير مشروعة (مثال تعيين أحد الموظفين في منصب ما مقابل سكوته عن تجاوز معين، هنا التعيين وسيلة مقبولة وشرعية لكن السلوك ميسس وضار بالمنظمة).

(ج)- استخدام وسائل غير مقبولة وغايات مقبولة

هنا تكون الغايات مفيدة للمنظمة ولكن الوسائل تكون موضع شك وغير مقبولة (تعاهد مع وكالة إعلانية هي غاية مقبولة لكن الوسيلة قد تكون على حساب وكالة أخرى بإستعمال التملق والتواطؤ، غير مقبولة، وعلى ذلك فإن السلوك قد يكون ميسس ومن المحتمل أن يُفيد المنظمة على الرغم من عدم مشروعيته).

(د)- استخدام وسائل وغايات غير مقبولة

هذه الحالة تقدم مثالاً واضحاً للإستخدام السيئ للقوة حيث تستخدم وسائل غير مشروعة لتنفيذ أو تحقيق غايات أو نتائج غير مشروعة، (مثال تقرير كاذب، يذكر فيه الحاجة إلى التعيين من أجل أقاربه أو معارفه ... في هذه الحالة، الوسيلة غير مشروعة (تقرير كاذب) والغاية (تعيين الأقارب والمعارف) هي الأخرى غير مشروعة، وهذا السلوك الميسس يعتبر سلوك ضار أو غير مفيد للمنظمة).

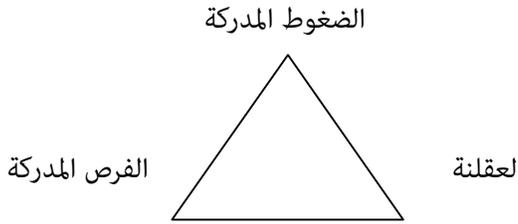
وهذا الأخير هو جوهر التسييس التنظيمي الذي يقع خارج نطاق أخلاقيات السلوك الرسمي والذي يرمي إلى تعزيز أو حماية المصالح الذاتية للآخرين والمنظمة في حد ذاتها " إنه يتضمن جميع السلوكيات او الممارسات التي يستخدمها الفرد لتحقيق غاية معينة يعجز عن تحقيقها بالأساليب الرسمية، كالمخاتلة، والخداع، والمداهنة، والمراوغة، والنفاق (السالم، 2009، ص 186).

1- التسييس التنظيمي ومثلث الاحتيال

في مقال بعنوان: "التأثيرات السلبية للاحتيال في المنظمات" وهو ضمن كتاب معنون بـ"الجريمة والفساد في المنظمات" يبين ألبريشت وآخرون أن الأفراد الذين يرتكبون أغلب حالات

الاحتتيال هم في الغالب من الأشخاص الذين يرسمون انطباعاً لدى الآخرين بأنهم يتسمون بالثقة والأمانة العالية، ويؤكد الباحثون أن الاحتتيال في المنظمة يمكن تفسيره من خلال مثلث الاحتتيال الذي يصف كيف يمكن للضغوط المدركة والعقلنة، والفرص المدركة أن تُسوغ للأفراد والفاعلين في المنظمة أن يرتكبوا هذا الجرم. الشكل يوضح كيف يعمل ها المثلث لذا لا بد من توافر العناصر الثلاثة حتى يقع الاحتتيال لكن ليست كل العناصر بنفس الأهمية ونفس الدرجة.

الشكل رقم 3: مثلث الاحتتيال



المصدر (ألبريشت وآخرون، 2015، ص 195).

"يحتاج الشخص ذو العقلانية العالية إلى ضغوط قليلة أو فرصة ضئيلة ليرتكب الاحتتيال، وقد يعمل الشخص الذي يقع تحت وطأة ضغوط كبيرة على إيجاد الفرص السانحة على الرغم من وجود بيئة رقابة قوية، أو قد يطور وسائل عقلنة تفصيلية في مجابهة الأخلاق الشخصية التي يحملها منذ فترة طويلة (ألبريشت وآخرون، 2015، ص 19).

الضلع الأول الضغوط المدركة: الذي يمارس الاحتتيال يشعر بشيء من الضغوط والتي يدركها جيداً وهي التي تمهد له الطريق وتدفعه لممارسة هذا الفعل، وتتضمن أغلب الضغوط توفير حاجات مادية، لكن هناك ضغوطات أخرى قد تشمل الحاجة إلى التحدي وحب الظهور بمظهر اجتماعي معين، والتغلب على الآخرين، عدم الرضا، الخوف من التسريح وغيرها، " وواقع الحال أن فهم الكرامة بإعتباره تكريماً شخصياً، يكتسب وظيفة رئيسية في المجتمعات المنظمة تراتبياً، حيث بمقدور أصحاب مناصب من هذا القبيل أن يمثلوا أي قانون شرف أو قانون الطبقة الاجتماعية، فيكتسبون وضعية خاصة لا تملكها الغالبية ولا يمكن لها أن تملكها، إن وضعيتهم الاجتماعية الحصرية لا ترفعهم فوق الآخرين فحسب، بل تستثنيهم من الجميع أيضاً، ولهذا فإن فقدانهم مناصبهم يوازي أكبر خزي يمكن أن يصيبهم (مارتين، 2015، ص ص، 114-115)، وأصحاب السلوك المسيس في العادة يحملون هذا الهاجس.

الضلع الثاني الفرص المدركة: وهي اعتقاد الفاعل بقدرته على ممارسة الاحتيال، وتوجد ثلاثة أوجه للفرص وهي فرصة ممارسة الاحتيال، وفرصة إخفائه، وفرصة تجنب العقوبة المترتبة عنه وتختلف هذه الاحتمالات كثيرًا عن الحالات الشاذة أو الأخطاء، بل إن بيئة الرقابة القوية تستطيع بالتأكيد التقليل من الفرص السانحة للمحتالين، ولكنها لا تستطيع مطلقًا منع الاحتيال (ألبريشت وآخرون، 2015، ص 197)، والقدرة على ممارسة الاحتيال هي المؤشر الناضم للسلوك الميسس، ففي العادة يكون متحررًا من الالتزامات الأخلاقية بفعل النزعة المكيافيلية المستحكمة، حيث يجري ابتلاع جميع العناصر الشخصية والذاتية، " يتعارك المدراء للحفاظ على بنية وحداتهم وأقسامهم في حروب النفوذ مع الأقسام الأخرى، لوضع اليد على ميزانيات وتمويل إضافي، مواهب، أو تقدير واعتراف (لالو، 2018، ص 333).

الضلع الثالث العقلنة: وهي تقديم التبريرات العقلية، حتى يحدث التوافق مع الأخلاق الشخصية وقد يسوغ لنفسه أفكار من قبيل: أن المنظمة تدين لي بالكثير، وأنه لا يوجد شخص سوف يتضرر من فعلي هذا، أنا أستحق أكثر من راتبي وغيرها من التبريرات " فالفاعل يعتقد على الأقل على مستوى وعيه الواضح بأنه أخلاقي وملتزم بالقيم والمعايير الأخلاقية، وبأنه لا يحيد عنها، ويفرز لنفسه ما يكفي من التسويغات والتبريرات الذاتية المستمدة من الثقافة أو الدين أو الايدولوجيا ليبريئ نفسه (سبيلا، 2010، ص 10)، والعقلنة عادة تقتضي الملائمة بين الغايات والوسائل، وهذا الضرب من العقلنة والذي سبق وأن قلنا أنه عقلنة أدواتية تجعل السلوك الميسس يتجه نحو غايات نفعية بإصطناع كل الوسائل الكفيلة التي تدعم وصوله نحو هذه الغايات حتى ولو كانت غير أخلاقية كالاحتيال.

وقد بينت بحوث كثيرة كما يؤكد الباحثون أن ممارسي الاحتيال في تلمسهم الطريق نحو هذه الممارسة يستخدمون نماذج القوة أو السلطة المعروفة والتي جاء بها كل من ريفن وفرنش، سنتطرق إليها لاحقًا بالتفصيل في الجزء الذي يتكلم عن القوة وهي خمسة عناصر:

سلطة المكافأة: وهي قدرة المسؤول عن الاحتيال على إقناع ضحية محتملة بأنه سوف يحصل على منافع عديدة، كمنصب من إيرادات الاحتيال أو ترقية وظيفية ... الخ

السلطة القهرية: وهي قدرة المسؤول عن الاحتيال على إيقاع العقوبة والجزاءات على الأفراد إن هم رفضوا المشاركة في عملية الاحتيال.

سلطة الخبير: وهي قدرة المحتال على اقناع الآخرين بأن لديه خبرة كبيرة في المجال وبأنه باستطاعته إظهار هذا السلوك الانحرافي على أنه من مقتضيات العمل مثلاً.

السلطة الشرعية: وهي السلطة الفعلية والرسمية التي يحوزها المحتال ويستغلها بطرق ميسية لإرغام المرؤوسين بالقيام بأعمال احتيالية قد تبدو لهم أنها من صميم أعمالهم وأنهم يؤدون أعمالهم ووظائفهم فقط.

السلطة المرجعية: وهي القدرة على التأثير بالآخرين وهي سلطة رمزية في العادة تعتمد على شخصية المحتال وقدراته التأثيرية من إدارة إنطباع وغيرها " غالبًا ما يستخدم المسؤولون عن الاحتيال بعضًا من نماذج السلطة تلك لإقناع الآخرين بوجود المشاركة في نشاط الاحتيال (كونان وآخرون، 2015، ص 202)، وكما يؤكد آلان دونو في كتابه ذائع الصيت " نظام التفاهة " أن من يشتركون في هذه السلطة يظهرون ذات الابتسامة المتواطئة، معتقدين أنهم أذكي من الجميع، هم يستمتعون بتزويد عبارات حكيمة مثل « عليك أن تلعب اللعبة » للعبة - هو تعبير ذو غموض ملائم تمامًا للفكر التافه - يتطلب منك في عدة أوقات أن تتمثل بتزلف للقواعد التي ما أرسيت إلا لهدف وحيد وهو شغل موقع هام على رقعة الشطرنج الاجتماعي من خلال أفعال تنحرف بنزاهة العملية (دونو، 2020، ص 79).

2- التسييس التنظيمي وتعظيم المنفعة والتملك

التسييس التنظيمي في الأساس هو سعي محموم يستخدم فيه الفاعلون كل الممارسات الشرعية وغير الشرعية من أجل تحصيل وتعظيم المنفعة وتحقيق أكبر قدر من الملكية، لأن تقييم الانسان بالنسبة لممارسي هذا السلوك أصبح يتحدد بما يملك، وأنه لا قيمة له خارج ممتلكاته ومقتنياته " لا يسع المثل العليا والقيم العامة، في نسق منظم وفق مبدأ العزل " الناعم"، إلا أن تتراجع، ويبقى فقط البحث عن الأنا والمصلحة الخاصة (لييوفتسكي، 2018، ص46)، وأمام الطموحات والأطماع، وفي غياب الأخلاق المؤطرة " تخفت كل الأهداف لتبقى الملكية محررًا رئيسيًا وهدفًا نهائيًا لنشاط الانسان، ولذا نجد الفرد لا يتردد إلا نادرًا في استخدام مختلف الوسائل المتاحة للتوصل إلى التملك الأكبر الممكن، إنه بإختصار براغماتي إلى أبعد الحدود (الدروي، 2007، ص 56)، جورج زيمل في كتابه الممتع "فلسفة النقود" يؤكد أن النقود باعتبارها الوجه البارز في التملك والملكية، حين ترمز إلى علاقات القيمة في التبادل إنما تحيل على مستوى آخر من العلاقات، أي على التفاعل بين الناس، وهذا التفاعل هو الذي يشكل نواة المجتمعات المعاصرة، فالعلاقات بين الأشياء ذات القيمة تعكس العلاقات بين الأشخاص وتُقيّمها، لان التبادل في جوهره ليس محض واقعة إقتصادية بل هو عملية اجتماعية خالصة.

ويؤكد أن النقود ومن خلالها التملك، لا تعكس العلاقات بين الناس فحسب، بل وتغيرها أيضًا، وهذا ما يظهر ويتبدى بالنسبة لممارسي التسييس التنظيمي، حيث أن العلاقات التي يقيمونها مع الآخرين تكون محسوبة ونفعية، وهذا الأمر يتم رصده بوصفه رمزًا للثقافة الحديثة، من خلال تجسيدها لخصائصها الجوهرية، وانتاجها لها، فالنقود التي لا تحمل أي خاصية، تُخفف كل شيء إلى مقياس كمي، وتساهم بذلك في إضفاء الموضوعية على العلاقات بين الناس، أي تعمل على إظهار الفروق الفردية "يتبدى هذا أحيانًا في حقيقة أن النقود تنتج على الدوام عددًا متزايدًا من التأثيرات، في حين تبقى هي ذاتها ساكنة (زيمل، 2020، ص 189)، ويمكن وصف النقود فعليًا بأنها المحرك الساكن، ويؤكد جورج زيمل أنه ومنذ وجدت النقود عمومًا، والانسان يميل على وجه الإجمال إلى البيع أكثر من الشراء، ومادامت أشياء كثيرة تفقد بإستبدالها من خلال النقود أهميتها الموجهة بالنسبة لأصحابها، فقد تتطور ردة فعل عملية على تغيير العلاقة بها" إن سهولة الحصول على الملكيات وفقدانها، وعرضية وجودها والاستمتاع بها وتبادلها، جعلتها بإختصار، عواقب النقود وعلاقتها مفرغة ولامبالية (زيمل، 2020، ص 511-512).

والحاصل أن هذا النمط يفرض تلقائيًا ضرورة العمليات الحسائية المتواصلة في التداول والتفاعل اليومي، ويؤدي هذا التقويم والوزن والحساب إلى خفض القيم النوعية إلى قيم كمية، فتدخل إلى مضامين الحياة بالضرورة كما يؤكد زيمل، وتصبح غاية فيسعى كل الأفراد والفاعلين إلى سلك كل الطرق للإستزادة منها وتعظيمها، وهذا ما يلجأ اليه الفاعلين في التسييس التنظيمي، لأن الملمح المميز لهذا السلوك هو تعظيم الموارد كيفما كانت وبأي طريقة، فعندما تتقلص مدلولات الأفعال إلى مجرد اهداف مرمّزة ورقمية، يحتجب مدلولها الحقيقي، فتصبح المنظمة وموقع العمل كما يرى ريتشارد إدواردز (1979) " هو حقل مباراة أساسًا لأن أصحاب الأعمال والمديرين تحت ضغوط منطق الربح يسعون إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والسيطرة على أنشطة العمل، وعندما يفعلون ذلك، فإنهم يدخلون في صراع لا يمكن تجنبه مع العاملين الذين يسعون أيضًا إلى حماية أنفسهم وزيادة نصيبهم من ناتج أعمالهم الإنتاجية (أكرويد، طومبسون، 2002، ص333).

3- التسييس التنظيمي واثالوجيا المنظمات

يؤكد اتزيوني أن مجتمعنا هو منظمة كبيرة، فالفرد يولد في منظمة، ويتعلم في منظمة ويقضي حياته عاملا في المنظمة، وحتى حين يخرج من هذه الحياة يلجأ، إلى المنظمة الكبرى وهي الدولة للحصول على التصريح الرسمي بالدفن، لكن هذا التوسع في انطلاق المنظمات

وانتشارها، لم يكن ليتحقق دون دفع ثمن اجتماعي وانساني، فالكثير من المنظمات "مازالت تكبل امكانياتها ومواهبنا بالعديد من العلل التي تنخر في جسد الحياة المهنية الحديثة، كالمراوغات السياسية، والصراعات الداخلية، والبيروقراطية، والجدران العازلة بين الأقسام، والفشل في التواصل، ومقاومة أي تغيير وغيرها (لالو، 2018، ص 472).

ورغم أنه في الظاهر قد تبدو المنظمات مستقرة وسليمة، إلا أنها تضم بداخلها عدة صراعات قد تكون مكتومة وقد تخرج للعلن، وهي تنبأ بحالة مرضية تستدعي المعالجة، "فتماما مثلما تتضافر أعراض عديدة لتشير إلى اضطراب معين لدى الانسان، كثيرا ما تشير أنماط متضافرة من المثالب الاستراتيجية والهيكلية إلى حالة مرضية متكاملة لدى المنظمة (مورغان، 2005، ص ص، 348-349).

غارث في كتابه "نظرية المنظمة المبدعة"، قام مع مجموعة من الباحثين بتحديد خمسة أساليب أطلق عليها مسمى الأساليب العصابية والخلل الوظيفي في المنظمة، وأكد أن ما أدهشهم خلال تجاربهم مع المنظمات هو أن عدة أساليب من عصاب المنظمات تعاود الظهور بانتظام مثير للاهتمام، فالحالات المرضية نفسها تتكرر مرة تلو المرة وقد اكد ان "لكل من أنواع المنظمات خصائص كثيرة تتبع من أسلوبها العصابي السائد - أي العالم الداخلي الذي يشارك فيه التحالف المسيطر في المنظمة - وهذه الخصائص لا تبدو فقط أنها مستمدة من المصدر نفسه، بل إنها أيضاً تدعم بعضها بعضاً (مورغان، 2005، ص 349).

والجدول يوفر نظرة عامة للخصائص البارزة لكل أسلوب عصابي*، وهذه الأساليب كما في الجدول هي الارتياحي والقهري والدرامي والمكتئب والانفصامي، لكل أسلوب خصائصه المحددة، وصورة تخيلية تسيطر عليه وتحفزه، وأخطار مرتبطة به.

* للإستزادة أكثر يمكن العودة لكتاب نظرية المنظمة المبدعة (غارث مورغان، من الصفحة 349 حتى الصفحة 357).

1- **المنظمة الارتياجية:** تترجم شكوك الإدارة بشكل تركيز استخباراتي على المنظمة والعاملين فيها، تتميز بأنظمة معلومات متطورة للتحكم في العمليات الداخلية، ينظر فيها المديرون بحذر إلى العاملين والأحداث داخل المنظمة وحتى خارجها، جهاز المعلومات المتطور ناتج عن رغبة متأصلة في اليقظة الدائمة والاستعداد الكلي للطوارئ.

2- **المنظمة القهرية:** ترتبط بالطقوس برابطة لا إنفصام لها، فكل تفصيل من التفاصيل في عملية التشغيل يخضع لتخطيط مسبق، وينفذ بصورة تخضع للروتين والبرمجة المسبقة، تنظيم المنظمة القهرية يشبه إلى حد ما تنظيم الارتياجية، فهناك تشديد على الضوابط الرسمية وأنظمة المعلومات لضمان عمل الآلة التنظيمية بشكل مناسب.

3- **المنظمة الدرامية:** تتسم بالنشاط المفرط والاندفاع والمغامرة على شكل درامي والجرأة الخطرة، ويعيش صانعوا قراراتها في عالم من الحدس والانطباعات بدلاً من الحقائق وميل الطبقات العليا من الإدارة الى كل ما هو درامي يجعلها تركز السلطة، محتفظة بحقها في الاستقلال بالمبادرة.

4- **المنظمة المكتئبة:** تتصف بعدم النشاط، والافتقار إلى الثقة، والنزعة المحافظة المفرطة، والانعزالية الناجمة عن دوافع بيروقراطية، تتصف بالسلبية الشديدة وانعدام الهدف، وأي شيء يتم إنجازه هرمياً وتراتبياً وسبق أن بُرمج وأعطي صبغة روتينية ولا يتطلب أية مبادرة خاصة، وهكذا تكتسب المنظمة شخصية آلية، وأي ملاحظ ومراقب سيؤكد أن المنظمة تبدو في حالة متخسبة، وبدلاً من بذل الجهد للتكيف أو النمو أو إكتساب مزيد من الفعالية، نرى بصورة رئيسية انعداماً للنشاط ومزيداً من السلبية.

5- **المنظمة الانفصامية:** تعاني مثل المكتئبة من فراغ قيادي، لا تستطيع التفاعل بسبب الخوف من التورط، وربما بسبب خيبات أمل سابقة، يجعل القائمين عليها يعتقدون أن معظم الاحتكاكات ستكون لها نهاية مؤلمة.

ما يظهر من خلال هذه الأمثاط الخمسة من المنظمات أن سلوكيات مثل التسييس التنظيمي تستفحل وتنتشر في المنظمات الثلاث الأولى، الارتياجية والقهرية والدرامية بأشكال ونسب متفاوتة، حسب طبيعة المنظمة وطبيعة القواعد الممعيرة لها، وحسب طبيعة الأشخاص المتفاعلين داخلها، وهكذا قد يلجأ أصحاب هذا السلوك إلى تسييس القوة ومن خلالها المصادر الضرورية المشكلة لها إلى التحكم والاكراه في الأولى والثانية، وقد يلجؤون إلى أساليب النفاق والممارسات المكيفيلية وإلى إدارة الانطباعات في الثالثة، بينما قد تبدو المنظمة الرابعة والخامسة اسقاط لما يعاني منه العاملون جراء أنشطة التسييس التنظيمي والمراوغات السياسية.

فريدريك لالو في كتابه المعنون بـ "إعادة اختراع المنظمات" يطلق على المنظمات التي تستفحل فيها ظواهر مثل التسييس التنظيمي مسمى المنظمات الحمراء، ويؤكد أن هذا النموذج يمكن رصده اليوم، حيث حجر الزاوية لهذا النوع من المنظمات هو التسلط الدائم في العلاقات بين الفاعلين في المنظمة "لذا فإن أفضل تشبيه رمزي يمكن أن يعبر عنها هو "قطيع الذئب"، فكما يقوم الذكر المتسلط أو المتفوق في قطيع الذئب بفرض مكانته وسلطته ضمن القطيع، يقوم زعيم المنظمة الحمراء بالاستعراض الدائم لقوته الضاربة وبتطويع الآخرين لإرادته في سعيه للبقاء في المنظمة (لالو، 2018، ص 57)، ففي أي لحظة تصبح فيها سلطته موضع شك، فإن هذا سيمنح الآخرين الفرصة للإطاحة به، لذا يحاول الزعيم تأمين درجة من الاستقرار عبر احاطة نفسه بأفراد من عائلته وأقاربه، ويشتري تبعيتهم عبر مشاركتهم الغنائم. والمنظمة من هذا النوع تعاني هشاشة متأصلة، لأن ديمومتها تعتمد على الخوف والاختضاع، وتتصف هيكلية السلطة في هذه المنظمات بالتقلقل الدائم كونها تقوم على أفراد يتصارعون من أجل تحصيل المزيد من القوة والنفوذ عبر ممارسات في مجملها تفتقر إلى الرصيد الأخلاقي.

.VII

التسييس التنظيمي وصناعة التوازنات

يؤكد ميشال كروزيه وتلميذه ايرهارد فريدبرغ، أنه لا يمكن اعتبار السلوكيات والعلاقات غير الرسمية في المنظمة مؤشر على نقص عقلنتها، لأن الفاعلين على عمومهم يقبلون أهداف المنظمة وينخرطون في مشروعها، لكن بالتوازي يطورون بدورهم استراتيجيات معينة للوصول إلى أهدافهم الخاصة، "نعيش عادة مع صور خاطئة تماما عن التنظيم، فنحن نبالغ في تقدير العقلانية كثيرا (crozier & Friedberg, 1977, p35)، وبالتالي يمكن اعتبارها اتفاقات أو توافق بين بعض الفاعلين، حيث تسمح لهم برسم أهداف ومصالح لا ترتبط بالأهداف والمصالح الرسمية للمنظمة، ومن ثم تقتضي تفاوضًا بين مختلف الفاعلين من أجل صناعة توازنات معينة تستند إلى جملة من الألاعب والمقايضات والتحالفات، فسواء تطابقت الرؤى أو تساوقت بين الجهات الفاعلة لا بد من الحصول على استيعاب أفضل لأشكال التواصل الثابتة أو المتغيرة.

وتوفر السياقات التنظيمية المجالات التي تحدث فيها هذه التوازنات، وهذا المنظور كما سبق وأن تطرقنا إليه "يرى المنظمة على أنها مسرح للسياسة وصراع القوى والتحالفات والتفاوض والمساومة، ويرى أن أهداف المنظمة وسياساتها وهيكلتها تتطور وتنشأ نتيجة عملية مستمرة من النزاع والتفاوض والمساومة بين الجماعات وتحالفات الأطراف الرئيسية في المنظمة (عباس، 2018، ص 34)، وبالتالي هذا النموذج من التفاعل السياسي يتأسس على المصلحة الخاصة، وعلى تأثيرات عمليات التشكيل التي تنسجها جماعات المصالح*، ويتأثر بشكل كبير بمدى حجم عضويتها وقوتها، وقدرتها على إدارة الصراع، "ولنتمكن من التمييز بين ما هو تعاوني وما هو سياسي، علينا في الواقع ألا نقف عند السلوكيات، بل علينا اعتبار الحوافز المحركة

* كلمة مصالح أيضًا "تتضمن موقفًا مشتركًا أو هدفًا مشتركًا بين أعضاء هذه الجماعة، وغالبًا ما يكون من النوع المادي، لكن في بعض الأحيان يكون موجهًا نحو الصالح الجماعي (مورلينو وآخرون، 2018، ص 326).

للأفعال، من هنا علينا أن نعتبر فعلاً تعاونيا كل السلوكيات التي يحركها السعي لمصلحة المؤسسة، وفعلاً سياسيا كل السلوكيات التي لا نهاية أساسية لها غير المصلحة الخاصة، سواء للأفراد أو الجماعات (القرطبي، 2017، ص 153-154).

لكن ينبغي التأكيد أن صناعة التوازنات في المنظمة من خلال كما قلنا التفاوض والمفاوضات والألعاب السياسية لا يحدث فقط بين الفاعلين، بل هو عملية مستمرة كذلك بين المنظمة ذاتها من جهة وبين الأعضاء المكونين لها من جهة أخرى، فالمنظمة تسعى دوماً كذلك للمساومة والتفاوض حول شروط تأمين مشاركة وتعاون الأفراد حتى تستمر، لفهم كل هذه التوليفات ينبغي توضيح ماهية السلوك السياسي ومستوياته واستراتيجياته.

1- ماهية السلوك السياسي

بداية ينبغي التأكيد أن "القضايا السياسية جوهرية بالنسبة إلى علم الاجتماع، فلا جدوى لأي مناقشة حول علم الاجتماع، وخاصة إزاء ما يتعلق بنظرياته، من دون وضع القضايا ذات الطبيعة السياسية في الحسبان (كيد وآخرون، 2012، ص 07).

إذا أردنا أن نتطرق إلى السياسة ولو باقتضاب من الضروري التمييز بين السياسة كعلم والسياسة كممارسة^{*} فهي كما يؤكد المهتمين بها ليست علم فحسب بل وفن وأي فن إنه فن تحقيق المستحيل باستخدام كافة الموارد المتاحة، وهي قبل ذلك علم له مفاهيمه، ومصطلحاته الخاصة به وله قواعده التي يتأسس بها ومن خلالها، أما كممارسة وتصرفات وهذا الذي يهمنا فهي كما يؤكد محمد سبيلا في كتابه "بالسياسة وللسياسة" بدون شك إحدى أكثر الممارسات الإنسانية تعقيداً وتشابكاً، إذ تلتحم وتتغام في الفعل السياسي كل مكونات وأبعاد الواقع الإنساني بكل تعقيداته وتجلياته الظاهرة منها والخفية " ففيها يندغم الواقع بالوهم، والوعي باللاوعي، والمعطى العيني بالمتخيل مثلما تتصافر فيها كل أبعاد وعناصر الواقع الإنساني النفسية والاقتصادية والاجتماعية واللغوية في وجهها الواقعي واليوتوبي (سبيلا، 2010، ص 05)، لذلك من المهم التمييز ابستمولوجيا بين أخلاقيات الفاعل وأخلاقيات المجال، أي بين السياسة كعلم والسياسة كممارسة، "وإن كان من المنطقي أن تستند الثانية على الأولى، ولكن جرى

^{*} يذهب كات ناش في كتابه "علم الاجتماع السياسي المعاصر" إلى التأكيد أن علم الاجتماع السياسي المعاصر يهتم بالسياسة الثقافية التي يمكن أن نسميها أو نطلق عليها تسييس وتوجيه علم السياسة، ومن هذا المنظور "فإن أهمية الأحداث تكمن فيما تعنيه تلك الأحداث لأولئك الذين يقومون بتفسيرها ويعملون أو يتصرفون على أساس ذلك (ناش، 2017، ص 03).

العمل على الانفصال بين السياسة العلمية والسياسة العملية (العزاوي، 2018، ص 30)، والفهم الحديث يقوم على الفصل بين الأخلاق والسياسة فضلاً واضحاً، فالسياسة هي مجال للصراع حول المكاسب والمصالح الفردية والجماعية، وفي هذا الصراع تأخذ المعيارية الأخلاقية درجة ثانوية، وهي كتمارسه إذن تبقى متعددة العناصر ومتباينة الأوجه، وتتساقق في تأثيراتها على البيئة الداخلية للمنظمة، نظراً لمؤثراتها المتعددة التي تكون موجهة من الفاعلين، وهذا معناه أن التسييس التنظيمي يدخل ضمن أبجديات السياسة العملية التي تترجم الأهداف المنضوية تحت استراتيجية ما والتي تتموضع في أطر العمل وسياقاته.

فالسلك السياسي عند فيفر (1981)، "هو الأنشطة التي يمارسها الأفراد أو (الأقسام) في المنظمة لاكتساب وتنمية القوة وغيرها من الموارد للحصول على نتائج مفضلة في موقف معين يتصف بعدم التأكد* أو عدم الاتفاق على الاختيارات (السالم، 2009، ص 185)، وعادة ما يكون "الهدف من السلوك السياسي تحقيق مصلحة ذاتية، داخل التنظيم، بغض النظر عن اتفاق هذه المصلحة مع أهداف المنظمة (زناقي، 2015، ص 291).

وبالبحث عن محددات أو موجّهات السلوك السياسي حددت دراسة حديثة أجراها (غيبسون وزملاؤه عام 2012) وبينت "بأن أبرز السمات الشخصية، لأصحاب السلوك السياسي الفعال هي (العنزي، 2016، ص 336):

- قابلية التفسير والتعليل والتوضيح والتقديم الواضحة للحالة أو المنظمة أو الوضعية.
- التحسس العالي اتجاه المواقف والمرونة في التعامل.
- البراعة الاجتماعية في العلاقات الودية غير الرسمية.
- التأهيل الشخصي والعلمي المناسبين.
- حسن المعشر والمقبولية الشعبية من قبل الآخرين.
- لاعب قوي في المناورة والايديكيت والدبلوماسية.
- راصد بجديّة للمشكلات الصعبة والمعقدة.

* عدم اليقين والتأكد في المنظمة في تحليلنا يرتبط بمناطق الظل التي تكلم عنها ميشال كروزيه والتي سنأتي على ذكرها، موسوعة بلاكويل لعلم الاجتماع عرفت عدم اليقين بأنه "بناء معرفي غير واضح المعالم، أو غامض، أو متناقض، يتسبب في إثارة مشاعر عدم اليقين (إيلوز، 2022، ص 69)، وقد جعل عالم الاجتماع الألماني نيكلاس لوهمان من "اليقين سمة مركزية في التفاعلات الاجتماعية، وحسبه، فالحد من التعقيد وعدم اليقين هو عنصر أساسي في السيرورات الاجتماعية (إيلوز، 2022، ص 68).

وبالمقابل أوجدت دراسات أخرى، بأن السمات الشخصية للأفراد الفاشلين في السلوك السياسي من الذين يتصفون بالسلوك الدفاعي، هي الشعور العالي بالاجهاد والتوتر والممل وعدم الأمان، والإغتراب، فضلاً عن تدي الكفاءة الذاتية وضعف الرصد الذاتي للمشكلات والمواقف في المنظمة، لذلك عادة من ينتهجون سلوك التسييس في المنظمة يتمتعون بقدر عالي من الذكاء والدهاء، لإمتلاكهم قدرات عالية على إستغلال الفرص وقنصها، وتكييفها باستعمال العلاقات وليّ عنق القواعد لصالحهم وهذا ما سنتطرق له بالتفصيل في النفاق التنظيمي والممارسات المكيافيلية.

وفي المجمل يتفق الباحثون على أن السلوك السياسي يتصف بعدد من الخصائص فهو يتنامى ويتوسع في التنظيم غير الرسمي للمنظمة، وبالتالي هو غير معترف به وخارج نطاق الشرعية والمقبولية، ومن يتصف به أو يمارسه يسعى من خلاله الى المنفعة والمصلحة الشخصية له أو للجماعة المنتمي إليها، إذن هو سلوك مقصود وواعي.

وفي هذا الجدول سنركز على أهم هذه التعاريف المؤصلة، بما يتفق مع ما نسعى الى تبيانها:

الجدول رقم 3: بعض تعاريف التسييس التنظيمي

المصدر	التعريف
Brunsson: 1989, p32	مجموعات مختلفة ذات مصالح متباينة تتفاعل مع بعضها البعض في عمليات متنوعة - مثل التفاوض، التهديد، الابتزاز، إلخ تعمل كل مجموعة في مصلحتها الخاصة، ونتيجة التفاعل بينها هي توزيع معين للموارد، المزاياء، أو السلطة إنها نوع من السياسة القائمة على التبادل.
Ferris & King : 1991, p63	السلوكيات التي يتم تكييفها لتكوين التأثير الذي يعطي الانطباع بأن أداء الفرد يتطابق مع المعايير التي تضعها المنظمة.
Pfeffer: 1992, p27	ترتبط مفاهيم القوة والسياسات التنظيمية ببعضها البعض؛ حيث يعرف معظم المؤلفين، السياسات التنظيمية على أنها ممارسة أو استخدام القوة، مع تعريف القوة على أنها قوة محتملة.
Kacmar & Cartso : 1994, p3	المدى الذي يعتقد فيه الأفراد أن بيئة عملهم تمتاز بالتسييس وتحقيق الذاتية للبعض والتي قد تكون عادلة أو غير عادلة حسب وجهة النظر الفردية.

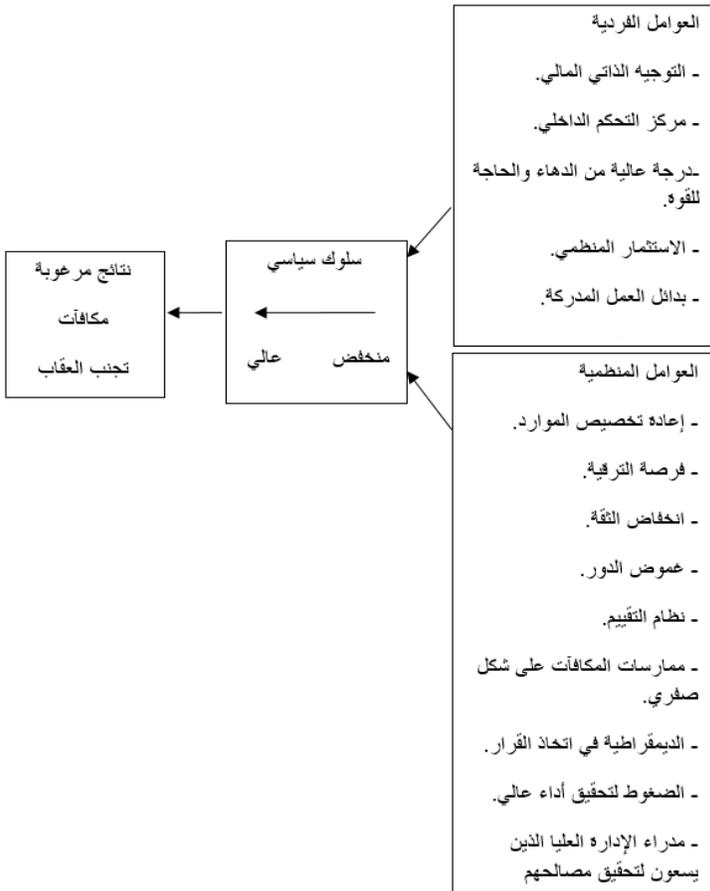
عمليات التنظيم التي يتم من خلالها ترتيب سلوكيات الفاعلين محليًا هي عمليات سياسية بالمعنى الكامل للكلمة.	FRIDBERG: 1997
جهود الأفراد أو المجموعات داخل المنظمات لتعبئة الدعم أو المعارضة تجاه الاستراتيجيات أو السياسات أو الممارسات التنظيمية التي تهمهم أو تؤثر في مصالحهم	Samuel, Bacharach & Edward, Lawler: 1998, p69
الممارسات التي يؤديها الموظفون لتحقيق أهدافهم وتعزيز مصالحهم الذاتية، من دون اعتبار رفاهية الآخرين أو مصلحة منظماتهم.	Kacmaretal : 1999, p385
سلوك العاملين في المنظمة الخادمة لذواتهم والهادف لتحقيق مصالحهم الشخصية، أو تحصيل عوائد وفوائد على حساب الآخرين في نفس المنظمة وأحيانًا 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 المدبرون أو الأعضاء الآخرون في المنظمة لزيادة قدرتهم واستخدامها بفعالية في تحقيق أهدافهم والتغلب على المقاومة المعارضة.	Jones & George : 2003, p560
السلوكيات التي تقع خارج أنظمة النفوذ الشرعية (أو على الأقل خارج الاستخدامات والوظائف الشرعية لهذه الأنظمة)؛ وغالبًا ما تعارض هذه الأنظمة؛ بمعنى آخر، هذه السلوكيات والإجراءات غير شرعية من الناحية الفنية، وغالبًا ما تكون سرية.	Mintzberg: 2003, p247
لعبة القوة وتكتيكات التأثير المصممة لإنجاز أفضل النتائج الشخصية للقائم بها.	Gadot: 2007, p662
سلوك وظيفي والذي يكون مفيد للجميع من مجرد مهارة أو دوافع سياسية لقلّة من السياسيين.	Vredenburg & shea-VanFossen : 2010, p41

<p>عملية التأثير الاجتماعي المقصودة، والتي يتم من خلالها الصياغة الاستراتيجية للسلوك بهدف تعظيم المنافع الشخصية في الأجل القريب والبعيد.</p>	<p>Dubri : 2013, p5</p>
<p>عندما تغلب قوى السلطة والخبرة و/أو الثقافة الراسخة قدرة المنظمة على التغيير، قد تكون السياسة هي الطريق الوحيد للمضي قدماً، يجب تفكيك المنظمة قبل إعادة بنائها مرة أخرى. هنا تأتي الساحة السياسية للإنقاذ!</p>	<p>Mintzberg: 2023, p167</p>
<p>يُستخدم مصطلح "السياسات" لوصف ما يفعله الناس للتأثير على صانعي القرار، وتحقيق أجندات خفية، والترقي في حياتهم المهنية بشكل خفي، غالباً على حساب الآخرين.</p>	<p>Kelley Reardon: 2023, p11</p>

2-العوامل التي تسهم في ظهور السلوك السياسي

أوجزتها ماجدة العطية في كتابها "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة" في الشكل التالي:

الشكل رقم 4: العوامل المؤثرة على السلوك السياسي



المصدر (العطية، 2003، ص 271).

تتحدد العوامل التي تسهم في ممارسة السلوك السياسي وقد تتحدد بعوامل فردية وسمات شخصية، وقد يشكل المناخ السائد في المنظمة، والقواعد والإجراءات ميدان خصب لتنامي ممارسة هذا السلوك.

أ- العوامل الفردية

في المجمل هناك اتفاق أن سمات ومميزات الذين يتميزون بهذا السلوك لهم درجة عالية من التوجيه الذاتي نحو تحصيل المصالح والمرامي التي يسعون خلفها، وبسبب اعتقادهم

وادراكهم بأنه بمقدورهم السيطرة على مختلف التواترات، فهم أكثر استعداداً للمبادرة ويحاولون دائماً معالجة المواقف بجعلها تصب في صالحهم، مستغلين دهائهم وقدرتهم على الاحتيايل والمناورة، لذلك يسيسون كل الوسائل ويطوعونها لخدمتهم، وزيادة فرصهم في النجاح وكلما زادت بدائل وفرص العمل أمامهم كلما زادت ممارستهم للتسييس.

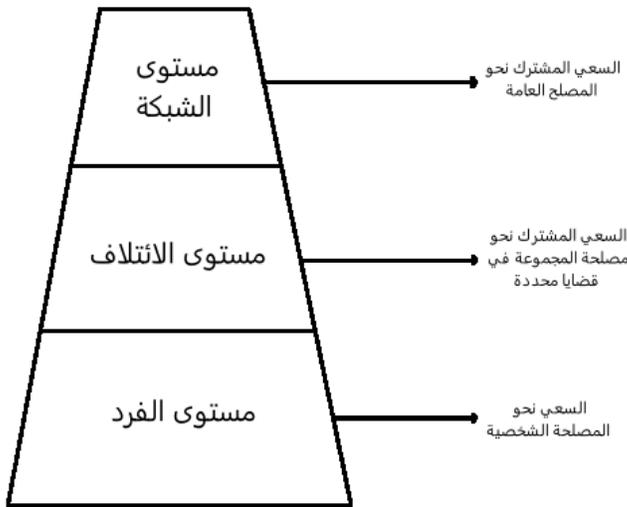
ب- العوامل المنظمية

حين يتم تخصيص الموارد في المنظمة وعلى حسب كميتها وندرتها يلجأ الفاعلون الى ممارسة السلوك السياسي لتحقيق أكبر قدر منها، أما حينما تتوفر فرص للترقية والتصعيد التراتبي يستفحل السلوك السياسي ويشتد سواء من قبل المعني بالترقية أو من المسؤول عنها، خصوصاً اذا كانت المناصب محدودة ودرجات الترقية واجراءاتها غامضة، وهنا يلعب نظام تقييم الأداء دور حاسم في العملية وقد يسيس هذا النظام بالكامل لضمان الولاءات سواء بالإيجاب بمنح ملاحظات ودرجات عالية أو بالسلب بإستعماله كنوع من الجزاءات والعقاب، والمكافآت تنحو بنفس الاتجاه فقد تُعظم بسخاء زائد أو تُقزم الى درجة الحرمان، لهذا كلما تم الاعتماد على المعايير الشخصية سواء في الترقيات أو التقييم أو تقديم المكافآت، وكلما كان التركيز على مقاييس أحادية النتائج، وكلما طالت الفترة الزمنية المقررة، كلما لجأ الفاعلون الى السلوك السياسي لضبط اتجاه هذه العوائد بما يخدم مصالحهم، سواء من طرف المنتفعين منها أو من الذين لديهم القدرة على توجيهها، أما بالنسبة لإعتماد الأسلوب الديمقراطي ومشاركة وسائل القوة فهذا لا يتوافق ولا ينسجم مع رغبات المسؤولين النافذين لأن ذلك يقلل من مساحة تحكمهم وسيطرتهم، وفي الأخير مناخ الثقة مؤشر مهم في ظهور هذا السلوك وممارسته وهو يعمل بإطراد مع السلوك السياسي فكلما قلت الثقة زادت ممارسات السلوك السياسي والعكس بالعكس.

3- مستويات تكثف السلوك السياسي في المنظمة

يمارس السلوك السياسي على ثلاث مستويات في المنظمة، قد يكون على المستوى الفردي وقد يأخذ شكل ائتلاف، وقد يتجسد على مستوى شبكة من العلاقات، والمؤشر الناظم الذي يجمع بين هذه المستويات هو السعي نحو تحقيق المصالح الشخصية سواء بطريقة منفردة أو جماعية، لذلك يصعب تقدير مسارات هذا السلوك والحكم على الخطوط النهائية التي قد يصل اليها، خصوصاً مع تنوع البيئة الحاضنة له، حيث تختلف من منظمة الى أخرى، والشكل يبين هذه المستويات التي يتجسد من خلالها هذا السلوك:

الشكل رقم 5: مستويات السلوك السياسي في المنظمة



المصدر: عن (Kreitner, R, & Kinick, A. (2001), جلاب 2011، ص 442).

1-3- على المستوى الفردي

يسعى الأفراد في هذا المستوى وراء مصالحهم الشخصية، بإستخدام كل الملكات التي يحوزونها، ويطورون استراتيجياتهم من خلال الوضعية التي يتواجدون فيها، ومن خلال حجم العضوية التي يتمتعون بها في المنظمة، ويوظفون عناصر القوة بكل أنواعها (منصب، خبرة، كاريزما، تحكم في مسار المعلومات، شبكة علاقات، موارد نوعية...الخ)، لتعزيز الرهان الذي يسعون إلى تحصيله.

2-3- مستوى الائتلاف

يتشكل الائتلاف عادة اتفاق مجموعة من الأفراد والفاعلين على تحصيل مصلحة مشتركة أو مصلحة ذاتية لكل واحد لكن ضمن الجهود الجماعية للائتلاف، وهو عبارة عن مجموعة غير رسمية وفي العادة يكون تجمع الأفراد في شكل ائتلاف مؤقت ينحل عقده وينفطر بمجرد تحصيل ما كانوا يسعون وراءه، "ويفترض تحليل الائتلافات أن المنظمات التي تتشكل فيها، الائتلافات تكون منظمات ذات تنظيمات سياسية داخلية كثيرة، مع وجود تحولات حليفة وتحولات في توازن القوة (هال، 2006، ص 268)، إذًا يقوم الائتلاف أو التحالف على النشاطات السياسية لأطرافه، أكثر من استناده على السلطة التخصيفية أو البيروقراطية أو التنفيذية،" وقد

ينتج عن انتشار النشاط السياسي في المنظمة عدم وجود تحالف قوي بالقدر الذي يتيح السيطرة على الأمور، وغياب أهداف كلية للمنظمة، وعدم وجود توجه عام للمنظمة (سيزلاقي، ولاس، 1991، ص 267).

في الدراسة المتميزة التي قام بها (دالتون 1959) ورغم قدمها إلا أنها مازالت تمثل واقعا عينيا في المنظمات حيث وجد أن الاتحادات كانت عنصرا مهما في نظام القوة (أوضح دالتون أن المصلحة الذاتية الشخصية تأخذ تكوين إتحاد بين أفراد من مختلف قطاعات المنظمة وقد أوضح هال في تقديمه لدراسة دالتون أن "تحليل الاتحادات والائتلافات يمكن أن يقود الواحد الى أن يرى المنظمات كسيفساء خادعة من الاتحادات، المتصارعة وسريعة التغير، التي تخترق الولاءات الإدارية والتقليدية (هال، 2006، ص 269).

3-3- مستوى الشبكة

تتشكل مجموعة الشبكات من علاقات الزمالة والصدقة سواء في نفس الميدان ونشاط العمل والوظيفة أو خارجه وقد تمتد حتى الى خارج نطاق المنظمة، والأفراد المشكلين لهذه الشبكات يبحثون عن دعم واسناد طويل الأمد بقصد تحقيق مصالح مشتركة متبادلة، وهذا المستوى يتصف بالديمومة على خلاف الائتلاف، "وكل فرد وكل جماعة يشكل شبكة من العلاقات الاجتماعية ينتمي اليها، تقوم على تبادل المنافع والمصالح، وكل شبكة ضمن العلاقات الاجتماعية تدخل في علاقات متباينة مع الشبكات الاجتماعية الأخرى، لتعطينا في الأخير شبكات اجتماعية متداخلة بطريقة معقدة (قاسيمي، 2017، ص 183).

يؤكد ناصر قاسيمي في كتابه "سوسولوجيا التنظيمات"، أننا عندما نقيم علاقة مع شخص آخر فإننا لا نقيمها معه كشخص فقط وإنما نقيمها مع شبكة العلاقات الاجتماعية التي ينتمي اليها، فإذا طلبنا منه خدمة ما، ولم يستطع الإيفاء بها، فهو يلجأ الى أشخاص آخرين في شبكة العلاقات التي ينتمي اليها، أما شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة فتتميز بالمرونة فهي تتسع وتضيق حسب طبيعة المصالح المتبادلة بين الأفراد والجماعات، وحسب مميزات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وحسب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

4- مجال تحرك الفاعلين داخل المنظمة

شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة تتميز بالتعدد والتشابك، "من خلال ما تفرضه لوائح التنظيم الرسمي من إجراءات ومعايير، وكذا تأثير التنظيم غير الرسمي بما يفرضه من اكرهات وامتيازات، بالإضافة الى كونها امتداد لشبكة العلاقات خارج المنظمة، حيث يسعى كل

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

فاعل سواء كان فردا أو جماعة، الى نسج شبكة من العلاقات بما يتوافق وأهدافه ومصالحه (مرهون، بلوم، 2023، ص356).

وهي ترتبط بمجموعة من المتغيرات التحليلية، منها متغير المجال "الفاعل الاجتماعي داخل المنظمة يتحرك ضمن مجال قانوني تنظيمي من جهة، وداخل مجال ثقافي أو معياري من جهة ثانية، وأخيرا داخل مجال استراتيجي (بن عيسى، 2010، ص101-103).

4-1- المجال التنظيمي

إن ما يطلق عليه اصطلاحا 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 للسلطات والمسؤوليات وتحديد للمهام والنشاطات...

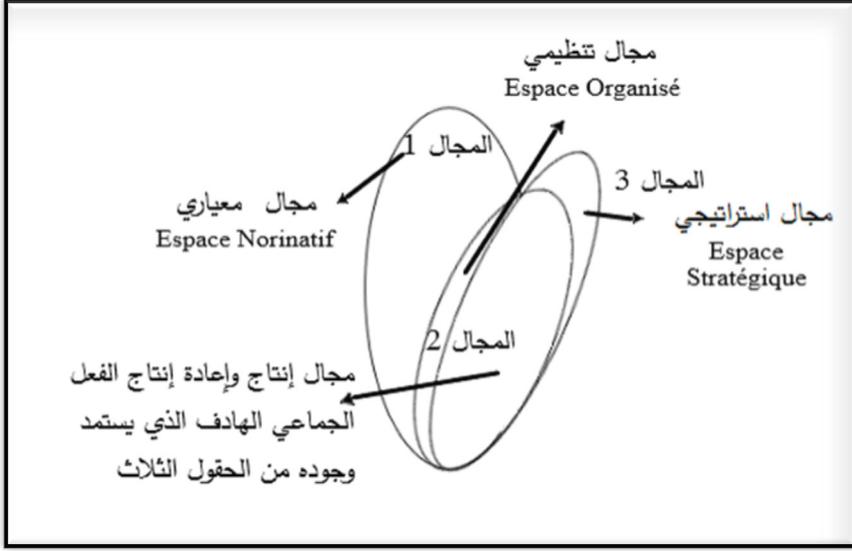
4-2- المجال المعياري

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...

4-3- المجال الاستراتيجي

كما بينا في الحقل التنظيمي مهما كان هذا الأخير مشكلا ودقيقا 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 دائما له سبب لوجوده، أو هدف ما يسعى الى تحقيقه مهما كان هذا الهدف بسيط وجزئي.

الشكل رقم 6: يبين مجالات تحرك الفاعل داخل المنظمة



المصدر: (بن عيسى، 2010، ص104).

5- التسييس التنظيمي بين الرهانات والإكراهات

هناك فصيل من البحاثة والمهتمين بالتنظيمات من يؤكد أن الجبل الجليدي العائم فوق سطح الماء، إنما يمثل جزئه الصغير العائم، التنظيم الرسمي مع ما يمثله من قواعد وإجراءات مرسومة وظاهرة، بينما الجزء الأكبر من الجبل الجليدي يقبع تحت السطح، وهو ما يبرز حجم وأهمية العلاقات الخفية والمضمر، والتي تتطلب البحث الجاد والمتبصر لتبيان حقيقة اشتغالها، ولعل هذا ما أبرزته دراسات ميشال كروزيه عندما أكد على التقاطع الكبير بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في المنظمة، فرغم وجود قواعد ومعايير دقيقة وواضحة، إلا أنه في كل مرة يسعى الفاعلون إلى تأكيد استقلاليتهم تجاه هذه الإجراءات والقواعد الممعيّرة، "ففي حالة أي صراع يلجأ الفاعلون إلى التنظيمين معاً للاستعانة بهما لإحداث التوازن بين القوى، أو للانتصار على الخصم (قاسيمي، 2017، ص 14)، فسلوك الفاعلين وتفاعلاتهم فيما بينهم وعلاقتهم بالمنظمة، إنما هو ترجمة لإستراتيجياتهم التي يبنونها ويشكلونها انطلاقاً من

رهانات* الموارد التي يحوزونها وإكراهات الوضعيات التنظيمية التي يجابهونها، وحتى يتسنى لنا فهم سلوكياتهم علينا أن نفهم استراتيجياتهم، وهذا يقودنا بالضرورة إلى تحديد سلطتهم الظاهرة والخفية التي يحوزونها داخل المنظمة لأن "كل العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين، أي كيانات تتميز بمستوى من الاستقلالية الذاتية يسعون إلى تحقيق أهداف خاصة، مهما كانت وضعيتهم المهنية والهرمية يستحوذون بشكل أو بآخر على درجة معينة من السلطة في علاقاتهم بعضهم البعض أو في علاقتهم بالمنظمة (بن عيسى، 2010، ص 35-36)، وفي كل الصراعات تتكون فجوة بين الرهانات المضمرة التي تختفي وراء الأهداف التي يصرح بها الفاعلون، فتتحول الرهانات إلى أهداف يسعون سعيًا حثيثًا لتحقيقها في ظروف تطبعها الإكراهات، وفي الغالب تمثل الرهانات تحقيق موارد نوعية مثل الحصول على مزيد من السلطة وتحسين المواقع بالاتجاه صعودًا نحو التراتبية الهرمية، أو في توسيع نطاق الاستقلالية،" وعليه، يمكن أن يصبح سلوك العاملين سياسيًا، عندما يكتسب تصرفات وسلوكيات مؤثرة للحصول على نتائج جيدة في الاستراتيجيات والخطط المقررة في المنظمة (العنزي، 2016، ص 227).

فالاشتغال الواقعي للمنظمة إذًا، هو نتيجة تسويات تحدث بين الفاعلين، في جميع المستويات، إنهم يستثمرون كل الفرص المتاحة لتحقيق مكاسب أفضل، وهذا بالضبط ما أكده جيفري فيفر ضمنيًا لأنه من الصعب التفكير في أوضاع تكون الأهداف فيها متناقضة، والحقائق واضحة المعالم إلى درجة لا يعود فيها مجال للاجتهد والحلول، فكل فاعل أو جماعة من الفاعلين داخل المنظمة إنما تحركهم أهدافهم الخاصة التي يعملون على تحقيقها وفق الوضعيات التي يتواجدون عليها، فينخرطون في توظيف استراتيجيات تجعل من الصعب التنبؤ بسلوكياتهم، لكن من الممكن فهمها ومن أجل فهمها يجب ملاحظة سلوكياتهم، ويتطلب التحليل الاستراتيجي محاولة تعيين كيف يحدد كل فاعل الوضعية التي يشترك فيها من خلال المشكلات أو الإكراهات التي يجابهها، "وهذا يعني أن إمكانيات العمل ضمن علاقات القوة والسلطة تشكل مظهرًا أساسيًا ورهانًا، يتمتع خلاله جميع الفرقاء بهامش متغير من الحرية(مرهون، بلوم، 2023، ص 271).

فاعتماد كروزيه في تحليله لعلاقات القوة والسلطة في المنظمات، يبين أن الفاعلين عقلانيين ولكنهم يتمتعون بعقلانية محدودة، فهم يصطدمون أثناء تحصيلهم للنشاط النفعي بمقاومات

* الرهان هو القيمة التي يسندها الفرد إلى فعل أو نشاط معين ما، يمكن أن يكسبه أو يخسره، بغض النظر عن الأهداف المتوخاة من النشاط ذاته (القرطبي، 2017، ص 273).

وقيود تعود بالأساس إلى البنيات المختلفة والتي يشكلون هم أنفسهم جزءًا منها، وهكذا فإن نقطة الانطلاق المفصلية عند كروزيه في نظرية التحليل الاستراتيجي تتحدد من خلال تعاملها مع المنظمة كمنسق سياسي، ينبري فيه الفاعلون في علاقات صراع وتفاوض، أو ما يطلق عليه كروزيه قواعد اللعب، وهذه الأخيرة في حد ذاتها تشكل رهانا بالنسبة لكل الفاعلين أثناء سريانها، فيحدث تفاوت وتفاضل في المكاسب التي يحققونها، باستخدام استراتيجيات متنوعة هجومية تسعى إلى رفع وزيادة المكاسب، أو دفاعية يكون همها الإفلات من الضغوط والإكراهات عن طريق الاختفاء وراء هامش الحرية المتاح، و" استراتيجيات الفاعلين دائماً ما تكون عقلانية، ولكن بعقلانية محدودة وظرفية، لا يتعلق الأمر فقط بحدود ناتجة عن نقص المعرفة أو المعلومات، بل بظاهرة مرتبطة بالتمثيلات والقدرات المعرفية، كل فرد يرى المنظمة من منظور أهدافه (مثلاً، يقدّر المسوقون وظيفتهم مقابل العاملين في الإنتاج الذين يفعلون الشيء نفسه، إلخ)، ولكل فاعل مجال اختصاص خاص ومعرفة محدودة بهذا المجال، فلا يمكن لأي فاعل إلا أن يدافع عن مجاله، ويفعل ذلك بحماس أكبر لأنه يستمد قناعاته من ممارسته اليومية ومن منطقته الخاص (Bernoux, 2010, p127).

فيليب برنو، في كتابه "سوسيوولوجيا الشركات" يقرر بيان التحليل الاستراتيجي، يُدخل مفهوم الفاعل، بالمعنى المسرحي لتفسير الأدوار، ولكن دون إلغاء السياق الذي تخلقه المنظمة، ودون الاكتفاء بالبداية من الفاعل وأهدافه ومنطق فعله، ومعزل عن هذا السياق، فقد يؤدي ذلك إلى مآزق مشابهة - ولكن معكوسة - لتلك الموجودة في نماذج النظريات الكلاسيكية، إذا تم التفكير في فاعل منفصل عن بيئته ومُعزّف بشكل مجرد، فلا يمكن تحليل الفاعل أو المنظمة بمعزل عن بيئتهما، التفكير في الفاعل، إذن بمعزل عن المنظمة يؤدي إلى تبسيطات تحاول تفسير العلاقات بين الفرد والمنظمة بناءً على احتياجات الأفراد، سواء كانت مادية أو نفسية، وبذلك سيتم تفسير الاختلالات في المنظمة بعدم إشباع هذه الاحتياجات، ثم إن تقييم احتياجات معينة يختلف من فرد لآخر، وبالتالي لا يمكن ترتيبها بشكل هرمي ترتيبي، التبسيط الآخر الذي يشوه التفكير بناءً على الفاعل هو الذي يعتمد على التحليل من منظور السوق، أي أن العلاقة بين الفرد والمنظمة تُبنى وفقاً لنموذج التكافؤ من نوع "المساهمة-المكافأة"، حيث الفرد أو الفاعل يتوقع مكافآت من المنظمة ولن يلتزم بمساهمته إلا إذا كانت المكافآت مرضية ومجزية له، التفكير بهذه الطريقة حسب فيليب برنو، يعني تبسيط معايير سلوك الفاعل من خلال ربطها به فقط، فإذا كان صحيحاً أن الفرد يأخذ في الاعتبار تطلعاته ومشاريعه، فإنه يعيد تعريفها بناءً على الفرص

التي توفرها له مواقف العمل التي ينخرط فيها، أين يمكن لأي شخص أن يتطلع إلى منصب أو وظيفة معينة لأسباب لا حصر لها.

تظهر السلطة كعلاقة تشمل التبادلية والتفاوض، وتعمل هذه العلاقة كتبادل يعدل مواقف الفاعلين، بدلاً من عرض الأفراد في نموذج هرمي رسمي حيث لكل شخص مكانته التي يحتفظ بها، تسمح هذه الطريقة في قراءة علاقات السلطة بفهم أنها يمكن أن تستخدم لإعادة توزيع الموارد التي تؤثر على المستوى النسبي للقدرة الاستراتيجية للفاعلين، وحتى إذا كانت علاقة السلطة غير متوازنة، فإنها تستمد مواردها من شرعية يمكن أن يحملها كل فاعل ولا يمكن لأي ممارسة للسلطة الاستغناء عنها.

أما بالنسبة لبيار بورديو فإنه بقدر ما تكون إكراهات القواعد محملة بقوة تعسفية معينة، بقدر ما يميل الفاعلون إلى احترام المواضع من خلال تجسيد درجة عالية من القولية الشكلية للممارسات، تجعل درجة تشفير الممارسة^{*} يتناسب مع ما تفرضه هذه الإكراهات.

هذه الاستراتيجية ترى أن الأفعال الاجتماعية تتسم بانعدام اليقين العملي، لأنها حسب بيار بورديو تؤول إلى قواعد وهذا " للاعتراف للفاعل باستقلالية وفاعلية نسبيتين ستسمحان له بتكييف أو خلق وسائل لمواجهة وضعيات جديدة (أحجيج، 2018، ص97)، فقد حاول بورديو أن ينسج مفهوم مختلف للإستراتيجية بعيد عن إقتضاءات العقلانية الاقتصادية الفجة، من خلال سيورة حساب عقلائي يجسدها الفاعل أو الفاعلون وراء مصلحة ما، يبتغون تحقيقها وتحصيلها، ضمن حقل يتميز بخصوصية الرهانات التي تميز فضاءه فهي تميل إلى التقريب بين الفاعلين رغم تنافسهم المحموم، "تفرض البنية إكراهاتها على طرفي علاقة الهيمنة، إذًا، على المهيمنين أنفسهم حيث يستطيعون الاستفادة من ذلك على الرغم من كونهم، بحسب مقولة ماركس: « مهيمن عليهم من الهيمنة » (بورديو، 2009، ص 107)، يقرر بورديو من خلال نظرية الممارسة أن الفاعلين يمتلكون منطقتًا عمليًا هو منطق الممارسة، ورغم أن عملية تفكيرهم في ذاتها تعكس آلية عمل الهابتوس، فإنه - أي الهابتوس - يقدم الآليات التي من خلالها يتخذ الفاعلون الخيارات وينتقون الاستراتيجيات التي يوظفونها "ورغم أن التطبع بناء داخلي يقيد الفكر واختيار الأفعال، لكنه لا يملئ هذه الأشياء على الفرد (ريترز، ستينسكي، 2021، ص 768)،

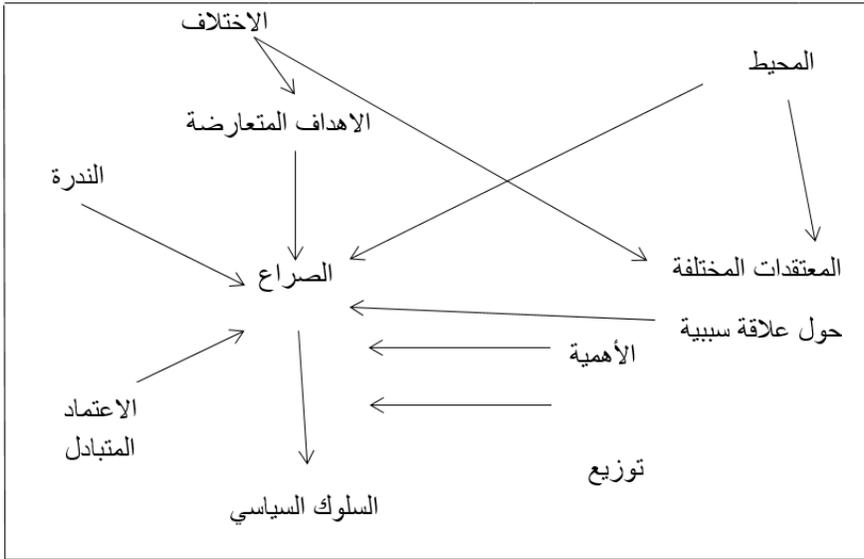
^{*} تشفير الممارسة هنا يعني الصياغة الشكلية وتبني سلوك شكلي معين وهي من طرق الالتفاف حول القواعد وصف بورديو استراتيجيتها بقوله إنها "التي تتمثل في اللعب طبقًا للقواعد، مع التأكد من أن الحق في جانبك، أن تتصرف وفق مصالحك وتبدو طوال الوقت مطبوعًا للقواعد (بورديو، 2002، ص 110).

وهذا يعني أن بورديو وخلافاً لموقف البنيوية يؤكد على غياب فكرة الحتمية، وهو نفس الموقف الذي يجسده كروزيه في التحليل الاستراتيجي أين يستبعد كذلك الحتمية سواءً الاجتماعية أو البنائية، إذ لا توجد أنساق وبنات اجتماعية مراقبة بالكامل، بل يوجد داخلها دائماً هامش للحرية يستغله الفاعلون.

6- آليات اشتغال التسييس التنظيمي

فهم الأسباب التي تجعل الفاعلين يختارون الانقياد الى احترام القواعد الشكلية للمنظمة، أو الالتفاف حولها، من خلال استراتيجيات معينة، تجعل سلوكياتهم في الغالب غير متوقعة، وهذا هو أساس وجوه المناورات السياسية، يمثل الرهان الحقيقي للمشتغلين في حقل دراسة المنظمات بمختلف أطيافهم، وخاصة علماء الاجتماع، فعادةً التسييس التنظيمي يعكس بطبيعته سلطة لاشرعية سواء فيما يتعلق بالوسائل التي يستعملها أو في الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فهو " الأنشطة التي يتم ممارستها في المنظمة من أجل الحصول على القوة وتعزيزها واستخدامها لتحقيق رغبات ومصالح مفضلة (لدى الفرد أو الجماعة) في موقف يسوده عدم التأكد أو خلاف بشأن البدائل (حريم، 2013، ص 187)، فيمارس الفاعلون التسييس لحماية ما لديهم، أو لزيادة تخصيص موارد إضافية، فهو الوسيلة التي من خلالها يحققون مصالحهم الذاتية الخاصة، بإستخدام القوة والتي حينما يُفعلونها ويحولونها الى أفعال فإنهم بذلك يمارسون التسييس (ممارسة القوة فعلياً وليس اكتسابها فقط)، "ترتبط القوة بشكل وثيق بالسلوك السياسي (أو كما يسميه البعض بالتكتيك السياسي، أو المهارة السياسية)، إذ تمارس القوة بطريقة المناورة للتأثير في القرارات من أجل تحقيق النتائج المرغوبة (العنزي، 2016، ص 336).

الشكل رقم 7: نموذج لشروط استخدام القوة



المصدر: (العديلي، 1995، ص 385).

وعادة يتم تسييس القوة لحماية أغراض خاصة، تفاعل كل من الندرة والاعتماد المتبادل واختلاف المعتقدات حول العلاقات السببية بين الفاعلين في المنظمة مع الأهداف المتعارضة لكل واحد منهم ينتج عنه صراع، يوظف فيه الفاعلون مختلف الاستراتيجيات والمناورات السياسية، "واعتماداً على طبيعة الألعاب المستمرة، فإن النفوذ سيكون ذا أهمية أكبر أو أقل في تحديد العمل داخل المنظمة (كليج، 2002، ص 142)، تعتمد تلبية الحاجة الى الموارد التي يسعى اليها الفاعلون على درجة الاستقلالية التي يتمتعون بها، وعلى قدرتهم على مراقبة أفعالهم وفهمها وتدبرها، الى جانب امتلاكهم للموارد والقدرة على الفعل، فيستبعدون منافسيهم الفعليين أو المحتملين من استخدام الموارد التي يهيمنون عليها، وهنا نجد أن هذه الأخيرة - أي الموارد - تبدو في نظرهم نادرة، ويعتقدون أنه لا يوجد ما يكفي منها لإشباع الجميع، "إذا كان الامر يتعلق بامتلاك الموارد، فهذا يعني أن حريتهم في الاختيار ستكون محدودة بالقرارات التي يتخذها من لديه القدرة على التحكم فيها (باومان، ماي، 2023، ص113).

إذن من العوامل الأكثر تأثيراً على سلوك الفاعلين في المنظمة ضمن عدة عوامل أخرى، والتي تفضي تفاعلاتها الى نتائج في كثير من الأحيان يصعب التنبؤ بها، عاملي القوة عندما تسييس وتأخذ بجانبها السلبي الطاغي والمهيمن، والعامل الآخر الصراع عندما يتم حصره في نقطة صفرية (ربح او خسارة)، فالحاصل أن المنظمات حليات للمنافسة، وداخل هذه الحليات يتم التنافس المحموم حول الموارد ذات القيمة وأكثر الموارد قيمة وندرة هي السلطة، بمختلف تجلياتها "فالقوة أو السلطة الرسمية بوصفها شكلاً من أشكال القوة هي أداة مهمة لتحقيق أهداف الفرد، لكن السلطة أحياناً تصبح هدفاً في ذاتها (سيمون، 2003، ص 304)، ولأن التسييس هو لعبة سياسية تظل في جوهرها وحقيقتها لعبة سلطة، لكن طبيعة هذه اللعبة طبيعة غير رسمية، وقد ذهب الكثير من العلماء ابتداءً من إلتون مايو الى الإقرار بأن التنظيمات غير الرسمية هي واقع الحياة العملية في المنظمة، بغض النظر عما تقوله لوائح المنظمة وميثاقها، فما يفعله الأفراد أو الجماعات بتفاعلهم فيما بينهم هو الحقيقة الفعلية للمنظمة.

.VIII

التسييس التنظيمي والبنى التنظيمية

من مسلمات الحياة التنظيمية المعلنة، السلوكيات العقلانية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم وغيرها من النشاطات التي تحكم سير المنظمة، لكن هذه الأنشطة تخفي مجموعة أخرى من السلوكيات التي تتمحور حول اكتساب السلطة ومن خلالها القوة والاحتفاظ بها وتعزيزها، فهم مثل هذه السلوكيات يمثل محور اهتمام سوسيولوجيا التنظيمات، فالنظر إلى المنظمات ككيانات سياسية، يعني أن المنظمات في الأساس تعمل من خلال توزيع السلطة وهيئة الأجواء لممارستها، وهي أيضاً هياكل سياسية توفر الفرص للأفراد لتطوير حياتهم المهنية والوظيفية وبالتالي توفر منصات للتعبير عن المصالح والدوافع الفردية، فتطوير الحياة المهنية والوظيفية، وخاصة في المستويات الإدارية العليا، يعتمد على تراكم القوة كوسيلة لتحويل المصالح الفردية إلى أنشطة تؤثر على الآخرين.

وهذا ما يستدعي التفريق بين التسييس التنظيمي والسياسات التنظيمية، هذه الأخيرة التي تشمل الأنشطة التي تتم داخل المنظمات لاكتساب وتطوير واستخدام السلطة والموارد الأخرى لتحقيق النتائج والمرامي المرجوة، لكن هذه السياسات تُفرض من قبل المنظمة وليس الأفراد، السياسة التنظيمية إذن تفرض من المنظمة بينما السلوك السياسي، أو التسييس يأتي من الأفراد، الأمر الآخر السياسة التنظيمية تنعكس وتتجلى في أشكال الآليات والقواعد التنظيمية، بينما السلوكيات السياسية ليست قواعد، ولا تحكمها ضوابط فهي سلوكيات تتجاوز القواعد والإجراءات، بل في كثير منها هي إستغلال للشغرات التي لا تمعيها القواعد، وبالتالي السياسات التنظيمية هي نشاط كلي، بينما السلوك السياسي هو نشاط جزئي، حتى وإن اتخذ شكل تحالفات أو تكتلات كما بينا في مستويات تكثف السلوك السياسي.

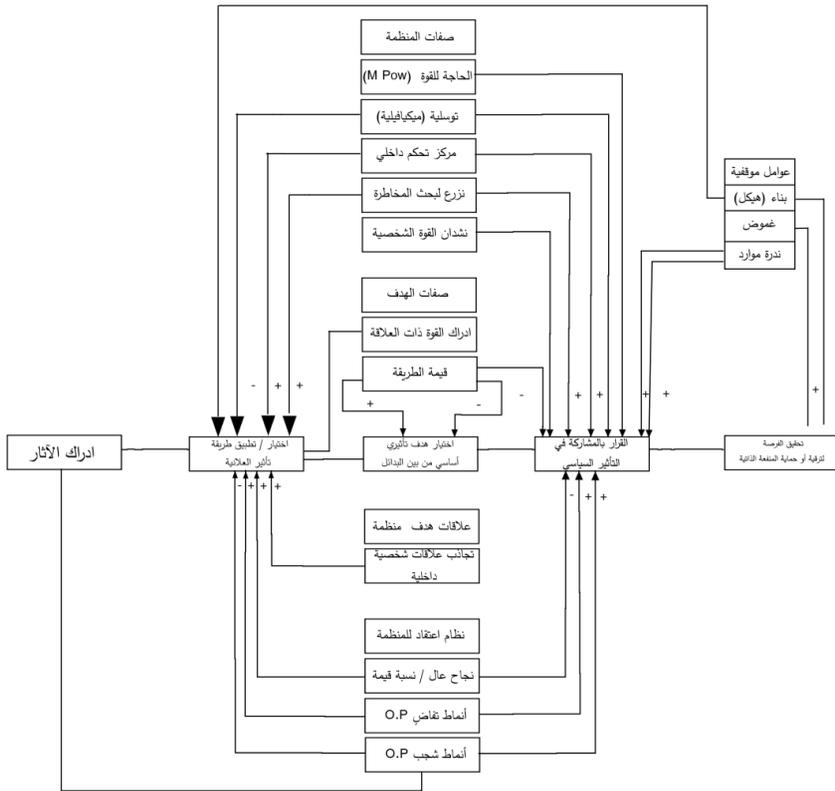
يؤكد بيتر داركر أنه "أثناء توظيف العمال عادة ما توظف الشركات العمال ككيانات كاملة... فعادة ما يأتي صاحب هذه اليد مع يده (داركر، 2013، ص303)، وهذا معناه أن أي

عامل داخل المنظمة يبحث عن محددات أو موجّهات لسلوكه داخل المنظمة، وإذا علمنا أن التسييس التنظيمي ومن خلاله السلوك هو استعداد نفسي قبل كل شيء، فإن ما يحدد هذا السلوك هو إدراك العامل أو الفاعل ماهية ودواعي مصالحه الذاتية وكيفية وطرق تحصيلها، لكن وعلى الرغم من أن التسييس التنظيمي ومن خلال أنه سلوك كما سبق وأن ذكرنا يتم خارج نطاق الشرعية في العادة ويرتبط أكثر بالتنظيم غير الرسمي، فإنه يكون مبعوث في كل مفاصل المنظمة، حتى في المستويات الدنيا، وإذا أخذنا في الاعتبار "المنافع التي يحققها الأفراد من استخدامهم للقوة فإنهم يحاولون اكتساب المزيد منها، ويعد السلوك السياسي التنظيمي أحد وسائل زيادة القوة (زناقي، 2015، ص 291)، وإذا علمنا أن مصادر قوة العاملين في المنظمة لا تختلف كثيراً عن مصادر القوة العامة وأن "الشيء المختلف هو أن هؤلاء العاملين في أسفل الهرم التنظيمي بإستطاعتهم أن يكسوا موارد أبعد ما يمكن أن يتصوره عقل، فقط لو أن مراكزهم كانت موضع تهديد (هال، 2006، ص 281)، وهذا معناه أن العاملين في المراكز الدنيا من التراتبية الهرمية لا يلجؤون الى التسييس التنظيمي في الغالب إلا كرد فعل وليس كفعل مقصود مثلما يفعل العاملون في المستويات التنظيمية الأخرى وبالأخص في المستويات العليا، "إن الطريقة التي يتفاعل بها الناس مع أعمالهم تنبع من توقعاتهم الذاتية ومن خصائص المنظمات (هال، 2006، ص 27).

ذكر ناصر محمد العديلي في كتابه "السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن" أن عدد من الباحثين عرضوا ما توصل اليه (ماديسون 1980) من أن "أكثر من 90% من المديرين الذين تم اجراء مقابلات معهم ذكروا أن السلوك السياسي التنظيمي يظهر بشكل جلي ومتكرر في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة أكثر من ظهوره في المستويات الإدارية الدنيا (العديلي، 1995، ص 386)، وهذا ما ألمح اليه تقريباً قاسيمي بقوله "ثم أن ظاهرة الصراعات المختلفة داخل المنظمة لم تكن لتؤدي الى إصلاح حقيقي طال المنظمة بل زادت في تعقيدها، وهي صراعات دارت خاصة على المناصب العليا وعلى الامتيازات التي تمنحها المنظمة دون الاكتراث إلى الواجبات مما أدى الى حالة من عدم التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الفاعلين (قاسيمي، 2017، ص 212)، لذلك سيكون تركيزنا على التسييس التنظيمي في المستويات الإدارية العليا نظرًا لتواتراته الكثيرة ومدى تأثيره على العاملين وعلى المنظمة في حد ذاتها. وقد اقترح بورتر وآخرون معه نموذجًا لتأثير السلوك السياسي في مستويات الادارة العليا، لإعتقادهم أن يظهر بشكل أكبر في هذه المستويات وهو موضح في الشكل التالي:

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

الشكل رقم 8: نموذج مقترح للتأثير السياسي في المستويات العليا (بورتر وآخرون 1982)



المصدر (العديلي، 1995، ص 387).

من خلال النموذج يؤكد بورتر وزملاؤه أن كل عنصر من العناصر الرئيسية يتأثر بواحد أو أكثر من عوامل الموقف أو صفات وخصائص الشخص المعني بالسلوك، وكل عامل تأثير من هذه العوامل له علاقة بعناصر النموذج الرئيسية، وبدورها عوامل التأثير لها علاقة بالقرارات والعمليات الذهنية لدى المعني وعناصر هذا النموذج بإختصار هي:

1- تحقيق فرص الترقية أو حماية المنفعة الذاتية:

يؤكد أن هناك عاملان يختبئان وراء هذا الاحتمال وهما: كمية وحجم هيكل المنظمة، مستوى الغموض واللاتأكد في الموقف.

فالهيكل التنظيمي القوي يحول دون تحقيق المصالح الذاتية لوجود رقابة محكمة وشفافية في المعايير المستخدمة في الترقية وغيرها، كما أن مستوى الغموض وعدم اليقين يعمل طردياً مع هذا السلوك، فهو يستفحل كلما كان مستوى الغموض في المنظمة شديداً، والعكس بالعكس بالنسبة لهذين العاملين.

2- قرار المشاركة في التأثير في المستوى العالي:

عندما تتحقق فرص الترقية أو حماية المصلحة الذاتية يجد الفاعل نفسه أمام ثلاث خيارات

وهي:

أ، لا يعمل شيئاً، ب، يقوم بعمل حركة مباشرة، ج، يؤثر في شخص آخر لإتخاذ وإيجاد حركة مناسبة تساعد.

وسواء اختار الفاعل عمل حركة مباشرة نحو حماية أو ترقية مصلحته الذاتية سوف يركز على عناصر قوية، وإن لم يتحقق له ذلك فإنه سوف يلجأ إلى مساعدة الآخرين ممن يملكون القوة الكافية باللجوء إلى الائتلافات أو شبكة العلاقات كما سبق وأن ذكرنا في مستويات التسييس التنظيمي.

3- اختيار هدف تأثيري أساسي من بين البدائل المتاحة:

بشكل عام يؤكد بورتر وزملاؤه أن حاجة اختيار الفرد أو الفاعل الذي يملك قوة كافية لتحقيق أهدافه تكون حركة مباشرة للتأثير السياسي في المستويات العليا، لكن إن لم يتحقق له ذلك ولم تكن لديه القوة التأثيرية الكافية، يلجأ إلى شخص أو أشخاص لديهم القوة في هذه المستويات.

4- اختيار طريقة تأثير علنية:

وهنا يؤكد الباحثون (بورتر وزملاؤه) أن الفاعل عادة يفضل استخدام طرق تأثير علنية للحصول على الدعم أو خفية، أما التوسلي كما يسمونه فإنه يفضل الأسلوب المكيفيللي الموارد.

* تحقيق فرص الترقية هي واحدة من أكثر المسببات للسلوك المسيس في المنظمات، فالسلطة المحصلة من ورائها من الموارد النادرة التي يتقاتل عليها إن صح التعبير جميع الفاعلين المعنيين لذلك إقترحها بورتر وزملاؤه في هذا النموذج كأحد المحركات.

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

5- ادراك الآثار أو النتائج:

بعد محاولة التأثير يدرك الفاعل آثار ونتائج الحركة التي اتخذها عن طريق المعلومات والتغذية الراجعة، أو من خلال مسارب أخرى، لكي يعدل ويكيف حركاته، فإذا كانت محاولة التأثير السياسي ناجحة فإنه يزيد منها وإذا لم تنجح فإن فرص التأثير لديه تقل.

.IX

التسييس ونسق الألعاب السياسية

نموذج التفاعل السياسي الذي يتأسس على تعزيز المصالح الخاصة، والذي يأخذ عدة أشكال ويتموضع على أكثر من مستوى كما سبق وأن بينا ذلك، فقد يكون على المستوى الفردي فقط، وقد يكون على مستوى الائتلافات والتحالفات، وقد يتأسس على شكل شبكة من التفاعلات الاجتماعية، ومن حيث أنه في الكثير من المرات لا تتوافق المصالح المتباينة لهذه الجماعات، فإن الجميع وعلى كل المستويات يحرصون على إرضاء مصالحهم ومصالح جماعاتهم، بإنتاجهم لتوليفة مختلفة من الممارسات والتي قد تأخذ شكل الألعاب السياسية وهي من طبيعة ألعاب السلطة غير الرسمية "إن اللعبة السياسية تظل في جوهرها لعبة السلطة وهي بطبيعتها "الاشكلية"، ويتعلق الأمر عمومًا بتحالفات بين مختلف العمال أو الموظفين الذين يشكلون مجموعة مصالح موضعية في التنظيم (القرطبي، 2018، ص 140)، وهي تنشأ عندما تكون أنظمة التأثير في المنظمة غائبة أو ضعيفة على الأقل.

منتزح يرى أن المشاركين في هذه الألعاب السياسية، من الذين لا يمتلكون وسائل تأثير أخرى (سياسية أو شرعية)، يمكنهم مع ذلك استخدام إرادتهم في العمل، وقدرتهم على استخدام طاقتهم، ومهاراتهم في الفوز في الألعاب السياسية، بعض العاملين الداخليين الذين يبدو أنهم يفتقرون إلى السلطة ومع ذلك انتصروا في الألعاب السياسية، ببساطة لأنهم أظهروا القدرة على بذل جهود كبيرة، وبطريقة ذكية سياسيًا، وحتى بالنسبة لأولئك الذين يمكنهم استخدام وسائل تأثير سياسية أخرى، فإن الإرادة والمعرفة هما مكونان حيويان يسهلان استخدام الوسائل الأخرى، فاللاعب أو المشارك الذي يمكنه الاعتماد على السلطة المرتبطة بالسلطة الرسمية، أو المهارات المتخصصة - بعبارة أخرى، على أشكال السلطة الشرعية أو الأكثر قبولًا على نطاق واسع - يكون في منتصف الطريق لتحقيق ما يريده، فمالك السلطة، ولكن عندما يكون مضطراً للاعتماد على إحدى وسائل التأثير السياسية، مثل امتلاك معلومات سرية، أو الوصول إلى قنوات اتصال مميزة - وهي وسائل

أقل أماناً وأكثر عرضة لإثارة المقاومة، لأنها ليست شرعية - فإنه يتعين عليك بذل جهود أكبر والتصرف بطريقة أكثر ذكاءً "بعبارة أخرى، يجب أن يظهر هذا اللاعب أو المشارك إرادة أكبر، وأن يمتلك مهارة سياسية كبيرة، يجب أن يكون ماهراً في الإقناع، التلاعب، التفاوض، وأن يمتلك حاسة خاصة لمعرفة كيف تتدفق السلطة داخل الائتلاف الداخلي، ومعرفة أين توجد التأثيرات الرسمية وغير الرسمية، وما هي الموضوعات التي تلفت الانتباه، وما هي التحالفات، الصداقات، المنافسات، وما هي القواعد الضمنية والصريحة للمنظمة، وأي منها يمكن تحديدها، وأي منها يجب استحضارها للفوز (Mintezberg, 2003, p 264).

هنري مينتزربرغ أكد أنه تم ذكر الألعاب السياسية* في الأدبيات، لكن لا يوجد وصف شامل للتنظيم كنظام للألعاب السياسية المختلفة، وقد حدد مينتزربرغ ثلاثة عشر لعبة على وجه الخصوص، وأكد أنه في دراسته لكل لعبة، سيهتم بمعرفة من يلعبها (الرئيس التنفيذي، مديرو الخط الهرمي، العاملون المتخصصون، العاملون غير المؤهلين، مسؤولوا الدعم اللوجستي، محللو الهيكل التقني)، وأيضاً معرفة وسائل التأثير السياسية التي يعتمدون عليها للمشاركة في هذه الألعاب (الإرادة والمهارة السياسية، المعلومات السرية أو الاتصالات المميزة، الوسائل المحتملة لاستغلال أنظمة التأثير الشرعية)، وأخيراً أسباب لعبهم لهذه الألعاب، بتصنيف هذه الألعاب بناءً على أسباب لعبها، باستخدام العناوين التالية: هناك ألعاب تُلعب لمقاومة السلطة، وألعاب لمواجهة المقاومة للسلطة، وألعاب لبناء قاعدة سلطة، وألعاب لهزيمة منافس، وألعاب لإحداث تغيير في المنظمة.

* للإستزادة يمكن الإطلاع على كتاب هنري منتزبرغ الموسوم بعنوان: "LE POUVOIR DANE LES ORGANISATIONS" في الصفحات رقم (268-301).

ويمكن الرجوع كذلك لمزيد من الشروحات، الى كتاب "سوسولوجيا المنظمات" لصاحبه عبد الله القرطبي في الصفحات رقم (174 الى 177).

الجدول رقم 4: بعض خصائص الألعاب السياسية التي يتم لعبها في المنظمات

اللعبة	اللاعبون الرئيسيون	الوسائل السياسية	الهدف	العلاقة مع أنظمة النفوذ الأخرى
التنرد	العمال غير المؤهلين (في مجموعة كبيرة)، مدراء المستوى الأدنى، وأحياناً المتخصصين (فردى أو في مجموعات صغيرة)	الإرادة والمهارة السياسية، المعلومات الحصرية	تحدي السلطة (أو أي سلطة شرعية أخرى)	تعارض مع الأنظمة الشرعية
محايرة التنرد	المدراء العامون	المعلومات الحصرية، استخدام السلطة، المهارة السياسية	مواجهة المعارضة للسلطة	تعایش مع الأنظمة الشرعية
الرعاية	أي مرؤوس أو مدير شاب، عادة مدراء أو مساعدون أو متخصصون شباب	الوصول الحصري	بناء قاعدة للسلطة (مع الرؤساء والمساعدين)	تعایش مع السلطة المتخصصة
بناء التحالفات	مدراء الخط الهرمي	الإرادة والمهارة السياسية، استخدام أنظمة النفوذ الشرعية	بناء قاعدة للسلطة (مع الزملاء من نفس المستوى)	استبدال الأنظمة الشرعية، أو التعایش مع السلطة والكفاءات المتخصصة
بناء الإمبراطوريات	مدراء الخط الهرمي	جميع الوسائل، خاصة الوصول الحصري والإرادة السياسية	بناء قاعدة للسلطة (مع المرؤوسين)	تعایش مع السلطة أو الكفاءات المتخصصة، أحياناً استبدال الأنظمة الشرعية
اللعبة	اللاعبون الرئيسيون	الوسائل السياسية	الهدف	العلاقة مع أنظمة النفوذ الأخرى
المرشحون للمناصب الاستراتيجية	مدراء الخط الهرمي، الرئيس التنفيذي، العاملون والمتخصصون ذوو المستوى العالي	الإدارة السياسية، الوصول الحصري، المهارة السياسية والمعلومات الحصرية	إحداث التغييرات في المنظمة	تعایش مع الأنظمة الشرعية، وأحياناً استبدالها
صفارة الإنذار	عادة العاملون في المستويات الدنيا أو المحلولون	المعلومات الحصرية	إحداث تغييرات في المنظمة	معارضة الأنظمة الشرعية
الانتراك الشباب	عادة مدراء الخط الهرمي العليا و/أو المتخصصون، وأحياناً العاملون المتخصصون	الوصول الحصري، المعلومات الحصرية، الإرادة والمهارة السياسية	إحداث تغييرات في المنظمة	معارضة الأنظمة الشرعية

التسييس التنظيمي رهانات واقتضات : مقارنة سوسيو تنظيمية

العلاقة مع أنظمة النفوذ الأخرى	الهدف	الوسائل السياسية	اللاعبون الرئيسيون	اللعبة
تعايش مع السلطة أو الكفاءات المتخصصة	بناء قاعدة للسلطة (مع الموارد)	الوصول والمعلومات الحصرية والمهارة السياسية	مدراء الخط الهرمي	بناء الميزانيات
تعايش مع الكفاءات المتخصصة، أو إستبدالها	بناء قاعدة للسلطة (مع المعرفة والمهارات الحقيقية أو المفترضة)	استخدام الكفاءات المتخصصة أو الإدارة والمهارة السياسية لإقناع الآخرين بإمتلاكها	العمال والمتخصصون	الكفاءات المتخصصة
تعايش مع السلطة (أو الكفاءات المتخصصة أو الأيدولوجيا)	بناء قاعدة للسلطة (عادة مع السلطة، خاصة مع القواعد الإدارية)	استخدام السلطة (أو الكفاءات المتخصصة أو الأيدولوجيا)	العمال غير المؤهلين ومدراءهم (أحيانا)	السلطوية
استبدال الأنظمة الشرعية	هزيمة المنافسين	المعلومات والوصول الحصري، استخدام السلطة الشرعية، الإرادة والمهارة السياسية	أي تحالفات أو إمبراطوريات، عادة من المستوى المتوسط في الخط الهرمي	المسكرات المتنافسة

المصدر: (Mintezberg, 2003, p 302-303).

أليسون (1971، ص 162-170) يصف النشاط السياسي في المنظمات أحياناً بمصطلح ألعاب ويصف الألعاب السياسية بأنها " معقدة ودقيقة، ومتزامنة، ومفرطة، ولكنها مع ذلك تسترشد بالقواعد، بعض القواعد صريحة، البعض الآخر ضمني، بعض القواعد واضحة تماماً، والبعض الآخر غامض، بعضها مستقر للغاية، والآخرين يتغيرون باستمرار، لكن مجموعة القواعد في الواقع تحدد اللعبة. (Mintezberg, 1985, p 135).

ميشال كروزييه وتلميذه ارهارد فريديبرغ لا يبتعدان كثيراً في تحليلهما لمفهوم اللعبة، الذي يصفانه بنفس المصطلحات تقريبا:

اللعبة بالنسبة لنا هي أكثر من مجرد صورة، إنها آلية حقيقية، من خلالها ينظم البشر وينون علاقاتهم القوية، يفرضون عليها قواعد، بينما يتكون في نفس الوقت لهذه العلاقات - وكذلك للبشر - حرية كبيرة، اللعبة هي أداة ابتكرها البشر، لتنظيم تعاونهم، إنها أداة أساسية للعمل المنظم، اللعبة توفق بين الحرية والإكراه، اللاعب يبقى حرّاً، ولكن إذا أراد الفوز، يجب

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

عليه تبني استراتيجية عقلانية وفقاً لطبيعة اللعبة واحترام قواعدها Crozier, Friedberg, (1977, p97).

ورغم ان هذه الألعاب تنشط ضمن قواعد تؤطرها وتحددها كما تبين، إلا أن استراتيجيات اللعب في حد ذاتها تنتج مع غموض القوانين وثغرات التطبيق الفعلي للمعايير والإجراءات في المنظمة، حيث تتيح الكثير من الفرص، وهذا ما يغذي ويتيح لعلاقات القوة المسيسة* بأن تتمفصل في هذه الفجوات "وقد يعمل النشاط السياسي والألعاب وصراع السلطة على خلق الاحتكاك وزيادة المنافسة في الخلل الوظيفي بين الأفراد والجماعات وزيادة الضغط (القحطاني، 2007، ص 194).

بتموقع الفاعلين عبر المكونات المجالية للمنظمة يسعون الى سلك أساليب متنوعة، حاول المهتمين بهذا الحقل حصرها وتبيينها ك (Allen et al, 1979)، غرينبرغ وبارون، 2004، حسين حريم، 2009، سعد علي العنزي، 2016)، ينبغي التأكيد على أن هذه الأساليب تمارس بشكل متداخل وأحيانا متوازي، وتبدو تارة ظاهرة وأطوارا كثيرة متخفية، وممارستها يتخير الأنسب والأكثر تأثيرا، ففي الغالب تجدهم درجوا على ممارستها والاحاطة بها، وقد ميز كما تقدم هنري منتزبرغ ثلاث عشر لعبة يتم لعبها داخل التنظيمات وبين خصائص كل لعبة:

1- ألعاب التمرد (عدم الخضوع)

وهي تلعب عادة لمقاومة السلطة في المنظمة أو إحداث تغييرات في التنظيم، تتراوح "من الإحتجاج الى التمرد" كما يقرر منتزبرغ ويقوم بها عادة أصحاب المراكز الدنيا في التنظيم، يمكن أيضاً ممارسة هذه الألعاب من أجل تحقيق تغيير في المنظمة، ويمكن أن تتوافق هذه الألعاب مع معارضة ضعيفة للسلطة الشرعية، وغالباً ما يتم لعبها في وقت تنفيذ القرار، عندما يتلقى شخص في أسفل التسلسل الهرمي تعليمات لتنفيذ إجراء، أو تنفيذ قرار تم اتخاذه في الأعلى، وبالتالي لا يوجد ضمانات بأن العمل سيتم تنفيذه بحذافيره، يمكن لمنفذ العمل أن يتدخل ويحرف مسار العمل أو يعدله، من أجل إرضاء مصالحه الشخصية، ويمكن أن يتخذ العصيان، عندما يكون من قبل العاملين غير المؤهلين، أشكالاً متنوعة، قد يحدث أن "يستغل العاملون نظام السلطة، باستخدام اللوائح ضد رؤسائهم، كما هو الحال عندما يعملون باتباع اللوائح

* هارولد لازوسيل عالم الاجتماع الأمريكي صاحب صيغة لاسويل الشهيرة المعتمدة في تصميم الرسائل الإعلامية من خلال طرح الأسئلة التالية (من يقول، ماذا يقول، بأي وسيلة، لمن، وبأي قصد) أعطى تعريف موجز ودقيق للسياسة بأنها "علم تعريف القوة واقتسامها (العزاوي، 2018، ص 29).

بحذافيرها، اللوائح، إذا كانت تحد من حرية المرؤوسين، فإنها تقيد أيضًا هامش تصرف الرؤساء، فيصبحوا غير قادرين على استخدام سلطتهم العقابية، على سبيل المثال، إلا في ظروف معينة وأكثر أشكال العصيان شيوعًا هي الحد من الإنتاج، أو تعطيل الأنشطة، أو حتى رفض العمل تمامًا (Crozier, Friedberg, 1977, p76).

2- ألعاب مقاومة العصيان

تلعب لمقاومة تمرد أطراف أخرى في التنظيم، باستعمال الوسائل المشروعة، ومن يقوم بها في العادة يمتلكون السلطة الشرعية، عندما يرفض المدراء الاستسلام للعاملين، يجب عليهم استخدام وسائل التأثير السياسية لمواجهة مواقف العصيان، "بعبارة أخرى، يُجبر المدراء على محاربة النار بالنار، يجب عليهم بذل جهود كبيرة، استخدام كل مهاراتهم السياسية، الاستفادة من موقعهم في مركز العمليات وكذلك المعلومات؛ يجب عليهم الإقناع، الإطراء، والتفاوض مع العاملين للحصول على ما يريدون (Mintezberg, 2003, p276)، كذلك يمكنهم أن يستخدموا صلاحياتهم القانونية والوسائل المتاحة لهم من خلال تراتبيتهم، ولكن سيئون استخدامها بشكل ميسر في أحيان كثيرة.

3- لعبة الرعاية

تلعب لبناء قاعدة للقوة من خلال إعلان الولاء مقابل السلطة للمسؤول أو الرئيس، يلتصق الشخص بمسؤول أو قائد نافذ ويعد بدعمه المخلص مقابل حصة من العوائد، بعبارة أخرى، تصاحب الرعاية عقدًا ضمنيًا يتم فيه الولاء التام مقابل خدمة، ويكون الراعي رئيسًا معترفًا به، ولكن ليس بالضرورة، لا تتكون الرعاية من عقد بين زملاء من نفس الرتبة، ولكن بين صاحب نفوذ يتمتع بسلطة، كبيرة وشخص آخر لديه سلطة أقل بكثير، الأول يحصل على الجزء الأكبر، والثاني يحصل على الفتات.

4- ألعاب بناء التحالفات

تلعب بين الأقران أي نفس المستوى التنظيمي، غالبًا مدراء التنفيذ، وأحيانًا الخبراء، من أجل تعزيز مواقعهم ضمن نسيج المنظمة، مثلاً يحاول مدير من الإدارة الوسطى تطوير شبكة من العلاقات الاجتماعية مع مدراء آخرون يشغلون مناصب استراتيجية ويحيط نفسه بحلفاء يمكنهم تزويده بوسائل أو موارد، كالوصول إلى معلومات معينة، بفضل مساعدة حلفائه، يمكن للمدير المتوسط توسيع نفوذه وبالتالي تجاوز الحدود الهيكلية لدوره، وتتطلب عملية بناء تحالف مهارة سياسية معينة، ومجموعة من الجهود، بالإضافة إلى استخدام وسائل تأثير شرعية،

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

تبحث مجموعة من الأفراد المعنيين بمشكلة عن قائد بدون سلطة رسمية، يمكنهم التجمع حوله، شخص يمكنه الدفاع عن مصالحهم بشكل مناسب، وهكذا تتشكل نواة مجموعة مصلحة مشتركة، لكن يبقى للعديد من هذه المجموعات وجود مؤقت فهي تتشكل على أساس مشاكل محددة لحلها، وتختفي عندما يتم العثور على الحلول.

5- ألعاب بناء التكتلات (الإمبراطورية)

تلعب من قبل المدراء التنفيذيين على وجه الخصوص، لكن ليس بالتعاون مع أقرانهم ولكن بشكل فردي مع المرؤوسين، فعادة، مدراء الإدارة الوسطى، يعززون قواعد سلطتهم، من خلال تجميع عدد من المرؤوسين من مختلف المستويات والوحدات الفرعية، لبناء إمبراطورية من النفوذ باستخدام وسائل واستراتيجيات الممارسات السياسية، بالبحث بشكل خاص عن الوصول المميز إلى أصحاب النفوذ، وخاصة أولئك الذين لديهم مسؤولية تطوير الهيكل التنظيمي، واستغلال أنظمة التأثير الشرعية، بالإضافة إلى المهارة السياسية للاعب وخاصة الطاقة التي يكون مستعداً لبذلها لبناء إمبراطوريته، "عالم المنظمات يشبه عالم الحيوانات والأمم، عندما يتعلق الأمر بلعبة بناء الإمبراطوريات، حيث تكون المعارك دائماً من أجل غزو الأراضي، الأراضي، في حالة المنظمات، تتوافق مع الوحدات والمناصب الموجودة فيها، ليس فقط الرواتب تُحدد عدد المرؤوسين الذين يخضعون لسلطة المديرين، ولكن الموارد والوسائل التي يتم تخصيصها، وسلطات اتخاذ القرارات التي يتم تفويضها بناءً على الحالات التي يتحكم فيها المدبرون. علاوة على ذلك، تسمح الوحدات والمناصب للمديرين بالحصول على مؤيديهم منظمين في مجموعات دعم، تحتاج المعارك السياسية إلى جيوش، توفرها الوحدات والمناصب المختلفة (Mintezberg, 2003, p 279).

6- ألعاب الميزانية

وتلعب بشكل علني وواضح إلى حد ما، وتركز على الموارد الموجودة داخل المنظمة، تشبه هذه اللعبة إلى حد كبير لعبة بناء الإمبراطورية، إلا أن الطريقة المستخدمة هنا لبناء قاعدة السلطة لا تتعلق باكتساب مناصب أو وحدات جديدة، ولكن ببساطة تطوير ما يمتلكه المدير بالفعل، ودوماً يتأسس الهدف من هذه اللعبة على الحصول دائماً على المزيد، سواء كان ذلك المزيد من المناصب، أو المساحة، أو المعدات، أو الموارد من جميع الأنواع، وخاصة المزيد من المال، ولأن العديد من هذه الموارد يتم تخصيصها من خلال خطط مالية تسمى الميزانيات، تصبح هذه الميزانيات - سواء كانت ميزانية مالية، أو ميزانية تشغيلية - المحور الرئيسي للعبة،

ولعبة الميزانية هي ربما الأكثر شهرة بين الألعاب السياسية والأكثر دراسة، على تلعب بشكل علني وتكون فيها القواعد محددة بشكل أفضل من الألعاب الأخرى.

7- ألعاب الخبرة

يسمى منتزيرغ ألعاب المهارات المتخصصة، تلعب من خلال إستغلال المهارات والمعارف التقنية، والتأكيد على تفردا وأهميتها وعدم إمكانية إستبدالها أو تعويها، وقد يلعبها أيضا غير الخبراء من أجل الظهور بمظهر المحترف، إذا لم يكن من الممكن بناء قاعدة سياسية للسلطة بمساعدة الرؤساء، أو مع زملاء من نفس الرتبة، يمكن دائماً محاولة الاعتماد على امتلاك مهارات متخصصة يتم استخدامها كوسيلة تأثير سياسية، يمارسون هذه الألعاب بروح هجومية، من خلال استغلال أصولهم إلى أقصى حد، من خلال التأكيد على تفرد معرفتهم ومهاراتهم، والتأكيد على أهمية هذه الأخيرة للمنظمة، واستحالة استبدالها، يبذلون كل ما في وسعهم لإحاطة مهاراتهم بهالة أسطورية وجعلها غير قابلة للوصول للعامة، وهنا يتقاطع منتزيرغ مع ميشال كروزيه في التأكيد على إصرار أصحاب المهارات المتخصصة على عدم الكشف عن أسرار المهارات وعدم تقديم أي تفسيرات، كحال عمال الصيانة الذين تكلم عنهم كروزيه الذين يعرضون مهاراتهم على أنها نتاج خبرة طويلة و يتجاهلون تماماً المخططات التوجيهية والتعليمات المتعلقة بالصيانة وقد نجحوا في جعلها تختفي من المصانع.

8- ألعاب التحكم

أو الإستبداد، تلعب لبناء قاعدة قوة من خلال "منح" سلطة شرعية الى من لا يملكها أو أقل منها بطريقة غير مشروعة، كأن يستخدم الخبراء السلطة المخولة لهم إنطلاقاً من الكفاءة التي يحوزونها دون الآخرين، يعامل فيها الأشخاص الخاضعين لتأثيرهم باستبداد وتعالٍ، يتم استغلال السلطة الشرعية بشكل غير شرعي، كأن يمارس أحدهم سلطته على مرؤوس لإجباره على فعل شيء ما، أو يمكن لعامل في أسفل التسلسل الهرمي أن يمارس أي سلطة رسمية يمتلكها تجاه العملاء، من خلال استحضار اللوائح الإدارية أو التهديد باللجوء إلى رئيس يتمتع بسلطة أكبر، وإذا كانت هناك نزاعات وصراعات يمارس الخبراء أيضاً نسخة من هذه اللعبة، باستخدام مهاراتهم المتخصصة لفرض أنفسهم على عملائهم، و لعبة الاستبداد هي اللعبة المفضلة لأولئك الذين يشعرون بثقل الضوابط البيروقراطية، أي العاملين غير المؤهلين ومدراء الخط الهرمي القريب منهم، حيث تشجع الضوابط جزئياً ممارسة هذا النوع من الألعاب، اللوائح المصممة

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

كوسائل تصبح غايات في حد ذاتها، إنها الألعاب التي يحاول فيها المشاركون الذين يتمتعون بقدرة تأثير ضئيلة تعزيز مواقعهم الخاصة.

9- ألعاب الموظفين (الخط لنا)

هي نوع من اللعب الودي، لا تسعى لزيادة القوة والسلطة، ولكن من أجل الإنتصار على الطرف المنافس وتكون بين الخط التراتبي وبينه الدعم التقني واللوجستيكي، تُمارس ليس بالضرورة لزيادة السلطة الشخصية كما أسلفنا - رغم أن ذلك يبقى عنصرًا يُؤخذ في الاعتبار - ولكن للتفوق على الخصوم، حيث الانتصارات ليست انتصارات حقيقية؛ إنها ألعاب حيث يفوز أحد المشاركين دون أن يتفوق حقًا على الآخر، فمن الواضح أن ما يتم التنافس عليه هو السيطرة على الخيارات التي يجب اتخاذها، المدراء يحاولون الحفاظ على حقهم في اتخاذ القرار، بينما يحاول محللو الهيكل التكنولوجي الفوز باتخاذ القرار أولاً لتحقيق ذلك، لدى المحللين وسيلتين: كمستشارين، يمكنهم التحكم في المعلومات التي تحدد الخيارات، وكمصممين، يمكنهم محاولة وضع لوائح تحد من الخيارات، لكن طبيعة المواجهة والمصالح المتعارضة للمشاركين، تعيد هذه اللعبة بسرعة إلى منافسة بين زملاء من نفس المستوى (Mintezberg, 2003, p 286).

10- ألعاب المعسكرات المتنافسة

وتحدث عندما تؤدي ألعاب التحالف وبناء التكتلات الى كتلتين رئيسيتين، يسعى كل طرف فيها إلى الانتصار، وقد ينتج عن الكتلتين لاعبين متكافئين، وقد تؤدي الى صراعات بين الوحدات، في ألعاب المعسكرات المتنافسة، ونظرًا لأن هناك خصمان متعارضان بوضوح، فإن التهدة المحتملة يتم عادةً إلغاؤها، وتنشأ صراعات وانقسامات شديدة، يمكن أن تظهر الألعاب نفسها بعدة طرق؛ قد تكون مواجهات بين وحدات، أو أقسام، أو شخصيات، أو بين المؤيدين والمعارضين، في بعض الأحيان تكون الاتجاهات نحو التحسين الجزئي في البنية الفوقية هي التي تدفع الوحدات إلى التصادم مع بعضها البعض، في العديد من المنظمات خاصة التصنيعية، يكون قسم التسويق وقسم الإنتاج هما اللذان يتعارضان، حالة حيث يشكل كل منهما مركزًا للسلطة.

11- ألعاب المرشحين الإستراتيجيين

تلعب بهدف إحداث التغيير في المنظمة حيث يسعى سواءً الأفراد أو الجماعات إلى الترويج لمرشحيهم من خلال الوسائل السياسية بهدف إحداث تغييرات تصب في مصلحتهم، وغالباً ما تجمع بين عناصر الألعاب الأخرى التي سبق ذكرها، يؤكد منتزبرغ أن العمليات التي تسمح

باتخاذ قرارات استراتيجية، هي في الأساس عمليات غير منظمة، أي أنها لا تتوافق مع بروتوكولات رسمية محددة، وبالتالي فهي غنية بالغموض وتتضمن هامشاً كبيراً للمناورة، لذلك تترك مثل هذه العمليات المجال مفتوحاً للعديد من الألعاب السياسية، حيث نرى تحالفات أو مجموعات مختلفة تروج أو «تتبني» مشاريع قاموا بإنشائها، أو تدافع عن مرشحها، من أجل إحداث تغييرات استراتيجية، وقد تكون اللعبة الأكثر إثارة للاهتمام بين الألعاب السياسية التي تُمارس في، لأنها تحتوي على عناصر موجودة في الألعاب الأخرى.

12- ألعاب صافرة الإنذار (كاشف الفساد)

تلعب كذلك بغرض إحداث التغيير التنظيمي بطريقة مختلفة، حيث يتم استغلال المعلومات المميزة من قبل شخص مطلع على الشأن الداخلي، لتوجيه أو نفخ الصافرة الى شخص مؤثر بشأن سلوك مشكوك فيه أو غير قانوني، وهي ألعاب خاصة جداً، عادةً ما تكون محدودة المدة، مصممة للاستفادة من معلومات حصرية لإحداث تغيير معين في سلوك المنظمة، ثم يقوم اللاعب أو اللاعبين بإعلام صاحب نفوذ خارجي يمكنه التدخل في الموقف، لأن المبلغ يتجاوز السلطة الشرعية - التراتبية الهراركية المعتمدة - ويشكك في هذه الشرعية نتيجة السلوك الذي يفضحه، مثل هذه الخطوة يمكن أن يكون لها عواقب لذلك، يحاول اللاعب عادةً الاتصال سراً، وأحياناً بشكل مجهول، على سبيل المثال، من خلال رسالة غير موقعة.

13- ألعاب المتمردين

مذكورة في كتاب منتزبرغ تحت مسمى الشباب الأتراك، تلعب من أجل الرهانات الأعلى على الإطلاق، وليس لإحداث تغيير بسيط أو مقاومة سلطة شرعية، بل يتعدى الأمر لنقضها وإحلال تغييرات جذرية حيث يسعى الأفراد المتمردين من خلال هذه اللعبة إلى إحداث إنقلاب تنظيمي، إلى درجة التشكيك في السلطة الشرعية نفسها « الأتراك الشباب »، كما يُطلق عليهم أحياناً، قد يرغبون في إعادة توجيه الاستراتيجية الأساسية للمنظمة، أو نقل مجموعة مهمة من الكفاءات المتخصصة، أو استبدال أيديولوجيتها، أو حتى الإطاحة بالقيادة مباشرة. وبالتالي، فإن هذه الألعاب التي تُمارس لإحداث تغييرات في المنظمة، تشبه أيضاً ألعاب التمرد، وإن كان في كثير من الحالات يكون مصطلح التمرد ضعيفاً؛ سيكون من الأنسب الحديث عن التمرد أو الثورة (Mintezberg, 2003, p 298).

من خلال ما تقدم، يمكن تحليل النقاط التي تناولها هنري منتزبرغ في تحليله للأنظمة السياسية داخل المنظمات من خلال الألعاب، في النقاط التالية بإقتضاب:

الألعاب السياسية وأنظمة النفوذ الشرعية

مينتزرغ يوضح أن الألعاب السياسية داخل المنظمات يمكن أن تتعايش مع الأنظمة الشرعية (السلطة، الأيديولوجيا، الكفاءات المتخصصة)، أو تعارضها، أو تحل محلها عندما تفشل هذه الأنظمة فالألعاب السياسية ليست بالضرورة سلبية، بل يمكن أن تكون جزءاً طبيعياً من ديناميكيات المنظمة، ومع ذلك، عندما تضعف الأنظمة الشرعية، يمكن أن تصبح الألعاب السياسية أكثر عدوانية وتأثيراً.

التعايش بين الألعاب السياسية والأنظمة الشرعية

بعض الألعاب السياسية تتعايش مع الأنظمة الشرعية وتقويها، مثل لعبة الاستبداد التي تعتمد على السلطة الرسمية، هذه الألعاب تعزز النظام القائم بدلاً من تقويضه، حيث تستخدم الوسائل الشرعية لتحقيق أهدافها.

الألعاب السياسية المعارضة للأنظمة الشرعية:

بعض الألعاب السياسية تهدف إلى تحدي الأنظمة الشرعية، مثل لعبة التمرد أو الأتراك الشباب كما يسميها منتزرغ، هذه الألعاب تنشأ عندما يشعر الأفراد أو المجموعات بأن النظام القائم غير عادل أو غير فعال، مما يدفعهم إلى التمرد أو محاولة تغيير النظام.

الألعاب السياسية التي تحل محل الأنظمة الشرعية

عندما تضعف الأنظمة الشرعية (مثل السلطة أو الأيديولوجيا)، يمكن أن تحل الألعاب السياسية محلها، مما يؤدي إلى فوضى داخل المنظمة في هذه الحالة، تصبح السياسة هي القوة المهيمنة، مما قد يؤدي إلى صراعات داخلية وتفكك المنظمة، مثل لعبة المعسكرات المتنافسة، التي تنشأ عندما تنقسم المنظمة إلى مجموعتين أو أكثر تتنافسان على السلطة، هذه اللعبة يمكن أن تضعف المنظمة إذا لم يتم إدارتها بشكل صحيح، حيث تستهلك الموارد وتخلق بيئة عمل سامة، مثال آخر، لعبة الشباب الأتراك، وهم مجموعة تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في المنظمة، سواء في الاستراتيجية أو الهيكل أو القيادة، هذه المجموعة غالباً ما تكون صغيرة ولكنها مؤثرة، وتستخدم وسائل سياسية لتحقيق أهدافها، لعبة صفارة الإنذار، وهذه اللعبة تنطوي على كشف معلومات سرية أو غير أخلاقية داخل المنظمة للجهات الخارجية، فغالباً ما تكون محفوفة بالمخاطر، حيث يمكن أن تؤدي إلى عواقب قانونية أو سمعة سيئة للمنظمة، أخيراً، لعبة بناء الإمبراطوريات، هذه اللعبة تنطوي على محاولة الأفراد أو المجموعات توسيع نفوذهم داخل المنظمة من خلال السيطرة على الموارد أو الفرق، لذلك يمكن أن تكون مفيدة إذا تمت إدارتها بشكل صحيح، ولكنها قد تؤدي إلى صراعات إذا أصبحت مفرطة.

التسييس التنظيمي رهانات واقتضاءات : مقارنة سوسيوتنظيمية

منتزبرغ، إذن يقدم إطاراً شاملاً لفهم ديناميكيات القوة والسياسة داخل المنظمات، من خلال تحليل الألعاب السياسية المختلفة، أين يمكن أن تؤثر على نجاح أو فشل المنظمات، سواء كانت تعزز النظام القائم أو تقوضه.

X.

التسييس التنظيمي والأخلاق المؤطرة

تصميم استجابة واعية لأي مشكلة أخلاقية تظهر في المنظمة، يتطلب فحص الإطار التنظيمي والثقافي للمنظمة، وكذا الثقافة المجتمعية المؤطرة، فعادة الإطار التنظيمي، قد يشجع أو يعيق السلوك، مهما كان توجه هذا السلوك، فقد تُستغل مناطق الظل بتعبير كروزيه، لتعظيم المصالح الشخصية، وقد تمثل إكراهات وثقل، لتصلبها وجمودها لمن يبتغي التطوير والابداع، فهناك ضغط مستمر من جانب المنظمة وقواعدها الممعيرة على أعضائها، ومن جانب آخر هناك منظومة المصالح الشخصية التي يحملها كل منتسب للمنظمة وينتظر تحقيقها، وهنا تلعب الأخلاق والقيم المجتمعية دور الضابط الأخير، بعد القناعات الشخصية، وإكراهات وثقافة المنظمة، هذا المزيج من التفاعل، تتحدد تواتراته حسب المسار الذي يسلكه حامل هذه القيم، فإن نحى للإتجاه الإيجابي، فإن ذلك يدعم فاعلية واستمرارية المنظمة، وإن حاد للإتجاه السلبي، فقد يظهر ذلك جلياً في سلوكيات متعددة كالتسييس التنظيمي، والذي تكون انعكاساته شديدة الوطأة على كل المنتسبين للمنظمة، خاصة من هم في قاعها.

يرى جيرالد غرينبرغ و روبرت بارون أن " احد أهم الآثار السيئة للقوة التنظيمية أنها تفتح الباب أمام الفساد، وحقيقة أنه كلما زادت قوة الفرد، كلما كان أكثر ميلاً لاستخدامها لتحقيق أهداف غير أخلاقية، كذلك فإن إستغلال الأفراد الأقوياء، والمنظمات القوية للسلطة حقيقة قائمة(غرينبرغ، بارون، 2009، ص552) وأكد، أنه وبالنظر لهذا السلوك غير الأخلاقي وما يحققه من إمتيازات ومصالح شخصية، فإن التخلص منه يمثل صعوبة بالغة، وهما يريان أن المسؤولين في المنظمة غالباً على علم بالتحيزات التي تتضمنها أنشطتهم السياسية، ومع ذلك يردون تصرفاتهم إلى تأثير واتجاهات مرؤوسيههم، وإلى الضغوط التي يواجهونها من طرف أرباب العمل، ومع ذلك لا توجد أساليب دقيقة لتحديد ما إذا كان نشاط معين أخلاقي أم لا، وهما

يقترحان تقييم النشاط من خلال طرح بعض الأسئلة للنظر في مدى ودرجة أخلاقية أي سلوك سياسي:

- هل يشجع السلوك السياسي الأنايية (بغض النظر عن أهداف المنظمة)؟
- هل تحترم الأنشطة السياسية حقوق من تقع عليهم؟
- هل تتماشى الأنشطة السياسية مع معايير العدالة والإنصاف؟

فإذا كان السلوك السياسي ينمي المصالح الشخصية على حساب المنظمة وأعضائها فإنه يعتبر سلوك غير أخلاقي، أما بالنسبة للتساؤل الثاني فإن الأنشطة السياسية على الأكثر تنتهك خصوصيات العاملين كما يؤكدان، أما عن عدالة هذه الأنشطة، فإن أي نشاط سياسي يحقق منافع لطرف دوناً عن الآخرين، هو في جوهره غير أخلاقي.

أصبحت أخلاقيات العمل مختزلة في مقولات وعضية هي أبعد ما تكون عن الواقع، فالذي ينقص ليس الأفكار، ولا المفاهيم، بل واقع التطبيق، بما يتضمنه من خلل وتلاعب في التنفيذ، فالأساليب المتبعة تعكس ما يبدو على سلوكيات وتمثلات العاملين لعملهم ونشاطاتهم التي يقومون بها، فالجنوح للأساليب المرصية، يقود بالضرورة الى منظمات معتلة (أنظر الى التأسيس التنظيمي وباثولوجيا المنظمات)، مَيِّز "كيتس دي فريس، بين خمسة أنواع من المنظمات والشخصيات، الدرامية، المشككة، الجافية، المكتتبة، القهرية (بينو، 2023، ص 162)، ففي الأولى يُسرح المسؤولون تصرفاتهم بطريقة درامية، ويسعون الى لفت الانتباه بما يفعلونه، حتى أنهم يبالغون في مقدرتهم، وهذا سوف ينعكس على العاملين، لأنهم سوف يستغلونهم الى أقصى الحدود حتى يجملوا صورتهم القبيحة، بينما في المشككة، أين تنعدم الثقة، فإن مناخها يكون متخم بالشكوك، والجو السائد هو جو عدائي، وفي هكذا أجواء سوف تضيق الحلقات أكثر وأكثر على العاملين، أما في المنظمات الجافية، فتتأسس على الانتقائية في الاختيار، وإهمال التواصل الاجتماعي، وكالعادة سوف يدفع العاملون الثمن فتزيد هذه الأجواء والممارسات من عزلتهم، بينما في المكتتبة، أين يشعر المسؤولون بالعجز وقلة الحيلة، والقيمة، فإن هذه المعتقدات سوف تتجسد في تمثلات العاملين السلبية، من فتور همة، ولامبالاة، وتدني وتعرب الحافزية وغيرها، لأن هذا النوع من المنظمات يعتقد في الإجراءات والقواعد الروتينية، ويخشى التغيير، فتصاب ويصاب معها العاملون بالركود والسلبية، وأخيراً المنظمات القهرية، حيث عنوانها هو الهيمنة والسيطرة الى أقصى الحدود، سيعاني ويتجرع العاملون كل صنوف الإذلال والارتهان والتطويع، فهم الحلقة الأضعف في المعادلة.

يؤكد محمد سبيلا أنه إذا كانت هناك أخلاق في السياسة فهي أخلاقيات الصراع، أو قواعد اللعبة، فالمجال يفرض مقتضياته ومتطلباته، وأخلاقياته على كل المنخرطين بوعي أو بدونه "والأخطر من ذلك ان المنظومة الاجتماعية تحارب استقلالية التصرف الأخلاقي، فالعقلانية الأداتية، تفضل القانون والمصلحة على سخاء الدافع الأخلاقي وعفويته من خلال عدد من الإجراءات، مثل توسيع المسافة الفاصلة بين الفعل وعواقبه.... فهذه المنظومة الاجتماعية الحديثة تحول الفعل الاجتماعي الى شيء محايد لا علاقة له بالخير ولا بالشر، والى شيء يمكن قياسه وفق معايير إجرائية لا وفق قيم أخلاقية (أبوجبر، 2017، ص 161-162).

الفهم الحديث لعلاقة السياسة بالأخلاق كما سبق وأن أوضحنا يقوم على الفصل بينهما، وإذا ما استلهمنا تراث مكيافيللي الذي كان أول من نادى بالفصل بين السياسة والأخلاق نتلمس ولو قليلاً خيوط النظرة التي تؤكد أن أي مجال ينشط ويشغل بالتفاعل السياسي بما فيه المنظمة طبعاً، تحكمه بدوره أخلاقيات معينة هي أخلاقيات المجال والتي هي أقرب ما تكون الى قواعد لعبة سياسية، تتأسس على المكر والخداع، ورغم أن مكيافيللي رحل عن عالمنا لكنه لا يزال حيّاً كنموذج للدهاء والازدواجية وانتهاج سوء النية في كل الممارسات المسيسة، ومعتقد مكيافيللي الرئيس والذي يستلهمه من ينتهج دروبه ومسالكه هو أن مفتاح إدارة الشؤون والممارسات يكمن في ادراك قوة الظروف وقبول ما تمليه الضرورة، وتكييف السلوك وفق مقتضياتها "لأن هناك فرقاً شاسعاً بين الطريقة التي نعيش بها والطريقة التي يجب أن نعيش بها، وإن من يتخلى عما يقوم به لمصلحة ما يجب أن يقوم به يدمر نفسه، بدل المحافظة عليها (أوديه، 2015، ص 38)، (أنظر الى الجزء المعنون بـ المكيافيللية ودواعي الضرورة)، لكن يبقى دوماً السؤال مطروح حول مدى الاستخدام الشرعي للآليات النفسية والاجتماعية والاستغلال اللاأخلاقي للدناءة البشرية، لأن الفعل الميسس لا يتوجه الى المتطلبات المعيارية بل يشمل دوماً بعداً ذرائعياً، لأنه من المستحيل إهمال القوة بشكل كامل كما سبق وبيننا فهي أساس وروح وجوهر التسييس التنظيمي، لأن مستلهم هذا السلوك في العادة " يميل للحفاظ على سلطته، ستضطره الضرورة في كثير من الأحيان لأن يتصرف على نحو غادر وعديم الرحمة أو غير انساني (سكينز، 2014، ص 46)، ومضمون ذلك أنه غالباً سيجد نفسه مضطراً بحكم الضرورة الى التصرف على نحو يتعارض مع الأخلاق السوية، إذا كان يرغب في أن يحتفظ بمكان قوته " الجميع يعلم أن الحياة المهنية الناجحة لا تعتمد فقط على المهارات التي يمتلكها شخص ما، بل تعتمد قبل كل شيء على ما إذا كان بإمكان (الشخص الصمود، فالحياة المهنية تتطلب كل من التفكير التنافسي والبحث عن التدرج الوظيفي والمؤامرات والصراع (هيرمان، 2021، ص 88).

1- التسييس في قلب الهوبزية*

يعتبر هوبز أن البشر محتالون بطبيعتهم ومن ثم فإنهم يسعون الى السيطرة على الآخرين وفرض احترامهم عليهم، والحالة الطبيعية للبشرية وفقاً لهوبز هي حالة حرب تكون ضد الجميع، ويؤكد هوبز أن للأفراد "حقاً طبيعياً، للقيام بكل ما يعتقدون أنه ضروري للحفاظ على حياتهم، وفي حالة الطبيعة ليسوا مقيدين بالالتزامات الأخلاقية أو القانونية (لاغر سبيتز، 2021، ص 44)، ووفقاً لهوبز دائماً في الحالة الطبيعية يخضع التفكير البشري لبعض قوانين الطبيعة، وهي ضوابط تستند الى مبدأ بسيط مفاده أن الأفراد لن يقوموا بأي شيء من شأنه أن يُعرض بقائهم ووجودهم للخطر.

وقد ناقش السلطة ومفهومها بمعناها الكلي "بوصفها مجموع الوسائل التي يمتلكها الانسان ويوظفها للحصول على فائدة مستقبلية له، وهذه السلطة إما أن تكون أصيلة أو طبيعية، وإما أن تكون سلطة ذرائعية (أبو خاص، 2017، ص 50)، والسلطة الطبيعية تظهر من خلال السمات والصفات الشخصية للإنسان مثل القوة والمظهر ومجمل السمات الكاريزمية، بينما الذرائعية هي تلك التي يُحصل عليها من خلال الأولى، أو من خلال الحظ كالثروة والشهرة والعلاقات الاجتماعية البارزة، ومن هنا فإن السلطة في نظره "تمثل علاقة مكتسبة أو علاقة استحواذ، فهي تُمتلك عندما يخضع فرد أو مجموعة أفراد لها من منطلق الخشية منها، وليس اختيارها، وبذلك يضعون حريتهم وحياتهم تحت أمر هذه السلطة (أبو خاص، 2017، ص 50)، ومن هنا فإن الطبيعة الشريرة للإنسان لا تُكبح إلا بواسطة السلطة المطلقة** " فالسلطة المطلقة هي تلك المؤسسة التي لا يستطيع الفرد أن يعارضها، بما يراه حقائق تتنافى مع حقائقها، و بالتالي يتم إلغاء دور التداول الفكري في انتاج الحقيقة (الدروي، 2007، ص 96)، وبذلك ينحصر حل هوبز للمشكلة الاجتماعية في تقديم السيادة والملكية كقوة فاعلة انقاذية، بعد ذلك تُدخل العقوبات على عدم التنفيذ تغييراً في التوازن التحفيزي للفاعل، لقد تم وصف ميثاق العقد الاجتماعي عنده بأنه ضروري بسبب استحالة وجود تعاون بشري ثابت من دون

* نسبة الى توماس هوبز صاحب نظرية العقد الاجتماعي، مع جون لوك وروسو، له مؤلف مشهور هو "اللفيائان" أو التنين له تأثير بالغ على الفلسفة السياسية خاصة الغربية منشور سنة 1651، حيث سعى إلى تأطير رؤية سياسية تستند الى مبادئ عملية شاملة، ورأى أن هناك حاجة إلى إعداد تصور عن الدافع البشري. ** على النقيض من ذلك جون لوك ينفي أهمية السلطة في إيجاد وتنظيم المجتمع والأفراد وفق قوانين وإجراءات سلطوية قهرية.

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

اكراه، "في قلب العقل الهوبزي تكمن فكرة المصالح، فالمصالح تحدد قيم العوائد، ومهمة العقل هي تعظيم الفوائد، فالفرد يُعرف على أنه حامل للمصالح، وغالبا ما يتم تعريف المصالح من خلال ماهو مرغوب فيه أو مفضل (لاغرسبتز، 2021، ص 87)، وهذا بالضبط - تعظيم الفوائد- هو جوهر كل سلوك ميسر يسعى مستخدمه الى تحصيل مصالحه دون الالتفات الى الوسائل والنتائج، والتي قد تكون بالقوة الناعمة أو بالاكراه، وبالتالي تصبح التقنيات والقواعد التي يجري انتاجها معتمدة على مبرراتها ومنطقها الداخلي، حيث تخضع للتلاعب والمراوغة، فهذا التوجه لا ينظر للمنظمة إلا "على أنها ميدان يتنافس فيه العاملون ويتحكم فيه الأقوياء، تستغل فيه الفرص وتصطنع المواقف وتتصارع الأفكار وتتناقض المصالح وترسم الخطط (السالم، 2009، ص183).

2- التسييس التنظيمي والسلوك المسؤول

الوعي التنظيمي* بالمشكلات التي تعتور المنظمة يتطلب التفكير بصورة ممنهجة حول القيم والمبادئ المضمنة في خياراتنا أكثر مما نفع عند القيام بالاختيار استنادا على مرتكزات عملية أو سياسية فقط، ولا بد من التساؤل عند النظر الى القيم الضمنية عن مدى تطابقها واتساقها مع الواجبات وعن مسار المآلات والنهايات التي تقود اليها، والالتزامات والأهداف المنوطة بمسؤوليات الوظيفة أو العمل الذي نقوم به، حتى يجري ترتيبها وتوجيهها وفق متطلبات كل قرار أخلاقي** خاص يقابلنا ويواجهنا أثناء أداء نشاطاتنا، لأنه "و بمجرد أن يصبح الأفراد جزءاً من وكالة فإن كلاً من السياق التنظيمي والأوضاع البيئية سوف يؤثران على الخيارات المتاحة لهم عند مواجهة معضلة أخلاقية (كوبر، 2019، ص 141).

في كتابهما "القيم التنظيمية" قام كل من ديف فرانسيس ومايك وودكوك، بتتبع تطور القيم التنظيمية التي تمت عبر سبع مراحل رئيسية للتطور كما يقران، بدءاً من القيم التي سادت التفكير الإداري مع فريدريك تايلور وماكس فيبر وهي موجزة في الجدول:

* يقصد به "القدرة على قراءة تيارات الحياة التنظيمية، وبناء شبكات القرار والاطلاع على السياسة والتبهر فيها (غولمان وآخرون، 2016، ص 19).

** الأخلاق والفضيلة تعني "أنواع السلوك المقبول الذي يُستمد من التقاليد الدينية والثقافية (مما في ذلك الثقافة التنظيمية، والطبقة الاجتماعية، والمجتمع أو الأسرة) وتنطوي على أماط السلوك السليم المتوقع (كوبر، 2019، ص 02).

الجدول رقم 5: مراحل تطور القيم التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الاجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم / التوازن الفردي	الإنجاز ملك الإنجاز في القمة
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

المصدر: (فرانسيس، وودكوك، 1995، ص 28).

وقد أكدنا على أن القيم التنظيمية عبارة عن "معتقدات بخصوص ماهو أحسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم، وأن القيم تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك، وبالتالي فإن قيم أولئك الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة (فرانسيس، وودكوك، 1995، ص 17)، اذن ينبغي أن تكون القيم ذات صلة ببيئة خاصة، لأن السلوك الأخلاقي المستمد منها يركز على العمليات المعرفية، لكن هذه العمليات تتأثر بالخصائص الفردية والتنظيمية للظرف.

فيكتور تومبسون 1975 يوضح أن مشكلة التوصل إلى تحقيق السلوك الإداري المسؤول تكمن في البشر: "حيث أن لديهم الميول تجاه الاستقلالية الذاتية، والعمل على صياغة الأهداف وتكوينها، ولديهم - أيضا - الميول بصورة قوية لأن يقوموا بتطوير "نظم طبيعية" عشوائية غير مخططة خاصة بهم تكون موازية لنظم المنظمة، وتسبب خلافا في الوظائف الخاصة بالمنظمة (كوبر، 2019، ص 151)، فهناك مجموعة متعددة من العوامل المهمة المتعلقة بالسلوك الأخلاقي المنشود في المنظمات، وهي كما يؤكد علماء اجتماع التنظيم وعلماء الإدارة ترتبط بجزء منها بتشكيل المنظمة وطرق تكوينها الأولية، كما ترتبط بتكوين الأفراد وتكوينهم الأولي كذلك،

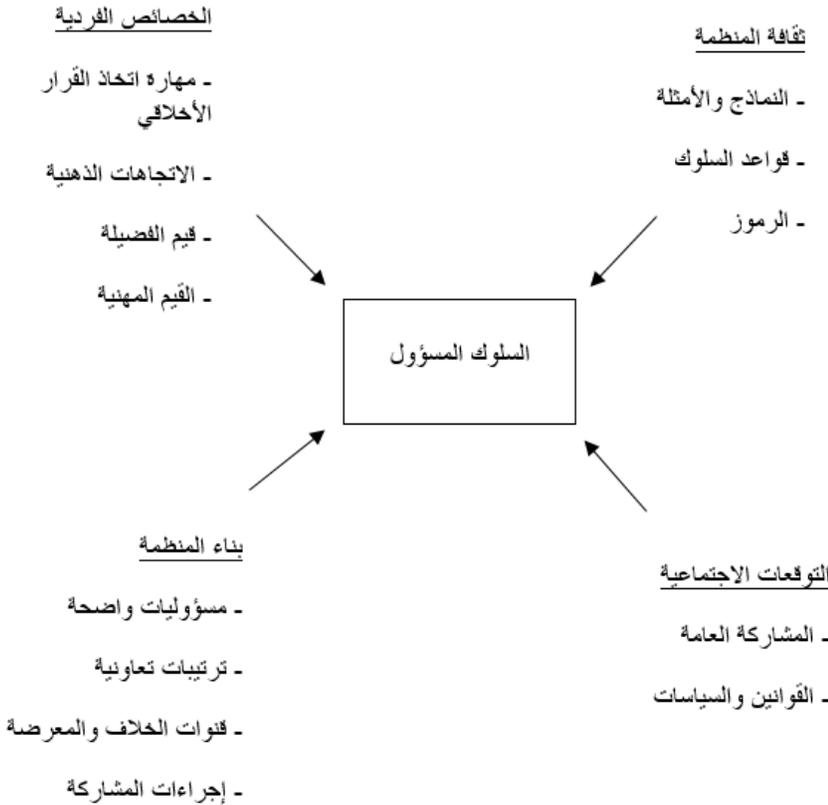
* يقصد بها التنظيمات غير الرسمية والتي هي الحياة العملية في المنظمة كما أكد الكثير من الباحثين، وفي المنظمات التي تعتمل فيها الممارسات التسييسية، قد تتمكن التنظيمات غير الرسمية من التأثير بقوة، وتنجح حتى في احباط أي محاولات لتشجيع السلوك الأخلاقي، أو حتى على العكس من ذلك قد تشجع حتى السلوك غير الأخلاقي.

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

ولهذا فمفتاح السلوك المسؤول يكمن في عدم التفريط في أي من الخصائص الفردية أو بناء المنظمة.

فلا يمكن تشكيل سلوك أخلاقي مسؤول على أساس متين، وتشجيعه والمحافظة عليه بمعزل عن البيئة الحاضنة لأن "الرقابة الداخلية المتمثلة في المميزات الشخصية يجب أن تكون بوجه عام متوافقة مع بناء المنظمة وثقافتها، ومع توقعات المجتمع، وتعتبر هذه العناصر أساسية لتصميم بيئة داعمة للسلوك الأخلاقي (كوبر، 2019، ص 182)، والشكل التالي يوضح هذه العناصر:

الشكل رقم 9: عناصر السلوك المسؤول



المصدر: (كوبر، 2019، ص 183).

يؤكد بوب غارات في كتابه "اثناس عشرة مقدره تنظيمية، تقويم الأفراد أثناء العمل" أن علينا أن نسعى الى إعادة التوازن الى المهمات والعمليات التنظيمية لصالح الجانب العاطفي والاجتماعي ومن أجل ذلك يؤكد أنه علينا أن نجابه عددًا من القوالب الجامدة عميقة الجذور، والتي كونت أساس تفكيرنا إزاء المنظمات، نريد أن نطور مفردات للقدرات التنظيمية تمحو تلك الافتراضات، هناك اعتقاد راسخ لدى المدراء بأن الناس ليسوا موضع ثقة ولا يعملون إلا بسبب الحاجة الاقتصادية، لذلك تخسر الكثير من المنظمات، عند اخفاقها في تحقيق التوازن المطلوب "المنطق الاقتصادي، والأنظمة العقلانية ينبغي أن تتوازن مع العمليات الاجتماعية والعاطفية قبل أن تتشكل منظمة فعالة، فكل جانب يتفاعل مع الآخر استجابة سلبية او إيجابية (غارات، 2004، ص 10).

فالمنظمات تعكس من خلال أنظمة التحكم ومن خلال مستوى ونوع الموارد، حتى الرمزية منها وتكوينات هذه الموارد المستخدمة، فضاء يسعى كل فاعل أو مجموعة فاعلين الاستفادة منه بقدر الإمكان، لذلك "في الواقع يعتبر التنسيق الآلية التي من خلالها تنجح التنظيمات في ضمان النجاح والاندماج الاجتماعيين، في حين أن السياسة تؤثر على حساب التنسيق وذلك بزعتها للنظام والاندماج الموجود (القرطبي، 2017، ص 173).

كاثلين كيل يرياردون، أستاذة الإدارة والتنظيم في كلية مارشال لإدارة الأعمال بجامعة جنوب كاليفورنيا الأمريكية في الكتاب الموسوم "كيف تنجو من سياسات المكاتب" تؤكد أن الكثير من العقبات التي يجب على المدراء مواجهتها وتجاوزها لا علاقة لها بالكفاءة التقنية، بل ترتبط بالسلوكات السياسية، وهي حقيقة لا مفر منها في المنظمات، وهي بطبيعتها الجوهرية "تتجاوز القنوات المعتادة المعتمدة رسميًا لتحقيق الأهداف ومع ذلك، لا يجب أن يتم ذلك بطريقة سرية، ويمكن أن تعود النتائج بالفائدة على جميع المعنيين فعندما تُستخدم السياسات للتأثير على الأشخاص لخدمة أهداف المنظمة المشروعة، تصبح أداة إيجابية بلاشك (Raerdon, 2023, p11).

وترى أنه في بعض الأحيان، يحتاج الأشخاص إلى الدفاع عن أنفسهم ضد المناورات السياسية، عندما يكونون محاطين أو مستهدفين من قبل زملاء يلعبون ألعابًا سياسية ماهرة، فقد يتطلب البقاء في الوظيفة التصرف بالمثل، وفي المنظمات التي يحدد فيها التحيز أو المحسوبية من يحصل على المهام الرئيسية والترقيات، تصبح المناورات السياسية ضرورية للدخول في دائرة القرار، لذلك لا بد من إكتساب الذكاء السياسي لتحديد نوع المنظمة السياسية، فدون هذه

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

المعرفة، سيكونون كمن يعمل في الظلام، وتحدد إن هناك أربع مستويات رئيسية للساحة السياسية في المنظمات:

البيئة ذات الميول السياسية المحدودة

تسود فيها الأجواء الودية، نادراً ما تحدث فيها صراعات وإذا حدثت لا تدوم طويلاً، تسود روح الزمالة بين الأعضاء، لا توجد مجموعات داخلية أو خارجية، لا ينظر إلى مكاسب الأشخاص على أنها خسارة للآخرين، قد تُخرق بعض القواعد أو تُمنح بعض الأفضليات، ولكن الجميع يتعاملون باحترام، نادراً ما يلجأ الأعضاء للأساليب السياسية المماكرة، هي بيئة مثالية للأشخاص غير المرتاحين للسياسات العدوانية.

البيئة ذات الميول السياسية المعتدلة

تعمل هذه المنظمات بقواعد واضحة ومفهومة، ومشرعنة، تشمل عادةً المنظمات الصغيرة سريعة الحركة أو الكبيرة التي تركز على المرونة التنظيمية، نادراً ما تكون السياسات فيها مدمرة، عادةً ما تركز على دعم الأفكار القيمة، تحقيق الأهداف بطرق غير معتمدة ليس أمراً نادراً في هذه البيئات، لكن عادة يتم بطريقة خفية وقابلة للإنكار، عندما تخرج النزاعات عن السيطرة، يميل المسؤولون إلى استدعاء القواعد المعتمدة أو المبادئ المشتركة لحلها.

البيئة عالية السياسة

في هذا النوع من المنظمات، يكون الصراع منتشرًا في كل مكان، وبدلاً من تطبيق القواعد الرسمية بشكل متسق، يستدعي المتنافسون هذه القواعد فقط عندما تناسبهم وتناسب توجهاتهم، تكون فيها المجموعات الداخلية والخارجية محددة بوضوح، التواصل المباشر مع كبار المسؤولين قليل، حيث "يصبح" من تعرفه" أكثر أهمية من "ما تعرفه"، ويكون العمل مرهقاً للغاية، خاصة لأولئك الموجودين خارج الدوائر الداخلية (Reardon,2023,p11)، عندما ينشأ الصراع، يعتمد أعضائها على الأساليب السياسية العدوانية ويشركون الآخرين في النزاع، والمنظمات عالية السياسة عادة ما تكون غير قادرة على حل النزاعات بشكل بناء.

البيئة المريضة سياسياً

غالباً ما تكون هذه المنظمات على وشك التدمير الذاتي، تكون الإنتاجية دون المستوى الأمثل والمطلوب، تزوير المعلومات وتحويلها لخدمة المصالح الخاصة أمر شائع فيها، لا يثق أعضائها ببعضهم البعض، وتكون التفاعلات غالباً متوترة ومحتقنة، يمكن أن يكون الصراع طويل الأمد

ومنتشر في كل زواياها، في مثل هذه البيئات، يصبح البقاء صراع يومي، تنتشر الشائعات فيها كالنار في الهشيم، تُتخذ القرارات بناءً على التحالفات الشخصية وليس على مبدأ الجدارة والإستحقاق، يلجأ العاملون فيها، خاصة في أدنى التراتبية، إلى أساليب يائسة لحماية أنفسهم، تكون معدلات دوران العمل مرتفعة بشكل غير طبيعي، تختفي الثقة تماماً بين أعضائها رؤساء أو مسؤولين.

إذن تستفحل ممارسات التسييس التنظيمي في المنظمات التي تكون بيئتها متخمة بالممارسات السياسية الشديدة، كما رأينا في النموذج الثالث، أين تُستنزف طاقات ومجهودات أعضائها في الصراعات البينية، على حساب أدائية المنظمة، وفعاليتها، الراجح فيها خاسر، تُكبل فيها الطاقات وتُعطل المواهب، مقياس النجاح إن وجد يتحدد على أساس القرب من النافذين، أما النموذج الأخير، من المنظمات التي تستفحل فيها الممارسات السياسية بشكل كلي ومرضي، فإن الألعاب والمراوغات السياسية تُلعب فيها بشكل متطرف ومدمر، تُلعب على أساس المبدأ الصفري "إما أنا وإما أنت" الرهان على بقائها واستمرارها إن تحقق يكون على حساب أعضائها ومنتسبيها الذين يقعون في المستويات الدنيا، هي منظمة سجانة كما يصفها إيريك فروم، والرهان الثاني في ديمومتها، هو إرادة النافذين والمنتفعين - سواءً داخلها أو خارجها - على إحيائها إكلينيكياً، فهي كالشجرة التي تغطي الغابة (غابة الفساد والمنافع الشخصية).

تقدم كاثلين كيلى بعض الحلول للحد من حدة إشتعال الممارسات السياسية، في الفصل المعنون: بفهم السياسات الداخلية، من خلال تأكيدها على ضرورة التعرف على علامات الأمراض والعلل السياسية، ولتفاديها، يجب على المسؤولين وقادة المنظمات التعرف على مظاهرها في أمكنة العمل وتشخيصها، وتقرر كاثلين أن هناك خمس مؤشرات تدل على ضرورة تعديل البيئة السياسية قبل أن تؤدي إلى التدمير الذاتي وهي:

- التملق المتكرر لأصحاب السلطة، مع إساءة معاملة الأشخاص في المواقف الأضعف.
- تزوير المعلومات، حيث يتجنب الجميع قول أي شيء قد يسبب المشاكل، وتصبح التلميحات والإيحاءات هي لغة التواصل السائدة.
- انتشار الإشاعات الخبيثة والطعن من الخلف، حتى في ظل غياب الصراعات العلنية.
- اللامبالاة الباردة، حيث لا يُقدَّر أحد الجميع، ويُعتبر الجميع قابلين للاستبدال، وهي علامة على تلوث النظام بأكمله من قبل المسؤولين، يصبح البقاء يعتمد على التملق والهجوم الاستباقي على الآخرين.

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

- الخداع والمراوغة، حيث يقوم الأفراد أو حتى الأقسام الكاملة بتضليل الآخرين عمداً لتحسين صورتهم عند الفشل، يختفي العمل الجماعي، ويضحى المدراء والمسؤولين بمروسيهم لحماية سمعتهم.

وفي مثل هذه البيئات المريضة كما تبينا في نسق الألعاب السياسية، وكما سنوضح لاحقاً في تسييس القوة وممارسات النفاق التنظيمي، يتم بتجاوز الإجراءات والهياكل الرسمية بشكل روتيني، أين يُهدر وقت كبير في حماية الأعضاء لأنفسهم، وإستنزاف مقدرات المنظمة، والحل كما تؤكد كاتلين، وقبلها هنري منتزبرغ وجيفري فيفر، وميشال كروزيه وإرهارد فريد برغ ونيلز برونسون، وباخاراش ولولر، كما سنين في مقارباتهم لتوصيف التسييس التنظيمي، يكون بتكليف و مواءمة الممارسات السياسية مع الثقافة التنظيمية، فإنكارها رغم وجودها يزيد من إعتلال المنظمة ويزيد من إرهاق منتسبيها .

.XI

مقاربات تحليلية لفهم طبيعة الفعل المسيس

قام مجموعة من العلماء والباحثة، من الاقتصاديين وعلماء الاجتماع وغيرهم، بالتفكير في كيفية عمل المنظمة، وجذبوا الانتباه إلى التوتر الرئيسي الذي ينشأ من القيد المزدوج المتمثل في تقسيم العمل والتعاون، هذه المشكلة لاحظها إميل دوركايم بالفعل، ولكن كمسألة موجهة للمجتمعات، أما كروزيه ومنتزبرغ وغيرهما، فقد طرحوها على مستوى المنظمة. وأشاروا إلى أنه كلما زاد التقسيم، أصبح التعاون أكثر صعوبة في التنفيذ، وبناءً على هذا التفكير وكأحد نتائج الرئيسية، ظهرت صورة للمنظمة التي تعاني من توتر بين فاعلين مختلفين، حيث يتم التنسيق بينهم من خلال ألعاب القوة، فبدأ التفكير في قيود العمل الجماعي وصعوبة تنفيذه عندما أصبحت هذه القيود تشكل مشكلة، حيث اتضح أن تقسيم العمل لا يؤدي بالضرورة إلى التعاون، وهذا يعني أن أنظمة الفاعلين والترتيبات التي تمنحهم التماسك والاتساق تُبنى دائماً حول حالات عدم اليقين "الطبيعية" أو "الموضوعية" الناتجة عن الخصائص التقنية أو الاقتصادية أو غيرها، تفرض هذه الشكوك نفسها كمعطى على الفاعلين، وبالتالي تشكل قيداً على هيكله النتائج والألعاب التي من خلالها يجعل هؤلاء الفاعلون تعاونهم ممكناً.

ومع ذلك، فإن عدم اليقين بشكل عام، أو بشكل أدق، حالات عدم اليقين المحددة التي تؤثر على الحل المرضي للمشاكل التي يواجهها الفاعلون، تشكل في نفس الوقت المورد الرئيسي لهم في مفاوضاتهم مع بعضهم البعض، إذا كان هناك عدم يقين، فإن الفاعلين القادرين على التحكم فيه، ولو جزئياً، سيتمكنون من الاستفادة منه وفرض أنفسهم أمام أولئك الذين يعتمدون عليه، لأن ما يعد عدم يقين من وجهة نظر المشاكل هو قوة من وجهة نظر الفاعلين كما يؤكد ميشال كروزيه وتلميذه إرهارد فريدبرغ.

وبالتالي، فإن علاقات الفاعلين (الفردية والجماعية) مع بعضهم البعض ومع المشاكل التي تهمهم مجتمعين، تُبنى في مجال غير متكافئ، يُهيكل من خلال علاقات القوة والتبعية، في

الواقع، الفاعلون غير متساوين بشكل أساسي أمام حالات عدم اليقين ذات الصلة التي تحدد حل المشكلة، كما سئى من خلال هذه المقاربات، وسيهيمن أولئك الفاعلين الذين، لأسباب يجب تحليلها في كل حالة، تمكنوا من فرض تعريف معين للمشاكل التي يتعين حلها (وبالتالي لحالات عدم اليقين ذات الصلة) وإثبات سيطرتهم الجزئية على الأقل على هذه الشكوك، فأعضاء المنظمة، كما يؤكد منتزبرغ، ليسوا دائماً بهذه الدرجة من الطاعة والاجتهاد، فهم أيضاً أصحاب نفوذ، ولديهم احتياجاتهم الخاصة للإنجاز، فهم لا يريدون أن يقتصروا على كونهم مجرد تروس ميكانيكية مخصصة لإرضاء المنظمة، من خلال الاستجابة لتوقعاتها واحتياجاتها فقط.

وبينما يركز الباحثون المرتبطين تقليدياً بنظريات اتخاذ القرار على كيفية ممارسة الأفراد للسلطة لتعديل عمليات صنع القرار لصالحهم، فإن الباحثين المرتبطين بإطار نظريات الطوارئ كما سنتبين، يركزون على موارد السلطة، من خلال التركيز على السلطة الهرمية، والسلطة الكامنة في الموارد والعلاقات بين الوحدات الهيكلية، مما يعني أنه ليس للجميع نفس الدرجة والقدرة على الوصول إلى الموارد أو الامتيازات، السلطة الفعلية إذن في المنظمة تكمن في الإعتماد على الموارد التي يحتاجها الآخرون، ودوماً الموارد النادرة هي التي تمنح السلطة، والسلطة بدورها كذلك مورد نادر.

1- مقارنة هنري منتزبرغ البنية التنظيمية المسيسة

يذكر هنري منتزبرغ الأكاديمي الكندي من أشهر الذين كتبوا في الإدارة والتنظيم في كتابه الملهم " فهم المؤسسات أخيراً" أنه عندما يهيمن الصراع، يمكن وصف المنظمة على أنها *ساحة سياسية*، وشبهها مجموعة من السرطانات تتصارع مع بعضها في دلو صغير، حيث تُستبدل أو تُعلق أو تُستغل جميع أشكال السلطة الشرعية، بينما تنتشر الألعاب السياسية، و يمكن أن تتراوح الصراعات من مواجهة مركزة إلى فوضى عارمة مع مناوشات في كل مكان، ورغم أن السياسة في كثير من المرات تكون مثيرة للانقسام، تماماً كما يمكن أن تتسبب الثقافة المفرطة في انهيار المنظمة، يمكن أن يتسبب الصراع المفرط في انفجارها، ومع ذلك، الصراع الشديد يمكن أن يمنع المنظمة من الانفجار وكذلك من الانهيار، ويرى أن الممارسات السياسية قد تكون إيجابية من ناحيتين:

أولاً، عندما يصبح النظام القائم للسلطة قديماً ولم يعد مفيداً، قد تتمكن الساحة السياسية التي تشتعل من إزالته بمعنى آخر، يمكن أن يكون الصراع الشديد أحياناً الطريقة الوحيدة

لإزالة السلطة الشرعية التي أصبحت معيقة، كالسيطرة المهووسة، والخبرة القديمة، والقيادة المنفصلة، والثقافة المستنفدة، وبالتالي بغض النظر عن مدى عدم شرعية سلطتها الخاصة، يمكن أن تعمل الساحة السياسية كجسر وظيفي من نظام شرعي للتأثير، "تمامًا كما يمكن للفوضويين الذين يكمنون في كل مجتمع أن يثيروا الثورة عندما يتم إعاقة أجزاء كبيرة من السكان بشكل متكرر، يمكن للسياسة أيضًا، التي تكمن في كل منظمة، أن تثير التغيير الذي يُنظر إليه على نطاق واسع على أنه ضروري ولكن تم إعاقته بشكل متكرر (Mintzberg, 2023, p167).

ثانيًا، يمكن أن تسرع الساحة السياسية من زوال نظام قديم أو معطل لا محالة عندما تكون المنظمة عالقة في حالة من الجمود، حيث الهياكل والعمليات القائمة لم تعد فعالة، يمكن أن تكون السياسة هي المحفز للتغيير.

ويرى في كتابه "الهيكل والديناميكية في المنظمات" أن أعضاء المنظمة بحاجة إلى السلطة والتي بدورها تؤدي إلى وجود هياكل مفرطة في المركزية، حيث جميع أعضاء المنظمة يسعون إلى السلطة، على الأقل للتحكم في القرارات التي تؤثر على عملهم الخاص، إن لم يكن للتحكم في الأعضاء الآخرين في المنظمة وبالتالي، يدفع المديرون التنفيذيين إلى المركزية الأفقية والرأسيّة، ولكن " لعبة السلطة محسومة مسبقًا، لان جميع المنظمات تحتاج إلى هيكل هرمي ودرجة معينة من التحكم الرسمي، مما يعطي السلطة للهيكلين بدلاً من الوظيفيين أو العاملين، وإلى قمة الهيكل بدلاً من المستويات الدنيا (Mintzberg, 1986, p167).

منتزبرغ يقرر أن السياسة موجودة في جميع المنظمات، فقد تهيمن عليها، مما يؤدي إلى صراعات وعدم وجود نظام، وفي هذه الحالة، لا يمكن وصف المنظمة بهيكل محدد، ولا يمكن تحديد آلية تنسيق أو جزء رئيسي، حيث يتم ممارسة السلطة بشكل غير رسمي، واعتمادًا على درجة الصراع، يمكن تحديد أنواع مختلفة من المنظمات السياسية: المواجهة، التحالف الهش، المنظمة المُسيّسة، وأخيرًا الساحة السياسية، وبناءً على ذلك فإن الممارسات السياسية في المنظمة، أو ما يسمى بالتسييس التنظيمي تتحدد بجملة من الخصائص:

- هي سلوكيات تقع خارج أنظمة النفوذ الشرعية (أو على الأقل خارج الاستخدامات والوظائف الشرعية لهذه الأنظمة)، وغالبًا ما تعارض هذه الأنظمة، بمعنى آخر، هذه السلوكيات والإجراءات غير شرعية من الناحية الفنية، وغالبًا ما تكون سرية.
- سلوكيات تهدف إلى خدمة الفرد أو المجموعة، بشكل واضح على حساب المنظمة ككل.
- سلوكيات صراعية تسبب الفرقة، تجعل الأفراد أو المجموعات تتعارض مع المنظمة، أو تتعارض مع بعضها البعض.

باختصار، السلوكيات السياسية تتوافق مع سلوكيات فردية أو جماعية غير رسمية، تكون بشكل واضح حصرية، وتسبب عادةً الفرقة، وفوق كل ذلك، غير شرعية من الناحية الفنية؛ فهي غير معترف بها من قبل السلطة رسمية، ولا بأيديولوجية مقبولة، (على الرغم من أنها قد تستخدمها وتستغلها)، يظهر التسييس التنظيمي نتيجة لنقص في تحديد ومعيرة الأنظمة، أو نتيجة لرغبة في مقاومة هذه الأنظمة، أو في بعض الحالات، للاستفادة منها، وهكذا تبدوا المنظمة كمجموعة من المجموعات المتنافسة، التي تنازل من أجل السلطة، حيث يسعى كل منها إلى التأثير على سياسة المنظمة، لتوجيهها وفقاً لمصالحها، أو على الأقل وفقاً للصورة المشوهة التي كونها كل فرد عنها.

وقد استلهم منتزيرغ النموذج السياسي في دراسته للتنظيم، وعكف على كشف الاستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين، وتبيان المصالح المتوارية خلف هذه الاستراتيجيات والألاعيب المتبناة - سبق وأن ذكرناها- حيث تتساق الأهداف أو تختلّف، فتتمخض عن تحالفات لحياسة النصيب الأكبر من القوة والسلطة، ويطلق على نظرية منتزيرغ العارض السياقي^{*}، حيث يميز هذا الأخير بين بنية المنظمة ونمط اشتغالها، مستبعداً النموذج الكلاسيكي لفريدريك تايلر ومحدودية أطرها النظرية، التي تزعم بوجود تنظيم قائم بذاته، بل على العكس من هذا في نظر منتزيرغ تظل بنية التنظيم مرتبطة بمحيطها الخارجي، ولكن ليس بطريقة آلية مبتذلة، كما أنها ترتبط بطبيعة الأهداف التي يرسم أطرها 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 منتزيرغ الغايات الأساسية التي تحكم الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم فيما يلي (فزة، 2013، ص179):

1. القيادة، وتميل عموماً إلى مركزية القرارات.
2. التكنوقراط، ويميلون عموماً إلى ربط القرار بطبيعة المهام، وتقسيم العمل.
3. المصالح الوظيفية، وتسعى عموماً إلى التعاون.
4. المصالح الإجرائية، وتسعى إلى العمل على التقليل من شأن الوظائف الأساسية، وتسعى إلى احترام تقاليد المهنة، وربط القرار بحد أدنى من المهنة.

^{*} سميت بنظرية العارض أو السياق من خلال ارتباط المنظمة بسياق الظروف العارضة كظهور وتطور التكنولوجيا، وحركة الأسواق، والمناخ السياسي... وغيرها، وهي تتكيف وتتبنين من خلال مكوناتها البنوية الداخلية وتأثيرات السياق الخارجية، فإن كان المحيط مثلاً "عدائي" فإنها تتمركز حول ذاتها ولو مرحلياً.

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

وهو يرى أن فعالية المنظمة تتحدد من خلال تموضعها في محيطها الخارجي والسياسي، وضرورة وجود تماسك بين مختلف مكوناتها الداخلية، وهذه الإحالة المزدوجة من خلالها قام منتزبرغ باقتراح سبعة صنفات للأبنية التنظيمية^{*}، وهي: البنية التنظيمية البسيطة، والبنية التنظيمية المهنية، والبنية التنظيمية البيروقراطية الميكانيكية، والبنية التنظيمية المجزئة، والبنية التنظيمية المبدعة، والبنية التنظيمية الدعوية، وأخيرا وهي التي تهمنها البنية التنظيمية المسيسة، حيث ينطلق منتزبرغ 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 سيورات الصحة أو العافية التي تحظى بها التنظيمات، وتخرقها حتى تؤدي بها الى الزوال، لكن من ناحية ثانية يمكن أن تشتغل السياسة لحساب تدعيم النسق وتقويته (القرطبي، 2017، ص173)، إذن ضمن مقتضيات تحليل الأنساق والبنى التنظيمية وارتباطاتها تظهر البنية التنظيمية المسيسة، كتعبير عن قوة وهيمنة على البنى التنظيمية الأخرى، ومتوعدة في محتوياتها لحشد المصادر وتعبئتها، رغم أن هذا الافتراض لا يلغي قوة البنى التنظيمية الأخرى بصورة مطلقة، لكن يظهر مدى قدرة الفاعلين على تسخير الموارد والأفراد لتحقيق مآربهم الشخصية خصوصا عند ركونهم الى تسييس القوة في سياق العملية التبادلية، والتي هي أساس العلاقات في بنى تنظيمية كهذه، حيث التسييس هو النمط الغالب والأساسي للتنسيق، حيث يسعى كل فاعل الى توسيع مجال نفوذه وسلطته، من خلال ما يحوزه من قوة وقدرة على المناورة والتكتيك، وفي الجدول أدناه الخصائص المميزة لهذه البنية:

^{*} لمن أراد الاستزاد والتعمق حول ماهية وخصائص هذه البنى فليُنظر إلى كتاب:

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

أو إلى كتاب: سوسيولوجيا المقاولات لصاحبه عبد الله القرطبي.

الجدول رقم 6: يوضح الخصائص المميزة للبنية التنظيمية المسيسية

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

المصدر: (القرطبي، 2017، ص179)

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

2- مقارنة ميشال كروزييه استراتيجيات الفاعلين

بداية يمكن القول أن "التحليل الاستراتيجي والتحليل المنهجي، ليست فقط مقترحات نظرية، إنها في المقام الأول وقبل كل شيء ممارسات في البحث العلمي (Crozier, Friedberg,)

1977, p391) فقد ساهم هذا التحليل في تجاوز التصور الاختزالي الادائي للمنظمة وللفاعلين، من خلال الدراسات الميدانية التي قام بها كروزيه جعلته يستخلص أننا "نعيش عادة مع صور خاطئة تمامًا عن التنظيم، فنحن نبالغ في تقدير العقلانية كثيرًا (Crozier, Friedberg, 35) (1977, p 35) لأن كل سلوك للفاعلين في المنظمة هو سلوك استراتيجي بالأساس، كونه يستهدف تقوية رهانات الوضعيات التي يشغلها الفاعلين داخل المنظمة، مستغلين الإشكالات والاكراهات التنظيمية التي لم يستطع التنظيم الرسمي رصدها، "فالمنظمة هي مملكة القوة والمساومة والحساب (Crozier, Friedberg, 1977, p79) ولكن اذا كان سلوك الفاعلين كما تقدم هو ترجمة لاستراتيجياتهم، فهذا لا يعني بالضرورة أن هذا السلوك محكوم فقط بالاهداف الخاصة المرتبطة بالمصالح والرهانات، والا أصبحت المنظمة ساحة حرب تتضارب فيها الاستراتيجيات وتتناحر، لكن هذه الاستراتيجيات تتضمن قدرا من التعاون والرغبة في بقاء المنظمة.

يؤكد كروزيه وفريدبرغ "أن الاستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين داخل المنظمة ليست وليدة أهدافهم الخاصة أو الموارد التي هي تحت تصرفهم فقط، وانما هي وليدة كذلك قدرتهم على تنظيم أنفسهم من أجل انجاز عمل جماعي مشترك، فهذه القدرة الجماعية ليست بعملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية، بل هي وليدة أطر مرجعية وثقافية (بن عيسى، ص43).

فالتحليل الإستراتيجي يركن الى فكرة أساسية هي البعد عن التصور الإختزالي للمنظمة على أنها تحصيل ميكانيكي وآلي لما تمليه لوائح التنظيم الرسمي فقط، كما درجت على ذلك أدبيات النظريات الكلاسيكية، فالتصور الجديد للمنظمة ينظر اليها باعتبارها بناء إجتماعي ومجال سياسي يتأسس على علاقات السلطة التي تتركز بين مختلف الفاعلين، وهي محصلة إفرزات تنظيمية متداخلة العوامل، فهي إذن تحلل الفعل الإجتماعي 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:

* تتقاطع مع الطرح البوردويوي كما سبق وذكرنا الذي يقرر أن الفاعلين في صراعهم ضد بعضهم لبعض يربطون علاقة تواطؤ موضوعي تجعل من مصلحتهم الإبقاء على الحقل.

- 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 جماعتيهما فقط.

- جماعة المهندسين ومن واقع الخبرة التي يحوزونها يمارسون درجة من التحكم غير المباشر داخل التنظيم.

- أما بالنسبة للوكالة الحكومية ورغم ما تتصف به من وضوح وإنسيابية في تدفق المعلومات، إلا أنه وُجد صراع للقوة بين المستويات الإشرافية مرده تبني المشرف إستراتيجية خاصة مع عماله، تضمن تحقيق مصالحه المشتركة من خلال التقيد بالتعليمات الرسمية، موازاة مع الدخول معهم في علاقات غير رسمية تحقق لهما السير المنشود للعمل*.

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

إذن يتضح أن كروزيه يعتبر السلطة "لا ترتبط بالضرورة بقيمة قهرية، بل يعتبرها منطقة ظل يستثمرها الفرد تجاه الآخرين لأن الفاعلين سواء كانوا أفرادا أو جماعات عمل داخل المنظمة، لهم أهداف شخصية يسعون الى تحصيلها، وسلوكاتهم هي نتاج عدة عوامل مترابطة أهمها إدراكهم الرهانات الموجودة في الوضعيات التنظيمية ومعرفة خصائصها وأهميتها بالنسبة لهم، وكذا مختلف العوائق التي قد تقف حجرة عثرة أمامهم (مرهون، بلوم، 2023، ص 64). فالنظام الرسمي مهما كانت درجة صرامته وعقلانيته توجد به فجوات وثغرات لا يمكن مراقبتها وأجراتها، فتصبح مرتعاً خصباً لممارسة التسييس التنظيمي الذي يتبناه الفاعلين مستغلين هذه الإختلالات لتكوين الإستراتيجيات المناسبة والتي تكون في الغالب مضمرة ومتوارية، كما سنبين لاحقاً.

2-1- مناطق الظل كفضاء خصب للتسييس

جميع المنظمات وبلا استثناء تواجهها وبصفة دورية مشاكل ترتبط بمناطق الظل، فمهما حاول القائمون على المنظمة سد الثغرات التنظيمية للحد من حركة الفاعلين وتقنينها، وتحديد المهمات وترتيبها، تبقى مناطق غير معروفة وغير محددة بالوضوح الكافي، هذه الضبابية هي ما يستثمره

* يمكن الرجوع الى كتاب علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية لاعتماد علام واجلال حلمي (ص 170-171)

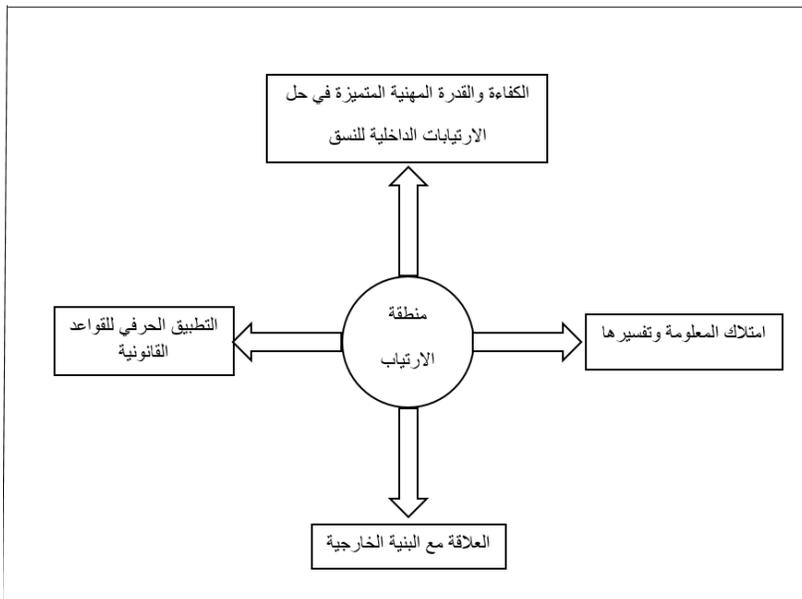
المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

الفاعلون من خلال هامش الحرية المتروك وهذا لان هذه المناطق تقلل من ضغوط واکراهات التنظيم واستغلال هذه المناطق من طرف الفاعلين تمنحهم أفضلية على جميع الأطراف المتفاعلة معهم، وهذه المناطق - أي مناطق الظل - تتأثر بدرجة تبعية الأطراف الأخرى ومدى حاجتهم للفاعل أو الفاعلين الذين يسيطرون عليها وعلى مدى قدرتهم على الاستغناء عنهم، فالمنظمة من خلال لوائحها الرسمية لا تستطيع أن تمارس اكرهاً مطلقاً على الفاعلين، لانهم يتمتعون بهامش من الحرية هو في نفس الوقت مصدر غموض، يجعل الآخرين عاجزين عن توقع مناورات تحرك الفاعلين ما يمنحهم سلطة فعلية، يحاولون استثمارها وبالتالي تسويق ان صح التعبير تعاونهم بمقايضات تخدم ما يطمحون الى تحقيقه من مصالح ورهانات نوعية، بتعبير آخر، يؤكد كروزيه أن سلطة (أ) على (ب) تعتمد على قابلية توقع سلوك (ب) بالنسبة لـ(أ) وعلى درجة عدم اليقين التي يعيها (ب) تجاه سلوك (أ) وبالتالي، فإن علاقات السلطة هي علاقات تفاوض دائمة حيث يسعى كل طرف لزيادة هامش عدم القدرة على التنبؤ بالنسبة للآخرين.

ويتم تمييز أربعة مصادر تجسد الوصول الى السيطرة على مناطق الظل وهي كما في الشكل

التالي:

الشكل رقم 10: مصادر مناطق الظل



المصدر: (بن عيسى، 2010، ص 41)

- الكفاءة والقدرة المهنية أي سلطة الخبرة التي تمنح حاملها أفضلية في التفاوض وبناء الاستراتيجيات.

- التحكم في المعلومات النوعية والمؤثرة الخاصة بسير العمل والموازنات، ومعلومات تقييم الأداء، وتعبئة الموارد البشرية كلها لها أثر كبير لمن يحسن توظيفها واستغلالها.

- العلاقة مع المحيط من خلال استغلال المعلومات أو رصيد المعارف والاتصالات تمنح من يستغلها القدرة على فرض شروط ومستويات تتماثل مع رهاناته وخاصة في حالات عدم التأكد.

- القواعد التنظيمية التي تخلق اكراهاتها مساحات للسلطة من خلال مناطق الظل التي لم تقننها أو من خلال التقييد الحرفي بالقواعد والإجراءات التي تؤدي في بعض الحالات الى خلل وظيفي بتعبير ميرتون.

كل فاعل أو مجموعة من الفاعلين توصل الى السيطرة على مناطق الظل من خلال مهاراته وخبرته وشبكة العلاقات التي يحوزها وتحكمه في مسار المعلومات، فإنه يحوز على موارد نوعية للسلطة داخل المنظمة، تعزز من موقعه وقوته.

مناطق الظل عند ميشال كروربيه، يطلق عليها هنري منتزبرغ مسمى الأهداف المشوهة، أين يؤكد أن، إحدى الغايات المهمة لأنظمة الضوابط البيروقراطية هي جعل الأهداف الرسمية للمنظمة قابلة للتطبيق على جميع مستويات التسلسل الهرمي، بحيث تعرف كل وحدة ما هو متوقع منها، والطريقة الأكثر مباشرة لفهم ذلك هي استخدام نظام الأهداف الذي يوفر لكل وحدة إمكانية قياس أداؤها كميًا، وجود مثل هذه المقاييس يسمح باستخدام طرق "رياضية" لاتخاذ القرارات، مما يستبعد الحكم الشخصي، "الإلهام"، والسياسة، ولكن "نظام الأهداف حتمًا غير كامل؛ فهو غير قادر على جعل جميع الأهداف الرسمية للمنظمة قابلة للتطبيق، وبالتالي فإن الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف التي يمكن جعلها قابلة للتطبيق تكون في النهاية مضللة، حتى بالنسبة للجهود التي يمكن توجيهها بشكل صحيح، فإن عملية جعل الأهداف القابلة للتطبيق هي أيضًا بعيدة عن الكمال، مما يخلق أشكالًا أخرى من التشويه (Mintzberg, 2003, p252).

لكي تصبح الأهداف قابلة للتطبيق، يجب أن تكون مقبولة، ويجب أن تكون مستقرة إلى حد ما، ويجب أن تكون قابلة للترجمة إلى مصطلحات كمية، ويجب أن يكون المديرين أو كبار المسؤولين على استعداد لترجمتها، في النقاط المذكورة، يرى منتزبرغ نجد أسبابًا تجعل العديد من الأهداف غير قادرة على الاندماج في نظام الأهداف، حتى عندما يتعلق الأمر بهدف يمكن قياسه كميًا، قد يتردد الرئيس التنفيذي في جعله قابلاً للتطبيق، خشية ألا يتم تقاسمه من قبل

أصحاب النفوذ الخارجيين الأكثر أهمية، أما في المنظمة التي تستفحل فيها ممارسات التسييس التنظيمي، اين يمكن للرئيس التنفيذي أن يتمتع بسلطة كبيرة، فقد يفضل التوجيه بشكل تعسفي تمامًا، باستخدام وسائل تحكم شخصية، وبالتالي عدم جعل أي هدف قابلاً للتطبيق، بمعنى آخر الرئيس التنفيذي لا يخاطر بالتخلي حتى عن الحد الأدنى من سلطته لصالح أنظمة الضوابط البيروقراطية، وفي بعض الأحيان، توجد أسباب وحيهة لجعل الأهداف قابلة للتطبيق، ولكن لا يمكن القيام بذلك لأن الأهداف غير مستقرة، على سبيل المثال، قد لا يعرف صاحب النفوذ المهيم على وجه اليقين أي الأهداف يريد تفضيلها خلال فترة زمنية معينة، ثم ان هناك الأهداف التي قد تكون مستقرة ومعلنة بوضوح، ولكن لا يمكن التعبير عنها بمصطلحات قابلة للتطبيق، على سبيل المثال يتفق الجميع على أن أحد الأهداف المهمة للجامعة هو تعزيز المعرفة، ولكن لا أحد يعرف كيفية قياس هذا التعزيز في الواقع، يمكن القول إن أي نشاط يمكن تخيله يساهم في تقدم المعرفة، وبالتالي، فإن الجامعة مضطرة إلى عدم وجود أي هدف يمكن أن يحدد سلوك الأساتذة .

عندما لا تتمكن المنظمة من جعل أي من أهدافها تقريبًا قابلاً للتطبيق، فإن نظام سلطتها يضعف، وهنا يأخذ زمام المبادرة الفاعلون الحقيقيون، أصحاب المهارات المتخصصة، أو ممارسي التسييس لتحويل الأهداف لصالحهم، مستغلين هذه التشوهات لمحاصة المزيد من الامتيازات، بإزاحة بعض الأهداف الرسمية لصالح أخرى تخدم توجهاتهم.

2-2- الاستراتيجية ورهان اللعب

يأخذ التحليل الاستراتيجي مكانه في نظريات المنظمات كمنهجية تحليلية تركز على التفاعلات بين الفاعلين داخل المنظمة. يعتمد هذا النهج على فكرة أن الفاعلين لديهم مصالح مختلفة ويستخدمون استراتيجيات لتحقيق أهدافهم "يعتبر الفاعل حرا نسبيا وهو من خلال استراتيجيات اللعب التي يستخدمها في تفاعلاته وارتباطه مع رهانات قد لا تتوافق مع المنصب الذي يشغله والوظيفة أو المهنة التي يزاولها، على الرغم من أن هذه الأنشطة قد تكون مقننة من طرف لوائح وتعليمات المنظمة، لذلك يجب رصد الفاعل انطلاقا من النشاط الفعلي الذي ينخرط فيه، فعقلانية الفاعل تظل دائما محدودة وهي مرتبطة بهامش الحرية الذي يحوزه، وكذلك على قدرته في استجلاء المعطيات التي تخدمه (مرهون، بلوم، 2023، ص284)، حيث يتوجب عليه لقاء هذه الحرية أن يلتزم التقيد باستراتيجية عقلانية ترتبط بطبيعة اللعب، فاللعب يجمع بين الحرية والاكراه، "فالبنية ليست في الواقع الا مجموعة من الألعاب أما

الاستراتيجية، استراتيجية كل واحد من المشاركين ماهي الا جزء من اللعب الذي يتخذونه، ومن ثمة أن طبيعة اللعب هي التي تحدد عقلانية اللاعبين، (القرطبي، 2017، ص176).

إذن الاستراتيجيات ليست عشوائية وبدون قواعد، والتوازن ليس عملية مبرمجة مسبقا، بل يتم تحقيقه من طرف الفاعلين في مختلف تفاعلاتهم، "القواعد والمعايير لا تحدد كليا هذه الاختيارات، بل هي تبقى مفتوحة ضمن مقياس متغير على اختيارات مختلفة، (بيار، 1992، ص 137)، ومن أجل استكناه طبيعة الاستراتيجيات يجب اكتشاف قواعد اللعب التي تبين العلاقات، وطبيعة الرهانات المرهون عليها، فتوزيع الموارد بين الفاعلين متذبذب، ومناطق الظل كثيرة ومتعددة، وهذا يجعل قواعد اللعب ظرفية ومتغيرة لأنها ترتبط بميزان القوى الذي تشكله تفاعلات الفاعلين، "قوة الفاعل فرداً أو مجموعة من الافراد، على المستهدف فرداً أو مجموعة من الافراد، هي قدرة الفاعل على ترتيب الموقف بحيث يتصرف المستهدف وفق رغبة الفاعل، (سيزلافي، ولاس، 1991، ص259)، تعد السيطرة على مناطق الظل مهمة كونها توفر سلطة غير رسمية لمن يستثمرها لصالحه تعزز نفوذه وقوته من خلال التسييس، فيمتلك سلطة قد توازي من يمتلك سلطة شرعية أو تفوقها، "فقد وجد أن المقدره على التغلب على الشكوك تسهم بشكل كبير في تباين القوة (هال، 2001، ص 275)، فتصرف الفاعل لا يمكن توقعه لأنه ليس ثابتا، وهو يكتيفه حسب المعطيات الجديدة التي يواجهها، وهذا ما يزيد من صعوبة التنبؤ بمآلات سلوكه.

2-3- الممارسة كتوليفة سياسية

في كتابه "الفاعل والنسق" الذي كتبه ميشال كروزيه بالتعاون مع تلميذه فريدبرغ أكد على أمر أساسي مهم وهو أنه يسعى الى تخطي التصورات التي كانت سائدة ومسيطرة على دراسة المنظمات والتي ترى أن المنظمة محكومة باجراءات وقواعد عقلانية رشيدة تتنبأ من خلالها وتتوقع سلوك أفرادها، وبالتالي تفرض هذه القواعد توقع إجابات وحلول للمشكلات الممكن حصولها في المنظمة، من خلال ضبط سلوكيات الافراد وفق هذه القواعد والإجراءات الممعيرة، وقد أكد كروزيه بخلاف ذلك بواسطة التحليل الاستراتيجي أن كل فاعل يتوفر على درجات مختلفة من الحرية تمكنه من وضع استراتيجية متكيفة مع ما يملك من موارد ومصادر للقوة "في اطار تنظيم ما لا يمكن اعتبار الفرد كيد باعتبار أن اليد هي امتداد للآلة، كما تذهب الى ذلك التابيلورية، وكذلك لا يمكن اعتباره يد وقلب كما تشير بذلك مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد تجاهلت كلتا المدرستين أن الفرد بالإضافة الى ذلك هو عقل مفكر يتمتع بالحرية

والاستقلالية (Crozier, Friedberg, 1977, p97)، فالفاعلين الذين ينبرون لخدمة المنظمة، ضمن الظروف والاكراهات التي تقرها اللوائح التنظيمية، يلاحقون مصالحهم كذلك وفق استراتيجيات تتلائم مع تمثلهم لهذه المصالح والرهانات، فسلوكهم داخل التنظيم هو سلوك نشيط، وبنفعي، ومسيس لهذا يصبح أساس الاستراتيجية بالنسبة للفاعلين هو تحقيق أهدافهم وهذه الأهداف لا ترتبط بالضرورة وتتفق مع أهداف المنظمة التي يشغلونها، وتحقيق الأهداف والرهانات يرتبط ارتباط وثيق عند كروزيه بالسيطرة على ما يسمى مناطق الظل، وهي تمثل مصدرًا للألعاب والاستراتيجيات التي يطورونها ومصدرًا للسلطة كذلك من خلال تحكمهم في هذه المناطق، ويجب النظر إلى السلطة من منظور تفاوض واتفاقات ومساومات، فهي غير متكافئة، لأن موارد كل فاعل في المنظمة غير متكافئة فيما يتعلق بسيطرته وتحكمه في مناطق الظل.

وعلى العموم تعتبر السلطة بؤرة التحليل بالنسبة للنظرية، كون سلوكيات الفاعلين في المنظمة تأول ضمن حدودها، لذلك يجب تحليل الاستراتيجية كعملية سياسية، أي كل ممارسة هدفها السلطة من إحدى جهاتها الثلاث: السعي إلى امتلاك السلطة، أو الحفاظ عليها، أو التأثير على من يمتلكها، وهذا يقودنا إلى فهم المنظمة على أنها مجال سياسي، يسعى الفاعلون المتواجدون بهذا المجال وفي ظل العوائق التي يواجهونها للعمل على تحصيل أكبر قدر من السلطة، وهي عند كروزيه لا تخضع بالضرورة فقط للتراتبية الهرمكية بل هي علاقات يتفاوض الفاعلون بشأنها، وهي لا تتم وفق آلية ميكانيكية^{*}، فالفاعل (ب) لا يستجيب لتوجيهات وأوامر (أ) ألبا، لأن باستطاعته المناورة من خلال منطقة الظل التي يتحكم بها، وحتى عند الاستجابة فإنه ينتظر الحصول على مقابل، وبالتالي يحيل مفهومها عند كروزيه على قدرة الفاعل الفعلية التأثير في الآخرين من خلال الموارد التي يحوزها ويتحكم فيها، أو يبادلها، حتى تسمح له بدورها التحكم في مساحات أخرى من المنظمة، "وبعبارة أخرى يحاول الفاعل في أي لحظة الاستفادة من هامش حريته للتفاوض عن "مشاركته" من خلال السعي لتعظيم أرباحه من خلال توجيه كل من شركائه والمنظمة (Crozier, Friedberg, 1977, p79).

* عند ميشال كروزيه ليست السلطة قسرية كما يرى ماكس فيبر مثلا "أن القوة هي احتمال أن يكون الشخص (أ) قادر على تنفيذ إرادته على الشخص (ب)، رغم مقاومة الأخير، وبغض النظر عن الأساس الذي يقوم عليه هذا الاحتمال (السالم، 2009، ص29).

إجمالاً سلوكيات الفاعلين يصعب التنبؤ بها، لكنها قابلة للفهم، و لفهم استراتيجيات الفاعلين، يجب مراقبة سلوكياتهم، يتطلب التحليل الاستراتيجي فهم كيفية تعريف كل فاعل للمشكلة والموقف الذي يشارك فيه " يعتمد هذا التحديد على الاستقراء، من خلال آرائهم، مشاعرهم، وبشكل خاص سلوكياتهم، للأهداف التي يسعون لتحقيقها من خلال أفعالهم، ويتطلب التحليل الاستراتيجي أيضاً تحديد الموارد المتاحة للفاعلين والتي يعتمدون عليها لتحقيق أهدافهم، بالإضافة إلى القضايا التي يخاطرون بفقدانها أو كسبها، بمجرد فهم هذه العناصر (المشكلة، الأهداف، الموارد، والقضايا)، يصبح من الممكن تحديد استراتيجيات الفاعلين المختلفة (Rouleau, 2007, p122).

تُترجم هذه الاستراتيجيات في العادة إلى الخيارات التي يتخذها الفاعلون من بين مجموعة من الإجراءات الممكنة لتحقيق أهدافهم، لذلك ومن خلال السياق يمكن أن تكون الاستراتيجيات هجومية، عندما تهدف إلى تحسين وضع الفاعل، أو دفاعية، عندما تهدف إلى الحفاظ على هامش المناورة الخاص به.

لكن يبقى من المهم التأكيد كما ترى ليندا رولو في كتابها "مقتطف من نظريات المنظمات" ملاحظة أن التحليل الاستراتيجي لا يدرس بالضرورة المنظمات بحد ذاتها، بل المواقف التي يمكن أن تكون داخلية أو خارجية وتتميز بعلاقات سلطة، ولا يقتصر التحليل الاستراتيجي لهذه المواقف أو المشاكل على منظمة محددة بحدود معينة، بل يعتمد على إطار عمل مشترك، بمعنى آخر، يسمح التحليل الاستراتيجي بالانتقال من تحليل المنظمة إلى تحليل العمل المنظم " في الواقع، الفاعل الاستراتيجي هو، فاعل النمو، نوع من "الإنسان الاستراتيجي" الذي يتميز بالحساب، المصلحة، المساومة، والعقلانية المحدودة، أما أسس التحليل الاستراتيجي يمكن إجمالها (Rouleau, 2007, p125):

- للفاعلين أهداف وغايات خاصة بهم تختلف عن أهداف المنظمة التي يعملون فيها.
- يعترف التحليل الاستراتيجي بحرية الفاعل مهما كانت ضئيلة، ومع ذلك فإن حرية الفاعل محدودة بقواعد اللعبة.

- الفاعل (فردى أو جماعى) هو كائن يتمتع بعقلانية محدودة ولكن سلوكه عقلاى وفقاً للسياق.

- السلطة هى الدافع المشترك وراء جميع ألعاب الفاعلين، تنبع من علاقة فاعل بأخر.
- المنظمة ليست معطى طبيعياً، بل هى نتيجة للعمل البشرى والجماعى.

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

- موضوع التحليل الاستراتيجي هو العمل المنظم بناءً على مشاكل أو مواقف تتميز بعلاقات سلطة.

- يتضمن تحليل علاقات السلطة مستويين: استراتيجي ومنظومي.

- المفاهيم الرئيسية للتحليل الاستراتيجي هي: الأهداف، الموارد، القضايا، واستراتيجيات الفاعلين.

- المفاهيم الرئيسية للتحليل المنظومي هي: نظام العمل الملموس، القواعد، مناطق عدم اليقين، والعلاقات بين الفاعلين.

- التحليل الاستراتيجي والتحليل المنظومي هما منهجيات تحليل استقرائي للعمل المنظم. في الأخير ينبغي التأكيد أنه، يتم انتقاد التحليل الاستراتيجي لتجاهله أصول عدم المساواة في علاقات السلطة، في الواقع، يتجاهل الاختلالات الاجتماعية والاقتصادية التي، على الرغم من كونها خارج المنظمة، تشكل العلاقات بين الفاعلين، الأفراد ليسوا متساوين، وامتلاك موارد السلطة في الألعاب العلائقية ليس بعيداً عن موقعهم في العلاقات الاجتماعية الأوسع، وهذا الذي أكدته عالم الاجتماع الفرنسي، رينو سانسوليو، أحد أول من ساهم في تعميق وتجديد التحليل الاستراتيجي و وفقاً له، فإن ألعاب السلطة ليست مستقلة عن التمثيلات والقيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد، وهذا بالظبط ما ألمحنا إليه في بداية الحديث عن التسييس التنظيمي، حيث يجب الاعتراف بالثقافة، بمعنى الهوية المهنية والاجتماعية، كبعد مهم في استراتيجيات الفاعلين، ووفقاً لنتائج الدراسة التي أجريت في 81 منظمة، فإن التغيرات العميقة التي تؤثر على المنظمات، تؤدي إلى تعدد ألعاب الفاعلين والموارد الاستراتيجية، يوجد ستة أنواع من الفاعلين الاستراتيجيين، من بين الفاعلين حسب سانسوليو وهم:

الفاعل المقيد: الفاعل التشغيلي الذي يتمتع بقدر ضئيل من الخبرة وبالتالي محكوم عليه بموقع انسحاب في ألعاب السلطة.

الفاعل المتحكم: الفاعل الذي ينتمي إلى قمة الهرم التنظيمي.

الفاعل المهدد: الخبير المهني في الستينيات الذي تتعرض سلطته للتهديد بسبب التحولات التكنولوجية.

الفاعل العرضي: الذي يتميز بتقلب مشاركته في الشركة.

الفاعل الناشئ: الذي يتواجد في قلب أحدث التحولات التكنولوجية والمهنية؛ وهو الفاعل المبتكر الذي ينتمي إلى شبكات مختلفة ويجلب معارف جديدة إلى الشركة.

الفاعل الواجهة: الفاعل متعدد الموارد الذي يعكس تعميم انفتاح حدود الشركة على بيئتها.

كما يتم انتقاده لتقليصه المنظمة إلى لعبة سُلط داخل التنظيم، فهو يُرجع الطريقة التي يدخل بها الأفراد في علاقات ويجعلون العالم المهني والتنظيمي يعيش ويستمر إلى نظام الألعاب، أين يُعتبر الاهتمام بما يجمع الأفراد معاً في العمل داخل المنظمة غير كافٍ، فهل صحيح أن الأفراد والمجموعات، أي الفاعلين، يتمتعون بهذه الهامش الكبير من الحرية على الدوام؟

يرى فيليب برنو أن " الاستراتيجيات المستقلة بالنسبة للأهداف المعلنة للمنظمة، وألعاب السلطة، والهيمنة هي طريقة لتعريف التعاون، ولكن هذه الاستقلالية موجودة في إطار أكثر محدودية مما يقوله مؤلفو التحليل الاستراتيجي، هؤلاء المؤلفون قد بالغوا في مبدأ الحرية، قيود العمل الجماعي (العنوان الفرعي لـ "الفاعل والنظام")، عندما يتم رؤيتها من خلال استراتيجيات الفاعلين، لا تخبرنا بكل شيء عن البناء الاجتماعي الذي تمثله المنظمة (Bernoux, 2010, p137). الأمر الآخر، يشكك العديد من المفكرين في أن نموذج المنظمات الكبيرة لا يزال هو النموذج الرئيسي، في مجتمع يعتمد، في ديناميكيته أكثر على الشركات الصغيرة والمتوسطة، والشبكات، والمناطق الصناعية... إلخ، باختصار، لقد تغيرت المنظمة، ويجب أن تتغير الأطر النظرية التي كانت تفسرها كذلك، أو على الأقل تواكب المستجدات والأسئلة التي يطرحها التغيير المتسارع.

3- مقارنة نيلز برونسون المنظمة السياسية المثالية

يؤكد نيلز برونسون أستاذ مقياس تحليل السلوك التنظيمي في كلية ستوكهولم للإدارة والاقتصاد السويدية في كتابه القيم الموسوم "الكلام، القرارات و الأفعال" أنه و بالنظر للمنظمة السياسية على اعتبار انها وع مثالي، فإنها لا تتطابق تماماً مع أي مثال واقعي يمكن الإسقاط عليه لذلك، استخدم أمثلة من منظمات تتشارك بشكل كبير في السلوك السياسي، مثل البرلمان، والحكومة، والمجالس الشعبية والنيابية، والإدارة العليا، ويرى أن المنظور الذي يقدمه حول السياسة يختلف قليلاً، حيث يركز على الطريقة التي يمكن بها للمنظمة التعامل مع المصالح المختلفة داخل كيانها، فقد يتضمن ذلك مختلف التفاعلات بين مجموعات المصالح الخاصة المختلفة داخل المنظمة، ولكن بغض النظر عن طريقة التعامل، فإن "السياسة" تعني أن المنظمة ككل تعكس العديد من المصالح المتضاربة، إنها تكسب الشرعية وتحصل على الموارد ليس من خلال الدفاع عن مصلحة واحدة، ولكن من خلال الارتباط بعدة مصالح وإظهار دمجها في كيانها فُتُبرر المنظمة نفسها كوسيلة لانعكاس هذه المصالح المتعددة وهي سياسة

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

قائمة على التبرير بدلاً من التبادل، ويقرر أن المنظمة السياسية المثالية تختلف عن باقي المنظمات من حيث كونها تركز على:

3-1- مبدأ الصراع

المنظمة السياسية تقوم بتوظيف أعضائها - أو على الأقل طاقم إدارتها - وفقاً لمبدأ الصراع، ولكن مبدأ الصراع لا يتوقف عند التوظيف يجب أيضاً إبقاء الصراعات حية - وهو ليس بالامر الهين لأن هناك قوى قوية تعمل دائماً في الاتجاه المعاكس، حيث يميل الأشخاص المنتمون إلى نفس المنظمة إلى التفكير بشكل متشابه، والصراع بين أعضاء المنظمة مهم ليس فقط لشرعية المنظمة ولكن أيضاً لشرعية الأعضاء المنتسبين لها إذا كان ممثلوا النقابات العمالية في مجلس إدارة المنظمة يصوتون دائماً لصالح الإدارة، فإنهم بذلك يفقدون شرعيتهم كممثلين للنقابات مثلاً، وهناك طريقة مبتكرة للمنظمة السياسية بالحفاظ على الصراع وإظهاره وهي تطوير عدة أيديولوجيات تنظيمية مختلفة فالمنظمة السياسية متعددة الأيديولوجيات تشمل العديد من الأفكار حول طبيعة المنظمة وبيئتها، وحول ما يجب أن تفعله المنظمة، وهي بذلك تعكس بيئة مليئة بالأفكار غير المتسقة في سلسلة من الأيديولوجيات التي تكون هي أيضاً غير متسقة. ولكن ليس كافياً إبقاء الصراع حياً وتبني مجموعة متنوعة من الأيديولوجيات التنظيمية. لأن هذه الصراعات والأيديولوجيات مرتبطة ارتباطاً مباشراً بشرعية المنظمة في عيون بيئتها، وبينما تعتمد باقي المنظمات على طرق مختلفة لخلق الوحدة وتوليد أيديولوجية تنظيمية قوية، تستخدم المنظمة السياسية تقنيات تهدف إلى الحفاظ على الصراع وتنوع الأيديولوجيات، " غالباً ما يفضل أعضاؤها رؤية أنفسهم ليس كأعضاء في المنظمة السياسية بشكل أساسي، ولكن كأعضاء وممثلين لمنظمات أخرى ذات أيديولوجية واحدة، مثل الأحزاب السياسية، يحاولون الحفاظ على اتصال منتظم مع حزبهم الخاص مع تجنب الاتصال المفرط مع الجهات الفاعلة في الأحزاب الأخرى، ومن الناحية المثالية، يجب أن يتم التواصل بين الأحزاب في إطار مرئي مثل النقاش العام، مما يعزز الصراع ويقلل من التفاهم المتبادل. (Brunsson, 1989, p21).

بالإسقاط على البرلمان يرى برونسون أن مفاهيم "الأغلبية الحاكمة" و"المعارضة" تسهم في البرلمان على إبقاء الصراع التنظيمي حياً، حيث أن الغرض الأساسي من المعارضة هو انتقاد سياسة الأغلبية واقتراح مسارات عمل بديلة، يتم تسهيل ذلك بشكل كبير من خلال حقيقة أن المعارضة تعلم أن اقتراحاتها لا يمكن تنفيذها لأنها تأتي من المعارضة، فمن السهل دائماً العثور على بدائل لا تحتاج إلى العمل ولا يترتب عليها تحمل المسؤولية.

2-3- العمليات الفكرية

تعتبر المنظمة السياسية "فكرية" من ثلاثة جوانب، كما يقرر نيلز برونسون أولاً، تتبنى عدة أيديولوجيات وبالتالي، لا يتم تنظيم أفكار أعضائها، بل يتم استغلال وتطوير عدد لا يحصى من الأفكار والآراء المختلفة حيث تميل جملة الأيديولوجيات إلى استخدام معلومات أكثر من أيديولوجية واحدة. غالباً ما يستفيد التحليل من مناهج متنوعة.

ثانياً، تعتبر المنظمة السياسية فكرية بمعنى أنها تميل إلى اتباع معايير صنع القرار العقلاني إلى حد كبير وتكرس الكثير من الوقت لصناعة القرارات، بتعدد الأيديولوجيات، لن تكون هناك طريقة واضحة للعمل، ولا أيديولوجية واضحة يمكن الاستناد إليها في الحكم على موقف ما، ولا استنتاجات بديهية يمكن استخلاصها بسبب الصراعات الكامنة في المنظمة، لذلك يتم اقتراح عدة بدائل مختلفة لصناعة القرار.

ثالثاً، تعتبر المنظمة السياسية فكرية لأنها تهتم إلى حد كبير بالمشكلات، وليس بالحلول، كما أنها تظهر اهتماماً خاصاً بالمشكلات الصعبة أو التي لا يمكن حلها، فمثلاً بعض المشكلات لا يمكن حلها لأنها تتضمن مصالح متضاربة، مثل كيفية الحفاظ على انخفاض معدلات البطالة والتضخم في نفس الوقت، وعادة المشاكل التي يصعب حلها تمثل وسيلة تعكس العديد من الأفكار والقيم، ويمكن مناقشتها بلا نهاية من جميع الزوايا دون الوصول إلى استنتاج يقنع جميع الأطراف.

3-3- سياسة التعميم

بدلاً من التخصص، تميل المنظمة السياسية المثالية إلى انتهاج سياسة التعميم، فانعكاس القيم غير المتسقة والمتجانسة هو في حد ذاته تعبير عن استراتيجية التعميم كما يرى برونسون" ولكن أي منظمة سياسية ترغب في النمو ستفعل أكثر من ذلك، ستبحث بنشاط عن دمج أفكار جديدة من البيئة في هيكلها التنظيمي، لا حاجة لترك أي مجموعة خارج نطاقها، تنمو المنظمة من خلال عكس عدد متزايد من التناقضات (Brunsson, 1989, p23)، و التعميم لا يحفز النمو فقط بل يمكنه أيضاً تعزيز شرعية المنظمة فكلما زاد عدد الأفكار التي تعكسها المنظمة في مجموعة أوسع من المجالات، زادت أهميتها لبيئتها ولمنتسبيها وللمجموعات المتواجدة فيها.

3-4- تشجيع عدم الثقة والتشكك

يؤكد برونسون في ثنايا كتابه أن حرية الفكر لا تعيقها الحاجة إلى عمل مشترك فالمنظمة بشكل منهجي على تعزيز النقد للوضع الراهن، ومهمة المعارضة هي انتقاد سياسة الأغلبية

فمن اليسير استيعاب الأفكار الجديدة بسرعة حيثما تتعايش عدة أيديولوجيات، فيسمع الافراد الكثير من النقد يوميًا لذلك من المرجح أن يكونوا متشككين في جميع الأفكار، بما في ذلك أفكارهم الخاصة، والشيء الوحيد الذي من الممكن أن يكونوا متأكدين منه تمامًا هو أنهم مخطئون وبالتالي يبدو هذا التشكك غالبًا مبررًا، فمن الصعب دومًا معرفة كيفية عمل المنظمة، وما الذي يجب عليهم فعله.

أعضاء المنظمة السياسية "يحصلون على الكثير من التدريب في تحليل ومناقشة المشكلات الصعبة، وبالتالي يكونون غالبًا جيدين في ذلك. ولكن يبدو أن الأشخاص في المنظمات السياسية العالية أكثر عرضة لعدم اليقين، وأكثر ميلًا إلى نقص الثقة بالنفس مقارنة بزملائهم في المنظمات الأكثر توجهًا نحو العمل، هناك عنصر من الاكتئاب في المنظمة السياسية، حيث أنها تتعامل مع مشكلات لا يمكنها حلها، وأعضاؤها غير متأكدين من طبيعة وضعهم، ولا يعرفون ما يجب فعله (Brunsson, 1989, p24) فهم يعرفون أو يعتقدون أن الكثير مما يفعلونه خاطئ، ولكن من الصعب عليهم تغيير سلوكهم، لكن يبقى النقد نشاط رئيسي في المنظمة.

إذن، تعكس المنظمات السياسية المثالية في نظر نيلز برونسون عدم الاتساق سواء في الحديث أو حتى في القرارات وهذا ما يطلق عليه "المعايير المزدوجة" أو "الحديث المزدوج" والحديث المزدوج شائع بشكل خاص في المنظمة السياسية لأنه يمكن غالبًا عكس الأفكار غير المتسقة بسهولة أكبر، يمكن توقع أن تعتمد المنظمة السياسية أكثر من المعتاد على التناقضات في الحديث والقرارات كطريقة لتعكس التناقضات في البيئة، فالحديث بشكل غير متسق ليس صعبًا فهو مخرج طبيعي للمنظمة السياسية التي يعتمد أعضاؤها في حديثهم على أيديولوجيات مختلفة، كما أنه ليس من الصعب بشكل خاص اتخاذ قرارات غير متسقة، على الأقل طالما لم يتم تنفيذ القرارات، وهو أمر ليس ضروريًا دائمًا، وهو إقرار ضمنى بضرورة ممارسة سلوكيات من قبيل النفاق التنظيمي، كما سترى لاحقًا في المحور الرابع من هذا الكتاب. كحل لإشكالية التسييس، نيلز برونسون، يرى أنه بالإمكان تقسيم المنظمة إلى جزء يديره السياسيين وجزء يديره الإداريين، حيث يتم تجنيد السياسيين وفقًا لمبدأ الصراع، بينما يتم تجنيد المسؤولين الإداريين وفقًا لمبدأ الوحدة، وفي منظمات أخرى، يمكن أن تكون مجالس الإدارة ذات تكوين سياسي، بينما تعتمد إدارات الإدارة والإنتاج على فكرة الوحدة، بهذه الطريقة، يمكن للمنظمة ككل أن تستجيب لمطالب كل من السياسة والعمل - طالما أن الوحدتين معزولتان عن بعضهما البعض - إذا لم تتبع القرارات التي يتخذها السياسيون أو مجلس الإدارة الإجراءات الإدارية المقابلة، على سبيل المثال، فإن وظيفة عكس القرارات على المستوى الأعلى ستكون

أسهل، حيث أن العزلة تعزز القرارات غير المتسقة، فإذا كانت إجراءات الإدارة مستقلة عن المناقشات والقرارات على المستوى الأعلى، وتم اختيارها بدلاً من ذلك وفقاً لتفضيلات الإدارة نفسها، فسيكون تنفيذها أسهل.

وقد يصبح التقسيم بين السياسي والإداري أكثر إشكالية إذا حاولت المنظمة ربط المنظمات الفرعية السياسية والإدارية معاً، أي إذا كان من المفترض أن تكون قرارات الوحدة السياسية متسقة مع إجراءات وحدة العمل، أو العكس، تنشأ هذه المشكلة عندما يتم الادعاء بأن قرارات القيادة يجب أن توجه الإجراءات الإدارية، وبما أن القرارات أساسية للمنظمات التي تلعب فيها السياسة دوراً مهماً، لأنها في نظربرونسون، قد توحد القرارات أو تفصل بين الحديث والعمل، وكذلك بين القادة والتابعين، ستكون القرارات أكثر اهتماماً بالمسؤولية منها بالتأثير، المسؤولية مهمة لكل من القيادة التنظيمية وشرعية المنظمة.

4- مقارنة جيفري فيفر تسييس القوة والنفوذ في المنظمة

في كتابه "السياسة والنفوذ في المنظمات" يؤكد جيفري فيفر أستاذ السلوك التنظيمي الأمريكي في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال بجامعة ستانفورد، وأشهر من كتب عن القوة والنفوذ في المنظمات، ان الناس سيوافقون بسهولة على أن الحكومات هي منظمات، والعكس صحيح أيضاً -أن المنظمات هي حكومات- ولكن نادراً ما يتم اعتبار ذلك ولكن المنظمات، وخاصة الكبيرة منها، تشبه الحكومات من حيث أنها كيانات سياسية في الأساس لفهمها يحتاج المرء إلى فهم السياسة التنظيمية، تماماً كما يحتاج إلى فهم السياسة الحكومية لفهم الحكومات، ومع ذلك يرى فيفر ان هناك مشكلة واحدة في هذا النهج للتعامل مع القوة والنفوذ في المنظمات فليس من الواضح أنه بتجاهل الحقائق الاجتماعية للقوة والنفوذ يمكننا أن نجعلها تختفي، أو أنه بمحاولة بناء هياكل اجتماعية أبسط وأقل اعتماداً متبادلاً ننجح في بناء منظمات أكثر فعالية أو ذات قيمة بقاء أعلى، وإذا كانت القيادة تتضمن مهارة في تطوير وممارسة القوة والنفوذ بالإضافة إلى الإرادة لفعل ذلك، فإن أحد أسباب ما يسمى بأزمة القيادة في المنظمات قد يكون محاولة تجنب قضايا القوة " ومع ذلك، هناك شيء مفقود... القوة، الطاقة الأساسية لبدء واستدامة العمل التي تحول النية إلى واقع، الجودة التي بدونها لا يستطيع القادة القيادة... القوة هي في نفس الوقت العنصر الأكثر ضرورة والأكثر عدم ثقة المطلوب للتقدم البشري... القوة هي الطاقة الأساسية اللازمة لبدء واستدامة العمل، أو بعبارة أخرى، القدرة على تحويل النية إلى واقع والحفاظ عليها (Pfeffer, 1992, p25).

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

ويؤكد أنه لا يمكن إنكار أننا متناقضون بشأن القوة فقد لاحظت روزابيث كانتر أن القوة كانت أمرًا بالغ الأهمية للسلوك الإداري الفعال، ومع ذلك كتبت: القوة هي الكلمة القذرة الأخيرة في أمريكا من الأسهل التحدث عن المال - وحتى عن الجنس- من التحدث عن القوة.

1-4- تكتيكات القوة والتأثير

يتضمن هذا المنظور جملة من التكتيكات التي يرى فيفر انها تعزز مكانة الفاعل، أو الفاعلين لضمان القوة والتأثير:

- تحديد الأهداف، قرر ما هي أهدافك وما الذي تحاول تحقيقه.
- تشخيص أنماط الاعتماد والاعتماد المتبادل، تحديد الأفراد المؤثرين والمهمين في تحقيق هدفك.

- فهم وجهات النظر، ما هي وجهات نظرهم المحتملة؟ كيف سيشعرون تجاه ما تحاول القيام به.

- تحليل مصادر قوتهم، ما هي مصادر قوتهم؟ ومن منهم أكثر تأثيرًا في القرار.
- تقييم مصادر قوتك، ما هي مصادر قوتك وتأثيرك؟ وما هي مصادر التأثير التي يمكنك تطويرها لزيادة سيطرتك على الموقف.

- اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات، أي من الاستراتيجيات والتكتيكات المختلفة لممارسة القوة تبدو الأكثر ملاءمة ومن المرجح أن تكون فعالة في الموقف الذي تواجهه.

- اتخاذ الإجراءات بناءً على ما سبق، اختر مسارًا للعمل لتحقيق شيء ما.
فبمجرد أن يكون لديك هدف في ذهنك، من الضروري تشخيص من هم الأشخاص المهمين في تحقيق هدفك، يجب أن تحدد أنماط الاعتماد والاعتماد المتبادل بين هؤلاء الأشخاص، وأن تتكشف كيف من المحتمل أن يشعروا تجاه ما تحاول القيام به كجزء من هذا التشخيص، تحتاج أيضًا إلى معرفة كيف من المرجح أن تتكشف الأحداث، وتقدير دور القوة والتأثير في هذه العملية في إنجاز الأمور، من الضروري أن يكون لديك إحساس باللعبة التي يتم لعبها، واللاعبين، وما هي مواقفهم

وعندما تكون لديك رؤية واضحة للعبة، من المهم تحديد مصادر قوة اللاعبين الآخرين، بالإضافة إلى مصادر قوتك الفعلية والمحملة، بهذه الطريقة يمكنك تحديد قوتك النسبية، إلى جانب قوة اللاعبين الآخرين، إن فهم مصادر القوة أمر بالغ الأهمية في تشخيص ما سيحدث في المنظمة، وكذلك في إعداد نفسك لاتخاذ الإجراءات والاحتياطات المناسبة.

وعلى الرغم من أن القوة تلعب دوراً مهماً في النشاط التنظيمي، لكن لابد من مراعاة ان القرارات والإجراءات داخل المنظمة لا تتضمن القوة بنفس الدرجة، كما أن صراعات القوة ليست شائعة بنفس القدر في كل منظمة، من المهم أن تكون قادراً على التعرف على السياق وتشخيصه إذا كنت ترغب في تنفيذ خطتك بشكل فعال، فعدم فهم درجة تسييس الموقف قد يؤدي إما إلى استخدام القوة والتأثير عندما لا يكون ذلك ضرورياً، وبالتالي انتهاك المعايير السلوكية وإهدار الموارد، أو إلى التقليل من مدى الحاجة إلى استخدام القوة، وبالتالي الفشل في مهمة التنفيذ.

"فهم مصادر القوة ليس فقط أمراً ضرورياً لتشخيص ديناميكيات القوة في المنظمات، ولكنه أيضاً يساعدنا في بناء قوتنا الخاصة واستخدامها بشكل فعال، من خلال التركيز على العوامل الطرفية والسمات الشخصية، يمكننا تطوير استراتيجيات أفضل لتعزيز نفوذنا وتحقيق أهدافنا في البيئات التنظيمية (Pfeffer, 1992, p90).

4-2- القدرة على تحمل الصراع

القوة هي قدرة التغلب على المقاومة، وجعل الآخرين يفعلون ما تريد، يتضمن هذا التعريف للقوة افتراضاً أن الخلاف هو أحد الحقائق الثابتة في العالم الاجتماعي، فقد يكون الخلاف حول الأهداف المراد تحقيقها أو حول العلاقة بين الوسائل والغايات، أو كليهما، وبالتالي، تُمارس القوة في المواقف التي يوجد فيها صراع، إذا اتفق الجميع على ما يجب فعله وكيفية فعله، فلا حاجة لممارسة القوة أو محاولة التأثير على الآخرين، ونظراً لأن الحاجة إلى القوة تنشأ فقط في ظل ظروف الخلاف، فإن إحدى السمات الشخصية للأشخاص الأقوياء هي الاستعداد للدخول في صراع مع الآخرين.

ليس للجميع نفس الرغبة في الصراع أو الخلاف، الحكمة القائلة لكي تتفق مع الآخرين، عليك أن تتفق معهم، غالباً ما يتم تعليمها في سن مبكرة، يشعر الكثيرون، إن لم يكن معظم الناس، بأن الصراع أمر مزعج وغير سار، الصراع هو أحد العوامل التي تنبأ بالتوتر في المنظمات، "درس روبرت كاهن وزملاؤه صراع الأدوار وغموضها. وأفادوا بأن أشكالاً مختلفة من صراع الأدوار -مثل المطالب المتضاربة من أشخاص مختلفين يتفاعل معهم الفرد، أو المطالب التي تتعارض مع ضغوط من خارج المنظمة، أو المطالب التي تتعارض مع إحساس الفرد بذاته- كانت جميعها تُعد مصادر للتوتر لتجنب هذا التوتر، قد يرضخ بعض الأفراد لرغبات الآخرين، أو يتجنبون إظهار الصراعات، على أمل أن يؤدي تجاهلها إلى اختفائها. (Pfeffer, 1992, p208).

وإذا كنت تتجنب الصراع، فمن غير المرجح أن تحصل على ما تريد في كثير من الأحيان على العكس، إذا كنت مستعداً لتأكيد آرائك، وحتى التصرف بطريقة استبدادية، يمكنك غالباً الحصول على القوة في موقف ما، وإن كان ذلك أحياناً بتكلفة طويلة الأجل، قد تجعلك المرونة محبوباً أكثر بين زملائك، ولكن ليس بالضرورة أن يكون الأشخاص الأكثر إعجاباً بسبب شخصياتهم اللطيفة هم الأكثر قوة أو قدرة على إنجاز الأمور، وهنا يتفق فيفر مع مكيا فيلي كما سنرى في المحور الثالث من هذا الكتاب.

الصراع هو إذن شكل من أشكال الردع، يتضمن الردع إعلام الآخرين بأنهم إذا لم يفعلوا ما تريد، فإن العواقب لن تكون سارة، وبما أن الكثيرين يكرهون الصراع، فإن الاستعداد للدخول في معركة بحماس مع الآخرين حول شيء تريده يوفر حافزاً قوياً لهم للاستسلام، المفتاح يقرر جيفري فيفر هو أن تكون مثل القنفذ، أن تكون لديك سمعة بأنك صعب التعامل معه، ففي بعض الأحيان، من المهم أن تخوض المعركة، وأن تكون صعب المراس، وأن تجعل المنافسين يدفعون ثمن تحقيق أهدافهم بدلاً من تنفيذ ما تريده، وفي أوقات أخرى، من المهم بناء التحالفات وشبكات الصداقة من خلال التكيف مع الآخرين، الأشخاص القادرين على تطوير قوة كبيرة غالباً ما يمتلكون القدرة على تغيير سلوكهم وفقاً للاحتياجات الراهنية.

5- مقارنة إرهارد فريديبرغ الفاعل الحسائي ذو المنفعة

إرهارد فريديبرغ في كتابه "السلطة والحكم، ديناميات العمل المنظم" يؤكد أن عالم العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي معقد ودائماً ما يكون غير مستقر ومليء بالصراعات، والبعد التنظيمي من خلال القواعد والإجراءات الممعيرة ليست سوى مجموعة من الآليات التجريبية التي يتم من خلالها تحقيق الاستقرار، والتي تسمح ببناء التعاون والتنسيق الضروريين بين المبادرات والأفعال والسلوكيات المختلفة لمنتسبي المنظمة وأعضائها و الطريقة التي يتم بها هذا البناء والتعاون تختلف من تنظيم إلى آخر، ومن سياق عمل إلى آخر، لكن بناء هذا التعاون يُشكل المشكلة المركزية والأساسية التي يجب على كل تنظيم جماعي السعي إلى حلها، علاوة على ذلك، هذه مشكلة لا يمكن التخلص منها.

ويقرر بأن ظاهرة التنظيم هي بمثابة الوعاء والمحتوى في نفس الوقت، فهي هيكل وعملية، وهي قيد على الفعل البشري وفي الوقت نفسه نتيجة له، إنها ما يعطي للمشاريع الجماعية استمراريته وعمقها ووجودها له تداعيات عميقة على كل من التفكير والعمل "التفكير في شروط ظهورها، وآلياتها، وعواقبها، يتقاطع مع التفكير الأكثر عمومية حول تنسيق الفعل

والنظام الاجتماعي، حيث يقدم بدوره منهجًا استكشافيًا ومطّأً من التفكير، هذا النمط يحمل تداعيات عميقة على الأقل في ثلاث نقاط (FRIDBERG, 1997, p20):

- اعتيادية المنظمات كسياق للفعل

محاولة فهم البعد التنظيمي الكامن وراء الفعل الجماعي للإنسان تعني في الواقع جعل المنظمات كائنات اجتماعية وموضوعات للدراسة أمرًا اعتياديًا، المنظمات ليست سوى سياق واحد للفعل من بين سياقات أخرى، صحيح أن لها خصائص مميزة، لكن فهمها يطرح نفس الأسئلة التحليلية التي تطرح عند محاولة فهم أشكال الفعل الجماعي الأكثر انتشارًا.

- الطبيعة السياسية للأنظمة المحلية

الأنظمة المحلية التي تنشأ من خلال العمليات التنظيمية ليست محايدة، بل هي ذات طبيعة سياسية، فهي تعكس توازنات القوة والمصالح بين الفاعلين المختلفين، وتُشكل الإطار الذي يتم فيه التفاوض على التعاون والتنسيق.

- مكانة النظرية وعلاقتها بالعمل

النظرية التنظيمية ليست مجرد أداة لفهم الواقع، بل هي أيضًا أداة للتأثير فيه، فهم العمليات التنظيمية يساعد على تصميم استراتيجيات أكثر فعالية للتغيير والتحسين في سياقات العمل المختلفة.

ويحدد بنظرة سوسيوولوجية مركزة بإننا وحتى نستوعب ونفهم الفعل الاجتماعي، يجب أن نسأل عن طبيعة هذه العمليات، ونحلل الآليات والأدوات والكائنات والترتيبات الاجتماعية التي تعتمد عليها، ونبرز آثارها، أي الهيكل الجديدة التي تُدخلها في سياق عمل معين، والتي تشكل قيودًا جديدة للفاعلين المعنيين، فصراع العقلانيات والمصالح، والمنافسة والتحالفات، وعمليات القوة، والتفاوض، والهيكل التدريجية التي تشكل النسيج المعتاد للفعل الجماعي بشكل متناظر، في السياقات الأكثر غموضًا وأقل وضوحًا، كل هذا يفرض منظور مختلف تجاه الانتظامات الجزئية، وإبراز عناصر النظام التي تختبئ وراء غياب الهيكل الرسمية وخلف الفوضى الظاهرية التي توحى بها كثرة المبادرات واستراتيجيات الفاعلين المعنيين.

1-5- العاطفة والحساب، ونسبية العقلانية الأدائية

العقلانية تُفهم كعملية تكيفية تعتمد على السياق والظروف، وليس كمعيار مطلق "وهي بذلك رؤية قائمة على الخضوع للغاية ولمن يضعونها، فكلما كانت الوسائل خاضعة لمعايير عقلانية أدائية فحسب، ومنفصلة عن التقييم الأخلاقي للغايات كلما كان استخدام هذه

الوسائل يتم بفعالية أكثر ونجاعة أضمن (مرهون، 2023، ص63)، وفي هذا السياق يؤكد إرهارد فريدبرغ، أنه أصبح من الواضح أن العاطفة تلعب دوراً رئيسياً في سلوك الأفراد داخل المنظمات ولم يعد السلوك البشري يُفهم فقط من خلال الحسابات العقلانية، بل أيضاً من خلال الدوافع العاطفية والاجتماعية التي تؤثر على قرارات الأفراد وتفاعلاتهم، هذا التصور قاد إلى فهم أكثر تعقيداً للفعل البشري، حيث يتم دمج كل من العقلانية والعاطفة في تحليل سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المنظمات، ففي البداية كان افتراض "الإنسان الاقتصادي، فكانت النظرية الكلاسيكية تمثل نظرية للدوافع تجعل السلوكيات البشرية قابلة للتنبؤ بشكل كامل، حيث كان يُفترض أن كل فرد يكون عقلانياً في كل لحظة، أي يستجيب بشكل مُطبي للتغيرات في الظروف المادية لبيئته من خلال السعي لتعظيم مكاسبه. (FRIDBERG, 1997, p39).

تجارب هوثورن الشهيرة التي أجراها إلتون مايو، وفريقه، كان لها الفضل في دحض هذا الافتراض المبسط تجريبياً، وبالتالي جعلت من تعقيد السلوكيات البشرية في المنظمات موضوعاً للتفكير والبحث، هذا الاكتشاف، الذي قد يبدو عادياً اليوم، كان في ذلك الوقت ثورة على المسلمات السائدة، وكان له تأثير كبير، لقد مثل إثراءً ملحوظاً لرؤية الإنسان في العمل، الفرد لا يتحرك فقط بدافع الرغبة في الكسب، بل هو مدفوع أيضاً بعاطفته واحتياجاته النفسية الأكثر أو الأقل وعياً، رغم أنها - حركة العلاقات الإنسانية - ظلت أسيرة الرؤية التaylorية للفرد في العمل ككيان سلبي، يستجيب بشكل مُطبي للمنبهات التي يتم تعريضه لها، ببساطة، أضافت الحركة منبهات عاطفية إلى المنبهات الاقتصادية، يشير فريدبرغ.

لذلك، من الوهم اعتبار السلوك البشري دائماً مدروس، أي أنه يتم من خلال حسابات مبنية على أهداف محددة مسبقاً، يكفي تحليل هذا السلوك على أنه نشاط، أي كخيار يتم اتخاذه تحت قيود من بين مجموعة من الفرص المتاحة في سياق معين، أو كتكيف نشط ومعقول مع الفرص والقيود التي يتم إدراكها في سياق محدد "بهذه الطريقة، يتم إرباك ما كان يُفهم تقليدياً على أنه تحليل عقلائي للمنظمات، حيث يتم إزالة جميع المعايير التقليدية من خلال وضع العلاقات بين أعضاء المنظمة وهيكلها وأهدافها على نفس المستوى، إذا كان من الممكن تصور هياكل وقواعد المنظمة كمعرفة متراكمة (سيرت ومارش، 1963، فافراو، 1989)، فإن الاعتراف بالعقلانية المحدودة للفعل البشري يمنع من معارضة "لاعقلانية" المنفذين بـ"عقلانية" القمة، أو "لاعقلانية" السلوك البشري بـ"عقلانية" المنظمة وهيكلها وإجراءاتها وأهدافها. (FRIDBERG, 1997, p53).

2-5- فاعلون ذوو مصلحة نفعية منهجية

إذن، العقلانية لم تعد تشير إلى تفكير نفعي وأداتي بحت، ولم تعد بالتالي تُعارض فكرة الثقافة، أو المعيار، أو الشعور، أو العاطفة بالنسبة لها، الإنسان الحسائي، الإنسان الماكر والإنسان الأخلاقي لا يوجدون بشكل منفصل، حيث تتداخل دوافع المنفعة والدوافع الأخلاقية دائماً في الظروف الفعلية للفعل، وبالتالي، يصبح من العبث، وغير المجدي، بل وحتى غير المنتج (من منظور بحثي) فصلها، دون قيود إدراكية أو عاطفية أو هيكلية، غير موجودة فهي دائماً ثقافية، ودائماً سياقية، ووظيفية يقرر فريدبرغ، وهذا ما ألمح إليه عالم الاجتماع الألماني أولريش بيك بحماسة "نوع جديد من الرأسمالية، ونوع جديد من الاقتصاد، ونوع جديد من النظام العالمي، ونوع جديد من المجتمع، وبالتالي نحن بحاجة الى تحويل في النموذج المعياري، الى اطار مرجعي جديد من الناحيتين السوسولوجية والسياسية (كونيل، 2020، ص93).

من هذا المنظور، يرى فريدبرغ، تشير سلوكيات الفاعلين دائماً إلى بُعدين أو مستويين. من ناحية، تُعزى إلى التاريخ الشخصي للفرد، وإلى عمليات التعلم التي مر بها في إطار عائلته، أو في المدرسة، أو خلال حياته المهنية، والتي من خلالها اكتسب قدرات معرفية وعلائقية تحدد كيفية إدراكه للوضع وقدرته على تكييف سلوكياته وفقاً له، ومن ناحية أخرى، تُعزى هذه السلوكيات إلى القيود والفرص التي يوفرها الوضع الحالي، والتي تنبع من مشاركة الفرد في ألعاب (تفاعلات) منظمة وهيكلية مترابطة هذه الهيكلية تفرض على الفاعلين، إذا أرادوا الفوز، أن يخالفوا مبادئهم أحياناً، أو أن يتجاوزوا هذه القاعدة أو تلك، وباختصار، أن ينوعوا معايير العقلانية، التي ورثوها من ماضيهم، لكن "إسناد مثل هذه الحسابات وقدرات التكيف و التوقع إلى الفاعلين لا يعني افتراض وجود وضوح تام لديهم أو تفضيلات واضحة ومستقرة ومحددة مسبقاً، ولا يعني اختزال سلوكياتهم إلى أهداف أداتية بحتة أو تطبيق إطار نفعي بسيط عليها، بل يعني اعتبار الفعل البشري فعلاً مُوجهاً نحو هدف، دون تحديد طبيعة هذا الهدف أو الدافع بشكل أكبر (FRIDBERG, 1997, p205).

3-5- الاستثمار السياسي للسلطة

تتطور السلطة وتستثمر باستغلال الثغرات والمناطق الغامضة، في قواعد وإجراءات سير المنظمة، ومن خلال استثمارها، هي تعطيها أهمية في نفس الوقت، و هذا الاستثمار السياسي موجود بشكل لا يمكن اختزاله، حتى لو لم يكن من الممكن معرفة تفاصيله وحدوده بدقة مسبقاً، وهذا بالضبط هو موضوع التحليل التجريبي لعلاقات السلطة التي تُشكل عصب البناء

الجماعي للفعل في مجال معين، كما يرى أصحاب إتجاه نظريات الطوارئ (كروزييه، فريدبرغ، منتزبرغ...إلخ)، ومع ذلك، يتطلب مثل هذا التحليل التخلي عن الرؤية السلبية البحتة للسلطة من خلال إعادة وضعها في سياق عمليات التبادل غير المتكافئ والتعاون الصراعي التي تشكل نسيج وأساس أي فعل جماعي.

يعطي إرهارد مثال من خلال العودة إلى أبسط الحالات، وهي حالة منظمة حيث يكون وزن "الاستثمارات في الأشكال" هو الأكبر مسبقاً، وتكون درجة تسييس العلاقات هي الأضعف، كل منظمة تضع أعضاءها في حالة من الاعتماد المتبادل غير المتوازن والمفتوح، حيث يحتاج كل مشارك إلى مساهمة الآخرين، ولكن نظراً لأن جميع المشاركين يحتفظون أيضاً بحد أدنى من الحرية، أي بحد أدنى من الاستقلالية، فإن مساهمات الآخرين ليست تلقائية، في حدود استقلالية هؤلاء، تعتمد هذه المساهمات في الواقع على حسن نيتهم، وهو أمر غير مضمون أبداً، لذلك يتم الحصول عليها من خلال المساومات والمقايضات والتبادلات المتفاوض عليها (سواء بشكل صريح أو، كما هو الحال في أغلب الأحيان، بشكل ضمني).

"هذا لا يحدث بالضرورة، ولا حتى في أغلب الأحيان، لأن البعض يرغبون عمداً في إلحاق الضرر بالآخرين أو يسعون إلى فرض "سلطتهم" على الآخرين بأي ثمن. بل ببساطة لأن قيود البعض ليست هي قيود الآخرين، وبالتالي فإن أولويات ومنطق أفعال البعض لا يتطابقان تماماً مع أولويات ومنطق أفعال الآخرين (FRIDBERG, 1997, p246).

وهذا يعني باختصار، أن السلوكيات التلقائية للبعض، التي يتم تبنيتها بناءً على القيود المدركة في وضعهم، لا تتوافق دائماً مع ما يحتاجه الآخرون، بل قد تكون معاكسة لهم، لدرجة أن مشكلة الجميع تصبح كيفية تعبئة الموارد للحصول على المساهمات التي يحتاجونها من الآخرين، بعبارة أخرى، إذا أرادوا النجاح في مهامهم، فإن الجميع سيضطرون، سواء أرادوا ذلك أم لا، سواء استمتعوا به أم لا، إلى الانخراط في لعبة التفاوض والمساومة، وهذا هو جوهر إشتغال التسييس التنظيمي، كما بينا سابقاً.

6. مقارنة باخاراش ولولر التسييس وتأثير التحالفات

يجادل صامويل باخاراش وإدوارد لولر في مقال لهما بعنوان "التحالفات السياسية في المنظمات" ضمن كتاب جماعي يجمع علماء الإدارة وعلم الاجتماع البارزين في كتاب موسوم "القوة والتأثير في المنظمات" أن التحالفات تتشكل أساساً من خلال تحالفات متكررة بين نفس الأفراد أو الجهات الفاعلة، مما يخلق تحالفات سياسية واضحة ومستمرة، وتحدد علاقات القوة

داخل هذه التحالفات طبيعة الانحيازات السياسية، إين يتم اعتبار التحالفات السياسية بمثابة منظمات مصغرة تهدف إلى تنسيق الجهود للتأثير على الإستراتيجيات التنظيمية، وعلى السياسات، وكذا الممارسات، ويرى إبان الممارسات السياسية لا تقتصر على المجالات غير الرسمية أو غير العقلانية، بل هي في صميم العمليات التنظيمية، وتمثل إحدى الطرق الرئيسية التي يتم من خلالها إنجاز الأمور المتعلقة بالأفراد داخل المنظمات، وهنا يتقاطع مع منتزبرغ وبرونسون وغيرهما كما بينا في مقاربات تحليل التسييس.

6-1- التسييس وتأثيرات القوة

القوة هي المورد الرئيسي المستخدم في الممارسات السياسية، تشمل، التوجهات التنظيمية بعيدة المدى أو ما يعرف بالاستراتيجيات، القواعد لتحقيق الأهداف قصيرة المدى، والطرق غير الرسمية، وهي الممارسات السياسية، وهذه الأخيرة هي التي تهمنا، لذلك أي توصيف للتسييس يجب أن يقوم على تحليل القوة ومصادرها وتوازاناتها، وإدراك القوة أي كيف يرى الأفراد نفوذهم ونفوذ الآخرين، وتكتيكات القوة من حيث الأساليب المستخدمة لممارسة النفوذ، سنفصل لاحقاً أكثر في القوة من خلال محور مستقل.

القوة هي العنصر الحاسم إذن في العمليات التنظيمية، فالفعل الهادف في المنظمات يعتمد جزئياً على الرغبة في تعزيز القدرات واستخدامها للتأثير على الاستراتيجيات والسياسات والممارسات، بناءً على ذلك، " الفعل السياسي يحدد على أنه تحركات أو ردود أفعال سلوكية هادفة لتغيير تصورات الآخرين، وبالتالي التأثير (بشكل مباشر أو غير مباشر) على سياسات المنظمة واستراتيجياتها وممارساتها. (Bacharach & Lawler, 1998, p69).

من المنظور السياسي، تُعتبر المنظمات ساحات يتفاعل فيها أفراد ومجموعات يتميزون بـ: الاعتماد المتبادل من خلال التأثير والتأثر ببعضهم البعض، والسلوك الهادف حيث السعي لتحقيق أهداف محددة، وكذلك الاستجابة لأفعال الآخرين داخل المنظمة وخارجها، وبذلك تتضمن تكتيكات استخدام القوة التصرف الفردي، لكن العديد منها يتضمن أيضاً التصرف بالتنسيق مع الآخرين.

ينطلق باخاراش ولولر بتأسيس إفتراضات أساسية في تحليل الفعل السياسي وهي:

- الرغبة في التأثير، أين يسعى الأفراد والمجموعات للتأثير على الاستراتيجيات والسياسات والممارسات التي تؤثر عليهم.
- الاعتماد المتبادل، حيث يتأثر الفعل السياسي بعلاقات القوة والتبعية بين الأطراف.

المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

- الاستجابة الجماعية حتى عند السعي لتحقيق مصالح ذاتية، يراعي الفاعلون السياق التنظيمي العام.

أين يراعي الفاعلون مصالحهم، من خلال رؤيتهم لما هو عقلائي، ويطورون ويحافظون ويستخدمون القوة لتعزيز الاستراتيجيات والسياسات والممارسات التي يرونها في مصلحتهم أو في مصلحة المنظمة أو كليهما.

6-2- التحالفات السياسية في المنظمات

تشكل التحالفات السياسية سياقاً هيكلياً أو علائقياً لتعزيز العمل الجماعي المشترك لدعم استراتيجيات أو سياسات أو ممارسات تنظيمية معينة على حساب غيرها، ولمحاربة جهود المنافسين لتحقيق مواقع قوة مؤثرة في المنظمة، أين يُعد الأفراد بمثابة المحفزين أو الفاعلين الرئيسيين في العمليات السياسية، لكن المجموعات الفرعية والتحالفات فيما بينها تشكل أساساً حاسماً، فالأفراد لديهم أهداف، ويستجيبون للآخرين، ويدركون هويتهم ومسؤوليتهم كأعضاء في المنظمة، وفي جوهره، يعزز العمل السياسي الأهداف والمصالح الجماعية المتوافقة مع مصالح الأفراد ومجموعاتهم الفرعية يؤكد باخاراش ولولر، لذا، من المهم التأكيد على أن السياسات التنظيمية تظهر عملياً في أفعال الأفراد، وللتأثير على الاستراتيجيات أو السياسات أو الممارسات التنظيمية، يتخذ الأفراد عدة قرارات أو خيارات، سواء بالتصرف بمفردهم أو مع الآخرين، فيسعون لتعبئة الموارد أو لتجنيد الآخرين، ثم محاولة تنسيق أو محاذاة أفعالهم مع أفعال الآخرين، لكن يرى باخاراش ولولر، أن هناك ثلاث مشكلات رئيسية تواجه الفاعلين أطلقاً عليها مسميات، التوطئة، والتعبئة، والتنسيق.

المشكلة الأولى: التوطئة

أول مشكلة يواجهها الفرد الذي يحاول التأثير على المنظمة هي الموازنة بين التصرف بمفرده أو التصرف ضمن مجموعة، حيث ان "قوة ونفوذ أي فاعل منفرد - سواء كان مجموعة أو فرداً - محدودة بحقيقة وجود العديد من الأفراد والمجموعات في المنظمات، حيث يحتاج كل منهم إلى دعم وتعاون بعضهم البعض على الأقل لتشكيل استراتيجيات أو سياسات أو ممارسات المنظمة بما يتماشى مع مصالحهم، وقد يكون هذا أكثر شيوعاً في المنظمات اللامركزية مقارنة بالمركزية، لكنه ينطبق على الأخيرة أيضاً، (Bacharach & Lawler, 1998, p71).

بعبارة أخرى التوطئة هي العملية التي يأخذ فيها الأفراد بعين الاعتبار سياق أفعال الآخرين وسياق المنظمة نفسها، ويقيمون جدوى عدم التصرف، أو التصرف بمفردهم، أو التصرف بالتنسيق مع الآخرين.

المشكلة الثانية: التعبئة

تتعلق قضية التعبئة في نظر كل من صامويل باخاراش وإدوارد لولر بشكل أساسي بكيفية استخدام الموارد المتاحة لغرض التأثير على سياسات المنظمة، حيث تشمل الموارد المتعلقة بالتصرف الفردي خصائص شخصية مثل المعرفة والخبرة والقدرة على الإقناع، كما سنتبين لاحقاً في مصادر قوة الفاعل في محور القوة، وخصائص وظيفية مثل السلطة الرسمية، بتعبئة وتوظيف هذه الموارد تكتيكياً لتحقيق الأهداف المرجوة.

المشكلة الثالثة: التنسيق

المشكلة الثالثة التي يواجهها الفاعلون هي التنسيق - كيفية محاذاة الأفعال الفردية أو التحالفية مع الإجراءات (أو ردود الأفعال) المتوقعة من أفراد أو مجموعات أو تحالفات أخرى في المنظمة، فلكي تتشكل التحالفات وتكون فعالة، يجب عليها تحقيق فائدة مشتركة كافية من حيث النفوذ في المنظمة تتجاوز ما يتوقعه الأفراد من العمل المنفر، حيث "يترتب على التنسيق تكاليف معاملاتية، تشمل هذه التكاليف الوقت والجهد الذي يمكن توجيهه لحل الخلافات أو جعل التفاهات الضمنية أكثر وضوحاً، أو الحماية ضد انتهازية أحد المشاركين (Bacharach & Lawler, 1998, p72).

تمثل التوطئة والتعبئة والتنسيق محطات حاسمة في الممارسات السياسية في المنظمة، أين توضح كيف تتحول المصالح الفردية إلى عمل جماعي منسق يؤثر على استراتيجيات المنظمة وسياساتها وممارساتها، تشكل هذه العمليات نقاط تحول أو مفترق طرق رئيسية تؤدي إلى التغيير التنظيمي، من وجهة نظر باخاراش ولولر، وهما يعالجان تواترات هذه المحطات خلال طرح ثلاث أسئلة:

- ما الأسس التي يعتمد عليها الفاعلين لتشكيل تحالفات، أو الانضمام إلى تحالفات أخرى في المنظمات؟

كيف تقوم التحالفات بتعبئة الموارد (الأفراد، الجهد، والروابط)؟

كيف تحول التحالفات الفاعلين المترابطين ذوو القوى المختلفة إلى مساندة سياسية مستمرة

يمكن اللجوء إليها بسهولة وسرعة عند ظهور قضايا مهمة في المنظمة؟

للإجابة عن هذه التساؤلات وتحليلها يقترح الباحثان، أن هناك طريقة بسيطة لفحص سبب انضمام الأفراد إلى التحالفات، وهي مقارنة حجم الموارد التي يسيطر عليها الأفراد بموارد التحالف، وفي هذا السياق، يؤكدان أنه يمكننا بسهولة افتراض أنه كلما زادت نسبة الموارد التنظيمية التي يسيطر عليها فاعل ما، قل احتمال انضمامه إلى التحالف، فقد يكون الفاعل الذي يعتبر حاسماً في عملية الإنتاج (مثل من يتحكم في تقنية رئيسية ويصعب استبداله) مؤثراً للغاية في قرارات المنظمة، وبالتالي غير مرجح أن ينضم إلى تحالف، الموارد الكبيرة تعني نفوذاً كبيراً، وهو ما يتناسب عكسياً مع احتمالية الانضمام إلى تحالف، فقط عندما يقتنع الفاعلون بأن التحالف سيكون له تأثير أكبر في قرارات المنظمة مقارنةً بما يمكنهم تحقيقه بشكل فردي، يصبحون أكثر ميلاً للانضمام إليه، ويمكن التقاط هذه العملية الاختيارية العقلانية من خلال معالجة المنفعة المتوقعة كإطار معرفي يستخدمه الفاعلون لإجراء هذا الحساب.

3-6- نظرية المنفعة الذاتية المتوقعة

تأسس النظرية على مسلمتان رئيسيتان، الأولى، أنه في أي علاقة أو تحالف، تحاول الأطراف تعظيم مكاسبها، "ولكن هذا الافتراض يتضمن فكرة أن الفاعلين في المنظمات يعملون، في معظم الأحيان، في عالم اعمل ودع غيرك يعمل طالما، يتم تعظيم مكاسبهم، فهم يهتمون قليلاً بمكاسب الآخرين، إنهم يتعاونون عند الحاجة ويتنافسون عند الحاجة. (Bacharach & Lawler, 1998, p74) في تحليل الممارسات السياسية، يبدو مثل هذا التوجه مؤسس، فمن ناحية، يفترض أنه لا يوجد فاعل تنظيمي مهم بشكل خاص بإقصاء كلي للفاعلين الآخرين في المنظمة، ومن ناحية أخرى، يفترض أن الفاعلين لن يبذلوا جهداً إضافياً للتعاون في كل قضية من أجل الانسجام التنظيمي وتحقيق مكاسب المنظمة ككل، بعض القضايا قد تدفع الفاعلين إلى التعاون الوثيق أو إلى المنافسة، بعبارة أخرى الفاعلون في المنظمة يعملون بشكل عام، من خلال إختيار الترحيح بين التعاون والمنافسة، وهذا يعني أن الفاعلين سينظرون إلى الموارد على أنها ليست صفرية (ذات مجموع صفرى، كل شئى، أو لا شئى) وكذلك غيرنهائية.

أما المسلمة الثانية لنظرية المنفعة الذاتية، هو أن الفاعلين " سيربطون ذاتياً منفعتهم بخطوط عمل مختلفة من خلال تقدير حجم النتائج المرتبطة بكل خيار ووزن هذه التقديرات الحجمية حسب احتمالية تحقيق هذه النتائج، ستقوم الأطراف بتركيب وتلخيص "المعنى" للجوانب الرئيسية للموقف والعلاقة المحتملة من حيث تقديرات حجم النتائج واحتمالاتها. (Bacharach & Lawler, 1998, p74).

وهذا معناه أنه في السياق التنظيمي، الفاعلون في المنظمات يقارنون بين حجم العمل داخل التحالف وخارجه، رغم أن تطبيق نظرية المنفعة المتوقعة على مسألة انضمام الأفراد للتحالفات قد يبدو من ناحية أنه يعطي إجابة عقلانية، إلا أنه من ناحية أخرى " مكونات هذا النهج النظري تبلور كيف يُنشئ الأفراد بيئتهم السياسية اجتماعيًا، وكذلك الفرص والعقبات السياسية التي قد تواجههم، على سبيل المثال، قد يرى العاملون المشاركون في أنشطة صنع قرار غير روتينية أن تحكّمهم في عدم اليقين أمر بالغ الأهمية للمنظمة، وبالتالي يشعرون أن قاعدة قوتهم قوية لدرجة تجعلهم غير محتاجين للانضمام إلى أي ائتلاف، في المقابل، قد يرى العاملون في أنشطة روتينية للغاية وغير قائمة على حل المشكلات أنفسهم قابليين للاستبدال، وبالتالي يشعرون بحاجة أكبر للانضمام إلى ائتلاف (Bacharach & Lawler, 1998, p75).

إجمالاً مقارنة باخراش ولولر، تؤكد أن التحالفات السياسية قد تضم بعض الفاعلين، وقد تستثني آخرين، فهي تربط بعض الافراد معًا داخل التحالف، وتفرق بينهم وبين الأفراد خارج التحالف في الوقت ذاته، وبهذا المعنى، يجب أن تولد عمليات التحالف في المنظمات أمماتًا من الشمولية والإقصاء، مما يؤدي إلى تقسيم أعضاء المنظمة إلى مجموعات غير رسمية مميزة، من ناحية القوة والنفوذ في المنظمة، فالميل إلى التحالفات يعكس أمماتًا هيكلية من الاعتماد المتبادل غير المتكافئ، وهذه الديناميكيات تُشكل المشهد السياسي الداخلي للمنظمة وتؤثر على قدرة التحالفات على تعبئة الموارد وتنفيذ أجنداتها، مما يعكس تأثيرات القوة وتواترتها، بما يخدم توجهات ممارسي التسييس التنظيمي، الذين يوظفون كل الأوراق الرابحة التي تحقق مساعيهم المصلحية، أن فهم الممارسات السياسية يتطلب التركيز على دور المصالح، أي كيف تُعبّر المصالح عن نفسها عبر المفاوضات والسياسة في الساحة التنظيمية، فمن خلال العملية السياسية، يسعى الفاعلون لتحقيق مصالحهم سواءً بتوافق أو صراع مع فاعلين آخرين.

المحور الثاني
التسييس التنظيمي وميزان القوة

I.

القوة بين ثنائية المأسسة والتسييس

تفترض النظريات السائدة أنه من خلال تنسيق الأنشطة والتحكم فيها، بإعتبارهما بعدان حاسمان، يتحقق النجاح للمنظمة التي تعمل وفقاً لمخططاتها الرسمية، فيجري اتباع القواعد والإجراءات الممعيرة لكل نشاط فعلي بما يتوافق والبنى الرسمية، فتأطر حياة المنظمات من خلال الأفراد الذين يشكلونها، فهي تفرض عليهم المعايير المأسسة وتتحقق من مساهمهم وتطلب منهم أن ينتظموا كي يكونوا قابلين للتدقيق ومُدقّق بهم، باسم القوة المأسسة أو الشرعية وهي السلطة الرسمية ومن خلالها المنصب، فقد عرفت السلطة "بأنها تلك العلاقة التي تؤمن سلوكاً منسقاً في مجموعة بإخضاع قرارات الفرد لقرارات الآخرين (سيمون، 2003، ص 297)، فالسلطة إذًا كما يؤكد هيربرت سيمون خاصيتها المميزة أنها لا تسعى الى اقناع المرؤوسين بل الحصول على قبولهم، شكل القبول والموقف الذي يتحدد من خلاله القبول في شكل طاعة وإذعان، من وجهة النظر التحليلية المعاصرة، سيكون هو الموقف الذي يطبع فيه الأفراد الأوامر لأنهم يعتقدون أن الشخص أو الجهة التي تصدر الأوامر تتصرف وفقاً للتوجيهات المنصوص عليها في نظام ذي قواعد مأسسة، وهناك خمسة اعتقادات تساند هذا الطرح "إذا ما تتبعنا ألبرو 1973 يمكننا أن نلخص تلك الاعتقادات بإختصار كما يلي (كليج، 2002، ص ص، 58-59):

- 1- يمكن إرساء نظام قانوني يطالب بالطاعة من قبل أعضاء المنظمة.
- 2- أن القانون بنظام ذو لوائح نظرية تطبق على حالات خاصة، وأن الإدارة ترعى مصالح المنظمة في حدود القانون.
- 3- أن الشخص الذي يمارس السلطة يطبع كذلك الأوامر غير الشخصية.
- 4- أن العضو يطبع الأوامر بإعتباره عضواً فقط.
- 5- الطاعة المستحقة ليس للشخص الذي يمتلك السلطة ولكن للأمر غير الشخصي الذي منح الشخص وظيفته.

"ما يعني أن المنظمات مدفوعة لإدراج الممارسات والإجراءات التي تحددها المفاهيم العقلانية السائدة للعمل التنظيمي والممأسسة في المجتمع، وتزيد المنظمات التي تقوم بذلك من شرعيتها وآفاق بقائها، بغض النظر عن الفاعلية المباشرة للممارسات والإجراءات المكتسبة (ماير، برايان، 2023، ص 108).

وهذا معناه بإختصار أنه يجري تقنين مجالات النشاط من خلال القوة الممأسسة، وبالتالي المنظمات تدرجها لتجنب عدم الشرعية ويوفر بذلك ادراج العناصر المؤسسية حماية للمنظمة لتجنب التشكيك في سلوكها فهي من خلال تفسيرها لأنشطتها المقننة تشرعن وجودها وتعزز بذلك بقائها.

عالما الاجتماع الأمريكيان جون ولفرد ماير، وبرايان روان، في أحدث مقال لهما بعنوان "المنظمات

الممأسسة: البنية الرسمية بوصفها أسطورة وطقساً" يؤكدان أن القواعد الرسمية تعمل بوصفها أساطير* تدرجها المنظمات، وأن البنى التنظيمية الرسمية في المجتمعات الحديثة تتجلى في سياقات ممأسسة "وتتضمن الممأسسة العمليات التي تتخذ من خلالها العمليات أو الالتزامات أو الوقائع الاجتماعية مكانة شبيهة بالقواعد في الفكر والعمل الاجتماعيين (ماير، برايان، 2023، ص 109)، وتجادل الدراسة بأن البنى الرسمية** للعديد من المنظمات تعكس الى حد بعيد أساطير بيئاتها المؤسسية بدلاً من متطلبات أنشطة عملها، فالقوة الممأسسة أو الشرعية قد

* أي تصبح جزءاً من ثقافة المنظمة الأصيلة، فالأساطير كما هو معلوم من مكونات الثقافة التنظيمية بوصفها أمثلة عن القوة والاحترافية وهي كما يؤكد سامي فياض العزاوي في كتابه "ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات" تلك "الحكايات الخرافية التي لا تحمل معنى حقيقياً، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة والدروس منها (العزاوي، 2009، ص 169)، مثل المؤسسين الأوائل للمنظمة أو القادة المؤثرين فيها، فهي تلقى الاعتراف بكونها معتقدات وقيم مشتركة، والأساطير تكون ممأسسة عبر ثقافة المنظمة كما تقدم، الى حد بعيد، ومن ثم فهي تتجاوز تحفُّظ أي مشارك فرداً كان أو جماعة أو حتى المنظمة، واعتبار الأساطير شرعية يجب أن يكون أمراً بديهياً بغض النظر عن تأثيراتها في سيرورة العمل، فالكثير من البنى الرسمية والوحدات والأقسام تعمل بوصفها أساطير مثلاً في الفاعلية والكفاءة.

** البنية الرسمية هي الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومخطط الأنشطة، قائمة المكاتب والأقسام والوظائف والبرامج، وكل القواعد والاجراءات الممعيرة لعمل المنظمة، والتي ترتبط بأهداف وسياسات واضحة، أي أن طابعها عقلائي رسمي وغير شخصي، تستند الى افتراضات معايير البرقرطة العقلانية التي أرسى دعائمها ماكس فيبر.

يكون لها تأثيرات في البنى التنظيمية وتطبيقاتها في العمل، لكن الأمر يختلف كثيراً عن التأثيرات الناتجة عن شبكات السلوك الإنساني والعلاقات التي تشكل المنظمة.

وحسب آلان تورين ينبغي لعلم الاجتماع أن يناضل دائماً ضد الوضعية الزائفة وخطاباتها التبريرية، ويتساءل تورين أن الترشيد كلمة نبيلة عندما تدفع الروح العلمية والنقدية الى مجالات تتحكم فيها السلطة التقليدية وتتعسف مراكز القوى، "وتصبح كلمة رهيبة عندما تطلق على التaylorية وطرق تنظيم العمل الأخرى، والتي تحطم الاستقلال المهني للعمال وتخضعهم لإيقاع وأوامر تزعم أنها علمية، ولكنها ليست إلا أدوات في خدمة الربح، لا تبالي بالواقع الفسيولوجي والنفسي والاجتماعي لإنسان العمل (تورين، 1997، ص 129)، فلا شك أن المعيرة والمأسسة هي أحد الأشكال الأكثر رمزية للبرقرطة، لسيرورة التجريد فيها، من خلال القدرة على التحكم والانضباط المتزايد ولا يمكن اختزال هذه المأسسة الى مجرد علاقات قوى داخل المنظمة، بل تتعداها الى العلاقات الاجتماعية حتى داخل المجتمع ككل، والزعم بأن المنظمات تسير تبعاً للقواعد والإجراءات الرسمية والتنسيق فيها أمر روتيني، وأن هناك توافق بين الأنشطة الفعلية وقوانين البنية الرسمية أصبح من السياقات المتأكلة، فالواقع "أن أبحاثاً امبريقية كثيرة عن المنظمات تلقي بظلال من الشك على هذا الافتراض، لقد خلص جيل سابق من الباحثين الى وجود فجوة كبيرة بين المنظمات الرسمية وغير الرسمية (ماير، برايان، 2023، ص 110)، فغالباً ما تنتهك القواعد، وتسييس القوة، ولفهم واستيعاب كيفية عمل المنظمات بشكل فعال وتأدية مهامها في ظل التفاعلات والعلاقات الاجتماعية الدائرة فيها، لا بد من فهم أن "ترتيبات القوة تتأثر بأهماط غير رسمية تكونت على مر الوقت، كما تتأثر بالفروق الفردية في ممارسة الصلاحيات أو القوة المتاحة (هال، 2001، ص 255)، فالتنظيم غير الرسمي له كلمته في رسم فسيفساء المنظمة ومن خلاله التسييس التنظيمي والذي يركز على تسييس القوة، جيفري فيفر، يرى انه " تُعرّف القوة هنا على أنها القدرة المحتملة على التأثير في السلوك، وتغيير مجرى الأحداث، والتغلب على المقاومة، وجعل الناس يفعلون أشياءً لن يفعلوها لولا ذلك، و السياسة والتأثير هما العمليات، والإجراءات، والسلوكيات التي يتم من خلالها استخدام هذه القوة المحتملة وتحققها (Pfeffer, 1992, p43).

.II

القوة ومسوغاتها

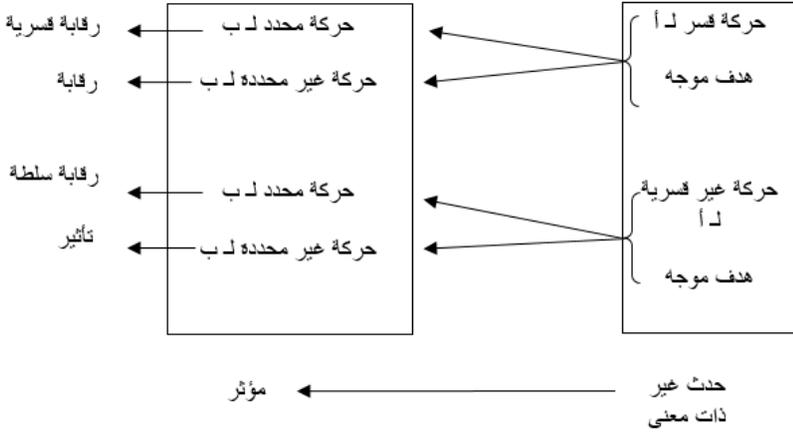
يؤكد كل من جون جاكسون، وسيريل مورقان، وجوزيف، وباوليلو، في كتابهم المشترك بعنوان بـ "نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة" على أنه دائماً ما تُواجه دراسة القوة داخل المنظمات بنفور قديم من مناقشة موضوعاتها "وللأسف، يصعب للغاية تحديد وقياس القوة موضوعياً، وبالتالي، فقد عاق النفور من التعامل المباشر مع السلطة الجهود الرامية لإنشاء بنك للمعلومات خاص بالدراسات النظرية والميدانية المتصلة على وجه الخصوص بالقوة داخل المنظمات (جاكسون وآخرون، 1988، ص 468)، وبالرغم من ادراك حقيقة أن القوة متغير هام، فإن هناك الكثير من الغموض فيما يتصل بكيفية تأثيرها على المنظمة بالتحديد، وقد يكون سبب هذا الغموض هو طبيعة القوة المتعددة الأبعاد.

من المسلم به أن السوسولوجيا تهتم بالمنظور العلائقي في المقام الأول، لأن تجاربنا الحياتية تتأثر بالأبنية الاجتماعية، لذلك سنحاول النظر للقوة من خلال البعد العلائقي الذي تأسس عليه، وكما سبق وأن ذكرنا فهي لا تعني أي شيء اطلاقاً ما لم تُمارس أو تتم ممارستها، لأن "القوة حركة، أي أنها شيء يستعمل أو يمارس، وغالباً يتم اغفال الجانب الحركي من القوة في تحليل ظاهرة القوة ويكون التركيز على نتائج حركة القوة (هال، 2001، ص 257) ونتائجها في الغالب تأخذ أشكالاً متعددة لكن الأكثر تكراراً هما الإذعان أو الصراع.

زيغمونت باومان وتم ماي يعتبران في كتابهما الممتع "التفكير سوسولوجيا" الإحالة على القوة مسألة مثيرة للجدل لأنها تلفت الانتباه الى أهمية السياق الاجتماعي والبنية والثقافة في عملية الفهم التي نقوم بها، ويحددان بنظرة سوسولوجية مركزة وصف دقيق للقوة بأنها "سعي وراء الأهداف المختارة وامتلاك الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف، فالقوة هي القدرة التمكينية، وكلما زادت القوة التي يمتلكها الناس، اتسع نطاق خياراتهم والنتائج التي يمكنهم تحقيقها فعلياً (باومان، ماي، 2023، ص 113)، وهذا معناه أن الافتقار الى القوة يعني

انحسار لمثل هذه الخيارات، فتحصيلها - أي القوة - معناه القدرة على التصرف وفق خيارات، تنطوي على مآلات وعواقب تؤثر في الأشخاص الذين لا يمتلكون حظاً وافراً من القوة، وهذا ما يلخصه النموذج:

الشكل رقم 11: نموذج القوة (أ - ب)



المصدر (Ruyan, 1984, زناق، 2015، ص 280).

فقوة القهر أو الاجبار التي يستخدمها (أ) تجعل الشخص (ب) يؤدي ما يطلبه منه (أ)، كما يوضح الشكل مقدره (أ) على القوة في علاقاته مع (ب)، وإدراك (ب) لموقف القوة الذي يمثله (أ)، ويعتقد ريان أن القوة تتعدى التأثير العادي الى إحداث نوع من التفاعل بين (أ) و(ب) كما يرى أن القوة كقدرة تعني القيام بعدة أنشطة من الفرد صاحب التأثير، حيث عليه توجيه نشاط الآخرين وعمل قواعد وإجراءات تحكم هذا النشاط، وتصميم أهداف وغايات الآخرين ومكافأتهم أو عقابهم، وهذا ما يؤكد أن اختيار مسارات الفعل سواء بالنسبة لحامل القوة أو الواقعة عليه، تعني ضمناً إمكانية توقع نتائجها المحتملة بالنسبة لكليهما، وهذا تقريباً ما أورده "باخاراش ولوك في تعريفهما للقوة (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 259) بأنها:

- اجبار يفضي الى نمط سلوكي لم يكن ليحدث في عدم وجود ذلك الاجبار.
- قدرة الشخص أو مجموعة من الأشخاص على التأثير على سلوك الآخرين.
- اجبار أو قهر كامن ... وهي القدرة المتوافرة مسبقاً، والتي تجعل استخدام القهر ممكناً.

وهذا يعني أن هناك توزيع تفاضلي للقوة، فممارستها ليس كمستقبلها الذي ستكون حرية اختياره محدودة بالقرارات التي يتخذها من لديه القدرة على التحكم -أي ممارس القوة- وربما تؤدي ممارسة شخص معين لاستقلالته الى معاناة شخص آخر من تجربة التبعية والخضوع (باومان، ماي، 2023، ص 113)، وهذه الممارسة قد تتم بطرق مختلفة كما يقرر زيغمونت باومان، وتم ماي.

فقد تكون عن طريق الاكراه واستغلال الأفعال بطريقة تجعل موارد الآخرين غير كافية، أو غير فعالة في ذلك السياق مهما بدت كبيرة في سياقات أخرى، فممارس القوة هو من يحدد السياق ويتحكم فيه، وهناك طريقة أخرى هي استراتيجية حشد رغبات الآخرين صوب أهداف صاحب القوة واستغلال السياق والموقف، بحيث لا يصل الآخرون الى ما يسعون اليه، إلا إذا اتبعوا القواعد التي يؤسسها صاحب القوة فواقعية القدرة على التحكم في هذه الغايات تؤثر في أفعال الآخرين وفي القيم التي توجه هذه الغايات (مثلا يستطيع ممارس القوة ضمان مستويات معيشية أفضل للعمال (زيادة في الأجور، علاوات...الخ) مقابل مزيد من التفاني ومزيد من الامتثال والخضوع)، وهكذا تصبح قيم المرؤوسين موارد لرؤسائهم، فلا يتم تقييمها بوصفها غايات في حد ذاتها، بل بوصفها وسائل يتم استخدامها في خدمة الأهداف التي وضعها أصحاب القوة الذين يمتلكون منها نصيب أكبر، ومسوغ الموارد دائماً ما يتكرر ذكره في الأدبيات التي تتكلم عن القوة، ريتشارد هال مثلاً يؤكد أن "توزيع الموارد داخل أي منظمة، بما في ذلك المكافآت وعناصر الميزانية، والموظفين، يتأثر بنظام القوة (هال، 2001، ص 277)، وهذا يعني أن حرية الاختيار بالنسبة لمن تقع عليهم القوة ستكون مربوطة بالقرارات التي يتخذها من لديهم القدرة على التحكم في الموارد بكل أنواعها.

ميشلز يقرر أن للقوة جانب من ذاتية البقاء والدوام، بينما بورديو يضيف عليها مسمى أوسع هو تأييد الهيمنة أي إدامة السيطرة، لذلك من يملك القوة يسعى الى تأييدها من خلال معامل مهم هو التحكم في الموارد، فهو يملكها ويوجه مسارها، بينما من يُمارس عليه القوة يكون في حاجة الى هذه الموارد، (سوف يتم التطرق اليها أكثر في عناصر القوة وعملياتها) لكن هناك نوع من الموارد لا يلتفت اليه رغم محوريته وهو الموارد الفائضة في المنظمة والتي يستطيع من خلالها الذي يتحكم فيها توجيه مسار القوة كما يحب ويشتهي وهي "تلك الموارد التي تزيد على الحد الأدنى المطلوب لإنجاز العمل (جاكسون وآخرون، 1988، ص 473)، وبالتالي وجود هذه الموارد الزائدة، يجعل إضافة نشاطات جديدة أمر ممكن وتصبح أرضية لطلبات

جديدة، وما أنها متروكة للتقدير والتصرف بها يكون أمر تقديري، فإن من يملكها ويملك حرية التصرف بها، تمنحه كم هائل من القوة، وهو ما يوضحه الشكل:

الشكل رقم 12: الموارد الفائضة والقوة



المصدر: (جاكسون وآخرون، 1988، ص 474).

ويوضح الشكل فكرة الموارد الفائضة، وأن الحالة التي تمثلها (ب) هي أكثر قوة من تلك الحالة التي تمثلها (أ)، لأن حجم الموارد الفائضة في الحالة (ب) (40%) أكبر نسبياً من حجم الموارد الفائضة في الحالة (أ) والتي تمثل نسبة (25%)، مما يتيح لمن له القدرة على التصرف في هذه الموارد خيارات أكثر، من خلال التحكم فيها وتوجيهها في شكل ميزانيات إضافية، أو أنشطة جديدة أو مكافآت لمن يرى من خلال السلطة التقديرية أنهم يستحقونها (سواء أفراد أو جماعات أو أقسام في المنظمة)، باختصار " في الحالة التي تستند فيها القدرة على الفعل إلى التحكم في الموارد، نجد أن التصرف العقلاني يعني إتباع الوصية القائلة (على كل فرد البحث عن مصلحته (باومان، ماي، 2023، ص 125).

ومع ذلك، غالبًا ما يكون من الممكن تطوير وممارسة القوة من خلال العثور على مجالات موارد غير مستغلة، مثلًا بدلًا من التنافس على سلطة الميزانية، يمكن اكتساب القوة من خلال تطوير سيطرة عملية على المرافق، المعدات، الوقت والجداول الزمنية، أو موارد أخرى أقل وضوحًا، بعبارة أخرى، يمكن زيادة القوة في كثير من الأحيان من خلال العثور على موارد غير مستغلة واستغلالها، والموارد تكون مفيدة في تطوير وممارسة النفوذ فقط عند الحد الذي يتمتع فيه الفرد بسلطة تقديرية عليها، وفقط إلى الحد الذي يمكن فيه تطوير اعتماد الآخرين عليها، تتطلب الخطوة الأخيرة غالبًا بناء التزامات بشكل تدريجي، وفهم كيفية تطوير الفرص المتاحة لتوفير موارد حاسمة للجهات الفاعلة الرئيسية التي يسعى المرء للتأثير عليها، عند هذا الحد، تتلخص المهارات المطلوبة في القدرة على فهم ما هو مهم للجهات المختلفة، وما هي الموارد غير المستغلة حاليًا والتي يمكن تعبئتها، وكيفية بناء الاعتمادية، فالاعتمادية أمر لا مفر منه في الحياة الاجتماعية وبالتأكيد في المنظمات، التفاعل الاجتماعي يتضمن دائمًا البحث عن الآخرين للحصول على النصائح والمعلومات والموارد الأخرى، ولكن من خلال الانتباه إلى أنماط الاعتماد وإلى الأجندات المحتملة لأولئك الذين يمتلكون القوة، لأنهم في الغالب يسيسونها .

يحدد جيفري فيفر جملة من المؤشرات الدالة على القوة منها:

- القدرة على التأثير في القرارات، مدى قدرة القسم الفرعي على التأثير في النتائج النهائية للقرارات المهمة.
- السيطرة على الموارد، مدى سيطرة القسم على الموارد النادرة مثل الميزانيات أو المعدات أو المواهب.
- المركزية في الشبكات الاجتماعية، مدى تواجد القسم في مركز شبكات التواصل والعلاقات داخل المنظمة.
- القدرة على حل النزاعات، مدى نجاح القسم في حل النزاعات لصالحه.
- الاعتراف والشرعية، مدى اعتراف الآخرين بشرعية وسلطة القسم.
- ويرى أن للقوة رموز، على الرغم من أن الأشخاص غالبًا ما يحاولون إخفاء مدى تأثير القوة والنفوذ على القرارات والإجراءات التنظيمية، إلا أنه ليس من السهل دائمًا إخفاء رموز القوة حيث يمكن استخدام هذه الرموز لتقييم توزيع القوة داخل المنظمة، مثلًا تعتبر المساحة المادية واحدة من أكثر رموز القوة وضوحًا في العديد من المنظمات، حجم المكاتب وموقعها ومرافقها تعكس شيئًا عن القوة النسبية لمجموعات مختلفة، وقد تشمل المؤشرات المادية للقوة كذلك، الارتفاع في الهياكل، الاطلالة والموقع المناسب.

لكن قد يكون أي مؤشر فردي للقوة مضللاً في حالات معينة، فالرواتب قد تعكس قوى السوق بدلاً من الديناميكيات السياسية الداخلية، والمكاتب التنفيذية قد تكون تطورت بشكل غير مقصود أو بقيت من عصر سابق، لذلك فإن أفضل طريقة لتشخيص القوة في المنظمات هي استخدام مؤشرات متعددة على سبيل المثال، لتقييم المكانة النسبية لقوة الأقسام المختلفة داخل شركة ما، يمكن النظر المؤشرات التالية (Pfeffer, 1992, p82):

- تمثيل القسم في المناصب الإدارية العليا ما هي نسبة كبار المديرين الذين يأتون من ذلك القسم.

- تمثيل القسم في مجلس الإدارة.

- راتب المسؤول التنفيذي عن كل قسم.

- الراتب المبدئي المقدم للأشخاص في كل قسم.

- المناصب المشتركة بين الأقسام (مثل السكرتارية)، الرواتب التي يتقاضاها الأشخاص ذوي الخبرة المماثلة.

- هل يقع القسم في مبنى المقر الرئيسي؟

- مكان القسم داخل المبنى، ومتوسط حجم المكاتب للأشخاص العاملين في القسم.

- نمو عدد الموظفين في كل قسم في الفترة الأخيرة.

- مستوى تقارير القسم في الهيكل الرسمي.

- تمثيل القسم في فرق العمل واللجان المشتركة بين الأقسام، مثل تلك المشاركة في تطوير المنتجات الجديدة، ووضع الميزانيات المالية، والتخطيط الاستراتيجي.

- معدل ترقية الأشخاص في القسم مقارنة بالأقسام الأخرى.

- سمعة القسم بالتأثير في الشركة.

- تخصيص الميزانية.

استخدام مؤشرات متعددة يوفر صورة أكثر دقة وشمولية لتوزيع القوة داخل المنظمة، من خلال تحليل هذه المؤشرات معاً، يمكن تحديد الأقسام أو الوحدات التي تتمتع بأكثر قدر من النفوذ والتأثير، مما يساعد في فهم أفضل للديناميكيات السياسية الداخلية.

.III

مصادر القوة وعملياتها

يشير العديد من العلماء والباحثة بضرورة البحث عن مصادر القوة في المنظمة، ولكي نكون ناجحين في هذه العملية، نحتاج إلى فهم من أين تأتي القوة، من الضروري أن نكون قادرين على تشخيص قوة اللاعبين الآخرين، بما في ذلك الحلفاء المحتملين والمعارضين المحتملين، نحتاج إلى معرفة ما نواجهه، معرفة مصادر القوة تساعدنا أيضاً في بناء قوتنا الخاصة وبالتالي زيادة قدرتنا على اتخاذ الإجراءات، من المفيد أن نعرف أن إدخال منتج جديد قد يتضمن القوة والسياسة، وفهم نمط الاعتماد المتبادل ووجهات نظر المشاركين المختلفين، ولكن، لكي نكون فعالين، نحتاج أيضاً إلى معرفة كيفية تطوير مصادر القوة وكيفية استخدام هذه القوة بشكل استراتيجي وتكتيكي .

تأتي القوة من التواجد في المكان "الصحيح". ولكن ما هو المكان الصحيح؟ المكان أو الموقع الجيد هو الذي يوفر كما يحدد فيفر:

- السيطرة على الموارد، مثل الميزانيات والمرافق المادية والمناصب التي يمكن استخدامها لتكوين الحلفاء والداعمين.

- السيطرة على المعلومات أو الوصول الواسع إليها، حول أنشطة المنظمة، وتفضيلات وحكم الآخرين، وما يحدث، ومن يقوم به.

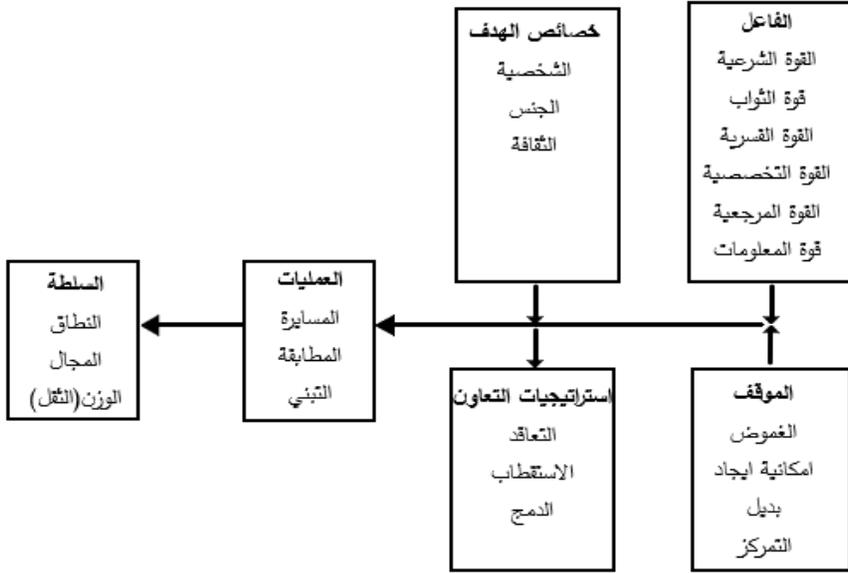
- السلطة الرسمية، فجزء كبير من التواجد في المكان الصحيح يأتي من التواجد في الوحدة التنظيمية الصحيحة.

النموذج الذي اقترحه كل من أندرو سيزلاقي ومارك والاس في كتابها " السلوك التنظيمي والأداء"، يبدو متكاملًا ويُجمل مصادر القوة وعملياتها، حيث يؤكدان قبل التطرق إلى مصادر القوة وشكل عملياتها بأنه " تشير التجارب والأبحاث إلى أن هناك مصادر عديدة للقوة في المنظمات وتتميز بعض هذه المصادر بطبيعتها الفردية (أي خصائص الهدف)، ويرتبط بعض

منها بالموقف (أي التحكم في درجة الغموض)، فيما يتضمن بعضها تشكيلة من العوامل الفردية والموقفية (أي الفاعل)، ولا يزال البعض الآخر منها يتعلق بالقوة المكتسبة من خلال التفاعلات والمفاوضات أي الاستراتيجيات المشتركة (سيزلافي، والاس، 1991، ص 260).

نلاحظ من الشكل أن هناك أربع مصادر للقوة وهي الفاعل، والهدف، والموقف، والاستراتيجيات المشتركة.

الشكل رقم 13: مصادر القوة وعملياتها



المصدر: (سيزلافي، والاس، 1991، ص 261).

ينبغي التأكيد على أمر مهم وهو التباين في علاقات القوة داخل التنظيم، فهي لا تتوقف عند مستوى الأفراد والفاعلين، بل تمتد الى العلاقات البينية لمختلف الوحدات والأقسام الفرعية التنظيمية، وبالتالي " تتأثر علاقات القوة وترتيباتها بتنامي شبكة العلاقات غير الرسمية، بمرور الزمن، كما تتأثر علاقات القوة بالتباينات في خصائص الأفراد الممارسين لها، وتأثير ذلك في مجموعه على حالة الضبط داخل التنظيم (علام، حلمي، 2013، ص 157).

من خلال الشكل يتبين أن هناك ثلاثة أبعاد للقوة، يركز عليها الباحثون في مجال القوة في المنظمة، ودايماً يرد ذكرها، وهي النطاق والمجال والثقل أو الوزن، حيث يرتبط نطاق القوة

المحور الثاني : التسييس التنظيمي وميزان القوة

بعدد الأفراد أو الجماعات التي يؤثر فيها الفرد أو مجموعة معينة، أما المجال فيشير الى مجموع النشاطات التي يسعى الفرد أو الجماعة الى التأثير فيها واستخدامها، بينما يتعلق ثقل القوة بدرجة تأثير سلوك الفرد أو الجماعة على الآخرين.

1- الفاعل

بداية مصادر قوة الفاعل الفردية الموضحة في النموذج وضع أساسها كل من جون فرنش وبترام رافن^{*}، ورغم أنها أصبحت تعد من الأدبيات الكلاسيكية (1959)، إلا أن جميع الدراسات والبحوث سواء العربية أو الغربية، التي تتناول القوة تركز عليها وهي باختصار موضحة في الجدول:

الجدول رقم 7: مصادر القوة بمعناها وأمثلتها على مستوى المنظمة

نوع القوة	المعنى	المثال
الشرعية	القوة المكتسبة من سلطة أو قانونية المركز الوظيفي	اطاعة الأوامر الصادرة من المدير استناداً للصلاحيات المخولة له
العائد	الحصول على المكافآت والحوافز من المدير	العمل بجدية للحصول على الترقية أو الترفيع
الاكراه	اجبار المرؤوسين لتنفيذ العمل، وإمكانية اللجوء للعقوبة في حالة تقصير	عقوبة لفت نظر أو قطع راتب أو طرد من الوظيفة أو توجيه اللوم أو قطع الراتب لمدة معينة
الخبرة	معرفة واسعة أو مهارة تخصصية بمستوى عالٍ	مدير البحث والتطوير في شركة صناعية متقدمة ومدير قسم الطوارئ في مستشفى مركز المدينة
المرجعية	قدرات السمات الشخصية والجادبية ليكون الفرد قدوة حسنة	شخصية رفيعة بارزة في مقام رفيع تمتلك قدرات في التواصل والعلاقات الانسانية الحميدة

المصدر: (العنزي، 2016، ص 322).

^{*} ظهرت نماذج أخرى تعالج مصادر القوة الفردية في محاولة لتكون أكثر شمولاً وتحديداً لكنها حسب العلماء لم تضيف الشيء الكثير ومنها مدخل حديث يضيف الى القوة المتأتية من الموقف التنظيمي أو المركز، إضافة الى القوة الشرعية وقوة الثواب والقوة القسرية التي جاء بها كل من فرنش ورافن، مصدر آخر وهو قوة المعلومات، أما في البعد الثاني من مصادر القوة والمتأتية من السمات الشخصية فقد أضاف هذا المدخل مصدران آخران وهما قوة الاقتناع وقوة الجاذبية، إضافة الى المصدرين الأصليين وهما القوة التخصصية والقوة المرجعية، والأمر الذي أكد عليه جل العلماء أنه يوجد ارتباط حقيقي بين المصادر المختلفة، ودائماً ما يستخدم الفاعل أكثر من مصدر.

"وتعرف هذه المصادر من القوة وهي القوة الشرعية، وقوة المكافأة، وقوة القسر والاكراه، بأنها مصادر أو خصائص للفرد، أو مصادر تأثير موجودة عند الفرد (الشخص كمؤثر)، أما المصدران الباقيان من القوة، وهما قوة الخبرة والتجربة، وقوة العلاقة أو التجاذب، فيعرفان بأنهما خصيصتان للفرد أو مؤثران ودافعان للشخص الهدف أو للشخص المؤثر فيه (المتأثر) (العديلي، 1995، ص 383)، ويمكن تصنيف هذه المصادر حسب القوة المتأتية من الموقف التنظيمي والقوة المتأتية من السمات الشخصية.

1-1- القوة المتأتية من الموقف التنظيمي

أي أن مصادر القوة تكون متأتية من المنصب الرسمي الذي يشغله الفاعل، بحكم القواعد والاجراءات الممعيرة لهذا المنصب، ويدخل ضمن هذا التصنيف ثلاث أنواع من القوة، وهي القوة الشرعية، وقوة الثواب، والقوة القسرية.

1-1-1- القوة الشرعية

يستمدها الفاعل من موقعه في بنية المنظمة، أو تراتبية السلطة، وتصادق المنظمة على هذا النوع من القوة، وتأخذ مسميات أو ألقاب من قبيل مدير، نائب مدير... الخ، إذ "يستمد هذا النوع من القوة شرعيته من المركز أو المنصب الرسمي الذي يشغله الفرد، وأن أعضاء المنظمة لديهم الاستعداد لقبول محاولات التأثير في سلوكياتهم (ديري، 2019، ص 328-329) وتمتاز الصلاحيات التنظيمية لهذه القوة بالخصائص التالية:

- أنها تنحصر في حدود المنصب الذي يشغله الفاعل وليس بسبب صفاته أو سماته الشخصية.

- أنها تُقبل من جانب المرؤوسين (الطاعة والإذعان).

- ويكون شكلها عمودي، أي من الأعلى الى الاسفل في سلم تراتبية المنظمة.

1-1-2- قوة الثواب

أو قوة العائد وهناك من يسميها قوة المكافأة، في المجمل تستند على القدرة في التحكم في مكافأة الآخرين واستخدام هذه المكافآت أو العوائد لتحقيق الامتثال والطاعة " فالمدراء مثلاً لديهم السلطة الرسمية التي تمنحهم القوة في توزيع الأجور، العلاوات، الترقيات، الاجازات، التدريب وتقييم الأداء مقابل تصرف مرغوب وقد يتداخل هذا النوع من القوة نوعاً ما مع قوة الشرعية، ويؤدي الاستخدام المنصف لهما الى نتائج ايجابية (العنزي، 2016، ص 318)، ويعتمد

المحور الثاني : التسييس التنظيمي وميزان القوة

اذعان المرؤوسين على قيمة المكافأة والعائد، فكلما ازدادت، قيمة المكافأة لديهم، لكما ازدادت امكانية قبول واطاعة الأوامر.

1-1-3- القوة القسرية

وتسمى كذلك قوة الاكراه أو الاجبار، وتُستمد من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين بداية من التوبيخ الى تخفيض الدرجة وحتى إنهاء الخدمة، والعقوبات لكي تكون فعالة، يجب أن تكون مدروسة حتى لا تؤدي الى آثار جانبية سلبية وغير مرغوبة من قبل الذين تطالهم، " وبشكل عام إن اللجوء الى استعمال قوة الاكراه يكون مناسباً للحد من السلوك غير المرغوب، غير أنه قد لا يكون كافياً لتكرار السلوك المرغوب من قبل الرئيس في العمل (جلاّب، 2011، ص 432)، وعادة يتجنب الفاعل المتمرس استعمال هذه القوة إلا للضرورة وفي مواقف محدودة جداً، لأنها ترتبط بالقوة المرجعية وهي من مصادر القوة كذلك، بتوليدها لروح المقاومة والمعارضة ومخالفة التعليمات، "وبالتالي فقد لا يكون مهما الاستمرار بها، لأنها قد تولّد البغض والضغينة لدى العاملين، وقد لا تكون كافية لتكرار السلوكيات المنتجة من قبلهم في المنظمة (العنزي، 2016، ص 319).

1-2- القوة المتأتمية من السمات الشخصية

تعتمد بالأساس على الفاعل الحامل للقوة، فقد يحدث أن يتساوى مثلاً مديران في نفس المستوى الوظيفي، لكن تختلف درجة تأثير وقوة أحدهما على الآخر، وهذا معناه أن مصادر القوة لا تتأق فقط من المنصب الرسمي، بل يمكن أن ترتبط أكثر بسمات وصفات شاغل المنصب وهي نوعان، القوة التخصصية والقوة المرجعية.

1-2-1- القوة التخصصية

أو قوة الخبرة، تستند على القدرة الخاصة أو المهارة الفنية العالية، وعلى الخلفية المعرفية والعلمية، وهي مهمة لأداء العمل، وبالتالي من يمتلكها يكون لديه نفوذ وقوة من جراء خبرته حتى وإن لم يكن لديه منصب اداري في المنظمة، وهذا معناه أن هذا المصدر من القوة يستطيع أن يمتلكه من هم في المستويات العليا وقد يمتلكه حتى من هم في المستويات الدنيا في المنظمة، تزايد الاهتمام بهذا المصدر من القوة، بعد توسع الاهتمام برأس المال البشري والاجتماعي، فمثلاً "موظف الصيانة في المنظمات الصناعية يمتلك هذا النوع من القوة لما يمتلكه من قدرة ميدانية على تشخيص نوع العطل وطريقة معالجته، فهو يستطيع بذلك فعل مالا يستطيع فعله أعلى المديرين في المنظمة (جلاّب، 2011، ص 432).

1-2-2- القوة المرجعية

تستند في الكثير من جوانبها على السمات الشخصية للفاعل وعلى الكاريزما التي يمتلكها، فيصبح مرجعا وقدوة لمرؤوسيه، وعادة صاحب هذه القوة يتمتع بسحر وجاذبية وقدرة على التواصل والتأثير، وهي مثل القوة التخصصية تنبع من داخل الفرد وتعتمد على مهارته الاجتماعية، وحاملها يكون محط اعجاب وتقدير.

1-3- قوة المعلومات

لم تذكر في المصادر التي أقرها كل من فرنش ورافن، لكن في نموذج (سيزلاقي، والاس)، هي من المصادر المهمة بالنسبة للفاعل الحامل للقوة، وهي تتضمن امكانية زيادة صاحبها نفوذا وتأثيرًا بالغين، وقوة المعلومات أولاً ترتبط بوظيفة ومنصب الفاعل وموقعه من التنظيم، فمثلا السكرتيرة تستطيع تجميع المعلومات واستخدامها بصورة توفر لها قوة أكثر مما تتطلب وظيفتها، ومع ذلك أحدثت أجهزة الكمبيوتر الشخصية ومحطات العمل المحوسبة تأثيرًا كبيرًا على الوصول إلى المعلومات واستخدامها - وبالتالي على علاقات السلطة - في العديد من المنظمات أصبحت المعلومات متاحة الآن على نطاق أوسع للعديد من الموظفين مقارنة بالماضي، يؤدي الوصول الأكبر إلى المعلومات إلى تسطيح الهيكل التنظيمي ويجعل تخزين المعلومات من قبل الأفراد والإدارات أكثر صعوبة، علاوة على ذلك، توفر شبكات الكمبيوتر للموظفين معلومات كانت متاحة سابقًا فقط للإدارة، لمشاركة المعلومات آثار مهمة على جودة اتخاذ القرارات وجوانب أخرى من الأداء، وحتى على ميزان القوة.

1-4- الموقع في شبكة الاتصالات

وهو من المصادر المهمة كذلك، والتي تعزز قوة الفاعل كما ذكر جيفري فيفر، فالمعرفة قوة، وهذا صحيح بالتأكيد في المنظمات، المعرفة التي تولد القوة في المنظمات ليست فقط المعرفة الفنية حول عملية العمل نفسها، ولكن أيضًا معرفة النظام الاجتماعي للمنظمة، يعتمد وصول المرء إلى المعرفة الاجتماعية على موقعه في شبكة الاتصالات والتفاعل الاجتماعي، فالأشخاص الذين يتمتعون بموقع جيد في شبكة الاتصالات يميلون أيضًا إلى أن يكونوا اللاعبين المركزيين من حيث القوة والنفوذ، أولئك الذين لديهم اتصالات اجتماعية قيمة داخل المنظمة هم أيضًا محظوظون، إن القوة هي وظيفة لموقع المرء في شبكة الاتصالات والعلاقات الاجتماعية، حيث يتم تقييم هذا الموقع ليس فقط من حيث المركزية الهيكلية، ولكن أيضًا من حيث قوة الأشخاص الذين يتصل بهم المرء.

1-5- السمعة، والأداء

مصدر رئيسي آخر للقوة هو سمعة الفاعل في المنظمة - مدى نجاحه في أداء المهام في هذا المنصب والمناصب السابقة، خاصةً من حيث إنجاز الأمور والاحتفاظ بالسلطة، موقعه في الهيكل التنظيمي الرسمي يساعد بوضوح في تحديد السلطة، لكن قوة المنصب واستخدام تلك السلطة هي أكثر من مجرد سلطة رسمية، إنها تتضمن البناء والحفاظ على سمعة الفعالية، وتتضمن القدرة على تنفيذ الأمور، و بدون هذين المكونين، تميل قوة المنصب الرسمي إلى التآكل، يضرب فيفر مثال ب هنري فورد " على الرغم من أن هنري فورد كان يتمتع بالسلطة بسبب سيطرته على الموارد، إلا أن منصبه كرئيس تنفيذي، بالإضافة إلى سمعته وأدائه أثناء قيادته للشركة، هو الذي منحه السلطة للتعامل مع الشركة ومديريها (Pfeffer, 1992, p82).

2- خصائص الهدف

من الممكن تعزيز سلطة الفاعل بخصائص معينة للهدف، (الشخصية، الجنس والثقافة)، فخصائص الشخصية ترتبط بقابلية الفرد للتأثير (الأشخاص الذين يظهرون درجة منخفضة من الثقة بالنفس، يسهل التأثير عليهم، أما الجنس فيؤكد كل من أندرو سيزلاقي ومارك والاس أن الشخص المستهدف رجلاً أو امرأة تتحدد من خلال قابلية التأثر، حيث أن الذكور في العادة يميلون الى الاستقلالية في تصرفاتهم أكثر، لكن وكما يؤكد الباحثان بدأت تضمحل هذه المسلمة والفرضية مع شغل المرأة للمناصب القيادية والنوعية، وأخيراً من الممكن أن يكون للثقافة التي يحملها الهدف دخل كبير في قوة التأثر، فبعض الثقافات مثلا تركز على الفردانية أكثر، وبعض الثقافات تركز على التعاون والمشاركة.

3- العوامل الموقفية

ثالث المصادر الرئيسية للقوة هي العوامل الموقفية والتي تؤثر على وظيفة حامل القوة وعلى نشاطات الجماعات أو حتى الأقسام في المنظمة.

3-1- الغموض

لا يتعلق الأمر بنقص المعلومات حول الأحداث المستقبلية فقط، بل كذلك حول التصرفات والقرارات والانماط السلوكية الفعالة، ولا يشكل الغموض في حد ذاته عاملا محددا للقوة، بل تحددتها قدرة التغلب على الغموض ودرجة التحكم فيه، وقد يمتلك أكبر قدر من القوة من "إذا كان بإمكانه توضيح الرؤية والقاء الضوء على المواقف غير المؤكدة (التي تتسم بعدم التأكد)

والتي يمكن أن تواجهها المنظمة وعلى ذلك يمكن توقع تغير ميزان القوة داخل المنظمة مع تغير الظروف التي تعمل فيها (ديري، 2019، ص 338)، وقد تزداد درجة التعقيد والغموض في المنظمة مع زيادة حجمها وتوسعها، ومن المعروف أن درجة الغموض واللاتأكد تعمل بإطراد مع القوة فكلما استطاع (الفرد أو الجماعة أو الأقسام) التحكم في درجتها كلما زادت كمية القوة والنفوذ والعكس بالعكس، والتعاطي مع حالة عدم التأكد يمكن أن يكون من خلال ثلاثة أساليب هي: الوقاية، الحصول على معلومات سابقة، الامتناع.

2-3- الاحلال

يتعلق العامل الموقفي الثاني بموقفية القوة المتعلقة بتوافر البدائل وامكانية استعمالها واحلال مصادر أخرى مكانها، فكلما كانت امكانية الاستعاضة عن عمل أو نشاط أو معرفة معينة صعبة أو مستحيلة، زادت احتمالية القوة عند مالكيها وصَعُب الاستغناء عنهم أو احلال آخرين مكانهم، وكذلك تقل القوة بتوافر البدائل والخيارات ومن جهة أخرى " كلما ازداد اعتماد شخص او جماعة على الموارد والخدمات التي يوفرها مدير ما (أي امكانية محدودة للإحلال) زادت قوة المدير على الأشخاص أو الوحدات التي تتلقي هذه الموارد أو الخدمات (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 264)، أي بإختصار ليس هناك بديل آخر لما يقدم من موارد أو خدمات أو نشاط.

3-3- التمركز

هو المدى الذي يؤثر فيه عمل إدارة وحدة أو قسم ما في المخرجات النهائية للمنظمة فمثلا "يعد قسم الانتاج الأكثر مركزية في شركة صناعية كبرى، وبالتالي يكون مديره الأكثر امتلاكاً للقوة، فالمركزية ترتبط مع القوة ارتباطاً وثيقاً، وذلك كونها تعكس الاسهام الفعلي الاعلى المقدم الى المنظمة من قبل الجهة التي تمتلك المركزية في التنظيم (العنزي، 2016، ص 324)، كذلك كلما تمركز تدفق العمل كلما كانت قوة صاحب هذا المنصب أكبر، أما سيزلاقي ووالاس فيحددان المركزية في عاملين:

- مدى ارتباط الموارد التي يوفرها أحد المسؤولين بنشاطات الوحدات الأخرى.
 - أثر الغاء وظيفة المسؤول المركزي، أو الوحدة المركزية على ديمومة المنظمة واستمراريتها.
- فكلما زادت المتطلبات من الموارد وزاد أثرها على الأداء والانتاجية، زادت قوة المسؤول على الوحدات الأخرى.

4- الاستراتيجيات المشتركة

"استراتيجيات اكتساب القوة هي عبارة عن اتفاقيات واعية بين جماعتين أو أكثر على تحقيق درجة عدم التأكد التي تسببها نشاطات جماعة معينة للجماعة الأخرى المتفاعلة معها (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 264)، أذاً حتى في حالة عدم قيام علاقات القوة عن طريق درجة الغموض والاستعاضة عن البديل المتوفر والمركزية فلا تزال هناك استراتيجيات أخرى يمكن أن يستخدمها الأفراد أو الجماعات للحصول على القوة، أهمها التعاقد، والاستقطاب، والاندماج.

4-1- التعاقد

الاتفاق على عملية التبادل المنظم أو التفاعلات التي ستجري في المستقبل مثل اتفاقيات المساومة الجماعية^{*} بين الادارة والعمال، ومن حيث أنه يوجد قدر من الغموض عند كل طرف، فالادارة مثلاً تطالب بقوى عاملة مستقرة ومنتجة، بينما مطالب العمال تركز على الزيادة في الأجور وتخفيف أعباء العمل، من خلال عملية الاتفاق يجري ازالة الالتباس الحاصل في المواقف مما يعني أن كلاً من الادارة والعمال قد اكتسبا قدرًا من القوة.

4-2- الاستقطاب

"وهو عملية استيعاب عناصر أو جماعات جديدة في قيادة المنظمة، أو في الجهاز الذي يتولى وضع سياساتها لتجنبها العوامل التي تهدد استقرارها وبقائها (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 265)، وهذا يعني أن استقطاب عناصر أو جماعات أخرى لتخفيف درجة الغموض واللاتأكد سيمنحها قوة اضافية تستطيع بها التأثير على الجماعات الأخرى.

4-3- الاندماج

عندما يتعذر تحقيق كلاً من التعاقد أو الاستقطاب، أو يصبح تقليل درجة اعتماد جماعة على أخرى مستحيلًا، مما ينتج عنه قدر عالي من الغموض في التفاعل بين الجماعات، يتم اللجوء

^{*} ارهارد فريدبرغ يؤكد على مركزية التفاوض والمقايضة وتأثيرها على سياق هذا الفعل أو ما يسميه النظام الموضوعي " الذي عن طريقه يتم ادخال حد أدنى من الانسجام والاستتاب في المفاوضات والمقايضات السياسية بين المعنيين (كابان، دورتيه، 2010، ص 332)، فالمقايضة والمساومة منتهاهما هو المقابل الذي أرضى أن أعطيه من أجل الحصول على شيء ما، يشكل جزءًا من الصفقة.

الى الائتلاف** أو الاندماج لتنسيق وتوحيد الأعمال المشتركة بغرض التخفيف من حدة الغموض وبالتالي اكتساب المزيد من القوة، إضافة إلى إستراتيجيات التعاقد، والإستقطاب والاندماج، توجد كذلك إستراتيجية التحالف والتفاوض.

4-4- التحالف

لا تُبنى التحالفات فقط من خلال وضع الأشخاص في مناصب حاسمة، ولكن أيضًا من خلال تقديم خدمات للآخرين الذين ترغب في دعمهم وتحتاج إليهم، الفكرة هنا هي الاستفادة من قاعدة المعاملة بالمثل، التي تنص على أننا ملتزمون برد الجميل في المستقبل مقابل الخدمات أو الهدايا أو الدعوات وما إلى ذلك.

- ما يميز بناء الحلفاء من خلال المعاملة بالمثل هو السمات التالية (Pfeffer, 1992, p129):
- الخدمات المقدمة لا يتم بالضرورة طلبها أو حتى رغبها من قبل الشخص الذي يتلقاها.
- مدى الالتزام غير محدد في وقت تقديم الخدمات.
- الهدية أو الخدمة تخلق التزامًا عامًا وغير محدد (مثل الشعور بالامتنان) بدلاً من توقع محدد (مثل الحصول على تصويت مقابل المال).

4-5- التفاوض وبناء التسويات

في المنظمات، يتم بناء القواعد غالبًا من خلال التفاوض بين الفاعلين المختلفين، مثل العمال والإدارة، وكل طرف يحاول تحقيق مصالحه مع مراعاة القيود التي يفرضها الطرف الآخر، والقواعد التي يتم بناؤها من خلال التفاوض تساعد في تحقيق توازن بين مصالح الفاعلين المختلفين. على سبيل المثال، قد تتفق الإدارة مع العمال على قواعد محددة لتوزيع المهام أو تحديد ساعات العمل، مما يقلل من التوترات ويحسن الإنتاجية.

إضافة إلى هذه الاستراتيجيات المشتركة التي تستلهمها الجماعات للحصول على القوة، ذكر زاهد محمد ديري في كتابه "السلوك التنظيمي" نموذجين نظريين هما نموذج تبعية الموارد ونموذج الخيارات الموقفية الاستراتيجية، وهذا الأخير تكلمنا عنه تحت مسمى العوامل الموقفية

** يؤكد ريتشارد هال في كتابه الموسوم بـ "المنظمات، هياكلها، عملياتها ومخرجاتها" أن الائتلافات تتشكل عندما تتطلع الأفراد إلى زيادة مصالحها المشتركة، وتتطلع الائتلافات عادة إلى الضغط على ائتلافات أخرى لتحقيق مصالح إضافية لصالحها (هال، 2006، ص 268)، وهو يفترض أن المنظمات التي تتشكل فيها الائتلافات تكون منظمات ذات تنظيمات سياسية داخلية كثيرة، مع وجود تحولات حليقة وتحولات في توازن القوة.

المحور الثاني : التسييس التنظيمي وميزان القوة

وهي ثلاث عوامل: الغموض والاحلال والتمركز، وبيننا أن من يتحكم في هذه العوامل الموقفية يستطيع اكتساب كمية هائلة من القوة (أفراد او جماعات)، أما نموذج تبعية الموارد فالأساس الذي يركز عليه هو الموارد الضرورية فكلما كانت نادرة كلما كانت الحاجة اليها والوصول اليها يمر عبر استراتيجيات مختلفة، "فالتحكم في الموارد يسمح لجماعات أن تؤثر بنجاح في تصرفات جماعات أخرى، ويمكن اعتبار الجماعات التي تتحكم أكثر من غيرها في الموارد، أنها الأكثر قوة في المنظمة (ديري، 2019، ص ص، 335-336)، إذن هذا النموذج باختصار يقترح أن التحكم في الموارد المهمة والحيوية هو محدد رئيسي للقوة.

.IV

كيف تؤثر القوة على السلوك

بتجميع المصادر المختلفة للفاعل يتضح السبب أو الأسباب التي تجعل الشخص المستهدف أو الجماعة المستهدفة تستجيب لمحاولات الفاعل بإستخدامه لمصادر القوة من التأثير عليهم من خلالها، وعملية التأثير هذه حسب (سيزلاقي ووالاس) تأخذ ثلاث اشكال وهي المسايرة والمطابقة والتبني أو التوافق الداخلي، وهي باختصار موضحة في الجدول:

الجدول رقم 8: خصائص عمليات التأثير الثلاث

العملية	أساس سلطة الفاعل	سبب تأثر الشخص المستهدف	متطلبات الموقف
المسايرة	المكافأة الالتزام المعلومات	الحصول على المكافأة أو تجنب العقاب	يجب أن يتحكم الفاعل في الموارد ويكون قادراً على منح المكافأة أو توقيع العقوبة
المطابقة	مرجعي	الرغبة في اقامة علاقة مرضية مع الفاعل والمحافظة عليها	انجذاب بين الفاعل والمستهدف يجب أن يكون السلوك المراد التأثير عليه ذا أهمية
التبني (التوافق الذاتي)	تخصصي شرعي	النظرة الى السلوك بإعتباره ملائماً ويتسق مع القيم	يجب أن يكون للفاعل مصداقية يجب أن يتلائم السلوك مع المنظمة

المصدر: (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 271) مع التعديل.

1- المسايرة: عندما يستسلم الشخص أو الجماعة لمحاولات التأثير يكون ذلك من أجل تحصيل المكافأة أو تلافي العقوبات والجزاءات، وهنا الهدف يحاول أن يساير ويواكب ويكيف تصرفاته مع توجهات الفاعل، لأنه يتوقع عائد ما من الفاعل كمقابل، لكن عملية التأثير وحتى تؤتي أكلها لا بد من توفر الموارد الكافية لضمان الوفاء بتحصيل المكافأة الموعودة، والأمر الثاني هو القدرة على المنح، والقدرة كذلك على ايفاد العقوبات بطريقة مركزة على الهدف في حالة ما إذا كان الأمر يستدعي ذلك.

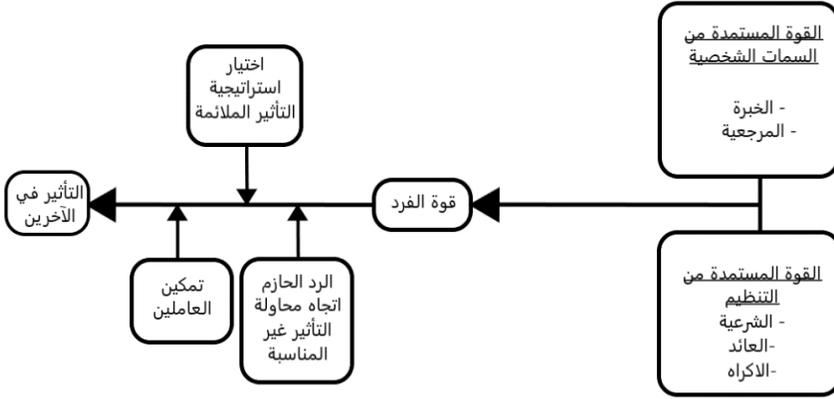
2- المطابقة: " توصف الحالة التي يتمثل فيها الشخص لأمر مباشر من شخص آخر بغرض إقامة علاقة مرضية بينهما أو المحافظة على هذه العلاقة بالمطابقة (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 269) وهنا يكون المستهدف منجذبا نحو الفاعل بشكل يكاد يكون متطابقاً، وتمثل علاقته بالفاعل امتيازاً له، لذلك يسعى الى تقويتها، وهي تركز بالأساس على السمات الكاريزمية وتؤسس لنوع من الثقة الى درجة الانقياد وتستمد تفسيراتها من طبيعة الفعل الوجداني العاطفي وخصائصه " إنه حصيلة تلك المواقف والحالات الوجدانية، لإرتباطه بالوضعية الاحساسية للفاعل (الشقيري، 2021، ص 299).

3- التبني أو التوافق الذاتي: إذا حدث وأن كانت استجابة المستهدف متوافقة داخلياً مع القيم الخاصة التي يحملها ويعتقد فيها، فإن درجة التأثير تكون عالية لأنها تمثل انسجاماً داخلياً ذاتياً يعتقد المستهدف في صحته ومعقوليته، بمعنى أن الاهتمام هنا ينصب على مضمون السلوك.

إضافة الى خصائص عمليات التأثير الثلاث المذكورة والتي تستند الى سلطة الفاعل كما بيننا، توجد نماذج أخرى توضح كيفية تحول القوة الى تأثير، خاصة حينما يوافق المستهدف التصرف بحسب رغبة الفاعل صاحب أو حامل القوة، والذي يتضمن ثلاث أشكال هي اختيار استراتيجية التأثير الملائمة، ومقاومة التأثير غير المناسب، وتمكين الأفراد الآخرين لتحصيل مزيد من القوة والشكل يوضح هذا النموذج:

المحور الثاني : التسييس التنظيمي وميزان القوة

الشكل رقم 14: نموذج القوة والتأثير على مستوى المنظمة



المصدر: (العنزي، 2016، ص 335).

.V

تسييس القوة

كما سبق وأن ذكرنا يعد النشاط الرسمي مهمًا في صلته بالقواعد الصارمة وليس في آثاره الملموسة، إن صياغة القواعد المؤسسية يجري على مستويات عالية من التنظيم، في حين تختلف الأنشطة باختلاف الشروط المحددة وغير المعيارية، وكما يقرر بوب غارات في كتابه "اثنتا عشرة مقدرة تنظيمية"، أن المنظمة الرسمية هي ما يبدو في مخطط المنظمة، أما المنظمة غير الرسمية فهي ما يحدث عمليًا (غارات، 2004، ص 64)، وعلى إعتبار أن المنظمة كيان اجتماعي، فلا مناص من أن العلاقات الاجتماعية والتفاعلات التي تحدث داخلها تستلزم نوع من الاعتمادية المتبادلة التي توفرها القوة لكن في سياقات مختلفة، فالقوة في جوهرها نسبية، يمكن استخدامها بوسائل شرعية مُمأسسة، إذا ما وضعت في السياق المناسب وقد توظف بطرق غير شرعية أي تُسييس إذا ما تم توجيهها لخدمة أغراض شخصية ضيقة، ومتغير القوة متغير علائقي ذو علاقة بمتغيرات أخرى " فالقوة لا معنى لها ما لم تمارس أو تتم ممارستها، فالشخص أو المجموعة لا يمكن أن يكون لهم قوة وهم في معزل عن الآخرين (هال، 2001، ص 253) فهي تتفاعل وتنمو من خلال علاقات التفاعل والتأثير.

تتبع سيرورة القوة حتى في شروط اشتغالها المُمأسسة يبدو صعبًا، لأن كل تفاعل اجتماعي يتم داخل المنظمة أو حتى خارجها قد ينبئ بظهور القوة، فهي رأس الخيط الذي يتبعه يقود إلى شبكة النسيج الاجتماعي والتنظيمي وحتى الثقافي، وسيرورتها خاصةً في جانبها السلبي الميسس لا يخضع لقواعد صريحة وواضحة ويمثل تحديًا كبيرًا لأنها مرتبطة بالإنسان بكل تعقيداته وغموضه، وكما يصرح بيتر دراكر في كتابه "ممارسة الإدارة" أنه من الواضح أن "الموارد القادرة على التوسع والتمدد هي الموارد البشرية فقط، بينما تخضع كل الموارد الأخرى لقوانين الميكانيكا، وهذه الموارد يمكن توظيفها توظيفًا جيدًا أو توظيفًا سيئًا (دراكر، 2013، ص 26).

فمفهوم القوة يشير دائماً الى إمكانية التحكم في الغير، والقدرة على تغيير سلوك واتجاهات الغير بالشكل المرغوب، لكن هذا الشكل المرغوب من يحدد بوصلة اتجاهه وهل يتجه نحو الأهداف المرسومة أم ينحو باتجاه تحقيق مصالح خاصة؟ فعند ممارسة القوة من قبل الفاعلين (أفراداً أو جماعات) غالباً ما يأخذون في الحسبان مصالحهم الشخصية.

ومن الواضح أنه حتى في الخيارات والاتجاهات التي تبدو في الظاهر غير ميسرة يتم خلق مساحات جديدة بين الفاعلين داخل المنظمة، تعيد من خلالها تحديد التواترات والصراعات وأماكن التناقض الداخلية، لإعادة رسم حدود القوة التي يمتلكونها للوصول للمزيد من الموارد والسلطة، متدثرين بغطاء المأسسة، وهكذا يلعب أصحاب السلطة المأسسة والذين يبثون نوعاً من الهيمنة والسيطرة الجديدة (توجيه الأرقام والإحصاءات، معايير تقييم الأداء، توجيه مسار المعلومات، تجفيف مصادر الموارد... الخ) والتي تصبح لغة مشتركة للمساومة وإبراز القوة، وكما يؤكد ارهارد فريدبرغ "المفاهيم المركزية اذن هي مفاهيم سياق الفعل، التفاوض والمقايضة السياسية، وخصوصاً النظام الموضوعي، الذي عن طريقه يتم ادخال حد أدنى من الانسجام والاستتباب في المفاوضات والمقايضات السياسية بين المعنيين (كابان، دورتيه، 2010، ص 332)، إذا هناك بشكل صريح أو مضمّر تفاوض^{*} لأن المقايضة السياسية هي الآلية الأساس، وهي بشكل ما الآلية الأكثر طبيعية يقرر تلميذ ميشال كروزيه ارهارد فريدبرغ، وكل أشكال التفاوض والمقايضات يتم فيها اظهار وإبراز القوة، فهي التي تُفصل الفاعلين الحقيقيين الذين يستخدمون كما سبق وقلنا المعايير والقواعد والإجراءات التي تبدو محايدة لتضمين آليات تفعيل سلطتهم وهيمنتهم.

هذا التفاوض والتمفصل داخل حنايا المنظمة يسمح بأفضل الحركات لممارسة الهيمنة واللعب مع الفاعلين، وشكلنة الهيمنة والسيطرة بشكل مغاير وغير مألوف، "لذلك يبدو أن القوة للسيطرة على -أو- التأثير على الآخرين تكمن في السيطرة أو التحكم في الأشياء التي يرغبها ذلك الآخر (هال، 2006، ص 254)، بل هناك من ذهب الى أبعد من ذلك، حيث ذكر

^{*} كما سبق وأن ذكرنا في التسييس التنظيمي، تظهر علاقات التفاوض والمساومات بين الأعضاء على كافة مستويات التنظيم، فمن خلال التفاوض والمقايضة يحاول الفاعلين (جماعات أو أفراد) الحصول على وضعية مناسبة تتيح لهم سلطة معينة تسمح لهم بالتفاوض مع الآخرين "وهذا التفاوض هو عبارة عن عملية يحاول من خلالها هؤلاء الأفراد بيع أو تسويق تعاونهم بأعلى ثمن ممكن، حتى يتأتى لهم بلوغ الأهداف الشخصية (معمرى، 2009، ص 121).

سعد علي العنزي في كتابه "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" أنه توجد وجهة نظر تؤكد بأن "الأفكار المعاصرة مثل الاتصالات والعلاقات الإنسانية واتخاذ القرارات بالمشاركة، ليست هي العناصر الأساسية للإدارة الناجحة، مثل عنصر القوة والاجبار والتهديد الذي عدّه "مكيا فيللي" الأكثر جوهريةً، وهو وحده الذي ينجح في إدارة العاملين للوصول الى الغايات النهائية التي يبتغيها القائد (العنزي، 2016، ص 66)، لكن في هذه الحالة بوسع العاملين الشعور بانعدام المعايير أو صراع المعايير في أي دور اجتماعي وحتى خارج الأدوار الاجتماعية كتابعين في علاقة قوة مجحفة بحقهم "لذا فالطريقة التقليدية في إدارة المنظمات لم تعد مجدية بالنسبة لهم، بل أمست كتعدٍ على قيمهم وعلى افتراضاتهم الجوهرية حول الغاية من العمل، وحول الشكل الذي يجب أن تكون عليه العلاقات بين بني البشر (لالو، 2018، ص 479)، لذلك فإن العمل داخل المنظمة مع ما تحمله من تعقيدات اجتماعية، يقتضي سلوكًا اجتماعيًا قابلاً للنقل والتعميم، أي يجب أن يكون أعضاء المنظمة قادرين على ممارسته في أي مكان ومع أي كان كما يقرر عالم الاجتماع الأمريكي ريتشارد سينيت في كتابه "في مواجهة التعصب، التعاون من أجل البقاء"، من خلال أبحاث امبريقية قام بها في عدة منظمات كانت مهددة في بقائها بسبب أزمات خانقة أعقبت الانهيار الذي حدث في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2008، عندما حصل الانهيار المالي في صناعة الخدمات المالية في وول ستريت، وتوصل الى نتيجة مقررة وهي أن الإنعزال هو العدو البارز للتعاون، حيث طغت المصلحة الذاتية على كل اعتبار، وكما يؤكد يطلق دارسوا أماكن العمل الحديثة على هذه الحالة أثر الصومعة* حيث يبدو اثرها بارز في ضعف الإنتاجية، أين يميل معظم العاملين الى الاحتفاظ بالمعلومات الحيوية لأنفسهم ولمنفعتهم الشخصية (صمت تنظيمي) و وهو السبب البارز في الانهيار بعيداً عن التحليلات الاقتصادية الخشبية، لذلك فهو يحث على التعاون الذي يعده سبباً للبقاء في وجه التحديات "حيث نجد أن التعاون لم ينهر متفككاً، لأن العمال كانوا يعرفون أحدهم الآخر جيداً، وكانوا قد نسجوا علاقات غير رسمية طويلة الأجل فيما بينهم، وبالتالي لحظة حصول خطأ ما فإنهم ينادون بعضهم بعضاً ويعرفون بدقة كبيرة من يمكنهم الاعتماد عليه ومن لا (سينيت، 2016، ص 215) والنتيجة الصادرة هي أن العلاقات غير الرسمية هي اسمنت المنظمة.

* صورة مستمدة من الصومعة الاسطوانية الضخمة المخصصة لتخزين الحبوب، حيث الانعزال والتواصل الضعيف بين العمال، والذي دوّمًا يحتل أسفل قائمة الاهتمامات.

.VI

تسييس القوة لخلق الالتزامات داخل المنظمة

حول القوة والسلطة

علاقات الفاعلين (الفردية وحتى الجماعية) مع بعضهم البعض، ومع المشاكل التي تواجههم، ضمن تقاطيع القوة والسلطة في المنظمة، في الأساس تُبنى في مجال غير متكافئ، يُهيكل من خلال علاقات القوة والتبعية، فالفاعلون غير متساوين بشكل أساسي، لذلك تتم دراسة علاقات السلطة بواسطة تحليل آليات الهيمنة الكبرى على المستوى الاجتماعي، كما تطرقنا إلى ذلك في معرض بداية حديثنا عن التسييس التنظيمي، فدوماً تثار مسألة، الآثار غير الأخلاقية لرؤية الفعل البشري القائمة على البحث المحموم عن السلطة، ومن خلالها القوة، التي توحى بالانتشار الواسع والقوة المطلقة لعلاقات السلطة في أبسط صورها، ورغم أن علاقات السلطة هي الوسيط الذي يتم من خلاله إجراء كافة الأعمال والمهام في المنظمة، فغالباً ما يأخذ الناس هذه العلاقات كأمر مسلم به، ولكن عندما تتغير وتحوّل إلى مسارب واتجاهات أخرى، يتغير كل شيء.

1- تضمينات القوة

بالمجمل ليس هناك مفهوم واحد للقوة كما سبق وأن أكدنا، وسبب عدم الاجماع بين المفكرين والعلماء بمختلف مشاربهم وتخصصاتهم حول طبيعتها، إنما مرده لتعدد الصور التي تتخذها، وبالإحالة الى موضوع القوة داخل المنظمة فهو بدوره شهد اقبالا متعاطفا بداية من باكورة أعمال ماكس فيبر، وتعددت كذلك الأطر التحليلية التي تناولتها، لذلك وبعيدا عن الاجترار المعرفي يمكننا أن نتجاوز المضمون المباشر للعبارة، لنحدد تضميناتها المعرفية بما يتفق وما نسعى إليه.

فهذا المفهوم تمت صياغته عند أكثر المهتمين بحقول السوسيوولوجيا حول فكرة أن العلاقات الاجتماعية لا يمكن فصلها عن آليات القوة.

يعرف ماكس القوة "باحتمالية قيام فاعل ما، يشغل مركزا معيناً يمكنه من علاقاته الاجتماعية بالآخرين، من فرض إرادته عليهم سواء رغبوا في ذلك أو قاوموه، بغض النظر عما تنهض عليه تلك الاحتمالية من أسس... ويميز ماكس فيبر بين ثلاث أنماط من القوة الشرعية، كما ميز بين القوة والسلطة، فالأولى تتضمن القهر، في حين تعتبر السلطة شكلاً من أشكال القوة غير المتصلة بالقهر (علام، 1994، ص196-197).

تتفق جل التعريفات المقدمة للقوة، مع ما ذهب إليه فيبر، حيث تشير في المجمل إلى القدرات التي يمتلكها فرد أو جماعة عامدين التأثير القسدي في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف معلنة أو خفية، بيد أن بيتر بلاو كان أكثر عمقا حيث يقدم "ثلاث ملاحظات أساسية حول فهمه للقوة (الحوارني، 2008، ص54):

الملاحظة الأولى: إن القوة تتضمن عمليا فرض الإرادة من قبل فرد أو جماعة على الآخرين، ولذلك فإن القوة تنطوي على تحقيق مصالح شخصية على حساب الآخرين، وليست موجهة نحو الصالح العام.

الملاحظة الثانية: تتضمن القوة فرص التهديدات المختلفة بالعقوبة، إذا ما ظهرت المقاومة أو الرفض، وبذلك فإن القوة تتضمن قدرا من فرض الإذعان، ولكنها تتميز عن القهر المادي بعنصر الحرية الذي يتيح فرصة الاختيار بين الخضوع والإذعان أو المعاناة من النتائج.

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.

* 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، وأخيرا السلطة الملهمة أو الكاريزمية، سنفصل لاحقا في الأمر.

2- علاقة القوة بالسلطة

يكثُر الخلط والمزج بين القوة والسلطة، فهناك من يعتقد بأن القوة سلطة أو العكس**، لكن ذهب الكثيرين الى 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 اقترانها بالوظيفة من خلال السلطة الممنوحة، وهي في الغالب تتحدد في علاقتها مع السلطة من خلال (السالم، 2009، ص53-54):

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

- السلطة تناسب من الأعلى الى الأسفل، فالمراكز الوظيفية العليا تملك سلطات أكبر مما هو موجود في المراكز الوظيفية الأدنى.

- كلما صعد الفرد الى أعلى الهيكل التنظيمي حيث السلطة الأكبر، اقترب تلقائياً من مركز القوة.

- امتلاك السلطة لا يعني الحصول على القوة، لأن الموظف يستطيع أن يتحرك أفقياً الى الداخل باتجاه مركز القوة، ودوماً التحرك نحو الأعلى.

إذن وصف القوة وتحليل آلياتها واتصالها بالسلطة يشكل عمق المقاربة السوسولوجية، كون القوة تتخذ صور متعددة ومختلفة، وعلى شاكلتها تُستعمل كذلك السلطة في سياقات عديدة، لكن الذي يهمنا هو معرفة آليات توظيفها وشخصنتها وتواجهها مع السلط الأخرى، أو تعاونها، برهانات مغايرة يعتمد من خلالها وضمنها الفاعل أو الفاعلين^{*}، أساليب واستراتيجيات عديدة سبق وأن عرجنا عليها، من أجل تحصيل منافع شخصية ضمن سلوك ميسر بالأساس، إذ "ترتبط القوة بشكل وثيق بالسلوك السياسي (أو كما يسميه البعض بالتكتيك السياسي، أو المهارة السياسية)، إذ يمارس القوة بطريقة المناورة للتأثير في القرارات من أجل تحقيق النتائج

** نتيجة تداخل المفهومين فكلاهما يتضمن الآخر، فالقوة تُشرعن متى قبلت من قبل الفرد أو الجماعة، وهذا القبول هو الذي يعطي القوة مفهوم السلطة.

* الفاعل كما حدده عبد الله القرطبي في كتابه الموسوم بسوسولوجيا 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.

المرغوبة، وبخاصة إذا ما علمنا أن هذا السلوك يمثل حالة داخلية نفسية يبحث من خلالها الفرد بشكل مقصود وواع عن مصالحة الشخصية (العنزي، 2016، ص336).

إذا في سياق العمليات التبادلية والتي هي جوهر الحياة الاجتماعية تهيأ القوة مكانا ملائما 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 مهيئا للاستغلال (الهوراني، 2010، ص131)، رغم أن بلاو يقر أن الاستغلال الناجم عن القوة يكون بدرجة أقل داخل المنظمات، ومرد ذلك الى جملة من التقييدات التنظيمية والإجراءات المُعمّرة للسلوك التنظيمي داخلها، لكن تستطيع القوة الرسمية المخولة لأي كان عند تساهله وفضه الطرف عن بعض الممارسات كالخروج المبكر والوصول المتأخر، هذا التساهل يخلق من جانب المرؤوسين التزامات اجتماعية، قد تكون تنفيذ أوامر أو تعليمات لا تكون ضمن ما تقره لوائح وإجراءات المنظمة، وهذه اللاتزامات هي بمثابة دين يسدد، فممارساتهم التي غُض الطرف عليها بدورها لا تقرها لوائح وإجراءات المنظمة كذلك، وبهذا تتحول القوة الإدارية الى تأثير شخصي، "فكل سلوك فيه نفوذ لا بد أن تصحبه إرادة في الطاعة مهما كانت قليلة، وبالتالي مصلحة ظاهرة أو باطنة في الطاعة، هذا مع العلم أن كل انصياع ليس حتما صادقا بل يمكن أن يكون ظاهريا إما لإقتناص فرصة معينة، أو لأسباب مادية معينة، أو لإن الأشخاص أو الجماعات الخاضعين لا يقدرّون على مقاومة السلطة بحكم ضعفهم وقلة امكانياتهم (الزغل، 1993، ص167).

وبالعودة الى بلاو فإن تحقيق القوة يتأسس من خلال (الهوراني، 2010، ص135):

- القوة في المعاملات التبادلية تؤسس على تقديم الخدمات والمنافع (المادية والمعنوية)، وهذا الإجراء التأسيسي للقوة هو الأكثر شيوعا في تبادلات الناس.
- تؤسس القوة على الجزاءات السلبية بالتهديد وبالحرمان، وهذا الإجراء التأسيسي للقوة أقل شيوعا من سابقه في تبادلات الناس.
- كل القوانين سواء القائمة على تزويد الآخرين بالخدمات، أم القائمة على تهديد الآخرين بالحرمان والجزاءات السلبية كل منهما تؤدي الى ظهور موقف الخضوع الاستغلالي.

لذا "فإن المؤسسة تتمثل بمجموعة من القيود التي أوجدها الإنسان لتنظيم التفاعل البشري، وهذه القيود هي التي تحدد ما يحظر على الأفراد القيام به، أو السماح للأفراد أو لفرد معين بالقيام بأعمال محددة وفي حالات معينة (وليد سالم، 2014، ص29).

المحور الثاني : التسييس التنظيمي وميزان القوة

كما رأينا فإن العلاقات الاجتماعية لا يمكن فصلها عن آليات القوة والسلطة، فالنظام ككيان يبقى قائم على السلطة، " فهو ظاهرة، وأثر، وواقع للسلطة، كبناء بشري، فهو يُنظم، ويُنضبط، ويُروّض، ويخلق السلطة لتمكين الفاعلين من التعاون في مشاريعهم، في الواقع، فإن العمل الجماعي الذي يجعله ممكناً ليس سوى سياسة يومية، أو إذا أردنا الدقة، سياسة مصغرة (مايكرو-بوليتيك): السلطة هي مادته الخام، وهي الوسيط المشترك والمستقل في نفس الوقت للأهداف والقضايا المختلفة للفاعلين المعنيين، الذين يحتفظون باستقلالية نسبية تجاه بعضهم البعض (FRIDBERG, 1997, p243).

لذلك يسعى الفاعلون إلى ممارسات جانبية يعملون على تكييفها وفق ما تقتضيه مصالحهم الشخصية بالأساس لأن "اللعبة السياسية تمثل في جوهرها لعبة السلطة، وهي بطبيعتها (الاشكلية)، ويتعلق الأمر عموماً بتحالفات بين مختلف العمال أو الموظفين الذين يشكلون مجموعة مصالح موضوعية في التنظيم (القرطبي، 2017، ص140).

أما جيفري فيفر فيؤكد أنه ولتشخيص الاعتماد المتبادل، من الضروري طرح سلسلة من الأسئلة البسيطة والمباشرة:

- من أحتاج إلى تعاوني لتحقيق ما أحاول إنجازه؛ ومن أحتاج إلى دعمه لاتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها؟

- من يمكن أن يعارض ما أحاول القيام به ويؤخر أو يعيق ذلك؟

- من سيتأثر بما أحاول تحقيقه، سواء في قوته أو مكانته؟

- كيفية تقييمه أو مكافأته؟

- كيفية أدائه لعمله؟

- من هم أصدقاء وحلفاء الأشخاص الذين حددتهم كمؤثرين؟

"فهم نمط الاعتماد المتبادل الذي تواجهه يمكن أن يكون مفيداً في توقع المشكلات ومنعها، للكثير من أشكال الصراع الذي كان بالإمكان تلافيه لو تم طرح الأسئلة بشكل صحيح (Pfeffer, 1992, p87).

أما ميشال كروزيه، كما سبق وأن بينا في مقارنته، فإنه يسلط الضوء على علاقات القوة داخل المنظمات وقدرات الأفراد على التصرف، وفي كتاب "الفاعل والنظام" (1977)، الذي شارك في تأليفه مع إرهارد فريدبرغ، يقدم الأساس النظري للتحليل الاستراتيجي، ويؤسس نظرية تنظيمية للعمل الجماعي، أين يسعى التحليل الاستراتيجي إلى تجاوز التعارض التقليدي بين حرية الأفراد وحتمية الهياكل الاجتماعية، فالفاعل الذي يتمتع بعقلانية محدودة، يخضع لقيود

ولكنه يحتفظ دائماً بهامش من المناورة في موقف معين لتحقيق أهدافه الخاصة، هذا الهامش من المناورة هو مصدر للنفوذ والقوة داخل المنظمة.

ترى صوفي لاندريو وكارتوخيان في الكتاب المعنون "نظرية المنظمات" أن "علم اجتماع كروزيه هو علم اجتماع للعمل يهدف إلى إنتاج معرفة عملية، معرفة يمكن أن تكون أداة للتغيير من خلال تمكين المعنيين من فهم وضعهم بشكل أفضل، وبالتالي، القدرة على تغييره، ويُطلق على الفاعل "استراتيجي" لأنه يسعى لتحقيق أهداف خاصة به، لا يمكن اعتبار الأفراد مجرد أدوات في خدمة المنظمة، لديهم أهداف شخصية تفسر سلوكهم، ومع ذلك، نادراً ما تكون هذه الأهداف واضحة ومتسقة، إنها أكثر توجيهات للعمل، قابلة للتغيير (Landrieux, kartochian, 2010, p136).

وبالتالي، لا يُفسر سلوك الفاعلين بهدف عام واحد وبعيد، بل بأهداف متعددة، ملموسة، وفورية، يجب التمييز بين الأهداف الكامنة (الأهداف الحقيقية للفاعل) والأهداف الظاهرة (الأهداف التي يعلنها الفاعل لتبرير أفعاله)، ليس من مصلحة الفاعل الكشف عن أهدافه الحقيقية للآخرين حتى لا يزيدوا من قدرتهم على التأثير عليه، وداخل المنظمات، يكون سلوك الفاعلين استراتيجياً، حيث يطورون استراتيجياتهم بناءً على الموارد والقيود التي يدركونها لتحقيق أهدافهم، أي تسييس القوة التي يمتلكونها من خلال هذه الموارد فهي العناصر التي تعزز تقدم الفاعلين نحو أهدافهم، بينما القيود هي العناصر المعيقة، وكما يؤكد كروزيه وفريدبرغ فإن استراتيجيات الفاعلين عقلانية، ولكنها ليست قابلة للتنبؤ، في موقف معين، قد يدرك فردان مواردهما وقيودهما بشكل مختلف عن بعضهما، وبالتالي تكون لديهما أهداف مختلفة، بالإضافة إلى ذلك، يتمتع الفاعلون بعقلانية محدودة، بمعنى أن الفاعل يتخذ القرارات بشكل تسلسلي ويختار لكل مشكلة يواجهها الحل الأول الذي يلبي الحد الأدنى من الرضا بالنسبة له، ومع ذلك معايير الرضا وترتيبات التسلسلات تختلف من فرد لآخر، لذلك يتبنى الفاعلون استراتيجيات مختلفة، تجعل من الصعوبة تحديد سلوك الفاعلين مسبقاً.

.VII

مشروعية القوة

ينتظم الناس في كيانات ووحدات نوعية مثل المنظمات سعيًا وراء تحصيل المصالح أو وراء غايات ذاتية وغالبًا ما تكون مسيسة كما سبق وأن ألمحنا، لأن الطبيعة البشرية مجبولة على تحصيل المنافع، لكن بإختلاف طبيعة الوسائل التي يسعى كل واحد الى استخدامها لتحصيل المنافع التي تختلف بدورها من ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها، الى زائدة يرى صاحبها من خلال تملكها أنها تخلق له وضع اجتماعي معين، (أنظر الى الجزء المعنون بالتسييس التنظيمي وتعظيم المنفعة والتملك)، لذلك فإنه من الطبيعي أن يدخل أعضاء المنظمة في علاقة يكون في طرفيها قائد وموقد، إنها السلطة "نحن غير قادرين على لمس [السلطة] في أي مرحلة من مراحل تطبيقها دون أن نجد أنفسنا في مواجهة هذه الكتلة المنتشرة (سيفاك، 2020، ص 17).

الكتلة المنتشرة والمبثوثة في كل مكان هي القوة ولكن بوجهها المشروع والشرعي والتي يقتضي قبول مشروعيتها، ليس فقط الامتثال لقواعد معينة، بل يقتضي الأمر تبريرها بمعتقدات يلتزم بها كل من يخضع لها ويقبلها، ورغم أن المشروعية تتيح المجال للقوة حتى تعمل بفاعلية من خلال مراعاة بعض التفاصيل كما ذكر احسان جلاب،^{*} مثل منطقة القبول التي يجب مراعاتها دومًا عند اتخاذ أي قرار، وتوازن القوة بين طرفي العلاقة، والردود المتولدة جراء أفعال القوة، إلا أن الأمر يتعدى ذلك كله.

تتم إطاعة أوامر أولئك الذين يتمتعون بسلطة رسمية، مشرعة أو على الأقل يتم تلافي محاولة عصيانها، ونادرًا ما يأخذ في الاعتبار أن السلطة الرسمية هي مصدر للقوة فقط، إذا تم الموافقة عليها، ومع ذلك يتمتع المشاركون في المستويات الدنيا في المنظمات أيضًا بنوع من

^{*} يمكن العودة للكتاب المعنون بـ "ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير" لصاحبه احسان دهش جلاب في الصفحات (437-438) لمزيد من التفاصيل حول الأمر.

السلطة - سلطة المقاومة أو رفض أوامر رؤسائهم، وفي الواقع، إذا قاوم عدد كافي منهم، فلن يتمتع الرؤساء بأي سلطة على الإطلاق، السلطة الكامنة في منصب رسمي معين هي، إذن، سلطة يتم منحها لهذا المنصب من قبل جميع (أو على الأقل معظم) أعضاء التنظيم الاجتماعي، وأللمنظمة التي تقر لوائها سلطة هذا المنصب، فالتوظيف والفصل والمكافأة، التي تأتي مع العديد من المناصب الإدارية العليا، تكون متاحة فقط طالما أن حق صاحب المنصب في ممارسة تلك السلطة يظل دون تحدٍ، أو معارضة من أعضاء التنظيم، فإذا رفض الأعضاء فعلياً فصل شخص ما، وإذا رفض قسم الرواتب قطع راتبه، وإذا رفض الأمن منعه من دخول المبنى، واستمر الزملاء في العمل مع هذا الشخص، فإن الفصل لم يحدث في الواقع، بمعنى أن القادة والمسؤولين لا يمكنهم الحفاظ على السلطة، إلا إذا كان الأتباع مستعدين للاعتقاد بتلك السلطة، فهي تُمنح من قبل الأتباع، وهم من يسلمون صك المقبولية.

فهم سبب انصياع الناس طواعيةً للقواعد والقرارات التي تتخذها السلطات التنظيمية، حتى عندما لا تكون تلك القواعد والقرارات في مصلحتهم الشخصية، هو مربط الفرس "أحد الأسباب الرئيسية لخضوع الناس للسلطات هو أنهم استوعبوا قيمًا تُعلمهم أن هذا الانصياع هو الشيء الأخلاقي الصحيح الذي يجب القيام به، أحد أنواع القيم المُستبطنَة هو الاعتقاد بأن السلطات التنظيمية شرعية، وبالتالي لها الحق في أن تُطاع، وبعبارة أخرى، قد يستجيب الأفراد لشعورهم بالالتزام نحو السلطات دون النظر إلى المكافآت أو التكاليف أو كليهما الناتج عن مثل هذه الأفعال (Tyler, 1998, p251).

توم تايلر، في بحثه عن سيكولوجية علاقات السلطة، يؤكد من خلال طرح تساؤل لماذا نهتم بسيكولوجية القيم المُستبطنَة في السياقات التنظيمية؟ ثم يجيب بأن الأبحاث تشير إلى أن إدارة المنظمات لأعضائها عبر استراتيجيات تحكم قائمة على المكافآت والعقوبات المُهدّدة أو الفعلية تُعد من الاستراتيجيات المكلفة لأنها، تتطلب من المنظمات صرف موارد لتوفير مكافآت مادية أو تحمل تكاليف المراقبة لاكتشاف السلوكيات المخالفة، علاوةً على ذلك، لا تشجع استراتيجيات التحكم على التنظيم الذاتي، أو تحفيز الأفراد على الانخراط في سلوكيات المساعدة الطوعية، أو تعزيز تطوير أفكار جديدة وإبداعية، وهي كلها تعود بالنفع على المنظمة، بل على العكس، فإنها تُثبِّط الدوافع الجوهرية، وبالتالي، تكون المنظمات أكثر كفاءة وفعالية عندما يمتلك أفرادها قيمًا مُستبطنَة تدفعهم للرجبة في التصرف بطرق تفيد منظماتهم، دون النظر إلى المكافآت والعقوبات.

وإذا كانت السلطة التي تتبع من المناصب والسلطة الرسمية هي شيء يمنحه الآخرون لشاغل المنصب، فإن التساؤل عن إستعداد التنظيمات الاجتماعية وأعضائها على منح مثل هذه السلطة؟ لماذا يطيع الناس، بدلاً من تحدي أو استجواب أو تجاهل السلطة- على الأقل في معظم الأوقات؟ هذا الطاعة للسلطة تكون في كثير من الأحيان تطويع وارتهان، كما سنتبين في مفاعيل السلطة الرمزية.

الحاصل أنه يتم تعلم الطاعة للسلطة في المراحل الأولى من الحياة، وتوفر في معظم الظروف العديد من المزايا لكل من المجتمع والفرد، " فمعظم الأنشطة التي تتضمن أفعالاً مترابطة لن تنجح إذا كانت الأفعال غير منسقة، وبالتالي، ليس من المستغرب أن نتعلم من التجربة كيفية تنسيق أنشطتنا مع الآخرين، وأن نخضع للسلطة لضمان هذا التنسيق، (Pfeffer, 1992, p156).

يتم تلقين الأفراد في مراحل مبكرة من الحياة، أن أولئك الموجودين في السلطة عادةً ما يعرفون أكثر مما يعرفه الآخرون، التنظيمات خاصة البيروقراطية، تعتبر أن أحد المبادئ الأساسية للنموذج الفيبري البيروقراطي، كما سترى لاحقاً، هو الترقية بناءً على الكفاءة والخبرة، إلى الحد الذي تكون فيه الترقيات قائمة على الجدارة، فمن المحتمل أن يكون أولئك الموجودون في المناصب الأعلى لديهم معرفة وخبرة وقدرة أكبر من مرؤوسيه، أو هكذا على الأقل ما يعتقدونه، وهذا يعني أن اتباع توجيهاتهم هو أمر مطلوب بل ومحجب للمنظمة ككل.

إن قبول التراتبية الهرمية وسلطة السلسلة القيادية أمر تلقائي لدرجة أنه يصبح أمراً مستهجنناً عندما يتم انتهاكه، يتم اتباع الأوامر، ويتم إظهار الاحترام للسلطة، جزئياً بسبب عدم الاستقرار أو حتى الفوضى التي قد تنتج عن عدم القيام بذلك، كما يتم طاعة السلطة لأن عدم القيام بذلك يكاد يكون غير قابل للتصور، وبذلك تصبح سلطة القادة والرؤساء مشرعة، وبالتالي لا يتم التشكيك فيها أو حتى التفكير فيها.

لفهم مصدر هذا التأسيس المشرع للسلطة التي يتم نقلها من خلال المنصب، "فإن الطرق القياسية للقيام بالأشياء تصبح مقبولة تلقائياً كحقيقة اجتماعية، في حديثها عن عملية التأسيس المؤسسي، علقت زوكر قائلة، المعرفة الاجتماعية بمجرد تأسيسها تصبح حقيقة، كجزء من الواقع الموضوعي، ويمكن نقلها مباشرة على هذا الأساس، بالنسبة للأفعال المؤسسية للغاية، يكفي أن يخبر شخص واحد آخر ببساطة أن هذه هي الطريقة التي يتم بها القيام بالأمر، وكل فرد يكون لديه الدافع للامتثال لأنه بدون ذلك، لا يمكن فهم أفعاله وأفعال الآخرين في النظام (Pfeffer, 1992, p160).

في جانب آخر، ماكس فيبر، كان مهتمًا بممارسة القوة وشرعنتها، من خلال القواعد التي على ضوءها تُمارس القوة وتلقى المقبولية، والمفهوم الذي صاغه حولها، يتكرر بشكل أكثر شيوعًا بين الباحثين من مختلف التخصصات والميادين حيث كان يرى أنها "احتمال وجود فاعل واحد داخل علاقة اجتماعية يكون في موقع يسمح له بتنفيذ ارادته رغم المقاومة، وبغض النظر عما يتأسس عليه هذا الاحتمال (غرانوفيتز، 2021، ص 124)، أما الماركسيون فينسبون القوة ومشروعيتها الى وسائل الإنتاج، والتي تخلق اتكالية واستغلال للعمال الذين ليس لديهم ما يبيعونه سوى قوة عملهم ومجهودهم.

في نظر كارل شميث "لا تمثل المشروعية، عدا منهج شكلي في اتخاذ القرار، لا يمكنه أن يتخذ طابعًا شرعيًا إلا إذا تضافر مع إرادة سياسية حقيقية (بوخريسة، 2015، ص 118)، بوبكر بوخريسة في الكتاب الموسوم بـ "ماكس فيبر، الدولة والبيروقراطية يؤكد من خلال نيكولاس لوهمان أن ماكس فيبر لم يوضح بقدر كافٍ كيف تكون شرعية هذه المشروعية⁴ ممكنة من وجهة النظر السوسولوجية، بينما يعتقد فريتز لوس، بإستحالة وجود فرضية مفادها أن الشرعية يمكنها أن تقود الى المشروعية.

لكن كيف يتحقق التوازن بين أنماط الفعل والسلوك المطلوب وبين أنماط مشروعية القوة أو السلطة؟ يجيبنا ماكس فيبر بأنها "علاقة الهيمنة وارتباطاتها، إنها الطاعة بمبرراتها المعيارية التي تحفز خضوع الأشخاص المهيمن عليهم مع أنماط المشروعية التي تعطي الصلاحية والصدقية كاملتين للأطراف المهيمنة (الشقيري، 2021، ص 293) رغم أن فيبر، في موضع آخر يؤكد على أن الفعل الذي يقوم به الانسان، يتحدد من خلال المعنى الذي يعطيه للفعل حتى يفهم، لذلك المشروعية هي حجر الزاوية الذي يبين ديمومة السلطة دون اللجوء بالضرورة لأساليب القهر، والإكراه، يتساءل فيبر عن "ماهي الخصائص الشخصية التي يجب التعرف عليها عند أولئك الذين يعطون الأوامر، كما عند أولئك الذين يخضعون لها (بوخريسة، 2017، ص 47).

يرى السوسولوجي الجزائري بوبكر بوخريسة في كتابه "سوسولوجيا بيبورديو" أن فيبر يظل في المنطق السوسولوجي الذي يبحث عن العلاقة التي تنتج القوة، والهيمنة، والانضباط، أما عالم الاجتماع البولندي زيغمونت باومان وتم ماي فيوكدان في كتاب "التفكير سوسولوجيا"

⁴ الشرعية يمنح قوتها وصدقيتها القانون، في حين أن المشروعية تكون أوسع من ذلك، فهي تستند بالإضافة الى القانون الى العادات، والتقاليد، والمعايير، والأخلاق.

المحور الثاني : التسييس التنظيمي وميزان القوة

أن استيفاء شروط ثلاث هي: القواعد والمبررات والقبول، يعني أن شخصاً ما يخضع للسلطة وللقيم التي تدعم وجود تلك السلطة.

بالعودة الى فيبر فهو يرى أن للهيمنة ثلاث خصائص:

- الخاصة التقليدية وتستند الى التقاليد، والكارزمية وتستند الى الخضوع للصفة الخارقة والبطولية، والخاصة العقلانية والتي تركز في شرعيتها الى القانون.

الجدول رقم 9: أمط الهيمنة ومضامين مشروعيتها

النمط العقلائي	النمط الكاريزمي	النمط التقليدي	أمط الهيمنة مضامين مشروعيتها
		+	الاعتقاد في قداسة التقاليد
	+		الصفة النموذجية البطولية والمقدسة للشخص
+			مشروعية القوانين والقانون

المصدر: (الشقيري، 2021، ص 294).

نلحظ من الجدول أن أمط الهيمنة تقود الى التصور الفيبري لأنمط الفعل، فالهيمنة ذات الخاصة التقليدية توازي الفعل التقليدي، في حين أن الهيمنة ذات الخصيصة الكارزمية توازي الفعل الوجداني، بينما خاصة الهيمنة العقلانية توازي الفعل العقلائي وهو النمط الخالص للهيمنة الشرعية ويتحدد في البيروقراطية وهذه البيروقراطية لا تظهر لدى فيبر "نمط محدد من التنظيم الاقتصادي وإما مثل عامل تاريخي لمبدأ جديد في تنظيم المجتمع (راينو، 2009، ص 162).

1- نمط الهيمنة التقليدية

مشروعية هذا النمط تستند الى صفة قداسة التقاليد المتنقلة عبر الأزمان، والطاعة تكون هنا للأشخاص الذين بإستطاعتهم أن يعدلوا من الأحكام حسب الرغبة، أما معايير المقبولية فتتحدد إنطلاقاً من معيار القرابة، أو من معيار خارجي هو الثقة والإخلاص، توزيع الأدوار

والسلطات فيه يخضع لطبيعة العلاقات الشخصية والذاتية بعيداً عن التقويمات الموضوعية، المناصب تُعطى ولا تُؤخذ.

2- نمط الهيمنة الكاريزمية

يرتكز الى الصفات البطولية والسماة فوق الطبيعة أو فوق الإنسانية، المشروعية في هذا النمط ترتبط بالإنقياد والإنصياع للزعيم وبالتالي هي مؤسسة على العواطف، وتستند الى المؤهلات الكاريزمية والقدرات التأثيرية في الاتباع، لا يوجد في هذا النمط أي تناسق أو تراتب فكل شيء يخضع لإلهامات الزعيم.

3- نمط الهيمنة العقلانية

يرتكز هذا النمط على القانون، والمقبولية تكون مستندة الى القانون ووفقاً للقانون، والطاعة في هذا النمط تكون موجهة للقانون، وهنا "ينظر الى السلطة على أنها شيء أكبر من الفرد، وغالباً ما ينظر الفرد الى السلطة على أنها قوة غير شخصية تتجاوز أوامرهما عن أنها مجرد رغبة بشرية (ميلجرام، 2022، ص 206).

ريمون بودون في كتابه "أبحاث في النظرية العامة في العقلانية" يؤكد أن تراجع احترام السلطة في الأنماط التي حددها فيبر، لا يتم عن ضهور في القيم، بل يشير الى أن "السلطة لا تكون مقبولة إلا إذا بررت نفسها، وبعبارة فيبرية، لقد بات القبول بالسلطة العقلانية أيسر من القبول بالسلطة الكاريزمية أو السلطة التقليدية، هذا الانزياح يفصح عن توطد قيمة إسمها: كرامة الفرد (بودون، 2010، ص 279)، لكن قد تأتي الشرعية العقلانية بأمر جلل وهو فصل الفعل والسلوك عن القيمة الأخلاقية، فلا يحتاج منفذ الأمر الى التدقيق في أخلاقية الفعل بل يكون شرفه^{*} كما يقول فيبر في طاعة التنفيذ، وهذه المفارقة غير العقلانية لعملية العقلنة تدخل بحسب ماكس فيبر في إطار العلاقة بين الوسائل والغايات.

وكما بين كارل لوبث في كتابه "ماكس فيبر وكارل ماركس" سيحدث انعكاس وتغير اتجاه، فما كان يشكل في البداية مجرد وسيلة يتحول الى هدف في حد ذاته (يمكن الرجوع الى الجزء المعنون بـ عندما تتحول الأهداف)، وهكذا تستقل الوسائل والأهداف عن بعضها البعض وتفقد

* عبارة شهيرة تنسب لـ ماكس فيبر "شرف الموظف في قدرته على تنفيذ أوامر السلطات العليا بكل إخلاص، كما لو كانت الأوامر تتوافق وقتاعاته العقلية، ولا يختلف الأمر إذا وجد الموظف الأوامر غير سليمة، أو إذا أصرت السلطات على الأمر رغم اعتراضه عليها (باومان، 2014، ص 78)، وبذلك تصبح القواعد التنظيمية كمرجعية للصواب وحماية له، رغم ما يمثله ذلك من إنكار لمرجعية الضمير الانساني.

المحور الثاني : التسييس التنظيمي وميزان القوة

معناها الأصلي، وهذا الانعكاس هو ما يطبع الثقافة الحديثة "بترتيبها ومؤسساتها ونشاطاتها التي « تعقلنت » الى حد أن البشرية حين استقرت مرة عليها وجدت نفسها محددة ومحتجزة داخلها كما في قفص حديد (لويث، 2020، ص 71)، بما معناه أن تفقد العقلنة عقلانيتها الغائية المتوجهة لخدمة الانسان وحاجاته، وهذا ما يؤسس لسلوكات مثل التسييس التنظيمي، والنتيجة تصبح المنظمة قائمة على تفاعلات اجتماعية تؤسس لهيمنة عقل لا ضمير له.

رغم أن المشكلة الجوهرية للسوسيولوجيا الفيبرية تتعلق بالهيمنة المشروعة وتتبع مشكلة الشرعية وكيف يمكن الانتقال من القوة الى الحق في استعمالها، وكيف تتأسس على ذلك الطاعة إلا أنه بالنسبة الى فيبر "توسيع العقلنة الأداتية هو النتيجة المتناقضة، ولكن الضرورية (راينو، 2009، ص 258).

المحور الثالث

التسييس التنظيمي ومفاعيل السلطة الرمزية

I.

السلطة الرمزية بين تأييد الهيمنة وميكروفيزياء السلطة

تحين مفهوم السلطة وفقاً للمقتضيات السوسولوجية العميقة، لا يكفي بالإحالات العمومية والتعريفات السطحية ذات الطابع الاقتصادي الاختزالي (تم التطرق إليه في التوطئة الخاصة بالتسييس التنظيمي)، والذي يتجلى في الإفلاس الاجتماعي بتعبير الزواوي بغورة، وعدم القدرة على الأخذ بعين الاعتبار للناحية الاجتماعية ولخصوصيتها، بمعنى أن رواد النظريات الاقتصادية وحتى الإدارية ردوا معظم الأسباب إلى الجانب الاقتصادي، وأهملوا الجانب الاجتماعي وحتى النفسي، كما أنهم لم يصغوا للجانب الأخلاقي والمعياري، ميريام ريفولت دالون في كتابها "سلطان البدايات: بحث في السلطة" تقرر على لسان كوجيف قوله "فقد قُدر للسلطة أن تُدرس في مظاهرها وعلاماتها وتحولاتها وتكونها، إلا أن الاهتمام بالسلطة "بما هي كذلك"، أو بكلام آخر بجوهر الظاهرة فكان قليلاً جداً (دالون، 2012، ص 30).

إذن التساؤل حول مفهوم السلطة يقودنا إلى التأكيد بأن الطريقة الأفضل لتوجيه السؤال هي "من أجل أي مستوى من التحقق واليقين ينبغي على العاملين في مجال علم الاجتماع أن تكون لديهم الرغبة في الوصول إليه والاستقرار عنده؟ (ميلز، 1996، ص 123)، فالسوسولوجيا لا تكون معنية بالواقع كما هو، بل بالواقع الذي يمارس سلطته على طريقة عيشنا وتفكيرنا وتفاعل الروابط الاجتماعية بيننا.

ورغم أن مفهوم السلطة بوصفها ظاهرة لا تدرك حسيًا تقودنا إلى ما هو أبعد من تعدد المعاني المضللة للكلمة، كما تقرر ميريام ريفولت في سلطان البدايات، فإعطاء مفهوم للسلطة ربما سيكون أكثر سلطوية يقول عمر أوكان في "مدخل لدراسة النص والسلطة"، لأنه سيُدعي لا محالة أنه التعريف القويم والسليم، وبذلك سيتضمن - بل ويمارس - قهراً ملحوظاً، هذا الاستهلال كان لا بد منه لأن الولوج لمفهوم السلطة ورؤيتها وفحصها بعدسات سوسولوجية ليس بالأمر الهين، فالمعرفة كما يؤكد ميشال فوكو لم تخلق لأجل الفهم، وإنما من أجل التكسير

والحسم، فإن تتمثل وتنحو للتفكير المعرفي الفوكوي - نسبة الى فوكو - والرؤية البرديوية المزعزعة، لا بد أن تحاول الإقتراب ولو قليلاً من سوسيوولوجيا كشف النقاب، لان بيار بورديو بتعبيره الخاص يبيع فتيلة السراج، فالسلطة كما يراها فوكو وبورديو هي علاقات بطبعها الانتشار وعدم الاستقرار "بل هي علاقات ترسم انحناءات والتوائت وانعطافات وتحويمات، مُغيرة دوماً إتجاهها، كما تبدي باستمرار مقاومة، إنها علاقات شبكية تتواجد وتتزامن بين قوى لا حصر لها وأمكنة لا حد لعددتها، لذا يظل من المتعذر « تحديد مكان لها » في هذه اللحظة أو تلك (دولوز، 1987، ص 81)، فكل سلطة تتأرجح بين ما تعلنه وبين ما تخفيه، والسلطة سلطات وهي لا تحيا إلا في إستغفال عن مسلماتها الخفية وقوانينها المتوارية، وهنا يتقاطع بيار بورديو وميشال فوكو، فالأخير يرى أنها "ليست موحدة الشكل دائماً، إنها تحدد نقاطاً لا تحصى من المواجهة، وبؤر عدم استقرار، تحتل كل بؤرة منها مخاطر صراع، وصدامات، وتعكس ولو بصورة مؤقتة ميزان القوى (فوكو، 2022، ص 54-55)، بينما بورديو يلحظ أنها "عبارة عن نظام من العلاقات المتشابكة تؤدي في نهاية المطاف الى تشكيل نسيج كثيف وسميك، يخترق كل الأجهزة والمؤسسات وأيضاً الأفعال والعلاقات دون أن يتموضع في واحد منها، فهي كالرئبق متحركة لا تقف لها على وقفة (تريمش، 2005، ص 258).

جيل دولوز في كتابه الموسوم بـ "المعرفة والسلطة، مدخل لقراءة فوكو" يؤكد أنه "يجمل هنا عقد مقارنة بيت تفكير فوكو، وسوسيوولوجيا الاستراتيجيات مع بيار بورديو، بأي معنى تشكل هذه الأخيرة ميكروسوسيوولوجيا (دولوز، 1987، ص 81)، ميشال فوكو يسعى لتفكيك الممارسات السلطوية وتقنيات الهيمنة والتطويع والترويض داخل المجتمع وداخل المنظمات (مستشفيات، سجون، مدارس، مصانع...الخ)، إنه يتعامل معها بنمطها الرمزي والمادي من خلال التشريح السياسي للأجساد، ويؤكد أن السلطة تعمل على إنتاج حالة من الإعتراف الطبيعي بها، ويستخدم فوكو كلمة إستراتيجية عند الحديث عن السلطة دون أن يحدد ماهيتها، بل يستخدمها ضمن شبكة مفاهيمية فحواها يُحيل الى إدراك تحديد المقاصد والوسائل المستخدمة في حلبات الصراع والمنافسة، كما يفعل بورديو، فهي تتداخل عنده في عمل آليات السلطة وعلاقاتها مع ما يتعلق بها من أشكال المجابهة أو التطويع، لذلك ينظر بورديو الى المجتمع ومن خلاله حقول الممارسة كالمنظمات، كفضاء للتمايز، تكون فيه علاقات الهيمنة متوارية، لأنها مستبطنة بعمق داخل الأفراد، وهذه الهيمنة تعتمد على وضعية الفاعلين وعلى مواردهم ورساميلهم، واستراتيجياتهم، ولهم كل ذلك، يجب التعرف على المنطق الذي يكمن خلف تأثيرات كل من المواقف والموارد أو الرساميل.

جيفري فيفر، يرى أن الفرق بين السلطة الحقيقية والسلطة المدركة، حينما " تشير السلطة الحقيقية إلى السلوك وتحليل الموارد التي تجعله ممكنًا، بينما ترتبط السلطة المدركة بالتفسير، وكيفية إدراك الأشخاص للسلطة، ففي حين أن الأولى طارئة ويصعب تعديلها إلا من خلال الوصول إلى الموارد، فإن الثانية مسألة تتعلق بالموافق ويمكن، بالتالي، تعزيزها أو تعديلها أو تحديها باستخدام الخطابات والرموز. (Rouleau, 2007, p118).

وهذا تقريبا ما يؤكد فوكو، عندما يُظهر كيف تُستخدم المعرفة والخطاب لإنتاج حقيقة تنظيمية تجعل من بعض الأدوار أكثر شرعية من غيرها، فتقدم السلطة بوصفها متغلغلة في الخطاب والمعرفة، فتنتج ذاتًا منضبطة من خلال آليات مراقبة وتحكم ناعمة.

فقد عملت السلطة وتعمل على تدعيم تمرركزها وتغلغلها في جسم الفرد بتطويعه، وارتهانه، وتكثيف خضوعه ونفعه في الوقت ذاته، وحتى تكون عمليات التطويع والقسر مجدية كان لزاما أن تتحول إلى نظم ضابطة فانقلت السلطة من العنف العلني الكاشف إلى ميكروفيزياء السلطة والتي تعمل على ضبط الجسد حتى يكون مطواعًا ومنتجًا كما ذهب إلى ذلك فوكو، بينما بورديو وفي الإتجاه نفسه وطف مصطلح تأييد الممارسات واستدامتها عبر الهابتوس فتترجم حسًا عمليًا يسمح بالتصرف كما يجب، وكما تملئها استعدادات الهابتوس التي استدمجها، وهكذا نجد أن الجسد سيدمج القواعد والمعايير عند كل من فوكو وبورديو ويصبح مُأسسًا، فيتموضع في الوضعية التي تحددها البنى الإدراكية المحفزة في ترسيمات عملية ساكنة للجسد.

في موضع آخر يؤكد ميشال فوكو أنه "بوسع ممارسة السلطة أن تخلق قدر ما تشاء من الرضا والقبول ليست بذاتها عنفًا يمكن أن يستتر أحيانًا، أو موافقة تتجدد ضمنيًا، إنها جملة أفعال تؤثر في أفعال ممكنة، وهي تستهدف مجال الإمكانيات التي يندرج فيه سلوك ذوات فاعلة... إنها فعل من الأفعال (العيادي، 1994، ص 58)، ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن فوكو ورغم أنه يستثني الإكراه والطاعة من مضامين السلطة، لكنه بالمقابل لا يجعلها أساسًا لها بل نتيجة، وهو هنا يتقاطع أيضًا مع بيار بورديو في السلطة الرمزية التي يرى أنها تُمارس برضا الخاضعين لها وتواطئهم كذلك، وقبل أن نتوسع في مضامين السلطة عند كل من بورديو وفوكو سنحاول فهم ديناميات السلطة في جانبها الأكثر تكرارًا وهو الخضوع.

.II

ديناميات السلطة

يؤكد رايت ميلز في كتابه "الخيال العلمي الاجتماعي" أنه من بين الوسائل التي تسود في العلاقات الاجتماعية القدرة على إدارة ومعالجة رضا الناس، ويقرر أنه رغم أننا لا نعرف حدود هذه القدرة لكن هذا لا يلغي حقيقة أن قدرًا كبيرًا من القوة بات يستخدم بنجاح دون مجازاة عقل أو وعي الخاضع، وأن القهر والإلزام هو الشكل النهائي لهذه القوة " فالسلطة (وهي القوة التي تُسوغها عقائد (المتمثل بإختياره)، وممارسة السلطة (وهي القوة التي أحسن إستخدامها دون معرفة فعل المجردين من القوة)، لا بد أيضًا أن تكون موضع التأمل والاعتبار (ميلز، 1996، ص 71).

أما جوديث بتلر في كتابها "الحياة النفسية للسلطة، نظريات في علم الإخضاع" فتشير إلى أنه يجب فهم الإخضاع والإلزام بوصفه مشكلاً للذوات، والسيطرة على الأفراد بسلطة خارجية تنتج الخضوع والطاعة وهو أمر مألوف واعتيادي، لكن أن يتم تشكيكه من الداخل فهذا هو الأمر المختلف الذي يدعو الى التأمل "تفرض السلطة نفسها علينا، تنهكنا قوتها، فنأخذ في استبطان أو قبول أحكامها، لكن ما يغفل عن ذكره وصف كهذا هو أننا "نحن" الذين نقبل بمثل هذه الأحكام، نعتمد بصورة أساسية على هذه الأحكام من أجل وجودنا" (بتلر، 2022، ص 15)، إذن يتضح أن الإخضاع والطاعة هما محددتا علاقة السلطة، والتي لا تُفعل كشكل من أشكال الهيمنة فحسب بل تعمل على صياغة الذات وتشكيلها وفق القالب المطلوب، وهذا التشكيل لم يعد الإرغام والقمع معه ضروريًا، فقد أستبدل به نوع آخر يستبطنه عقل الانسان ووجدانه، لقد "أصبح الإنسان يمارس حرية زائفة داخل ضرورة قمعية شاملة، يفقد فيها الانسان وعيه بإنعدام حرته، بل إنعدام وعيه نفسه (العالم، 1972، ص 65)، إذن هكذا يتم إدماج الأفراد واستيعابهم في نظام السلطة دون وعي بطبيعتها.

وبالإسقاط على المنظمة والعمل توصلت عاملة الاجتماع الفرنسية دانيال لينهارت في كتابها "كوميديا العمل الإنسانية" إلى إستخلاص سوسيوولوجي عميق، حيث أكدت في معرض حديثها عن التaylorية أن التجريد الذي تتسم به والذي قدمه تايلور بوصفه ضمانة أكيدة لشرعيتها وفعاليتها، يجعل تلك التaylorية غير فعالة دون الإسهام الطوعي (لكن غير القانوني) للعمال عبر ممارسات تتلاءم مع التنفيذ المادي لنشاط العمل، ومع تقلباته وإختلالاته والتي لم يكن للمهندسين والمشرفين والتقنيين توقعها بشكل كامل، وتوصلت لينهارت إلى أن العمال بحشدهم لتلك المعارف التي تجعل التنظيم التaylorي أكثر قابلية للتنفيذ، فإنهم يتواطؤون بإستخدامهم لمعارفهم، لأنهم يجعلون من النظام الذي يعاني من النقص والذي صاحبه نظامًا محكمًا وعلميًا، تواطؤهم هذا يجعله مُنفذًا، وهذا هو جوهر السلطة الرمزية فهي لا تعمل إلا بتواطؤ الخاضعين لها، فهم الذين يُأبدون ويديمون سيرورتها، لكن ما الذي يجعل العمال يجنحون الى هكذا تصرف؟، تؤكد عاملة الاجتماع لينهارت بحس سوسيوولوجي متجذر، أن العمال عبر تلك الممارسات غير النظامية يريدون أن يُفعلوا بقاء الشعور في علمهم، بأنهم هم المسيطرون وهم وحدهم القادرون على فهم علمهم والتأثير فيه "الإدارة لا تستطيع أن تكتفي ببذور تنثرها في العقول، إن عليها أن تطمئن إلى أن المستخدمين مهما كانت عقليتهم، سيُجنّدوا أنفسهم من أجل العمل وفق النهج والطرق والإجراءات المطلوبة، لأنها سوف تشكلهم بدورها وستسرع تحولهم المتعلق بالهوية، ولكي تنجز ذلك فإنها تقوم بتطوير عملية تجنيد تتصل بتوهين ذاتي * (لينهارت، 2020، ص 174)، وهو ما ألمح اليه تقريبًا زيغمونت باومان في كتابه "الأخلاق في عصر الحداثة السائلة" حيث أكد أنه "في عالم الحداثة السائلة" ** يعد الشك المختلق الأداة الأهم

* التوهين الذاتي يهدف الى ايجاد عدم استقرار لدى العمال، بحيث يجعلهم يشعرون بشكل دائم أنهم مهددين، فيرتدون الى الاجراءات والطرق الموحدة كما لو أنها هي المنقذ "التوهين الذاتي لا يعني الخوف فقط من أن يقاد المرء يومًا الى إرتكاب خطأ مهني يمكن أن يفقده عمله، وإنما هو أيضًا تعريض الذات للخطر، حيث يُنتهك إحساسه بقيمته وكرامته وشرعيته (لينهارت، 2020، ص 209).

** الحداثة السائلة مصطلح مجازي ينفرد به عالم الاجتماع البولندي زيغمونت باومان، دلالة على التغير الدائم والمستمر وهو يقابل ما إصطلح عليه كذلك الحداثة الصلبة، أين فقدت كل السرديات التي قامت عليها الحداثة الصلبة مقولاتها وأصبحت سائلة في عصر الحداثة السائلة أو ما يطلق عليه ما بعد الحداثة عند كثير من العلماء: أنتوني غيدنز يطلق عليها الحداثة المتأخرة، أما عالم الاجتماع الألماني أولريش بيك فيسميها الحداثة الثانية، وهي عند جورج بلانديه الحداثة الفائقة، أما السيولة يقصد بها مآلات المجتمع الحديث وما طرأ عليه

في السيطرة، حيث سرعان ما تصبح سياسة "الزعزعة"^{***}. وفق تعبير بيار بورديو أساس استراتيجية الهيمنة (باومان، 2016، ص 246)، إذن عملية الإخضاع والتطويع عملية ممنهجة تجعل العاملين والافراد بصفة عامة كما يؤكد عالم الاجتماع يان سبورك بجامعة رينيه ديكارت بفرنسا يهيئون رابطاً اجتماعياً بينهم من خلال تمثّلهم لأعمال واعية بالخضوع للإجراءات التي تُفرض عليهم، فتتجه إرادتهم الى التكيف مع هذا الواقع المفروض بدل أن تنحو بإتجاه حريتهم، فهناك علاقة غير متكافئة إنها علاقة عجز، لأن كل شيء في هذه العلاقة مُعد سلفاً.

إن الأمر يتعلق بسلبية هاربة^{*} كما يؤكد عالم الاجتماع سبورك "إن السلطة هي حقل النشاط العلمي - السكوني - يعني أن الناس يعملون ضد نظام اجتماعي يتحملون عبأه من جهة ويساهمون في إعادة إنتاجه وفي تقويته بنشاطاتهم الفردية ضد هذا النظام من جهة أخرى (سبورك، 2009، ص 136)، يذهب باولو فريري في كتابه "بيداغوجيا المقهورين" إلى أبعد من ذلك حيث يقرر أن المقهورين والمهيمن عليهم تترسخ في أعماق كياناتهم ازدواجية متجذرة، فهم يرغبون في الانعتاق والحرية التي تشكل وجودهم الحقيقي، لكن مع ذلك يخشون هذا الوجود، ويؤكد بتحليل عميق أن أي محاولة لإستجداء سلطة القاهر إحتراماً وعطفاً لضعف المقهور إنما هي شكل من أشكال السخاء والكرم الزائف، ويقول عن السلطة أنها "أي موقف يستغل فيه الفرد (أ) بشكل موضوعي الفرد (ب)، أو يعيق سعيه لتأكيد الذات كشخص مسؤول، حالة من القهر (فريري، 2022، ص 42)، لذلك في العادة تتجلى السلطة بمعناها الأهم في التأثيرات الاجتماعية التي يستخدمها الفاعل قصداً لإحداث التأثير في سلوك غيره، من خلال الديناميات التي ذكرناها، وهي كما ذكرنا سابقاً تتكون من طرفين أحدهما متسيد والآخر خاضع

من تحولات في سيولة العلاقات وسيولة الحياة وحتى سيولة الهويات ودائماً يستعملها في أغلب كتبه (الزمن السائل، الحداثة السائلة، المراقبة السائلة...الخ).

^{***} يشير مصطلح الزعزعة البرديوي الى الألعاب التي يجنح اليها النافذين في المنظمات من مسؤولين ومدراء لجعل حالة العاملين والمستخدمين أكثر تضرعاً وتشظياً وضعفاً ليسهل عليهم التحكم فيهم وتوجيههم وهي تقريباً تصب في إتجاه مصطلح التوهين الذاتي الذي إستخدمته عالمة الاجتماع الفرنسية لينهارت.

^{*} السلبية الهاربة مفهوم دلالي من الحقل المفاهيمي لجون بول سارتر، الذي يرى أن النشاط والعمل لا يختفي ولكن يتكون كمنشط سلبي، وانخراط العاملين في المنظمة يصفه بول سارتر، بعمق فلسفي ساخر، فالعاملين رغم نشاطهم ساكنين، ورغم حركتهم عاجزين، فهم يتماهون مع العمل، للإستزادة يمكن الرجوع لكتاب "أي مستقبل لعلم الاجتماع، في سبيل البحث عن معنى" لـ يان سبورك.

بتعبير جون سكوت الذي وضع مخطط يعتبره الأساس لتطوير فهم مختلف القوالب الاجتماعية التي تتخذها السلطة بالإسقاط على المنظمة كما هو موضح:

الجدول رقم 10: القوالب السلطوية

التأثير الإقناعي		التأثير التصحيحي		القوالب السلطوية الأساسية
الشرعية	الدلالة	التلاعب	القوة	
التسيد				القوالب السلطوية المتطورة
خلال تشكيل الاستطراد		خلال اشتراطات (التقييد)		
القيادة	الخبرة	الترغيب	الترهب	
الفعل المضاد				
الضغط		الاعتراض		
القوة الشخصية				

المصدر: (سكوت، 2009، ص 246).

القوالب السلطوية الأساسية تتمظهر من خلال التفاعلات اليومية، ويمكن فهم آليات السلطة بتتبع القوالب السلطوية الأساسية وانتهاءً الى نمط التسييد (من السيادة)، والذي يتجلى شكله في البنى الاقتصادية والخدماتية كالمؤسسات، وكما يظهر في الشكل القالبين الرئيسيين للسلطة الاجتماعية هما التأثير التصحيحي والإقناعي، التأثير التصحيحي يعتمد على القوة والتلاعب (القوة تشمل القدرة على فرض العقوبات السلبية، بينما التلاعب يكون من خلال المزج بين العقوبات والثواب، خصم، ترقية...الخ).

والهدف دائماً توجيه التابعين وإخضاعهم، بينما نجد في القالب الثاني التأثير الإقناعي، الإرتكان الى الخطاب التظليلي من خلال شرعنته عبر دلالات رمزية يشترك فيها الفاعل مع الخاضع كالتأكيد على القيم وروح الجماعة والتعاون وغيرها، "نجد هذه القوالب الأساسية في العديد من ممارسات الحياة اليومية ضمن العلاقات السلطوية بين الأفراد، حيث تعتمد السلطة على الصفات والمزايا الشخصية بقدر اعتمادها على امتلاك الفرد للمنصب أو الموارد الرئيسية (سكوت، 2009، ص 246)، إذن تعد قوالب السلطة الأساسية مركب رئيس لبني التسييد،

المحور الثالث : التسييس التنظيمي ومفاعيل السلطة الرمزية

والترهيب والترغيب من خلال القوالب المتطورة يعملان كذلك كبنى مؤثرة من خلال إشتراطات* التقييد للخاضعين، وتتماشى في ذلك مع القوة والتلاعب، بالموازاة فإن الخبرة والقيادة وهي بُنى استطرادية تتماشى مع الدلالات والمعاني، إذن يتمحور الأمر كله حول اسباغ شرعية التحكم وتعزيز واجب الطاعة من خلال الاعتقاد في شرعية الأوامر والتوجيهات وشرعية من أصدرها بالاعتماد على مصادر السلطة المادية والرمزية.

* الاشتراطات هي مجموعة الموارد التي يستطيع من خلالها المتسידين التأثير على الخاضعين، بتحديد البدائل لضمان الامتثال والطاعة والخضوع أكثر.

.III

الممارسة وتأييد الهيمنة عند بورديو

قبل الحديث عن نظرية الممارسة وباقي العُدة المفاهيمية البوردوية، ينبغي التأكيد على أمر مهم، فرغم أن بيار بورديو أشهر من نار على علم في ميدان علم الاجتماع وباقي العلوم الاجتماعية الأخرى، حيث عُد من أكثر العلماء الذين يُستشهد بهم في هذا الحقل، فقد أنتج أكثر من أربعين كتاب ومئات المقالات، ففي العشر سنوات الأخيرة فقط سجل كتابه "منطق الممارسة" أكثر من 1236 استشهاد، رغم كل هذا الزخم الهائل من الإنتاج الفكري، إلا أن إسهاماته في مجال سوسيولوجيا التنظيمات لا يكاد يُذكر.

في دليل أكسفورد لعلم الاجتماع والنظرية الاجتماعية والدراسات التنظيمية، وفي مقال ضمن الكتاب بعنوان "بورديو ونظرية التنظيم ظهور شبحي"، لصاحبه باربارا تاونلي، تؤكد أنه يمكن كتابة مساهمة بورديو في التحليل التنظيمي في صفتين أو عشرون صفحة، وستكون النسخة المختصرة، هي أن بيار بورديو على الرغم من تأثيره الهائل حيال تخصصات التعليم وعلم الاجتماع التربوي والعام، كان له تأثير ضئيل في مجال الدراسات التنظيمية، لكن كما تؤكد باربارا تاونلي فإنه "شهد التحليل التنظيمي مؤخرًا تحولاً إلى منظور الممارسة الذي يحدد الممارسات على أنها" اللبنات الأساسية للواقع الاجتماعي (Townley, 2014, p 57).

لذلك سيكون من الصعب الولوج إلى البنية المفاهيمية البوردوية وتجنب المعالجة التسطحية والتبسيطية، مع ما تحمله حمولاته الفكرية من تأويلات وتفرعات وتشعبات ينبغي محاولة تتبعها وتبسيط الضوء على ما يتلاءم ودراستنا بالإسقاط على المنظمة وعلى الفاعلين فيها، فقد سعى بورديو إلى فك طلاسم العالم الاجتماعي القائم على التمايزات، في نظام ينخرط فيه الفاعلون ويتواطؤون في بناء تفاعلات بحكم دوافعهم وبحكم ما يحوزونه من رساميل نوعية، من خلال الحس العملي المترجم للهابتوس الخاص بهم، فتتجسد علاقات الهيمنة والإذعان في خضم تتبع مصالح ورهانات تتحكم في مسارها واتجاهاتها سلطة رمزية، تركز إلى

عنف رمزي خفي في معظمه واضح في بعض أجزائه، فيمارسه البعض ويذعن له الآخريين، عبر استراتيجية تنشأ من خلال صراع موازين القوى وعلاقات السلطة، وغالبًا ما تكون الاستراتيجية المهيمنة هي استراتيجية الفريق القوي، فالأفراد لا يبحثون فقط عن إشباع حاجاتهم، بل تجسد سلوكياتهم في الغالب شبكة علائقية تتمركز حولها رهانات مضرة وراء ما يصرحون به من أهداف، هذه الرهانات^٦ تحقيقها يمر عبر ظروف تتميز بالإكراهات، وهي غالبًا - أي الرهانات - موارد مهمة تعزز مصادر القوة النوعية لمن يحوزها، عبر استراتيجيات وسلوكيات غير متوقعة، تجسدها قواعد اللعب المضرة والخفية والتي تحدد طبيعة المفاوضات أو التسويات بين الفاعلين، والقائمة حسب نظرية الممارسة عند بورديو على انخراط الفاعلين وتواطؤهم في بناء هذه التفاعلات، بفعل الهابتوس الخاص بهم، وبحكم المواقع والأرباح التي يحوزونها، واقتضات المصالح بين الأفراد والجماعات التي تتبادل مواقع القوة أو الخضوع في سلوك تنظيمي ميسر تتحكم في سيرورته سلطة رمزية، يستبد بها عنف رمزي خفي، يشرعنه البعض ويذعن له الآخرون، تبعًا لاقتضات القوة والمواقع، كما سلف، ولأن المنظمة تتصف بعض قواعدها بكونها واضحة جلية والبعض الآخر يظل غامضًا مبهمًا، ولأنها - أي ذات القواعد - تتميز بثبات الثبات والتغير، فإن مجموعها هو ما يحدد طبيعة الألعاب والمناورات السياسية، التي تسمح بإبراز علاقات القوة التي تبين المنظمة.

إن ممارسة القوة والسلطة وإعادة إنتاج الآليات التي تأبد وتديم هيمنة الأنساق الاجتماعية التراتبية ومن خلالها المهيمنين، دون إبداء مقاومة تُذكر ودون ادراك من الأعضاء، هو عصب التحليل السوسولوجي لبيار بورديو، وهو السؤال المركزي الذي شغله، "تجري الممارسات في ميادين مبنية للصراع تدعى حقول، إن هذا المفهوم المركزي في علم اجتماع بيار بورديو، يربط فعل الهابتوس بالبناءات التراتبية للقوة في المجتمع الحديث (سوارتز، 2015، ص 28)، ينبغي الإشارة أن الحمولة المفاهيمية البريدوية لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، فلا معنى مثلاً للحقول والرساميل، إن لم تتصل بالهابتوس والحس العملي... الخ من المفاهيم التي سنحاول تسليط الضوء عليها ولو باقتضاب، لكن قبل ذلك لا بد من التأكيد أن "الفاعل الاجتماعي بحسب بورديو لا يبحث إذن سوى عن الفائدة، فهو يبحث عن امتياز وعن اعتراف الآخريين (كابان، دورتيه، 2010، ص 208)، كذلك نظرتة كانت مختلفة سواء للمجتمع أو لكل

^٦ الرهان هو القيمة التي يسندها الفرد إلى فعل أو نشاط معين ما، يمكن أن يكسبه أو يخسره، بغض النظر عن الأهداف المتوخاة من النشاط ذاته (القرطبي، 2017).

الحقول التي ليست هرمًا أو سلمًا، بل تبدو فضاء للاختلافات والتمييزات، وينتظم هذا الفضاء الاجتماعي حول بعدين هما، حجم الموارد المُحصلة، وتوزيعاتها بين رأس مال اقتصادي (رواتب، مداخيل...الخ) ورأس مال ثقافي (معارف، شهادات، سلوك...الخ)، ورأس مال اجتماعي (مكانة، حضوة...الخ) وأخيرًا رأس مال رمزي (هوية، سمعة...الخ).

والحقل عنده حلبة توظف فيها مختلف الرساميل، لكن حقل السلطة يبقى هو المهيمن، لأنه يؤثر في بنى الحقول الأخرى، والممارسات التي تبدو مميزة هي كذلك لكونها بكيفية ما منحت الامتياز للمهيمنين الذين ولدوا في وضع مميز ووجدوا أنفسهم يمتلكون حسًا عمليًا من خلال الهابتوس الخاص بهم، فقد وسع بورديو منطق الحساب الاقتصادي الاختزالي ليشمل جميع المنافع المادية والرمزية، في كتابه التمييز يقدم بورديو الممارسة في شكل معادلة كصيغة ملخصة:

(الممارسة = الحقل + الهابتوس) (رأس المال).

إن الممارسات تحدث عندما يكون الهابتوس في مواجهة حلبات التنافس وهي الحقول فيسعى كل فاعل أو فاعلين إلى تحصيل المنافع باستخدام الرساميل التي يملكها أو يملكونها.

1- الهابتوس وانتظام الممارسة

عصب التحليل البرديوي والذي تُبنى عليه باقي المفاهيم في حقل الدلالات المفاهيمية البرديوية هو الهابتوس*، والذي يصفه بورديو نفسه قائلًا: "إن الهابتوس، بوصفه نسق الاستعدادات لممارسة معينة، هو أساس موضوعي لأمط سلوك منتظمة، ومن ثم لانتظام أمط الممارسة" (بورديو، 2002، ص 133)، وهذا معناه أن أي ممارسة لا تتم إلا بواسطة مؤول، وبورديو يؤكد أن القائم بتوجيه أمط أي ممارسة والذي يقوم بهذا التأويل في طبيعة الممارسة ذاتها هو الهابتوس، ومن خلال هذا المفهوم المركزي فإن بورديو حاول تجاوز التفكير

* تعددت الترجمات لأعمال بيار بورديو، وتعددت معها أسيقة تحديد وضبط المصطلحات، ومنها الهابتوس الذي تجسد في أكثر من عبارة (التطبع، الطبع، الاستعدادات، السمات، ملكة...الخ)، والهابتوس لفظ قديم لم يتدعه بورديو، وإنما أعاده للحياة، من خلال توظيفه بمقاربة مختلفة عن سابقه، وأول استخدام لهذا المصطلح من بورديو كان في الجزائر من خلال الدراسة الأنثروبولوجية التي قام بها في منطقة القبائل في الجزائر، والتي ترجمها في كتابه المشهور الهيمنة الذكورية، لذلك المصطلح مثقل بمحمول فلسفي وتاريخي، لا يستقيم توظيفه والتطرق إليه، إلا من خلال نقله بعبارة الأصلية كما هي.

السوسيوولوجي الذي كان سجين الثنائيات الحدية، والتي تمتد الى التقاليد الفلسفية الأولى (الجسد/الروح، الفكر/الواقع، الذات/الموضوع...الخ).

لتجاوز تأثير هذه المتقابلات الثنائية، حاول بورديو موقعة رؤيته لطبيعة الواقع الاجتماعي المزدوجة من خلال الهابتوس والذي يعمل كوساطة بين الذاتية والموضوعية، بين رؤية تؤكد على تفسير الظواهر الاجتماعية دون الولوع لطبيعتها الداخلية وامتداداتها بالنسبة للأفراد، فهم يتحددون إذن بواسطة علاقاتهم الاجتماعية فقط، وبين رؤية معاكسة تسعى الى إذابة الخصائص الاجتماعية لجميع ممارسات الأفراد في التجربة الذاتية، وهذا معناه أن الهابتوس يقع بين الموضوعية والذاتية، إنه كما يحدد بورديو بنيات بانية وليست مبنينة فقط، أي لا يكتفي بالاستعدادات التي استدمجها من واقع التنشئة الاجتماعية واكتسبها من عمليات التعلم المرتبطة ببيئته وجماعته، بل له القدرة كذلك على تشكيل ممارسات واستراتيجيات تناسب الوضعيات التي يمكن أن يواجهها، أو بعبارة أخرى استدخال الخارج من خلال الأشكال الموضوعية في العالم الاجتماعي وتخريج الداخل في شكل خططات إدراك يقارب بها الوضعيات المختلفة.

وحتى نفهم حمولة هذا المفهوم ينبغي التطرق اليه من خلال المفاهيم الأخرى المرتبطة به، كالحقل واللعب والممارسة، فالهابتوس إذن يشمل مجموعة من أساليب الوجود والفعل والتفكير الخاصة التي اكتسبها الفرد من خلال عمليات التنشئة والتعلم والاحتكاك، فهو كما تقدم تفاعل بين الذات والموضوع، بين الفرد والبناء إنه ناتج ومنتج، فمن خلاله ينخرط الفاعل أو الفاعلون في سلسلة من الاستدماجات والاستعدادات التي يدركون ويقدرن ويميزون ويصنفون بها عالمهم الاجتماعي، فالهابتوس يسمح بانخراطهم بشكل سلس عن طريق امدادهم مسبقاً بالاستعدادات، إنه يجسد الانطباع بأن كل الممارسات هي اختيارات فطرية وطبيعية، بينما هي في الحقيقة نتاج التنشئة والبيئة المحيطة، "يبدو هذا المجال المبني بالقوة، والذي يعيد الهابتوس بناءه باستمرار "مجال ممكنات"، يواجه فيه كل فاعل مجموعة محددة من إمكانيات اتخاذ المواقف (أحجيج، 2018، ص 120)، بما معناه أن هناك علاقة جدلية بين الهابتوس والحقل، فجميع الممارسات والتمثلات التي ينتجها الهابتوس لا تتأسس إلا من خلال بُنى الحقل، والحقل في المقاربة البرديوية ليس بنية ساكنة تتوزع فيها مجموعة من المواقع التي يشغلها الفاعلون، بل هو بنية ديناميكية تعج بالمنافسة والصراعات وعلى جميع الأصعدة وفي جميع المجالات من أجل تعزيز المواقع المشغولة في بُنى الحقل، من أجل تحسينها، أو مضاعفة ومراكمة القوة والسلطة من خلال حيازة أكبر قدر من الرساميل النوعية، وهنا بورديو يتقاطع

مع ميشال كروزيه وتلميذه ارهارد فريدبرغ في تعريفهم للمنظمة بأنها مجال ديناميكي وليست بنية ثابتة وساكنة.

لكل حقل استراتيجيات تناسبه، يطورها الفاعل، فالأفعال الاجتماعية كما يرى بورديو لا تتسم باليقين لأنها تؤول الى استراتيجيات وليس الى قواعد، ودور الهابتوس هنا "هو هذه القدرة على الوجود" التي تنزع الى انتاج ممارسات مضبوطة موضوعياً مع الإمكانيات، وخصوصاً بتوجيه ادراك الإمكانيات المسجلة وتقديرها داخل الوضعية الراهنة (شوفالييه، شوفيري، 2013، ص 32)، لكن هذه الاستراتيجيات وعلى خلاف نظريات الفعل العقلاني^{*}، التي تؤكد أن كل فعل يسعى الى تحقيق واعٍ لأكبر قدر من الأرباح، فعند بورديو ما يجسد هذه الاستراتيجيات هو الحس العملي المُستمدج على شكل استعدادات، تتضمن استباقات إجرائية، وميولات متصلة تتوافق مع ما يمكن أن يحققه انطلاقا من موقعه الذي يحتله، والتي تنجم كما يؤكد بورديو دائماً عن تورطه في وهم^{**} اللعب وفي حسه للعب، وبورديو يستعمل فكرة اللعب لتحليل كيفية عمل الحقل من خلال ارتباط الفاعلين به عن طريق حس اللعب، وعن طريق قواعد اللعبة التي تفرض اكراماتها واقتضاءاتها عليهم، فيعتقدون في أهميتها فهو "العلامة الأكثر جلاء من عملية التواطؤ الأنطولوجي بين البنيات الذهنية والبنيات الموضوعية للفضاء الاجتماعي (بوخرسية، 2017، ص 102)، وبالعودة الى الحس العملي فهو كما يؤكد بورديو جملة الاستعدادات التي يستبدنها الفاعل من خلال الهابتوس، أي تنطبع على بدنه وجسده من خلال الحس العملي، أي علاقة جسد الفاعل بالفضاء الاجتماعي، والتي تنحصر داخل الممارسة، فتتجسد في الحركات التي يقوم بها الجسد من غير حساب سابق، أي تبدو وكأنها تلقائية "بمجرد أن يتم اكتسابه، فإن الحس العملي يصير طبيعة ثانية تبدو طبيعية عند الفاعل ذاته، فهو مورط في نسيان الاكتساب، بل في وهم فطرية ما هو مكتسب (شوفالييه،

^{*} رغم أن بورديو يتحدث عن الفعل كاستراتيجية تسعى الى شغل مواقع متقدمة في بُنى الحقل، ومضاعفة الأرباح الرمزية وحتى المادية، ومع ذلك فإن الاستراتيجية في نظره يؤثت مجالها الاعتقاد المنبثق من الهابتوس، وليست سعي واعٍ وهادف ومحسوب، كما هو الحال بالنسبة لنظريات الفاعل العقلاني التي سنتطرق اليها لاحقاً في بُعد الصمت التنظيمي.

^{**} بورديو وبدلاً من استخدام لفظ منفعة والذي يحيل الى الحساب العقلاني الاختزالي، يستخدم لفظه "وهم" ليعين أن المنفعة في حد ذاتها تمثل اعتقاداً ووهماً، ووهم الاعتقاد هذا هو ما يجعل الفاعل يسقط في اللعبة، لإعتقاده المتأني من الهابتوس الخاص به بأن، الرهانات الاجتماعية تستحق اللعب من أجلها لتحسين موقعه، ولمراكمته رساميله.

شوفيري، 2013، ص 135)، وهذا يتوافق الى حد ما مع ما يحاول المدربون طبعه وترسيخه عند المتدربين، إذن تلعب التنشئة الاجتماعية والبيئة المحيطة الدور الحاسم في مأسسة أجساد الفاعلين، بجعلها من خلال الهابتوس جزءاً من نسيج مؤسسات التربية المهنية والتعليمية، فترسخ التمايزات التي تظهر على شكل تصرفات وتصنيفات تطبع كل طبقة وكل فئة وتميزها عن الأخرى، في الأدواق، وفي طريقة الأكل واللباس، وحتى في أسلوب التصرف، مما يعبد الطريق الى تأبيد الهيمنة وإدامتها من خلال هذه الرساميل التي يحوز أغلبها المهيمين.

إجمالاً كلما توافق هابتوس الفاعلين مع قواعد اللعب داخل المنظمة، كلما تمكنوا من مضاعفة رأسمالهم النوعي (موارد مختلفة قد تكون معلومات، خبرات، أداء... الخ)، وكلما كانوا أقدر على إدراك رهانات اللعبة ومواردها، فهو - أي الهابتوس - ينزع الى ضبط الممارسات موضوعياً مع الإمكانيات التي يحوزها الفاعلون فتختلف القدرة الاستراتيجية باختلاف الهابتوس وتوزعه في تراتبية المنظمة.

2- حقول الممارسة

ديفيد سوارتز في كتابه "الثقافة والقوة، علم اجتماع بيار بورديو" يقرر أن التوجهات الراهنة في علم اجتماع التنظيمات قد أغنت نظريات التنظيم، وفهمنا للتنظيمات عن طريق رفض عزل البيئة عن البنى الداخلية والعمليات التي تحدث داخل التنظيم "وبالفعل فإن ديماجيو وبويل ينحدران بشكل واضح من مفهوم بورديو للحقل في مقولتها البرنامجية التي تدعو الى التأكيد على السياقات البيئتنظيمية (سوارتز، 2015، ص 174)، وهذا ما أكدته باربارا تاونلي في مقالها عن إسهام بورديو في النظرية التنظيمية، حيث أن الحقول كانت محور نظرية المنظمات منذ تحديدها من عالم الاجتماع الأمريكي ديماجيو وزميله بويل، حيث كان ديماجيو من الأوائل الذين بنوا بنشاط مشروع بورديو الفكري ومحاولة اسقاطه على الفكر التنظيمي.

بيار بورديو في كتابه "أسباب عملية إعادة النظر بالفلسفة" يؤكد أن من مسلمات علم الاجتماع أن الأفعال التي يمثّلها الفاعلون دوماً يكون خلفها سبب ينبغي كشفه، لفهم تحول مجموعة من السلوكيات التي تبدو اعتباطية الى سلسلة مترابطة والى شيء يمكن استيعابه وفهمه إنطلاقاً من مبدأ أو عدة مبادئ، أي أن علم الاجتماع في نظر بورديو ينطلق من مسلمة

* يضرب بورديو مثلاً بلعبة التنس والتي تعتمد على حركات معينة يؤديها اللاعب كرفع المضرب أو تنزيله، أو ضرب الكرة على مستوى معين، فهذه الحركات التي يقوم بها اللاعب تبدو طبيعية، لكن هي في الحقيقة نتاج معرفة كيفية ممارسة اللعبة واستدماج قواعدها، فتبدو وكأن اللاعب يقوم بها بشكل طبيعي.

أكيدة وهي أن الفاعلين الاجتماعيين لا يتمثلون أفعال مجانية و"أن كل حقل اجتماعي سواء كان حقلاً علمياً أو فنياً أو بيروقراطياً أو سياسياً، يسعى أن يملك الذين يدخلون فيه في علاقة مع الحقل أسميها اللاعب، فهم يمكنهم أن يرغبوا بتغيير الموازين داخل الحقل (بورديو، 1998، ص 177).

بورديو يعتبر الحقل فضاء مستقل نسبياً، واستقلاليته تكمن في أحد وجوها في القدرة على اقتطاع حيز اشتغال خاص يميزه، لذلك تكون حدود الحقل مع المحيط ساكنة ومتحركة في الوقت ذاته، لأنه نسق ينبض بالحياة من خلال الفاعلين، وهذه الازدواجية في الحركة والسكون تكون بحسب ما تفضي اليه صراعات الرهانات لتحصيل المنافع والمصالح داخله، فهو "عبارة عن سوق تنافسية يتم فيها توظيف ونشر الأنواع المختلفة لرأس المال (الاقتصادي، والثقافي، والاجتماعي، والرمزي (ريتز، ستينسكي، 2021، ص 770) من خلال الأدبيات المتوفرة حول سوسيولوجيا بيار بورديو يمكن تمييز بعض الجوانب المتعلقة بالحقل كما يراها بورديو وكما يفسرها المهتمين بأعماله:

- الحقل فضاء للمنافسة والصراع بين الفاعلين.
- كل حقل يملك استقلالية نسبية تميزه عن بقية الحقول.
- يرتبط الحقل بالهابتوس ولا يعرف إلا به، فالاستعدادات لا تُفعل إلا من خلال الحقل.
- الرساميل موزعة بطريقة غير عادلة في الحقل ما يهيئ لعلاقة الهيمنة.
- يربط الفاعلون علاقة تواطؤ موضوعي لديمومة الحقل أثناء صراعاتهم.
- لكل فاعل هابتوس وموقع خاص به في الحقل.
- المواقع وندرة الرساميل هي من تحدد الهيمنة في الحقل.
- لكل حقل رهانات وقواعد لعب واقتضاءات تدمغه بدمغة خاصة به.

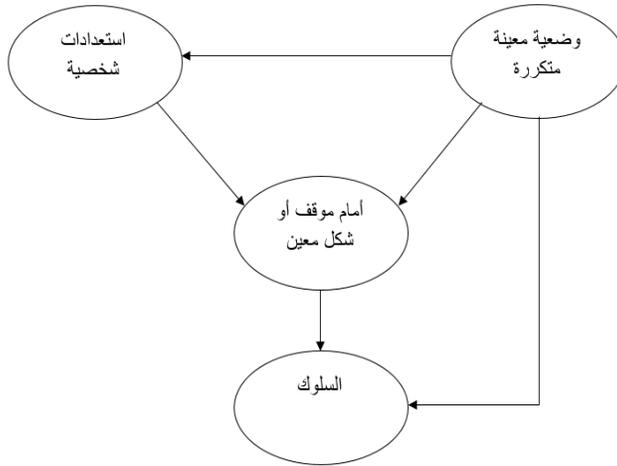
إذن تُحدد مواقع الفاعلين في الحقل، بمقدار ما يحوزونه من رساميل تهيئ لهم الهيمنة على مصائرهم ومصائر الآخرين، بإستخدام مجموعة من الاستراتيجيات، فالهابتوس لا ينفي إمكانية الحساب الاستراتيجي من جانب الفاعلين، فمواقعهم في الحقل هي من تحدد مواقعهم في الفضاء الاجتماعي ككل، لكن هذا لا يعني أنهم يسعون وراء المنفعة في شكلها "المنفعة لا تكمن عند بورديو في مصلحة مادية، إنها تمثل الاعتقاد الذي يجعل الأفراد يظنون بأن النشاط الاجتماعي يكون مهماً ومن ثم يستأهل أن يتم القيام به (بوخريسة، 2017، ص 103)، والفاعلين من خلال الاستراتيجيات التي يقومون بها، يميلون الى الانضباط مع سلطتهم والتي تتحدد كما قلنا بحجم وبنية الرساميل التي يحوزونها، فالصراعات المستمرة، والتي تهيئ لها

الحقول مكاناً خصباً تترجم منطقياً المنافسة التي تتولد بدورها تلقائياً من استثمار الفاعلين في اللعب، ثم من طبيعة بنية الحقل كذلك، أي من بنية التوزيعات غير العادلة، لمختلف أنواع الرساميل، كما يحدث فعلياً في المنظمات، بإحداث ندرة في بعض الموارد، حتى يسهل التحكم فيها ومن خلالها، "فليس ثمة مصلحة، بل مصالح متغيرة مع الزمن والمكان، متغيرة الى ما لا نهاية تقريباً، فهناك مصالح بعدد المجالات (بورديو، 2002، ص 149)، وهكذا كما يؤكد بورديو تميل علاقات السلطة الموضوعية الى إعادة إنتاج نفسها في علاقات سلطة رمزية، فمثلا من أجل احتكار التسمية المشروعة يستعمل الفاعلون رأس المال الرمزي الذي راكموه، فيصبح الذين يملكون رأس مال رمزي كبير والمُعترف بهم، يصبحون في موقع يتيح لهم فرض مقياس القيم الأكثر ملاءمة لمصالحهم وتطلعاتهم، لأنهم يملكون إحتكاراً فعلياً في المنظمة من خلال الموقع الذي يحتلونه هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يمكن إقرار وضمان رأس المال الرمزي رسمياً وإقامته قانونياً عن طريق تأثير التسمية الرسمية، فهي التي تمنح الفاعل أو الفاعلين مؤهلاً معترف به اجتماعياً، وهذا ما يوازي كما سبق وأن تطرقنا اليه مصادر القوة عند فرنش ورافن المتأتية من السمات الشخصية، كالجرأة والقوة المرجعية، وكذا القوة الشرعية المتأتية من المنصب الذي يحتله الفاعل أو الفاعلين، "إن المنطق الكامن وراء تراكم رأس المال الرمزي حاضر حتى في أشد قطاعات المجال الاقتصادي عقلنة (بورديو، 2002، ص 157)، فتصبح لغة من في السلطة ومعانيهم وكذا نظامهم الرمزي مفروض على بقية أعضاء المنظمة، وهذا يسهم في دعم مركز هؤلاء المتحكمين بالسلطة والقوة من خلال حجب ما يفعلونه عن البقية ودفع الخاضعين لهيمنتهم الى تقبل شروط هيمنتهم كشيء مشروع وطبيعي وهذا هو جوهر إشتغال السلطة الرمزية، فهي لا يمكن أن تُمارس دون مساهمة الخاضعين لها وهي لا تؤثر عليهم، إلا لأنهم يرونها كذلك، وهي لاتعمل إلا إذا أُعترف بها، أي أن محددها الرئيس هي الممارسة التي تقع بين المهيمن والخاضع، من خلال الاعتقاد وشرعية الاعتقاد الذي يعاد انتاجه كل مرة فيمنحها القوة والقدرة على التحكم في مختلف أنواع الرساميل وردها الى رأس مال رمزي، لأن بورديو يعتقد أن كل رأس مال مهما كانت صورته يمارس عنفاً رمزياً بمجرد الاعتراف به، لأنه عندها سيفرض كسيادة وجب الازعان لها " ذلك أن السلطة الرمزية هي سلطة لا مرئية ولا يمكن أن تُمارس الا بتواطؤ أولئك الذين يابون الاعتراف بأنهم يخضعون لها، بل ويمارسونها (بورديو، 2007، ص 48)، اذن السلطة الرمزية ومن خلالها علاقة الهيمنة لا تعمل إلا من خلال تواطؤ

الاستعدادات، لأجل تأبيدها أو تحويلها، بتأبيد أو تحول البنى التي كانت تلك الاستعدادات نتاجاً لها، وبشكل خاص رأس المال رمزي*، الذي يؤكد بورديو أنه "ذاك الشكل من رأس المال الذي يولد من علاقة بين نوع ما من رأس المال، وفاعلين اكتسبوا الطابع الاجتماعي، بحيث يعرفون هذا النوع من رأس المال ويتعرفون اليه ويعترفون به (بورديو، 2016، ص 331)، فهو يقع بين المعرفة والاعتراف.

وهذه الممارسة للسلطة لا تكون إلا من خلال نسق الاستعدادات أو الهابتوس الذي هو أساس موضوعي لأتمات سلوك منتظمة، تهيئ إنتظام أتمات الممارسة للفاعل "فإنطلاقاً من هذه الاستعدادات التي تعلمها تشركه أو تهيئه على أن يقدم نفس الاجابات للمواقف التي تطرح عليه أثناء أدائه لمهامه في هذا المنصب، وذلك بصورة آلية أوتوماتيكية (بن عيسى، 2010، ص 18)، كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم 15: العلاقة بين الوضعية، الاستعدادات والسلوك



المصدر: (بن عيسى، 2010، ص 18).

* وسع بيار بورديو من مجال الرساميل والتي كانت محصورة بالنسبة للمنظور الماركسي في رأس المال الاقتصادي، فحدد إضافة إلى رأس المال الاقتصادي رأس المال الثقافي، ورأس المال الاجتماعي ورأس المال الرمزي، بل ذهب الى أبعد من ذلك حين إعتبر أن رأس المال الاقتصادي يمارس عنقاً رمزياً، فمكوناته من ثروة ومال وغيرها لا تؤثر إلا من خلال الاعتراف الذي يجري إيلاؤه لها، ما يجعل رأس المال الاقتصادي أكثر فضاضة بممارسته فوق ذلك مفعولاً رمزياً نوليه له من خلال إعترافنا به.

إذن كل فاعل أو مجموعة من الفاعلين ينحون الى استراتيجيات عملية داخل البنى الاجتماعية كالمنظمة من خلال الهابتوس، وقد لاحظ بورديو أن جل الممارسات تنحو الى التماثل مع الظروف المشكلة للهابتوس الخاص بالفاعلين، وهذا ما يفسر مشروعية الحكم الصادر على أمر ما أو نفيها، لأن الأمر يتعلق بموقع الفاعلين ومكانتهم الاجتماعية المنبثقة من الهابتوس والذي يميل الى إعادة إنتاج تلك الممارسات والتصورات وفق أسبقيتها التي أنتجت فيها، وهذا ما جعل بورديو يؤكد على أن الخاصية المميزة للمهمين هي قدرتهم على جعل أسلوبهم يبدو وكأنه هو الأسلوب الطبيعي والحقيقي، لكن رغم ذلك "تفرض البنية إكراهاتها على طرفي الهيمنة: إذًا على المهمين أنفسهم، حيث يستطيعون الإستفادة من ذلك على الرغم من كونهم، بحسب مقولة ماركس: مهمين عليهم من الهيمنة (بورديو، 2009، ص 107)، يذهب بورديو في كتابه "أسباب عملية إعادة النظر بالفلسفة" إلى أبعد من ذلك حيث يؤكد أن أصحاب المصلحة من المهمين، ينزعون إلى ترويج أفكار منزهة عن الغرض الخفي وهو الهيمنة، بصيغة أفكار إنسانية، فالأفكار الحرة كما يؤكد يضبطها ويقمعها نظام الحقل في صراع عنيف يتوارى ويغيب على من ينظرون الى قشرته السطحية.

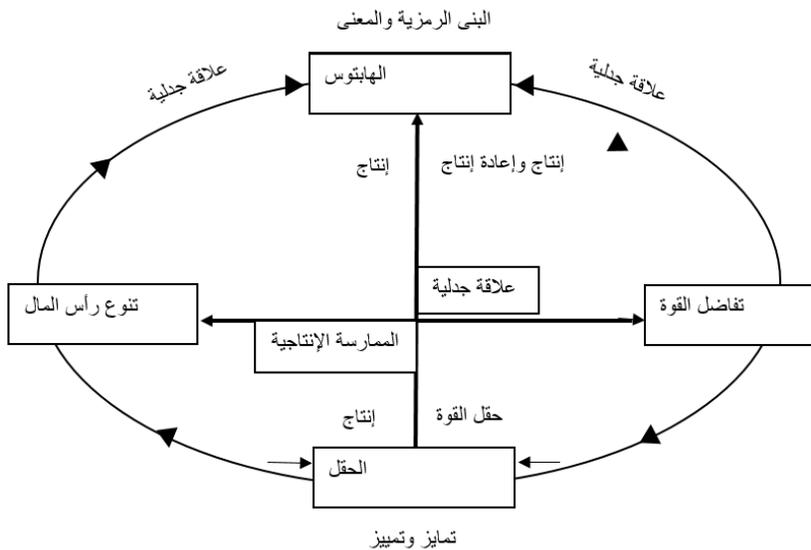
3- الاستراتيجية والممارسة

بداية يؤكد بورديو أن الحساب الاقتصادي يعلن عن ممارسة استراتيجية محدودة في شكلها وفي سياقات مضامين تحققها، وبالتالي فإن الاستراتيجية هي كل ممارسة اجتماعية تتجسد في التفاعلات والتبادلات بين الفاعلين، وهي في الأساس نتاج الهابتوس وهي بالتالي كما سبق وذكرنا في منأى عن الرؤية الاقتصادية الاختزالية التي تختزل الاستراتيجية في دلالتها المادية، بعيدا عن غناها الرمزي والاجتماعي الذي يؤكد عليه بورديو، وعلى هذا النحو، "فالاستراتيجيات التي يطورها الفاعل تنجم عن تورطه (وهم) في اللعب وفي حسه للعب، إنها تتضمن استباقات إجرائية وميولات متأصلة في اللعب، التي تتوافق مع ما يمكن أن يتمنى (فقط) تحقيقه بواسطة الموقع الذي يشغله (شوفالييه، شوفيري، 2013، ص32)، والحس العملي هو ما يسمح للاعب التصرف كما يجب وفق الوضعيات والاكراهات التي يلاقيها، وهو مفهوم تراتبي عند بورديو يسهم في الضبط التلقائي للهابتوس الحقل أو لإحدى المواقع التي يشغلها الفاعل أو اللاعب أثناء الفعل أو الممارسة، "فالفاعل في عالم بورديو - أي الشخص المنشغل بالممارسة، والذي يستخدم منطقتًا عمليًا، وهو حامل الهابتوس - هو تكتيكي الى حد بعيد، ويبادر من أجل التقدم في عالم يواجه فيه تكتيكيين آخرين يناورون بدورهم أيضًا (كونيل، 2020، ص79)، وبالتالي تتحدد

المحور الثالث : التسييس التنظيمي ومفاعيل السلطة الرمزية

القدرة الاستراتيجية للفاعل بحسب الهابتوس الخاص به وحسب موقعه في تراتبية الحقل، وما يمتلكه من رساميل نوعية قد تكون مموضعة في شكل مادي أو وجودي (رأس المال المادي)، أو متقمنة مثل (رأس المال الاجتماعي أو الثقافي)، فالحقل يمثل سوق تنافسية يتم فيها توظيف ونشر جميع الأنواع المختلفة لرأس المال، "إن كل رأس مال مهما كانت الصورة التي يتخذها، يمارس عنفا رمزيا بمجرد أن يُعترف به، أي أن يُتجاهل في حقيقته كرأس مال، وتُفرض كسيادة تستدعي الاعتراف (بورديو، 2007، ص 71).

الشكل رقم 16: القوة والمعنى في طروحات بيار بورديو



المصدر: (الهوراني، 2008، ص 85).

ركز بورديو من خلال نظرية الممارسة على الممارسات الرمزية، مركزا على القوة التي تغلف هذه الممارسات وتجسدها بتمايزاتها وتفاضلاتها التي يرسخها الهابتوس، وتمنح السلطة الرمزية المشروعية وبفعل هذا المنح، فإن الفاعل يشرعها مستثمرا في ذلك موقعه في علاقات القوى ورساميله المتأتمية من هذا الموقع، فيستأثر بحظوظ التمكّن والهيمنة، فأساس التفاضل والتمييز والتمايز في القوة هو ما يحوزه الفاعل من موارد يستحضرها خلال ممارساته، فعلاقات القوة عند بورديو علاقات جدلية تبدأ باستحضار القوة في وضع معين لتعظيم الأرباح أو تحسين المواقع، وتنتهي بإعادة إنتاج الوضع القائم، إن افتراض وجود الرساميل بأنواعها المختلفة هو

تحديد الرهان الخاص في الصراعات التي تميز الحقل، "وعلى هذا الأساس يتجزأ الفضاء الاجتماعي باعتباره مجموعة من الوضعيات إلى أسواق تحدد مناطق حقول تنتقل داخله تلك الخيارات النادرة التي يشكل امتلاكها رهاناً (دوران، 2019، ص421).

4- إقتضات الفاعل والفعل والممارسة

مشروع بورديو في جزء مهم منه تأكيد على محورية الفاعل والفعل والممارسة ضمن استراتيجية تحمل نظرة بورديوية متميزة، تنطلق من تصورات قاسمها المشترك هو امتلاك الفاعلية الرمزية (السلطة الرمزية، والعنف الرمزي ورأس المال الرمزي...الخ)، ويقرر أن السوسولوجيا لا تختزل في التنقيب والبحث عن سلطة واحدة ووحيدة، فحسب تصوره فإن السلطة هي مجموعة من السلط، وكل واحدة من هذه السلط مرتبطة بفضاء معين تمارس فيه، وهي - أي السلطة - لا تحقق شروط وجودها وقوتها الا عبر قوانينها المستترة والمضمرة، انها تشكل بكثافة علاقاتها وتشابكها قوة صلبة تخترق جدران كل الأجهزة والمنظمات، وكل الأفعال والممارسات دون أن تتموضع في أي واحدة منها، وهكذا فإن السلطة الشرعية التي تُأسسها السلطة الممنوحة من المنظمة، ليست هبة، بل هي حق واقتدار يفرضه منطوق المشروعية والمكانة التي يحتلها صاحب السلطة في تراتبية السباق نحو التميز والتميز، وهي التي تخول له وتُشرعن أقواله وأفعاله من خلال مجموع الرساميل التي يحوزها وعلى رأسها رأس المال الرمزي، يتعلق الامر بالتوصل الى تجاوز مسار الهيمنة بكونها مجرد علاقة قوة الى تنصيب نفسها كهيمنة مشروعة، من خلال تأبيد (تخليد) نفسها، عبر آليات هي جزء لا يتجزأ من شروط إعادة الإنتاج للنظام السائد، ومن جهاز الإنتاج نفسه المنتج لهذا النظام، في حركة دائرية غير منتهية من انتاج ذاتها وحفظ إعادة انتاجها، اذن الهيمنة لا تقوم الا بفضل المشروعية التي تبررها عند من يخضعون لها، وهو هنا - أي بورديو - يتفق مع ماكس فيبر في أهمية المشروعية لكنه يركز على استعمال مصطلح مشروع ومشروعة بدلا من لفظ شرعية، تمثل السلطة والصراع أساس التحليل البورديوي، فهو يقر أن جملة نشاطات وسلوكيات الفاعلين، انما تتحدد بكونها استراتيجيات استثمار سقف ارباحها هو التحكم في السلطة، لكنه يؤكد على فعالية وقوة السلطة الرمزية، وهي بذلك أكثر نجاعة من كل آليات الترويض والاضغاع، لأنها مستدمجة

* وهو هنا تبدو أن نظره للأمر كانت أوسع وأعمق لأن الشرعية في مدلولها تُمنح بواسطة قوة القانون، بينما المشروعية أكبر من ذلك، انها الحق المعترف به والذي يستقى من مصادر عديدة قد يكون القانون احدي روافدها، وهي العادات، الحقوق، المعايير، الاخلاق...الخ.

بطريقة غير مرئية وماكرة وقوتها تكمن أكثر في قولبة وتشكيل مختلف أنواع الرساميل وردها الى رأس مال رمزي، متجاهلة ما تحمله من عنف، في تحول جوهرى لعلاقات القوة التي تخفيها، والتي يكون تأثيرها الفعلي قوي وبدون بذل طاقة كبيرة، من خلال سلطة رمزية يُشرعها تواطؤ من يذعنون لها، "ومن المعروف أن كل مزاولة للقوة يصاحبها خطاب يهدف الى إضفاء شرعية على قوة الذين يزاولونها، بل من الممكن القول أن خاصية كل علاقة قوة هي الا تمتلك كل قوتها الا بمقدار ما تحتجب بوصفها قوة (بورديو، 1995، ص243)، وهكذا فإن التحول من امتلاك القوة الى استعمالها واستثمارها، أي ممارسة التسييس، فيتحقق هذا المسعى من خلال الاستعدادات التي يستثمرها الفاعلون في استراتيجيات تتحدد بالقدرات والإمكانات، فهي اذا تختلف باختلاف البدائل والقدرات والآفاق والرساميل النوعية، لهذا لا يستوي اللاعبون أمام اللعبة، فهم لا يمتلكون نفس القراءة للتعامل مع ريبة الحقل**، لأن الرهان الأخير هو بالتأكيد الفوز بإقرار مشروع ومن ثمة إقرار مشروعية الهيمنة والسيطرة، فبورديو يرى أن السياسة تشير الى أفكار كثيرة نستخدمها بشكل روتيني في فهمنا، ولكننا نادراً ما نتأملها في ممارساتنا، ومن أقوى هذه الأفكار، "فكرة الحفاظ على الذات على أساس المنافسة، ويتأثر المتنافسون بالرغبة في استبعاد منافسيهم الفعليين أو المحتملين من استخدام الموارد التي يسيطرون عليها أو يأملون في السيطرة عليها أو يحلمون بالسيطرة عليها (باومان، ماي، 2023، ص125).

5- نسق الهيمنة ودائرة الشرعية

الهيمنة عند بورديو تمارس بالرمز والمعنى، وهنا يقترب مفهوم رأس المال الرمزي من مفهوم السلطة الكاريزمية عند فيبر، لكن الاختلاف يتجسد في أن ماكس فيبر جعل الكاريزما شكل مخصوص من أشكال السلطة الثلاث (التقليدية والكاريزمية والعقلانية)، بينما بيار بورديو جعله بعداً لكل سلطة، وهو يحدد نجاعة وقوة السلطة بقدرتها على تكريس رؤى لإختلافات وتميزات في الفضاء الاجتماعي ككل وفي الحقول والمنظمات على أنها رؤى شرعية، فكما سبق وأن ذكرنا فإن السلطة الرمزية لا تعمل إلا بإنزاعها صك الاعتراف، وهي بذلك لا تظهر في المنظومات الرمزية في شكل قوة متعسفة ظاهرة، إنما تتحدد من خلال علاقة تربط من يمارس

** وبورديو هنا يتقاطع مع ميشال كروزيه الذي يؤكد أن قوة الفاعلين تتحدد بمقدار سيطرتهم على مناطق الظل في المنظمة، عبر امتلاكهم لمجموعة من المقدرات ومصادر القوة المختلفة.

السلطة بمن يدعن لها أي أن مجال الاعتقاد والاعتراف هو من يمنحها هذا الصك، فتحول بذلك مختلف الرساميل الى رأس مال رمزي يعزز من قوتها.

قريبًا من هذا الطرح أكد محمد عبد المنعم شلبي في كتابه "نخبة القوة في القرن الحادي والعشرين" على لسان ليوكس أن الممارسة الأكثر دهاءًا للقوة، هي التي تمنح الناس، بدرجة ما عن تبني توجهات مناوئة "عبر تشكيل إدراكاتهم، ومعارفهم، وتفضيلاتهم بالطريقة التي تجعلهم يقبلون أدوارهم في النظام القائم للأشياء، إما بسبب عدم استطاعتهم رؤية أو تصور وجود بديل له، أو رؤيتهم لهذا النظام كشيء طبيعي غير قابل للتغيير (شلبي، 2018، ص 48)، وبالعودة الى الطرح البرديوي فإن الممارسات هي إنتاج للإختيار، وهذا ما يؤثت المجال للصراع الاجتماعي لأنها تؤكد على التمايزات وهي المعضلة التي حاول بورديو دومًا تفسيرها إنطلاقًا من أعماله الامبريقية التي كانت ثمرة تأسيسه لمشروعه الفكري السوسيوولوجي إنطلاقًا من الجزائر ووصولًا الى العالمية، حيث كان يؤكد دومًا على أن تقسيمات النظام الاجتماعي من خلال حدّي علاقة الهيمنة والاستغلال، ترتسم وتنطبع في طبقتين مختلفتين من الهابيتوسات، وبما أن الهابتوس هو ما ينتج الممارسات، وبما أن الخاضعين والمهيمن عليهم نظرتهم مُشكلة ومبنية من خلال الهابتوس الذي شيد أركانه المهيمنون، فإن التمايزات التي تؤسس لبنية علاقات القوة سيعاد إنتاجها في كل مرة من طرف الخاضعين، ومن ثم تبدو لهم بنية طبيعية ومقبولة أي مشروعة.

ورغم أن الأمر لا يخلو من محاولة الفاعلين السعي إلى الترفيع التراتبي بالإننتقال الى المراتب العليا وشغلها، ومن ثم رسم صورة أهم عن تلك التي يشغلونها فعليًا، إلا أن الفاعلين الذين يشغلون مراكز متقدمة في مواقع الهيمنة سيحاولون بدورهم التأثير في تمثل الآخرين للحقل بهدف فرض تصورهم ورؤيتهم المهيمنة كتصور مشروع بل ووحيد "فالحقول الاجتماعية حقول سلطة، لكنها أيضًا حقول صراع من أجل تغيير حقول السلطة هذه أو الحفاظ عليها (أحجيج، 2018، ص 118).

ديفيد سوارتز يؤكد أن الأنساق الرمزية تمثل شيفرات توجيه عميقة يشترك فيها جميع الفاعلين، ولهذا فالأنساق تعمل في آن معًا كأدوات للإتصال كأدوات للمعرفة كأدوات لكل من المعرفة والاتصال، وبالإسقاط على المنظمة، فإن استعمال ألفاظ تحط من قيمة العاملين وتقديرهم لذواتهم، تعمل على توكيد التمايزات من خلال لغة الإتصال المستعملة، وترسخ للهيمنة من خلال الممارسات التي سوف يُبينها الهابتوس الخاص بالعاملين "إن الأنساق الرمزية السائدة تقدم التكامل للجماعات المهيمنة، والتمايزات والهيرواركيات من أجل تراتب الجماعات

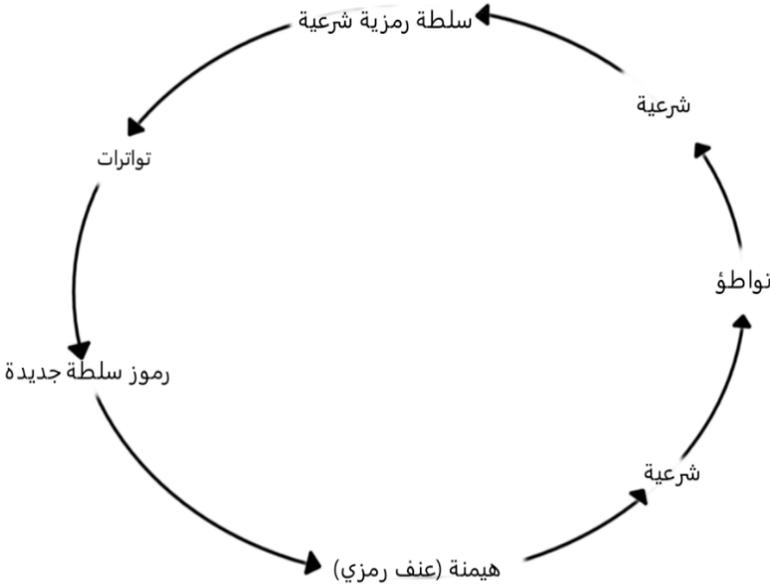
وإضفاء الشرعية على التراتب الاجتماعي، عن طريق تشجيع الخاضعين أو المسيطر عليهم لقبول الهيراركيات والتمايز الاجتماعي القائم، ولهذا فإنها تقوم بعملية سياسية (سوارتز، 2015، ص 123)، ويؤكد ديفيد سوارتز أن جميع الفاعلين يشتركون في مجموعة من الخطط التصورية، والتي تكون بدايات تموضعها من خلال المتضادات أو المتقابلات المستخدمة في التصنيف والتمييز من قبيل (عادي/مميز، قوة/خضوع، سلطة/تبعية... الخ)، إنها تمثل إسمنت البناء للتصنيفات اليومية في الحياة الاجتماعية، وهي بتضمينها في اللغة العادية، إنما ترتبط في نهاية الأمر، بإستقطاب ثنائي جوهري يتضمن ثنائية المهيمن والمُهَيَّمَن عليهم، وبالتالي هي المآل النهائي لجميع المتقابلات الثنائية.

وبورديو يهدف الى الكشف عن هذه البنية الخفية للهيمنة والخضوع في الحياة الاجتماعية كما تقدم، فمثلاً المتعارضة والمتقابلة الثنائية (خفيف/ثقيل) أو المتعارضة (تخطيط فكري/جهد بدني)، تحيل مباشرة الى الثنائية القطبية مهيمن ومهيمن عليه، فالأولى تشير ضمناً الى التخطيط والفكر والتنسيق وهي كلها وظائف إدارية يضطلع بها المدراء والمسؤولون، بينما تحيل لفظة ثقيل، ولفظة جهد بدني الى العمال في قاع المنظمة، هذه المتعارضة وغيرها يمكن أن تستخدم بمعاني مختلفة في عوالم اجتماعية مختلفة، ولكن جميعها تشير ضمناً الى المتعارضة الثابتة والأكثر جوهرياً بين المهيمن والمهيمن عليهم، وبالتالي هي تعمل على مَوْضعة التمايزات على خريطة المنظمة بين الجماعة التي تُسَيِّس هذه الثنائيات بإستخدامها لتأبيد وتعزيز مواقعهم، وبين جماعة العاملين الذين تُمارس عليهم مثل هكذا أساليب وتأثيرات رمزية، فتنعكس على رؤيتهم وتقديرهم لذواتهم، وفي المحصلة النهائية تظهر في ممارسات التراخي والصمت التنظيمي وإغتراب الحافزية وغياب الإستغراق الوظيفي، والنتيجة المؤكدة إلتزام إغترابي للعاملين بعيد كل البعد عن الإلتزام الصميمي: "إن إعادة إنتاج سلطة العمل لا تتطلب فقط إعادة إنتاج مهاراته، ولكن أيضاً إعادة إنتاج خضوعه، للايدولوجيا الحاكمة للعمال، وإعادة إنتاج القدرة على التلاعب بالايديولوجيا الحاكمة بالشكل الصحيح لعاملِي الإستغلال والقمع، حتى يتمكنوا هما أيضاً من توفير سيطرة الطبقة الحاكمة عبر الكلمات ومن خلالها (سبيفاك، 2020، ص 21).

إذن تمنح السلطة الرمزية الشرعية للفاعلين المهيمنين، وبفعل هذا المنح فإنهم يستثمرون مواقعهم في علاقات القوة، ورساميلهم المحصلة من مواقعهم التي يشغلونها فيستأثرون بالقوة والهيمنة على الآخرين الذين أبعدوا من فضاءات القوة ويتجلى هذا الأمر من خصيصتين، الأولى أن المواقع المنتزعة لا تبدو أنها منزوعة بالقوة، والثانية أنه معترف بهذه المواقع على أنها غير

ذلك، أي غير منتزعة بالقوة، أي أن هذا الانتزاع يبدو وكأنه أمر طبيعي، وهذا ما يديم تأييد الهيمنة وإستدامتها، لأن الجهل بتقنيات الهيمنة والتراتب تدفع المهيمن عليهم الى تواطؤ يعدم فيه الوعي بالتواطؤ والاذعان، فتكتمل دائرة الشرعية عندما ينخرط المهيمن عليهم بتواطؤهم في الانخراط، وفي هذه الدائرة كل مكون يحيل الى الآخر في سلسلة مستحكمة، لا تتبين بدايتها من نهايتها، كما يتضح في الشكل:

الشكل رقم 17: دائرة الهيمنة الشرعية



المصدر: الكاتب اعتمادًا على الأدبيات المتوفرة حول بورديو وأعماله.

فالتواطؤ يحيل الى جعل السلطة الرمزية شرعية، وهي بدورها من خلال ممارسات الفاعلين المهيمنة والمجحفة، ومن خلال تطلع المهيمن عليهم الى تحسين مواقعهم في خريطة الحقل والفضاء الاجتماعي ككل تحيل الى جملة من التواترات والصراعات، مما يستدعي تقنيات ورموز سلطة جديدة والتي تسعى بدورها الى الهيمنة باستعمال العنف الرمزي والذي يحيل من خلال تواطؤ الخاضعين الى شرعية جديدة وهكذا تأبد الشرعية وتستديم في دائرة مغلقة لأن البنى الإدراكية التي يطبقها الفاعلون في معرفتهم العملية للعالم الاجتماعي تستدمج البنى الاجتماعية

وتجسدها، "إن البنى الاجتماعية تصبح مستدمجة في البنى الإدراكية للأفراد والجماعات الذين يقومون بعد ذلك بإنتاج النظام الاجتماعي عفويًا عن طريق تصنيف العالم الاجتماعي بذات الفئات التي تصنفهم بها (سوارتز، 2015، ص 126) ولأن السلطة الرمزية ستحاول إضفاء الشرعية على العلاقات بكل مكوناتها الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، فإنها بذلك تساهم في عملية إعادة إنتاج بينجيلية^{*} للترتيبات اللامساواتية وهذا ما يتيح للهيمنة أن تتأبد عن طريق إنتاج وإعادة إنتاج البنى.

^{*} البينجيلية، أي بين الأجيال من خلال تأييد الهيمنة عبر إعادة إنتاجها من خلال الأنساق الرمزية والتمثلات التي تؤيد التمايزات وموضعها في خريطة الجسد الاجتماعي من جيل إلى آخر على أنها أمر طبيعي وشرعي.

.IV

ميكروفيزياء السلطة عند ميشال فوكو

يذكر جون سكوت في كتابه "خمسون عاما إجتماعيا أساسيا" أن ميشال فوكو يعد أهم المفكرين خلال القرن العشرين، ولأعماله بالغ الأثر في تخصصات متنوعة ومنها علم الاجتماع، وجميع الدراسات التي قام بها فوكو، والمتضمنة لقضايا مثل الطب والجنون، والمعرفة، والمراقبة، والمؤسسات والجنسانية، تناولها علماء الاجتماع من قريب أو من بعيد "وبالرغم من أن فوكو لم يكن عالم اجتماع، فإن أعماله تتناول بعض القضايا المحورية في علم الاجتماع (سكوت، 2009، ص 290).

بداية ينبغي التأكيد أن ميشال فوكو يتشاطر في رؤيته مع بيار بورديو للسلطة، حيث يرى أن هذه الأخيرة، يتم تقبلها طالما أن آليات اشتغالها ظلت متوارية، ويؤكد على مفارقة عجيبة، فهو يرى أن السلطة طالما اعتبرت نفسها تبدأ من الحرية ومن خلال الحرية - حرية الاختيار - وبالتالي لا يمكن المساس بها، فأصبح هذا اللبوس الذي تدعيه قيّدًا ويجمل قبجها، وهو ما يهد لتقبلها وتقبل شرعية ممارستها، جيل دولوز في كتابه "المعرفة والسلطة مدخل لقراءة فوكو" يرى أن السلطة عند فوكو ليست شكلاً متجسداً كالدولة مثلاً، وليست علاقة بين شكلين كالمعرفة، وهي كذلك ليست مفردة، بل ترتبط بقوى أخرى، وإن كانت كل قوة هي أصلاً علاقة، أي هي سلطة، لذلك يؤكد أن السؤال "ما السلطة؟" أو "ما مصدرها أو أصلها؟" قد لا يكون صائبًا " بل ينبغي بالأحرى أن نتساءل عن الكيفية التي تتحقق بها، أو كيف تمارس نفسها وتظهر الى الفعل؟ (دولوز، 1987، ص78).

إذن فوكو لا يهتم ببحث وتتبع أصول السلطة وأسبابها وماهيتها، فهو يرى أن الانشغال باستجواب السلطة يفوت علينا وينسينا أهمية النظر الى الآليات الصغيرة والتافهة لكن المعقدة في كيفية ممارسة السلطة، وهذه الممارسة إذن لا تتطلب وليست في حاجة الى نظرية تتقضى من خلالها مفاهيمها وتصوراتها وتبين خصائصها كما يجب أن تُمارس، بل الأهم من ذلك كله

هو النظر إليها كما تُمارس فعلاً في الواقع بدون مساحيق، فهي لا تنطلق من حدودها الأولية وإنما من العلاقة السلطوية بوصفها تُوَطر العناصر التي تركز إليها، بمعنى أن فوكو يتجاوز النظرة الكلاسيكية، فلا ينظر لها باعتبارها إمتياز يتجسد في علاقات التبعية (رئيس ومرؤوس)، بل يتعامل معها بوصفها " نوعاً من المحايثة الإجرائية، فهي استراتيجية لأنها ليست ملكاً لأحد، وهي محايثة لأنها تنتشر، أو تُبث في مفاصل المجتمع كله، وهي إجرائية، لأنها تعكس مجموعة من الإجراءات الخفية والمعلنة في الوقت ذاته (أبوخاص، 2017، ص75).

إنه يركز بحثه على السلطة التي تستهدف إخضاع الأجساد فتضبطها وتجندها وتطوعها، إنها السلطة التي أضحت الحياة في ذاتها محوراً من خلال إدارة مجمل عمليات الممارسة فيها، وهي - أي السلطة - توظف أدوات الضبط وتحتكرها لشرعنة الاعتراف بها كوضع طبيعي، ورغم أن علاقات السلطة تبرز من خلال المنظمات باعتبارها الوجه البارز للمجتمعات الحديثة، ورغم أن آلياتها تبدو واضحة من خلال الإجراءات والقواعد الرسمية والتنظيمية، لكن السلطة الحقيقية مبثوثة في كل مفاصلها ومستوياتها، وهي تُمارس بأساليب وتقنيات يصعب التعرف عليها وتتبعها، لذلك يركز فوكو على البحث الدقيق والمصغر، أو كما يطلق عليه ميكروفيزياء السلطة، مع إقراره أن لا يتم النظر الى لفظ "ميكرو" على أنه تصغير وتقزيم لأشكال كبرى، أو أشكال دقيقة مجهرية لا تُرى ولا يُعبر عنها، إنه ميدان آخر، فُط وأسلوب مختلف من العلاقات، إنه روابط متحركة نقاط مبثوثة في كل المفاصل والمستويات لا تقبل التحديد في مكان واحد، إنها كما وصفها جيل دولوز ممارسة شبه صماء وشبه بكماء وشبه عمياء.

وصف مفاعيل السلطة ونتائجها وانحناءاتها كان هو الشغل الشاغل لميشال فوكو، فمفهومه* إذن للسلطة مغاير وثنوي، فقد لاحظ فوكو أن المجتمعات وخاصة الغربية حاصرت أفرادها في شراك شبكة ضيقة من العلاقات التي تشدد الرقابة على تحركاتهم ونشاطاتهم، وهي تعمل على أساس أنها مجتمعات تنظيمية وعقلانية ورشيده، لذلك فإن الانتظام أصبح يسم نوعاً مختلفاً من العلاقات، حيث أصبحت شبكات المراقبة فُط أساس لممارسة السلطة، اخترق

* مفهوم السلطة يختلف كثيراً عند فوكو ونظرته نظرة مغايرة تماماً للمهتمين بحقل السلطة وإشغالاتها، فهو بعيد عن النموذج الدوركايي الذي " يرد فيه الظاهرة الاجتماعية في كليتها إلى نوع من السلطة الضابطة الملزمة، سواء أكان ذلك على مستوى السلطات الحاكمة أو على مستوى المؤسسات الدينية والأسرية (الكردي، 1992، ص ص، 413-414)، وعلى النموذج الفيبري القانوني، كما تطرقنا إليه والذي يربط بين السلطة والشرعية ويردهما دوماً إلى دور السلطة المركزية وما ينبثق عنها من قوانين وتشريعات.

مختلف المؤسسات بتوجيهها لتركز في هيئة إخضاع ونجاعة في آن واحد عبر الاستثمار السياسي للجسد، والذي " يرجع بالأساس إلى شكل تنظيمي متفشي فرض خصوصيته ضمناً، وذلك ببناء جهاز حربي يوجه المهارات البدنية المطلوبة ويمكّن من مراقبة الفضاء والمكان ويخلق عند الفاعل علامات البيعة التي تُظهر حسن نيته وإرادته (لوبروتون، 2014، ص 151)، لذلك لم يدرس فوكو مؤسسات مثل السجون والمدارس والمصانع، وإنما درس استراتيجيات السلطة التي تتبناها الأجساد في علاقتها بهذه المؤسسات وغيرها، فهو يرى أن الجسد غارق في الحقل السياسي، فعلاقات السلطة تعمل فيه ومن خلاله عملاً مباشراً فهي توظفه، وتطوعه، وتقومه، وتعذبه، وتجبره على تأدية أعمال ومهمات، وتطالبه بدلالات، وهذا التوظيف السياسي للجسد يرتبط وفقاً لعلاقات معقدة ومتبادلة، باستخدام اقتصادياً إلى حد بعيد كقوة إنتاج، يُزود بعلاقات سلطوية وسيطرة، ويؤكد أن الآليات والطرق السلطوية، قد أثرت حتى على مستوى السيرورات الاقتصادية والقوى التي تشتغل فيها وتُعاضدها - وهو هنا يشترك مع بورديو في هذا المنظور - فتظهر كعوامل فرز للتراتب الاجتماعي، بتأثيرها على علاقات الإنتاج والسيرورات الاقتصادية المصاحبة.

فوكو إذن يرى أن الهم الأكبر لما يصفه بالتشريح السياسي للجسد هو الاستعمال الشامل لكل الموارد البدنية والمعنوية، من خلال اختياره للسجن كشكل مُركز أو كوسط تكون فيه كل انتظامات الجسد مجتمعة وصارمة، ففي دراسته الدقيقة للسجن في كتابه الشهير "المراقبة والمعاقبة ولادة السجن" أكد فوكو أن الانتظامات تعود إلى القرنين السابع والثامن عشر لتتأسس وكأنها قواعد للسيطرة، تهدف إلى توليد النجاعة والطاعة في آن واحد، ومختلف الأجهزة التي تولدت عن هذا التشريح السياسي للأجساد لا تتأسس في أنظمة السجون فقط، بل تشمل كذلك المستشفيات والمدارس ودرجة أكبر المصانع، والهدف دائماً تطويع الجسد الاجتماعي، لذلك من أجل تقصي سيرورات هذا التطويع والاختضاع الممنهج، يرى فوكو أن تجليات الحدائث بوصفها فرض انضباط قسري على الجسد، تشيد المؤسسات والأدوات اللازمة والقادرة على قهر الجسد بواسطة ما يطلق عليه آلات الانتاج الاجتماعي، ويكون الاستغلال متعلقاً بالأجساد، فهي لا قيمة لها إن لم تكن نشطة ومتحركة ومتفاعلة والأهم من كل ذلك منتجة.

1- مفاعيل السلطة وأولية الانضباط

يؤكد فوكو أن التشريح السياسي للجسد وتكوينه كقوة عمل لا يستقيم أمره، إلا إذا أُخذ ضمن نظام استعباري، من خلال تسييس الحاجة وجعلها أداة للإنتظام، محسوبة ومستخدمة بعناية شديدة، وبالتالي لا يحصل النفع من الجسد، إلا إذا كان منتجاً ومُسترقاً في آن واحد،

"إن الأمر يتعلق نوعًا ما بميكروفيزياء السلطة، تستعمله الأجهزة والمؤسسات، ولكن حقل صلاحه يقع نوعًا ما، بين سير الأعمال هذه، وبين الأجسام بذاتها، بما فيها من مادية ومن قوى (فوكو، 2022، ص 54)، إنها أشكال من القسر وترسيمات ضغط وإجبار، يعاد تطبيقها مرارًا وتكرارًا، إنها ممارسات، جداول توقيت انضباطية، نشاطات منتظمة، حركات مُعادة، بإختصار إنها سلطة تمارس قوتها باستمرار حوله وعليه، وجوهرها الذي تركز عليه، هو أن يتركها تشتغل في ذاته بصورة آلية، إنها بتعبير فوكو الذات التي يجري التلاعب بتمثلاتها، والجسد الذي يجري تقويمه واخضاعه، "ويصبح الجسد ساحة للصراع وجائزة له، وليس في الجسد من ثابت يمكن أن يتخذ كأساس للتعرف على الذات، أو لفهم الآخرين، بل يقسم الى كسور بواسطة أرقام العمل والراحة والعطلات (صفار، 2017، ص 58).

إذن تتوقف فائدة الجسد ونفعه وخضوعه، على إدراجه كقوة منتجة، أو قوة للعمل من خلال تطويعه، فكلما كان منتجًا ومذعنًا كانت طاقاته وقواه مجزية ومفيدة، نتيجة لهذا تقوم عملية الاخضاع والتطويع الممارسة من خلال الحركات المدروسة والمنضبطة، بإستبدال الجسد الطبيعي بأخر ميكانيكي، يتم التحكم فيه وفي طاقاته، من خلال عمليات محددة ومدروسة لها إنتظامها وشروطها، وإيقاعها، وهي تعمل من خلال اتجاهين متعاكسين، زيادة إستنفاد الطاقات الزائدة للإنتاج، وخفض ذات الطاقات من زاوية الطاعة والإذعان، فيجري زيادة قدراته وزيادة خضوعه.

عالم الاجتماع والأنثروبولوجي الفرنسي دافيد لوبروتون في كتابه "سوسولوجيا الجسد" يؤكد أن من أهم التوجهات التي من خلال مجهوداتها المتناسقة أضفت على الانتظامات سلطة العمل والمراقبة، " نجد الزيادة في قوة الانتاج، وظهور قيود على التمردات الشخصية، وكذا الضغوطات المرنة والناجعة على حركات وُسْمك الجسد (لوبروتون، 2014، ص 152)، فيجري تطويع الجسد وإرتئانه من خلال ممارسة القوة التي تنتج جسدًا من المعرفة كما يقرر فوكو، وذلك النمط من المعرفة يُوسع تأثيرات القوة على الروح التي يتم إنتاجها "حول وعلى وبداخل" الجسد من خلال ممارسة صنوف القوة عليه، وبهذا تصبح الروح فضاء متناقض داخلي وخارجي في نفس الوقت، في الفضاء الخارجي عبر العلاقة بين الجسد والمراقب، ومن يراقبه ويتتبع أدق حركاته، فتتحول الى ميكانيزم داخلي يفرض على الجسد من الداخل تطويع وضبط سلوكه، وهذا ما أكده فوكو أن الإنسان الذي تدعي الحداثة أنها حرته، إنما هو في حد ذاته أثر وانعكاس لعملية إخضاع أكثر عمقًا بكثير من وجوده هو نفسه، "يمثل الانضباط أبرز التكتيكات الميكانيكية فنًا في التعامل مع الجسد، لا يهدف فحسب الى تنمية مهارات الجسد، أو حتى

تكثيف خضوعه، بل يرمي الى صياغة علاقة دائرية، داخل الجسد، تعمل ميكانيزماتها على جعل الجسد أكثر خضوعاً وطاعة (صفار، 2017، ص 78)، إذن الانضباط بالمعنى الفوكوي هو تشريح سياسي يهتم بأدق التفاصيل، فعن طريق الآليات شديدة الدقة يحول الانضباط كل شيء الى كشف حساب بتعبير محمد صفار في كتابه "تفكيك مفهوم القوة عند ميشال فوكو"، وعن طريق تعليمات وتوجيهات تبدو بسيطة بل وفي غاية البساطة والسهولة، لكن هي في حقيقتها في غاية النباهة، يمتلك الانضباط القدرة على النفاذ للجسم واقامة تعديلات شديدة الدقة عليه، وتُوطن تلك التفاصيل لزيادة كفاءة وأداء الجسد من جهة وممارسة السيطرة والتطويع عليه من جهة أخرى، فتجعله مرتهناً لتلك التفاصيل والحركات، يؤكد فوكو "إذ من أناقة الانضباط أنه استغنى عن هذه العلاقة المكلفة والعنيفة حين حصل على مفاعيل نفعية على الأقل بمثل منافع الاستعباد (فوكو، 2022، ص 190) واللحظة التاريخية كما يقرر فوكو للإنضباطات هي أنها لا تهدف فقط الى تنمية مهارات الجسد، ولا زيادة تبعيته فقط، بل تكوين علاقة من شأنها ضمن ذات الأولية، جعل الجسد أكثر خضوعاً وطاعة بمقدار ما هو مفيد ومنتج، "لقد دخل الجسد البشري ضمن آلية للسلطة تنقب فيه، وتفكك مفاصله وتعيد تركيبه (فوكو، 2022، ص 190)، فإنضباط الجسد هو الحيز العملي المناسبي للأداء المطلوب بدقة، فيقيم بذلك أفضل تنسيق وارتباط بين الجسد أو جزء منه وبين الآلة أو الأداة التي يستعملها الجسد للقيام بالحركات والمهام المرجوة والمطلوبة "تقنيات دقيقة دائماً، صغيرة غالباً، ولكنها ذات أهمية، لأنها تحدد نموذجاً من التوظيف السياسي والمفصل للجسد، وتحدد ميكروفيزياء جديدة للسلطة (بغورة، 2015، ص 220) فوكو في تحليله العميق والنافذ، ذهب الى أبعد من ذلك، فهو يرى أن فوق كل سطح للآلة أو الأداة التي يحركها الجسد تتدخل سلطة تربط بينهما، فتتولد أعماق أنواع التبعية، التي أصبحت تكتفي بالإشارة، أو التعبيرات، فينسب الجسد طائناً مذبذباً، وهكذا فإن هذا التشريح السياسي للجسد ولتفاصيلاته الدقيقة هو أيضاً ميكانيك سلطة بتعبير فوكو، يحدد طريقة التسلُّط على الأجساد، والأدهى أن الأمر لا يتوقف عن تحقيق المطلوب منهم

* هذه الأساليب استخدمها فريدريك تايلور من خلال مبادئ الإدارة العلمية بما يعرف بالحركة والزمن، حين تم إخضاع العمال لحركات مدروسة ودقيقة، انتزعت منهم خيراتهم التي إكتسبوها، واحترافيتهم التي كانوا يفخرون بها "وهكذا فإن كل فرد تم حرمانه من كل معلّم مهني، سيجد نفسه وحيداً، أعزلاً، وقد قذف به مجدداً الى تاريخه (الشخصي، وصداماته، وقلقه)، لم تعد لديه حماية الشبكة التي تمثلها المهنة والمؤهلات لتوجيه نشاطه وفكره وإحاطتهما (لينهارت، 2020، ص 196).

فقط، بل لكي يتصرفوا كما يُراد لهم، مع التقنيات والآلات، بسرعة وفعالية محددة بدقة "إن الانضباط يصنع هكذا أجسادًا خاضعة وملتزمة، أجسادًا طيعة، فالانضباط يزيد في قوى الجسد (بالمعنى الاقتصادي للمنفعة) ويقلص هذه القوى بالذات (بالمعنى السياسي للطاعة) (فوكو، 2022، ص 191)، وبإلها من مفارقة عجيبة تستنفذ طاقات العامل البدنية وليتها تكتفي بذلك بل الأمر يتعدى إلى ذاته وروحه.

2- المكان كفضاء للتطويع

فوكو من خلال تحليل نظم عدة كالسجون والمستشفيات والمصانع وغيرها والتي يسميها بالمؤسسات الانضباطية، كان يدرك أنه لا يسعى إلى مسألة التأثير لمختلف هذه المؤسسات، وما تتميز به كل واحدة عن الأخرى، بل يروم تعيين التقنيات الأساسية، والترتيبات التسلسلية للانضباط والإخضاع، فهذه البناءات لم تُبنى جزافًا، بل نُظمت ووضعت من خلالها فضاءات مركبة، بطريقة هندسية بنائية، ووظيفية تراتبية، بحيث تضمن أفضل أداء ومعه تؤمن أفضل مراقبة، وتنظيم للوقت والتحركات، باختصار لقد تم إدماج الفن المعماري في عملية السيطرة والإخضاع، حيث يخفي المعمار بين جنباته آلة كاملة للتحكم، إن تاريخ ممارسة القوة هو نفسه تاريخ هذه الفضاءات والأبنية يؤكد فوكو "إنها فضاءات واقعية لأنها تتحكم باستخدام الأبنية والقاعات، والمفروشات، ومثالية لأن هذا الترتيب يعكس خصوصيات وتقنيات وتدرجات (فوكو، 2022، ص ص 202-203).

والشكل الأوضح لهذه البناءات والفضاءات تكلم عنه فوكو بإسهاب وتفصيل في كتابه "المراقبة والمعاقبة ولادة السجن"، هو التصميم الذي وضعه الانجليزي جيرمي بنتام والمسمى بالبانوبتيكون* والذي استوحى منه فوكو تصوره للسلطة ومفاعيلها، وقد صار هذا النموذج هو المفضل لتصميم المدارس والمستشفيات والثكنات العسكرية، وحتى المصانع في تفصيلات مأخوذة منه، وهذا النموذج مقام على النحو التالي، في المركز يوجد برج ضخم تخترقه نوافذ كبيرة تطل على داخل الحلقة المحيطة بالبرج وهي على هيئة بناء دائري مقسم إلى غرف، يمتد كل منها بعرض البناء الدائري، وكل غرفة لها نافذتان، إحدهما تطل على نوافذ البرج والأخرى

* يرى عالم الاجتماع البولندي زيغمونت باومان في كتابه "المراقبة السائلة" أن البانوبتيكون كان وسيلة حديثة وأساسية للتحكم والسيطرة، بمنح الحركة بين السجناء وتسهيلها للمراقبين "واقع الأمر أن مشروع البانوبتيكون كان باهظ الكلفة، وكان الغرض منه تيسير التحكم عبر ترتيب شبه دائري للزنازين بحيث يستطيع "المراقب" في مركز الدائرة أن يرى ما يحدث في كل زنزانة، بينما لا يراه السجناء (باومان، ليون، 2017، ص 28).

موجهة للخارج للسماح لأشعة الشمس بالنفاذ للغرفة، حتى تظهر للمراقب بكاملها، البانوبتيكون إذن ومن خلال هذا التصميم يرتب وحدات المكان، بما يجعل شاغل الغرفة مرئيًا وظاهرًا بشكل دائم للناظر من البرج، والذي سيظل غير مرئي أو خافيًا بالنسبة لنزلاء الغرف، وبفعل الضوء المعاكس، يُمكن البرج رؤية حتى الظلال الصغيرة الموجودة في الغرف ومن البرج يستطيع المراقب أن يترصد الغرف التي يقف في كل واحد منها، شاغل تلك الغرفة، منفردًا، منعزلًا، وقبل هذا وذاك مرئيًا وظاهرًا، فهو لا يستطيع أن يعرف ما إذا كان مراقبًا في لحظة من اللحظات أم لا، وهذا ما يجعله يشعر حتمًا بأنه دائمًا مراقب وفي كل لحظة وكل حين، وهذا ما يغرس في ذهنه ووجدانه رهبة القوة والسلطة الخفية التي تحيط به من كل حذب وصوب، بينما لا يمتلك هو حلاً سوى الإذعان، "يوشي هذا الشكل على أن السلطة يجب أن تكون منظورة وغير ملموسة، ومثل آلة متقنة تصنع مفاعيل متجانسة للسلطة، وذلك انطلاقاً من رغبات مختلفة، قابل لاستخدامات متعددة، بحيث يستعمل لإصلاح السجناء، والعناية بالمرضى، وتعليم التلاميذ، وحراسة المجانين، ومراقبة العمال (بغورة، 2015، ص 221).

يرى ميشال فوكو أن مفاعيل القوة تخلق أنواعاً مركبة في هذه الفضاءات، فهي فضاءات هندسية ووظيفية وهيراركية، توظف أدوات للضبط والإخضاع وتحتكرها، لإنتاج حالة من الاعتراف الطبيعي بهذه السلطة، ويصف فوكو هذه الأدوات والتقنيات التي توظف للمعمار بإسهاب، نورد منها بالإسقاط على المنظمة والمصنع ما يلي:

التربيع

لكل عامل مكانه وفي كل موقع عامل، وبذلك ينقسم الفضاء الانضباطي الى عدد عناصره الموزعة، ترتيب الفضاء بهذه الصورة المفصلة يجعل من الممكن معرفة الحضور والغياب بسهولة، وتحديد مواقع العاملين بأريحية.

الإغلاق

حيث كل مكان مختلف عن غيره، فالمصنع مختلف ومغلق ليجسد مجالاً حرّاً للقوة والسلطة الانضباطية، فيؤدي تجميع العمال تحت سقف واحد وتحت أعين المراقبين الى زيادة درجة التحكم في قوة العمل، وخفض انتهاك الوقت والحركات الزائدة، وحتى السرقات التي قد تحدث.

المواقع الوظيفية

حيث تستغل الفضاءات المفتوحة لأكثر من استخدام، بما يتيح الاستخدام الأمثل والنافع للمكان، وتُقسم فضاءات المصنع الى مواقع وظيفية تُؤدي في كل واحدة منها عملية أو نشاط

مخصوص دون غيره، وهذا يتيح مراقبة أفضل لسرعة ومهارة أداء كل عامل ومقارنته بالآخرين في نفس النشاط والمكان.

التراتبية والتدرج

وهو الموقع الذي يشغله كل عامل في عملية التصنيف، فالوحدة الرئيسية في هذه التراتبية هي الدرجة، وبذلك يتيح تدرج الأجساد الفردي من خلال تدويرهم وتوزيعهم، لشبكات القوة والسلطة المبتوثة في كل مكان لممارسة عملية الرقابة والسيطرة والتقييم والعقاب.

الرقابة على النشاط

وتتخذ هذه التقنية أشكالاً مختلفة كالجداول الزمنية، والتي تظهر بالأساس في تنظيم وقت العمل، ووقت الأكل، ووقت الراحة، بحيث أن كل حركة وسكون محسوبة بدقة متناهية، ومرئية بالنسبة للمراقبين والمشرفين، فتتداخل مع أشكال التطويع المكانية، لتركيز السلطة في عقول ونفوس العمال، زمانياً ومكانياً، "إذ أن مراقبة العمل تتطلب أيضاً مراقبة استعمال الزمن عند الفاعلين المعنيين، والانجاز الحركي للفعل يتشكل من مجموعة مكوناته المتتالية التي تتضمن الارتباط الكامل للجسد مع الحركة للوصول الى أحسن مردودية (لوبروتون، 2014، ص 153)، إذن من خلال تشريح فوكو لمفاعيل وتقنيات السلطة من خلال سطوة المكان والمعمار أصبح هذا الفضاء الهندسي، لا يُنظر اليه على أنه تصميمات يوتوبية، بل أثر وانعكاس لعلاقات وآليات التطويع والارتهان والاضعاع الممنهج.

.V

تحليل السلطة الرمزية لبوردو وفوكو بالإسقاط على المنظمات

في الأخير يتضح لنا من خلال تناول مفاعيل السلطة الرمزية، أن المنظمات فضاءات ديناميكية تتشابه فيها علاقات السلطة والمعرفة بصورة معقدة، تُنتج التمايزات بين الأفراد وتُعيد تكريسها بطرق رمزية غير مرئية، ورغم الخطاب الشائع الذي يصور المنظمات كمؤسسات عقلانية تُدار وفق مبادئ الكفاءة والشفافية، إلا أن التمايزات التي تُنتجها تُعبر عن ديناميكيات سياسية واجتماعية تخدم مصالح فئات معينة، تُسهم بها السلطة الرمزية في إدامة هذه التمايزات داخل المنظمات، ورأينا، كيف تمارس عند بوردو بوصفها عنفاً ناعماً يُنتج ويُشرعن التمايزات الاجتماعية من خلال اللغة، الرموز، والمعايير، أما فوكو، فيُقدّم السلطة بوصفها متغلغلة في الخطاب والمعرفة، فتُنتج ذاتاً منضبطة من خلال آليات مراقبة وتحكّم ناعمة ودقيقة لكنها فتاكة .

فُتحدّد المعايير التنظيمية وفق مصالح الفئات المهيمنة، مما يُقصي الأفراد الذين لا يتماشون مع هذه المعايير "الرمزية"، هذه المعايير تسييس لإقصاء وإدامة الهيمنة، في تواطؤ رمزي غير واعٍ، يجعل الأفراد يقبلون بهذه التمايزات لاعتقادهم بشرعيتها، مما يؤدي إلى إعادة إنتاج الهيمنة دون مقاومة، ويُخفي الطابع المسيس للنظام القائم، فمن خلال المراقبة والانضباط الذاتي، تُحول السلطة التنظيمية الخطاب إلى أدوات ذاتية يضبط الأفراد بها أنفسهم، تماشياً مع معايير وُضعت أساساً لإقصائهم، هذه المعايير لا تُنتج فقط تمايزات، بل تُسهم في إدماج الأفراد في منظومة تُخدم هيمنة القلة، وعن طريق التلاعب الرمزي بالشرعية، تُقدّم التمايزات على أنها طبيعية أو موضوعية، مما يحجب حقيقة كونها ناتجة عن تسييس واعٍ للموارد التنظيمية والمعرفية.

تُعد السلطة الرمزية، أداة خفية ومتوارية، لكنها قوية في تشكيل الوعي والسلوكيات داخل المنظمة، إدامة وخلق التمايزات في المنظمات، لتقصي وجهة نظر بيار بوردو وميشال

فوكوللسلطة، يقتضي فهمًا معمقًا لأطرهما النظرية، خاصةً فيما يتعلق بالسلطة والمعرفة والعنف الرمزي وفيما يلي توضيح لهذا التأثير من منظور كل واحد منهما:

1- منظور بورديو

السلطة الرمزية كعنف رمزي: يُعرّف بورديو السلطة الرمزية بوصفها عنفًا ناعمًا يمارس بطرق غير مباشرة وغير مرئية، لكنه فعّال في تشكيل الواقع الاجتماعي وإعادة إنتاجه في المنظمات، تتجلى هذه السلطة من خلال التحكم في الرموز والمعاني (كاللغة، اللباس، الطقوس، المفردات التنظيمية، كما تمارسه المنظمة عبر خطابات تبدو محايدة أو طبيعية، مثل تبرير التراتبية الوظيفية أو معايير التقييم، والتي تخفي تحتها مصالح سلطوية، فمثلاً، قد يُقدم خطاب التميز المؤسسي كمبدأ موضوعي، بينما يُستبعد من خلاله أشخاص لا يمتلكون رأس المال الثقافي والرمزي المناسب.

الحقول والرأسمال الرمزي: المنظمة، وفقاً لبورديو، تُعتبر حقلاً تنافسياً تُمارس فيه السلطة من خلال أشكال متعددة من الرأسمال: الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي، والرمزي، الرأسمال الرمزي - كاللقب الوظيفي، الشهادات الأكاديمية، المكانة الاجتماعية - يُستخدم لإضفاء الشرعية على التمايزات داخل المنظمة، وخلق تراتبية هرمية تبدو طبيعية أو مستحقة.

الرموز كأدوات للهيمنة: يرى بورديو أن الرموز (مثل الشعارات، الطقوس المؤسسية، أو حتى لغة الخطاب الإداري) ليست محايدة، بل تحمل قيماً ومعاني تتركس هيمنة الفئات المسيطرة داخل المنظمة، مثلاً، قد تعكس الرموز ثقافة الطبقة الإدارية العليا، مما يجعل الموظفين يتقبلونها كأمر طبيعي دون مساءلة.

إعادة إنتاج الهيمنة: السلطة الرمزية تُسهم في ترسيخ الفوارق الطبقيّة والتراتبية التنظيمية، إذ أن من يملكون هذه السلطة يستطيعون فرض رؤيتهم للعالم على الآخرين، بما يشمل تعاريف مثل النجاح، الكفاءة، أو الجدارة، ما يعزز استمرارية النظام القائم، ومن خلال ما يعرف بإعادة الإنتاج الاجتماعي تستخدم المنظمات كذلك الخطاب والرموز لإعادة إنتاج البنى الاجتماعية، مثلاً، قد تعزز المؤسسة التعليمية خطاباً يفضل خريجي جامعات معينة، مما يعيد إنتاج التفاوت الطبقي، في السياقات التنظيمية، يُعاد إنتاج التمايزات عبر احتكار الوصول إلى الرموز والمعايير.

2- منظور ميشال فوكو

السلطة والمعرفة: فوكو يرى أن السلطة لا تُمارَس فقط من خلال القهر، بل من خلال إنتاج المعرفة وتنظيم الخطاب، في السياق التنظيمي، تُحدّد الأدوار والمعايير والسلوكيات المقبولة من خلال نظم معرفية تنتجها السلطة، وتُجسّد سياسات الموارد البشرية، والتقييمات، والتدريبات.

المراقبة والانضباط: السلطة الحديثة، في تصور فوكو تمارس عبر آليات المراقبة والانضباط، وهو ما يُرجم في المنظمات إلى تقييم الأداء، الكاميرات، نظم الحضور والانصراف، إلخ. هذه الآليات تُنتج ذاتاً مُنضبطة، وتُعيد تشكيل السلوكيات بما يتماشى مع معايير المنظمة.

التمايز كمنتج للخطاب: الخطابات التنظيمية (حول الكفاءة، القيادة، العمل الجماعي) لا تعكس الواقع فحسب، بل تُنتجه، من خلال هذه الخطابات، تُخلق التمايزات (بين المدير والموظف، الذكر والأنثى،... إلخ)، وتُضفي عليها شرعية مومئسة، ومن يُطابق هذه التصورات يُمنح الشرعية، بينما يُقصى الآخرون دون قرار علني بل من خلال حيادية ظاهرية.

الفضاء المادي والتطويح: الرموز المادية مثل تصميم المكاتب الفخمة والأثاث، سور المنظمة، تصميم أماكن العمل التي تتيح مراقبة دورية، اللباس (أصحاب الياقات الزرقاء وأصحاب الياقات البيضاء)، فصل الإدارة عن الموظفين، هذه الرموز المادية تحمل تراتبية مقنعة تنبأ عن تمايزات وتحيزات.

تسييس التمايزات لصالح المهيمين

- احتكار صناعة المعايير التنظيمية المهيمنون يملكون القدرة على تعريف ما يُعدّ مهارة، كفاءة، أو إبداع، وهذه السلطة تسمح لهم بتوجيه الترقّيات، الحوافز، أو حتى الهيكلية التنظيمية بطريقة تحفظ لهم السيطرة.

- شرعنة الفوارق عبر آليات موضوعية، مثل القرارات التنظيمية، التي تُقدّم عادة كقرارات موضوعية (كالترقّيات استناداً إلى الأداء)، لكنها في الواقع مبنية على معايير صُممت لخدمة مصلحة من يملكون السلطة الرمزية.

- عزل المنافسين المحتملين، التحكم في المعلومات، فرص التكوين، أو شبكات التأثير داخل المنظمة يمكن أن يُستخدم كوسيلة لإقصاء من يُهدد مواقع الهيمنة، وهذه العمليات تكون غالباً غير مرئية، وبالتالي وغير قابلة للطعن.

إجمالاً يُظهر تحليل بورديو وفوكو للسلطة الرمزية في المنظمات، أنها تعمل عبر شبكة معقدة من الخطابات والرموز التي تنتج حقائق ومعايير تخدم مصالح السلطة المهيمنة، وهذه الآليات تكون فعالة لأنها غير مرئية، وتُقنع الأفراد بأن الخضوع اختيار حر، بينما هو في الحقيقة نتاج بنى رمزية مُدارة بدقة، فالسلطة الرمزية، كما يراها بورديو وفوكو، لا تُرْسَخ التمايزات فحسب، بل تخلقها وتعيد إنتاجها بطرق دقيقة وغير مرئية وهي بذلك تلعب دوراً حاسماً في تشكيل البنية الداخلية للمنظمات واستدامة الفوارق الاجتماعية داخلها، لذلك تحليل إعادة إنتاج التمايزات التنظيمية وكيفية تسييسها لصالح المهيمنين يتطلب توسيع النظر في أدوات السلطة الرمزية من منظور بورديو وفوكو مع التركيز على الممارسات المهيمنة داخل التنظيمات الحديثة، فالأفراد، بما في ذلك المهيمن عليهم، يقبلون بالتمايزات لأنهم يعتقدون أنها شرعية، فاللغة التنظيمية (مثل: هذا يستحق لأنه كفاء) تُخفي البنى الطبقيّة أو التحيزات البنيوية (كالنوع أو الخلفية الاجتماعية).

تُظهر القراءة التحليلية لبورديو وفوكو أن التمايزات التنظيمية ليست مجرد انعكاس لفروق طبيعية أو كفاءات فردية، بل هي نتاج علاقات سلطة متجدّرة تُمارَس عبر آليات رمزية دقيقة، وهذه التمايزات ليست فقط مُنتجة اجتماعياً، بل تُسَيِّس بشكل نشط لخدمة مصالح الفئات المهيمنة، من خلال احتكار الخطاب، تشكيل المعايير، والتحكم في الموارد الرمزية، والتي تُستخدم لإنتاج شرعية وهمية للفوارق، مما يسمح للمهيمنين بإدامة سيطرتهم من دون مقاومة تُذكر، ومن ثم فإن فهم بنى السلطة الرمزية يُعدّ شرطاً لفهم حقيقي للديناميكيات التنظيمية، ومقدمة لأي مشروع تغييري يسعى لتحقيق العدالة التنظيمية.

المحور الرابع
التسييس التنظيمي وممارسات النفاق

I.

النفاق التنظيمي بين دواعي المصلحة ومسرحة الحياة الوظيفية

أستاذ التحليل التنظيمي والإدارة العامة في كلية ستوكهولم للاقتصاد "نيلز برونسون" وهو مؤلف للعديد من الأعمال والكتب عن اللاعقلانية في المنظمات، يُعد بحثه الذي أجراه على اللاعقلانية في المنظمات عام 1989، عملاً مرجعياً في مجال ما يعرف بالمنظمة المنافقة، وهو يحدد معيار النفاق كضرورة تنظيمية، حيث يستند تحليل برونسون إلى العديد من الملاحظات، وإلى الآليات والوسائل التي تجعل من المنظمة منافية، وذلك من خلال التعامل مع التناقض في الخطابات والقرارات والأفعال، بمعنى آخر "إنه يدعم فكرة أن العلاقة بين القول والفعل، بعيدة كل البعد عن الوضوح في المنظمات، ويُظهر برونسون على وجه الخصوص أن المنظمات لا يجب أن تكون بالضرورة عقلانية، بل على العكس من ذلك، غالباً ما تربط للاعقلانية القرار بالعمل، من خلال تعبئة الفاعلين، أو عن طريق وضع مسؤولية معينة على عاتقهم (Plane, 2008, p p, 111-112)، ويؤكد أن المسؤولين النافذين في المنظمة غالباً ما يتكلمون أكثر مما ينفذون، ويقرر انه "يمكن للمنظمات ان تنتج معايير مزدوجة أو خطاباً مزدوجاً، أي الحفاظ على ايدولوجيات مختلفة للاستخدام الداخلي والخارجي، الطريقة التي تعرض بها الإدارة المنظمة وأهدافها للعالم الخارجي لا يجب ان تتفق بالضرورة مع الإشارات التي يتم نقلها الى القوى العاملة (Brunsson, 1989, p7)، ويرى في موضع آخر إن فصل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، والطقوس والخطاب المزدوج، غالباً ما تكون مهمة وحتى ضرورية في أي منظمة حديثة ترغب في العمل وفق متطلبات العقلانية، وهي في أساسها طرق للتعامل مع التباينات بين المعايير المؤسسية ومتطلبات الكفاءة ويؤكد ان المعايير غير المتسقة يصعب التعامل معها، ويصعب عكسها في نفس الوقت، ويصعب دمجها مع العمل التنظيمي الذي يعتمد بشكل كبير على الاتساق، لكن يمكن " إنشاء نوع من دالة التفضيل عن طريق الموازنة بين المعايير المختلفة، وقد تشكل تحالفاً مهيماً من الأطراف المعنية التي يمكنها التصرف وفقاً

لمجموعة متفق عليها من القيم، ومع ذلك، فإن محاولات تجنب عدم الاتساق ليست دوما ناجحة، وحتى في حالة نجاحها ليست بالإستراتيجية الأكثر فائدة (Brunsson, 1989, p9). النظريات التي تؤكد على الانسجام والتماسك في المنظمة، رغم انها تصف جانبا مهما من الحياة التنظيمية، لكنها تفشل في تفسير أجزاء مهمة من جوانب هذه الحياة، فمن المهم تحديد مدى تمثليها للوجه الذي تختاره المنظمة وعرضه على العالم الخارجي، وتبين كيف انها جزء من عملياتها الداخلية، وبالتالي لا بد من النظر بعناية للطريقة التي تقدم بها المنظمة نفسها للبيئة الخارجية، إضافة الى توثيق ما يعتمل داخل أسوارها وجدانها، والطريقة التي يراها بها الفاعلون المعنيون كي تتمكن من فهم جنوح أعضائها لتصرفات قد تبدو غير ملائمة، كما يحدد نيلز برونسون دائما، ويرى ان الحل قد يكون دمج التناقضات الموجودة في المنظمة مع مخرجاتها التنظيمية، بحيث تعكس الهياكل والعمليات والايديولوجيات التناقضات الموجودة في البيئة حتى يحدث نوع من التناغم لانها تعتمد في جزء كبير من ديمومتها على هذه البيئة الخارجية.

ورغم ان ثقافة كل منظمة هي في جزء كبير منها تعتمد على القيم والأفكار السائدة بين أعضائها، حيث تميل الى امتلاك ثقافة تنظيمية قوية، عندما يميل منتسبوها إلى امتلاك أفكار وقيم متشابهة الى حد كبير، تجعل توجهاتهم تحمل درجة عالية من الإتساق والتماسك، لكن في الغالب وحتى وإن لم تظهر للعيان تكون الصراعات محتدمة بين أعضاء المنظمة، ما يجعلهم يجنحون إلى سلوكيات وممارسات متنافية مع القيم والأفكار الي يعلنونها، في مظهرية خادعة لبوسها النفاق، يقرر برونسون في كتابه السالف الذكر ان الشرعية هي الأساس لبقاء المنظمة، ويمكن إنشاء شرعية المنظمة من خلال مبدئين اثنين، وهما: العمل التنظيمي وعكس التناقضات، مما يوفر أساساً أفضل لمناقشة ظروف المنظمات الواقعية والحقيقية.

ويرى كما بينا في مقارنته للتسييس التنظيمي ان النقيض المثالي لمنظمة العمل هو ما يطلق عليه مسمى "المنظمة السياسية"، حيث ان هذه المنظمة ليس لديها حاجة على الإطلاق لإنتاج عمل منسق، فأساس شرعيتها الوحيد هو أنها تعكس معايير غير متسقة، و لكي تعكس المنظمة السياسية التناقضات في البيئة، يمكنها استخدام التناقضات، ليس فقط داخل مجالات الحديث أو القرارات أو المنتجات بشكل منفصل، ولكن أيضاً بينها، بعبارة أخرى، "النفاق هو نوع أساسي من السلوك في المنظمة السياسية: الحديث بطريقة تليبي طلباً معيئاً، واتخاذ قرار بطريقة تليبي طلباً آخر، وتوفير منتجات بطريقة تليبي طلباً ثالثاً (Brunsson, 1989, p27).

فغالباً ما يحدث العمل في الحاضر، بينما يرتبط الحديث والقرارات بالمستقبل، خاصة إذا كان من المفترض أن تكون غير متسقة مع الإنتاج المتوافر وبالتالي، يمكن استغلال الحديث عن المستقبل لتعويض مصالح معينة مرتبطة بغياب الإنتاج، أو عدم توافره بالحجم المطلوب، وأساس التناقضات في مخرجات المنظمات تعكس التناقضات في البيئة، وبالتالي يمكن أن تساعد في تعزيز شرعية المنظمات. ومع ذلك، هذا لا يعني بالضرورة أن الحديث المزدوج والنفاق هما نتيجة تكتيك واعٍ يتبناه الأفراد أو المجموعات أو الإدارات، فهو قد يعني ببساطة أن الأفراد في المنظمة لديهم قيم ومصالح وأفكار غير متسقة، وأن هذا يؤثر أحياناً على أفعالهم دون وجود نية مؤامرة.

أما الحديث المزدوج والنفاق فهما أيضاً نتيجة طبيعية للتفاعلات بين أصحاب المصالح والأيديولوجيات المتنوعة في المنظمة، فعندما يكون هناك العديد من الأيديولوجيات المتضاربة، يصبح من الصعب تحقيق الاتساق بين الحديث، والقرارات، والإجراءات وبدلاً من ذلك، تميل المنظمة إلى إنتاج مخرجات غير متسقة تعكس التناقضات الداخلية والخارجية كما يؤكد برونسون دائماً.

والتناقضات في الحديث تنشأ فقط لأن كل شخص يتحدث نيابة عن مصالحه وأفكاره الخاصة، أما التناقضات في القرارات والإنتاج فقد تكون نتيجة للمساومات، حيث يتم تلبية مطالب كل طرف جزئياً، علاوة على ذلك قد يكون الحديث، والقرارات، والإنتاج غير متسقة مع بعضها البعض، حيث أن مجموعات مختلفة تشارك فيها في أوقات مختلفة، وقد تختلف قوتهم والظروف الخارجية أيضاً في المناسبات المختلفة، أيضاً، قد يكون الحديث والقرارات تعبيراً عن التفكير بصيغة التمني، بينما قد يكون الإنتاج تعبيراً عما هو ممكن،

في موضع آخر يمكن أن تنشأ التناقضات في الحديث، والقرارات، والمنتجات أيضاً نتيجة للتمييز التنظيمي والاستقلالية، يمكن توقع أن تتحدث الوحدات المختلفة في المنظمة وتتخذ قرارات وتنتج بشكل مستقل عن بعضها البعض، وبالتالي يحدث تناقض متبادل، قد يكون لقسم المبيعات مصالح مختلفة عن قسم الإنتاج، وهكذا.

أما فريدريك لالو في كتابه المهم "إعادة اختراع المنظمات" فإنه يؤكد بنبرة من السخرية أن الكذب والنفاق يبدأ عادة في مرحلة التوظيف أي قبل أن يلج الشخص المنظمة ويخطوا فيها خطواته الأولى، حيث أن المترشح والمتقدم للوظيفة أو العمل يبدأ بالتصنع وإعطاء الانطباع على أنه الشخص الذي يبحث عنه صاحب العمل أو مدير المنظمة، بدءاً من السيرة الذاتية، وأسلوب الحديث، إلى القصص التي يرويها عن نفسه، وحتى طريقة لبسه وملابسه، وسيحاول أصحاب

العمل بدورهم جذب المرشح والمتقدم الى الوظيفة إن كان ذو كفاءة عالية، عبر لبس أقتعة خاصة بهم "لذلك عادة ما تكون عملية التوظيف رقصة غير مريحة لشريكين يلبسان كعبًا عاليًا (لالو، 2018، ص 304)، كناية عن الكم الهائل من التصنع والنفاق، ورغم أن النفاق التنظيمي بإجماع كل الباحثين يعد شكلاً من أشكال الفساد في المنظمات بتأثيره على فاعلية المنظمة وعلى أداء منتسبيها وعطاءهم، إلا أنه أمر واقع في جميع المنظمات وبلا استثناء، والأدهى والأمر أن الذين ينجحون الى هذا السلوك المشين عادة ما ينجحون بأفضل معايير النجاح، ويصلون الى مراتب يعجز أصحاب القدرات والكفاءات الحقيقية أن يصلوا اليها.

إرهارد فريدبرغ في كتابه "السلطة والحكم، ديناميات العمل المنظم" وفي الفصل المعنون بـ"القوة كحافز، الانحراف المكيفيللي للتحليل التنظيمي" يؤكد أنه "يمكننا أن نلتقي بمثل هذه الشخصيات في المنظمات، إنها الشخصية المشهورة للمهني الذي قد يمشي على الأب والأم لتسلق درجة أخرى في حياته المهنية (FRIDBERG, 1997, p245)، أشار كروزيهه بإن السلطة لها صورة نمطية سيئة في مجتمعاتنا، تحيط بها طابوهات ومحضرات أقوى من الطابوهات الجنسية، فبينما يتم تقدير السلطة الشرعية ورفعها إلى أعلى المراتب، يتم إدانة السلطة غيرالرسمية وإخفاؤها وقمعها، لأنها تُعرف بعالم المكائد والتنازلات والاستغلال غير المحدود لعلاقات القوة، وباختصار، مع "إساءة استخدام السلطة" وما يرتبط بها من سعي لمصالح غير معلنة لأنها أنانية بحتة، و في مواجهة منهج تحليلي يضع السلطة في قلب التعاون البشري ويعتبرها بعداً لا يمكن اختزاله للفعل البشري، يرى فريدبرغ أن هذا الموقف يخلق سوء فهم عميق، وبالتالي يخلق رد فعل رافض ومذعور، فقد يتخيل البعض عالماً وفعلاً اجتماعياً مليئاً بـ"الميكافلليين"، وهم أشخاص ساخرون تماماً، لا أخلاقيين، ولا يلتزمون بأي قوانين أو مبادئ، ولا يعتبرون أي شيء مقدساً، ويخترقون بكل جرأة جميع الأعراف والقواعد والمحظورات لإشباع عطشهم للسلطة وزيادة سيطرتهم على الآخرين.

.II

عوارض ومسببات النفاق التنظيمي

لا شك أن الدافع المهيمن وراء أكثر السلوكيات المُشينة، ومنها النفاق، غالبًا ما يكون مَرَدُّه الرغبة في الارتقاء على درجات السلم الاجتماعي، سواء في المنظمة أو المجتمع ككل، ومع التفكك الحاصل في القيم، وتمدية العلاقات بحيث تصبح المادة هي الميزان والمؤشر، فتُثمن بوصفها شارات رمزية ترتبط بالمكانة، ومع التغيرات الهيكلية التي زعزعت النسيج الاجتماعي، فتغيرت الرؤية وتبدل المنظور، فلم تعد المكانة تُورث، بتعبير آلان دوبوتون في كتابه "قلق السعي الى المكانة"، قلت لم تعد تورث ولم تعد مرتبطة بقيم أخلاقية ومرتبة علمية وقبول اجتماعي، بل صار تحقيقها هو المعيار بغض النظر عن سبل تحقيق ذلك، وفي ظل علاقات اجتماعية مُفككة تحت سقف اقتصاد متعسف، ونتيجة لطبيعة هذا الوضع، فإن أبرز سمات التواترات والصراعات لتحقيق المكانة، مرتبطة بالريية وإنعدام اليقين، "إننا نتأمل المستقبل في ضوء معرفتنا بأننا معرضون في أي وقت لأن يخيب مسعانا إذا أعاق تقدمنا زملاؤنا أو منافسوننا (بوتون، 2018، ص 97)، وطالما كانت المكانة وما يتصل بها يعتمد على المنجزات بغض النظر عن كفاءتها وصورتها، فإن الشعار الذي يستلهمه من يمارس سلوك النفاق، هو الاستفادة المثلى من أي فرصة سانحة في الأفق وبأي طريقة وبأي ثمن، " هناك أشخاص يتم تعيينهم في مناصب تفوق مستوى كفاءتهم، تُعرف هذه الظاهرة باسم مبدأ بيتر ويمكن رؤيتهم يفعلون كل ما في وسعهم للتمسك بمناصبهم، آخرون... يحاربون من أجل الحصول على استقلالية شخصية، من خلال معارضة السلطة في حد ذاتها، أو حتى السلطة، من خلال محاولة بناء إمبراطوريات شخصية داخل المنظمة، قد يكون لدى الفرد رغبة في الانتقام من المنظمة، ويسعى إلى إزاحة الأهداف الرسمية للمنظمة (Mintezberg, 2003, p 262).

فالمهم والأهم هو تثمين المنجزات والنفخ فيها حتى تبدو عظيمة ومتميزة، فيغدو التمحور حول الذات وعدم الإحساس بالآخرين مقايضات مقبولة لتعظيم المنجزات والمهارات المطلوبة

واللازمة في عالم متبلد الأحاسيس "مما لا شك فيه أن مثل هذه الحياة المزدوجة، بما يصحبها من أفكار مزدوجة وواجبات مزدوجة وطبقات اجتماعية مزدوجة، تؤدي الى انبثاق كلمات مزدوجة ومُثل عليا مزدوجة، وتغري الذهن بسلوك سبيل الإدعاء أو التمرد، النفاق والتجذر (سكوت، 1995، ص 64).

بول بابيلك وروبرت هير في كتابهما الجريء "ثعابين في بذلات العمل" يؤسسان لفرضية مفادها أن المعتلين نفسياً يعملون في المؤسسات المعاصرة، وعادة ما يصلون الى أكبر المراتب، فسماتهم الشخصية المدمرة متوارية عن أنظار الذين يتفاعلون معهم "إنهم قادرون على المراوغة...إنهم يستغلون نقاط ضعف تواصلية وأنظمة المؤسسات وعملياتها، والنزاعات الشخصية والمواقف العصبية العامة التي تعصف بكل المؤسسات، إنهم يتحرشون بزلاء العمل وبالشركة نفسها، عندما تتدنى أخلاقهم ويقبلون الضغائن، بل حتى أن بعضهم قد يسرق ويحتال (بابيلك، هير، 2021، ص 12-13)، ويفضل مهاراتهم المتعددة، وقدراتهم التي لا تحدها قيم ولا تضبطها أخلاق فإنه يكون من المتعسر كشفهم وكشف ألعبيهم، وقد عدد المؤلفان بعض الميزات التي يمتلكها مثل هؤلاء الأشخاص، من خلال عدة جوانب وزوايا.

- هم متحفزون ونشطون ولديهم مهارة عالية في "قراءة الناس"، يحدّدون بدقة متناهية ما يريده الناس وما يفضلونه وما يبغضونه، وما يحتاجون اليه، بل حتى نقاط ضعفهم وقوتهم.

- يتمتعون بأساليب تواصل شفوية معتبرة، من خلال قدراتهم على القفز مباشرة الى الكلام دون الإلتفات الى الموانع الاجتماعية والأخلاقية التي قد تعوق الآخرين "إذ يصرون على تمويه ذواتهم، ويتواصلون فيما بينهم فقط، بصورة غير مباشرة... إنهم يتجنبون تحديد موقفهم، ويختبئون وراء الأكمة بأرائهم ونواياهم، وبذواتهم أيضاً (زيل، 2015، ص 46).

- في العادة أسلوبهم في التواصل يُجمل بالحيل والألفاظ المعلبة والعبارات الودودة، لتعويض إفتقارهم الى صدق النوايا في تفاعلاتهم مع الآخرين.

- لديهم مقدرة فريدة على لبس أقنعة عديدة في وقت واحد، يغيرون القناع ويبدلونه إعتماً على الفرد الذي أمامهم، فهم يتلونون مثل الحرباء.

- يميلون الى التعبير عن أنفسهم بطرق درامية ويجيدون مسرحة الأجواء لصالحهم.

- يعيشون كالتفيليات، فهم يفضلون أن يقتاتوا على أعمال الآخرين بدلاً من الإعتماد على جهودهم وإمكانياتهم.

- على خلاف الأشخاص الذين يتحملون المصاعب من أجل الوصول إلى أهدافهم تجدهم يبحثون عن أيسر وأسهل الطرق والسبل التي توصلهم الى غاياتهم.

- يميلون الى تجنب الأعمال والمهام الرتيبة أو الصعبة أو التي تكون في حاجة الى الإلتزام الحقيقي.

- ربما يتعرفون الى أناس كثر وعادة يعرضون خدماتهم وإلتزاماتهم، لكنهم وبمجرد إنتهاء صلاحية الفائدة منهم، يتكونهم عند منتصف الطريق.

هم يتحركون ويتحفزون من خلال مشاريع معينة يرصدونها أمامهم، فيتخذون من الماضي مرجعاً لهم، عندما يستهدفون مستقبلاً أفضل، وذلك لأنهم يعيشون دائماً في حالة من النقص "وهم يختبرون عالماً اجتماعياً غير مكتمل، ويخترعون لأنفسهم إنتظارات في سبيل حياة أكثر ملائمة لهذه الإنتظارات وفي سبيل عالم أفضل (سبورك، 2009، ص 132)، إنهم سادة الخداع والإحتيال والمراوغة والمداهنة.

في موضع آخر حدد ريتشارد كريستي وزملاؤه بجامعة كولومبيا، جملة من السمات الشخصية، أطلقوا عليها مسمى المكيفيلية لنعت أسلوب علاقات مزدوج يتغذى من أخلاقيات المنفعة، وهم يحددون أنه و"بسبب نجاحهم في إستغلال العلاقات المتبادلة، يفترض غالباً أن لدى المكيفيليين ذكاءً فائقاً خصوصاً فيما يتعلق بفهم البشر في المواقف الاجتماعية (ليري، هويل، 2018، ص 187)، ويشيرون الى أن القدرات العالية على الإستغلال التي يملكها المكيفيليون، إنما هي مستمدة من وجود دافعية عالية لديهم للقيام بهذا الأمر، وهي مستمدة من قدرة معرفية خاصة بهم، وهم - أي المكيفيليون - يختارون دائماً التوجه الى الأعمال الربحية، أو التي تمنح لهم قدر أكبر من التحكم، ولديهم توجه أقل نحو مساعدة الآخرين، فهم يشعرون أن بإمكانهم أن يستغلوا الآخرين ليحصلوا على ما يريدون، في المنظمات تجدهم يستغلون العلاقات الشخصية ويلوون عنق القواعد والإجراءات ليحصلوا على أكبر منفعة "إنهم مثاليون كجواسيس على زملائهم الموظفين، وهي أدوار تهتم بها المؤسسات وتستأجر آخرين ذوي طباع منفرة (ليري، هويل، 2018، ص 193)، إنهم أكثر ميولاً لإستعمال الخداع والتملق، ربما لقدرتهم الفائقة على أن يظلوا منفصلين عن الموقف لتبذل وتحجر أحاسيسهم ومشاعرهم، لذلك عادة الأفراد الذين يرتدون قناع النفاق التنظيمي يشكلون حاجزاً أمام تقدم المنظمة وتحققها لأهدافها لعدة أسباب:

- لأنهم يجذبون كسر القواعد بشكل عام، فهي لا تهمهم وبالأخص عندما تقيد هوامش مناوراتهم وتحركهم.

- هم بطبعهم أنانيون، ولا يمتلكون روح الفريق، ودوماً يرفضون العمل الجماعي لعدم قدرتهم الإيفاء بالإلتزام الكامل.

- إذا كانت الإدارة والمسؤولين الكبار لا يحبذون التملق والتزلف، ولا يشجعون المحاباة فإن هذه البيئة، بيئة خانقة وضاغطة لمن يمارسون سلوك النفاق.
- لا يؤمنون ولا يهتمون برسالة المنظمة ولا بأهدافها، فهم يلهثون خلف مصالحهم الخاصة، ويسترشدون باللحظة الحاضرة أكثر من إتمامهم بنيل مكافآت على المدى البعيد.
- هم بعيدون عن أخلاق العمل الشريف والصادق والنظيف، لذلك إن كان أعضاء المنظمة يتصفون بهذه الصفات، تجدهم يلقون صعوبة في الاندماج في هكذا بيئة، لأنهم يُفَرِّخون ويبيضون في البيئات المتعفنة فقط، فهم كما سبق وأن ذكرنا كالطفيليات التي تتعاش على جهود الآخرين، وهذه الشخصيات باختصار كي تنجح في أي منظمة "يجب أن تعمل سرًا، أي بعيدًا عن مدى الرادار، إنها تدرك أن السياسات والقواعد والأحكام وقوانين الأخلاق الرسمية، لكنها قادرة على مراوغتها ردحًا من الدهر (بابيلك، هير، 2018، ص 113)، إنهم ببساطة لا يمتلكون ضميرًا حيًا، ولا يتعاطفون أو يشعرون بالذنب، ولا يخلصون إلا لأنفسهم.

.III

المكيافيلية ودواعي المصلحة

مكيافيلي أول من ابتدع مصطلح دواعي المصلحة العليا، فالسياسة عنده فن يُمارس على خلفية وجود حروب دائمة، فقد وُصف مكيافيلي بأنه الفيلسوف الذي يحمل المصباح للشيطان، فهاهو في كتابه الأمير، وفي الوصية الثامنة عشر يؤكد له "فعلى الأمير إذن ألا يحفظ عهدًا يكون الوفاء به ضد مصلحته، وألا يستمر في الوفاء بوعده إنتهت أسباب الارتباط به (مكيافيلي، 2004، ص 90) وهو يؤكد رغم أن هذا المبدأ شرير، لكنه يصدق في حالة ما إذا كان جميع البشر من الأخيار، لكن إذا كانوا جميعًا من الأشرار، ولن يراعوا العهود، فالتحلل من العهد ممكن بل ومُحبب، وهو يؤكد أن الشخص السعيد والذكي هو من تتطابق أعماله وفعاله مع متطلبات عصره، في المقابل فإن التعيس هو من لا تتفق أعماله مع ما يفرضه عصره وزمانه، فهناك من يصل إلى مبتغاه بالحدز، وآخر يصل بالتسرع، وهناك من يحقق غرضه بالعنف، أو بالمكر وحتى بالصبر، في حين نجد آخرين يستخدمون خلاف هذه الصفات، لكن كلٌ منهم قد يحقق مبتغاه، رغم اختلاف طرقهم وأساليبهم، وفي كتابه "المطارحات" يؤكد أنه "يندر أن يعرف الناس طريقة العمل كصالحين كل الصلاح، أو طالحين كل الطلاح (مكيافيلي، 1982، ص 310)، والسبب كما يرى يعود الى جهل بعض الناس بالطريقة التي يكونون فيها في منتهى السوء، أو في غاية الصلاح.

* ابتدعه مكيافيلي، وأول ما ظهر في كتابه الأمير حيث لم يكتفي بتوصيف الواقع، بل رغب في فرض صيغة عمل تقني متحرر من كل معيار أخلاقي، وهذا المصطلح يدل على الأمر الذي تجيزه السلطة وتجد مسوغات لإنتهاك القانون من أجل المصلحة العامة.

1- مكيافيلي والمكيافيلية

يؤكد ميشيل سينيلار أن ثمة توضيح أساسي لإجلاء سوء الفهم وهو أن المكيافيلية ليست هي مكيافيلي "لا شك أن أصل الموصوف موجود في هذا الاسم، لكنه يحيل الى شيء غير الانسان أو مؤلفاته (سينيلار، 2002، ص 13)، لكن ألم يقيم مكيافيلي في كتابه الأمير، بامتداح الحيلة، والكذب أليس هو القائل في وصيته الخامسة عشر "وذلك لأننا إذا نظرنا للأمور نظرة صحيحة لوجدنا أن بعض ما يبدو فضائل قد يهلكنا لو طبقناه، والبعض الآخر الذي يبدو من الرذائل قد يسبب سلامة الإنسان وسعادته (مكيافيلي، 2004، ص 81)، أليس هو القائل في كتابه المطارحات "ترتقي الناس من المراتب الخفيفة الى المراتب العالية عن طريق الحيلة لا عن طريق القوة (مكيافيلي، 1982، ص 481)، ألم يؤكد في موضع آخر من كتاب المطارحات "قد يكون الخداع في العمل من الأعمال كريهاً وممقوتاً، إلا أنه في إدارة الحروب وسيرها أمر جدير بالثناء والتمجيد... والرجل الذي يقهر خصمه عن طريق الخداع، يستحق الثناء تمامًا كاملره الذي يقهر خصمه بطريقة القوة (مكيافيلي، 1982، ص 746)، لكن هناك من اعترفوا بفضلهم وعلى رأسهم فرانسيس بيكون الذي قال فيه "نحن مدينون بالفضل لمكيافيلي وآخرين لأنهم كتبوا ما يفعله الناس، لا ما ينبغي عليهم أن يفعلوه (كيري، زاريت، 2002، ص 9).

إذن الإجابة قدمها فرانسيس بيكون، نيكولا مكيافيلي، كما يصفه الكثير من الكتاب والمهتمين بفكره، كان واقعياً، وقد لخص فكره في جملة قالها في كتابه الأمير "هناك بعد شاسع بين ما يعيشه المرء وما ينبغي أن يعيشه"، هو تكلم عن الحقيقة الفعلية للأشياء، وكان يؤكد أنه في السياسة لا يكون الإختيار قائماً بين الصالح والطالح، بل بين أعظم المصائب وأقلها أو أهونها، فإنشغال مكيافيلي إذن كان بواقع الأمور فالسياسة عنده ليست في توافق دائم مع الذات، إذن كما تقدم وذكرنا مسألة الخير أو الشر بالنسبة لمكيافيلي كانت أمراً ظرفياً، ففي كتابه الأمير يبين لأمر فلورنسا بطريقة ذكية أنه ليس مجبراً على فعل الخير أو فعل الشر، بل يتوجب عليه موازنة الأمور بشكل جيد أو سيء، أو بمعنى آخر أن على الأمير أن يضع نفسه في موقف يتوقع من خلاله دائماً الأسوء ممن يحكمهم، "لأنه من الممكن أن نقول عن عامة البشر أنهم ينكرون المعروف، ويحبون المراوغة في الحديث ومرأؤون، حريصون على تجنب الخطر، راغبون في الكسب، هم أعوانك طالما استفادوا منك، وهم يفدونك بالدم وما يملكون وبحياتهم وولدهم، حين لا يكون هناك داعٍ لذلك، ولكن حين تقترب الأخطار ينقلبون عليك (مكيافيلي، 2004، ص 86).

إذن كما يؤكد الكثير من الباحث، مكيافيللي نقل الفكر السياسي من مجرد تأمل ويوتوبيا الى علم واقعي يقوم على استقرار الأحداث، وحتى نفهم ما ينتخيه مكيافيللي لا بد من إلقاء نظرة شاملة ومتفحصة على كل تراثه، أو كما يؤكد الطيب بوعزة، لا بد من مقارنة فكره في عمومه لا في تفاريق أجزائه.

يؤكد ميشيل سينيلا في كتابه "المكيافيللية ودواعي المصلحة" أن أي جهد لفهم مكيافيللي يتطلب الأخذ في الحسبان ثلاث ألغاز:

- لغز داخل كتاب الأمير، هل يعني ما يقوله حقًا؟ ويؤكد أن الأمر الغريب أن الشك لا يبدو من الإلتباس في النص، فهو واضح وشفاف، بل إن الوضوح الأقصى هو الذي يبدو غامضًا، أي هدف خفي يغطيه كلام بهذه الصراحة؟

- لغز آخر داخل مجمل المؤلفات، فهذه الأخيرة يقتسمها التناقض الظاهر والفعلي، ففي حين كتاب الأمير هو إطرء على السلطة الشخصية، نجد في المطارحات المرافعة لصالح مؤسسات الجمهورية، كيف يمكن التوفيق بين تهكمية الأول والنزعة المدنية في الثاني؟

- وأخيرًا لغز مرتبط بمن جاءوا بعد مكيافيللي، من أين استمد هذه السلطة الغربية التي جعلته حاضرًا في كل عصر وفي كل وقت وزمان؟

إذن ليست المكيافيللية عقيدة قام مكيافيللي بصياغتها، ولكنها عقيدة نسبها اليها خصومه. باتريك بوشيرون في كتابه "مكيافيللي، فن تعليم الناس ما يخشونه" يقول أن الجدل دومًا يرتكز حول المكيافيللية وحول ما إذا كان مكيافيللي كتب كتابه الذائع الصيت "الأمير"، للأمرء أم لمن يريدون مقاومتهم؟، ويؤكد أن ديدرو في القرن الثامن عشر كان يعتقد أن الكتاب كتب من أجل الأمير، فهو يعلمه ومن خلاله باقي الأمرء، التعليمات ويعملهم نوعًا مقيتًا من السياسة والاستبداد والطغيان، ولكن على النقيض من ذلك جان جاك روسو صاحب العقد الاجتماعي يؤكد أنه ليس لمكيافيللي من جديد ليعلمه للطغاة والمستبدين، فهم على علم بما يجب أن يفعلوه ويقوموا به، إنه يوجهه للناس بشأن ما يجب أن يخافوا منه.

أما ستيفان برينان في كتابه "المكيافيللي في مجال الأعمال" فيؤكد في مقدمة الكتاب أنه ومنذ ما يقارب الخمسمائة سنة وإلى الآن، وضعوا شخصية مكيافيللي دومًا في خندق سوء السمعة "حتى وصل المقام بالمرء أن يظن أن الذي نعتبه مكيافيلليًا عبارة عن كتلة من لحم مُخادعة

* "بيد أن مخترع هذا النوع من الألفاظ هو محامي فرنسي وعالم لاهوت بروتستانتي يدعى "اينو سينت جينتل" حدد هذا المسمى بإسمه لمحاربة الجوانب الأكثر قبحًا في العالم (بوشيرون، 2022، ص 28).

بدون ضمير، شخص غير أخلاقي لا يرحم ولا يرتوى (برينان، 2022، ص 4)، ثم يعاود التأكيد بأن التنظير المكيافيلي ألهم لمدة خمسمائة سنة أو أكثر كل أنواع الخطايا السياسية، بيد أن مكيافيلي كان مدرِّكًا للاختلاف والفرق بين الخطيئة والفضيلة، لكنه لم يكن أخلاقيًا، كانت طريقته في المرحلة الحرجة التي تمر بها بلاده عدم إتخاذ أي موقف في كلتا الحالتين لم يهتم إلا بالمصلحة، وما هو السبيل الأنسب لنيل السلطة والإحتفاظ بها وكيفية توظيفها، إذن الأمر لا يتعلق بشخص مكيافيلي بل كما يقول مؤلف كتاب "المكيافيلية قبل مكيافيلي وبعده"، أن أعماله "لن تتناول مكيافيلي ذاته، بل مكيافيلية مكيافيلي، ومكيافيلية بعض تلاميذه المكيافيليين ومكيافيلية المعادين للمكيافيليين، وأخيرًا المكيافيلية التي يعبر عنها أناس لم يقرؤوا سطرًا واحدًا مما كتبه مكيافيلي (أوديه، 2015، ص 32).

2- المكيافيلية وفلسفة الضرورة

كما أسس أوغست كونت للفكر الوضعي في علم اجتماع رافضًا كل الطروحات المبنية على الفكر اللاهوتي والميتافيزيقي، كذلك فعل نيكولا مكيافيلي، حيث دعى إلى إستقراء السياسة بعيدًا عن كل مضمون عقائدي أو أخلاقي، ودعا أميره إلى التوقف عند حقيقة الأشياء والأحداث بعيدًا عن اليوتوبيا والمثاليات إن أراد أن يستقيم ملكه ويُرجع مجد فلورنسا وإيطاليا، وهذا معناه إستبعاد المعايير الأخلاقية وتحتيتها جانبًا، فلا ضرورة تمليها الظروف إلا الضرورة نفسها، فهي تُعفي من كل تفكير وتأمل خيالي، من لم يبادر بالهجوم سيلقى نفسه في وضع الدفاع هذا هو قانون الضرورة الذي لا يرحم عند مكيافيلي، ففلسفته السياسية "تعتبر فلسفة الضرورة، لها هدف واحد، الحفاظ على الذات، لانهاية لقواعد عمله غير منفعتها، استخدمها أو لا تستخدمها حسب الضرورة (بوشيرون، 2022، ص 64).

إذن مكيافيلي كان يؤمن بأن السبيل الوحيد لإدارة الشؤون سواء على المستوى العام أو على المستوى الشخصي يكمن في الإحاطة بالظروف وإدراكها من كل جوانبها ثم تكييف السلوك والفعال وقبول ما تقتضيه الضرورة على حسب الظروف وقوتها، وأن يكون المرء على أهبة الاستعداد لتبديل سلوكه حسب ما تمليه عليه الظروف المتغيرة، فالحكيم هو من يتصرف وفق ما تمليه ضرورة الأمور وما تقتضيه "في سبيل الحفاظ على سلطته ستضطره الضرورة في كثير من الأحيان لأن يتصرف على نحو غادر وعديم الرحمة أو غير انساني (سكينز، 2014، ص 46).

ورغم أن الحظ كما يؤكد مكيافيلي قوي ويتحكم في نصف فعالتنا وتصرفاتنا، لكن ليس له أنه يلغي حرية الإنسان في أن يتصرف كما يشاء في النصف المتبقي فهو بالضرورة خاضع

لسيطرة الإنسان، ويتساءل مطولاً كيف نجعل الحظ يحالفنا؟، ثم يقدم إجابة عميقة بأن الحظ حليف الشجعان المقتدرين وصديق الجسورين المقدامين، وهنا يؤكد أن للقدرة سبيلان واحدة تخضع لقواعد وقوانين بينما الثانية تعتمد على القوة والمكر، والأخيرة يلجأ إليها الحيوان، بينما الأولى يلجأ إليها الإنسان، "ولما كانت الأولى غير كافية في أغلب الأحوال، فإن المرء كان يلجأ غالباً للطريقة الثانية (مكيافيلي، 2004، ص 89)، ثم يبين أن على المرء أن يعرف أي الحيوانات عليه أن يقلد، هل يقلد الأسد الذي يعتمد على القوة فقط، فلا يعرف كيف يحترس من الفخاخ، أم يقلد الثعلب الذي يملك المكر لكن تعوزه القوة في مواجهة الذئاب، وهنا مكيافيلي يشير ناصحاً الأسلم أن يكون المرء ثعلباً وأسدًا في آن واحد.

إذن الطريق الى النجاح وفق معايير مكيافيلي عند معاندة الحظ، أن تكون على استعداد إما لاستخدام القوة أو المكر، حسب ضرورة الموقف والظرف، وفي موضع آخر تجده ينصح باستعمال الشدة، فإن كان في الأمر مفاضلة بين أن يكون الأمير محبوباً أو مُهاباً، فالجواب عند مكيافيلي أن يكون المرء محبوباً ومُهاباً في آن واحد، لكن لما كان من الصعوبة تحقيق ذلك، فإن المهابة أفضل "إن البشر يترددون في الإساءة الى من يحبون أقل من ترددهم في إيذاء من يهابون، وذلك أن الحب مرتبط بسلسلة من الارتباطات التي تنفكك عندما تؤدي غرضها (وذلك بسبب أنانية الناس)، لكن استخدام المهابة والخوف من العقاب طريقة صحيحة لا تفشل أبداً (مكيافيلي، 2004، ص ص 86-87).

وفي الوصية الثامنة عشر نجد مكيافيلي يبحث على النفاق والتظاهر، لذلك ينصح بالمكر والخداع، لكن مع القدرة على إخفاء هذه الصفات بمهارة، ويؤكد أنه من غير الضروري الإتصاف بالصفات الحميدة، لكن من الضروري جداً التظاهر بامتلاكها والإتصاف بها "من المرغوب فيه أن يُنظر اليك بإعتبارك شخصاً متسامحاً ومن العقلانية أن تبدو رحيماً وليس قاسياً، ومن الضروري بوجه عام أن تبدو أهلاً للتقدير....إذن الحل هو أن تصبح متظاهراً ومنافقاً كبيراً، وتتعلم مهارة « الدهاء في ارباك الناس » وجعلهم يصدقون ما تتظاهر به (سكينز، 2014، ص 50) وهو يصر على أن النفاق أكثر من ضروري ولا بد من المداومة عليه، لأن معظم الناس سطحيون في تفكيرهم، وهم ميالون لخداع أنفسهم، ومادام الأمير في معزل عن الجماهير فإن القلة فقط القريبة منه هم من يعرفون حقيقته، بينما العوام يتأثرون بالمظاهر فقط "وعلى ذلك فمن المفيد أن يبدو الأمير رحيماً، وفيًا حلو الصفات، صادقاً، متديباً، وأن يكون كذلك فعلاً، وليس مظهرًا فقط، ولكن يجب أن يتهيا عقلك لكي تتحول إلى أصدقاء هذه الصفات عند الحاجة (مكيافيلي، 2004، ص 91)، ورغم حثه على النفاق فإنه يحذر من المتملقين، لأن من طبيعة

الإنسان أن يسعد بمن يمدحه ويثني عليه، لدرجة أنه يصعب عليه التخلص من هذا الشعور فهو كالتعاون يؤكد مكيافيللي، وحتى يقي نفسه من شر التملق، فلا أدعى من أن يجعل الناس تدرك أنه يحب الحقيقة ويحترم من يقول الحقيقة، لكن في المقابل سوف تفقد احترامك إن تركت المجال لكل من هب ودب أن يخبرك بالحقيقة يؤكد ناصحًا الأمير بحنكة قلما وجدت عند غيره، فهو عليم بأحوال النفوس من خلال ما عايشه، ومن خلال التاريخ الذي مَحَّصَهُ، فقد كان قارئًا نهمًا للتاريخ كل التاريخ، تاريخ روما وتاريخ الإمبراطوريات والدول وخبر نهوض الأمم وأسباب أفول وغروب شمس قوتها، لذلك كان دائم التأكيد في كتابه الأمير^{*}، إنه يود الوصول الى الحقيقة وليس تخيلها.

3- المكيافيلية والطبيعة البشرية

نتلمس في مكيافيلية مكيافيللي مسلمة تؤكد على طبيعة الخبث والشر المتأصل في النفس البشرية، فالتناس كما سبق وتقدم من خلال المنظور والرؤية المكيافيلية بطبيعتهم فاسدين، ولا يسلكون مسلك الخير إلا بدافع الضرورة لا غير، وتحليله الواقعي كان يشير الى أن الانسان أقرب الى الحيوان منه الى الملاك، "وبدقة أكثر، يتلخص المفهوم المكيافيللي حول الطبيعة البشرية بخصائص رئيسية ثلاث: عدم الرضا، والكسل، والضلال (أوديه، 2015، ص 40)، وهي متأصلة في طبيعة البشر.

- أما عدم الرضا، فالإنسان بطبعه يشتهي كل شيء، حتى وإن كان يملك الكثير فإنه دائم النظر الى ما عند غيره، فطبيعته متقلبة، "ومن السهل تحفيزهم لشيء ما، ولكن من الصعب استمرار هذا الحافز (مكيافيللي، 2004، ص 40)، فهم راغبون في الكسب بتعبيره.

- أما الكسل، فإن مكيافيللي يؤكد أن الناس ميالون الى التراخي ولا ينشطون، ويقدمون أحسن ما عندهم إلا عند مجابهة الخطر في الحروب وغيرها، ولا يميلون الى الفضائل ولا يتمسكون بها إلا بالإجبار والقانون.

^{*} يقرر مكيافيللي عند إهداءه كتاب الأمير الى لورنزو، أنه لم يجد فيما يملك أغلى وأمن من هذا الكتاب الذي وضع بين دفتيه عصاره فكره وتجاربه حول معرفته بأعمال ومنجزات عظماء الرجال، وهي المعرفة التي خَبرها من تجربته الطويلة إضافة الى ما درسهم وقرأه من تاريخ وآداب وفلسفة وغيرها فقد كان موسوعيًا بأتم معنى الكلمة.

- وأما الضلال، فالبشر لا يحسون بالخطر إلا إذا كان تحت أرجلهم، لإفتقادهم القدرة على إدراك الحكم إلا إذا كانت نتائجه متجسدة على أرض الواقع، فهم كما يقول مكيافيللي يحكمون على ما يشاهدونه وليس على ما يدركونه، لأن القلة فقط من تتمتع بحس الإدراك.
- ومع أهواء النفس وطبيعة البشر المتقلبة ونظرتهم السطحية للأمور، وسهولة خداعهم، وكثرة المتربصين، فإن طبيعة الحكم والسلطة إذن احتكار القوة مع جعل الآخرين يؤمنون بالمظاهر وزيف الأوهام، وهو يؤكد ناصحًا أن من يريد أن يوطد أركان حكمه وسلطته عليه "أن يُعد عقله للتكيف مع أي ريح قد تهب عليه... كما يجب عليه ألا يتعد عن الخير قدر الإمكان مع قدرته على إرتكاب الشرور إذا أضطر إليها (مكيافيللي، 2004، ص 91)، في كتابيه، الأمير والمطارحات يرصد جوانب عديدة وزوايا مختلفة لطبيعة النفس البشرية لعل من أهمها:
- الناس ميالون الى تعظيم مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة.
- من مصادر الفساد قدرة أصحاب الجاه والثروة، النفاذ الى المناصب العليا، بشراء الذمم، وتقديم العطايا.
- معظم الناس لا يمسون العصا إلا من منتصفها، وهذا هو الخطر الحقيقي، فهم ليسوا بخيرين، ولا بالأشرار، ومن ثم لا توجد طريقة واضحة للتعامل معهم.
- طالما كان الناس بطبعهم طموحين وشكاكين، لا يعرفون للإعتدال طريقًا.
- المخادع الماهر، دومًا يجد من يتركون أنفسهم فريسة لمكره.
- جميع فعال البشر - وخاصة الأمراء وأصحاب المناصب العليا - تروم الى تحقيق الغاية بتبرير وسيلة الوصول إليها.
- من الأفضل ألا يلحق المرء الضرر بالناس، وإن كان ولا بد، فليكن مرة واحدة وبقوة حتى لا يفكر من يقع عليه الضرر بالانتقام.
- الطريقة الأضمن لكسر شوكة إنسان تسلق الى المناصب، إستعمال نفس الأساليب التي استعملها هو نفسه سلمًا لتسلقه.
- العامة أقوياء في توحدهم ضعفاء في تفرقهم.
- عادة ما يكون الأفراد جريئون في نقد القرارات، لكن بمجرد رؤية العقوبات الملحقة بها، يأخذ كل فرد في الشك في الآخر.
- من الخطأ والسفه التحالف مع شخص شهرته تفوق قوته.
- يرتقي الناس الى المناصب بالحيلة وليس بالقوة.

- من يحرص على نفسه وعلى مكانته، عليه أن يخشى من الذين أنعم عليهم أكثر من خشيته للذين أساء إليهم، لأن الفرصة هي بجانب الصنف الأول لقبهم ومعرفتهم بك أكثر.

- الذين يفقدون الإتصال بالوقت هم تعساء، أما الذين يتكيفون مع ظروفه فهم الناجحون.

- لا يُسند منصب اداري مهم الى شخص تمت إساءته من قبل، فمشاعر الإساءة تترك أثرها العميق وسيحاول رد الإساءة مهما كلفه الأمر.

- الناس عادة ينسون فضل من ساعدهم لكنهم بالمقابل لا ينسون فضل من يتوقعون منه إلا الشر.

- من يريد الخير لن يستقيم له الأمر مادام حوله صنف الميالين الى ارتكاب الشرور.

- لا يجب ترك ما تنجزه في سبيل تحقيق ما ينبغي لك أن تنجزه على أتم وجه فهذا طريق الخسران وليس النجاح.

ستانلي بينج، في كتابه "ماذا سيفعل مكيافيلي (الغايات تبرر الوسائل) يؤكد أن "المكيافيليين لا يرتكبون أي خطأ أبدًا، لذلك فهم لا يحتاجون الى الاعتذار عندما يكونون على حق فهم على حق، وعندما يخطئون فهم على حق، هذا أكثر متعة من الشعور بأن ما يفعلونه خطأ (بينج، 2022، ص 9)، ثم يعقب في كتابه بعد أن طرح سؤال "ماذا سيفعل مكيافيلي" يقول إنها بداية جيدة، لكنها تبقى مجرد بداية، وحتى يتجسد العيش مع منظور مكيافيلي يجب، أن تحصل على ما تريده، حتى وإن لم تكن في حاجة اليه، ولا تستحقه، دون تردد أو خوف وبدون ضمير ولا أخلاقيات، ليكن قلبك باردًا، اعمل جاهدًا لتصبح شريًا، كن أنانيًا، ولتكن نظرتك للآخرين أنهم أدوات فقط لتحقيق طموحاتك، كن متقلبًا لا تقف على وجه واحد، لطيفًا جدًا وخسيسًا جدًا، عامل منافسيك بقسوة حتى لا ينقضوا عليك تاليًا.

.IV

مسرحة الحياة الوظيفية

في العادة من يمتلكون الرغبة في إحكام قبضتهم وسيطرتهم على المنظمة، يهتمون ببناء صورة وهالة كبيرة في أعين الآخرين، وقد تتعدد الأنشطة الرامية إلى بناء هذه الصورة، من تخطيط للنجاح، إلى ربط الشخص نفسه بنجاحات الآخرين، كما بينا في عوارض النفاق، جيرالد غرينبرغ وروبرت بارون في كتابهما "إدارة السلوك في المنظمات" يؤكدان ان التحديات التي تقابل استخدام هكذا أسلوب، هي التأكد من أن الآخرين لا يعتقدون أن هذا السلوك مبني على حوافز سياسية، فالتخطيط للنجاح مثلاً، أمر مرغوب، لكن هذا السلوك نفسه قد ينظر إليه على أنه مكر إذا كان الباعث مسيس، محاولة جذب الانتباه إذن ورسم وإعطاء إنطباع بالتماهي مع المنظمة وأهدافها يجعل هؤلاء الأشخاص يعرفون بأنهم " حرباء المنظمة، كناية عن تلونهم بلون الظروف التي يمرون بها، ويستطيع هؤلاء ببراعة اكتشاف السلوك المناسب للظروف التي يعملون فيها، ثم يغيرون سلوكهم الطبيعي إلى السلوك المقبول مع التأكد من أن الآخرين في المنظمة يرون بأنهم يسيرون وفقاً للسلوك المقبول(غرينبرغ، بارون، 2009، ص542).

عالم الاجتماع الكندي إرفنج غوفمان، أعطى في كتابه الشهير "تقديم الذات في الحياة اليومية" دليلاً نظرياً أسهب من خلاله في شرح المنظور الذي ينتظم سيما داخل الحدود المادية والمكانية، كالمنظمات وغيرها، وهو ما يطلق عليه منظور الأداء المسرحي، الذي يرى أن الحياة الاجتماعية عبر تفاعلات الأفراد اليومية، إنما تتم عبر أو من خلال طقوس يومية تشبه إلى حد بعيد الأداء المسرحي، لكن هنا الحياة هي خشبة المسرح الحقيقية، وإذا حصرنا الأمر في المنظمة، فإن الطريقة التي يقدم بها كل فاعل نفسه ونشاطه للآخرين - أي باقي أعضاء المنظمة - في الوضعيات العادية للعمل والوظيفة، والطرائق التي يُوجه بها الإنطباعات التي تتشكل عنه، والحركات والأشياء التي قد يفعلها أو لا يفعلها، إنما هي كلها في الأساس من أجل

المحافظة على أدائه أمامهم، وإبقاء الصورة التي رسمها أو يحاول أن يرسمها مُشكلة أمامهم، بينما في المقابل يسعى الآخرون الذين يكونون في حضرته إلى الحصول على معلومات عنه، أو تفعيل معلومات يمتلكونها أصلاً فيصبح "التفاعل الاجتماعي نوعاً من لعبة المعلومات، حيث يحاول كل فرد أن يتحكم في تعبيراته، بينما يسعى في الوقت ذاته إلى اختراق إنطباعات الآخرين، من أجل التوصل إلى مشاعرهم ومقاصدهم الحقيقية (زايتلن، 1989، ص 318)، ذلك أن المعلومات المجمعة من الفاعل تساعد في توضيح وتبيين الوضع الذين يجدون أنفسهم مقحمين فيه، وتتيح لهم معرفة أو استنتاج ما يتوقعه منهم، وما الذي سيتوقعونه بدورهم منه، في آن واحد، وعندما يُكونون رصيد كافي من المعلومات يساعدهم ذلك على كيفية التصرف، أو إبداء التصرف المناسب والمرغوب لكلا طرفي علاقة التفاعل، "تتاح لهؤلاء الحاضرين مصادر معلومات كثيرة، ويتوفر لهم كثير من (حوامل المعلومات)، لإيصال هذه المعلومات (غوفمان، 2021، ص 21).

في العادة تمثيل الأفراد لأدوارهم على خشبة مسرح الحياة الاجتماعية اليومية يتطلب دوماً إظهار الجوانب الإيجابية، وإخفاء الجوانب غير المرغوبة، لتكوين رصيد من الانطباعات يعززون به مكائهم، أو في محاولة لكسب ود ورضا من يستهدفونهم بهذه التمثيلية والأداء، فهم يدركون أن النجاح في الحياة التنظيمية يعتمد، إلى حد كبير، على الاستخدام الماهر للتأثير الاجتماعي" يستخدم الأفراد التأثير الاجتماعي للحصول على موارد تنظيمية قيمة، وتحقيق أهداف مهمة وضعوها لأنفسهم، وإدارة علاقاتهم بفعالية أكبر مع الآخرين الذين يعملون معهم، وفي هذا الصدد، يجادل منظرو المنظمات منذ زمن طويل بأن الاستخدام الفعال للتأثير الاجتماعي أمر بالغ الأهمية لاكتساب القوة والاحتفاظ بها داخل المنظمات (Kramer, Hanna, 1998, p146).

فعندما يعمل الأفراد كوكلاء للتأثير، فإنهم غالباً ما يستشيرون حدسهم ومبادئهم حول استراتيجيات التأثير التي من المرجح أن تكون فعالة ضد شخص معين في موقف معين، على سبيل المثال، قد يلجأ موظف إلى أساليب "استراتيجية" من التودد قبل طلب زيادة في الراتب

* تخلق الانطباعات عبر ما يدعوه غوفمان حوامل المعلومات، والتي تضم اللغة الشفهية ولغة الأجساد، فالانطباعات تتكون من خلال التعبيرات (ابتسام، اندهاش...الخ)، مما يسمى لغة الجسد، والتي قد تكون مقصودة ومسيطر عليها، أو العكس تلك التي ليست لنا عليها سيطرة فتظهر وتتكشف مثل التباين والاختلاف بين القول والفعل، فلغة الجسد قد تكشف زيف الإدعاءات.

لأنه يعتقد أن طريق الترقيات مُعبد بالإطراء، ورغم أن الأفراد غالبًا ما يكونون وكلاء للتأثير، فإنهم يدركون أيضًا أنهم أحيانًا يكونون أهدافًا لمحاولات تأثير الآخرين.

1- تسويق الذات المظهرية

في مقال ماتع لها بعنوان "أن تكون أو لا تكون، الترويج الذاتي" تؤكد لوري رودمان، أن الترويج الذاتي، استراتيجية لإدارة الانطباع، تظهر بوضوح في أي تصنيف لأنماط التأثير الاجتماعي وقد "صُمم الترويج الذاتي لتعزيز المكانة والقيمة الذاتية، ويشمل إبراز أفضل الصفات، وتقليل التركيز على العيوب، وجذب الانتباه إلى الإنجازات، وهو مفيد خاصة في المواقف التي لا يكون فيها المرء معروفًا جيدًا، أو عندما يتنافس مع آخرين على موارد محدودة (مثل التقدم لوظيفة، أو ترقية) وبالتالي، فهو تكتيك مهم لأي متنافس، ذكرًا كان أو أنثى (Rudman, 1998, p288).

وقد يخدم الترويج الذاتي في سياقات الأدوار الوظيفية أغراضًا مهمة لوجود علاقة إيجابية بين قرارات التوظيف والترقية ومهارات الترويج الذاتي، ربما لأن تعزيز الذات يرتبط بصفات مثل، الثقة، والكفاءة، والطموح، وترى لوري رودمان، بأن الرجال أكثر عدوانية وصراعية وترويجًا لذواتهم في سعيهم لتحقيق النجاح الوظيفي، وبالتالي يحققون شهرة أكبر، باختصار، هم أفضل في لعب اللعبة السياسية، يبدو واضحًا أن الرجال والنساء يتم تنشئتهم ليتصرفوا بشكل مختلف في هذا الصدد، بلغة إدارة الانطباع، لتبني استراتيجيات تركز على الذات (مثل الترويج الذاتي) مقابل استراتيجيات تركز على الآخرين (مثل التودد) بالنسبة للنساء، ولأن الترويج الذاتي هو امتياز ذكوري إلى حد كبير، فإن السلوكيات التي تُعتبر حازمة ودالة على القدرة القيادية عند الرجال قد تُوصف بالاستبدادية والمنتسطة، خاصة إذا وُجّهت لتحصيل المنافع الشخصية، بعيداً عن الإلتزامات الأخلاقية، كما تطرقنا إلى ذلك في محور المكيافللية.

غوفمان يؤكد في مقولته الشهيرة "نحن نأتي الى العالم أفرادًا، ونحرر شخصية، فنغدو أشخاصًا" بمعنى أن قناع الشخصية الذي نحاول ارتدائه، يمثل التصور الذي شكلناه عن أنفسنا وذواتنا، ونسعى بكل جهدنا الى الارتقاء والوصول الى هذا التصور، فهو ذاتنا الصادقة، الذات التي نرغب في أن نكون عليها، وفي النهاية يصبح تصورنا لدورنا طبيعة ثانية وجزءًا لا ينفصل عن شخصيتنا، ويؤكد غوفمان أن تقديمنا لذواتنا وأنفسنا فوق خشبة مسرح الحياة الاجتماعية، يشير الى تناقض جذري بين ذاتنا الفطرية، وذاتنا التي تشكلت عبر صنوف التنشئة الاجتماعية، لأننا كبشر من الضروري أن نمتلك دوافع وطاقات تتغير وتتحوّل بين الفينة والأخرى "أما كشخص

يلعبون أمام جمهور، فإننا نمر بإخضاع الروح الى عملية بيروقراطية وتطبيع اجتماعي أكيد (زايتلن، 1989، ص 320).

وهذا معناه كما يؤكد غوفمان أن هناك تناقض بين الذات البشرية والذات الاجتماعية، لكن وبغض النظر عن دوافع الفرد وما يضمه، لتحقيق غايات وأهداف يريد الوصول إليها فإن من مصلحته دائماً أن يتحكم في استجابة الآخرين تجاهه، وهذا التحكم لا يتحقق إلا من خلال قدرته على التأثير في استجاباتهم بالتعبير عن نفسه بطريقة تجعل الإنطباع الذي يتولد عندهم، يَصُبُّ في الاتجاه والسبيل الذي رسمه، فعليه إذن أن يتصرف بطريقة محسوبة، وأن يهيئ الخشبة لنوع من المعلومات و"حلقة لا نهاية لها من الإخفاء والاكتشاف والإيحاء الكاذب وإعادة الاكتشاف (غوفمان، 2021، ص 27).

وبذلك فإن مقدرة الفرد على التعبير عن نفسه، وخلق الانطباعات التي يرنو الوصول إليها، تقوده الى نقل معلومات مُضَلَّة بغية الاحتيال عليهم أو التخلص منهم، حسب ما تقتضيه غايته، وهذا كما يؤكد غوفمان ليس بالأمر الهين والسهل، لأنه يتطلب مرونة وتدريب على إرتداء الأقنعة ونزاعها حسب الضرورة، ويتطلب ضبط المظهر الخارجي، وتعابير الوجه، وطريقة المشي أو الوقوف، ومستوى الصوت، والإيماءات الجسدية، كأشكال غير شفوية، يحاول تكييفها حتى تتناسب مع الموقف الذي يريد أن يخلق الإنطباع تجاهه، "ليس بالضرورة أن يكون القناع التنكري لحماية النفس، بل يمكن أن يكون القناع مجرد سلوك يتسم بالكياسة واللباقة، لكنه يخفي مشاعر يحتمل أن تكون مؤذية للآخرين (سينيت، 2016، ص 304).

يحلل غوفمان الطرق التي يقدم بها الأفراد عبرها ذواتهم على خشبة مسرح الحياة اليومية، وبشكل أكثر تحديد يركز على إدارة الانطباع من خلال السبل التي تضبط إنطباعات الآخرين التي يشكلونها حول الأفراد وقد حدد عدة طرق أهمها:

- التحقق الدرامي للدور

حين يكون الفرد في صحبة الآخرين، يسعى الى تشريب نشاطاته بعلامات فارقة تسلط الضوء عليه وهذا ما أكده كل من بول بابيلك وروبرت هير في كتابهما الذي سبق وأن ذكرناه "ثعابين في بذلات العمل" بقولهم "يميل هؤلاء الأشخاص الى التعبير علانية عن أنفسهم بطريقة درامية أو عاطفية أو يحتمل أن تكون مسرحية في المواقف الاجتماعية المختلفة التي يكونون فيها (بابيلك، هير، 2021، ص 55).

- إضفاء الطابع المثالي

إضفاء طابع يوتوبي على الأداء بحيث يقولُ ويركبُ كي يلائم المجتمع، أو الفئة، أو الجماعة التي يريد التأثير فيها "وهكذا، حين يقدم المرء نفسه أمام الآخرين، يميل أداؤه الى استدماج القيم التي يعتمدها المجتمع رسميًا واتخاذها مثالاً، على نحو يفوق في الواقع ما يفعله سلوكه ككل (غوفمان، 2021، ص 51)، فيحاول جاهداً حجب الأنشطة والحقائق التي لا تتلائم مع الصورة المثالية التي يريد تسويقها عن نفسه.

- الإبقاء على التحكم التعبيري

فقد تنقلت بعض الإيماءات أو بعض الحركات، فتنتقل انطباعات غير متوافقة مع الانطباعات التي يريد تسويقها، فيتلثم، أو يعطي الإنطباع بأنه مهتم بالتفاعل بشكل مبالغ فيه زيادة أو نقصاناً، أو تبدو عليه علامات التوتر.

- التعمية

تكون بتوليد الرهبة وادامتها لإبقاء المتلقي في حالة من التبعية تجاه المؤدي، مما يفسح المجال لخيال المتلقي في رسم صورة من تأثير الموقف غير الصورة الحقيقية التي يكون عليها في العادة صاحب الأداء، "فقتاع الاختلاط الاجتماعي يجعل البشر أكثر تهيئاً وتجربتهم أكثر شدة (سينيت، 2016، ص 304).

إذن هذا البعد التأثيري الأدائي للتفاعلات الاجتماعية، يحاجج غوفمان وككل المنظورات يقوم على الموقف الاجتماعي وبالتالي على مصالح المؤدي سواء كان على دراية بذلك أو لم يكن، لذلك يسعى بكل قوته الى مراقبة وضبط تعابيره ومظهره وإيماءات جسده بما يتوافق مع توقعات ومسؤوليات الدور الذي يلعبه لذلك وبالإسقاط على المنظمة فإن الأشخاص الذين يمارسون سلوك النفاق التنظيمي، سيحاولون إخفاء طبيعتهم بإرتداء قناع يخفي قناتمة وسواد نواياهم الحقيقية، لنيل إستحسان الآخرين وتقبلهم، فيُسوقون ذاتهم المظهرية بحرص وعناية شديدين، ويوارون ذاتهم الحقيقية المحملة بالنفاق والتلون والتي لا يريدون للآخرين رؤيتها والإطلاع عليها، "إنهم أساتذة في إعطاء الانطباعات، فبصيرتهم التي يسبرون بها غور نفوس الآخرين والمقترنة بطلاقة شفوية سطحية - وإن كانت مقنعة - تسمح لهم أن يغيروا من شخصياتهم بمهارة وبما يتناسب والموقف حسب خطة لعبتهم (بابيلك، هير، 2021، ص 51)، فهم لديهم قدرة عجيبة على تغيير الأقنعة، وتبديل الوجوه، فلديهم خزانة جاهزة مليئة، وفي كل مرة يخرجون الوجه والقناع الذي يناسب الموقف (لديهم وجوه حفلات، وجوه جناز، وجوه مناسبات رسمية، وجوه مقابلة مسؤولين كبار...الخ)، بتعبير غوفمان، فهم يعززون من أنفسهم

على الدوام، وهم في العادة متحمسون عندما يرون أن مثل هذه السلوكيات تُعجل في تحقيق أهدافهم، فهم يَصدون ضحاياهم ما إن يلجوا المنظمة حتى تجدهم يسارعون إلى الالتقاء بالعديد من الأشخاص، فينثرون الانطباعات الأولية الإيجابية حولهم، ويسعون إلى تجميع القدر الأكبر من المعلومات حول أعضاء المنظمة، فيحللون شخصيات زملائهم، ويحددون اللاعبين الأساسيين الذين يفيدونهم، فيوطّدون علاقات متينة معهم بنية الاستفادة منهم، فتفاعلاتهم كلها محسوبة بما يحصلونه منها من عوائد "يبدو أن غوفمان يعتبر أنه من المسلم به أن التفاعلات إذا نجحت، يجب أن تنتج إحساسًا بالقيمة، ويبدو أنه يفترض أن التفاعلات منظمة كونيًا بهذه الطريقة (إيلوز، 2020، ص 216)، حتى الخدمات والالتزامات التي يتعهدون بتقديمها، لا تكون مجانية بل بمقابل يفوقها بكثير.

2- أوهام التأثير

استنتاجات الفاعلين حول تأثيرهم الشخصي قد تكون أكثر أهمية لأن هؤلاء الأفراد من المرجح أن يتصرفوا بناءً على معتقداتهم، مما يؤثر عليهم وعلى الآخرين من خلال أفعالهم، حيث يُنسب النجاح بشكل مفرط إلى السمات الفردية مثل الشخصية، وهذا ما يبناه في الشخصيات المكيفلية، أو التي تحاول إعطاء هالة من المثالية لتعزيز ذاتهم، ولو بالخداع والتدليس، ورغم أن امتلاك التأثير يُعتبر أمرًا مرغوبًا، أن تكون قوي بدلًا من أن تكون عاجزًا، ومؤثرًا، وفعالًا بدلًا من أن تكون خاملاً، وهي جميعها صفات محمودة، لكن المبالغة المنترفة قد تجر من يعتقدون في أنفسهم هذه الصفات إلى مسارب غير محمودة، خصوصًا إذا كانوا في مراكز متقدمة، فينسبون كل نجاح لهم ولقدراتهم الإستثنائية، بينما كل إخفاق وفشل، مرده عجز، وضالة الآخرين، الذين لم يستطيعوا مجاراة ذكاءهم وحنكتهم.

جيفري فيفر، و روبرت تشالديني، في فصل لهما بعنوان أوهام التأثير، ضمن كتاب جماعي سبق وأن ذكرناه موسوم بعنوان "القوة والتأثير في المنظمات" يؤكدان أن الناس يعتقدون أن لديهم تأثيرًا على أحداث عشوائية، عندما يكون الأفراد أكثر مشاركة في النشاط، وبالتالي أكثر التزامًا وتصرفًا كما لو أنهم يمتلكون، القدرة على التأثير، وهم بذلك يميلون إلى الاعتقاد بأن لديهم سيطرة سببية على النتائج العشوائية، أي ما كانت لتحدث لولا وجودهم، وتأثيرهم هناك خطأ استنتاجي آخر محتمل يتمثل في وهم التأثير أي الاعتقاد بأن للفرد تأثير على سلوك أو نتيجة معينة حتى عندما لا يكون له تأثير فعلي، أو على الأقل المبالغة في تقدير درجة التأثير والتحكم في سياق أو موقف معين (Pfeffer, Cialdini, 1998, p3).

ويؤكدان أنه من المرجح أن يكون وهم التأثير منتشرًا على نطاق واسع في المنظمات، مع تأثيرات مهمة على كل الذين يحملون هذه الأوهام والمنظمات التي يعملون فيها، وأن هناك عدد من العوامل النفسية التي قد تجعل الشخص يعتقد أن لديه تأثيرًا على موقف ما بينما يكون تأثيره ضئيلاً أو معدوماً، أو أن يبالغ في تقدير مقدار التأثير الذي يمتلكه، وأحد هذه العوامل هو التحيز التحفيزي للأفراد لرؤية أنفسهم في أفضل صورة ممكنة، وهو ما يُعرف بـ "تحيز الذات" كما يؤكدان، أنه بالإمكان الحفاظ على التصورات الذاتية غير الواقعية والمعززة لأننا من خلال معالجة المعلومات وتفسيرها بشكل انتقائي بطرق تعزز مفهوم الذات، وبالتالي، فإن الأفراد (والمنظمات) يميلون إلى نسب النجاح إلى عوامل داخلية مثل العمل الجاد والذكاء، بينما ينسبون النتائج السيئة إلى عوامل خارجية مثل الحظ أو الاضطرابات البيئية التي ليس لهم سيطرة عليها.

وهناك عوامل عديدة تعزز وهم التأثير في المنظمة، مثل الترقيات في التسلسل الهرمي التنظيمي، زيادة الفروق في الرواتب بين المستويات، المكاتب الفاخرة، العلامات الرسمية للسلطة، من قبيل رئيس، مدير، كبير المستشارين، وغيرها من الألقاب التي تسبغ مسمى السلطة الرمزية التي ذكرناها من قبل " تعزز الترتيبات الهرمية (مثل الفروق في المكاتب والرواتب والألقاب) وهم التأثير من خلال تحفيز الأفراد على تعزيز الذات عبر الاعتقاد بأن أفعالهم حاسمة وفعالة، وهذا يفسر سبب اتجاه العديد من بيئات العمل عالية الالتزام ومنظمات إدارة الجودة الشاملة، إلى تقليل هذه العلامات الدالة على المكانة (Pfeffer, Cialdini, 1998, p9).

وفي المنظمات التي تُعلي من شأن الفردية والتحكم الشخصي، سيكون الوهم أكثر انتشاراً، أمر آخر كذلك الانغماس في البيئات والثقافات التي تُقدّر "القوة والتأثير" سوف يغذي وهم التحكم، المعايير الثقافية التي تعزز أسطورة البطل القائد، مما قد يؤدي إلى المبالغة في تقدير الإنجازات، والتقليل من دور العوامل الخارجية أو الجماعية، مما ينجر عنه اتخاذ قرارات مفرطة في الثقة بناءً على هذا الوهم، وقد يصبح الوهم أقوى عندما يرتبط مفهوم الفرد الذاتي ارتباطاً وثيقاً بكونه "مؤثراً" فمثلاً المدراء الذين بذلوا جهداً للوصول إلى مناصبهم، العلامات الرمزية للسلطة (مثل الألقاب أو المكاتب الفاخرة) سوف تعزز هذه الحلقة من الوهم، وهذه الرؤية تساعد في فهم لماذا قد تفشل جهود تقليل التفاوت الهرمي في بعض المنظمات، لأن الأفراد مدفوعون نفسياً واجتماعياً للتمسك بأوهام تأثيرهم.

في المحصلة سوف يكون لوهم التأثير تداعيات كبيرة، سواء على المنظمة، أو على منتسبيها، فعندما تُسبب وتُحوّر الموارد التي يحوزها النافذون في المنظمة، وتغذيها أوهاام التأثير التي يعتقدون جازمين أنهم يمتلكونها، تؤول الأمور إلى إرتكاسات واعتلالات، بداية من المبالغة في تضخيم تقييم المخرجات والنشاطات التي يكونون مسؤولين عليها، فيؤدي الوهم إلى تقييم مبالغ فيه للعمل المنتج تحت إشرافهم، مما ينجر عنه إهمال ساذج للعوامل الجماعية لأعضاء المنظمة وبخس لمجهوداتهم وتضحياتهم، وحتى بخس وتقليل للعوامل الظرفية مثل الأسواق وغيرها، بالتشكيك في بيانات السوق إذا لم يشاركوا في جمعها، وهذا قد يدفعهم لتبني استراتيجيات محفوفة بالمخاطر، لأن المؤشرالناظم هو تضخيم التقييمات الذاتية والعملية، وإهمال للشروط الموضوعية، ويحدث هذا التضخيم بشكل خاص عندما يكون العمل نفسه غامضاً أو غير محدد المعايير، فالوهم يجعلهم يُقللون من إدراك حجم المشكلة بسبب تحيز تعزيز الذات، وقد يميلون إلى انتقاد الأعمال التي لم يشاركوا فيها، حتى لو كانت ذات جودة عالية، بل قد يصل بهم الأمر حتى إلى رفض الاقتراحات المبتكرة إن لم تكن من بنات أفكارهم.

وهم التأثير، إذن ليس مجرد تحيز فردي، بل هوخلل تنظيمي كذلك، يتطلب تغييراً في الهياكل والحوافز، وقبلهما ثقافة التنظيم، فعندما يميل المدراء مثلاً إلى تقليل قدرات المرؤوسين عندما لا يشاركون مباشرة في العمل، مما يجعل التفويض صعباً، ومع الوقت، يتعلم المرؤوسين أن مشاركة المدراء (حتى لو كانت وهمية) تحسن تقييم عملهم، فيصبحو معتمدين على الإشراف، بدلاً من تحمل المسؤولية، وهذا يؤدي لا محالة إلى تقويض التفويض من جذوره، والنتيجة ثقافة الاعتماد الهرمي التي تثبط الابتكار والتمكين.

في الأخير ينبغي الإشارة إلى أنه بمجرد فهم العوامل الاجتماعية والنفسية التي تولد أوهاام التأثير، يمكن تطوير استراتيجيات لتخفيف بعض الآثار غير المرغوب فيها مع الحفاظ على الالتزام والمشاركة من جانب أعضاء المنظمة، فالتغييرات يجب أن تكون حقيقية وليست مجرد تعديلات لفظية، فإذا لم يصاحبها تغيير في السلوكيات والممارسات، ستفقد قيمتها وحتماً قوتها، فعندما تختفي هذه الفروق، يقل الدافع لتعزيز الذات، مما يزيد من إمكانية مشاركة الآخرين والاعتراف بدورهم.

3- المقاربة الدراماتورية

يؤكد غوفمان أن المقاربة الدراماتورية^{*} يمكن أن تشكل منظورًا يضاف إلى المنظورات التقنية والسياسية والبنوية والثقافية، لفهم الحياة الاجتماعية، إذ يعتقد أنه ليس ثمة إختلاف كبير بين المسرح وبين أحداث الحياة اليومية، فالسلوك الاجتماعي مماثل للأداء المسرحي، حيث يسعى الفرد دومًا إلى تبليغ صورة معينة عن ذاته للآخرين، وتتجسد هذه الظاهرة أكثر ما تتجسد في محيط مادي كالمنظمة، فهذه الأخيرة بما أنها تنظيم اجتماعي يتفاعل فيه أعضائها من خلال الأدوار والنشاطات التي يقومون بها، يمكن أن تدرس من زاوية إدارة الانطباعات التي يحاول كل واحد من الفاعلين خلقها مع الآخرين، "وهذا كفيلاً بأن يسوقنا إلى وصف تقنيات إدارة الانطباع المستخدمة في مؤسسة معينة، والمشكلات الرئيسية لإدارة الانطباع في المؤسسة، وهوية فرق الأداء المتعددة التي تعمل في المؤسسة، والعلاقات فيما بينها (غوفمان، 2021، ص235). ويقصد غوفمان بفرق الأداء المتعددة جميع الفاعلين داخل المنظمة، فكل واحد يقدم أداءً مسرحي على خشبة المنظمة لخلق إنطباعات معينة كما سبق وأن تقدم.

ويحتاج غوفمان أن المنظوران الدراماتوري والتقني يتقاطعان فيما يخص معايير العمل، ففي كلا المنظورين تسعى كل مجموعة إلى اختبار ما تم إنجازه في المجموعات الأخرى من خصائص أو مواصفات غير واضحة، بينما تسعى المجموعات الأخرى إلى خلق الانطباع بأن عملها ونشاطها يشكل هذه المواصفات الغامضة والخفية، بينما يتقاطع مع المنظور السياسي بقدرة الفاعل على التأثير في الآخرين وتوجيه نشاطاتهم، سواء بالتبادل، أو التلاعب، أو الإقناع، أو بتسييس القوة كما سبق وأن تطرقنا إلى ذلك في التسييس التنظيمي، والمنظور البنوي يتقاطع مع الدراماتوري فيما يتعلق بالمسافة الاجتماعية، من خلال الانطباع والصورة التي تسعى كل مجموعة إلى المحافظة عليها بين مجموعات المكانة الأخرى، أما المنظور الثقافي والذي يركز على المعايير الأخلاقية والقيم وثقافة المنظمة، فيتقاطع معه في إطار المظاهر والسلوكيات المحددة لهذه المعايير فالمنظور الدراماتوري في الأساس يسعى فيه الفاعلون إلى تسويق سلوكيات ومظاهر معينة تعزز من صورتهم.

^{*} استخدم مفهوم الدراماتوريا في القرن السابع عشر، وكان يشير إلى فن التأليف المسرحي لكن معناه تطور لاحقًا ليشمل مدلولات جديدة تتخطى عملية الكتابة باتجاه العمل المسرحي بجممله بما فيه عمل الممثل وشكل العرض وحق الاستشارة الأدبية... وغيرها، (نائر ديب مترجم كتاب "تقديم الذات في الحياة اليومية"، 2021، ص 19).

"ينقل غوفمان الطرق التي يقدم بها الأفراد من خلالها أنفسهم في الحياة اليومية ونشاطاتهم الموجهة نحو الآخرين، وبشكل محدد يركز على إدارة الإنطباع، أي التي يوجه الفرد من خلالها ويضبط الإنطباعات التي يشكلها الآخرون عنه (والاس، وولف، 2012، 385)، ويستخدم غوفمان أداتين من أدوات الفن المسرحي وهما المنطقة الأمامية أو واجهة المسرح، والمناطق الخلفية، والواجهة تتضمن أي شخص يُلاحظ من قبل الجمهور، بينما يكون هو على المنصة الأمامية لتقديم أداءه، وتسويق صورة عن نفسه بأحسن ما يكون، من خلال تحكمه في تعابير وجهه وإيماءات جسده وغيرها من التفصيلات التي يسعى جاهداً الى تعظيمها وخلق هالة من الرهبة والاستحسان حوله، بينما المنطقة الخلفية تمثل المكان المحجوب عن الجمهور، حيث تُمارس طرق إدارة الإنطباع والتدريب عليها، وهي المكان الذي يكون فيه متحرراً من القيود، لأنه ليس بحاجة إلى الادعاء ورسم صورة مخالفة عن نفسه وذاته، أي هي المنطقة التي لا ينخرط فيها في عملية إدارة الإنطباع، أو هي كما وصفها غوفمان بدقة متناهية "هي المكان... الذي تتم فيه عن معرفة وكأمر مسلم به، معارضة ما تم تبنيه من إنطباعات الأداء (زايتلن، 1989، ص 321-322).

إذن إدارة الإنطباع، يسعى فيها الأفراد الى تقديم ذواتهم، وفي سعيهم هذا هم يقومون بوعي وإدراك، يتطلب تحكماً في التقديم يفوق ما يقوم به معظم الناس العاديون، لكن هناك ثلاث عمليات تعد حيوية للإحاطة بإدارة الإنطباع تؤكد كاثلين ماكغرو، في مقالها "الانطباعات السياسية تشكلها وإدارتها"، وهي المعرفة والوجدان والدافعية "ويكاد جميع علماء الاجتماع تقريباً أن يعترفوا بأهمية الثلاثة كعناصر مفسرة للسلوك الإنساني (ماكغرو، 2010، ص 668).

أما المعرفة فهي مجمل العمليات العقلية المتضمنة لكيفية إدراك الآخرين، بينما الوجدان يشير الى التفضيلات والتقييمات والانفعالات التي تكون فيه، وأخيراً الدافعية وهي الآليات السيكلوجية التي توجه الفكر والسلوك نحو الغاية والهدف الذي يبتغيه من يقوم بإدارة الإنطباع، وهذا معناه أن إدارة الإنطباع هي نتاج عملية ديناميكية تتوجه لبناء نسق عقلي معين، "إنها الإدارة المعنية أو المهتمة بسلوكيات الأشخاص الموجهة إزاء الآخرين لخلق التصورات المرغوبة عن أنفسهم والحفاظ عليها (الفتلاوي وآخرون، 2018، ص 135)، وهي كذلك متطورة ومتغيرة، حيث يقوم المعني بإدارتها، بإدماج معلومات جديدة ومُحينة، لتقييم وتنقيح الانطباعات بشكل منتظم.

في الأخير وبالعودة الى ميكيافيللي نجد أن هذا الأخير كان يؤكد في كتابه الأمير، أن الأمراء مثلهم مثل العامة، بل هم أكثر، لديهم سمعة، يجب عليهم بالضرورة معرفة إدارتها، بالإضافة

المحور الرابع : التسييس التنظيمي وممارسات النفاق

الى المظهر الذي يظفي أهمية على صاحبه وتساعدته في تصدير سمعته، وبإعادة صياغة هذه المفاهيم بلغة علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية الأخرى، نجده يؤكد أن عليهم كيفية إدارة الانطباعات التي تتشكل حولهم، لتصدير الصورة المرغوبة التي يريدون أن يوصلوها، يؤكد ميكيافيللي في كتابه الأمير:

- الناس البسطاء يحكمون دائماً من خلال المظاهر، والعالم أساساً يتكون من الناس البسطاء.
- المظهر يؤثر أكثر من الواقع، فكل الناس لديها عيون، لكن القلة من تملك البصيرة وموهبة النفاذ والإدراك.
- يجب استخدام الكلمات المنمقة لإخفاء الحقائق.
- إذا لم تكن جيداً يكفي أن تدعي أنك كذلك.

الخاتمة

قراءة سوسيولوجية للتسييس والإعتلالات التنظيمية من منظور السوسيولوجين الجزائريين

رغم أن الإنتاج السوسيولوجي يستمد مادته من الواقع العيني، إلا أن هذا الإنتاج في كثير من المرات يصبح بلا معنى، إذا لم يُسهم في تغيير هذا الواقع الذي يدعي الإحاطة به وبأبعاده ومضامينه، فواقع الحال ينبنى بتزايد الأصوات المشككة في كون المنظمات تدار بعقلانية ورشادة، فهناك مظاهرات مأزومة تخضع لحركية معينة، تستند في الغالب إلى سلطة غير شرعية، سواء في الوسائل والاستراتيجيات التي تستعملها، أو في المرامي التي تسعى لتحقيقها، بعيدا عن أهداف المنظمة وديمومتها، ما يجعلها مرتهنة لجملة هذه السلوكيات الصادرة عن فاعلين اجتماعيين، عرفوا كيف يتموقعوا ويتمفصلوا في كل حنايا 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، والذي يدفع بهم إلى التصرف ضمن إطار ميكانيكي بحت، فيصبح العمل محض آلية لتأمين وجودهم ضمن بيئة تنظيمية معتلة كهذه، تستفحل وتمتد ظواهر كالتسييس التنظيمي، والمستندة في الأساس إلى جملة من الألاعيب والاستراتيجيات، وتوليفة أو تشكيلة من العلاقات التي تتجاوز الضوابط والقواعد والإجراءات التي تحكم سير المنظمة.

ولأن 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، فأى سلطة نافذة تحاول خلق شعور بأهميتها وقدرتها، وتتعهد هذا الشعور وتحافظ عليه لتحقيق دوامها واستمراريتها، لذلك أصبح من الضروري لفهم سير المنظمة وما يعتمل داخلها،

الإحاطة بكل المداخل التي تتناولها ومنها المدخل السياسي الذي يحتاج من البحاثة والمفكرين الإدراك الشمولي لكل أنساقه وأساقته سواءً الظاهرة أو المضمرة.

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

ألفن توفلر استشرّف في كتبه^{*}، عمق هذه التحولات بما أسماه الموجة الحضارية الثالثة، حيث تحتل المعرفة المركز ضمن ثالوث القوة والذي يتكون من المعرفة والعنف والثروة، وقرّبا منه ألمح آلان تورين في كتابه "براديجما جديدة لفهم عالم اليوم" عن أقول كل ماهو اجتماعي، فالذي حدث هو تبدل وتحول عميق في البنى المجتمعية وطبيعتها، والمنظمات التي تطبع عالم اليوم، ليست بمنأى عن هذه التحولات والتغيرات، فقد حلت بها أزمات ارتكاسية على حد تعبير كلود دوبار "وأن هذه الأزمات الارتكاسية والتالية لحصول (حدث غير متوقع)، مثل التسريح 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 وتغيرا في الذاتية، وهي تمس غالبا الجوهرى والحميمي في الصلة بالعالم وبالأخرين (دوبار، 2008، ص294).

ففي تفاصيل التفاصيل يوجد المعنى، ومهمة السوسولوجي كما يراها بيار بورديو هي تفجير الأسئلة النقدية باستمرار، لذلك سعينا من خلال هذا الكتاب لدراسة وتحليل التأسيس التنظيمي، المحكوم بإقتضاءات المصالح، التي تختنق معها مساحة الأخلاقيات، إلا بما يحقق هذه الإقتضاءات المصلحية، بتوظيف إستراتيجيات هي توليفة من الممارسات، التي قد تتخذ من سُلمية المنظمة وتراتبيتها مسوغاً، لتحويل القوة المأسسة الممنوحة من المركز الوظيفي، بتسييسها نحو إتجاهات مصلحية ضيقة، التوليفة الثانية من ممارسات التسييس، مفاعيل السلطة الرمزية التي تجسدها مواقع أصحاب الفئة المسيسة التي يحتلونها، والرساميل التي يحوزونها، فتتحول الى رأس مال رمزي، يشرعنون به ومن خلاله قوتهم وسلطتهم، كونهم الأقدر على تحصيل الرهانات المتأتية من التمايزات والتصنيفات التي يراها العاملون أنها طبيعية

* خاصة في كتبه تحول السلطة بجزئيه وكتاب صدمة المستقبل، حيث وخلافا لماركس الذي قسم المجتمعات من المجتمع المشاعي وانتهاءا بالمجتمع الشيوعي، توفلر أطلق تسمية الموجة الأولى على المجتمعات الزراعية، ومسمى الموجة الثانية على المجتمعات الصناعية.

وشرعية، وهو المسلك التواطؤي الذي يديم ويأبد كما يقرر بورديو هيمنة من يمارسون التسييس، فأليات الإخضاع تعمل بصورة متوارية في ذاتية العاملين كما يرى فوكو، وهو ما أشار إليه باولو فريري عند لقائه بأحد الفلاحين "نشعر بأننا أقل مرتبة من الرئيس لأن الأخير يبدو أنه الوحيد الذي يعرف، والوحيد القادر على التعامل مع الأمور (فريري، 2022، ص 50)، الإستخفاف بذواتهم نابع في أساسه من إستدماجهم لوجهة نظر المهيمنين عليهم كما يرى فريري، هذه الإلزامات والمفاعيل الدقيقة تُفرغ العمل من أي معنى ومضمون، إلا فيما يحقق ضروريات البقاء.

المحدد الآخر للتسييس التنظيمي كما أشرنا في الكتاب هي ممارسات النفاق يفتات بها المنتفعون ويتسلقون من خلالها لتعظيم عوائدهم، في إزدواجية مفضوحة تسوغ لذوات مظهرية خادعة، تتأسس على ليّ عنق القواعد والإجراءات بما يصب في اتجاه مصالحهم، حتى ولو كان الثمن بشر يقاسمونهم جدران المؤسسة، يأنون تحت وطأة وثقل هذه الممارسات وغيرها، فتتبدى في تمثلاتهم الميكانيكية والآلية مع نشاطاتهم وأعمالهم، فتخفت جدوة العمل في نفوسهم، إلا فيما يسد إحتياجاتهم وإحتياجات أسرهم وعوائلهم، فيغيب إستغراقهم جزئياً أو كلياً، لأن حركاتهم ليست نابعة من وجدانهم فهم مستجيبون وليسوا مولدين لهذه الحركات، غياب إستغراقهم وإندماجهم تساوq مع غياب الإعراف بما يحققونه وينجزونه، فيسعون جاهدين الى نيله وتحقيقه بمنجزات تحقق لهم الأمان والرضا الداخلي.

إجمالاً كل المقترحات إذن بإتجاه أنسنة العمل، ليس لها معنى الا في خلق بيئة اجتماعية مختلفة كلياً، يكون فيها النشاط الاقتصادي جزءاً تابعاً وامتماً للحياة الاجتماعية، بإبتكار عقد اجتماعي جديد داخل المجتمع وداخل المنظمة، يسهم في توسيع المسؤولية الحقيقية للأفراد وفي جميع المستويات، وترسيم عقد ثقة بين المستخدمين والمسؤولين عنهم، وبالتالي تأسيس علاقة توفر مكاناً للإنسان، فمن المهم الوعي بمآلات المستوى الحالي الذي وصل اليه العمل وتقويض تحدياته، عبر خلق أمودج صحي وسليم، ضمن سياق تنظيمي مرن، فهل يجب أن ننتج أناساً مرضى لي يكون لدينا اقتصاد صحي؟ نتسائل مع ايريك فروم.

فواقع الحال يؤكد أنه إذا توقف العمال عن العمل بحماس، فإن ذلك يجسد علامة لإعتلال مرضي يحتاج الى تدخل عاجل وإيجاد حل، والحل قد لا يكون دائماً مادياً، فالعمال والموظفون الذين يطاردون غاية ومعنى اعتباري، لا يكونون بحاجة للحث والتحفيز من الأعلى، فما يتجاوز أهمية الحوافز والمكافآت بالنسبة لهم، هو أن يكون العمل ذو معنى، وأن يصبح بإمكانهم التعبير عن نذائهم وعن أنفسهم ومواهبهم في العمل. فما يتم اغفاله في العادة هو حقيقة أن

المنظمة ككيان إجتماعي، تعتمد في كثير من آليات اشتغالها وسيورتها على أسس من الأعراف والتقاليد الاجتماعية والثقافية التي يتشربها أعضائها، لذلك نحن في ميسس الحاجة الى صياغة شعور مجتمعي، وتعزيزه وتنميته بحيث يتساقق مع الأهداف التي يُراد تجسيدها، أو بعبارة أخرى إعادة موضعة وتوطين لكل ماهو اجتماعي فيما يبدو أنه فعل اقتصادي، لأن اجتثاث البعد الاجتماعي وتجريده في رسوم رياضية وأرقام مكممة، يغطي على واقعة كونه ينطلق من البشر ويعود اليهم، وبالتالي مقاربتة تكون اجتماعية في المقام الأول.

فلا يقارب في دلالتة الاقتصادية فقط، بل في جوانبه الرمزية والاجتماعية، فحتى من يجنحون الى ممارسات كالتسييس التنظيمي، ورغم أن ما يبدو في الظاهر أنه دافع اقتصادي مشفوق بالرغبة في تحصيل العوائد المادية، إما في حقيقته هو مظهر اجتماعي لنيل الاعتراف والتقدير وتحقيق الذات، والأمر عينه ينطبق على من هم في قاع المنظمة، فغياب الالتزام الحقيقي وتغريبه بينهم إما يعود في كثير من جوانبه الى تداعي مضامين العمل في نظرهم، وتشوه علاقاته وتعسفها، فهم في صراع دائم من أجل تحقيق الإعراف، والذي بغيابه أصبحوا لا يتماهون الا مع ذواتهم الخاملة، فأى قيمة للعمل وللإنجاز إن لم يؤمن لهم الاعتراف والتقدير.

فتفريغ محتوى العمل، واغراقه في المضامين المادية، وانتهاج سياسة العصا والجزرة تجاه العاملين، لتحقيق الأداء المطلوب، يعبر عن نوع من الامتهان، ويؤشر على مدلولات سلبية، تعني أن العاملين لا يقدمون الأداءات المطلوبة إلا بالإكراه، أو بالتحفيز المادي، يجعلهم يتمثلون حقيقةً هذا الاتجاه، أو يكون على الأقل هذا ما تراه عين المسؤولين عنهم بالضبط، وهذا يجر الى ترسيخ ثقافة معتلة تتأسس على مسلمة أن الأداء يكون بحسب الجزاء، وهذا يقود الى سلوكيات تؤشر على استقالة داخلية ومشاركة متماهية، تعبر عن نفسها من خلال اقتضاء الضروريات فقط، بتعبيرنا الدارج "على جال الخبزة"، فيصبح الخبز ضرورةً وغاية، وهو دلالة رمزية وصورة مجازية يتم توظيفها للدلالة على غاية اشباع الحاجات في أدنى مستوياتها، أو لتسويغ ممارسات معينة، وهذه النظرة المختزلة سيظهر عوارها عند أول اختبار حقيقي تواجهه المنظمة. فالقدرة إذن على إعادة بناء جسور الثقة في منظماتنا، يستدعي تعميق الوعي بضرورة

* بياتريس هيبو في كتابها "التشريح السياسي للسيطرة"، وفي معرض حديثها عن الأوضاع الاجتماعية في تونس، ذكرت بقولها "يستحضر الناس « الخبز » سواء لتفسير سلوك مدان أخلاقياً، أو لتبرير الفساد والاختلاسات، من أجل طلب الوظيفة، المساعدة أو الحماية، من أجل عدم الإدانة من أفعال الإتهام والوشاية والتآمر، أو من أجل شرعة إنتفاضاتهم (هيبو، 2017، ص 34).

البدأ بتخليق أعراف وممارسات إيجابية، يتبناها من يسكون بزمام سير المنظمة، لأن السلوك يترسخ بالفعال وليس بالكلام، فلا معنى لأي خطابات مالم تتجسد على أرض الواقع، فإذا وضع المسؤولون الاستثناء لأنفسهم فإن من هم دونهم سيركزون على هذا الاستثناء الذي منحوه لأنفسهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى.

ورغم أهمية وضرة القواعد والإجراءات والقوانين، لكن يبدو أنها لا تستطيع أن تحل محل الثقة، بل إن المغالاة في وضع السياسات والضوابط الصارمة هي دليل على وجود اختلال، ودليل على أزمة ثقة، فإذا كان العاملون ليسوا بأهل للثقة، ولا يتحملون مسؤولياتهم، فهم بدورهم يرون أن الإدارة لا تقدر كفاءاتهم، ولا تثمن مجهوداتهم، وبالتالي لا تستحق بذل الجهود والأداءات، إلا بما يبعدهم عن المساءلة والملاحظات، "في بنية من الثقة يمكن أن تتدفق المعلومات والمعرفة بحرية، إن الأشخاص الذين لا يثقون بزملانهم أو رؤسائهم أو مرؤوسيههم، يخبئون المعرفة أو الدراية المهنية في درج مكتبهم أو في عقولهم، ولا يتشاركونها مع المنظمة (بينو، 2023، ص 198)، مع التأكيد أن الثقة كما يذهب الى ذلك الكثير من المفكرين هشة، تتطلب الجهد والوقت لترسيخها، بينما يمكن تقويضها في لحظات بممارسات وسلوكيات غير مسؤولة وغير مدروسة، وهي مفتاح الالتزام الحقيقي ومثله، تتطلب موافقة طوعية، فكلما توطدت عراها، كلما تولد المزيد منها. هذا على مستوى المنظمة، أما على المستوى المجتمعي، فإن الأمر يتطلب أكثر من ذلك "إنه يجب بادئ الأمر تصفية عاداتنا وتقاليدنا، وإطارنا الخلقى والاجتماعي مما فيه من عوامل قتالة، ورمم لا فائدة منها، حتى يصفوا الجو للعوامل الحية والداعية الى الحياة (بن نبي، 1986، ص 80)، فما يعتمل من ممارسات في المنظمة وغيرها، إنما هو إنعكاس لما يستدمجه أعضائها من ثقافة مجتمعية، فعندما يتصور ويعتبر أفراد المجتمع أن المؤسسات والأملاك، والمرافق العمومية، لا تعنيه ولا تهمة، بالعامية "يخي تاع البايك" فإن هذا يتطلب دق ناقوس الخطر، والبحث الجاد عن أسباب تمثلات أفراد المجتمع لهكذا تصورات، في حين أننا نستطيع استثمار الجوانب الإيجابية لتعزيز الانتماء، وتغيير صورة ونظرة

* أصل كلمة باييك عثماني، أخذت مدلولات سلبية، رغم أن بعدها التاريخي يعود الى الفترة القوية التي كانت تُسترجع فيها الأراضي من الغزاة الإسبان وإعادتها الى حضرة الوطن، أين كانت الجزائر مقسمة الى ثلاث أقاليم رئيسية وهي باييك الشرق، وباييك الغرب، وباييك التيطري، فأى أرض يقال عنها بدارجتنا "تاع البايك" ثم حرف المعنى والمقصد، فأصبحت تعني أنها لا تخصني، فهي ملك للدولة، وبالتالي لا أهتم لشأنها، سواءً كانت مؤسسة، أو طريق، أو عمود إنارة، أو أي أمر آخر.

أفراد المجتمع، فهذا الأمر يعد حاسماً، فإذا قاربنا مثلا المجتمعات الآسيوية والمعروف عنها بأنها مجتمعات أسروية، فإن ثقافتهم تؤثر بشكل يكاد يكون كلياً في البنية الاقتصادية، رغم أننا نمتلك من القيم والمبادئ المستمدة من ديننا وتاريخنا ما يجعلنا نتفوق عليهم في الجوانب الأخلاقية والقيمية.

ففي اليابان مثلا حين يتقدم الفرد الياباني للعمل في منظمة ما، يحصل اتفاق ضمني بينهما، بأن تضمن له المنظمة العمل مدى الحياة، في مقابل ألا يبحث عن وظيفة أخرى في مكان آخر ولو بمقابل مجزي، ويكون الاتفاق ملزماً لدرجة أن صياغته الى عقد قانوني يعتبر أمراً مشيئاً، وفي حال قرر ترك العمل فيها، فإنه يُرفض من باقي المنظمات، أما الأمر الذي وجب التوقف عنده ملياً، فإن العامل ورغم معرفته وإدراكه أنه لن يتم طرده إلا في الحالات النادرة، ورغم أن نظام التعويضات والترقيات عندهم يتحدد في العادة بالأقدمية فيما يبدو أنه يشجع على الاتكالية لأن الجهود والأداءات الشخصية والفردية ليست هي المحدد الفعلي، ورغم ذلك فإن أدائية ونتاجية العامل الياباني هي الأعلى بين معدلات الأداء والفعالية في العالم، وهذا يعني أن قوة ومتانة التزام العامل تجاه عمله وتجاه منظمته، كان نتيجة عملية تأهيلية اجتماعية، نقشت تفاصيلها بعناية منذ الصغر، في محيط يدعم ويثمن هذه العملية.

إذن لابد أن نزيل من ذهنيات المسيرين والعمال ثقافة الدولة المرضعة^{*} ونقضي على ثقافة التواكل التي يُجمع أغلب الباحثين والمشتغلين بقضايا الاقتصاد الجزائري، وواقع المنظمات والعاملين فيها، وعلى رأسهم السوسيوولوجيين الأوائل بداية من الرعيل الأول، أن التصور الغالب الذي كان يطبع ذهنيات المسؤولين، أن المنظمات الصناعية ستكون هي القاطرة التي تقود الى التغيير، وبذلك كان يُراد لها التأسيس لواقع اجتماعي وثقافي واقتصادي جديد، أسوة بمثيلاتها في الدول الغربية، أين كانت بوابة الولوج نحو الحداثة. فكانت المنظمات أمام رهانات وتحديات صعبة، جعلتها تقع تحت طائلة ضغط تحقيق مطالب لم تُنشأ في الأساس من أجلها، هذا التحول في الأهداف والمرامي كانت له انعكاسات وتداعيات على تسييرها وعلى طرق اشتغالها،

^{*} هذا المصطلح ورد في كتاب "علم الاجتماع" لـ أنتوني غيدنز وهي تعبر حقيقة عن وضعية المنظمة الجزائرية العمومية حيث يقول غيدنز في معرض شرحه لمصطلح ثقافة التواكل أنه "مصطلح أشاعه تشارلز موراي لوصف الأفراد الذين يعتمدون على معونات الرفاه التي تقدمها الدولة ولا يأبهون لدخول سوق العمل، وتعتبر ثقافة التواكل نتيجة طبيعية لسياسات (الدولة المرضعة) التي تؤدي الى تقويض طموح الفرد وقدرة الناس على مساعدة أنفسهم بأنفسهم (غيدنز، 2005، ص 145).

لأن الرهان الأول والأخير كان على بقائها واستمراريتها في كل الظروف، حتى وإن تطلب الأمر أحيائها إكلينيكيًا، لأنها كانت تمثل تحديًا، ودربًا لتنشئة اجتماعية جديدة يظلم بها العاملون، لكن كانت الغلبة للثقافة المحلية الممتدة بجذورها والضاربة بأعماقها، "وأكثر من ذلك فإن الأبحاث الميدانية تبين بصفة لا تدع مجالاً للشك، بأن العمال داخل المصنع ذاته يتحدون اجتماعيًا تبعًا لهذه الأنماط التقليدية، وليس انطلاقًا من الأنماط العصرية التي يعمل المصنع جاهدًا لتلقينها لهم (غريد، 1997، ص 13).

إذن، تم في الغالب تحويل الاهتمام الرئيس للمنظمات الى لعب دور اجتماعي، أكثر منه اقتصادي، وبالتالي كانت بعيدة كل البعد عن السعي وراء تحقيق الفاعلية، والنجاعة المطلوبة لضمان بقائها واستمراريتها، لأن الدولة برعايتها الأبوية كانت تتكفل بذلك، البعد عن التنافسية وطرق التعلم والتكيف، خلق ثقافة تواكل للمسيرين والمسؤولين وللعاملين على حدٍ سواء، فالنسبة للفئة الأولى فإنها لن تكلف نفسها عناء التفكير والاجتهاد، مادام رهان بقاء واستمرارية المنظمات لن يكون نتيجة ادارتهم وتسييرهم، وأما العاملون فإن العوائد المالية مضمونة سواءً عملوا بجد أو لم يعملوا، "إن غياب المنافسة واحتكار السوق الوطنية من طرف المؤسسات العامة، والاطمئنان عن مصادر التمويل والتمويل اللذين تضخهما الدولة وكذلك الحماية من الأزمات الاقتصادية والتدخل في رسم السياسة الاجتماعية للمؤسسة وغيرها من الأمور ... خلق وضعية باتت بموجبها المؤسسة وكأنها تعاني إعاقة (بشائية، 2002، ص 125).

العياشي عنصر يؤكد بأن المنظمات الجزائرية في الغالب الأعم منها، لم تكن تبحث عن إنتاج الثروة، لذلك لم تخضع طرق ادارتها وتسييرها لمبدأ النجاعة الاقتصادية الذي يتأسس على قاعدة الالتزام بالنتائج والأهداف المسطرة، فلم تكن بالتالي تحت ضغط هاجس الفاعلية والكفاءة، لأن بقائها ليس رهن العمل المنتج ولكن كان يعتمد على عوائد الاقتصاد الريعي "يقلل ذلك من مكانة المؤسسة كوحدة لإنتاج القيم الاقتصادية في شكل سلع وخدمات، محولاً إياها الى وحدة لتوزيع الثروة الريعية على مختلف الفئات الاجتماعية (عنصر، 1999، ص 128)، وهذا طبعًا يرسخ إنتشار وتغلغل ثقافة الاتكالية وهذا ما ذهب اليه بشير محمد بقوله "لقد طبعت بدون شك هذه الفترة التاريخية الحديثة تصورات الأجراء، من خلال ما ترتب عنها من علاقات وتفاعلات يمكن حصرها في كلمة واحدة هي مطالبة المؤسسة بتقديم الخدمات الاجتماعية (بشير، 2017، ص 27).

لقد تحولت المنظمات الى أمكنة لتجميع الآلات والبشر بتعبير سعد بشائية، فلا فاعلية، ولا روح، ولا نشاط فالتجميع تخلوا عن مسؤولياتهم، فضيل رتيمي في كتابه "المنظمة بين التنشئة

والعقلانية" يؤكد أن العوامل التي رسخت الممارسات السلبية، منها ما يعود الى تركيبة الفرد الجزائري النفسية، ومنها ما يعود الى القيم والأفكار والتقاليد الموروثة، إضافة الى السياسات العامة التي تركت أثرها على التركيبة الاجتماعية "إذ ظهرت اتجاهات مثل التواكل واللامبالاة، بشيوع ظاهرة عدم الانتظام والاهتمام... عدم تحمل المسؤولية، الدوران حول الذات، وغياب الالتزام، وعدم الاعتقاد بالقيم الأخلاقية مثل الولاء والإلتناء والصدق والتعاون والانضباط والانتظام في العمل (رتيمي، 2009، ص238).

إدراك أعضاء المنظمة أنهم بعيدون عن التقييم والتدقيق، ولا يساءلون عن النتائج المحققة، ولا عن الأهداف والأرقام المستهدفة، لأن أي عجز سوف يتم تغطيته من عائدات البترول، جعل العاملين يتمثلون سلوكيات مكبلة ومعيقة لسير المنظمة بل ومهددة لبقائها، محمد المهدي بن عيسى في دراسته التي أجراها على وحدة عتاد الخرسانة بالحراش والموسومة بـ "تحليل سيوسولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر" لاحظ أن العاملين في الوحدة، يتواجدون فعليًا في ما أطلق عليه مسمى وقت الإنتاج، وقد بين أن الوقت الذي يتمثله العاملون في أماكن عملهم، يتحدد من خلال ثلاث أزمنة، الأول هو وقت العمل وهو المدة الزمنية التي يتقاضى عليها العاملون أجورهم من ساعة دخولهم حتى خروجهم حسب الجدول الزمني، والزمن الثاني هو وقت الانتاج والذي من المفروض أن يكون مطابقًا لوقت العمل، أما الزمن الأخير فهو وقت الدورة الانتاجية، أين يجري استغلالها الى أقصى حد في المنظمات التي تهتم بالوقت وبفاعلية الإنتاج.

لكن كما يؤكد مهدي بن عيسى العاملون ابتدعوا وقت رابع وهو وقت الإنتاج، أين يكونون متواجدين وحاضرين قانونيًا، لكن غائبين فعليًا، هذا التدهور المطرد جعل سعد بشاينية يصرح "ورأينا كيف أن المؤسسة العامة حادت عن أهدافها الخاصة وتحولت في الغالب الى مؤسسة اجتماعية تسيير مجموعة من السكان" (بشاينية، 2002، ص 198).

هناك أمر اخر ينبغي الإشارة اليه وهو ثقافة التسيير المستوردة، حيث يرى جمال غريد أن هناك من يحاول التسويق لمنظور العامل الصناعي الغربي، وفرض نمط اشتغاله وطريقة أدائه وتمثله للعمل، وكذا طريقة وأساليب تسييره، وتسيير المنظمة ككل، لكن كما يؤكد، لسوء حظ

* تأكيد الباحث سعد بشاينية على تسمية السكان بدل العمال، أتوقع أن له بعد سوسيوولوجي مقصود، وهو انتفاء العمل النظامي العقلاني، الذي يحمل قيمة للعمل وللمنظمة، عكس كلمة السكان، التي تشير في مضمونها وتحيل الى صفة عامة ويحمل معها أصحابها غياب معنى التأهيل والمهارة.

هؤلاء، جاءت التحقيقات الميدانية مخالفة تمامًا لتوقعاتهم، "وبالتالي فإن العلب المفهوماتية الآتية من بعيد والمعطاة سلفًا، لهي مرشحة بأن تبقى أبد الدهر فارغة (غريد، 1997، ص 12)، ويقرر أن التحديث والتغيير المنشود عبر مسارات الحركة الصناعية كان في أساسه مفروض، ولم يكن وليد تجربة محلية، وهذا ما جعله يلقي صعوبة كبيرة في توليد المشروعية والمقبولية من المجتمع ومن الفئات العمالية بالخصوص، وهو تقريبًا نفس الطرح الذي تبناه سفير ناجي، قائمًا أخرى من قامات علم اجتماع التنظيم والعمل، حيث أكد بما معناه أن استيراد الوسائل الحديثة، بما فيها طرق الإدارة والتسيير اصطدمت بعقلية العاملين القديمة، أي أن المسألة تتعلق بالتنسيق بين قوة عمل ووسائل عمل، ترمي إلى مخرجات ذات خصائص متطورة، لكن بفاعلين محليين ينتمون إلى اقتصاد لم يستوعب العقلنة بعد، وفي تحليل عميق يستنتج أن فقدان العمل الزراعي لسمعته ومكانته، هو الخطوة الأولى للحط من قيمة العمل المنتج ككل، ويصر على أن التحول التكنولوجي لن ينجح إذا لم يستوعب العلاقات بين المعرفة المحلية التي هُمشت كثيرًا حسب رأيه، والمعرفة الدخيلة المستوردة.

بل يذهب إلى أبعد من ذلك حين يؤكد دعوته إلى تبني المعارف المحلية والأصيلة، التي تحتوي الكثير من المهارات والخبرات وطرق الابتكار والابداع في تنظيم العمل، التي تخزنها التقاليد الفلاحية التي تزخر بمخزون هائل من الأشكال الجماعية لتنظيم العمل وتثمينه، وجب تمحيصها وجعلها عناصر، حتى وإن كانت جزئية أو مرحلية لتنظيم طرق سير العمل، فهي نابعة من صميم التجربة المعاشة، وبالتالي فإن العاملين يتمثلونها بدون صدام.

بينما تلميذ جمال غريد، بشير محمد يؤكد "إن مما لا شك فيه أن المؤسسة الجزائرية مؤسسة مستوردة في هيكلها المادي وكذا مختلف الأدوار التابعة لها، فهذه المؤسسة أنتجت تجارب البلدان المتطورة في العالم الغربي بخاصة (بشير، 2009، ص 103)، وبالتالي تغيير أدوار وعقليات الجزائريين، لن يكون بهذه العملية التبسيطية، التي لا تُراعي المحيط والبيئة التي تستقبل هكذا أدوار وعقليات، أنتجت في غير مدارنا الفكري والاجتماعي، ويؤكد في موضع آخر من كتاب آخر قوله "فإذا كان من السهل نسبيًا التحكم في العوامل التقنية والاقتصادية للإنتاج، يظهر أنه من الصعب بما كان التحكم في الجوانب السيكولوجية والثقافية للفاعلين بالمؤسسة (بشير، 2021، ص 72).

وفي نفس السياق يرى بوفلجة غياث في كتابه "القيم الثقافية وفعالية التنظيمات" أن القيم الثقافية الصناعية التي تتشربها المنظمات الجزائرية بعيدة عن المتطلبات التنظيمية الحديثة "وما زاد المشكلة تفاقمًا، فشل المسيرين في فهم دوافع العمال، وإيجاد أساليب مكيّفة في

التسيير مسيطرة للواقع القيمي للمجتمع الجزائري، وهو ما أدى الى مشاكل بشرية معقدة ومتعددة بهذه المؤسسات (بوفلجة، 2015، ص 19)، ويؤكد أن ضعف الاستجابة لمسارات التغيير، يتولد عنها آليات دفاعية حصرها في الانسحاب الذي قد يأخذ صورة ترك العمل، أو البقاء مع التظاهر والتماهي بالعمل، والآلية الدفاعية الثانية قد تكون الصراع، في شكل إضطرابات واختلالات، أما الآلية الأخيرة فهي التخريب، ويلجأ إليها العاملون كحل أخير للتوقف عن العمل ولو مؤقتاً.

في حين أن عنصر العياشي من خلال مقارنته التي تركز على تحليل موقع الإطارات، ودوره داخل المنظمة، توصل الى وجود تعارض حقيقي بين المكتسبات والمؤهلات التي حصلها الإطارات - خاصة الجامعيين - وبين واقع وطرق العمل السائدة، ورأى أن الإطارات يشعرون بالإقصاء والتهميش، وهذا ينعكس على معنوياتهم ومشاعرهم، وبالتالي إرتباطهم وإلتزامهم، وفي معرض حديثه عن العاملين، يقرر أنه لا بد من الإلتفات لهم، فقد "تعني المشاركة أن يصبح العامل في أي منظمة فاعلاً نشطاً، وليس مجرد أداة تخضع لعمليات وسيرورات لا يعرف طبيعتها ويجهل نتائجها، ولا يستفيد من الامتيازات التي تحققها مادية أو معنوية، وتقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تلتقي أهداف العاملين ولو جزئياً بأهداف المؤسسة التي يعملون بها (عنصر، 1999، ص 112).

وغير بعيد عن هذا الطرح يخلص محي الدين شريط في دراسته لأعوان التحكم بمركب الحجار الى أن العمل قد تم تشويه معناه، وتحويل أهدافه، ويؤكد في موضع آخر، أنه قد تم وأد الكثير من تجارب وطموحات مسيرين كانوا شغلة من الحماسة والنشاط، وطلب منهم مسيطرة أهداف لا تتماشى إطلاقاً مع أهداف المنظمات التي يشرفون عليها، ولا حتى مع إقتصاد البلاد، فأتمط التسيير المستوردة هيئت التربة لفتة من المتملقين والوصوليين، والأدهى أنهم يوصفون بالذكاء والحيلة من قبل البعض (يعرفوا صلاحهم، قافزين)، هكذا ترسخ في ذهنيات الكثير، أشكال جديدة من التسويق لمثل هذه الممارسات، و للأسف هذا النوع من الإطارات والمسيرين هم من يحتل مراكز المسؤولية والقرار، بينما تهمش الإطارات العليا في زوايا النسيان والتهميش.

وهو المصير نفسه الذي يتمثله الإطارات العليا في الدراسة التي قام بها قيرة إسماعيل، وتوهامي إبراهيم والمعنونة بـ"أمطاط الاغتراب لدى الشريحة العليا في البناء التنظيمي"، حيث أكدنا من خلال تناولهما لهذه الفئة التي تحتل أعلى هرم التراتبية بمصنع البترول في سكيكدة، أنها تتعرض بدورها للتهميش من طرف الوصاية، وبذلك يسلكون نفس المسلك، فيهمشون بدورهم من هم أدنى منهم في سلم الترابية، والمفارقة أنه يُطلب منهم ادماج واشراك اليد

العاملة في المنظمة، حتى لا تحس بالاغتراب والعزلة، بينما هم في الواقع يعيشون حالة اغتراب أسوأ "إنها تعاني من العزلة والانزواء على الذات، وتفترق للقيم في وسط العمل، ولا تعطي معنى لوجودها رغم امتلاكها مركز القرار، إذ تشعر أنه ليس باستطاعتها فعل أي شيء مما أفقدها الإحساس بالانتماء والموالة والإخلاص للمؤسسة (بشير، 2021، ص90).

إذن هذه النماذج المستوردة، أصبحت تمثل إشكالاً في حد ذاتها كما يرى بشير محمد، في تصور مطابق لأستاذه جمال غريد، لأنها لم تتم بمساهمة المعنيين ولا باستشارتهم، وبالتالي سيلفظها المجتمع والعاملين، فهي بعيدة عن النموذج الاجتماعي الثقافي المحلي، وهذا ما لاحظته نور الدين طوالي الذي رأى أن العاملين أصبحوا ملزمين بالاستثمار في مجموعتين من القيم المتناقضة والبعيدة عن بعضها، وبسبب تمثلهما اليومي، تخلق هذه العملية مجموعة من التواترات والضغوط على العاملين.

الحاصل أن أغلب السوسيولوجيين المهتمين بالعملية التصنيعية، وما رافقها من تواترات على جميع الأصعدة، أكدوا مظهرية وعوار الشعارات التي رفعت، من قبيل أن المصانع مفتاح في اليد، ثم شعارات أن المصانع منتوج في اليد، سعيد شيخي أطلق مسمى العامل الجزائري الهجين، حيث الجسم عامل والرأس فلاح، وهي دلالة على أن عقلية العاملين لم تتبدل ولم تتغير رغم كل الجهود التي بذلت لإنجاح عملية المتاقفة، بينما سفير ناجي اعتبر أن سلوكيات العاملين والمتجسدة في كثرة الغيابات، والمظاهر السلبيّة المصاحبة، إنما هي تعبير ضمني عن رفض العاملين للمنطق الصناعي المستورد برتمته، بينما علي الكنز اكتفى بالتأكيد أن المنظمات، والعمليات التي تعتمل داخلها أصبحت تنحو تجاه ممارسات متعسفة لم تكن تظهر في السابق، أما جمال غريد فيرى أن العملية التصنيعية لم تحظى بالتأييد المجتمعي، وبالتالي الروح الصناعية كما يطلق عليها لم تتوطن في أي من المنظمات الجزائرية، وهو تقريباً التوجه الذي سار عليه من جاؤوا بعد هذه القامات السوسيولوجية، على غرار، بشير محمد، غياث بوفلجة، عنصر العياشي، وغيرهم كثير ممن لم يسعفنا المجال لذكرهم وذكر اسهاماتهم.

* مع شعار المنتج في اليد، يتكفل الشريك الأجنبي بكل عمليات الإنجاز من البداية والى غاية تسليم مفتاح المصنع الى أيدي المسؤولين، ثم أنت الصيغة الثانية بعد فشل الأولى، أين كان بائع التكنولوجيا هو المتحكم في زمام الأمور، وفي الصيغة الثانية أراد المسؤولون تلافي أخطاء التجربة الأولى، بأن يقوموا بعملية تحويل التكنولوجيا، فيكون المنتج في اليد، حيث لا يقبل ولا تتم الموافقة الا بعد خروج المنتج الذي تصنعه الآلات ويوضع في اليد.

في الحقيقة فيلسوف الحضارة مالك بن نبي كان السباق إلى التأكيد على عبثية هذه العملية، مع تأكيده على ضرورة الانفتاح على الغرب، حيث كان يرى أن أي حضارة لن تبيعك الأشياء التي تنتجها، ومشتملات هذه الأشياء، أي لا يمكن أن تبيعنا روحها وأفكارها، فهذه الأمور إنما تُنتج وتستلهم حسب البيئة وخصوصية كل مجتمع "من هنا يأتي عمقنا الاجتماعي، فنحن حاملون ينقصنا المنطق (بن نبي، 1986، ص 96)، وهذا أنتج ما أطلق عليه مالك بن نبي رجل النصف ورجل القلة، والذي يكون دومًا في منتصف الطريق، ومنتصف الفكرة، وفي منتصف التطور، فهو ليس نقطة الانطلاق كرجل الفطرة، ولا نقطة الانتهاء كرجل الحضارة، إنه نقطة التعليق في التطور، وفي التاريخ وفي الحضارة "لأنه لم يكن مستعدًا إلا لنصف جهد، ونصف إجتهد، ونصف طريق (بن نبي، 1986، ص 76).

الأمر الآخر الذي ينبغي الالتفات إليه، هو تنقية أطرنا الفكرية والعلمية من هيمنة المحمول الغربي الذي يؤسس لذرائعية تؤثت المجال الاجتماعي والثقافي، لقيم من قبيل الفردانية والمتنعية، وكسر احتكار المتروبول لإنتاج المعرفة السوسولوجية المتعلقة بمجتمعات الأطراف بتعبير عاملة الاجتماع الأسترالية ريوين كونيل، ففي نهاية المطاف يسعى الغرب إلى الهيمنة من خلال مأسسة النظريات والمناهج البحثية من منطلق السبق الحضاري، لأن القيود الاستمولوجية التي نقارب من خلالها مجتمعاتنا بوعي أو بدونه، تتغذى وتخضع لواحدية الرؤية المغلفة بحسابات السوق، والتي أنتجت في غير مدارنا الفكري والاجتماعي، فالترميز المسعور للحياة الاجتماعية بأرقام ومقولات وعمليات تجريد توصف بالعقلنة، يؤسس لمعيار جديد أطلق عليه منظر الفكر ما بعد الكولونيالي، أشيل مبيمي الجنوب افريقي مسمى الصيرورة الزنجية للعالم، على اعتبار أن مسمى الزنجي يحيل إلى المكانة المتدنية، ودلالة على الاقصاء والتحقير وصنوف الامتهان والعبودية، "إن الزنجي الممقوت والمهان إلى أقصى حد ممكن هو نظام الحدائة الوحيد (مبيمي، 2018، ص 12)، فالبشرية حسبه صائرة إلى الزنجية كفكرة وكممثل، فالعمل المضني، واستغلال العاملين هو نوع من الزنجية، والإنتاج الاجتماعي للخضوع هو نوع من الزنجية، وتصعيد فكرة الاستهلاك المحموم هو نوع من الزنجية كذلك.

إذن مآلات الأمور، كما يقرر وزير الاستشراف السابق، بشير مصيطفى تبين أنه "لا يجب أن يكون الشخص نائمًا حتى يستيقظ الا في المضمون الأدبي، أما في المضمون السوسولوجي فإن الشعوب التي لا تستشرف مستقبلها ولا ترسم غدها، تكون بمثابة المركبة التي تسير دون لوحة قيادة، أو المركب الذي يخوض البحر دون بوصلة (مصيطفى، 2020، ص 85).

قائمة المراجع

1- الكتب باللغة العربية

1. أبو خاص، محمد إبراهيم. (2017). المنظور الفلسفي للسلطة عند ميشال فوكو. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
2. أبو جبر، حجاج. (2017). نقد العقل العلماني. دراسة مقارنة لفكر زيغمونت باومان وعبد الله المسيري. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
3. اتزيوني، أميتاي. (1978). إدارة المنظمات الحديثة، ترجمة وفيق أشرف حسونة. مصر. القاهرة: مكتبة الانجلو مصرية.
4. أحجيج، حسن. (2018). نظرية العالم الاجتماعي قواعد الممارسة السوسولوجية عند بيار بورديو. لبنان: مؤمنون بلا حدود للنشر والتوزيع،
5. أرندت، حنة. (2015). الوضع البشري. لبنان: جداول للطباعة والنشر والتوزيع.
6. أكرويد، ستيفن وطومبسون، بول. (2002). سوء السلوك التنظيمي. حقل معرفي جديد. مصر: دار الفجر الجديد للنشر والتوزيع.
7. أمين، العالم محمود. (1972). ماركيز أو فلسفة الطريق المسدود. لبنان: منشورات الآداب.
8. أوهلال، أدريس. (2018). مدارس الفكر الاستراتيجي، العميان العشرة والفيل. بريطانيا: منشورات مجموعة الأكاديميات الدولية.
9. ايلوز، ايفا. (2020). لماذا يجرح الحب، السعودية: صفحة سبعة للنشر والتوزيع.
10. ايلوز، ايفا. (2021). حميمات باردة تشكيل الرأسالية العاطفية. السعودية: صفحة سبعة للنشر والتوزيع.
11. ايلوز، ايفا. (2022). نهاية الحب، سوسولوجيا العلاقات السلبية. السعودية: صفحة سبعة للنشر.

12. بابيلك، بول وهير، روبرت. (2021). ثعابين في بذلات العمل. السعودية: صفحة سبعة للنشر.
13. باومان، زيجمونت. (2014). الحداثة والهولوكوست. مصر: مدارات للأبحاث والنشر.
14. باومان، زيجمونت. (2016). الاخلاق في عصر الحداثة السائلة. الامارات العربية: هيئة أبو ظبي للسياحة والثقافة.
15. باومان، زيجمونت وليون، ديفيد. (2017). المراقبة السائلة. لبنان: الشبكة العربية للأبحاث والنشر.
16. باومان، زيجمونت وماي، تم. (2023). التفكير سوسولوجيا. الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع.
17. بتلر، جوديث. (2021). الحياة النفسية للسلطة. نظريات في الاخضاع. سوريا: دار نينوى للدراسات والنشر والتوزيع.
18. بربر، كامل. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
19. برينان، ستيفان. (2022). المكيافيلي في مجال الأعمال، نصائح وحكم واستراتيجيات في القوة والعمل، الجزائر: دار رئيس للنشر والتوزيع.
20. بشاينية، سعد. (2002). تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، الجزائر: جامعة منتوري.
21. بشير، محمد. (2009). مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي. الجزائر: دار كنوز للنشر والتوزيع.
22. بشير، محمد. (2017). الثقافة والتسيير في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
23. بشير، محمد. (2021). دراسات وأبحاث في سوسولوجيا التنظيمات والعمل بالجزائر. الجزائر: دار كنوز للنشر والتوزيع.
24. بشير، محمد. (2018). علم اجتماع التنظيمات والعمل. الجزائر: دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع.
25. بغورة، الزواوي. (2013). مدخل الى فلسفة ميشيل فوكو. لبنان: دار الطليعة للطباعة والنشر.
26. بغورة، الزواوي. (2015). الخطاب بحث في بنيته وعلاقاته عند ميشيل فوكو. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.

27. بن عيسى، محمد المهدي. (2010). علم اجتماع التنظيم، من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة. الجزائر: مطبعة امابلاست.
28. بن نبي، مالك. (1986). شروط النهضة. سوريا: دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر.
29. بنج، ساتنلي. (2022). ماذا سيفعل مكيافيللي، الجزائر: دار رئيس للنشر والتوزيع.
30. بوخريسة، بوبكر. (2015). ماكس فيبر. الدولة والبيروقراطية. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
31. بوخريسة، بوبكر. (2017). سوسيولوجيا بيار بورديو. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
32. بودون، ريمون وفيول، رينو. (2010). الطرائق في علم الاجتماع. لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
33. بودون، ريمون. (2010). أبحاث في النظرية العامة في العقلانية. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.
34. بورديو، بيار. (1998). أسباب عملية إعادة النظر بالفلسفة. لبنان: دار الأزمنة الحديثة.
35. بورديو، بيار. (2002). بعبارة أخرى. مصر: ميريت للنشر والمعلومات.
36. بورديو، بيار. (2007). الرمز والسلطة. المغرب: دار توبقال للنشر.
37. بورديو، بيار. (2009). الهيمنة الذكورية. لبنان: المنظمة العربية للترجمة.
38. بورديو، بيار. (2016). عن الدولة، دروس في الكوليج دو فرانس. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
39. بوشرون، باتريك. (2022). مكيافيللي فن تعليم الناس ما يخشونه، الجزائر: دار رئيس للنشر والتوزيع.
40. بوغام أوديبه، سيرج. (2015). مكيافيللي في النزاع والحرية. لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.
41. بوغام، سيرج. (2012). ممارسة علم الاجتماع. لبنان: المنظمة العربية للترجمة.
42. بيار أنصار. (1992). العلوم الاجتماعية المعاصرة. بيروت، لبنان: ترجمة نخلة فريفر.
- ط1. المركز الثقافي العربي.
43. بيراردي، فرانكو بيفو. (2020). الروح في العمل من الاستلاب الى الاستقلال الذاتي. مصر: أقلام عربية للنشر والتوزيع.
44. بيرك، واخرون. (2015). الجريمة والفساد في المنظمات. السعودية: معهد الإدارة العامة.

45. بينو، دانييل. ف. (2023). القيادة ما يهم فعلاً. سوريا: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب.
46. تشومسكي، نعوم. (2021). الريح على حساب الناس. الكويت: منشورات تكوين.
47. تورين، آلان. (1997). نقد الحداثة. مصر: المجلس الأعلى للثقافة.
48. تورين، آلان. (2011). براديغما جديدة لفهم عالم اليوم. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.
49. توفلر، ألفن. (1990). صدمة المستقبل. المتغيرات في عالم الغد. مصر: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.
50. تيد، روبرت غير. (2004). لماذا يتمرد البشر. الإمارات: مركز الخليج للأبحاث.
51. جاكسون، جون وآخرون. (1988). نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة. السعودية: معهد الإدارة العامة.
52. جان بيار دوران، روبرت ويل. (2019). علم الاجتماع المعاصر، الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع.
53. جلاب دهش، إحسان. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
54. جوبيو، إيمانويل. (2013). إعادة اختراع القيادة. مصر: مجموعة النيل العربية.
55. حريم، حسين. (2013). السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
56. الحوراني، عبد الكريم. (2008). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي صيغة توليفة بين الوظيفية والصراع. الأردن: دار مجدلاوي.
57. الحوراني، محمد عبد الكريم. (2010). تأويل الإستغلال في نظرية علم الاجتماع، الأردن: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
58. دراكر، بيتر. (2013). ممارسة الإدارة. السعودية: مكتبة جرير
59. الدروي، محمد. (2007). وعي السلوك، الكونفورميا وأنظمة الوعي. سوريا: دار كنعان للدراسات والنشر.
60. دوبوتون، آلان. (2018). قلق السعي الى المكانة، الشعور بالرضا أو المهانة. لبنان: دار التنوير للطباعة والنشر.
61. دولوز، جيل. (1987). المعرفة والسلطة. مدخل لقراءة فوكو. لبنان: المركز الثقافي العربي.

62. دونو، آلان. (2020). نظام التفاهة. لبنان: دار سؤال للنشر.
63. ديرى، زاهد محمد. (2019). السلوك التنظيمي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
64. ديف، فرنسيس وودوك، مايك. (1995). القيم التنظيمية. السعودية: الإدارة العامة للبحوث.
65. راينو، فيليب. (2009). ماكس فيبر ومفارقات العقل الحديث. الجزائر: منشورات الاختلاف.
66. رتيمي، الفضيل. (2009). المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، ج1، الجزائر: بن مرابط للنشر والتوزيع.
67. روثلين، فيليب وفيدر، بيتر. (2012). الملل الوظيفي. التغلب على مشكلة فقدان الدافع للعمل. مصر: مجموعة النيل العربية.
68. رياض الزغل (1993)، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، سوريا: دار قتيبة للطباعة والنشر.
69. ريتز، جورج وستينسكي، جيفري. (2021). النظريات الحديثة في علم الاجتماع. السعودية: مكتبة العبيكان.
70. ريفولت، دالون ميريام. (2012). سلطان البدايات. بحث في السلطة. لبنان: المنظمة العربية للترجمة.
71. ريوبن. كوتيل. (2020). النظرية الجنوبية علم الاجتماع والديناميات العالمية للمعرفة، قطر: المركز الولي للأبحاث ودراسة السياسات.
72. زايثلن، إرفنج. (1989). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع دراسة نقدية. الكويت: منشورات ذات السلاسل.
73. زناتي، علي ربيع. (2015). السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات والمنظمات، السعودية: مكتبة المنتبي.
74. زيل، مارتين. (2015). 111 فضيلة 111 نقيصة. الامارات: مشروع كلمة
75. زيمل، جورج. (2020). فلسفة النقود. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
76. سافرانسكي، روديجر. (2020). الزمن ما يفعله بنا وما نصنعه منه. سوريا: فواصل للنشر والتوزيع.
77. السالم، مؤيد. (2009). القوة التنظيمية. الامارات العربية المتحدة: مكتبة الجامعة.
78. سبورك، يان. (2009). أي مستقبل لعلم الاجتماع. لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

79. سبيفاك، غاياتري. (2020). هل يستطيع التابع أن يتكلم، السعودية: صفحة سبعة للنشر والتوزيع.
80. سبيلا، محمد. (2010). للسياسة بالسياسة في التشريح السياسي. المغرب: أفريقيا الشرق.
81. ستيفان شوفالييه، كريستيان شوفيري. (2013). معجم بورديو، الجزائر: ترجمة الزهرة إبراهيم. ط1. الشركة الجزائرية السورية للنشر والتوزيع.
82. سكوت، جون. (2009). خمسون عاماً اجتماعياً أساسياً. المنظورون المعاصرون. لبنان: الشبكة العربية للأبحاث والنشر.
83. سكوت، جون. (2009). علم الاجتماع المفاهيم الأساسية. لبنان: الشبكة العربية للأبحاث والفكر.
84. سكوت، جيمس. (1995). المقاومة بالحيلة. كيف يهزم المحكوم وراء ظهر الحاكم. لبنان: دار الساقى.
85. سكينر، كوينتن. (2014). مقدمة قصيرة جداً. مكيافيللي، مصر: مؤسسة هذاوي للتعليم والثقافة.
86. سلون، تود. (2021). حياة تالفة. أزمة النفس الحديثة. الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع.
87. سميث، آدم. (2007). ثروة الأمم. العراق: معهد الدراسات الاستراتيجية.
88. سوارتز، ديفيد. (2015). الثقافة والقوة. علم اجتماع بيار بورديو. الاردن: دار مجدلوي للنشر والتوزيع.
89. سيزلاقي، أندرو والاس، مارك جي. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. السعودية: الإدارة العامة للبحوث.
90. سيمون، هربرت. (2003). السلوك الإداري. دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية. السعودية: معهد الإدارة العامة.
91. سينيت، ريتشارد. (2009). في مواجهة التعصب. التعاون من أجل البقاء. لبنان: دار الساقى.
92. سينيلار، ميشيل. (2002). المكيافيللية ودواعي المصلحة العليا. لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
93. شايغان، داريوش. (2016). هوية بأربعين وجهًا. العراق: دار التنوير للطباعة والنشر.

94. الشقيري، عبد المنعم. (2021). العقلنة عند ماكس فيبر. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
95. شلبي، محمد عبد المنعم. (2018). نخبة القوة في القرن الحادي والعشرين. مصر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
96. الشماع، خليل محمد حسن وخضير، كاظم حمود. (2007). نظرية المنظمة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
97. شهاب، إبراهيم فادية. (2014). التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. الاردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
98. شولتز، ماجكين واخريات. (2004). المنظمة المعبرة، الهوية، السمعة والعلامة التجارية للشركة. السعودية: مكتبة العبيكان.
99. شيفرد، ليندا جين. (2004). أنثوية العلم. العلم من منظور الفلسفة النسوية. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
100. صفار، محمد. (2017). تفكيك مفهوم القوة عند ميشيل فوكو. مصر: مكتبة الإسكندرية.
101. عباس، سمير. (2012). الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
102. عدي، الهواري. (1999). تحولات المجتمع الجزائري. فرنسا: la Découverte.
103. العديلي، ناصر محمد. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، السعودية: معهد الإدارة العامة.
104. العزاوي، مهند. (2018). فن ومهارات التحليل السياسي. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
105. العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
106. العنزي، سعد علي. (2016). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. العراق: الذاكرة للنشر والتوزيع.
107. عنصر، العياشي. (1999). علم الظواهر الاجتماعية. سوريا: دار طلاس.
108. العيادي، عبد العزيز. (1994). المعرفة والسلطة. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
109. غارات، بوب. (2004). اثنتا عشرة مقدره تنظيمية. تقويم الأفراد أثناء العمل. السعودية: مكتبة العبيكان.

110. غارث، مورجان. (2009). نظرية المنظمة المبدعة. الرياض، السعودية: ترجمة محمد المنير الاصبحي. معهد الادارة العامة.
111. غدنز، انتوني. (2005). علم الاجتماع. لبنان: المنظمة العربية للترجمة.
112. غرانوفيتز، مارك. (2021). المجتمع والاقتصاد إطار ومبادئ. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
113. غرينبرغ، جيرالد وبارون، روبرت. (2009). إدارة السلوك في المنظمات. السعودية: دار المريخ للنشر.
114. غوفمان، ارفينغ. (2021). تقديم الذات في الحياة اليومية. السعودية: دار معنى للنشر والتوزيع.
115. غولمان، دانيال. (2016). عن إدارة الناس. السعودية: مكتبة العبيكان.
116. غياث، بوفلجة. (2015). القيم الثقافية وفعالية المنظمات، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
117. الفتلاوي، هاتف وآخرون. (2018). إضاءات فكرية في المتغيرات الإدارية الحديثة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
118. فرانكل، فيكتور إيميل. (1998) إرادة المعنى. مصر: دار زهراء الشرق.
119. فروم، ايريك. (1972). الخوف من الحرية. سوريا: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
120. فروم، ايريك. (2003). الانسان المستلب وأفاق تحرره. المغرب: شركة نداكوم للطباعة والنشر.
121. فروم، ايريك. (2009). المجتمع السوي. دار الحوار للنشر والتوزيع.
122. فروم، ايريك. (2016). عن العصيان ومقالات أخرى. القاهرة: روافد للنشر والتوزيع.
123. فريري، باولو. (2022). بيداغوجيا المقهورين. تونس: منشورات الأفق.
124. فزة، جمال (2013)، سوسيلوجيا التنظيمات، أسس واتجاهات، المغرب: دار أبي رقرق للطباعة والنشر.
125. فوكو، ميشال. (2019). حكم الذات وحكم الآخرين. لبنان: مؤمنون بلا حدود للنشر والتوزيع.
126. فوكو، ميشيل. (1990). ارادة المعرفة. لبنان: مركز الانماء القومي.
127. فوكو، ميشيل. (2022). المراقبة والمعاقبة ولادة السجن. السعودية: دار صفحة سبعة للنشر والتوزيع.

128. فوكوياما، فرانسيس. (2015). الثقة. الفضائل الاجتماعية ودورها في خلق الرخاء الاقتصادي. قطر: منتدى العلاقات العربية والدولية.
129. فونك، راينر. (2016). الأنا والنحن، التحليل النفسي لإنسان ما بعد الحداثة. لبنان: جداول للنشر والتوزيع.
130. فيبر، ماكس. (1990). الاخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية. لبنان: مركز الانماء القومي.
131. فيبر، ماكس. (2011). مفاهيم اساسيه في علم الاجتماع. مصر: المركز القومي للترجمة.
132. قاسيمي، ناصر. (2017). التحليل السوسولوجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
133. قاسيمي، ناصر. (2017). سوسولوجيا التنظيمات. دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
134. القحطاني، محمد وبن صلاح، عادل، محمد. (2007). علم النفس التنظيمي والإداري. السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية الريان.
135. القرطبي، عبد الله. (2017) سوسولوجيا المقاولات. المغرب: المطبعة والوراقة الوطنية.
136. القرطبي، عبد الله. (2018). في سوسولوجيا الشغل. المغرب: فضاء آدم للنشر والتوزيع.
137. كابان، فيليب ودورتيه جان فرنسوا. (2010). علم الاجتماع من النظريات الكبرى الى الشؤون اليومية. سوريا: دار الفرقد.
138. الكردي، محمد علي. (1992). نظرية المعرفة والسلطة عند ميشيل فوكو. مصر: دار المعرفة الجامعية.
139. كريب، إيان. (1999). النظرية الاجتماعية من بارسونز الى هابرماس. الكويت: عالم المعرفة.
140. كلود دوبار (2008)، أزمة الهويات، ترجمة زنده بعث، المكتبة الشرقية. لبنان: المكتبة الشرقية.
141. كليج، ستيوارت. (2002). المنظمات الحديثة. دراسات في منظمات عالم ما بعد الحداثة. السعودية: مركز البحوث. معهد الادارة العامة.
142. كوبر، تيري ل. (2019). الإداري المسؤول، مدخل أخلاقي للدور الإداري. السعودية: دار جامعة الملك سعود للنشر.
143. كيد، وورين وآخرون. (2012). السياسة والسلطة. الامارات: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
144. كيري، باتريك وزاريت، أوسكار. (2002). أقدم لك مكيافيللي. مصر: المجلس الأعلى للثقافة.
145. كيري، باتريك وزاريت، أوسكار. (2002). أقدم لك مكيافيللي، مصر: المجلس الأعلى للثقافة.

146. لاغرسبيتز، أولي. (2021). الثقة والأخلاق والعقل البشري. الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع.
147. لالو، فردريك. (2018). إعادة إختراع المنظمات، لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.
148. لوبروتون، دافيد. (2014). سوسولوجيا الجسد. مصر: روافد للنشر والتوزيع.
149. لويث، كارل. (2022). ماكس فيبر وكارل ماركس. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
150. ليوفتسكي، جيل. (2018). أفول الواجب. الاخلاق غير المؤهلة للأزمة الديمقراطية الجديدة. لبنان: مركز نماء للبحوث والدراسات.
151. ليوفتسكي، جيل. (2018). عصر الفراغ. الفردانية المعاصرة وتحولات ما بعد الحداثة. لبنان: مركز نماء للبحوث والدراسات.
152. ليري، مارك، وهويل، ريك. (2018). المرجع في الفروق الفردية في السلوك الاجتماعي. مصر: المركز القومي للترجمة.
153. ليشته، جون. (2008). خمسون مفكرًا أساسيًا معاصرًا من البنيوية الى ما بعد الحداثة. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.
154. لينهات، دانيال. (2020). كوميديا العمل الإنسانية. لبنان: المنظمة العربية للترجمة.
155. مارفيلاس، آنا. (2009). كيف تقلل من الضغوط والصراعات داخل العمل. مصر: دار الفاروق للإستثمارات الثقافية.
156. ماركيز، هيربرت. (1988). الانسان ذو البعد الواحد. لبنان: منشورات دار الآداب.
157. ميمبي، إثيل. (2018). نقد العقل الزنجي. الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع.
158. محمد علام، اعتماد. (1994). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
159. مرهون، امحمد. (2023). ثقافة الابتكار البيداغوجي والرقمي، الجزائر: منشورات مركز اليقظة البداغوجية.
160. مساعدة، عبد المهدي. (2003). إدارة المنظمات. منظور كلي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
161. مصيطفى، بشير. (2020). الجزائر 2030 رؤية استشرافية. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
162. معمري، لحبيب. (2013). المقابلة والثقافة، الجزء الثاني، المغرب: منشورات دار ما بعد الحداثة.

163. مكيافيللي، نيكولا. (1982). مطارحات مكيافيللي. لبنان: منشورات دار الآفاق.
164. مكيافيللي، نيكولا. (2004). الأمير. مصر: مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع.
165. مورغان، غارث. (2005). نظرية المنظمة المبدعة. السعودية: معهد الإدارة العامة.
166. مورلينو، ليوناردو وآخرون. (2018). علم السياسة منظور عالمي. مصر: معهد البحوث والدراسات العربية.
167. ميلز، رايت. (1986). الخيال العلمي الاجتماعي. مصر: دار المعرفة الجامعية.
168. ميلغرام، ستانلي. (2022). كيف تصنع الطاعة. العراق: منشورات نصوص.
169. ناش، كات. (2017). علم الاجتماع السياسي المعاصر. السعودية: دار جامعة الملك سعود للنشر.
170. نوزيك، روبرت. (2019). الفوضى. الدولة. اليوتوبيا. سوريا: دار الفرقد.
171. هال. هـ ريتشارد. (2006). المنظمات. هياكلها. عملياتها ومخرجاتها. السعودية: معهد الإدارة العامة.
172. هربرت، أ. شيلر. (1999). المتلاعبون بالعقول. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
173. هوروكس، كريس وجفتيك، زوران. (2002). أقدم لك فوكو. مصر: المشروع القومي للترجمة.
174. هونيث، أكسل. (2015). الصراع من أجل الاعتراف. القواعد الأخلاقية للمأزم الاجتماعية. لبنان: المكتبة الشرقية.
175. هيبو، بياتريس. (2017). التشريح السياسي للسيطرة. لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.
176. هيبو، بياتريس. (2019). التحكم البيروقراطي في تسيير الشؤون العامة في عصر التبوليرالية. لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.
177. هيرمان، ايفا. (2022). المرأة الجديدة. مصر: دار تشويق للنشر والتوزيع.
178. والاس، رث وولف، ألسون. (2012). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع المعاصر. الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
179. وليد سالم، محمد (2014)، مأسسة السلطة وبناء الدولة الأمة (دراسة حالة العراق)، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

2- الكتب باللغة الأجنبية

أ- الكتب باللغة الإنجليزية

1. ADLER, PAUL & Others (2014). *Sociology, social theory, and organization studies*. United Kingdom: Oxford University Press.
2. Kelley, Reardon. (2023). *Survive Office political*, United Kingdom: Bloomsbury publishing.
3. Kramer, Roderick and Neale, Margaret. (1998). *Power and Influence in Organizations*, United Kingdom: SAGE Publications International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks.
4. Kuhl, Stefan. (2013). *Organizations a Systems Approach*, United States of America: Routledge.
5. McMurray, Robert & Pullen, Alison. (2019). *Power, Politics and Exclusion in Organization and Management*, India: Global publishing services.
6. Mintzberg, Henry. (2023). *Understanding Organizations...Finally*, United States of America: Berrett-Koehler publishers standard Edition.
7. NILS, BRUNSSON. (1989). *Talk, decisions and actions in organizations*. Stockholm: School of Economics.
8. Pfeffer, Jeffrey. (1992). *Managing with power*, United States of America: The Library of Congress.

ب- الكتب باللغة الفرنسية

1. Bernoux, philippe. (2010). *La sociologie des entreprises*. France: Éditions du seuil.
2. Crozier, Michel & Fridberg, Erhard. (1977). *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*. France: Editions du Seuil.
3. FRIDBERG, ERHARD. (1997). *Le pouvoir et la règle*. France : le Central National du livre.
4. Henry Mintzberg (2003), *Le pouvoir dans les Organisations*, France: Editions.
5. Landrieux, sophi & kartochian. (2010). *Theorie des organisatios*, France: Gualino lextenso editions.

6. Mintzberg, Henry. (1986). *Structur et dynamique des organisations*, Canada: Les éditions Agence d'arc.
7. Plane, Jean Michel. (2008). *Theory des organization*, France : Dunod.
8. Rouleau, Linda. (2007). *Theories Des organisations*, Suisse: presses de l'universite du Québec.

3- مجلات

1. مرهون، محمد وبلوم اسمهان. (2023). نحو رؤية مغايرة للتسييس التنظيمي وآليات إشتغاله، المجلد (13)، العدد (1)، الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
2. مرهون، محمد وبلوم اسمهان. (2023). التسييس التنظيمي ورهانات الفاعلين، المجلد (8)، العدد (2)، الجزائر: المجلة الجزائرية للامن الإنساني.
3. ولفرد ماير، جون وروان، برايان. (2023). المنظمات المأسسة، البنية الرسمية بوصفها أسطورة وطقسًا، العدد (43)، المجلد (11)، قطر: مجلة عمران.
4. الفتلاوي، ميثاق هاتف. (مارس 2018). الدور الوسيط للإستنزاف العاطفي في العلاقة التأثيرية بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية، العدد 25، المجلد 7، العراق: مجلة الإدارة والاقتصاد.
5. غريد جمال. (1997). العامل الشائع عناصر الإقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي، العدد (1)، الجزائر: مجلة انسانيات.
6. Mintzberg, Henry. (1985). *The organization as political arena*, Volume (22), United Kingdom of Great Britain: Journal of Management Studies.

4- أطاريح

1. تاويرت، نورالدين. (2006-2005). قياس الفاعلية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه علم النفس التنظيم والعمل، الجزائر: جامعة منتوري.
2. تريمش، ماهر. (2005-2004). عالم الاجتماع مثقفًا. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. تونس: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

فهرس

9.....	مقدمة
المحور الأول : التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف	
19.....	I. التسييس وتصعد الإطار المرجعي للمجتمع.....
22.....	1- الإنتاج الاجتماعي للفردنة والتشيو.....
23.....	2- الإشباع اللحظي.....
24.....	3- أفول الواجب الأخلاقي وتفرغه.....
25.....	II. التسييس التنظيمي مسألة مفهومية من مطبخ السوسولوجيا.....
29.....	III. في المساق والسياق.....
33.....	IV. عندما تتحوّل الأهداف.....
39.....	V. المنظمات بصفتها نظاماً سياسية.....
43.....	VI. التسييس وسوء السلوك التنظيمي.....
45.....	1- التسييس التنظيمي ومثلث الاحتيال.....
48.....	2- التسييس التنظيمي وتعظيم المنفعة والتملك.....
49.....	3- التسييس التنظيمي وباتالوجيا المنظمات.....
55.....	VII. التسييس التنظيمي وصناعة التوازنات.....
56.....	1- ماهية السلوك السياسي.....
60.....	2- العوامل التي تسهم في ظهور السلوك السياسي.....
62.....	3- مستويات تكثف السلوك السياسي في المنظمة.....
64.....	4- مجال تحرك الفاعلين داخل المنظمة.....
66.....	5- التسييس التنظيمي بين الرهانات والإكراهات.....
70.....	6- آليات اشتغال التسييس التنظيمي.....

73.....	VIII. التسييس التنظيمي والبنى التنظيمية.....
79.....	IX. التسييس ونسق الألعاب السياسية.....
83.....	1- ألعاب التمرد (عدم الخضوع).....
84.....	2- ألعاب مقاومة العصيان.....
84.....	3- لعبة الرعاية.....
84.....	4- ألعاب بناء التحالفات.....
85.....	5- ألعاب بناء التكتلات (الإمبراطورية).....
85.....	6- ألعاب الميزانية.....
86.....	7- ألعاب الخبرة.....
86.....	8- ألعاب التحكم.....
87.....	9- ألعاب الموظفين (الخط لنا).....
87.....	10- ألعاب المعسكرات المتنافسة.....
87.....	11- ألعاب المرشحين الإستراتيجيين.....
88.....	12- ألعاب صافرة الإنذار (كاشف الفساد).....
88.....	13- ألعاب المتمردين.....
91.....	X. التسييس التنظيمي والأخلاق المؤطرة.....
94.....	1- التسييس في قلب الهوبزية.....
95.....	2- التسييس التنظيمي والسلوك المسؤول.....
103.....	XI. مقاربات تحليلية لفهم طبيعة الفعل الميسس.....
104.....	1- مقارنة هنري منتزبرغ البنية التنظيمية المسيسة.....
108.....	2- مقارنة ميشال كروزيه استراتيجيات الفاعلين.....
118.....	3- مقارنة نيلز برونسون المنظمة السياسية المثالية.....
122.....	4- مقارنة جيفري فيفر تسييس القوة والنفوذ في المنظمة.....
125.....	5- مقارنة إرهارد فريدبرغ الفاعل الحسبي ذو المنفعة.....
129.....	6. مقارنة باخاراش ولولر التسييس وتأثير التحالفات.....

المحور الثاني : التسييس التنظيمي وميزان القوة

- I. القوة بين ثنائية المأسسة والتسييس 137
- II. القوة ومسوغاتها 141
- III. مصادر القوة وعملياتها..... 147
- 1- الفاعل 149
- 2- خصائص الهدف..... 153
- 3- العوامل الموقفية..... 153
- 4- الاستراتيجيات المشتركة 155
- IV. كيف تؤثر القوة على السلوك..... 159
- V. تسييس القوة 163
- VI. تسييس القوة لخلق الالتزامات داخل المنظمة..... 167
- 1- تضمينات القوة 167
- 2- علاقة القوة بالسلطة..... 169
- VII. مشروعية القوة 173
- 1- نمط الهيمنة التقليدية..... 177
- 2- نمط الهيمنة الكاريزمية 178
- 3- نمط الهيمنة العقلانية 178

المحور الثالث : التسييس التنظيمي ومفاعيل السلطة الرمزية

- I. السلطة الرمزية بين تأييد الهيمنة وميكروفيزياء السلطة..... 183
- II. ديناميات السلطة 187
- III. الممارسة وتأييد الهيمنة عند بورديو..... 193
- 1- الهابتوس وانتظام الممارسة 195
- 2- حقول الممارسة..... 198
- 3- الاستراتيجية والممارسة..... 202
- 4- إقتضاءات الفاعل والفعل والممارسة..... 204
- 5- نسق الهيمنة ودائرة الشرعية..... 205

- 211.....IV. ميكروفيزياء السلطة عند ميشال فوكو
- 213.....1- مفاعيل السلطة وآالية الانضباط
- 216.....2- المكان كفضاء للتطويع
- 219.....V. تحليل السلطة الرمزية لبورديو وفوكو بالإسقاط على المنظمات
- 220.....1- منظور بورديو
- 221.....2- منظور ميشال فوكو

المحور الرابع: التسييس التنظيمي وممارسات النفاق

- 225.....I. النفاق التنظيمي بين دواعي المصلحة ومسرحة الحياة الوظيفية
- 229.....II. عوارض ومسببات النفاق التنظيمي
- 233.....III. المكيافيلية ودواعي المصلحة
- 234.....1- مكيافيلي والمكيافيلية
- 236.....2- المكيافيلية وفلسفة الضرورة
- 238.....3- المكيافيلية والطبيعة البشرية
- 241.....IV. مسرحة الحياة الوظيفية
- 243.....1- تسويق الذات المظهرية
- 249.....2- أوهام التأثير
- 922.....3- المقاربة الدراماتورية
- 253.....الخاتمة
- 265.....قائمة المراجع

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: تطور دراسة المنظمة ضمن بعدي النظام والغاية.....31
- الجدول رقم 2: موجز للأساليب العصابية الخمسة.....51
- الجدول رقم 3: بعض تعاريف التسييس التنظيمي.....58
- الجدول رقم 4: بعض خصائص الألعاب السياسية التي يتم لعبها في المنظمات.....81
- الجدول رقم 5: مراحل تطور القيم التنظيمية.....96
- الجدول رقم 6: يوضح الخصائص المميزة للبنية التنظيمية المسيسة.....108
- الجدول رقم 7: مصادر القوة بمعناها وأمثلتها على مستوى المنظمة.....149
- الجدول رقم 8: خصائص عمليات التأثير الثلاث.....159
- الجدول رقم 9: أنماط الهيمنة ومضامين مشروعيتها.....177
- الجدول رقم 10: القوالب السلطوية.....190

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: أزمات عالم الحياة الناجمة عن تبعثر عمليات إعادة الإنتاج.....21
- الشكل رقم 2: أبعاد السلوك السياسي التنظيمي.....44
- الشكل رقم 3: مثلث الاحتيال.....46
- الشكل رقم 4: العوامل المؤثرة على السلوك السياسي.....61
- الشكل رقم 5: مستويات السلوك السياسي في المنظمة.....63
- الشكل رقم 6: يبين مجالات تحرك الفاعل داخل المنظمة.....66
- الشكل رقم 7: نموذج لشروط استخدام القوة.....71
- الشكل رقم 8: نموذج مقترح للتأثير السياسي في المستويات العليا (بورتر وآخرون 2891).....75
- الشكل رقم 9: عناصر السلوك المسؤول.....97
- الشكل رقم 10: مصادر مناطق الظل.....111
- الشكل رقم 11: نموذج القوة (أ - ب).....142

- الشكل رقم 12: الموارد الفائزة والقوة 144.....
- الشكل رقم 13: مصادر القوة وعملياتها 148.....
- الشكل رقم 14: نموذج القوة والتأثير على مستوى المنظمة..... 161.....
- الشكل رقم 15: العلاقة بين الوضعية، الاستعدادات والسلوك 201.....
- الشكل رقم 16: القوة والمعنى في طروحات بيار بورديو 203.....
- الشكل رقم 17: دائرة الهيمنة الشرعية 208.....