مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: التحالفات الوظيفية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للمنتوجات النفطية – الشمالية
اسم الكاتب: أ.م.د. سلطان أحمد خليف
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3344
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 19:44 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠١ مجلد ٣٢ لسنة ٢٠١٠
ص ص[١٣٥-١٤٩]

التحالفات الوظيفية
دراسة تطبيقية في الشركة العامة للمنتوجات النفطية-الشمالية

الدكتور سلطان أحمد خليف
أستاذ مساعد -المعهد التقني
الموصل
alnofal 57 @yahoo.com

المستخلص

حدت الطبيعة الاجتماعية للأفراد في الميدان الوظيفي إلى أقامة العلاقات وتكوين جماعات وصولاً إلى تنشيط التحالفات وسعياً لإقرار النزعة الاجتماعية والتأكيد على تحقيق قدر من القوة الذاتية لأن الأفراد يطبيعتهم يميلون إلى انتزاع كل ما يعزز من شخصيتهم ويمكنهم من فرض آرائهم وإظهار نطاق قوة تأثيرهم وقد كانت التحالفات الوظيفية أحد التوجهات الفاعلة في هذا المجال، كونها تجسبد حي للطبيعة البشرية التي تنساق إلى الجمعية وإظهار فعلها التأثيري دون الانفرادية.

وقد سعت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

هل يمتلك العاملون في المنظومات المعاصرة سعة فكرية تجاه موضوع التحالفات الوظيفية في ميدان عملهم وعلى النحو الذي يجعل منه حقيقة واقعة وعامل نجاح دون عده مدخلا سلبيا؟

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

١. تعد التحالفات الوظيفية أمر حتمي لا يمكن تفاديه.
٢. تتباين التحالفات الوظيفية في قوتها تبعا للمواقف الداعية لها والعوامل المساعدة على تكوينها.
٣. تمثل التحالفات احد استراتيجيات التأثيرية في ميدان العمل الوظيفي.

وبناءً على الاستنتاجات فقد اقترحت الدراسة تقديم مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الوظيفية، أنواعها.

Job Coalitions: Application Study
General Company for Oil Products/ Northern

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٩/١/٥ تأريخ قبول النشر ٢٠٠٩/١٠/٥

Sultan Ahmad Khleaf (PhD)
Assistant Professor
Technical Institution – Mosul

Abstract

The social natural of individual in the field of job has specified the building of relations, making groups, reaching to activate the coalition and social tolerance in order to decide sociability and certain of self power. The study tried to answer the question:

Have the workers in organization intellectual capacity towards the subject of coalition within their work field, within the context of factual reality and success factor without negative consideration. The study concluded a group of results:

1. Job coalition is a decisive matter and not avoidant.
2. Job coalitions are varied in power according to required situations and aiding factors in formation.
3. Job coalitions represent one of the effective strategies in the official work.

According to the above conclusions, the study suggest many recommendations

Key Words: Job Coalitions Application Study. JCAS

المقدمة

تمثل عملية الانضمام إلى الجماعات الوظيفية مدخلاً لصياغة وبناء علاقات اجتماعية متباينة في أبعادها متنوعة في اتجاهاتها، وبما يفضي إلى احتمالية قيام التحالفات فيما بينها سواء أكان ذلك على مستوى الأقسام والشعب والمواقع الجغرافية وحتى الجماعات ذات الفئات العمرية المتقاربة، مما يفصح بتنوعها واختلاف المقاصد المرجوة من ورائها سواء أكانت تتعلق بإثبات الهوية الشخصية أو النزعة إلى السيطرة والاستحواذ على الموارد أو ما تجلى في تجسير الفجوات سعياً لدعم التفاعلات وإنهاء الخلافات وصولاً إلى تقليص عدم التأكد مقترنا ذالك بتأمين عمليات الإسناد الاجتماعي، وما تقدم يؤشر لنا ضرورة التحري عن واقع التحالفات الوظيفية في منظوماتنا، وذلك من خلال اعتماد منهجية بحثية تجلي مشكلة الدراسة مثلما تفصح عن أهدافها ومن ثم تحدد الفرضية الخاصة بها وعلى النحو الآتي:

أولاً- مشكلة الدراسة

نسج خيوط الارتباط ومد أواصر التفاعل بين أعضاء المنظمة قد يكون مدخلا لبناء التحالفات التي تحمل اتجاهين أولهما يؤشر حدته ويعكس الآثار السلبية المترتبة عليه والآخر يؤمن حالة التعاون ويكرس حالة التفاهم ومع ذلك تبقى حالة الشك قائمة لدى بعض الأعضاء في المنظمة تجاهها وذلك للاعتبارات القائلة أن وقوع مجموعة من الأفراد تحت طائلة الاشتراطات التي تقرها التحالفات يؤشر خضوع تلك المجموعة من الأعضاء إلى سلسلة من القيود والضوابط التي تحدد مسارها وتقرر طبيعة نهجها. والأكثر بيان وجهة نظرها تجاه الأحداث البيئية، علماً أن هذه القيود قد تكون موضع تحليل وعوامل أثاره ومحط أنظار كونها تحمل تفسيرات متباينة تبعاً لطبيعة الضغوط التي تفرضها التحالفات،

مما يعكس الأثر الذي تمليه التحالفات في الميدان الوظيفي للعاملين، عليه تجلت مشكلة دراستنا في أثارة التساؤل الآتي:

هل يمتلك العاملون في المنظومات المعاصرة سعة فكرية تجاه موضوع التحالفات الوظيفية في ميدان عملهم وعلى النحو الذي يجعل منه حقيقة واقعه وعامل نجاح في شتى الأنشطة المنظمية دون الإعارة والاهتمام للسلبيات المترتبة عليه بل العمل على امتصاصها؟

ثانياً- أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة في السعي لتحقيق الآتي:

١. بيان ماهية التحالفات الوظيفية والكشف عن أهميتها.
٢. تأشير الآليات التي يمكن اعتمادها لنجاح تلك التحالفات الوظيفية.
٣. تحديد المعايير المستخدمة في تأشير واقع التحالفات الوظيفية في المنظمات المعاصرة.
٤. محاولة الكشف عن أنواع التحالفات الوظيفية في الشركة العامة للمنتوجات النفطية/الشمالية

ثالثاً- فرضية الدراسة

يتحدد وجود التحالفات الوظيفية بتحقق المؤشرات المعبرة عنها (اتفاق النسبة الغالبة من المبحوثين بشأنها).

رابعاً- مجتمع الدراسة وعينته

تمثل مجتمع الدراسة بالشركة العامة للمنتوجات النفطية/الشمالية، وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في هذه الشركة بلغ عددهم (٦٠) موظفاً وقد وزعت الاستبانة عليهم وكان عدد الاستبانات المعادة (٥٠) وبعد مراجعة الإجابات الواردة في الاستبانات الموزعة تبين أنها صالحة ومعتمدة لغاية التحليل الاحصائي وبنسبة ٨٣%.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت تقاناته في تحصيل البيانات من الاستبانة وتم استخدام (النسب المئوية ومقياس شدة الاجابة) في اختبار فرضية الدراسة.

وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضيتها فقد تم تبني الأطر الآتية:

أولاً- الاطار النظري

١. ماهية التحالفات الوظيفية وأهميتها

استأثر موضوع التحالفات الوظيفية باهتمام الباحثين في الفكر المنظمي وعلى النحو الذي أفضى بهم إلى طرح وجهات نظر متعددة بشأنها، إذ عدها البعض اتفاقات رسمية بين طرفين لمعالجة أمور تتعلق بالجانب الأمني (Holsti, 1964, 179-193) .

في حين ذهب آخرون إلى القول بأنها المرحلة النهائية في خط التعاون بين المنظمات والتي تتكون من وحدات منفصلة يمكن دمجها وإنهاء التنافس فيما بينها من خلال التحالفات (Atchison and Hill., 1978,312).

بينما وصفها (عسكر) بأنها اتحاد مشروعين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة ولا يقتصر ذلك على المشروعات بل حتى الأفراد، وبما يعزز من قدرتهم على التكيف الخارجي (عسكر،١٩٨٣، ٦٥-٦٦).

أما (Alan) فقد عدها ائتلافات تعقدها المنظمات فيما بينها لتحقيق واحدة أو أكثر من استراتيجياتها (Alan ,1994,329).

في حين نظر إليها (باداركو) بأنها ترتيبات منظمية وسياسات عملية تتيح للمنظمات أن تسعف ذاتها فضلاً عن تامين المشاركة فيما بينها بدءاً من المعرفة والسلطة وصولاً إلى التعاقد (باداركو، ١٩٩٣، ١).

وبالمقابل هناك من عدها جماعات منظمية تمتلك قوة التأثير في المخرجات القرارية (Robbins, 1994, 244).

وفي السياق ذاته أشار إلى أنها جماعات تتشكل لتحقيق أهداف سياسية. (Wright. And Noe, 1996, 657).

وبناء على ما تقدم يتضح لنا أن التعريفات التي جاء بها الباحثون بشان ماهية التحالفات حملت جملة توجهات، منها ما تجسد في الاتفاقات، وأخرى انصرفت إلى الترتيبات المنظمية، وثالثة تمحورت في التشكيلات الجماعية الرامية إلى تحقيق مجموعة من المقاصد فضلاً عن التأثير على القرارات، وفي ذلك مدخلا للقول بان ظاهرة التحالفات لم تكن حكراً على مستوى منظمي دون آخر أو فئة عمرية دون أخرى فضلا عن كونها احد المؤشرات الدالة على تعاظم نفوذ الجماعة وقوتها.

واهتداء بما تم عرضه من تعريفات وتماشيا مع توجهات دراستنا فقد ارتأينا عرض المفهوم الآتي:

تكوينات جماعية على مستوى التقسيمات المنظمية تسعى إلى تحقيق مقاصد أنية أو مستقبلية استنادا إلى مراكز قوة فاعلة ذات مكانه متميزة وإسناد اجتماعي مؤثر وإمكانية فعلية في التحكم بالموارد المنظمية وبما يمهد لها السبيل لتحجيم حالات عدم التأثير الوظيفي لدى أعضائها مقترنا ذلك بالسعي إلى تامين المصالح المشتركة لهم.

أما عن أهمية التحالفات الوظيفية فيمكننا القول أنها تتحدد من خلال الدوافع والأسباب الكامنة وراء بنائها وقد تجلت مناحي هذه الأهمية من خلال عدها إحدى الصيغ التجميلية للأفراد، علما أن عملية التجميل هذه تزدهر وتتأطر عند اتساع درجة الغموض في الأهداف، وبما يدعو المتحالفين إلى الانصهار وإذابة الخلافات ومن ثم السعي إلى تحقيق بل تحسين المصالح المستمرة لهم (Robbins, 1994, 248).

ويرى (المصري) إن حاجة المنظمة إلى وجود قلة متخصصة تشغل مراكز القيادة والتوجيه وأغلبية تخضع للأحكام التي تقررها القلة كان سببا لبناء التحالفات (المصري، ١٩٨٣، ٢٢١).

أما (Liska) فقد أشارت إلى أن التحالفات مردها تقويم القدرات والسعي إلى إضعاف دور الجهات المناهضة من خلال كونها مصدر ضغط يهددهم (Liska,1962, 26-27).

أي أنها تسهم في تعزيز القدرات التأثيرية للمتحالفين فضلاً عن تعاظم حالات السيطرة لديهم على الموارد النادرة في ظل تكوين مراكز قوة واتساع نطاق المساومات (Burton. And Thakur, 1995, 149).

وبما يفضي إلى المساهمة في تأمين حالة التكيف للتغييرات التي تقع ضمن نطاق البيئة الخارجية.

أي أن التحالفات تمثل طرفا فاعلا في التوازن الإستراتيجي (Jerome.,1992, 38).

ومادام الأمر عن هذا القدر من الأهمية فقد تشاطر الباحثون في تحديد الشروط الواجب اعتمادها بغية تامين التحالفات وترسيخ قوتها وعلى النحو الأتي (بادراكو،١٩٩٣، ٣):

- الفهم الواضح لقدرات المنظمات حالياً ومستقبلياً.
- تشخيص قيم وتطلعات الحليف الأخر.
- تأشير طبيعة التحالفات المتوقعة مستقبلا.
- تجنب التبعية المفرطة عند إقامة التحالفات.

توافر الثقة بين المتحالفين.

وفي السياق ذاته أشار (Wright and Noe., 1996, 657-661) إلى الوسائل المعززة والداعمة لقوة التحالفات ممثلة بـ:

- اعتماد فكرة الشبكات الرامية إلى المشاركة في المعلومات بين المتحالفين وبما يقود إلى صقل وتهذيب حالات الاحتكاك بينهم.
- توظيف التحالفات لخدمة مصالح المتحالفين وبما يدعم النتائج المرجوة لهم ويديم حالات الاستعداد لديهم.
- ترسيخ فكرة الدفاع عن الأفكار والوصايا المنبثقة عن التحالفات وعدها مصدر قوة لديهم.

وإقرار مثل هذه الأهمية والشروط الواجب اعتمادها لترسيخ قوة التحالفات الوظيفية لا يعني غياب العوامل المقوضة لهذه الأهمية من وجهة نظر الباحث وعلى النحو الآتي:

- السعي للاستحواذ على الموارد النادرة ومحاولة التحكم في توجيهها من دون مراعاة للاحتياجات الفعلية للآخرين.
- العمل على تكوين تكتلات تمثل جماعات ضغط على الإدارة.
- من المحتمل أن يتم خرق الخطوط المنظمية وحتى إضعاف السلطة الإدارية ومحاولة الالتفاف على بعض الإجراءات.
- قد تمهد السبيل لاحتمالية حدوث صراعات بين التحالف المهيمن والأطراف الأخرى في المنظمة.
- إبراز فكرة الاتجاه الاوليجاركي في المنظمة*
- إيجاد مدخل للتحكم في المعلومات ذات الأهمية الفعلية في بناء الإستراتيجيات وإعداد التكتيكات، فضلا عن محاولة انتهاز الفرص ومد جسور التواصل مع أطراف خارجية وحتى داخلية بغية تحقيق مكاسب أنية أو مستقبلية.
- تجسيد مبدأ العمل بالمصلحة والسعي لانتزاع المكاسب وإقرار جانب من المساومة وحسب متطلبات الموقف، سعيا وراء الإفادة من الإستراتيجية ٨٠/٢٠ التي تشير إلى أن ٨٠% من التنازلات بين الأطراف المتفاوضة تكون عند ٢٠ دقيقة الأخيرة.

---

* الاتجاه الاليجاركي: حاجة المنظمات إلى وجود قلة متخصصة تشغل مراكز القيادة والتوجيه وأغلبية تخضع للأحكام الإدارية التي تقررها القلة وهذا الاتجاه يحدث نتيجة ضخامة حجم التنظيم وتعقد المشكلات فضلا عن خصائص البنية التنظيمية.
تمت الإفادة من المصري،سعيد محمد،مصدر سابق٢٢١-٢٢٢.

٢. المعايير المؤشرة لقوة التحالفات الوظيفية

تبنت الدراسة مجموعة من المؤشرات التي تفصح عن مستوى وطبيعة التحالفات ومن ثم إقرار وجودها من عدمه، وقد تمثلت هذه المؤشرات بالاتي:

أ. المكانة الوظيفية

تعكس المكانة الوظيفية المرتبة أو المنزلة التي يشغلها الفرد في وظيفته والتي تترك مدياتها في أدائه فضلاً عن كونها أحد ضوابط المنظمة لعلاقاته، ويستمد الفرد مكانته إما من مصادر رسمية أو غير رسمية، إذ تتمثل المصادر الرسمية بـ (المركز الوظيفي، المهنة، المستوى الإداري) أما المصادر غير الرسمية فلا تخرج عن (السن، الجنس، التعليم، الدين، النسب، الزمالة، عضوية الجماعات) علما أنه هناك بعض الوظائف تتميز بمكانه أفضل من غيرها.

والحديث عن المكانة الوظيفية يقودنا إلى ضرورة الإشارة إلى رموز المكانة التي تمثل تعبيرا ظاهريا يدل على المركز الاجتماعي للفرد ، وتختلف رموز المكانة من منظمة لأخرى ومن وقت لاخر ومن هذه الرموز (العنوان الوظيفي، الأمر، حجم المكتب وموقعه، السكرتارية، الأثاث، حرية الحركة أثناء العمل، عدم التوقيع في الحضور والانصراف، فضلاً عن الرموز الشخصية كامتلاك سيارة، منزل، نوع الملابس التي يرتديها، طبيعة العلاقة التي يبنيها).

ولابد من التذكير بأن الفرد من ذوي المكانه العالية يعمد إلى استباق المبادرة لنفسه، ويتجنب تقريب المسافات الاجتماعية بينه وبين الآخرين، أما الفرد من ذوي المرتبة الدنيا فهو يميل إلى الخضوع فضلاً عن أنه يضع قيوداً لتصرفاته، وقد يضع بين هذين الاتجاهين من ألمكانة (العالية والدنيا) حالة تعكس درجة من الوسطية التي تجسد شعور الفرد بقدر من الطمأنينة.

ولا يفوتنا القول بان ألمكانه الوظيفية قد ينتج عنها بعض الايجابيات كالقيم الايجابية فضلاً عن دورها في إشباع الحاجات مقترناً كل ذلك بتسهيل الاتصالات (Flippo and Munsinger., 1978, 269).

ب. المصالح المشتركة

تعد المصالح المشتركة هي القوة الدافعة والمحركة لقيام أي تحالف، وبدونها لا يمكن أن تتم التحالفات، علماً أن الميزة الأساسية التي توفرها التحالفات الرسمية تتجلى في وضع إطار محدد لهذه المصالح فضلاً عن أنها تحدد السياسات وتقر التدابير التي يمكن اعتمادها لدعم تلك المصالح والعمل على تنميتها، وهذه المصالح تتنوع فقد ترد اجتماعية واقتصادية وحتى سياسية مما يؤشر لنا تعدد الأسباب الداعية لقيامها وقد تشكل التحالفات بدافع التأثير في مراقبة الاستثمار أو تأشير العلاقات وصولاً إلى إقرار حالة التأثير في التوجهات، وخلاصة القول أن التحالفات تظل قائمة مادامت التكوينات الجماعية الداعية لها تمتلك المصلحة الذاتية التي تبتغيها وتروم تحقيقها (مقلد، ١٩٧٩، ٢٧١- ٢٧٢).

ت. الإسناد الاجتماعي

يتمثل بالاتجاه الودي التعاوني الذي يمكن بناءه بين أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ويكون محل ثقتهم وموضع تقديرهم، كما أن الدعم والإسناد الاجتماعي مرهون بمستوى إقامة دوائر من علاقات الصداقة الحميمة مع العاملين في إطار الثقة المشفوعة

بالنزاهة وبما يؤطر حالات تجاذب الرأي وإبداء الاستشارة وصولاً إلى نسج خيوط الارتباط ومد جسور التواصل، الأمر الذي يفصح عن درجة من الشبكية بين التكوينات الفردية ممثلة بأعضاء الجماعات، وإقرار مثل هذه الشبكية قد يمثل مقياساً لتأطير فكرة التحالفات والعمل بها محتوا ومضمونا (Luthans, 1985, 89).

ث. التحكم في الموارد

تعد الموارد المنظمية مصدراً للميزة التنافسية إلى درجة أنها تمثل أحد العوامل المهمة والداعمة لقيام التحالفات وتعزيز قوتها، علماً أن الموارد متنوعة وبالوقت ذاته تتباين من حيث ندرتها، من هنا تثار مسالة المخاوف بشان عملية التحكم بمورد ما من قبل تكوين وظيفي معين الأمر الذي يعني الانفراد في التصرف بل الأحادية فضلاً عن اكتسابه مركز ثقل والأكثر جعله محل استقطاب للآخرين وعلى نحو يجلي حقيقة توجه الأنظار إليه فضلاً عن احتمالية تأثيراته في رسم مسار القرارات الإدارية وفي هذا الصدد يشير (Robbins) بقوله

you can have power over them, If you have something that other's want

وهذا يفسر لنا أن امتلاك الموارد قد يمثل مصدراً لاكتساب القوة ومن ثم فرض السيطرة وبالذات عندما تكون الموارد مهمة ونادرة (Resource must be both scarce and important) علما أن الموارد تتميز بمجموعة من الخصائص (القيمة، المنفعة، الحركة، الندرة، التقليد (درجة قابلية الموارد المحاكاة بسهولة فضلاً عن الإبدال) (Efraim,2006 ,517) .

جـ. تحجيم عدم التأكد الوظيفي

تفصح حالة عدم التأكد الوظيفي عن غياب التحديث الواضح للأدوار الوظيفية وعلى النحو الذي يدفع الأفراد إلى التماس أفضل الوسائل وانجح السبل بغية الحصول على المعلومات ذات الصلة بتلك الأدوار مما يفسر لنا ميله واندفاعه نحو التنسيق داخل حدود المنظمة وحتى خارجها بغية التماس قدر من المعلومات عن كل ما هو مجهول، ومع توافر هذه المعلومات يتم تضييق الفجوة المعلوماتية ومن ثم انحسار أي تحجيم عدم التأكد.

٣. أنواع التحالفات الوظيفية

تتحدد أنواع التحالفات الوظيفية تبعا للمرامي المرجوة من وراء بنائها وعلى النحو الذي دفع العديد من الباحثين إلى تصنيفها، إذ أكد (ياسين) على التحالفات الستراتيجية التي تمثل اتفاقيات الأعمال القائمة بين منظمتين أو أكثر بقصد اختيار نمط من التعاون المثمر بينهما (ياسين، ١٩٩٩، ٥٧).

في حين ذهب (المصري) إلى التأكيد على التحالفات الجماعية وبالذات عندما تكون الأوضاع غير مستقرة، الأمر الذي يضع الجهاز الإداري أمام معضلات ويثير تساؤلات وعلى النحو الذي يجعل منه فريسة لمثل هذه التحالفات (المصري، ١٩٨٣، ٢٠٧).

بينما عمد (Wright and Noe) إلى تصنيف التحالفات إلى التحالفات الرسمية وغير الرسمية (Wright and Noe1996,657-661).

أما (صالح وداغر) فقد أشارا إلى التحالفات التنظيمية والتي تظهر كنتيجة لغموض الأهداف المنظمية فضلا عن بعض المحددات الإدراكية (داغر، صالح، ٢٠٠٠، ٤٦١-٤٦٢).

وبناء على ما تقدم فقد خرج الباحث بتصنيف يتماشى وتوجهات الدراسة الحالية ممثلا بـ :

- التحالفات الخاصة بالمراكز الوظيفية المتماثلة.
- التحالفات القائمة على أساس المواقع الجغرافية.
- تحالفات ذات المصالح المشتركة.
- التحالفات على أساس الانتماءات (العشائرية مثلا).

ويمكن تبرير هذا التصنيف إلى:

١. حاجة ذوي المراكز الوظيفية إلى المساندة والدعم من قبل بعضهم البعض سعياً لاستقرارهم وتلافي التحديات التي تعترضهم .
٢. المصالح المشتركة تمثل محطة التقاء في مختلف المستويات الوظيفية وبما يملي عليهم حالة من التحالف ضمن مدارات مختلفة.
٣. يمثل الموقع الجغرافي عاملا مهما في جذب الأفراد إلى بعضهم بعضا وعلى النحو الذي يؤمن مستوى مرضيا من الدفاعات لديهم قد يكون من بينها التحالفات.

٤. مداخل بناء التحالفات الوظيفية

تماشيا مع توجهات نظرية التحالفات والعوامل الداعمة لها، فقد استقرت أراء الباحث على وجود مجموعة من المداخل تمثل المنطلق الأساس لها ممثلة بالاتي:

أ. مدخل جماعات الضغط

يركز هذا المدخل على الجماعات المؤثرة التي تنتمي إلى منظومات متباينة وتبذل جهودا حثيثة لتوجيه الإدارات صوب أهدافها قياسا بأهداف الصالح العام، وقد تنطوي عملية التأثير التي تعتمدها على توظيف عدة سبل منها (الكبيسي، ٢٠٠٠، ٩١):

- النزوع إلى توجيه الدعوات وإقامة الولائم.
- إقامة الحفلات.
- تقديم الهدايا.
- شراء الأصوات.
- توظيف المحسوبية والمنسوبية.
- إظهار قدر من النفوذ بغية التأثير والكسب لمجموعات من الأفراد (أمثال نافخي الصافرة) بهدف دفعهم إلى نشر أخبار مما يحدو بهم الحال إلى التعرض للمساءلة وبما يقودهم إلى وضع ذاتهم في ركاب التحالفات سعيا لتحقيق جانب من الأمن وإضعافا لعامل التخويف الذي ينتابهم، وهذا يفسر لنا أن التحالفات الوظيفة تمثل قوى تكتيكية مثلما هي إستراتيجية تنذر ذاتها لأعضائها فضلاً عن أنها خط الدفاع الأول عنهم، من هنا يبقى أثرها قائما وفعلها ملموس تجاه الأحداث المنظمية.

ب. مدخل القوة

ينطلق هذا المدخل من القول بان احتضان الفرد في المجال الوظيفي من قبل تكوينات جماعية قد يكسبه قوة ويمده فعلا إلا أن هذه القوة تتسم بالنسبية أي القوة تساوي قدرة الفرد (ا) على دفع الفرد (ب) للقيام بالعمل (س) مطروحا منه احتمالية قيام (ب) بالعمل (س) بغض النظر عما فعله (ا) (جنس، ١٩٨٩، ٢٤١).

وفي ذلك مؤشر للقول بان القوة تعكس مستوى القدرة على التحكم في سلوك الآخرين والتأثير فيهم، وقد تتباين عناصرها بين المادية وغير المادية، الأمر الذي يفسر لنا أن قيمتها تكمن في ما يمكن الحصول عليه خلال تبادلها وهي مقياس للسلطة وتتخذ أشكالا مختلفة (رسمية، غير رسمية) فضلاً على أنها تبنى على مجموعة من الافتراضات (Olseon, 1968, 248).

١. القوة تحدث ضمن العلاقات الاجتماعية والتكوينات المنظمية.
٢. يمكن ممارستها على شكل علاقات أو تنظيم.
٣. تستمد من خلال التنظيمات الاجتماعية.

وما تقدم يدعنا نقول بأنها مؤشرات اكتسابها تتمثل بـ هرمية السلطة والسيطرة على الموارد ومركزية الشبكية (Robins, 1994, 253).

وهذه بحد ذاتها تمثل مصادر قوة، إلا طريقة استخدامها تعكس مستوى ممارستها فهذه تكون عامل إكراه للآخرين مما يعيق فعلها ويثلم هيبتها أو تكون عامل إغراء مما يعني أن ممارساتها يترتب عليه احتمالان إما اعتلاء مراكز القيادة والتوجيه أو بلوغ منحدر القوة.

ت. مدخل الاستقطاب

لم تقد عملية استقطاب الأفراد من قبل أية تحالف وظيفي بمنأى عن الآليات التي يمكن أن اعتمادها، وقد تنوعت هذه الآليات في إطار من التكتيكات سعيا لكسب المجاميع الوظيفية ومحاولة التأثير فيها وقد تمثلت تلك التكتيكات بـ (Yukl, 1989, 38 -39).

١. الإقناع العقلاني

ينطوي هذا التكتيك على استخدام المحاججة المنطقية وعرض الشواهد الحقيقية من قبل الفرد الذي يعتمد هذا التكتيك وعلى نحو يمكنه من جذب الأفراد وترغيبهم في ظل السعي لتأمين النتائج التي يسعون إليها والمقاصد التي يرومون الوصول إليها.

٢. المطالب الشرعية

تتضح تلك المطالب من خلال الأدوار والممارسات التي تؤديها السلطة في إطار تحكمه السياسات والقواعد المنظمية.

٣. تكتيكات الضغط

تتمحور في طلبات الرؤساء وحالات التهديد الداخلي والخارجي وقد تقود هذه في بعض الحالات إلى نتائج غير مرغوبة.

٤. التظلمات الشخصية

استخدام الصداقات الشخصية كأساس لتلبية وتقديم المساعدة ومن ثم الانضمام إلى الجماعات التي تمثل نواة أساسية لدعم التحالفات أو تكوينها.

٥. الدبلوماسية في التصرف

لما كانت الدبلوماسية في طبيعتها الجوهرية ومبدأها الأساسي تتسم بالثبات، إلا أن ذلك لا يسري على النظم الدبلوماسية لكون النظم يلازمها التغيير تبعا للظروف المحدقة بها، لذا يجب مواصلة التغيير وتوظيفه لخدمة العلاقات بين الأفراد انطلاقاً من كونه مسألة حتمية وأمرا لا غنى عنه (Pearson, 1958, 2).

وحتى يمكن أن يأخذ مدياته ويفصح عن مدلولاته يستلزم الأمر اقترانه بالدبلوماسية سلوكا ومنهجا لأنها مدخلا لتمرير كثير من الأمور وبهدوء، من هذا المنطلق يمكن التحصن بها لجذب كثير من الأفراد وعدها مدخلا للتكيف مع كثير من المستجدات.

٥. الرؤية التحليلية للباحث

تغص الحياة الوظيفية بشيء من التوترات التي تمثل متتالية عددية يتعذر حصر إعدادها، الأمر الذي يضع المجاميع الوظيفية تحت طائلة الاشتراطات التي تمليها التوترات وتنسج خيوطها الظروف وتلونها المصالح، مما يحدو بتلك المجاميع إلى الوقوع في نطاق التحالفات سعيا لتامين مصالحها ومن ثم الإفصاح عن جانب من استجاباتها، انطلاقا من السياج الذي تبنيه التحالفات المهيمنة قد يتعذر اختراق طوقه أو التلاعب بطبيعة التحصين الذي تقيمه، كونها تستحوذ على موارد نادرة وتشغل مناصب وتعتمد مسارات حرجة وترسم علاقات متنوعة سواء أكان ذلك على مستوى المنضوين تحت إطارها وحتى التلاعب بأفكار ومقدرات المنافسين لها، مما يستلزم منا القول بأنها فاعلة في محاكاتها للظروف وديناميكية في حركتها وعلى النحو الذي يعكس جانباً من قوتها ويرسخ فعلها، وفي ذلك إشارة إلى أنها متجذرة في الجماعات الوظيفية ذات الصبغة الاجتماعية، أي أن جذورها الطبيعية الاجتماعية وساقها الأفراد وأوراقها العلاقات وثمارها المصالح ومن ثم إقرار الدفاعات. وما دام الأمر على هذا القدر من الأهمية فقد ارتأى الباحث الإجابة عن التساؤل المثار في مشكلة الدراسة بغية إعطاء الدراسة مداها التحليلي والكشف عن مبتغاها وهذا ما تأطر في الآتي:

١. استلهام معطيات الموروث التاريخي وبالذات في مجال التحالفات التي عمد الرسول (محمد) صلى الله عليه وسلم إلى إقامتها أبان فترة إدارته للأمة، على عدها احد الستراتيجيات المؤثرة الممهدة لنجاح مهمته.
٢ . توعية الكيانات الإدارية بشان التحالفات الوظيفية وعدها حالة واقعة وبديهية من بديهيات العمل الوظيفي، بل التأكيد على الإفادة من مقدراتها لتأمين الخدمة للصالح العام.
٣. تعميق الرؤية تجاه التحالفات الوظيفية إلى حد عدها مسلكاً من بين مجموعة من المسالك التي تعتمدها الجماعات سعيا لكسب نتائج المساومات ومن ثم التأكيد على جانب من تحقيق الذات.
٤. إشاعة المناخ الأخلاقي بين التحالفات الوظيفية وعلى النحو الذي يفصح عن كثير من القيم والمعايير والمعتقدات التي تؤمن أخلاقية التحالفات وتعدها الأقرب إلى الترتيبات التي تنتهجها الجماعات في إطار العمل على مواجهة واحتواء التحديات أي أن الأخلاق هي أحد الركائز التي تبنى عليها التحالفات.
٥. العمل على انبثاق وجهات نظر ايجابية لدى العاملين في المجال الوظيفي تجاه الجماعات من ذوي التحالفات المهيمنة وذلك من خلال توافر مجموعة من الصفات لدى تلك الجماعات فضلاً عن امتلاكها المؤهلات وبما يقر حالة المزاوجة بينهما (الصفات

بأخلاقياتها والمؤهلات بمدلولاتها العلمية) وعلى النحو الذي يجسد الايجابية ويمنع شبح التوجس والسلبية.

٦. الإيمان بأن طبيعة الظروف الوظيفية هي العامل المساعد في بناء التحالفات وعدها مصدر قوة من عدمه، مما يعني أن نوع الظرف وطبيعة الموقف الناجم عنها هي المحكم الأول لتأشير إمكانية الانضواء تحتها من قبل المجموعات الوظيفية أو العزوف عنها، لذا يجب تطويع الظروف قدر الإمكان لصالح استنهاض التحالفات الوظيفية وعدها احد الشركاء الفعليين في صناعة القرارات الإدارية الأمر الذي يعطيها زخما ويديم أثرها فعلاً ويفصح عن قولها صدقا.

٧. محاولة الإفادة من التجارب العالمية في ميدان التحالفات الوظيفية مع الحفاظ على الخصوصية وعلى النحو الذي يظهر التحالفات بواقعيتها ويجردها من حالات الانسياق وراء التقليد العشوائي لتلك التجارب.

٨. العمل على تأشير الفعل الايجابي للتحالفات الوظيفية في كافة أوجه العملية الإدارية، إلى حد استنفار كل الممكنات لها بغية إظهار ملامحها الإيجابية ومن ثم وضع القيود المحددة بل المعالجة لسلبياتها.

٩. تنسيق الإدارات التنظيمية مع قادة التحالفات المهيمنة بغية احتواء العاملين المؤثرين من ذوي المعارف والمهارات والصفات الأخلاقية القويمة تحت مظلة تلك التحالفات وعلى نحو يظهر السمة الصحية لها بعيدا عن أية انتقادات قد تنفذ بحقها.

١٠. نشر ثقافة التحالفات الوظيفية بين أروقة العمل ألمنظمي وعلى النحو الذي يمهد السبيل لقبولها فكرا والعمل بمضمونها هدفا ومن ثم السعي للانضواء إليها مقصدا سواء.

ثانياً- الاطار الميداني

يتمثل في تحليل تقديرات المبحوثين لقدرة عملية جمع البيانات على تغطية مؤشرات التحالفات الوظيفية، إذ أشرت معطيات الجدولين (١ و ٢) أن مؤشر المكانة له إسهام فاعل في تعزيز التحالفات الوظيفية وذلك من خلال أبعاده، إذ تبين ان (٥٨.٤%) من المبحوثين لديهم الاعتقاد بأهمية الانضمام إلى الجماعات التي تمتلك مؤهلات علمية عالية واقترن ذلك باهتدائهم بالجماعات التي لها إسهامات فاعلة في ميدان البحث وعلى النحو الذي أشر حالة التحالف مع الجماعات التي تحوي عددا من الأفراد المؤثرين في تكوينها، وقد بلغت شدة الإجابة (٣.٥٢٤) من مساحة المقياس الكلية المكونة من خمس درجات مما يؤشر حجم التغطية لمؤشر المكانة الوظيفية من خلال جمع البيانات وبالاتجاه ذاته أشرت إجابات (٦٧.٥%) من المبحوثين أنهم متفقون على اعتماد أفضل السبل للتعامل مع الجماعة التي تتسم بالنزاهة في العمل الوظيفي وبالذات التي تقدم خدمات جليلة لمن ينتمي لها، وقد بلغت شدة الإجابة (٣.٨٢٥) من مساحة المقياس، أي أنها جاءت مدعمة لهذا المؤشر.

أما عن مؤشر المصلحة المشتركة فقد اتفق (٦٢%) من المبحوثين على أهمية بناء العلاقات مع الجماعة المعززة لمواقفهم في المنظمة ميدان البحث إلى الانجذاب نحو تلك الجماعة وبالذات التي تمتلك فنونا سلوكية تؤهلها للتعامل مع مختلف المواقف إلى درجة الدفاع عن أعضائها.

وقد بلغت شدة الإجابة (٣.٥٥٦) والنسبة إلى مساحة المقياس (٠.٧١١٢) مما يقدم تصوراً حول تغطية عملية جمع البيانات لهذا المؤشر، ويبقى لمؤشر السيطرة على الموارد المنظمية دوراً فاعلاً في بناء التحالفات كونه وليد مجموعة من القدرات التي تؤدي دوراً

فاعلاً في توجيه وتحديد مسار القرارات إلى حد التأثر فيها، الأمر الذي حدا بنسبة (٥١.٥%) من المبحوثين إلى مد جسور التواصل مع الجماعات التي تمتلك قدرت تأثيرية في الأنشطة المنظمية وقد بلغت شدة الإجابة بخصوص هذا المؤشر (٢.٥٧٥) مما يوفر لنا انطباعاً بأن عملية السيطرة على تلك الموارد لم تكن على وفق المرامي التي تنشدها الجماعات وقد يكون ذلك مرده جملة مسببات خارجة عن إرادة تلك الجماعات.

وتأتي إجابات المبحوثين بشأن مؤشر حالات تحجيم عدم التأكد الوظيفي لتوفر إسهاماً فاعلاً في بناء التحالفات الوظيفية إذ اتفق (٨٤.٥%) من المبحوثين على التزامهم بالتحالفات الوظيفية التي تجنبهم مخاطر الغموض في منظمتهم فضلاً عن سعيهم إلى الانضمام إلى الجماعة التي تمتلك خزيناً معلوماتياً يغطي الأحداث المنظمية وفي الوقت ذاته يفصح عن قدرتها على إبداء التصورات المستقبلية عن السياسات المنظمية وقد بلغت شدة الإجابة (٤.٨٠٠) في حين بلغت النسبة إلى مساحة المقياس (٠.٩٦) مما يؤكد قدرة جميع البيانات على تغطية هذا المؤشر.

الجدول ١

التكرارات والنسب المئوية لمؤشرات التحالفات الوظيفية

المؤشرات	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق بشدة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المكانة الوظيفية	١٤.٨٠	٠.٢٩.٦	١٥.٤٠	٠.٢٨.٨	٤.٦٠	٠.٠٩٢	١١.٦٠	٠.٢.٣٢	٣.٦٠	٠.٠٧٢
الإسناد الاجتماعي	١٧.٧٥	٠.٣٥٥	١٦	٠.٣٢	٧.٢٥	٠.١٤٥	٧.٧٥	٠.١٥٥	١.٢٥	٠.٠٢٥
المصلحة المشتركة	١٠.٥	٠.٢١	٢٠.٥	٠.٤١	٨	٠.١٦	٨.٧٥	٠.١٧٥	٢.٢٥	٠.٠٤٥
السيطرة على الموارد	٨	٠.١٦	١٧.٧٥	٠.٣٥٥	٧.٧٥	٠.١٥٥	١٤	٠.٢٨	٢.٥	٠.٠٥
تحجيم عدم التأكد الوظيفي	١٥.٥	٠.٣١	٢٦.٧٥	٠.٥٣٥	٤	٠.٠٨	٣.٧٥	٠.٠٧٥	-	-

إعداد الباحث

الجدول ٢
شدة الإجابات ونسبتها إلى مساحة المقياس لمؤشرات التحالفات الوظيفية

المؤشرات	شدة الإجابة	النسبة إلى مساحة المقياس
المكانة الوظيفية	$\frac{14.8\times5+15.40\times4+4.60\times3+11.60\times2+3.60\times1}{50}$ =3.524	$\frac{3.524}{5}=0.7048$
الإسناد الاجتماعي	$\frac{17.75\times5+16\times4+7.25\times3+7.75\times2+1.25\times1}{50}$ =3.556	$\frac{3.825}{5}=0.765$
المصلحة المشتركة	$\frac{10.5\times5+20.5\times4+8\times3+8.75\times2+2.25\times1}{50}$ = 3.556	$\frac{3.556}{5}=0.7112$
السيطرة على الموارد	$\frac{8\times5+17.75\times4+7.75\times3+14\times2+2.5\times1}{50}$ =2.575	$\frac{2.575}{5}=0.515$
تحجيم عدم التأكد الوظيفي	$\frac{15.5\times5+26.75\times4+4\times3+3.75\times2}{50}$ =4.800	$\frac{4.800}{5}=0.96$

* إعداد الباحث

الاستنتاجات

تمخضت نتائج الدراسة الميدانية لظاهرة التحالفات الوظيفية في المنظمة عينة الدراسة عن جملة استنتاجات يمكن إجمالها بالآتي:

١. أن التحالفات الوظيفية حقيقية واقعة وأمر حتمي لامناص منه سواء أقرت الإدارات المنظمية ذلك أم لم تقره هذا ما عبرت عنه شدة إجابات المبحوثين ونسبتها إلى مساحة المقياس مما يفسر لنا وجود هذه الظاهرة.

٢. تتباين المؤشرات الداعمة لظاهرة التحالفات الوظيفية في إسهاماتها من وجهة نظر المبحوثين وقد تبين أن عملية تحجيم عدم التأكد الوظيفي مثلت نسبة عالية جداً (٨٤.٥%) قياساً بالمؤشرات الأخرى الأمر الذي يفسر لنا أن المبحوثين في ميدان الدراسة يسعون إلى تجنب حالات الغموض والإبهام والسعي إلى التماس كل ما هو معلوم بعيداً عن المجهول لذا يمكننا القول ان التحالفات الوظيفية احد الإستراتيجيات التأثيرية التي تلجا إليها الجماعات لتعزيز قوتها وانتصاب فعلها.

٣. تتأرجح قوة التحالفات الوظيفية بين التقسيمات التنظيمية سواء أكان ذلك على مستوى المنظمة الواحدة وصول إلى المنظمات فيما بينها وهذا ما تم تأشيره من خلال إسهامات كل مؤشر وبموجب إجابات المبحوثين مما يفسر لنا أن ديمومة واستمرارية التحالفات الوظيفية رهين تحقق المؤشرات المعبرة عنها شكلاً ومضموناً وفي ذلك إشارة إلى أن

هذه التحالفات تتعزز قوتها بمستوى تحقق الأهداف الشخصية لأفرادها وتأمين كافة الاستحضارات للدفاع عنهم.

٤. تتباين الأهداف التي تحققها التحالفات الوظيفية تبعاً لطبيعة تكوينها، فالتحالفات الرسمية تعتمد سبلا وتروم أهدافا غير ما تسوق إليه التحالفات غير الرسمية، كما أن أهداف التحالفات الوظيفية السائدة في موقع وظيفي قد تختلف عنها لتكوين اجتماعي غير وظيفي.

٥. التحالفات الوظيفية تلازمها التغييرات فهي بين مد وجز، اتساعاً وضيقاً إلى حد تشبيهها بالظواهر المناخية.

التوصيات

بناءً على ما تم الكشف عنه من استنتاجات فقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها:

١. ضرورة احتواء الإدارات المنظمية للتحالفات الوظيفية وعدها مدخلاً يمكن الإفادة منه والأكثر توظيف قدراته لصالح المنظمة دون الحذر والتوجس منه.

٢. العمل على تامين سبل ووسائل مكاشفة التحالفات الوظيفية وعلى النحو الذي يضعها أمام أنظار الإدارات في كل فعل ورد فعل إلى حد أن حركتها مرصودة وطريقها مسلوك ولا شاردة ولا واردة تحيكها التحالفات دون معرفة الإدارة بذلك.

٣. السعي لتطويع المرامي الشخصية لأفراد التحالفات الوظيفية لصالح العمل الوظيفي في ظل ربط هذه المرامي بأهداف وتطلعات المنظمة.

٤. إقرار العمل بمبدأ استمالة التحالفات الوظيفية إلى حد عدها شريكاً فعلياً في رسم مستقبل المنظمة وتأشير حدودها وضرورة الدفاع عن رسالتها.

٥. التأكيد على أهمية الانتباه إلى مسألة استحواذ التحالفات الوظيفية على الموارد الحساسة في المنظمة أو القرارات ذات الأثر الستراتيجي وحتى التشغيلي ومحاولة وضع محددات لذلك تجنبا لأية إشكالية قد تقع في هذا الصدد.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. باداركو، جوزيف، ١٩٩٣، ترجمة وتلخيص شعاع حلقة الموضة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية، خلاصات الشركة العربية للعلام العربي العددي الثامن، السنة الأولى، آذار.

٢. جنس، ويد، ١٩٨٩، تفسير السياسة الخارجية، ترجمة محمد احمد مفتي، جامعة الملك سعود، الرياض.

٣. داغر، محمد و حرحوش ،عادل صالح، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة والنشر.

٤. عسكر، سمير احمد، ١٩٨٣، المدخل إلى إدارة الأعمال اتجاه شرطي، دار النهضة العربية، القاهرة.

٥. الكبيسي، عامر ،٢٠٠٠، الفساد الإداري رؤية منهجية للتشخيص والتحليل المعالجة، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، حزيران.

٦. المصري، سعيد محمد، ١٩٨٣، أساسيات في دراسة الإدارة، ط ٣ مطبعة المريخ، السعودية.

٧. مقلد، إسماعيل صبري، ١٩٧٩، العلاقات السياسية الدولية دراسة في الأصول والنظريات، طـ ٢، مطابع الكويت.
٨. ياسين، سعد غالب، ١٩٩٩، الإدارة الدولية، دار الشروق للنشر، الأردن.

ثانياً- المراجع باللغة الاجنبية

1. Alan, R., 1994, Strategic Management a methodological approach, 4th. ed., Addis ion – Wesly publishing Co, Inc., U.S.A.
2. Atchison,T.J. and Hill, W.W., 1978, Management to day, Harcourt brace Jovanovich ,Inc., U.S.A .
3. Burton, G. and Thakur, M., 1995, management day principle and practice, McGraw–Hill publishing company limited, new Delhi.
4. Efraim L., T., Ephraim, D. M., and Jems, W., 2006, Information Technology – Transforming organization in the digital economy, 5th. ed. John Wiley and Sons, Inc., New York.
5. Flippo, E.P. and Munsinger, G., 1978, management Boston: Allyin and Bacon, Inc.
6. Holsti, K.J., 1964, the concept of power in the study of international Relations, Background .
7. Jerome, K., 1992, managing with information, 4th .ed., prentice – Hall, Inc., New Jersy.
8. Liska,G.1957, International Equilibrium: A theoretical Easy on Political and organization of society, Harvard university peers.
9. Luthans, F., 1985, organization Behavior, McGraw – Hill Book, New York.
10. Olsen, M. E.,1968, the process of social organization in the digital economy, 5th.ed., John Wiley and Sons, Inc., New York .
11. Pearson, L.,1985, Diplomacy in the nuclear age, Cambridge .
12. Robbins, S. P., 1994, organization theory, structure design and applications, 3rd.ed., prentice – Hall, International Inc.
13. Wright, P. M and Noe, R. A., 1996, Management of organization, McGraw – Hill, Inc., company, U.S.A.
14. Yukl, G. A., 1989, leadership in organizations, 2nd., prentice – Hall International, Inc., U.S.A .