

نحو رؤية مغايرة للتسييس التنظيمي وآليات اشتغاله

Towards a different vision of organizational politicization and its working mechanisms

مرهون امحمد¹، بلوم اسمهان^{2*}¹ طالب دكتوراه، مخبر سوسيولوجية جودة الخدمة العمومية، جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)،

mhamed.marhoune@univ-msila.dz

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

ismahane.balloum@msila-univ.dz

تاريخ النشر: 2023/06/08

تاريخ القبول: 2023/04/26

تاريخ الاستلام: 2021/11/01

ملخص:

من جملة ما تنغيا هذه الورقة البحثية استكناه ظاهرة التسييس التنظيمي، فواقع الحال ينبيئ بتزايد الأصوات المشككة في كون المنظمات تدار بعقلانية ورشادة، فهناك مظهرات مأزومة تخضع لحركية معينة، تستند في الغالب الى سلطة غير شرعية، سواء في الوسائل والاستراتيجيات التي تستعملها، أو في المرامي التي تسعى لتحقيقها، بعيدا عن أهداف المنظمة وديمومتها، ما يجعلها مرتنة لجملة هذه السلوكيات الصادرة عن فاعلين اجتماعيين، عرفوا كيف يتموقعوا ويتمفصلوا في كل جزئيات المنظمة وهذا ما يزيد في اتساع الهوية السلوكية بين حقيقة ما يطمح اليه الأفراد من ضرورة وجود انتماء صممي لمنظمتهم، وما يجدونه في واقع الحال الذي يدفع بهم إلى التصرف ضمن إطار ميكانيكي بحث، فيصبح العمل محض آلية لتأمين وجودهم.

ضمن بيئة تنظيمية معتلة كهذه، تستفحل وتمتد ظواهر كالتسييس التنظيمي، والمستندة في الأساس الى جملة من الألعاب والاستراتيجيات، وتوليفة أو تشكيلة من العلاقات التي تتجاوز الضوابط والقواعد والإجراءات التي تحكم سير المنظمة. كلمات مفتاحية: التسييس التنظيمي، القوة، السلطة، الألعاب، الاستراتيجيات.

Abstract:

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

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

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

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

Résumé :

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

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

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

Mots clés : Politisation Organisationnelle, Pouvoir, Autorite, Jeux, Strategies.

● مقدمة

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

آلفن 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، وقريبا منه الملح ألان تورين في كتابه "براديغما جديدة لفهم عالم اليوم" عن أفول 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 الجوهرية والحميمي في الصلة بالعالم وبالأخيرين (كلود دوبار: 2008، ص294).

ففي تفاصيل التفاصيل يوجد المعنى، ومهمة السوسيولوجي كما يراها بيار بورديو هي تفجير الأسئلة النقدية باستمرار، لذلك وبعيدا عن الاجترار المعرفي نسعى من خلال هذه الوريقات الى:

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

^(*) خاصة في كتبه تحول السلطة بجزئيه وكتاب صدمة المستقبل، حيث وخلافا لما ركس الذي قسم المجتمعات من المجتمع المشاعي وانتهاء بالمجتمع الشيوعي، توفلر أطلق تسمية الموجة الأولى على المجتمعات الزراعية، ومسمى الموجة الثانية على المجتمعات الصناعية.

- التركيز على مقارنة ميشال كروزيه لاستراتيجيات الفاعلين كمدخل ركين لفهم هذه الاستراتيجيات وتحليلها.

- الإحالة الى مقارنة هنري منتسبيرغ والتي في نظرنا لم تولى بالاهتمام المناسب رغم عمق تحليلها.

1. حول التسييس التنظيمي وتواتراته المرافقة:

ميشال كروزيه يشير الى أن التنظيمات أكانت صناعية أو إدارية، هي التي تميز وتطبع مجتمعنا المعاصر، وهي في حقيقتها فضاء اجتماعي تتجلى فيه مختلف الفعاليات والتمظهرات، وتشكل معظم الممارسات الفردية أو الجماعية، فهي نتاج تفاعلات تعتمد إشتغالاتها على أليات متعددة، ما يشكل فضاء للصراع واحتدام المصالح، على اعتبار أن الصراعات داخل التنظيمات هي السمة الأساسية الموسوم بها عصرنا^(*).

فنحن نعرف أن هذا النسق من التنظيم البشري عن العمل يتسم بتميزات صلبة للتشريعات المختلفة، ويتميز بتراتبية صارمة لهذه التشريعات بدءا بعمال الصيانة وصولا الى المسؤولين عن الإدارة، أضف الى هذا أنه نتيجة طبيعة العمل يمارس ضغط دائم حتى يتم يوميا تنفيذ المهام، ينتج عن هذا الضغط المزدوج ضعف في العلاقات بين الأشخاص فتتوقف عمليات التواصل، ويصبح الاهتمام المنصب عن العمل ضعيفا الى أقصى حد (بيار أنصار: 1992، ص 129).

1.1 التسييس التنظيمي:

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

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

^(*)الصراع حسب جورج لابسيد ورينيه لورو هو "المحلل" بإمتمياز للعلاقات الاجتماعية والتيارات النظرية بمختلف توجهاتها.

الجدول 1. بعض تعاريف التسييس التنظيمي، (المصدر: ميثاق هاتف الفتلاوي: 2018، ص54)

المصدر	التعريف
Ferris & King: 1991, p63	السلوكيات التي يتم تكييفها لتكوين التأثير الذي يعطي الانطباع بأن أداء الفرد يتطابق مع المعايير التي تضعها المنظمة.
Kacmar & Cartso: 1994, p3	المدى الذي يعتقد فيه الأفراد أن بيئة عملهم متماز بالتسييس وتحقيق الذاتية للبعض والتي قد تكون عادلة أو غير عادلة حسب وجهة النظر الفردية.
Kacmaretal: 1999, p385	الممارسات التي يؤديها الموظفون لتحقيق أهدافهم وتعزيز مصالحهم الذاتية، من دون اعتبار رفاحية الآخرين أو مصلحة منظماتهم.
Vigod: 2000, p328	سلوك العاملين في المنظمة الخادمة لذواتهم والهادف لتحقيق مصالحهم الشخصية، أو تحصيل عوائد وفوائد على حساب الآخرين في نفس المنظمة وأحيانا على حساب مصالح المنظمة نفسها.
Ford: 2002, p6	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.
Jones & George: 2003, p560	الأنشطة التي يتشارك فيها المديرون أو الأعضاء الآخرون في المنظمة لزيادة قدرتهم واستخدامها بفعالية في تحقيق أهدافهم والتغلب على المقاومة المعارضة.
Gadot: 2007, 662	لعبة القوة وتكتيكات التأثير المصممة لإنجاز أفضل النتائج الشخصية للقائم بها.
Vredenburgh & shea-VanFossen: 2010, p41	سلوك وظيفي والذي يكون مفيد للجميع من مجرد مهارة أو دوافع سياسية لقلّة من السياسيين.
Dubri: 2013, p5	عملية التأثير الاجتماعي المقصودة، والتي يتم من خلالها الصياغة الاستراتيجية للسلوك بهدف تعظيم المنافع الشخصية في الأجل القريب والبعيد.

2.1 عوارض ومسببات التسييس التنظيمي:

1.2.1 المسببات الفردية:

- الأفراد في العادة يمتلكون سمات شخصية مميزة، قد تكون مكتسبة أو مورثة، ولهذه السمات الدور البارز في ظهور وبروز ظاهرة التسييس التنظيمي أهمها:
- درجة التوجيه الذاتي العالية للأفراد وشعورهم المتعاضم بالقوة والقدرة على السيطرة تجعلهم أكثر ميلا لممارسة التسييس.
 - درجة عالية من الحيلة والدهاء تجعل الأفراد يسعون لتعظيم مصالحهم الشخصية من خلال التسييس التنظيمي.
 - بدائل العمل المدركة وتوقعات النجاح، ويعتمد الأفراد من خلالها على مخزون المهارات النادرة التي يمتلكونها ويسعون لتوظيفها لتعزيز مواقعهم داخل المنظمة.
 - بينما حسين حريم ذكر أهم عاملين للتسييس التنظيمي (حسين حريم: 2013، ص188):
 - (1) الشخصية التي لديها حاجة كبيرة للقوة والنفوذ والتأثير.
 - (2) الشخصية الميكيفيللية والتي تسعى للهيمنة والتأثير على الآخرين بواسطة المراوغة والانتهازية، والتي تطبق مبدأ "الغاية تبرر الوسيلة".

2.2.1 المسببات التنظيمية:

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

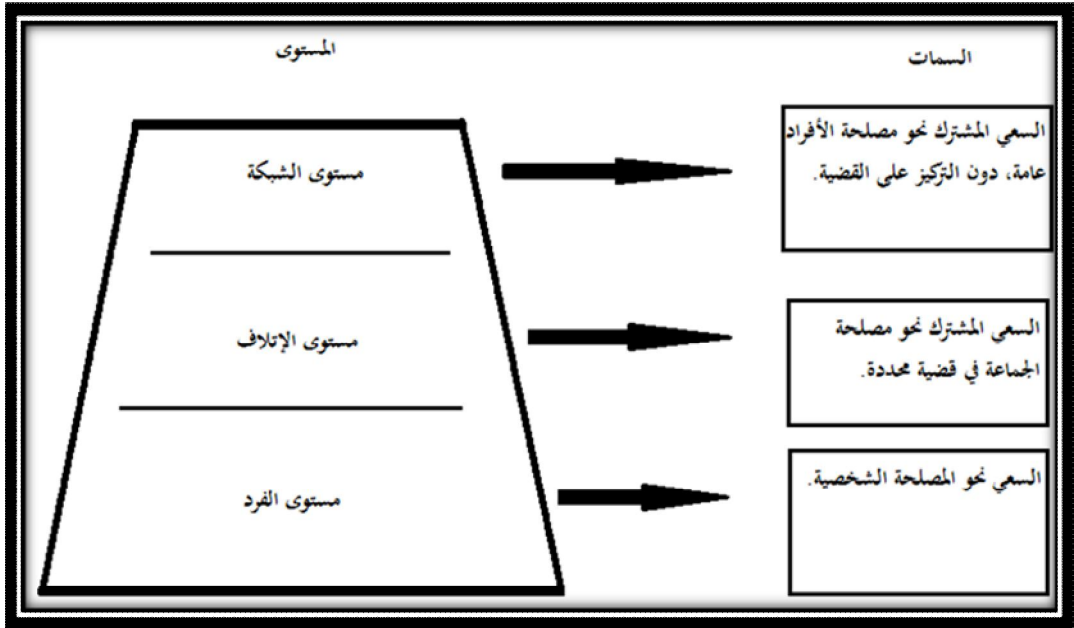
- المطالبة بالأداء المثالي يزيد من حدة الضغط على بعض الأفراد، فيلجؤون إلى تبني بعض أساليب التسييس التنظيمي للظهور بالمظهر المناسب والمطلوب للأداء^(*)
- أما حريم حسين فإنه يوجز العوامل التنظيمية في (حسين حريم: 2013، ص 188):
- (3) عدم التأكد الناشئ عن الغموض والتغيير والبيئة المضطربة وتدني الرسمية (غموض الأهداف والأدوار وغيرها).
- (4) الموارد المحدودة في المنظمة (يحاول كل فرد الحصول على أكبر قدر منها).
- (5) حجم المنظمة الكبير، وزيادة تعقدها، وتزايد المنافسة بين الأفراد والجماعات تشجع على السلوك السياسي.
- (6) دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة الإنحدار تتزايد اللعبة السياسية.
- (7) المستوى التنظيمي، فالسلوك السياسي ينتشر في المستويات العليا والوسطى لتمتعها بقوة أكبر.
- (8) القرارات الهامة، والقرارات غير المبرمجة تشجع على السلوك السياسي أكثر من القرارات الروتينية وغير الهامة.
- 3.1 الأساليب المتبعة في التسييس التنظيمي:**
- بتموقع الفاعلين عبر المكونات المجالية للمنظمة يسعون الى سلك أساليب متنوعة، حاول المهتمين بهذا الحقل حصرها وتبويبها 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 تجددهم درجوا على ممارستها والاحاطة بها، وقد ميز هنري منتسبيرغ ثلاث عشر لعبة يتم لعبها داخل التنظيمات وبين خصائص كل لعبة:
- (9) لعبة التمرد (عدم الخضوع): وهي تلعب عادة لمقاومة السلطة في المنظمة أو إحداث تغييرات في التنظيم، تتراوح "من الإحتجاج الى التمرد" كما يقرر منتسبيرغ ويقوم بها عادة أصحاب المراكز الدنيا في التنظيم.
- (10) لعبة مقاومة الخضوع: تلعب لمقاومة خضوع أطراف أخرى في التنظيم، باستعمال الوسائل المشروعة، ومن يقوم بها في العادة يمتلكون السلطة الشرعية.
- (11) لعبة الرعاية: تلعب لبناء قاعدة للقوة من خلال إعلان الولاء مقابل السلطة للمسؤول أو الرئيس.
- (12) لعبة بناء التحالفات: تلعب بين الأقران أي نفس المستوى التنظيمي، غالبا مدراء التنفيذ، وأحيانا الخبراء، من أجل تعزيز مواقعهم ضمن نسج المنظمة.

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

- 13) لعبة بناء التكتلات (الإمبراطورية): تلعب من قبل المدراء التنفيذيين على وجه الخصوص، لكن ليس بالتعاون مع أقرانهم ولكن بشكل فردي مع الرؤوسين.
- 14) لعبة الميزانية: وتلعب بشكل علني وواضح إلى حد ما، وتركز على الموارد الموجودة داخل المنظمة.
- 15) لعبة الخبرة: من خلال إستغلال المهارات والمعارف التقنية، والتأكيد على تفردا وأهميتها وعدم إمكانية إستبدالها أو تعويمها، وقد يلعبها أيضا غير الخبراء من أجل الظهور بمظهر المحترف.
- 16) لعبة التحكم: تلعب لبناء قاعدة قوة من خلال "منح" سلطة شرعية إلى من لا يملكها أو أقل منها بطريقة غير مشروعة، كأن يستخدم الخبراء السلطة المخولة لهم إنطلاقا من الكفاءة التي يحوزونها دون الآخرين.
- 17) لعبة 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.
- 18) لعبة المعسكرات المتنافسة: وتحدث عندما تؤدي ألعاب التحالف وبناء التكتلات إلى كتلتين رئيسيتين، يسعى كل طرف فيها إلى الانتصار، وقد ينتج عن الكتلتين لاعبين متكافئين، وقد تؤدي إلى صراعات بين الوحدات (على سبيل المثال بين وحدتي التسويق والإنتاج في المنظمة).
- 19) لعبة المرشحين الإستراتيجيين: تلعب بهدف إحداث التغيير في المنظمة حيث يسعى سؤء الأفراد أو الجماعات إلى الترويج لمرشحهم من خلال الوسائل السياسية بهدف تغييرات تصب في مصلحتهم، وغالبا ما تجمع بين عناصر الألعاب الأخرى التي سبق ذكرها.
- 20) لعبة صافرة الإنذار (كاشف الفساد): وهي لعبة مختصرة وبسيطة تلعب كذلك بغرض إحداث التغيير التنظيمي بطريقة مختلفة، حيث يتم استغلال المعلومات المميزة من قبل شخص مطلع على الشأن الداخلي، لتوجيه أو نفخ الصافرة إلى شخص مؤثر بشأن سلوك مشكوك فيه أو غير قانوني.
- 21) لعبة المتمردين: وتلعب من أجل الرهانات الأعلى على الإطلاق، وليس لإحداث تغيير بسيط أو مقاومة سلطة شرعية، بل يتعدى الأمر لنقضها وإحلال تغييرات جذرية حيث يسعى الأفراد المتمردون من خلال هذه اللعبة إلى إحداث إنقلاب تنظيمي على حد تعبير منتسبيرغ.^(*)
- 4.1 مستويات وخصائص السلوك المسيس:**
- 1.4.1 مستويات السلوك المسيس في المنظمة:**
- معظم الذين بحثوا في مستويات السلوك المسيس في المنظمات، أجمعوا على وجود ثلاث مستويات وهي: المستوى الفردي ومستوى الائتلاف ومستوى الشبكة وهي مختصرة في الشكل أدناه:

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

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



2.4.1 خصائص السلوك المسيس:

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

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

2. تسييس القوة لخلق الالتزامات داخل المنظمة:

1.2 حول القوة والسلطة:

1.1.2 تضمينات القوة:

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

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

يعرف ماكس القوة "باحتمالية قيام فاعل ما، يشغل مركزا معيناً يمكنه من علاقاته الاجتماعية بالآخرين، من فرض ارادته عليهم سواء رغبوا في ذلك أو قاوموه، بغض النظر عما تهض 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 شكلا من أشكال القوة غير المتصلة بالقهر (اعتماد محمد علام: 1994، ص 196-197).

تتفق جل التعريفات المقدمة للقوة، مع ما ذهب اليه فيبر، حيث تشير في المجمل الى القدرات التي يمتلكها فرد أو جماعة عامدين التأثير القصدي في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف معلنة أو خفية، بيد أن بيتر بلاو كان أكثر عمقا حيث يقدم "ثلاث ملاحظات أساسية حول فهمه للقوة (محمد عبد الكريم: 2008، ص 54):

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 موجبة 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.

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

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

2.1.2 علاقة القوة بالسلطة:

يكثر الخلط والمزج بين القوة والسلطة، فهناك من يعتقد بأن القوة سلطة أو العكس^(*)، لكن ذهب الكثيرون إلى التأكيد أن السلطة هي الوجه الآخر للقوة، والتي لا تتطلب الإكبار 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 (مؤيد السالم: 2009، ص 53-54):

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

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

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

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

2.2 صنافه القوة وتموضعاتها:

توجد صنفات على قدر كبير من الأهمية لا يتسع المجال لذكرها منها: صنفه مكلياند، وآلفن توفلر وقد سبق وأن أشرنا إليها، وصنفه ايتزيوني^(**)، بيد أن الأساس الذي اقترحه جون فرنش G. French، وبرترام رافن B. Raven، لصنفه القوة منذ مدة طويلة وتحديدًا سنة (1959)، مازال يلقي مقبولة واسعة بين جميع المهتمين والمشتغلين في هذا المجال، وهي مبينة ومختصرة في الجدول التالي:

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

(**) ايتزيوني يربط القوة بالوسائل المستخدمة لجعل الأفراد يمثلون، وبناءً على ذلك صنف القوة إلى ثلاثة أنواع وهي: القوة القهرية، والقوة التعويضية، والقوة المعيارية، ويرى أن درجة اعتماد كل منظمة على كل نوع تختلف من منظمة إلى أخرى.

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

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

3.2 مجال تحرك الفاعلين داخل المنظمة:

شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة تتميز بالتعقد والتشابك، من خلال ما تفرضه لوائح التنظيم الرسمي من إجراءات ومعايير، وكذا تأثير التنظيم غير الرسمي بما يفرضه من اكراهات وامتيازات، بالإضافة الى كونها امتداد لشبكة العلاقات خارج المنظمة، حيث يسعى كل فاعل سواء كان فردا أو جماعة، الى نسج شبكة من العلاقات بما يتوافق وأهدافه ومصالحه. وهي ترتبط بمجموعة من المتغيرات التحليلية، منها متغير المجال "فالفاعل الاجتماعي داخل المنظمة يتحرك ضمن مجال قانوني تنظيمي من جهة، وداخل مجال ثقافي أو معياري من جهة ثانية، وأخيرا داخل مجال استراتيجي (محمد المهدي بن عيسى: 2010، ص 101-103).

1.3.2 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...

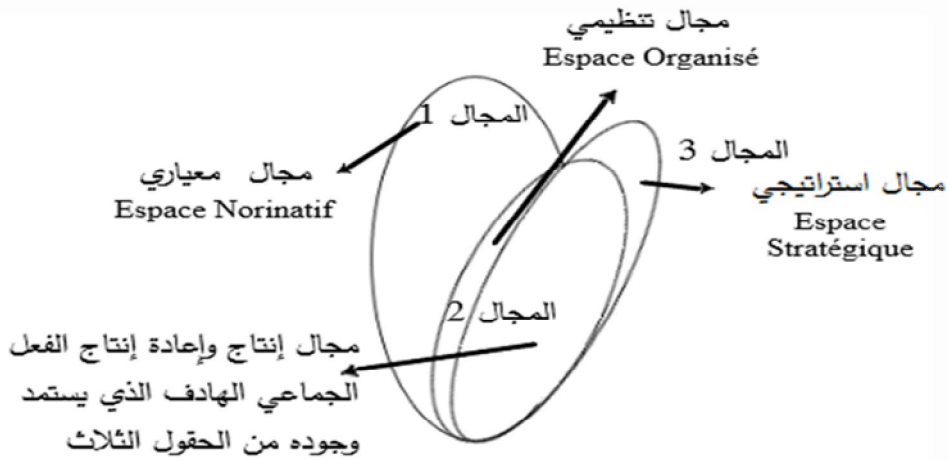
2.3.2 المجال المعياري:

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

3.3.2 المجال الاستراتيجي:

كما 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 إلى تحقيقه مهما كان هذا الهدف بسيط وجزئي.

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



4.2

وصف القوة وتحليل آلياتها واتصالها بالسلطة يشكل عمق المقاربة السوسولوجية، كون القوة تتخذ صور متعددة ومختلفة، وعلى شاكلتها تستعمل كذلك السلطة في سياقات عديدة، لكن الذي يهمنا هو معرفة آليات توظيفها وشخصتها 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 المرغوبة، وبخاصة إذا ما علمنا أن هذا السلوك يمثل حالة داخلية نفسية يبحث من خلالها الفرد بشكل مقصود وواع عن مصالحه الشخصية (سعد علي العتري: 2016، ص 336).

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

إذا في سياق العمليات التبادلية والتي هي جوهر الحياة الاجتماعية تهيأ القوة 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 (محمد عبد الكريم الحوراني: 2010، ص 131)، رغم أن بلاو يقر أن الاستغلال الناجم عن القوة يكون بدرجة أقل داخل المنظمات، ومرد ذلك الى جملة من التقييدات التنظيمية والإجراءات المعيرة للسلوك التنظيمي داخلها، لكن تستطيع القوة الرسمية المخولة لأي كان عند تساهله وغضه 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 الالتزامات هي بمثابة دين يسدد، فممارساتهم التي غش 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 (رياض الزغل: 1993، ص 167).

وبالعودة الى بلاو فإن تحقيق القوة يأسس من خلال (عبد الكريم الحوراني: 2010، ص 135):

26) القوة في المعاملات التبادلية تؤسس على تقديم الخدمات والمنافع (المادية والمعنوية)، وهذا الإجراء التأسيسي للقوة هو الأكثر شيوعا في تبادلات الناس.

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

28) 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 "إن 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 محمد: 2014، ص 29).

كما رأينا فإن العلاقات الاجتماعية لا يمكن فصلها عن آليات القوة والسلطة، لذلك يسعى الفاعلون الى ممارسات جانبية يعملون على تكيفها وفق ما تقتضيه مصالحهم الشخصية بالأساس لإن "اللعبة السياسية تمثل في جوهرها لعبة السلطة، وهي بطبيعتها (الاشكلية)، ويتعلق الأمر عموما بتحالفات بين مختلف العمال أو الموظفين الذين يشكلون مجموعة مصالح موضوعية في التنظيم (عبد الله القرطبي: 2017، ص 140).

3. مقارنة تحليلية لفهم طبيعة سلوك الفاعل الميسر:

1.3 هنري منتسبيرغ والبنية التنظيمية الميسرة:

منتسبيرغ استلهم 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 تتقاطع

الأهداف أو تتناوب، فتتمخض عن تحالفات لحيازة النصيب الأكبر من القوة والسلطة، ويطلق على نظرية منتسبيرغ العارض السياقي^(*)، حيث يميز هذا الأخير بين بنية المنظمة ونمط اشتغالها، مستبعدا النموذج الكلاسيكي لفريدريك تايلر ومحدودية أطرها النظرية، التي تزعم بوجود تنظيم قائم بذاته، بل على العكس من هذا في نظر منتسبيرغ تظل بنية التنظيم مرتبطة بمحيطها الخارجي، ولكن ليس بطريقة آلية مبتذلة، كما أنها ترتبط بطبيعة الأهداف التي يرسم 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 منتسبيرغ الغايات الأساسية التي تحكم الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم فيما يلي (جمال فزة: 2013، ص179):

(29) القيادة، وتميل عموما الى مركزة القرارات.

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

(31) المصالح الوظيفية، وتسعى عموما الى التعاون.

(32) المصالح الإجرائية، وتسعى الى العمل على التقليل من شأن الوظائف الأساسية، وتسعى الى احترام تقاليد المهنة، وربط القرار بحد أدنى من المهنة.

وهو يرى أن فعالية المنظمة تتحدد من خلال تموضعها في محيطها الخارجي والسياقي، وضرورة وجود تماسك بين مختلف مكوناتها الداخلية، وهذه الإحالة المزدوجة من خلالها قام منتسبيرغ باقتراح سبعة صنفات للأبنية التنظيمية^(**)، وهي: البنية التنظيمية البسيطة، والبنية التنظيمية المهنية، والبنية

(*) سميت بنظرية العارض أو السياق من خلال ارتباط المنظمة بسياق الظروف العارضة كظهور وتطور التكنولوجيا، وحركية الأسواق، والمناخ السياسي... وغيرها، وهي تتكيف وتتبن من خلال مكوناتها البنيوية الداخلية وتأثيرات السياق الخارجية، فإن كان المحيط مثلاً "عدائي" فإنها تتمركز حول ذاتها ولو مرحليا.

(**) لمن أراد الاستزاد والتعمق حول ماهية وخصائص هذه البنى فلينظر الى كتاب:

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

أو الى كتاب: سوسيولوجيا المقاولات لصاحبه عبد الله القرطبي.

التنظيمية البيروقراطية الميكانيكية، والبنية التنظيمية المجزئة، والبنية التنظيمية المبدعة، والبنية التنظيمية الدعوية، وأخيرا وهي التي تهمنا البنية التنظيمية المسيسة، حيث ينطلق منتسبيرغ من التصور التالي "أن السياسة هي عبارة عن مرض يصيب التنظيمات، وقد تلعب في الوقت عينه ضد وصالح النسق، من ناحية أولى يمكن للسياسة أن تفجر سيرورات الصحة أو العافية التي تحظى بها التنظيمات، وتخرقها حتى تؤدي بها الى الزوال، لكن من ناحية ثانية يمكن أن تشتغل السياسة لحساب تدعيم النسق وتقويته (عبد الله القرطبي: 2017، ص173)، إذن ضمن مقتضيات تحليل الأنساق والبنى التنظيمية وارتباطاتها تظهر البنية التنظيمية المسيسة، كتعبير عن قوة وهيمنة على البنى التنظيمية الأخرى، ومتوغلة 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:

جدول 3: يوضح الخصائص المميزة للبنية التنظيمية المسيسة، (المصدر: عبد الله القرطبي: 2017، ص179).

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 المشاكل المحتملة	بقدر ما يتعارض أفراد التنظيم إنهم يتعايشون؛ وعليه إن القرارات المتفق عليها تظل نتيجة هذه اللعبة السياسية. غير أنه قد تحصل صراعات تؤدي الى زوال التنظيم. (نموذج الغرفة البرلمانية).

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

2.3 مقارنة ميشال كروزييه لاستراتيجيات الفاعلين:

التحليل الإستراتيجي لـ ميشال كروزييه يركز 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 تركز بين مختلف الفاعلين، وهي محصلة إفرازات 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:

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

(*) يمكن الرجوع الى كتاب علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية لـ اعتماد علام واجلال حلي (ص ص

يحيل مفهوم السلطة 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 (عبد الله القرطبي: 2017، ص 271).

إذن يتضح أن كروزييه 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، وسلوكياتهم هي نتاج عدة عوامل مترابطة أهمها إدراكهم الرهانات الموجودة في الوضعيات التنظيمية ومعرفة خصائصها وأهميتها بالنسبة لهم، وكذا مختلف العوائق التي قد تقف حجر عثرة أمامهم، فالنظام الرسمي مهما كانت درجة صرامته وعقلانيته توجد به فجوات وثغرات لا يمكن مراقبتها وأجرائها، فتصبح مرتعا خصبا لممارسة التسييس التنظيمي الذي يتبناه الفاعلين مستغلين هذه الإختلالات لتكوين الإستراتيجيات المناسبة والتي تكون في الغالب مضمرة ومتوارية.

• خاتمة:

لأن النسق الاجتماعي له القدرة على التأثير على نفسه من أجل تغيير نفسه بنفسه كما يحدد ذلك آلان تورين، فهذه الخاصية تجعل معيرته من خلال القواعد والإجراءات الظاهرة لا يفي بالغرض المطلوب، بل لا بد من النظر الى الأفعال والنشاطات التي تتجاوز الضوابط والقواعد التي تحكم المنظمة، لأنها تخضع لحركية معينة تجعلها تنتقل من مراكز الى 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، فأصبح 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 وأسيقته سواء الظاهرة أو المضمرة.

• قائمة المراجع:

- (1) ميثاق هاتف الفتلاوي (مارس 2018)، الدور الوسيط للإستنزاف العاطفي في العلاقة التأثيرية بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية، بحث تحليلي لآراء عينة من أساتذة وموظفي كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 25، المجلد 7.
- (2) بشار غانم حسين البياتي، أحمد سليمان محمد الجرجري (2017)، التسييس التنظيمي ودوره في استحضار القدرات المنظمة، دراسة حالة لآراء عينة من المدرسين والموظفين في جامعة جيهان الأهلية، أربيل، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 40.
- (3) كلود دوبار (2008)، أزمة الهويات، ترجمة زندها بعث، المكتبة الشرقية، بيروت، لبنان.
- (4) سعد على العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، ط¹، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2016.
- (5) بيار أنصار (1992)، العلوم الاجتماعية المعاصرة، ترجمة نخلة فريفر، ط¹، المركز الثقافي العربي، بيروت.
- (6) عبد الله القرطبي (2018)، في سوسيولوجيا الشغل، ط¹، فضاء آدم للنشر والتوزيع، مراكش، المغرب.
- (7) عبد الله القرطبي (2017)، في سوسيولوجيا المقاولات، ط¹، فضاء آدم للنشر والتوزيع، مراكش، المغرب.
- (8) اعتماد محمد علام (1994)، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط¹، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
- (9) وليد سالم محمد (2014)، مؤسسة السلطة وبناء الدولة - الأمة (دراسة حالة العراق)، ط¹، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
- (10) رياض الزغل (1993)، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، دار قتيبة للطباعة والنشر.
- (11) جمال فزة (2013)، سوسيولوجيا التنظيمات، أسس واتجاهات، دار أبي رقراق للطباعة والنشر، المغرب.
- (12) محمد المهدي بن عيسى (2010)، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، ط¹، مطبعة امبابلاست، الجزائر.

- 13) حسين حريم (2013)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط⁴، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 14) محمد عبد الكريم الحوراني (2008)، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط¹، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 15) محمد عبد الكريم الحوراني (2010)، تأويل الإستغلال في نظرية علم الاجتماع، ط¹، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 16) زاهد محمد الديري (2009)، السلوك التنظيمي، ط²، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
- 17) سعد علي العنزي (2016)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، ط¹، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد العراق.
- 18) مؤيد السالم (2009)، القوة التنظيمية، ط¹، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 19) احسان دهش جلاب (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط¹، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

20) Henry Mintzberg (1991), le pouvoir dans les Organisations Paris, Editions d'Organisation,

21) Henry Mintzberg, The organization as political arena, Journal of Management Studies, Volume22, Issue2 March 1985, United kingdom of Great Britain

<https://onlinelibrary.wiley.com>