

السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة (المفهوم والأبعاد)

-مقاربة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي لـ: "ميشال كروزيه" -

Comportement organisationnel et les relations de pouvoir et de force  
(concept et dimensions)- Approche analytique à la lumière de la théorie de  
l'analyse stratégique pour: "Michel Crozier" -

د. عبد الوهاب بلعباس، جامعة بسكرة، الجزائر

تاريخ التسليم: (2015/05/30)، تاريخ القبول: (2016/08/20)

Le résumé:

This article is a contribution in theory analytical to the subject of regulatory politicization and relations of power and authority in accordance with the approaching theoretical approach of strategic analysis for "Michel Crozet," and contribute to clarify the shadow points between visions in their study of the act and organizational behavior irrational, as well as draw attention to the importance of building on the approach described in the analysis of the behavior of politicization strategy and practices, in addition to identifying the concepts of power and political power and linked to organizational behavior on the one hand, and strategic behavior on the other hand, and then recognize how a relational concept of strategic vision based on the most basic analytical categories each.

**Mots clés :** Comportement organisationnel , les relations de pouvoir et de force , Approche analytique , la théorie de l'analyse stratégique pour: "Michel Crozier" -

ملخص:

يمثل هذا المقال إسهاما نظريا تحليليا لموضوع السلوك التسييسي التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة وفق اقتراب تنظيري من مقاربة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه، والمساهمة في إيضاح نقاط الظل بين الرؤيتين في دراستهما للفعل والسلوك التنظيمي اللاعقلاني، وكذا لفت الانتباه إلى أهمية الاستناد إلى المقاربة المذكورة في تحليل السلوك التسييسي والممارسات الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد مفاهيم السلطة والقوة وربطهما بالسلوك السياسي التنظيمي من جهة، والسلوك الاستراتيجي من جهة أخرى، ومن ثم إدراك مدى علائقية المفهوم بالرؤية الاستراتيجية استنادا على أهم المقولات الأساسية التحليلية لكل منهما.

**الكلمات المفتاحية:** السلوك التنظيمي، علاقات السلطة والقوة، مقاربة تحليلية، نظرية التحليل الاستراتيجي لـ: "ميشال كروزيه" -

## المقدمة:

يعد مفهوم التسييس التنظيمي أو ما يعرف بالسلوك السياسي التنظيمي من المفاهيم المستجدة في الحقل السوسيو تنظيمي، حيث تم التطرق إليه في سياق دراسة السلوك التنظيمي، كنتيجة لتطور النظرة التحليلية للمنظمة خلال الفترة الأخيرة من الرؤية الميكانيكية والعقلانية البحتة إلى الرؤية العضوية والايكولوجية المنفتحة، ومن ثم تجاوز الطرح الكلاسيكي في تناول السلوك التنظيمي بمحاولة التطرق إلى الأبعاد الخفية وتحليلها بغرض التحكم فيها وتوجيهها ونمذجتها بالشكل المناسب، ويشير هذا المفهوم بصفة عامة إلى ممارسات الفاعلين لسلوكيات جانبية تستند لعلاقات السلطة والقوة والنفوذ وفق مجموعة من الاستراتيجيات الذاتية لتحقيق مصالح ترتبط بذات الفاعل، بمعزل عن الأهداف العامة للمنظمة. لقد كانت النظرة التقليدية لسلوك الفاعلين في المنظمة تطرح على الأساس العقلاني الخالي من أي تفاعلات غير تلقائية بين مختلف المكونات التنظيمية، أي بطريقة ستاتيكية تفترض الرشادة والعقلانية في الممارسات التنظيمية للأفراد في المنظمة، لكن بعد التطور الحادث في المجال التنظيمي وما ارتبط به من تراكم في الزخم الفكري والنتاج المعرفي النظري والميداني بفعل الدراسات المعاصرة، اتضحت أبعاد أخرى للسلوك التنظيمي تتجاوز ذلك الطرح إلى التعمق في دراسة سلوك الفرد وفق سيكولوجيات معينة تستند لواقع اجتماعي يرتبط بالأهداف الفردية للفاعلين، وممارساتهم من خلال الهوامش المتاحة في التنظيم غير الرسمي.

إن هذه الأفكار تشبه بطريقة أو بأخرى ما تم طرحه من قبل "ميشال كروزيه" في نظريته المعروفة بالتحليل الاستراتيجي الذي يستند على فلسفة التفاوض الفردي في منطقة الظل والهوامش المتاحة للفاعلين، والذي تعتبر -حسبه- منطقة التحكم في علاقات النفوذ داخل التنظيم، فهو بهذا يفترض إن التنظيم والعلاقات غير الرسمية هي المحرك الأساسي للعلاقات التنظيمية، أي أن الفرد أو الفاعل يمارس إستراتيجية شخصية تستند إلى أهدافه الفردية من خلال قراءته التحليلية للواقع التنظيمي بما يتيح له التفاوض غير المباشر مع كافة الفاعلين الاجتماعيين لتحقيق أهدافه الشخصية سواء تعلق الأمر بترقية أو مكافآت أو غير ذلك من الأهداف. ومن خلال ذلك الارتباط المعرفي الاستمولوجي بين الطرفين، وقعت استئثار فكرية في ذهن الباحث لدراسة العلاقة التكوينية بينهما، من خلال أهم المقولات الأساسية للطرحين واهم المراكز التنظيمية والسوسيو إدارية في تحليلها لفكرة السلوك السياسي والاستراتيجي في المنظمة، وكذا لفت الانتباه إلى أهمية نظرية التحليل لميشال كروزيه وارتباطها بدراسة الفعل السياسي، الشيء الذي لم يجد الباحث أي تبرير لإغفاله، فمن خلال اطلاعه على التراث النظري اتضح النقص الفادح في الدراسات التحليلية لفكرة التسييس وربطها بنظرية التحليل الاستراتيجي كإطار للتحليل الأكاديمي والبحثي، إذ يندر تواجد دراسات سبقت للإشارة إلى هذا الفكرة رغم الاشتراك الواضح بين الرؤيتين في أهم النقاط والارتكازية في ممارسة الفعل السياسي التنظيمي في المنظمة، وهذا ما دفع

الباحث للتطرق إلى هذا الموضوع والكشف على أهم نقاط الظل المشتركة وتحليل فكرة التسييس التنظيمي في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي للفاعلين الاجتماعيين ومناطق الشك والارتباب، ووفق علاقات القوة والسلطة وأبعادهما، لدى "ميشال كروزيه".

**أولاً- السلوك التسييسي التنظيمي -المفهوم والأبعاد:-** لابد في البداية من تحليل المفاهيم الأساسية للسلوك السياسي التنظيمي وتفكيكه، وتحليله وفق أبعاده المتعددة ومن ثم إعادة ربط الأفكار بما يتناسب مع المعنى الاصطلاحي والمغزى الفكري للمفهوم، ومنه سنحاول التطرق إلى مفهوم التسييس بصورة مجرد أي في غياب السياق التنظيمي، ثم تعريفه في السياق التنظيمي ثم تحديد أهم الأبعاد الأساسية للمفهوم:

**1. مفهوم التسييس:** تجدر الإشارة أننا لا نقصد بهذا المصطلح السماح للأحزاب السياسية بممارسة عملهم السياسي أو الحزبي داخل المنظمات الإدارية، وإنما يقصد به توضيح فكرة استغلال الفاعلين بالمنظمات مع اختلاف أنشطتها أو أحجامها للفرص والمنافع وانشغالهم بالمصلحة الشخصية وفق عوامل القوة والنفوذ الأنوار التي يمارسونها باستخدام كافة الوسائل والأدوات التي تؤدي لنجاح لعبتهم السياسية داخل المنظمة. اقترن ظهور التسييس التنظيمي في تحليل السلوك التنظيمي والمنظمات، مع بدايات تأسيس المنظمات في العصر الحديث، وتم التطرق إلى التحليل من خلال البعد السياسي الذي يفترض المنظمة كيانا سياسيا يتصارع فيه الأفراد والجماعات تبعا لأهداف ذاتية، لكن التجاهل المقصود من قبل الباحثين في الحقل الاجتماعي والتنظيمي بفعل صعوبة تطويعه والخوض في دراسة ظاهرة صعبة التطبيق ميدانيا لغموض مضامينها من جهة ولإنكار القادة والمديرين لممارستها من جهة أخرى، أدى ذلك إلى عدم تبلور المفهوم بالصور الشاملة ومتكاملة، وكذا بطئ تطوره ليرتقي إلى مدخل تحليلي مستقل، "إلا أن تراكم المعرفة وتداخل العلوم الاجتماعية من خلال عقد الثمانينات وتنفيذ العديد من البحوث التي اعتمدت على هذا المدخل جعلته يحتل موقعا مهما بين المداخل التنظيمية والإدارية السلوكية" (الصرارية، 2008، ص 65).

إن تحديد مفهوم السلوك السياسي أو تعريفه يعد مشكلة جوهرية، وذلك لان رجال السياسة يحددون أو يفسرون ما يفعلونه بصورة مختلفة، كما أن إيجاد تعريف شامل للسلوك السياسي لن يكون كافيا ويتطلب الأمر فتح آفاق جديدة يمكن من خلالها سبر غور المعرفة السياسية وتحديد أبعادها وفق لرؤى والنظريات السلوكية (فاروق ويوسف، 1988، ص 13). ولا شك أن تعدد الأطر التحليلية والتفسيرية للمفهوم يجعل إمكانية اختلاف وجهات النظر واردة حتى في سياقه التنظيمي، كونه مفهوم متعدد الأبعاد، وغير متفق عليه اصطلاحيا.

إلا أنه يمكن تعريف التسييس على انه "المكونات الإدراكية والدافعية والاتجاهية التي تأخذ في الاعتبار سلوك الفرد السياسي واحتياجاته وتوقعاته وفق معتقداته وقيمه وأهدافه، وعلى الرغم من صعوبة

استخدام السلوك السياسي في تحليل المنظمات، إلا أن التأكيد المستمر لصعوبة وحساسية هذا المفهوم ذهب بالبعض لإدراك تأثيراته في مختلف الأنشطة التنظيمية، حيث يعتبره البعض القوة التي يمكن استخدامها للحصول على المنافع دون النظر للهدف" (الصرارية، 2008، ص66).

**2. مفهوم التسييس التنظيمي:** كما سبقت الإشارة فان مصطلح السلوك السياسي التنظيمي أو ما يعرف بالتسييس التنظيمي يعد من المفاهيم الحديثة والمستجدة، حيث يعود في بداياته إلى فترة " الستينات من القرن العشرين حين شخص كل من "ويلدوفسكي ومارش" العديد من الاعتبارات السياسية في حياة المنظمات، وجاءت السبعينات ليكمل كل من "شين بورك" و"ألان بورتر" وغيرهم تلك الفكرة ويعمقوها عندما شخصوا تطرف حركة التطوير التنظيمي في الاعتبارات النفسية وإهمالها للأبعاد السياسية في حياة المنظمات، ودع والى إبراز دور القوة والنفوذ في العلاقات والسلوكيات التنظيمية " (الكبيسي، 1998، ص79). ثم تتابع الاهتمام بموضوع التسييس التنظيمي كظاهرة علمية تستحق التقصي والدراسة العلمية، وبذلك شهد الموضوع زحماً متراكماً في أدبيات علم الإدارة ومجال السلوك التنظيمي الذي كان ينحصر في تحليل السلوكيات العقلانية والساتيكية كرسم السياسات واتخاذ القرارات بمعزل عن المصالح والأهواء والرغبات الشخصية للفاعلين، ثم تطور ليشمل الممارسات اللاعقلانية التي تستند إلى المصلحة الفردية للفاعلين والجماعات لتحقيق أهداف خفية غير معلنة وفق نشاطاتهم ووظائفهم المختلفة.

وانطلاقاً من تلك المرتكزات يعرف التسييس التنظيمي على انه "تلك الفعاليات غير المطلوبة كجزء من الدور الرسمي للفرد في المنظمة، لكنها تحاول التأثير على توزيع الامتيازات والأضرار داخل المنظمة، فالتسييس التنظيمي كسلوك يعتبر خارج نطاق متطلبات العمل المحدد، ويستخدم في ذلك القوة للتأثير على الأفراد أو الجماعات لغايات متعددة مثل منع معلومات أساسية عن متخذ القرار، إطلاق صافرات الإنذار، نشر الشائعات، تسريب معلومات سرية الى وسائل الإعلام، تبادل المنافع مع آخرين لتحقيق منافع مشتركة، الضغط على جانب أو فريق معين لتحويل القرارات" (العطية، 2003، ص252).و يعتبر التسييس التنظيمي ممارسة متعمدة وهادفة للتأثير على الآخرين، وهو سلوك خفي وغير متوقع يخضع لاعتبارات غير رسمية أو للتنظيم غير رسمي، كما تجدر الإشارة إلى أن عنصر التعزيز أو حماية المصالح الفردية في ظل مناطق الشك والارتباك وفق علاقات النفوذ هو جوهر الممارسة التسييسية في المنظمة.

وصفوة القول، أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال دراسة السلوك التنظيمي في ظل الممارسات المجردة والثابتة في ظل التطور المعلوماتي والانفجار المعرفي، الذي حتم على الأكاديميين والباحثين الانفتاح على دراسات أكثر جودة وعمقا وتبني طرعا يأخذ بعين الاعتبار المستجدات الحديثة في تحليله لأبعاد السلوك والمتغيرات المؤثرة في نمذجته، فالتسييس التنظيمي أصبح اليوم ظاهرة واقعية في المنظمات المعاصرة، ظهر كاستجابات ورغبات فردية للفاعلين وسواء تم توصيفه ايجابيا أو سلبيا، فإننا

أمام ظاهرة لا يغني تجاهلها ورفض حقيقة وجودها بل لا بد من دراستها والوقوف الميداني على تجسيدات السلوكية وما يمكن ان تمثله هذه الممارسة من اثر على الحياة التنظيمية للمنظمة ومناخها العملي.

**3. أساليب التسييس التنظيمي:** بسبب صعوبات فهم وإدراك التسييس التنظيمي في صورة متكاملة من جهة وتشابك وتنوع الاستراتيجيات والأساليب التكتيكية لممارسة السلوك السياسي من جهة أخرى، فقد اختلف الباحثون في الاتفاق والإجماع على تحديد نماذج محددة وأساليب متفق عليها كإطار عام لممارسة الفعل السياسي في المنظمة، فتعدد الأبعاد العامة للسلوك والفعل التنظيمي فرضت استنتاجاتها التلازمية على السلوك السياسي التنظيمي مما فرض واقعا جديدا تنوعت فيه الاستراتيجيات التسييسية وممارسات الفاعلين في ضوء هوامش الشك، ومن هذا المنظور يرى "Vecchio" إن هناك فئونا واستراتيجيات سياسية تستخدم من الناحية الفعلية من قبل القادة والمستخدمين عند ممارستهم لمهامهم:

**الانماذج الاجتماعية والتكامل:** ويتضمن هذا التكتيك المدح والإطراء للرؤساء وزملاء العمل، لان معظم الأشخاص يقعون في الخطأ والإشكاليات إذا لم يتقبلوا نجاح الآخرين، وفي العلوم السلوكية فان مفهوم التبادلية الاجتماعية يعمل بنفس التكامل الاجتماعي، حيث أن هناك التزام اجتماعي لمكافأة الأشخاص الذين يقدمون مآثرة اجتماعية أو إطراءً أو تحسين سمعة لزملائهم برد هذا الجميل، وتقديم مكافأة مماثلة حيث هناك توقع من قبل الشخص الذي تمدحه بأن يقدم مدحا مماثلا ولا يعتبر شخصا بدائيا وجاهلا.

**تشكيل التكتلات والشبكات:** وذلك عن طريق مصادقة الأشخاص المهمين، هؤلاء الأشخاص ربما لا يكونون في موقع له قيمة سياسية، ولكن وظائفهم ربما تزودهم بمعلومات مفيدة. **إيجاد انطباع:** أن من الفنون السياسية العملية التي يلجأ إليها الأشخاص من وقت لآخر هي استخدام المظهر الخارج، فالمؤسسات تفضل الأشخاص الذين يبدوون بعض الصفات كالولاء والاهتمام، والأمانة، والأناقة، والنواحي الاجتماعية وهكذا. ويحاول الأفراد بعناية الظهور بمثل هذه الصفات الايجابية للتأثير على الآخرين.

**إدارة المعلومات:** وذلك باستخدام المعلومات التي لدى الفرد أو التي يحصل عليها من غيره لتأثير على بقية الأفراد، فتسريب المعلومات والأخبار الجيدة أو السيئة قد يكون له تأثير كبير في دعم مصالح شخص ما، أو قتل طموح آخرين.

**ترفيغ المعارضين:** ربما ينظر لذلك بغرابة، ولكن الأسلوب الوحيد لإزالة المعارضة، يمكن أن يكون عن طريق مساعدة المنافسين، فعلى سبيل المثال، بالإمكان إزالة الشخص المنافس بمساعدته ليصبح ناجحا، بحيث يتم نقله إلى موقع آخر بعيدا في المؤسسة، والتوصية بتعيينه في وظيفة أخرى أو ترفيغه ليلائم قسما آخر في المنظمة، مما يؤدي إلى جعل العمل أكثر راحة.

**متابعة خط المسؤولية:** ويعني ذلك أن هناك بعض الوظائف داخل المؤسسة دون غيرها ذات علاقة مباشرة بمهمتها، زهي التي تعتبر وظائف أساسية، ومن يشغلون هذه الوظائف يكون لديهم نفوذ معين يزيد على نظرائهم. وهم الذين يصنعون القرارات، ولهم فرص الترقية للوظائف العليا. لذا فان الطريقة الرئيسية للحصول على النفوذ في المنظمة هي من خلال السعي الدؤوب للتعيين في مثل هذه الوظائف، وبذل أقصى الجهود لتحقيق ذلك (V.Rolert 1991, 278).

بالإضافة إلى هذه الأساليب هناك الكثير من الأساليب الاستراتيجية الأخرى التي يمارسها الفاعلين في المنظمة تتعدد بتعدد الأبعاد التصنيفية للسلوك السياسي التنظيمي، إذ يمكن تصنيفه على سبيل المثال لا الحصر من خلال مؤشرين أولهما ذو امتداد سلبي نهايته العقلانية واللاعقلانية تتضمن بدايته السفلى السلوك السياسي الأكثر عقلانية مثل المساومة والسلبية..الخ، وتكون نهايته العليا الأفعال التسييسية الأقل عقلانية على غرار الخداع التأمير والحيل..الخ، وعلى الرغم الاختلاف الواضح بين المفكرين في تحديد أبعاد التسييس التنظيمي بصورة دقيقة إلا أن تعدد التصنيفات يمكن أن يضيف صورة أكثر تميز في معالجة هذا السلوك داخل المنظمة بما يحقق من الحد من آثاره السلبية.

**ثانيا: علاقات السلطة والقوة** من الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها السلوك السياسي التنظيمي فكرة القوة والسلطة وعلاقات التأثير داخل المنظمة حيث يعتبر مكن احتواء الآخرين وتحقيق النفوذ أمر يتعلق في أساسه بالتمكن من اكتساب القوة التأثيرية انطلاقا من نسج علاقات مع كافة مالكي المعلومات والمتصرفين الأساسيين في المنظمة عن طريق المراكز الوظيفية القيادية ومحاولة لفهم تلك العلاقات لا بد من تحديد مفاهيم كل من السلطة والقوة ومصادر الحصول عليهما، بما يحقق فهما لفكرة التسييس وربطها باستراتيجيات الفاعلين في ممارسته وفق المدخل المذكور آنفا.

### 1. تعريف السلطة والقوة:

**تعريف السلطة:** تعددت تعريفات السلطة بتعدد المدارس والنظريات الاجتماعية، وذلك راجع لكونها تمثل احد الوحدات الأساسية في التحليل لدى المنظرين الكلاسيكيين، بالإضافة إلى امتدادها التتالي في بقية المجالات القانونية والاقتصادية والسياسية وفي مجالات أخرى مختلفة، ما يجعل ضبط التعريف بصورة دقيقة أمرا صعبا ان لم يكن مستحيلا.

تعرف السلطة على أنها نوع من أنواع القدرة تنظم جهود وواجبات الآخرين من خلال الأوامر التي تصدرها لهم اذ تعتبر هذه الأوامر فعالة لكونها صادرة عن أشخاص شرعيين حسب اعتقاد الأشخاص الخاضعين لمشيئتها (الجوهري، 1998، ص116).

وأبضا إذا فحوصنا المورد والقدرة على استعمال المورد او القدرة على الاستراتيجية إزاء الآخرين على تعبئة الموارد وجمعها يمكن أن تعتبر السلطة إما أنها علاقة تعود الى تحليل النشاط المتبادل وأما أنها ظاهرة منبثقة أكثر تعقيد من الاندماج أو من تركيب أنماط متنوعة من النشاط المتبادل

( بوردون، وبوريكو، 1986، ص972). أما "ماكس فيبر" وهو احد الرواد البارزين في الحقل السوسولوجي الذين تناولوا موضوع السلطة بالعديد من التحليلات فيعرفها بأنها الاحتمالية بأن قيادة ما تطاع من قبل مجموعة محددة (ملحم، 1993، ص13). في حين يرى "ماكيفر" أنها الحق المؤسس ضمن أي نظام اجتماعي لتقرير السياسة وإبداء الأحكام حول القضايا وحل النزاعات، أو بمعنى أوسع للقيام بدور القيادة فهي حسب هذا التعريف الوجه الشرعي للقوة (عثمان، 1999، ص235).

يتضح من خلال عرض التعريفات السابقة بأن السلطة تعني المقدر على اتخاذ القرارات اللازمة التي ينفذها الأفراد الذين ينتمون لنطاق القدرة وإقناعهم بالامتثال بالإستراتيجية المحددة، أي أنها قوة تمنح للقيادة والرؤساء للتصرف في مختلف المواقف بلخاذا القرارات المناسبة، وهي بهذا المعنى تتفرد بصفة خاصة هي المرونة في الفهم من خلال الأبعاد المختلفة.

**ب. تعريف القوة:** تشكل القوة داخل المنظمة نقطة التقاء بين تحليلات مختلف الفاعلين الاجتماعيين في تفكيرهم أثناء ممارسة التسييس بآليات التفاوض مع الآخرين، لذا فان هنا اتفاقا تاما في كونها تعد الآلية والعنصر الأساسي في ممارسة التسييس أو الهدف الأساسي من ممارسته، فهي تعني إمكانية التأثير بنجاح على الآخرين، وهي القدرة التي يمتلكها الفرد ويتمكن بواسطتها من تغيير سلوك أو اتجاهات الآخرين الوجهة التي يرتضيها، وبالمقارنة بالتأثير الاجتماعي فان القوة تعني القدرة على إحداث التأثير المرغوب فيه على الآخرين (جرنبرغ وبارون، 2004، ص516)، وهي من هذا المنطلق تمثل احد أدوات استعمال السلطة ومن جانب آخر تمثل النقطة الارتكازية في ممارسة السلطة من طرف القائد الإداري. كما تعد القوة التنظيمية عاملا أساسيا في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، وهي ضرورية لعمل القيادة والإدارة، فالقوة هي تحديد نمط القرارات وآلياتها في المنظمة (القيوتي، 2000، ص183). إن الارتباط بين مفهومي السلطة والقوة هو ارتباط وظيفي وعضوي بين آليتين أساسيتين في ممارسة القيادة ضمن الوظائف الرسمية التي تفترض الرشادة والعقلانية في السلوك الإنساني التنظيمي من جهة، وهي كذلك بالنسبة للممارسة التسييسية من طرف الفاعلين الاجتماعيين بمختلف مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية وأثناء أدائهم لمهامهم الطبيعية، مما يجعل هذين المفهومين ذو أبعاد مختلفة في الممارسة الوظيفية وأداء الأعمال، بعد تنظيمي عقلائي وبعده تسييسي لاعقلائي.

**2. مصادر السلطة والقوة:** يعتمد الفاعلون في المنظمة بمختلف درجاتهم الوظيفية في تحقيق استراتيجياتهم التنظيمية والذاتية على علاقات القوة والسلطة التي تستند على عدة مصادر ترتبط بالشرعية التنظيمية وكذا الصفات الشخصية للفرد، وكذا تقوم على المزاجية بين العنصرين السابقين أي بين شرعية السلطة وتحقيق الاعتراف والتميز الشخصي ومنهما تنبثق الخبرة التي تعد كذلك احد المصادر الأساسية في ممارسة السلطة والقيادة وكذا الممارسات الهامشية للفاعلين الاجتماعيين في سلوكهم الطبيعي والتسييسي، وفي التالي نسوق مجموعة من المصادر الأساسية لامتلاك القوة والسلطة داخل المنظمة:

**القوة القانونية (الهيكلية):** وهي القوة التي يوفرها المركز القيادي في الهيكل التنظيمي أي السلطة الشرعية التي "تستمد من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في الطلب من المرؤوسين تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وعليهم الالتزام بالطاعة" (اصغر دوسة وحسين، 2009، ص 118)، وتستند أيضا على الاعتراف والقبول القانوني لمجموعة الأفراد المكونة للمنظمة. وهي قوة تهدف إلى المحافظة على استقرار الوضع الطبيعي للمنظمة، وللقوة القانونية حدود ونطاق واضح ومحدد لا يتجاوز حدود المسؤولية الوظيفية من خلال ما تكرسه القوانين والمواثيق الإدارية. وهذه القوة تسمح للقائد أو الرئيس بإدارة الغموض بواسطة السيطرة، وتكريس السلطة القانونية وتسمح له إلى درجة معينة كذلك على تحديد الأهداف التنظيمية ورسم السياسات العامة وتسيير العمليات التنظيمية، وتسمى أيضا القوة المشروعة لأنها تستمد من المنصب أو الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.

**القوة الشخصية:** تستمد هذه السلطة من صفات معينة تتوفر في الفرد تجعله يحتل مركزا معيناً بين مجموعة من الأفراد، تجعلهم يقبلون ما يطلبه منهم نتيجة لصفات قيادية تتوفر في شخصيته (علي، 2006، ص 54). فالأفراد الذين يتمتعون بصفات وسمات قيادية يحتلون دائما مواقع مهمة في المنظمة بفعل إدراكهم الخاص لنقاط استخدام القوة والآليات الاستراتيجية لفرض علاقاتهم الخاصة، فهم بطريقة أو بأخرى يستخدمون سماتهم الخاصة في رسم معالم مركزهم الوظيفي وبذلك تشكل تلك الخصائص الفردية أهم مصادر امتلاك القوة داخل المنظمة.

**ج. الخبرة:** فوجود الفرد داخل المنظمة وممارسة عمله يراكم لديه خبرات متعددة عن سيرورة العمل الإداري ويتفاعل تلك التراكمية مع كفاءاته ومواهبه الشخصية يمنح الفرد قوة تنظيمية خاصة تتحدد أبعادها وفق خبرته الطويلة داخل المركز الوظيفي المشغول، وبالتالي يتحدد موقعه الاستراتيجي وفقا لتفاعلاته الشخصية والوظيفية انطلاقا من خبرته بآليات التسيير ونقاط التحكم والقوة وعلاقات التأثير. "وقد أصبحت الخبرة من المصادر القوية في التأثير بسبب أن العالم أصبح متوجها أكثر بالتكنولوجيا وبتخصيص الأعمال، فقد أصبحنا نعتمد بشكل متزايد على الخبراء في تحقيق الأهداف" (العطية، 2003، ص 247).

### ثالثا: مقارنة "ميشال كروزيه" للتحليل الاستراتيجي.

**1. التعريف بالمقاربة:** تنتمي مقاربة التحليل الاستراتيجي الذي قدمها "ميشال كروزيه" ومدرسته في بداية الستينات إلى التيار السوسولوجي، وذلك بغية دراسة وتحليل التنظيمات على أسس تتجاوز الطرح الكلاسيكي في تناوله للعوامل التكنولوجية، والنفسية...، إلى تناول السلوكيات اللاعقلانية، فقد نوه إلى أن النسق التنظيمي هو واقع اجتماعي يجمع الأفراد في إطاره، وأشار كذلك إلى الحرية النسبية للفاعلين فيه، والعقلانية المحدودة التي تحتكم إلى رؤية الفاعلين الشخصية. ف "كروزيه" يذكر بأن الفرد ذو اجتماعي واستراتيجي يعتمد على رهاناته الشخصية، في إطار متاح من السلطة للوصول إلى أهدافه الخاصة. إن



أهم منطلق لهذه النظرية هو اعتبار التنظيم ظاهرة سوسولوجية وهو دائما بناء اجتماعي، ومتغير فقط من جهة إذا استطاع الارتكاز على المناورات التي تمكن من إدماج استراتيجيات فاعليه ومن جهة أخرى تضمن لهم الاستقلالية كأفراد أحرار ومتعاونين.

لذا يعتبر هذا النموذج من المقاربات الأساسية لتحليل " الفعل الاجتماعي " في مجال علم الاجتماع وفي تحليل "السلوك التنظيمي" وعلاقات السيطرة والنفوذ والصراع داخل المنظمات.

يهتم التحليل السوسولوجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، بتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتقادي الأخطاء الذي قد تهدد حياة المؤسسة. (خريش، 2011، 576). ومن هذا المنطلق فالسلوك فعل استراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها لهذا السبب يستعمل "كروزيه وفردبرغ" مصطلح الفاعل عندما يتكلمون عن الفرد في علاقته بالمنظمة، يكون في تصورهم أن الفاعل يتمتع داخل المنظمة بدرجة من الاستقلالية عن النسق التنظيمي القائم وهذا يقتضي ما يلي (بن عيسى، 2010، 28)

- إن الفاعلين سواء كانوا أفرادا أو مجموعات عمل داخل المنظمة، لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها.

- أن النظام الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة وصارمة، يبقى به دائما ثغرات تترك مجالاً للمناورة والتحرك، يستعمله هؤلاء الفاعلين من أجل تحقيق هذه الأهداف الشخصية المترتبة عن ظروف الوضعية المهنية التي يعيشونها داخل المنظمة.

- أن كل سلوك الأفراد وأفعالهم حسب مقارنة "ميشال كروزيه" هو نتاج لعدة عوامل مترابطة هي: الوضعية التنظيمية وخصائصها وإدراك الفاعل لرهانات هذه الوضعية وأهميتها بالنسبة له، وكذا المزاي التي يتوفر عليها، والعوائق التي تقف أمامه.

**2. مبادئ التحليل الاستراتيجي:** إن استناد هذه المقاربة على استراتيجية السلطة والتفاعل في إطار علاقات القوة والنفوذ يجعلها ذات نزعة حركية نسبية متجددة، فهي تهتم بالعلاقات التبادلية الدينامية التي تكون بين الفاعلين وبيئتهم التنظيمية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وكذا بين المجموعات الفرعية في إطار البناء التنظيمي ككل، ومن هنا ترتكز مقاربة التحليل الاستراتيجي على ثلاث مبادئ أساسية هي السلطة، مناطق الشك والارتباب، ونسق الفعل الملموس، وفي التالي إيجاز لذلك:

**السلطة:** تناولت مقاربة التحليل الاستراتيجي فكرة السلطة بكونها علاقة تبادلية وليست مطلقة ممنوحة من طرف معين، أي أنها تناولت مفهوم السلطة بصورة تحتمل منطلق المصالح المتبادلة بين الرئيس

و المرؤوس، فالخضوع لتلك السلطة ينطلق من كون المرؤوس يقوم بذلك انطلاقاً من علمه بحصوله على مقابل يتيح له ممارسة استراتيجيته الشخصية، في إطار علاقة تفاوضية معلومة بين الطرفين، وهي بذلك تنطلق من نظرية التبادل الاجتماعي التي تقوم على مبدأ أساسي مؤداه أن أي علاقة بين طرفين أو أكثر تقوم بصورة أساسية على التفاوض والتبادل لتحقيق أهداف محددة لكافة الأطراف.

وانطلاقاً من العقلانية المحدودة التي ينتهجها الأفراد في ضوء مفاهيم الصراع والتفاوض فإن هذه المقاربة تتبنى موقفاً معارضاً لاتجاه عقلانية التنظيم، "بحيث تظهر علاقات السلطة عندما يمتلك طرفان أو أكثر الموارد بشكل متباين معتمدين على حتمية التبادل لتسيير هذه الموارد التي تعطي القدرة على عدم توقع أو تنبؤ سلوكهم أو مواقفهم وعلى التحكم في الحالات التي تخلفها هذه السلوكيات والمواقف، ولهذا فإن علاقات السلطة هي تفاوض دائم يسعى كل طرف إلى زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف الفاعلين الآخرين (خريش 2011، 583). وفي إطار هذا التحليل يمكن أن نتساءل عن كيفية تحصل الفاعل على تلك السلطة التي تمنحه القيام باستراتيجية الفعل الشخصي؟، وهنا نطرح ما يقدمه "ميشال كروزيه" كمفهوم جديد للفعل التنظيمي والذي تتم على أساسه استراتيجية الفعل، ذلك ما يعرف بـ "منطقة الارتياح أو الشك".

**ب - منطقة الشك والارتياح:** تتمثل منطقة الارتياح هذه حسب "كروزيه وفردبرغ" في الإشكاليات التنظيمية والتسييري التي لم يستطع التنظيم الرسمي القائم أن يجد لها الإجابة المناسبة، ولهذا لم يأخذها بعين الاعتبار أثناء التصور ووضع النسق التنظيمي لسبب من الأسباب. وبذلك تم ترك المبادرة الفردية والكفاءات الشخصية للفاعلين، لأنه مهما كان النسق التنظيمي دقيقاً وقوياً، فإنه يترك ثغرات لا يستطيع أن يأخذها بعين الاعتبار، لأن القوانين مهما كانت صارمة ودقيقة لا يمكنها بأي حال من الأحوال أن تتوقع كل شيء أو أن تنشأ بالمستقبل وبالجزئيات (بن عيسى، 2010، ص38)

وتمثل نقاط الظل في العلاقات الرسمية، والثغرات التي توجد على مستوى التنظيم سواء كانت ثغرات تنظيمية أو علائقية بين مختلف الفاعلين، وتختلف بين فاعل وآخر حسب الموقع الوظيفي وكذا درجة التفاوض والتحكم في العلاقة وكذا مدى تحرر منطقة الشك أو الارتياح، وفي ظل هذه النقاط يحاول الفاعل الاجتماعي الاستثمار في مختلف الاختلالات ليكون استراتيجية خاصة يحقق من خلالها أهدافه الشخصية، ويعتبر هذا التحليل امتداد لفكرة التنظيم غير الرسمي وتكوين العلاقات الجانبية بين الأفراد، لكن من خلال نظرة استغلالية تتوقف على رهانات الفاعلين الشخصية، وليست علاقات عشوائية يفترض فيها العقلانية. إذن منطقة الشك هي أداة استراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضمّر سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك ومراقبة الآخرين، وهنا يظهر الاختلاف عن أفكار النظرية البنائية الوظيفية وخاصة مع "تالكوت بارسونز" الذي يؤكد فكرة تعديل السلوك لتكييفه مع متطلبات الدور (BERNOUX 1985, 141).

ج. نسق الفعل الملموس: يعرف "كروزيه" النسق الفعلي للأفعال على انه جماعة إنسانية مهيكلة تتسق أفعال أعضائها بفعل آليات المناورة الثابتة نسبيا والتي تضمن البناء، أي ثبات المناورات والصلوات فيما بينها بواسطة آليات الضبط التي تبني مناورات أخرى. ويؤكد على أن ضغوطات التنظيم التي تكون السبيل المفروض لعلاقات السلطة، أي نسق العلاقات بما فيها الأنساق والأنساق الفرعية للفعل الملموس، وتهدف مفاهيم نسق المسيرين والنسق الفعلي للأفعال إلى توضيح وإجلاء الجدلية بين السلطة والتفاوض (خريش، 2011، ص589).

إن نسق الفعل الملموس حسب "كروزيه" هو حصيلة الاستراتيجيات المختلفة التي يمارسها الفاعلون. ولا يشترط كونها خاضعة للعلاقات الرسمية، إنما تشمل مختلف الحيل والألعاب الموجهة تنظيميا بصفة ترتيبية بين الفاعلين في علاقاتهم التفاوضية التي تظهر فيها المصلحة والتناظر والصراع .... فكل فاعل منهم يحاول وضع طرق وبدائل تبادلية وتفضيلية تؤدي في مجملها نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة آليات الضبط الجماعي.

رابعا: التسييس التنظيمي في ضوء التحليل الاستراتيجي: من خلال الطرح السابق يتضح أن استخدام التسييس التنظيمي وممارسة السلوك التسييسي من قبل الفاعلين في المنظمة، في إطار علاقات القوة والسلطة والنفوذ يتم بآليات متعددة، وبأخذ عدة أشكال سلوكية تهدف للتأثير على الآخرين لغرض تحقيق هدف ما، ومن هنا يظهر الارتباط الواضح بين مختلف المتغيرات السابقة وتراكبها ضمن مؤثرات محددة تشكل في عمومها ما يعرف بالسلوك السياسي الذي يركز عليها بصفة مباشرة، فعلاقات النفوذ والقوة واليات السلطة وهوامش المناورة وانساق الفعل الفعلي كلها متغيرات غير نظامية ولا تتحدد في الإطار الرسمي بصورتها الدقيقة، مما يساهم في ممارسة التسييس التنظيمي. في التالي سنحاول ربط موضوع التسييس التنظيمي وأفكاره الأساسية بمقاربة التحليل الاستراتيجي من خلال مبادئها ومرتكزاتها الرئيسية.

**1. التسييس وعلاقات السلطة والنفوذ:** ترتبط ممارسة السلوك السياسي التنظيمي بقدرة الفاعل على تحقيق السيطرة والتحكم في علاقات السلطة والقوة، وتسيير اللعبة التنظيمية بطريقة تتيح تحقيق نفوذ أكبر لدى نقاط القوة وممتلكي المعلومة في المنظمة، ولهذا فإن السلطة التنظيمية بمفهومها الهيكلي وبمفهومها غير الرسمي، تشكل نقطة الارتكاز الأساسي في تحديد الفاعل لأطر رهاناته الشخصية عن طريق الاستغلال الأمثل لهوامش الارتياح المتاحة وفق علاقات تفاوضية مع الفاعلين الآخرين في المنظمة، وهذه هي نقطة الالتقاء الأساسية في ممارسة الفعل التسييسي التنظيمي، أي أن الفاعل بتعبير مقاربة التحليل الاستراتيجي، والفرد بتعبير عام، يعتمد بشكل أساسي في الممارسة الوظيفية في إطار الرسمي وغير السمي على السلطة المتاحة تنظيميا أو تلك الناتجة عن الثغرات أو الاختلالات أو ما يسمى هوامش الشك. إن اكتساب النفوذ في المنظمة عملية استراتيجية تتحقق في الإطار غير الرسمي وهي من هذا المنطلق تمثل احد أهم نقاط الظل التي تجاوزها النظام الرسمي واغفل تحديدها، وتركها كآلية

شخصية يتصرف فيها الأفراد حسب رهاناتهم الشخصية وطموحاتهم في الترقية الوظيفية وفي اكتساب المكانة الاجتماعية، وتحقيق الذات في ضوء العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين في المنظمة. وفيما يخص موضوع القوة والنفوذ يشير "كروزيه" إلى تجنب نظرتين يؤدي كل منهما إلى تجاهل مشاكل القوة، الأولى تتماشى مع العقلانية الكلاسيكية التي يمثلها التنظيم العلمي للعمل بحيث ترى انه يمكن تنسيق النشاطات البشرية عقليا... والنظرة الثانية تتماشى مع حركة العلاقات الإنسانية من خلال خلق تطابق بين متطلبات العمل والإشباع الفردي للعاملين عن طريق وجود قيادة متسامحة ومتعاونة... ويرى "كروزيه" أن هناك حسابات عقلية على كل المستويات وهناك أيضا ضغوط ذات طابع عاطفي في كل القرارات.. ولأن تكون هناك نظرة واقعية للمنظمة إلا بتجنب هاتين النظرتين المبسطتين المتعارضتين واللتان لا تعطيان إلا حالتين جزئيتين من العقلانية. (علي، 2006، ص68).

**2. التسييس ومناطق الشك والارتباك:** كما سبقت الإشارة فإن هوامش المناورة الفعلية تقع في نقاط الشك والارتباك في المنظومة التنظيمية، فالفراغات القانونية والاختلالات التنظيمية تمثل فسحة هامشية تتحدد وفقها القرارات الحاسمة للفاعلين الاجتماعيين، وبالتالي فإن تلك المنطقة المظلمة في المنظمة والتي تنتج عادة عن عدم احتواء التنظيم الرسمي لكافة المتغيرات والجزئيات، تتيح للفاعل وضع إستراتيجيته الخاصة وممارسة السلوك التسييسي التنظيمي كآلية إستراتيجية لتحقيق أهدافه الخاصة، ولإشارة فإن هوامش المناورة تلك تخضع لاستراتيجيات مختلفة من قبل الفاعلين ما يولد حالة صراع دائمة على المصالح في المنظمة تتراوح في شدتها من الآليات التبادلية ثم التفاوضية وترتقي لحالات صراع شديدة في حالات أخرى. تتبنى فكرة منطقة الهامش أو مجال المناورة على آلية السلوك غير المتوقع والمبادرة الفردية المباشرة في تنفيذ الاستراتيجيات الشخصية للفاعلين، والحصول على السلطة بخلق تلك المنطقة المظلمة التي لا تتيح المجال للمناورة فقط، بل تمثل محور تحركات الفاعلين، لأن أساليب التجديد التنظيمي تركز على الأخطاء التقنية والتنظيمية التي تمثل الهاجس الأكبر في المنظمة بالنسبة لمتخذي القرار، وكذلك لكون جماعات الانتماء والولاء بالإضافة إلى كافة الجماعات والأفراد على مستوى التنظيم لا يمتلكون استراتيجيات ثابتة قادرة على تحقيق المناورة بسبب محدودية التنبؤ العام بالاستراتيجيات. ومن هذا المنطلق يبرز المقتضى الأساسي للفعل التنظيمي المبني على الشك وعدم اليقين، وهنا كان الالتقاء بين الفعل التسييسي ومنطقة الشك كآلية أو مساحة يسعى فيها الفاعل لإضمار استراتيجيته وعدم إظهارها للحفاظ على مجال الحرية في تنفيذ استراتيجياته الخاصة. والفاعل الأكثر تحكما فيها بواسطة كفاءته وشبكة علاقاته الاتصالية يستطيع أن يتنبأ بحدوثها ومن ثم فانه يتوفر على أكبر مصدر للسلطة، ومن هنا تصبح سلوكياته غير مقدرة، إذن يبتين أن مناطق الشك موجودة في جميع المستويات، وتتداول مع استقلالية الفاعل وتلازمها إلى حد بعيد" (خريش، 2011، ص587).

3. التسييس ونسق الفعل الملموس: تستند مقارنة التحليل الاستراتيجي على رؤية خاصة للتنظيم تتسم بكونه شبكة من العلاقات الاجتماعية تتشكل وفق نموذج خاص تمكن الفاعلين الاجتماعيين حسب علاقاتهم الوظيفية الطبيعية من ممارسة أعمالهم، وتقديم الحلول اللازمة للمشاكل التي يواجهونها بطريقة تفاوضية خفية لا يفصح فيها أي فاعل عن طريقته في المعالجة، لكنها تتم وفق رؤية عامة ومصالح متبادلة بين الأفراد والمجموعات تفرضها المنافع المشتركة وضغوطات المحيط، وهي بهذا التوصيف ظاهرة ملموسة طبيعياً تقوم على الاحتمالية أي كونها نسقا بنائياً وليس نظامياً طبيعياً، ومنه فالإدارة لا يمكنها التنبؤ بنتائج هذه الظاهرة النسقية ولا بالعلاقات الناتجة عنها كونها تتسم بالارسمية، لكنها تبقى ضرورية في سير العمل الإداري، ولذا فان معالجة المشاكل التنظيمية برؤية استراتيجية تحليلية تمكن من تحليل المناورات الفردية وتوجيهها وبناءها بطريقة متحررة التطبيق، يبنى النظر فيها للنسق كجماعة إنسانية وليس بطريقة آلية تفترض الرشادة والعقلانية الكاملة في السلوك البشري.

ومن هذه الناحية يمكن إدراك أن التسييس التنظيمي يمثل إحدى تلك الأنساق الغير طبيعية في معالجة المشكلات من جهة، وفي بناء الرهانات الشخصية للفاعلين والأفراد من جهة أخرى في إطار التحالفات الظرفية التي تتم على أساس قضية محددة، فالنسق الفرعي للتحالفات ضروري في المنظمة لكون أنها معرضة دائماً لعدد كبير من حالات الارتباب ، والحلول المقترحة لهذه الارتبابات ليست بديهية أو مبرمجة مسبقاً مما يجعل الفاعلين يتجابهون ويتصارعون بسببها" (بن عيسى، 2010، ص221)، ويمثل الفعل التسييسي أيضاً احد أهم الاستراتيجيات التي يوظفها الأفراد في إطار سعيهم للتحكم في المنطقة الارتبابية، ومنه التحكم في هامش المناورة وعلاقات السيطرة والتحكم في المنظمة.

### الخاتمة:

ومحصلة القول، أن ممارسة الفعل والسلوك السياسي التنظيمي، يستند في كثير من حالاته على مسلمات مقارنة التحليل الاستراتيجي والمرتكزة أساس على الحرية النسبية للفاعلين والعقلانية المحدودة وكذا رهانات الفاعلين والبناء الاجتماعي للمنظمة، وتشكل هذه المفاهيم رؤية تجاوزية في تحليلها للتنظيم بناء على فكرة التفاوض والتبادل وعلى العلاقات الاستراتيجية للفاعلين وكلها تتقاطع في عمومها مع عملية التسييس التنظيمي وممارساته من قبل الافراد والجماعات في المنظمة .

قائمة المراجع:

أولاً - المراجع باللغة العربية:

- عثمان، إبراهيم. (1999). مقدمة في علم الاجتماع، عمان: دار الشروق للنشر.
- فاروق احمد، يوسف يوسف. (1988). دراسات في السلوك السياسي: علم الاجتماع السياسي. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- ملحم، حسن. (1993). التحليل الاجتماعي للسلطة، حلب: منشورات حلب.
- جرينغ، جيرالد وبارون، روبرت، ترجمة رفاعي، محمد رفاعي وبسيوني، إسماعيل علي. 2004. إدارة السلوك في المنظمات. الرياض: دار المريخ للنشر.
- ريمون بوردون وف بوريكو. ترجمة سليم حداد. (1986). المعجم النقدي لعلم الاجتماع. الإسكندرية: المؤسسة الجامعية للنشر.
- الجوهري، عبد الهادي. (1998). قاموس علم الاجتماع. لإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الكبيسي، عامر. (1998) لتطوير التنظيمي وقضايا المعاصرة. الدوحة: دار الشرق للنشر والطباعة والتوزيع.
- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- بن عيسى، محمد المهدي. (2010). علم الاجتماع التنظيمي (من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة). الجزائر: امبالاست للطباعة والنشر.
- القريوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان: دار الصفاء.
- الصرايرة، اكثم عبد المجيد. (2008). السلوك السياسي وأثره في مستوى الصراع التنظيمي. مجلة العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد الأول.
- اصغر دوسة، طالب وجواد حسين، سوسن. (2009). القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها في السلوك القيادي. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 75.
- خريش، عبد القادر. (2011). التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه. مجلة جامعة دمشق. المجلد 27، العدد الأول والثاني.
- علي، خيرة. (2006). تأثير ممارسة السلطة والقوة على سلوك الفرد داخل المؤسسة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة تلمسان.

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية:

- ERNOUX, Philippe. 1985. La Sociologie des organisation. Paris : éd Seuil.
- ROLERT, Vecchio. 1991. Organisation Behavior, The Dryden Press.