

القوة في المنظمة بين ثنائية المؤسسة والتسييس مقارنة سوسيو تنظيمية

Strength in the organization between the duality of institutionalization and politicization a socio-organizational approach

محمد مرهون

جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر

mhamed.marhoune@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2026/03/31

تاريخ القبول: 2026/03/29

تاريخ الإرسال: 2025/04/24

الملخص:

تفترض جل النظريات السائدة أنه من خلال تنسيق الأنشطة والتحكم فيها، بإعتبارهما بعدان حاسمان، يتحقق النجاح للمنظمة التي تعمل وفقاً لمخططاتها الرسمية، فيجري اتباع القواعد والإجراءات المعيرة لكل نشاط فعلي، بما يتوافق والبنى الرسمية، فتأطر حياة المنظمات من خلال الأفراد الذين يشكلونها، فهي تفرض عليهم المعايير المؤسسة وتحقق من مساهمهم وتطلب منهم أن ينتظموا كي يكونوا قابلين للتدقيق ومُدقّق بهم، باسم القوة المؤسسة أو الشرعية وهي السلطة الرسمية ومن خلالها المنصب، لكن هذه القوة المشروعة قد تحور بممارسات غير مشروعة بتسييسها نحو اتجاهات مصلحة ضيقة، ومن خلال هذا المقال نصبوا للكشف عن مسوغات القوة الشرعية وكيف تسيّس وتحيّد عن مساهرها الشرعي فتصبح قوة غير مشروعة تخدم أهداف شخصية بعيداً عن أهداف المنظمة ومراميها.

الكلمات المفتاحية:

تسييس، الشرعية، القوة، مؤسسة، مقارنة سوسيو تنظيمية، المنظمة.

Abstract:

Most prevailing theories assume that through the coordination and control of activities, as two crucial dimensions, success is achieved for the organization that operates according to its official plans, so the rules and procedures standardized for each actual activity are followed in accordance with the official structures, so the life of organizations is framed by the individuals who form them, they impose institutionalized standards on them and verify their path and ask them to organize in order to be auditable and audited, in the name of the institutionalized or legitimate power, which is the official authority and through it the position, but this legitimate force It may mutate with illegal practices by politicizing them towards narrow interest trends, far from the goals and objectives of the organization.

Keywords:

Institutionalization; Legitimacy Organization; Politicization ; Power

1. مقدمة:

الزعم بأن المنظمات تسير تبعاً للقواعد والإجراءات الرسمية والتنسيق فيها أمر روتيني، وأن هناك توافق بين الأنشطة الفعلية وقوانين البنية الرسمية أصبح من السياقات المتأكلة، فالواقع يؤكد من خلال أبحاثٍ امريقية كثيرة على وجود فجوة كبيرة بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، فغالباً ما تنتهك القواعد، وتسييس القوة، وفهم واستيعاب كيفية عمل المنظمات بشكل فعال وتأدية مهامها في ظل التفاعلات والعلاقات الاجتماعية الدائرة فيها، لا بد من فهم أن ترتيبات القوة وتواترها تتأثر بأنماط غير رسمية تكونت مع مرور الوقت، كما أنها تتأثر بالفروقات الفردية في ممارسة الصلاحيات الممنوحة وفق اقتضاءات القوة المتاحة، فالتنظيم غير الرسمي له كلمته في رسم فسيفساء المنظمة وهو يركز على تسييس القوة في رسم الحدود ومحاصرة العوائد بشقيها المادي في شكل موارد واقتطاعات، والرمزي في شكل حضوة وترفيه تنظيمي واجتماعي.

فمن المسلم به أن السوسيولوجيا تهتم بالمنظور العلائقي في المقام الأول، لأن تجاربنا الحياتية تتأثر بالبنية الاجتماعية، لذلك سنحاول النظر للقوة من خلال البعد العلائقي الذي تتأسس عليه، فهي لا تعني أي شيء ما لم تُمارس أو تتم ممارستها، لأن القوة حركية، أي أنها شيء يستعمل أو يمارس، وغالباً يتم اغفال الجانب الحركي من القوة في تحليل ظاهرة القوة ويكون التركيز على نتائجها فقط كما يؤكد ريتشارد هال، ونتائجها في الغالب تأخذ أشكالاً متعددة لكن الأكثر تكراراً هما الإذعان والصراع، لتتبع مسار القوة سوسيولوجياً نطرح جملة من التساؤلات:

- ماهي مسوغات مأسسة القوة وشرعيتها في المنظمة؟
- كيف تُسيّس القوة وتُحوّل لخدمة المرامي الشخصية؟
- كيف تلقى القوة المقبولة في النسيج الاجتماعي للمنظمة؟

2. مظهرات القوة المأسسة:

في أغلب الأدبيات تعرف السلطة "بأنها تلك العلاقة التي تؤمن سلوكاً منسقاً في مجموعة ما بإخضاع قرارات الفرد لقرارات الآخرين"¹، فالسلطة إذاً كما يؤكد هربرت سيمون خاصيتها المميزة أنها لا تسعى الى اقناع المرؤوسين بل الحصول على قبولهم، شكل القبول والموقف الذي يتحدد من خلاله القبول في شكل طاعة أو إذعان، من وجهة النظر التحليلية المعاصرة، سيكون هو الموقف الذي يطبع فيه الأفراد الأوامر لأنهم يعتقدون أن الشخص أو الجهة التي تصدر الأوامر تتصرف وفقاً للتوجيهات المنصوص عليها في نظام ذو قواعد مُمأسسة، وهناك خمسة اعتقادات تساند هذا الطرح "إذا ما تتبعنا ألبرو 1973 يمكننا أن نلخص تلك الاعتقادات بإختصار كما يلي²:

- 1- يمكن إرساء نظام قانوني يطالب بالطاعة من قبل أعضاء المنظمة.
 - 2- أن القانون بنظام ذو لوائح نظرية تطبق على حالات خاصة، وأن الإدارة ترعى مصالح المنظمة في حدود القانون.
 - 3- أن الشخص الذي يمارس السلطة يطيع كذلك الأوامر غير الشخصية.
 - 4- أن العضو يطيع الأوامر بإعتباره عضواً فقط.
 - 5- الطاعة المستحقة ليس للشخص الذي يمتلك السلطة ولكن للأمر غير الشخصي الذي منح الشخص وظيفته.
- " ما يعني أن المنظمات مدفوعة لإدراج الممارسات والإجراءات التي تحددها المفاهيم العقلانية السائدة للعمل التنظيمي والمأسسة في المجتمع، وتزيد المنظمات التي تقوم بذلك من شرعيتها وآفاق بقائها، بغض النظر عن الفاعلية المباشرة للممارسات والإجراءات المكتسبة³.
- وهذا معناه بإختصار أنه يجري تقنين مجالات النشاط من خلال القوة المأسسة، وبالتالي المنظمات تدرجها لتجنب عدم الشرعية ويوفر بذلك ادراج العناصر المؤسسية حماية للمنظمة لتجنب التشكيك في سلوكها فهي من خلال تفسيرها لأنشطتها المقننة تشرعن وجودها وتعزز بذلك بقائها.
- علما الاجتماع الامريكيان جون ولفرد ماير و برايان روان، في أحدث مقال لهما بعنوان "المنظمات المأسسة: البنية الرسمية بوصفها أسطورة وطقساً" يؤكدان أن القواعد الرسمية تعمل بوصفها أساطير* تدرجها المنظمات، وأن البنى التنظيمية الرسمية في المجتمعات الحديثة تتجلى في سياقات ممأسسة "وتتضمن المأسسة العمليات التي تتخذ من خلالها العمليات أو الالتزامات أو الوقائع الاجتماعية مكانة شبيهة بالقواعد في الفكر والعمل الاجتماعيين⁴، وتجادل الدراسة بأن البنى الرسمية** للعديد من المنظمات تعكس الى حد بعيد أساطير بيئاتها المؤسسية بدلاً من متطلبات أنشطة عملها، فالقوة المأسسة أو الشرعية قد يكون لها تأثيرات في البنى التنظيمية وتطبيقاتها في العمل، لكن الأمر يختلف كثيراً عن التأثيرات الناتجة عن شبكات السلوك الإنساني والعلاقات التي تشكل المنظمة.
- وحسب آلان تورين ينبغي لعلم الاجتماع أن يناضل دائماً ضد الوضعية الزائفة وخطاباتها التبريرية، ويتساءل تورين أن الترشيح كلمة نبيلة عندما تدفع الروح العلمية والنقدية الى مجالات تتحكم فيها السلطة التقليدية وتتعسف مراكز القوى، "وتصبح كلمة رهيبه عندما تطلق على التابلورية وطرق تنظيم العمل الأخرى، والتي تحطم الاستقلال المهني للعمال وتخضعهم لإيقاع وأوامر ترغم أنها علمية، ولكنها ليست إلا أدوات في خدمة الربح، لا تبالي بالواقع الفسيولوجي والنفسي والاجتماعي لإنسان العمل⁵، فلا شك أن المعيرة والمأسسة هي أحد الأشكال الأكثر رمزية للبرقطة، لسيرورة التجريد فيها، من خلال القدرة على التحكم والانضباط المتزايد ولا يمكن اختزال هذه المأسسة الى مجرد علاقات قوى داخل المنظمة، بل تتعداها الى العلاقات الاجتماعية حتى داخل المجتمع ككل.

1.2. القوة ومسوغاتها:

يؤكد كل من جون جاكسون و سيريل مورقان و جوزيف، و باوليلو، في كتابهم المشترك بعنوان بـ "نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة" على أنه دائماً ما تُواجه دراسة القوة داخل المنظمات بنفور قديم من مناقشة موضوعاتها "وللأسف، يصعب للغاية تحديد وقياس القوة موضوعياً، وبالتالي، فقد عاق النفور من التعامل المباشر مع السلطة الجهود الرامية لإنشاء بنك للمعلومات خاص بالدراسات النظرية والميدانية المتصلة على وجه الخصوص بالقوة داخل المنظمات⁶، وبالرغم من ادراك حقيقة أن القوة متغير هام، فإن هناك الكثير من الغموض فيما يتصل بكيفية تأثيرها على المنظمة بالتحديد، وقد يكون سبب هذا الغموض هو طبيعة القوة المتعددة الأبعاد.

يعتبر زيجمونت باومان و تم ماي في كتابهما الماتع "التفكير سوسيولوجيا" الإحالة على القوة مسألة مثيرة للجدل لأنها تلفت الانتباه الى أهمية السياق الاجتماعي والبنية والثقافة في عملية الفهم التي تقوم بها، ويحددان بنظره سوسيولوجية مركزة وصف دقيق للقوة بأنها "سعي وراء الأهداف المختارة وامتلاك الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف، فالقوة هي القدرة التمكينية، وكلما زادت القوة التي يمتلكها الناس، اتسع نطاق خياراتهم والنتائج التي يمكنهم تحقيقها فعلياً⁷، وهذا معناه أن الافتقار الى القوة يعني انحسار لمثل هذه الخيارات، فتحصيلها - أي القوة - معناه القدرة على التصرف وفق خيارات، تنطوي على مآلات وعواقب تؤثر في الأشخاص الذين لا يمتلكون حظاً وافراً من القوة.

فقوة القهر أو الاجبار التي يستخدمها (أ) تجعل الشخص (ب) يؤدي ما يطلبه منه (أ)، كما أن مقدرة (أ) على القوة في علاقاته مع (ب)، وإدراك (ب) لموقف القوة الذي يمثله (أ)، تعدى التأثير العادي الى إحداث نوع من التفاعل بين (أ) و(ب) وهي كقدرة تعني القيام بعدة أنشطة من الفرد صاحب التأثير، حيث عليه توجيه نشاط الآخرين وعمل قواعد وإجراءات تحكم هذا النشاط، وتصميم أهداف وغايات الآخرين ومكافأهم أو عقابهم، وهذا ما يؤكد أن اختيار مسارات الفعل سواء بالنسبة لحامل القوة أو الواقعة عليه، تعني ضمناً إمكانية توقع نتائجها المحتملة بالنسبة لكليهما، وهذا تقريباً ما أورده "باخاراش ولوك في تعريفهما للقوة⁸ بأنها:

- اجبار يفضي الى نمط سلوكي لم يكن ليحدث في عدم وجود ذلك الاجبار.

- قدرة الشخص أو مجموعة من الأشخاص على التأثير على سلوك الآخرين.

- اجبار أو قهر كامن ... وهي القدرة المتوافرة مسبقاً، والتي تجعل استخدام القهر ممكناً.

وهذا يعني أن هناك توزيع تفاضلي للقوة، فممارستها ليس كمستقبلها الذي ستكون حرية اختياره محدودة بالقرارات التي يتخذها من لديه القدرة على التحكم - أي ممارس القوة - " وربما تؤدي ممارسة شخص معين لاستقلالته الى معاناة شخص آخر من تجربة التبعية والخضوع⁹، وهذه الممارسة قد تتم بطرق مختلفة كما يقرر زيجمونت باومان و تم ماي.

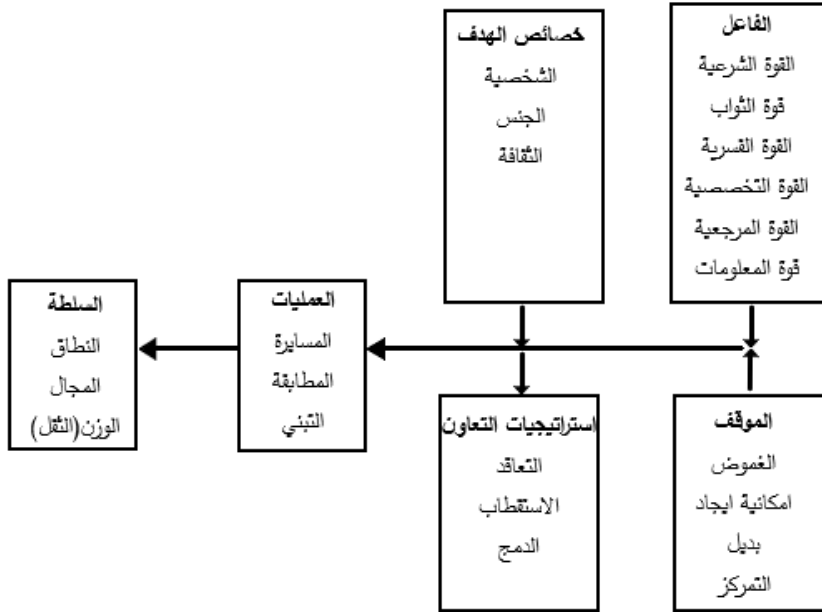
فقد تكون عن طريق الاكراه واستغلال الأفعال بطريقة تجعل موارد الآخرين غير كافية، أو غير فعالة في ذلك السياق مهما بدت كبيرة في سياقات أخرى، فممارس القوة هو من يحدد السياق ويتحكم فيه، وهناك طريقة أخرى هي استراتيجية حشد رغبات الآخرين صوب أهداف صاحب القوة واستغلال السياق والموقف، بحيث لا يصل الآخرون الى ما يسعون اليه، إلا إذا اتبعوا القواعد التي يؤسسها صاحب القوة فواقعية القدرة على التحكم في هذه الغايات تؤثر في أفعال الآخرين وفي القيم التي توجه هذه الغايات (مثلا يستطيع ممارس القوة ضمان مستويات معيشية أفضل للعمال (زيادة في الأجور، علاوات...الخ) مقابل مزيد من التفاني ومزيد من الامتثال والخضوع، وهكذا تصبح قيم المسؤولين موارد لرؤسائهم، فلا يتم تقييمها بوصفها غايات في حد ذاتها، بل بوصفها وسائل يتم استخدامها في خدمة الأهداف التي وضعها أصحاب القوة الذين يمتلكون منها نصيب أكبر، ومسوغ الموارد دائما ما يتكرر ذكره في الأدبيات التي تتكلم عن القوة، ريتشارد هال مثلاً يؤكد أن "توزيع الموارد داخل أي منظمة، بما في ذلك المكافآت وعناصر الميزانية، والموظفين، يتأثر بنظام القوة"¹⁰، وهذا يعني أن حرية الاختيار بالنسبة لمن تقع عليهم القوة ستكون مربوطة بالقرارات التي يتخذها من لديهم القدرة على التحكم في الموارد بكل أنواعها.

روبرت ميشلز يقرر أن للقوة جانب من ذاتية البقاء والدوام، بينما علام الاجتماع الفرنسي بيار بورديو يضيف عليها مسمى أوسع هو تأييد الهيمنة أي إدامة السيطرة، لذلك من يملك القوة يسعى الى تأييدها من خلال معامل مهم هو التحكم في الموارد، فهو يملكها ويوجه مسارها، بينما من تُمارس عليه القوة يكون في حاجة الى هذه الموارد، لكن هناك نوع من الموارد لا يُلتفت اليه رغم محوريتها وهو الموارد الفائضة في المنظمة والتي يستطيع من خلالها الذي يتحكم فيها توجيه مسار القوة كما يحب ويشتهي وهي "تلك الموارد التي تزيد على الحد الأدنى المطلوب لإنجاز العمل"¹¹، وبالتالي وجود هذه الموارد الزائدة، يجعل إضافة نشاطات جديدة أمر ممكن وتصبح أرضية لطلبات جديدة، وبما أنها متروكة للتقدير والتصرف بها يكون أمر تقديري، فإن من يملكها ويملك حرية التصرف بها، تمنحه كم هائل من القوة.

2.2. مصادر القوة وعملياتها:

النموذج الذي اقترحه كل من أندرو سيزلاقي ومارك والاس في كتابهما " السلوك التنظيمي والأداء"، يبدو متكاملًا ويُجمل مصادر القوة وعملياتها، حيث يؤكدان قبل التطرق الى مصادر القوة وشكل عملياتها بأنه " تشير التجارب والأبحاث الى أن هناك مصادر عديدة للقوة في المنظمات وتتميز بعض هذه المصادر بطبيعتها الفردية (أي خصائص الهدف)، ويرتبط بعض منها بالموقف (أي التحكم في درجة الغموض)، فيما يتضمن بعضها تشكيلة من العوامل الفردية والموقفية (أي الفاعل)، ولا يزال البعض الآخر منها يتعلق بالقوة المكتسبة من خلال التفاعلات والمفاوضات (أي الاستراتيجيات المشتركة)"¹².

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



ينبغي التأكيد على امر مهم وهو التباين في علاقات القوة داخل التنظيم، فهي لا تتوفر عند مستوى الأفراد والفاعلين، بل تمتد الى العلاقات البينية لمختلف الوحدات والأقسام الفرعية التنظيمية، وبالتالي " تتأثر علاقات القوة وترتيباتها بتنامي شبكة العلاقات غير الرسمية، بمرور الزمن، كما تتأثر علاقات القوة بالتباينات في خصائص الأفراد الممارسين لها، وتأثير ذلك في مجموعه على حالة الضبط داخل التنظيم¹³.

من خلال الشكل يتبين أن هناك ثلاثة أبعاد للقوة، يركز عليها الباحثون في مجال القوة في المنظمة، ودائماً يرد ذكرها، وهي النطاق والمجال والثقل أو الوزن، حيث يرتبط نطاق القوة بعدد الأفراد أو الجماعات التي يؤثر فيها الفرد او مجموعة معينة، أما المجال فيشير الى مجموع النشاطات التي يسعى الفرد أو الجماعة الى التأثير فيها واستخدامها، بينما يتعلق ثقل القوة بدرجة تأثير سلوك الفرد او الجماعة على الآخرين.

1.2.2. الفاعل:

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

الجدول رقم 1: مصادر القوة بمعناها وأمثلتها على مستوى المنظمة

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

المصدر: العتري، سعد علي. (2016). ص322.

" وتعرف هذه المصادر من القوة وهي القوة الشرعية، وقوة المكافأة، وقوة القسر والاكراه، بأنها مصادر أو خصائص للفرد، أو مصادر تأثير موجودة عند الفرد (الشخص كمؤثر)، أما المصدران الباقيان من القوة، وهما قوة الخبرة والتجربة، وقوة العلاقة أو التجاذب، فيعرفان بأنهما خصيصتان للفرد أو مؤثران ودافعان للشخص المهدف أو للشخص المؤثر فيه (المتأثر)¹⁴، ويمكن تصنيف هذه المصادر حسب القوة المتأنية من الموقف التنظيمي والقوة المتأنية من السمات الشخصية.

2.2.2. خصائص المهدف:

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

3.2.2. العوامل الموقفية:

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

أ. الغموض:

لا يتعلق الأمر بنقص المعلومات حول الأحداث المستقبلية فقط، بل كذلك حول التصرفات والقرارات والانماط السلوكية الفعالة، ولا يشكل الغموض في حد ذاته عاملاً محدداً للقوة، بل تحددها قدرة التغلب على الغموض ودرجة التحكم فيه، وقد يمتلك أكبر قدر من القوة من "إذا كان بإمكانه توضيح الرؤية والقضاء الضوء على المواقف غير المؤكدة (التي تتسم بعدم التأكد) والتي يمكن أن تواجهها المنظمة وعلى ذلك يمكن توقع تغير ميزان القوة داخل المنظمة مع تغير الظروف التي تعمل فيها"¹⁵، وقد تزداد درجة التعقيد والغموض في المنظمة مع زيادة حجمها وتوسعها، ومن المعروف أن درجة الغموض واللاتأكد تعمل بإطراد مع القوة فكلما استطاع (الفرد أو الجماعة أو الأقسام) التحكم في درجتها كلما زادت كمية القوة والنفوذ والعكس بالعكس، والتعاطي مع حالة عدم التأكد يمكن أن يكون من خلال ثلاثة أساليب هي: الوقاية، الحصول على معلومات سابقة، الامتناع.

ب. الاحلال:

يتعلق العامل الموقف الثاني بموقفية القوة المتعلقة بتوافر البدائل وإمكانية استعمالها وإحلال مصادر أخرى مكانها، فكلما كانت إمكانية الاستعاضة عن عمل أو نشاط أو معرفة معينة صعبة أو مستحيلة، زادت احتمالية القوة عند مالكيها وصعب الاستغناء عنهم أو إحلال آخرين مكانهم، وكذلك تقل القوة بتوافر البدائل والخيارات، أي باختصار ليس هناك بديل آخر لما يقدم من موارد أو خدمات أو نشاط.

ج. التمرکز:

هو المدى الذي يؤثر فيه عمل إدارة وحدة أو قسم ما في المخرجات النهائية للمنظمة فمثلاً "بعد قسم الانتاج الأكثر مركزية في شركة صناعية كبرى، وبالتالي يكون مديره الأكثر امتلاكاً للقوة، فالمركزية ترتبط مع القوة ارتباطاً وثيقاً، وذلك كونها تعكس الاسهام الفعلي الاعلى المقدم الى المنظمة من قبل الجهة التي تمتلك المركزية في التنظيم"¹⁶، كذلك كلما تركز تدفق العمل كلما كانت قوة صاحب هذا المنصب أكبر، أما سيزلاقي ووالاس فيحددان المركزية في عاملين:

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

3.2. الاستراتيجيات المشتركة:

" استراتيجيات اكتساب القوة هي عبارة عن اتفاقيات واعية بين جماعتين أو أكثر على تحقيق درجة عدم التأكد التي تسببها نشاطات جماعة معينة للجماعة الأخرى المتفاعلة معها¹⁷، إذاً حتى في حالة عدم قيام علاقات القوة عن طريق درجة الغموض والاستعاضة عن البديل المتوفر والمركزية فلا تزال هناك استراتيجيات أخرى يمكن أن يستخدمها الأفراد أو الجماعات للحصول على القوة، أهمها التعاقد، والاستقطاب، والاندماج.

1.3.2. التعاقد:

الاتفاق على عملية التبادل المنظم أو التفاعلات التي ستجري في المستقبل مثل اتفاقيات المساومة الجماعية بين الإدارة والعمال، ومن حيث أنه يوجد قدر من الغموض عند كل طرف، فالإدارة مثلاً تطالب بقوة عاملة مستقرة ومنتجة، بينما مطالب العمال تركيز على الزيادة في الأجور وتخفيف أعباء العمل، من خلال عملية الاتفاق يجري إزالة الالتباس الحاصل في المواقف مما يعني أن كلاً من الإدارة والعمال قد اكتسبا قدرًا من القوة.

2.3.2. الاستقطاب:

عملية استيعاب عناصر أو جماعات جديدة في قيادة المنظمة، أو في الجهاز الذي يتولى وضع سياساتها لتجنبها العوامل التي تهدد ديمومتها، وهذا يعني أن استقطاب عناصر أو جماعات أخرى لتخفيف درجة الغموض واللاتأكد سيمنعها قوة اضافية تستطيع بها التأثير على الجماعات الأخرى.

3.3.2. الاندماج:

عندما يتعذر تحقيق كلاً من التعاقد أو الاستقطاب، أو يصبح تقليل درجة اعتماد جماعة على أخرى مستحيلًا، مما ينتج عنه قدر عالي من الغموض في التفاعل بين الجماعات، يتم اللجوء الى الائتلاف* أو الاندماج لتنسيق وتوحيد الأعمال المشتركة بغرض التخفيف من حدة الغموض وبالتالي اكتساب المزيد من القوة.

3. تسييس القوة:

كما سبق وأن ذكرنا يعد النشاط الرسمي مهماً في صلته بالقواعد الصارمة وليس في آثاره الملموسة، إن صياغة القواعد المؤسسية يجري على مستويات عالية من التنظيم، في حين تختلف الأنشطة باختلاف الشروط المحددة وغير المعيارية، وكما يقرر بوب غارات في كتابه "اثنتا عشرة مقدرة تنظيمية"، أن المنظمة الرسمية هي ما يبدو في مخطط المنظمة، أما المنظمة غير الرسمية فهي ما يحدث عملياً¹⁸، وعلى إعتبار أن المنظمة كيان اجتماعي، فلا مناص من أن العلاقات الاجتماعية والتفاعلات التي تحدث داخلها تستلزم نوع من الاعتمادية المتبادلة التي توفرها القوة لكن في سياقات مختلفة، فالقوة في جوهرها نسبية، يمكن استخدامها بوسائل شرعية مُمأسسة، اذا ما وضعت في السياق المناسب وقد توظف بطرق غير شرعية أي تسييس اذا ما تم توجيهها لخدمة أغراض شخصية ضيقة، ومتغير القوة متغير علائقي ذو علاقة بمتغيرات أخرى " فالقوة لا معنى لها ما لم تمارس أو تتم ممارستها،

فالشخص أو المجموعة لا يمكن أن يكون لهم قوة وهم في معزل عن الآخرين¹⁹ فهي تتفاعل وتنمو من خلال علاقات التفاعل والتأثير.

تتبع سيرورة القوة حتى في شروط اشتغالها المؤسسة يبدو صعباً، لأن كل تفاعل اجتماعي يتم داخل المنظمة أو حتى خارجها قد ينبئ بظهور القوة، فهي رأس الخيط الذي يتبعه يقود الى شبكة النسيج الاجتماعي والتنظيمي وحتى الثقافي، وسيرورتها خاصة في جانبها السلبي الميسر لا يخضع لقواعد صريحة وواضحة ويمثل تحدياً كبيراً لأنها مرتبطة بالإنسان بكل تعقيداته وغموضه، وكما يصرح **بيتر دراكر** في كتابه "ممارسة الإدارة" أنه من الواضح أن "الموارد القادرة على التوسع والتمدد هي الموارد البشرية فقط، بينما تخضع كل الموارد الأخرى لقوانين الميكانيكا، وهذه الموارد يمكن توظيفها توظيفاً جيداً أو توظيفاً سيئاً".²⁰

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

ومن الواضح أنه حتى في الخيارات والاتجاهات التي تبدو في الظاهر غير مهيمنة يتم خلق مساحات جديدة بين الفاعلين داخل المنظمة، تعيد من خلالها تحديد التواترات والصراعات وأماكن التناقض الداخلية، لإعادة رسم حدود القوة التي يمتلكونها للوصول للمزيد من الموارد والسلطة، متدثرين بغطاء المؤسسة، وهكذا يلعب أصحاب السلطة المؤسسة والذين يثون نوعاً من الهيمنة والسيطرة الجديدة (توجيه الأرقام والإحصاءات، معايير تقييم الأداء، توجيه مسار المعلومات، تجفيف مصادر الموارد... الخ) والتي تصبح لغة مشتركة للمساومة وإبراز القوة، وكما يؤكد **ارهارد فريدبرغ** "المفاهيم المركزية اذن هي مفاهيم سياق الفعل، التفاوض والمقايضة السياسية، وخصوصاً النظام الموضوعي، الذي عن طريقه يتم ادخال حد أدنى من الانسجام والاستتباب في المفاوضات والمقايضات السياسية بين المعنيين"²¹، إذا هناك بشكل صريح أو مضمّر تفاوض* لأن المقايضة السياسية هي الآلية الأساس، وهي بشكل ما الآلية الأكثر طبيعية يقرر تلميذ **ميشال كروزيه ارهارد فريدبرغ**، أن كل أشكال التفاوض والمقايضات يتم فيها اظهار وإبراز القوة، فهي التي تُمفصل الفاعلين الحقيقيين الذين يستخدمون كما سبق وقلنا المعايير والقواعد والإجراءات التي تبدو محايدة لتضمن آليات تفعيل سلطتهم وهيمنتهم.

هذا التفاوض والتمفصل داخل حنايا المنظمة يسمح بأفضل الحركات لممارسة الهيمنة واللعب مع الفاعلين، وشكلنة الهيمنة والسيطرة بشكل مغاير وغير مألوف، "لذلك يبدو أن القوة للسيطرة على - أو - التأثير على الآخرين تكمن في السيطرة أو التحكم في الأشياء التي يرغبها ذلك الآخر"²²، لكن في هذه الحالة بوسع العاملين الشعور بانعدام المعايير أو صراع المعايير في أي دور اجتماعي وحتى خارج الأدوار الاجتماعية كتابعين في علاقة

قوة محففة بحقهم" لذا فالطريقة التقليدية في إدارة المنظمات لم تعد مجدية بالنسبة لهم، بل أمست كتعبء على قيمهم وعلى افتراضاتهم الجوهرية حول الغاية من العمل، وحول الشكل الذي يجب أن تكون عليه العلاقات بين بني البشر²³، لذلك فإن العمل داخل المنظمة مع ما تحمله من تعقيدات اجتماعية، يقتضي سلوكاً اجتماعياً قابلاً للنقل والتعميم، أي يجب أن يكون أعضاء المنظمة قادرين على ممارسته في أي مكان ومع أي كان كما يقرر عالم الاجتماع الأمريكي ريتشارد سينيت في كتابه "في مواجهة التعصب، التعاون من أجل البقاء"، من خلال أبحاث امريقية قام بها في عدة منظمات كانت مهددة في بقائها بسبب أزمات خانقة أعقبت الانهيار الذي حدث في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2008، عندما حصل الانهيار المالي في صناعة الخدمات المالية في وول ستريت، وتوصل الى نتيجة مقررّة وهي أن الإنعزال هو العدو البارز للتعاون، حيث طغت المصلحة الذاتية على كل اعتبار، وكما يؤكد يطلق دارسوا أماكن العمل الحديثة على هذه الحالة أثر الصومعة* حيث يبدو أثرها بارز في ضعف الإنتاجية، أين يميل معظم العاملين الى الاحتفاظ بالمعلومات الحيوية لأنفسهم ولمنفعتهم الشخصية وهو السبب البارز في الانهيار بعيداً عن التحليلات الاقتصادية الخشبية، لذلك فهو يحث على التعاون الذي يعده سبباً للبقاء في وجه التحديات "حيث نجد أن التعاون لم ينهر متفككاً، لأن العمال كانوا يعرفون أحدهم الآخر جيداً، وكانوا قد نسجوا علاقات غير رسمية طويلة الأجل فيما بينهم، وبالتالي لحظة حصول خطأ ما فإنهم ينادون بعضهم بعضاً ويعرفون بدقة كبيرة من يمكنهم الاعتماد عليه ومن لا²⁴ والنتيجة الصادحة هي أن العلاقات غير الرسمية هي اسمت المنظمة.

4. مشروعية القوة حسب فيبر:

ماكس فيبر كان مهتماً بممارسة القوة وشرعنتها، من خلال القواعد التي على ضوئها تُمارس القوة وتلقى المقبولة، والمفهوم الذي صاغه حولها، يتكرر بشكل أكثر شيوعاً بين الباحثين من مختلف التخصصات والميادين حيث كان يرى أنها "احتمال وجود فاعل واحد داخل علاقة اجتماعية يكون في موقع يسمح له بتنفيذ ارادته رغم المقاومة، وبغض النظر عما يتأسس عليه هذا الاحتمال²⁵، أما الماركسيون فينسبون القوة ومشروعيتها الى وسائل الإنتاج، والتي تخلق اتكالية واستغلال للعمال الذين ليس لديهم ما يبيعونه سوى قوة عملهم ومجهودهم.

في نظر كارل شميث "لا تمثل المشروعية، عدا منهج شكلي في اتخاذ القرار، لا يمكنه أن يتخذ طابعاً شرعياً الا اذا تصافر مع إرادة سياسية حقيقية²⁶، بوبكر بوخريسة في الكتاب الموسوم بـ "ماكس فيبر، الدولة والبيروقراطية" يؤكد من خلال نيكولاس لوهمان أن ماكس فيبر لم يوضح بقدر كافٍ كيف تكون شرعية هذه المشروعية* ممكنة من وجهة النظر السوسيولوجية، بينما يعتقد فريتز لوس، بإستحالة وجود فرضية مفادها أن الشرعية يمكنها أن تقود الى المشروعية، لكن كيف يتحقق التوازن بين أنماط الفعل والسلوك المطلوب وبين أنماط مشروعية القوة أو السلطة ؟ يجيبنا ماكس فيبر بأنها "علاقة الهيمنة وارتباطاتها، إنها الطاعة بمبرراتها المعيارية التي تحفز

خضوع الأشخاص المهيمن عليهم مع أنماط المشروعات التي تعطي الصلاحية والصدقية كاملتين للأطراف المهيمنة²⁷، عالم الاجتماع البولندي زيغمونت باومان وتم ماي يؤكدان في كتاب "التفكير سوسيولوجيا" أن استيفاء شروط ثلاث هي: القواعد والمبررات والقبول، يعني أن شخصاً ما يخضع للسلطة وللقيم التي تدعم وجود تلك السلطة.

بالعودة الى فيبر فهو يرى أن للمهيمنة ثلاث خصائص:

هي الهيمنة ذات الخاصية التقليدية التي توازي الفعل التقليدي، في حين أن الهيمنة ذات الخصيصة الكارزمية توازي الفعل الوجداني، بينما خاصية الهيمنة العقلانية توازي الفعل العقلاني وهو النمط الخالص للمهيمنة الشرعية ويتحدد في البيروقراطية وهذه البيروقراطية لا تظهر لدى فيبر "النمط محدد من التنظيم الاقتصادي وإنما مثل عامل تاريخي لمبدأ جديد في تنظيم المجتمع".²⁸

1.4. نمط الهيمنة التقليدية:

مشروعية هذا النمط تستند الى صفة قداسة التقاليد المتنقلة عبر الأزمان، والطاعة تكون هنا للأشخاص الذين بإستطاعتهم أن يعدلوا من الأحكام حسب الرغبة، أما معايير المقبولة فتتحدد إنطلاقاً من معيار القرابة، أو من معيار خارجي هو الثقة والإخلاص، توزيع الأدوار والسلطات فيه يخضع لطبيعة العلاقات الشخصية والذاتية بعيداً عن التقويمات الموضوعية، المناصب تُعطى ولا تُؤخذ.

2.4. نمط الهيمنة الكارزمية:

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

3.4. نمط الهيمنة العقلانية:

يرتكز هذا النمط على القانون، والمقبولية تكون مستندة الى القانون ووفقاً للقانون، والطاعة في هذا النمط تكون موجهة للقانون، وهنا "ينظر الى السلطة على أنها شيء أكبر من الفرد، وغالباً ما ينظر الفرد الى السلطة على أنها قوة غير شخصية تتجاوز أوامرها عن أنها مجرد رغبة بشرية".²⁹

ريمون بودون في كتابه "أبحاث في النظرية العامة في العقلانية" يؤكد أن تراجع احترام السلطة في الأنماط التي حددها فيبر، لا يتم عن ضмор في القيم، بل يشير الى أن "السلطة لا تكون مقبولة إلا إذا بررت نفسها، وبعبارة فيبرية، لقد بات القبول بالسلطة العقلانية أيسر من القبول بالسلطة الكارزمية أو السلطة التقليدية، هذا الانزياح يفصح عن توطد قيمة إسمها: كرامة الفرد³⁰، لكن قد تأتي الشرعية العقلانية بأمر جلل وهو فصل الفعل والسلوك عن القيمة الأخلاقية، فلا يحتاج منفذ الأمر الى التدقيق في أخلاقية الفعل بل يكون شرفه كما يقول فيبر

في طاعة التنفيذ، وهذه المفارقة غير العقلانية لعملية العقلنة تدخل بحسب ماكس فيبر في إطار العلاقة بين الوسائل والغايات.

وكما يبين كارل لويث في كتابه "ماكس فيبر وكارل ماركس" سيحدث انعكاس وتغير اتجاه، فما كان يشكل في البداية مجرد وسيلة يتحول الى هدف في حد ذاته (يمكن الرجوع الى الجزء المعنون بـ عندما تتحول الأهداف)، وهكذا تستقل الوسائل والأهداف عن بعضها البعض وتفقد معناها الأصلي، وهذا الانعكاس هو ما يطبع الثقافة الحديثة "بترتيبها ومؤسساتها ونشاطاتها التي <<تعتقلت>> الى حد أن البشرية حين استقرت مرة عليها وجدت نفسها محددة ومحتجزة داخلها كما في قفص حديد³¹، بما معناه أن تفقد العقلنة عقلانيتها الغائية المتوجهة لخدمة الانسان وحاجاته، وهذا ما يؤسس لسلوكات مثل التسييس التنظيمي، والنتيجة تصبح المنظمة قائمة على تفاعلات اجتماعية تؤسس لهيمنة عقل لا ضمير له.

رغم أن المشكلة الجوهرية للسوسيولوجيا الفيبرية تتعلق بالهيمنة المشروعة وتتبع مشكلة الشرعية وكيف يمكن الانتقال من القوة الى الحق في استعمالها، وكيف تتأسس على ذلك الطاعة إلا أنه بالنسبة الى فيبر "توسيع العقلنة الأداتية هو النتيجة المتناقضة، ولكن الضرورية"³².

5. خاتمة:

ينتظم الناس في كيانات ووحدات نوعية مثل المنظمات سعياً وراء تحصيل المصالح أو وراء غايات ذاتية وغالباً ما تكون مبنية على سبق وأن ألحنا، لأن الطبيعة البشرية مجبولة على تحصيل المنافع، لكن باختلاف طبيعة الوسائل التي يسعى كل واحد الى استخدامها لتحصيل المنافع التي تختلف بدورها من ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها، الى زائدة يرى صاحبها من خلال تملكها أنها تخلق له وضع اجتماعي معين، لذلك فإنه من الطبيعي أن يدخل أعضاء المنظمة في علاقة يكون في طرفها قائد وموقد، إنها السلطة فنحن غير قادرين على لمس [السلطة] في أي مرحلة من مراحل تطبيقها دون أن نجد أنفسنا في مواجهة هذه الكتلة المنتشرة كما يقرر عالم الاجتماع الفرنسي يان سبورك.

وهذه الكتلة المنتشرة والمبثثة في كل مكان هي القوة، ولكن بوجهها المشروع والشرعي والتي يقتضي قبول مشروعيتها، ليس فقط الامتثال لقواعد معينة، بل يقتضي الأمر تبريرها بمعتقدات يلتزم بها كل من يخضع لها ويقبلها، رغم أن المشروعية تتيح المجال للقوة حتى تعمل بفاعلية من خلال مراعاة توازن القوة بين طرفي العلاقة، والردود المتولدة من اشتراطاتها.

6. الهوامش:

- ¹ - سيمون، آي. هيريت. (2003). السلوك الإداري. دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية. السعودية: معهد الإدارة العامة، ص297.
- ² - كليج، ستوارت. (2002). المنظمات الحديثة. دراسات في منظمات عالم ما بعد الحداثة. السعودية: مركز البحوث. معهد الإدارة العامة، ص58-59.
- ³ - ولفرد ماير، جون وروان، برايان. (2023). مجلة. المنظمات المؤسسة: البنية الرسمية بوصفها أسطورة وطقساً، مجلة عمران، العدد 43، المجلد 11، قطر، ص108.
- ⁴ أي تصبح جزءاً من ثقافة المنظمة الأصلية، فالأساطير كما هو معلوم من مكونات الثقافة التنظيمية بوصفها أمثلة عن القوة والاحترافية وهي كما يؤكد سامي فياض العزاوي في كتابه "ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات" تلك "الحكايات الخرافية التي لا تحمل معنى حقيقياً، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة والدروس منها (العزاوي، 2009، ص 169)، مثل المؤسسين الأوائل للمنظمة أو القادة المؤثرين فيها، فهي تلقى الاعتراف بكونها معتقدات وقيم مشتركة، والأساطير تكون مُمأسسة عبر ثقافة المنظمة كما تقدم، الى حد بعيد، ومن ثم فهي تتجاوز تحفظ أي مشارك فرداً كان أو جماعة أو حتى المنظمة، واعتبار الأساطير شرعية يجب أن يكون أمراً بديهياً بغض النظر عن تأثيراتها في سيورة العمل، فالكثير من البنى الرسمية والوحدات والأقسام تعمل بوصفها أساطير مثلاً في الفاعلية والكفاءة.
- ⁵ - ولفرد ماير، نفس المرجع، ص109.
- ⁶ ^{**} البنية الرسمية هي الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومخطط الأنشطة، قائمة المكاتب والأقسام والوظائف والبرامج، وكل القواعد والاجراءات المعيرة لعمل المنظمة، والتي ترتبط بأهداف وسياسات واضحة، أي أن طابعها عقلائي رسمي وغير شخصي، تستند الى افتراضات معايير البرقطة العقلانية التي أرسى دعائمها ماكس فيبر.
- ⁷ - تورين، آلان. (1997). نقد الحداثة. مصر: المجلس الأعلى للثقافة، ص129.
- ⁸ - جاكسون، جون وآخرون. (1988). نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة. السعودية: معهد الإدارة العامة، ص468.
- ⁹ - باومان، زيجمونت وماي، تم. (2023). التفكير سوسيولوجيا. الجزائر: ابن النسيم للنشر والتوزيع، ص113.
- ¹⁰ - سيزلاقي، أندرو والاس ومارك جي. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. السعودية: الإدارة العامة للبحوث، ص259.
- ¹¹ - باومان، مرجع سابق، ص113.
- ¹² - هال. هـ، ريتشارد. (2006). المنظمات. هياكلها. عملياتها ومخرجاتها. السعودية: معهد الإدارة العامة، ص277.
- ¹³ - جاكسون وآخرون، مرجع سابق، ص473.
- ¹⁴ - سيزلاقي، والاس، مرجع سابق، ص260.
- ¹⁵ - علام، حلمي. (2013). علم اجتماع التنظيم. مصر: مكتبة الانجلو مصرية، ص157.

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

14- العديلي، محمد ناصر. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي. السعودية: الإدارة العامة للبحوث، ص383.

15- ديري، زاهد محمد. (2019). السلوك التنظيمي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص338.

16- العزري، سعد علي. (2016). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. العراق: الذاكرة للنشر والتوزيع، ص324.

17- سيزلاقي، والاس، مرجع سابق، ص264.

* ارهارد فريدبرغ يؤكد على مركزية التفاوض والمقايضة وتأثيرها على سياق هذا الفعل أو ما يسميه النظام الموضوعي " الذي عن طريقه يتم ادخال حد أدنى من الانسجام والاستتباب في المفاوضات والمقايضات السياسية بين المعنيين. ينظر: كابان، فيليب ودورتيه جان فرنسوا. (2010). علم الاجتماع من النظريات الكبرى الى الشؤون اليومية. سوريا: دار الفرق، ص332. فالمقايضة والمساومة منتهاها هو المقابل الذي أرضى أن أعطيه من أجل الحصول على شيء ما، يشكل جزءاً من الصفقة.

* يؤكد ريتشارد هال في كتابه الموسوم بـ "المنظمات، هياكلها، عملياتها ومخرجاتها" أن الائتلافات تتشكل عندما تتطلع الأفراد الى زيادة مصالحها المشتركة، وتتطلع الائتلافات عادة الى الضغط على ائتلافات أخرى لتحقيق مصالح إضافية لصالحها (هال، 2001، ص268)، وهو يفترض أن المنظمات التي تتشكل فيها الائتلافات تكون منظمات ذات تنظيمات سياسية داخلية كثيرة، مع وجود تحولات حليفة وتحولات في توازن القوة.

18- غارات، بوب. (2004). اثنتا عشرة مقدرية تنظيمية. تقويم الأفراد أثناء العمل. السعودية: مكتبة العبيكان، ص64.

19- هال، مرجع سابق، ص253.

20- دراكر، بيتر. (2013). ممارسة الإدارة. السعودية: مكتبة جرير، ص26.

21- كابان، فيليب ودورتيه جان فرنسوا. (2010). علم الاجتماع من النظريات الكبرى الى الشؤون اليومية. سوريا: دار الفرق، ص332.

* تظهر علاقات التفاوض والمساومات بين الأعضاء على كافة مستويات التنظيم، فمن خلال التفاوض والمقايضة يحاول الفاعلين (جماعات أو أفراد) الحصول على وضعية مناسبة تتيح لهم سلطة معينة تسمح لهم بالتفاوض مع الآخرين "وهذا التفاوض هو عبارة عن عملية يحاول من خلالها هؤلاء الأفراد بيع أو تسويق تعاونهم بأعلى ثمن ممكن، حتى يتأتى لهم بلوغ الأهداف الشخصية، ينظر: لحبيب، معمر. (2009). التنظيم في النظرية السوسولوجية، فاس: منشورات ما بعد الحداثة، ص121.

22- هال، مرجع سابق، ص254.

23- لالو، فردريك. (2018). إعادة اختراع المنظمات. لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون، ص479.

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

- ²⁴ - سينييت، ريتشارد. (2016). في مواجهة التعصب. التعاون من أجل البقاء. لبنان: دار الساقى، ص215.
- ²⁵ - مارك، س، غرانوفيتز. (2021). المجتمع والاقتصاد إطار ومبادئ. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ص124.
- ²⁶ - بوخريسة، بوبكر. (2015). ماكس فيبر. الدولة والبيروقراطية. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، ص118.
- * الشرعية يمنح قوتها وصديقتها القانون، في حين أن المشروعية تكون أوسع من ذلك، فهي تستند بالإضافة الى القانون الى العادات، والتقاليد، والمعايير، والأخلاق.
- ²⁷ - الشقيري، عبد المنعم. (2021). العقلنة عند ماكس فيبر. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 293.
- ²⁸ - راينو، فيليب. (2009). ماكس فيبر ومفارقات العقل الحديث. الجزائر: منشورات الاختلاف، ص162.
- ²⁹ - ميلغرام، ستانلي. (2022). كيف تصنع الطاعة. العراق: منشورات نصوص، ص206.
- ³⁰ - بودون، ريمون. (2010). أبحاث في النظرية العامة في العقلانية. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية، ص279.
- * عبارة شهيرة تنسب لـ ماكس فيبر "شرف الموظف في قدرته على تنفيذ أوامر السلطات العليا بكل إخلاص، كما لو كانت الأوامر تتوافق وقناعاته العقلية، ولا يختلف الأمر إذا وجد الموظف الأوامر غير سليمة، أو إذا أصرت السلطات على الأمر رغم اعتراضه عليها (ياومان، 2014، ص 78)، وبذلك تصبح القواعد التنظيمية كمرجعية للصواب وحماية له، رغم ما يمثله ذلك من إنكار لمرجعية الضمير الانساني.
- ³¹ - لويت، كارل. (2020). ماكس فيبر وكارل ماركس. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 71.
- ³² - راينو، مرجع سابق، ص258.

7. قائمة المصادر والمراجع:

- باومان، زيجمونت. (2014). الحداثة والهولوكوست. مصر: مدارات للأبحاث والنشر.
- باومان، زيجمونت وماي، تم. (2023). التفكير سوسيولوجيا. الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع.
- بوخريسة، بوبكر. (2015). ماكس فيبر. الدولة والبيروقراطية. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- بودون، ريمون. (2010). أبحاث في النظرية العامة في العقلانية. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.
- تورين، آلان. (1997). نقد الحداثة. مصر: المجلس الأعلى للثقافة.
- جاكسون، جون وآخرون. (1988). نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة. السعودية: معهد الإدارة العامة.
- دراكر، بيتر. (2013). ممارسة الإدارة. السعودية: مكتبة جرير.
- ديري، زاهد محمد. (2019). السلوك التنظيمي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- راينو، فيليب. (2009). ماكس فيبر ومفارقات العقل الحديث. الجزائر: منشورات الاختلاف.
- س، مارك، غرانوفيتز. (2021). المجتمع والاقتصاد إطار ومبادئ. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

- سيزلاقي، أندرو والاس ومارك جي. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. السعودية: الإدارة العامة للبحوث.
- سيمون، آي. هيربرت. (2003). السلوك الإداري. دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية. السعودية: معهد الإدارة العامة.
- سينيت، ريتشارد. (2016). في مواجهة التعصب. التعاون من أجل البقاء. لبنان: دار السافي.
- الشقيري، عبد المنعم. (2021). العقلنة عند ماكس فيبر. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- العديلي، محمد ناصر. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي. السعودية: الإدارة العامة للبحوث.
- العزاوي، فياض. (2009). ثقافة منظمات الاعمال. السعودية: الإدارة العامة للبحوث.
- علام، حلمي. (2013). علم اجتماع التنظيم. مصر: مكتبة الانجلو مصرية.
- العتري، سعد علي. (2016). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. العراق: الذاكرة للنشر والتوزيع.
- غارات، بوب. (2004). اثنا عشرة مقدرة تنظيمية. تقويم الأفراد أثناء العمل. السعودية: مكتبة العبيكان.
- كابان، فيليب ودورتيه جان فرنسوا. (2010). علم الاجتماع من النظريات الكبرى الى الشؤون اليومية. سوريا: دار الفرقد.
- كليج، ستوارت. (2002). المنظمات الحديثة. دراسات في منظمات عالم ما بعد الحداثة. السعودية: مركز البحوث. معهد الادارة العامة.
- لالو، فردريك. (2018). إعادة اختراع المنظمات. لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- لحبيب، معمري. (2009). التنظيم في النظرية السوسيولوجية. فاس: منشورات مابعد الحداثة.
- لويث، كارل. (2020). ماكس فيبر وكارل ماركس. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- ميلغرام، ستانلي. (2022). كيف تصنع الطاعة. العراق: منشورات نصوص.
- هال. هـ، ريتشارد. (2006). المنظمات. هياكلها. عملياتها ومخرجاتها. السعودية: معهد الإدارة العامة.
- ولفرد ماير، جون وروان، برايان. (2023). مجلة. المنظمات المؤسسة: البنية الرسمية بوصفها أسطورة وطقساً، مجلة عمران، العدد 43، المجلد 11، قطر.