

التسييس التنظيمي ودوره في استحضر القدرات المنظمة : دراسة حالة لآراء عينة من
التدريسيين والموظفين في جامعة جيهان الاهلية-اربييل

أ.م.د. أحمد سليمان محمد الجرجري

بشار غانم حسين البياتي

جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة التقنية الشمالية/ الكلية التقنية الإدارية

٠٧٧٠٢٨٦٤٦٤٥

المستخلص

تركز الهدف الرئيس للبحث على بناء واختبار نموذج يفسر دور التسييس التنظيمي في استحضر القدرات المنظمة المعتمدة في ضوء مراجعة الادبيات المتعلقة بمتغيري البحث، إذ سعى البحث إلى تناول المتغيرين ضمن مشكلة بحثية تأطرت فحواها بتساؤل رئيس مفاده " هل يسهم التسييس التنظيمي ممثلاً بأبعاده في استحضر القدرات المنظمة للجامعة المبحوثة (جيهان الأهلية في اربيل)، وصولاً إلى تحقيق عدة أهداف بحثية منها اختبار عدة فرضيات رئيسة وفرعية منبثقة من أنموذج البحث الفرضي والذي يؤكد على وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين متغيري البحث بدلالة أبعادها (مجتمعة ومنفردة) ، في ضوء تحليل البيانات المجمع من عينة مكونة من (٧٥) مبحوثاً من العاملين (تدريسيين وموظفين) في الجامعة المبحوثة بواسطة استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض ، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد على وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، فضلا عن تقديم بعض المقترحات الضرورية للجامعات عامة والمبحوثة خاصة .

Organizational Politics and its Role in Preparing the Organizational Capabilities: A Case Study of the Opinions of a Sample of the lecturers and employees in Gihan Private University– Erbil

Abstract

The aim of the research is to build and test a model explains the organizational politics and its role in preparing the organizational capabilities in light of the literature review related to the study variables.

The study dealt with two variables within a research problem, which was dominated by a main question: "Does the organizational politics, in its dimensions, contribute to preparing The organizational capabilities of the studied university (Gihan Private University– Erbil)?"

The study aims to test several hypotheses of the main and sub-hypotheses arising from the model of the research hypothesis, which confirms the existence of correlation and significant impact between the two variables of research in terms of dimensions (combined and individual).

A questionnaire was distributed to a sample of 75 employees (faculty and staff) at the studied university. In light of the data analysis, the research reached a set of conclusions that confirm the existence of significant correlation and influence between the dimensions of organizational politeness (combined and individual) As well as making some of the necessary proposals for universities in general and especially for the studied university.

المقدمة : يعد موضوع التسييس التنظيمي (Organizational Politics) واحداً من مواضيع نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي التي تتسم بالحدثة ، إذ تنامي الاهتمام به في العقود الماضية بعدما تزايدت الاصوات التي تشكك في كون المنظمات اطرا رشيدة ، وتدار وتحكم بالعقلانية، وأن واقع الحال في المنظمات يبين حقيقة غير ذلك ، إذ أن حقيقة الامر في المنظمات يبين وجود عناصر كالقوة والنفوذ والمهارات السياسية وغيرها من العناصر يمكن ان تكون لها أدوار خفية غير مكتوبة تستخدم اساليبها وتكتيكاتها لتغيير مسار الاحداث ونوعية القرارات داخل المنظمة، حيث تواجه المنظمات اشكاليات وتحديات عديدة في ميدان عملها الامر الذي يفرض عليها اعادة النظر في سلوكيات الادارة العليا على اعتبار أن هذه السلوكيات تؤدي إلى استحضار القدرات المنظمة الضرورية في المنظمة، واجرى العديد من الباحثين دراسات لفحص واستقصاء تاثيرات التسييس التنظيمي في المنظمات وما هي أهم إيجابياته وسلبياته ونتائج تأثيره عليها ، كذلك قد برز مصطلح القدرات المنظمة خلال العقد الاخيرين نتيجة التطورات والتحديات والتي كانت لها تاثيرات مباشرة على القطاعات الاقتصادية المختلفة، إذ بدأت منظمات الأعمال اعتمادها على مصطلح القدرات المنظمة بوصفه الاداة التي تحقق تفوقها وتميزها تنافسياً . ولتحقيق اهداف البحث واحتواء مشكلته المحددة تم بناء إنموذج افتراضي مقترح، تضمن متغيري البحث الرئيسيين والابعاد المعبرة عنهما وتم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تعكس طبيعة علاقات الارتباط والتاثير بين المتغيرين على المستوى الكلي والفرعي (للأبعاد) والتي اخضعت إلى الاختبار في ضوء تحليل البيانات المجمع من عينة شملت العاملين في الجامعة المبحوثة (تدريسيين وموظفين) بواسطة استمارة الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات تم في ضوئها تقديم مجموعة من المقترحات . ولغرض تنفيذ ما تقدم اشتمل البحث على أربعة مباحث عرض الاول منهجية البحث، وتناول الثاني الجانب النظري ، وتضمن الثالث الجانب الميداني، واختتم الرابع بالاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث : تجتهد المنظمات عامة في الحصول على القدرات المنظمة كونها تعد واحدة من أهم مقومات بقائها واستمرارها، وتعد الجامعات احدى تلك المنظمات التي تسعى بشتى الوسائل على استحضار هذه القدرات والتي تخضع بدورها لتأثيرات عدة عوامل لعل من بينها التسييس التنظيمي، اذ ان عدم ادراك بعض القيادات الجامعية لأبعاد التسييس التنظيمي قد ينعكس سلبياً أو إيجابياً على عملية استحضار القدرات المنظمة، مما قادنا إلى تناول هذين المتغيرين (التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة) في ميدان بحثي تمثل بجامعة جيهان الأهلية في أربيل وصولاً إلى معالجة مشكلة بحثية تنطلق من تساؤل رئيسي مفاده ((هل تسهم أبعاد التسييس التنظيمي في استحضار القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة) أو بتعبير آخر (هل تستمد القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة مقومات استحضارها من أبعاد التسييس التنظيمي) وكذلك يمكن تأطير مشكلة البحث في ضوء إثارة التساؤلات الآتية :

١- هل توجد علاقة ارتباط بين التسييس التنظيمي ممثلة بأبعاده والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ؟

٢- هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد التسييس التنظيمي في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة؟

٣ - هل تتباين أبعاد التسييس التنظيمي في تأثيرها بالقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة؟

ثانياً . أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من تناوله بعض أبعاد التسييس التنظيمي وقدرتها على استحضار القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، وتم تحديد الأهمية وفق المجالين الأكاديمي والميداني وعلى النحو الآتي :

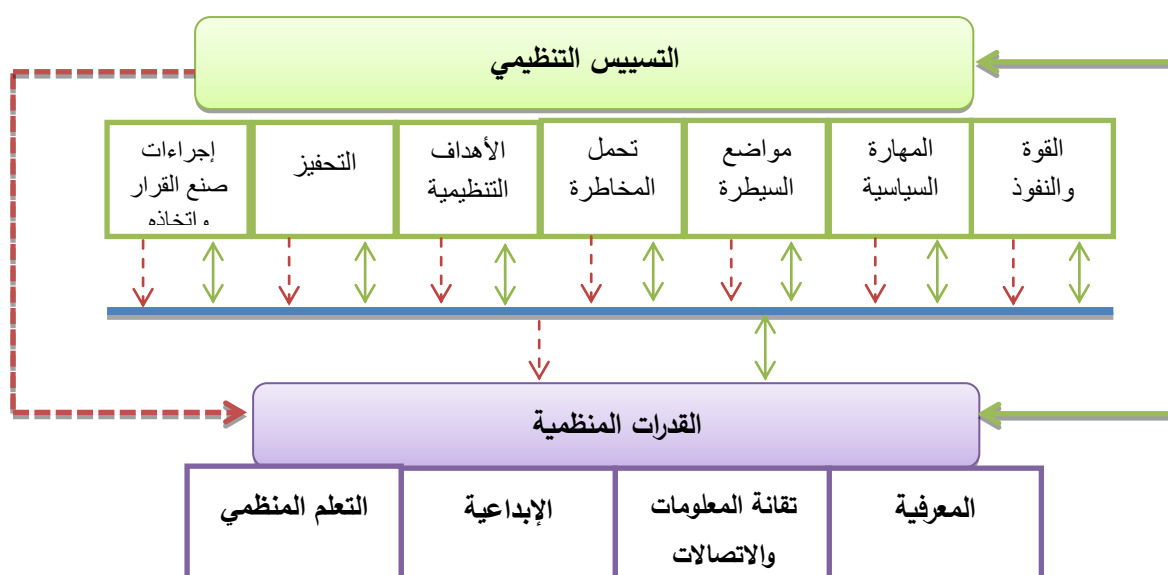
١. الأهمية الأكاديمية : يعد التسييس التنظيمي من الموضوعات المهمة في المنظمات، كونه يتسم بالحدثة على مستوى البيئة التنظيمية وكذلك بيان أهمية سلوكيات التأثير في المنظمة لأبرز تأثيراتها على المنظمات.

٢. الأهمية الميدانية : تبرز أهمية البحث في الجانب الميداني كونه يبين تأثير أبعاد التسييس التنظيمي في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة وبيان قدرة القيادات العليا على استحضار قدرات المستويات الوسطى والدنيا وكيفية الاستفادة من تأثيراتها الإيجابية وتحييد تأثيراتها السلبية .

ثالثاً: اهداف البحث : سعى البحث إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل بمدى إسهام التسييس التنظيمي ممثلاً بأبعاده في استحضار القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، فضلاً عن ذلك يمكن تحديد الأهداف الآتية للبحث .

١. اختبار نموذج افتراضي لتحديد مدى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيري البحث في الجامعة المبحوثة
٢. تحديد أي من أبعاد التسييس التنظيمي التي تمتلك أعلى ارتباط وتأثير في استحضار القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة في حالة وجود علاقات ارتباط وتأثير بين المتغيرين
٣. التوصل إلى بعض الاستنتاجات ذات العلاقة بين متغيري البحث في الجامعة المبحوثة .
٤. تقديم بعض المقترحات الضرورية للجامعة المبحوثة والجامعات عامةً بخصوص متغيري البحث .

رابعاً. **انموذج البحث** : يحاول أنموذج البحث رسم صورة تعكس طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين التسييس التنظيمي (المتغير المستقل) والقدرات المنظمة (كمتغير معتمد) وباتجاه واحد والتي ستخضع للأختبار الميداني للتأكد من صحتها وقبولها ، ويعرض الشكل (١) الأنموذج المعتمد



الشكل (١) انموذج البحث الفرضي

→ يشير إلى علاقة الارتباط - - - - - يشير إلى علاقة التأثير

خامساً: **فرضيات البحث** : يسعى البحث إلى اختبار الفرضيتين الآتيتين :

١. الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة .
 ٢. الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لابعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة .
- سادساً: **مجتمع البحث وعينته** : تم اختيار جامعة جيهان الاهلية في مدينة (اربيل) اقليم كوردستان / العراق لتمثل ميدانا للبحث وذلك للمبررات الاتية :

١. تقدم الخدمات التعليمية والتربوية في جميع الاختصاصات العلمية وعلى مدار السنة وعليه تعتبر حقل علمي مهم للدراسة والبحث الخبرات التراكمية التي تتميز بها .

٢. التعرف على القدرات المنظمية وامكانية استحضارها لتطوير مجال التعليم العالي وتميمته في الميدان المبحوث .

أما مجتمع البحث فقد اشتمل على أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في الجامعة المبحوثة والبالغ عددهم تقريباً (٣٧٥) ، وتم توزيع (٨٠) استمارة استرجعت منها (٧٨) وعدد الأستمارات الصالحة للدراسة هو (٧٥) ، إذ بلغت نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل (٩٣.٨%) ، وبلغت نسبة تمثيل العينة (٢٠%) من مجتمع البحث .

المبحث الثاني : الجانب النظري

المحور الاول : التسييس التنظيمي

أولاً: النشأة والتطور : على الرغم من اشارة عدد من المصادر إلى أن عمق جذور موضوع التسييس التنظيمي ربما تعود بتاريخها إلى مطلع القرن الماضي ١٩٠٠، أو كما أشارت غيرها إلى خمسينات القرن الماضي وبالذات إلى كتابات (لاسويل) (Vigoda&Cohen, 1998: 59)، الا ان الادبيات المختصة تشبر إلى أن أولى النقاشات ذات العلاقة بالتسييس التنظيمي (Organizational Politics) تعود إلى ستينات القرن الماضي ١٩٦٠ عندما قام (Burns, 1961) بمناقشة دور التسييس في العمليات التنظيمية وبالذات من خلال علاقتها بالتغيير التنظيمي، وهكذا انتقل الاهتمام بهذا الموضوع سيما في عقد ١٩٧٠ بالتركيز على ارتباط التسييس بمكان العمل من خلال تداخله مع مواضيع القوة واليات التأثير وصنع القرارات في المنظمة، وهذا ما أكدته (Aronow, 2004: 8) عندما اشار إلى أن الاهتمام الحقيقي بموضوع التسييس التنظيمي يعود إلى سبعينات القرن الماضي من خلال التركيز على بعض الجوانب ذات العلاقة بالقوة والبيروقراطية وعلاقتها بالادارة والقيادة.

وبدأ هذا الحقل المعرفي ياخذ ثقله في الثمانينيات وما بعدها كمحاولة لتحقيق المزيد من الفهم لواقع المنظمات المختلفة، وربما واحدة من الكتابات المبكرة في موضوع التسييس التنظيمي قام بها (Mintzberg,1983)، وشيئاً فشيئاً حتى اصبح في تسعينات القرن الماضي واحد من اهم المواضيع قيد الدراسة في جميع ادبيات الادارة (Vigoda & Cohen, 1998:59)، ذلك أن التسييس التنظيمي هو ظاهرة معقدة فهي بالاساس تستند على القوة، والقوة غالباً ما نراها موزعة بين الافراد بشكل غير عادل، لذلك كل من يمسك بزمارة سلطة ما بالمنظمة غالباً ما يقوم باستخدامها للتأثير على الاخرين عبر النشاط الاجتماعي (Vigoda &Cohen, 1998:60) واثار مصطلح التسييس التنظيمي خلال العقد الاخيرين اهتمام الباحثين في حقل الادارة وهذا

الاهتمام كان نتيجة لمحاولة الوصول إلى اجابات حديثة عن اسئلة قديمة، مثل معرفة الدوافع الحقيقية للأفراد في المنظمات ، ومعرفة مسببات العديد من السلوكيات داخل المنظمة (Vigoda, 185: 2000) .

ثانياً: مفهوم وتعريف التسييس التنظيمي: قبل التطرق لمفهوم التسييس التنظيمي يجب التطرق إلى معنى كلمة تسييس في المعاجم العربية وذلك لكي لا يبقى المصطلح غامضاً لدى القارئ ، معنى التسييس في (معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي) تسييس اسم مصدر سيس ، سيس فعل (سيس تسييساً فهو مسيس والمفعول مسيس) سيس الجيش أضفى طابعاً سياسياً عليه ، تسييس الجامعات ، سياسي كل ما له علاقة بشؤون الدولة والحكومة ومؤسساتها ، التنظيم السياسي مجموعة من الناس ذوي الاتجاه الواحد فيما يتعلق بالبرامج والمبادئ السياسية ويرتبطون ببعضهم وفقاً لقواعد تنظيمية مقبولة من جانبهم تحدد علاقتهم وأسلوبهم ووسائلهم في العمل والنشاط ، وكذلك ساس الأمور دبرها وأدارها وقام بإصلاحها ولذلك ترتبط السياسة بالأمور السياسية العامة لإدارة دولة بأكملها وحسن تدبيرها أو إدارة منظمات عامة كانت أم خاصة .

يتشابه في اللفظ مصطلح التسييس التنظيمي (Organizational Politics) مع مصطلح السياسات التنظيمية (Organizational Policy) ، إلا أن المفهوم مختلف تماماً ، فالسياسات التنظيمية تعد مساراً عاماً أو توجيهاً محدداً مسبقاً يتم إعدادها لتوفير الاتجاه في اتخاذ قرارات معينة كأن تكون سياسة إحدى المنظمات هي السعودة في التوظيف ، مما يعني محاولة اختيار السعوديين المتقدمين للعمل عن غيرهم قدر الإمكان (البراعي، والتويجري، ١٩٩٣ : ٢٦٣) . أما مصطلح التسييس التنظيمي (Organizational Politics) فيعد من المصطلحات الحديثة نسبياً في علم الادارة ، وتعددت الزوايا التي ينظر منها لهذا المصطلح ، فقد أعطيت له عدة تعريفات ، فالبعض يطلقه على تلك الانشطة والممارسات التي توظف فيها الافراد قوتهم ونفوذهم تحقيقاً لمصالحهم داخل المنظمات وعبر عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتطوير ، ويطلقون ذلك على ممارسات الافراد أو ممارسات الجماعات والشلل غير الرسمية ، وهناك من يطلقه على مجموعة الأساليب والمواقف التكتيكية التي يلجأ إليها العاملون في المنظمات لإخفاء المقاصد والنوايا التي لا تسمح القوانين أو الآداب أو القيم أو الأعراف بالإفصاح عنها أو التي لا يرغب الأفراد بكشفها لما يترتب عليها من ضرر أو عداء أو مساءلة (الكبيسي، ١٩٩٨ : ٧٩-٨٠) .

يعد مفهوم التسييس التنظيمي من المفاهيم التي تتصف بالغموض إذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف محدد للتسييس التنظيمي (Kacmar & Baron, 1999: 7)، فضلاً عن وجود صعوبات لدى الباحثين كون التسييس التنظيمي غير ملموس ويصعب قياسه ويحتج عن النظر ومن الصعب ملاحظته والتمييز بينه وبين السلوك غير السياسي، إذ تشير المحاولات الأولية لتحديد المفهوم أن التسييس التنظيمي يمثل نوعاً من السلوك المتعلق باستعمال القوة في

العمل والذي يمارس بوجه خاص في مجال توزيع الموارد في المنظمة ، فضلا عن دور التأثير في كيفية توزيع هذه الموارد ، على اعتبار أن ذلك غير محدد بجهود موحدة أو بقنوات رسمية بل انه يمثل عملية متداخلة ومعقدة ناتجة عن تأثير الآخرين وتبادل المصالح بين الافراد والجماعات في المنظمة ومن هذا المنظور فإن التسييس التنظيمي مفهوم يعبر عن ممارسة بعض الانشطة التي لا تعد ضمن الدور الرسمي في المنظمة (Gandz & Murray, 1980: 241). ويعرض الجدول (١) مجموعة من التعريفات للتسييس التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب

الجدول (١) عدد من تعريفات القدرات التنظيمية وفق وجهات نظر مطلقها

المصدر	التعريف
Ferris & King, 1991: 63	السلوكيات التي يتم تكييفها لتكوين التأثير الذي يعطي الانطباع بأن اداء الفرد يتطابق مع المعايير التي تضعها المنظمة
Vigoda, 2000: 328	سلوك العاملين في المنظمة الخادم لذواتهم والهادف لتحقيق مصالحهم الشخصية، أو تحصيل عوائد وفوائد على حساب الآخرين في نفس المنظمة وأحياناً على حساب مصالح المنظمة نفسها
Ford, 2002: 6	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 الافراد الآخرين العاملين في المنظمة
Jones & George, 2003: 560	الانشطة التي يتشارك فيها المديرون أو أعضاء الآخرون في المنظمة لزيادة قدرتهم وأستخدامها بفاعلية في تحقيق أهدافهم والتغلب على المقاومة المعارضة
Gadot, 2007: 662	لعبة القوة وتكتيكات التأثير المصممة لإنجاز أفضل النتائج الشخصية للقائم بها
Vredenburg & Shea-VanFossen, 2010: 41	سلوك وظيفي الذي يكون مفيد للجميع من مجرد مهارة أو دوافع سياسية لقلّة من السياسيين
Dubrin, 2013: 5	عملية التأثير الاجتماعي المقصودة والتي يتم من خلالها الصياغة الاستراتيجية للسلوك بهدف تعظيم المنافع الشخصية في الاجل القريب والبعيد
التعريف الاجرائي للباحثين	مجموعة من السلوكيات والدوافع التي تنتهجها الإدارة لتحقيق أهداف ذاتية قد تكون نتائجها سلبية على المنظمة أو العكس قد تكون لها نتائج إيجابية تعود بالنفع والفائدة إذا أحسن توظيفها لمصلحة الأفراد والمنظمة ككل

الجدول من إعداد الباحثين بالأعتماد على المصادر أعلاه

ثالثاً: أهمية التسييس التنظيمي : يعد التسييس التنظيمي ظاهرة مهمة تستحق المزيد من الاهتمام بالبحث والدراسة والتجريب، وأهميته تتجلى من خلال ارتباطاته المتعددة وتأثيراته الواضحة على جميع نتائج العمل المنظمي (Vigoda,2000:326)، فهو سلوك شائع في العلاقات البين فردية في المنظمة، واحدة من خصائصها الرئيسية هي سعي الافراد لاستعمال

القوة في جهودهم للتأثير على البعض الآخر، وتحويل مصالحهم أو تجنب النتائج السلبية في المنظمة (Vigoda&Cohen,1998:59)، لذلك فهي لها دور محوري شامل في جميع سياساتها وإجراءاتها (Ford,2002:6)، فالعديد من الدراسات وجدت ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين التسييس التنظيمي والعديد من المتغيرات التنظيمية فضلاً عن محددات النتائج الفردية في المنظمة مثل دوران العمل، مستوى الرضا الوظيفي ، والضغط ، والتوتر التنظيمي ، والولاء التنظيمي ، والإداء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية (Vella&Witt,2001:380). وأشار كل من (Vigoda &Cohen,1998:59) إلى انه قد يكون للتسييس التنظيمي تأثير ايجابي على قيم كل من المنظمة وعضائها، ولهذا الكلام بعداً وعمقاً يتعلق بالسياسة نفسها، ذلك أن المناخ السياسي يمكن أن يكون له تأثيراً ايجابياً أو سلبياً على العاملين (Rosen,2006:14)، وهذا ما يؤكد إن التسييس التنظيمي يمكن ان يكون له تأثير ايجابي وليس سلبياً فقط فهو يمكن ان يستخدم باعتباره وسيلة غير رئيسة للاعضاء غير الاساسيين في المنظمة لتعزيز الانجاز كما ان هذه الظاهرة يمكن ان تكون ضرورية لحياة المنظمة (Conner, 2006: 717) ، اذ على الرغم من انه قد يبدو للكثيرين لفظ (التسييس) لفظاً مرافقاً ضمناً للاستعمال السييء للقوة إلا ان المديرين الأذكياء هم من يتقبلون الطبيعة السياسية لمنظماتهم (الراجحي، ٢٠٠٨: ٢٠).

رابعاً: خصائص التسييس التنظيمي : يشكل التسييس موضوعاً مهماً لمن يبغي النجاح في مهامه المنظمة وتحقيق التقدم والتميز وتبرز هذه الاهمية في ضوء علاقة خصائصه وتأثيرها بالمتغيرات الاخرى ضمن الاطر النظرية وحسب آراء الباحثين والمنظرين وكالاتي : (سموعي، ٢٠١٤: ١٢٣).

١. يمثل التسييس التنظيمي تهديد للموظفين غير المتمتعين به لذلك يتخذون سلوكاً دفاعياً لحمايتهم وتجنبهم ذلك التهديد .
٢. يرتبط التسييس التنظيمي مع القوة بعلاقة حيث ان كليهما يرتبطان بـ (الفوز، المصلحة الذاتية، التغلب على مقاومة الاخرين) .
٣. يوجد علاقة وتأثير لمهارة السلوك السياسي سواء أفرد أم جماعة ازاء حصيلة نتائج الاعمال.
٤. وجود التسييس يحفز العاملين في المنظمة نحو طريق النجاح بطريقة ما حيث يسعى للانجاز باستخدام كل الفرص المتاحة .
٥. يشجع التسييس التنظيمي إلى تنافس العاملين المتناغمين ثقافياً مع ثقافة المنظمة في تحقيق الاداء الجيد في الهيمنة الاساسية لتحقيق النجاح .

خامساً: الاتجاهات الإيجابية والسلبية للتسييس التنظيمي : اشار (Othman, 2008 : 44) إلى وجود جانبين في التسييس التنظيمي عند دراسته في دور العدالة في العمل ، وهما الثقة

وغموض العمل . الجانب السلبي ويتضمن السلوك الملائم والغير شرعي ، والجانب الايجابي يتضمن الواقع الاجتماعي الذي يعتبر مهم لبقاء المنظمات .

الاتجاه الإيجابي : يفهم التسييس التنظيمي في اغلب الاحيان بأنه الروتينيات الدفاعية التنظيمية التي تحول وتصفى المعلومات الشرعية (11: 2003, Seo)، عليه يجب ان لا يستغل التسييس التنظيمي عن طريق التلاعب بالقوة ،مواضيع الثقة والاجندة المخفية، ويمكن ان يكون التسييس التنظيمي وظيفياً في توجهاته المفيدة اكثر من كونه مهارات سياسية او اقلية مدفوعه سياسياً (41: 2010, Vredenburg & Shea-VanFossen). وقد يكون التسييس التنظيمي الايجابي مصدرا للمزايا التنافسية ، بالاخص عندما الافراد يكونون ماهرين سياسياً على نحو ملائم ، إذ أن الإدارة الماهرة سياسياً تستطيع أن تدير البيئات التنظيمية بنجاح والتي تكون تحت الاجهاد ، وتتضمن المهارة السياسية جدارة توظيف الاعمال لدعم مشاعر الثقة ،الاعتماد، الاخلاص (195: 2010, Drory & Vigoda-Gadot)، هذا يعني أن التسييس الإيجابي يمكن ملاحظته بشكل رئيس عندما يعرف الافراد كيفية استعمال سلوكيات واستراتيجيات التأثير الايجابية وتجنب السلوك السلبي، المدراء الذين يكونون مدركين للبيئة السياسية في مكان العمل يكونون على الأرجح قادرين على ادارة السلوكيات السياسية من اجل تعزيز التكافؤ، وقدم (256: 2005, Vigoda-Gadot & Kapun) مجموعة من النتائج الايجابية للتسييس التنظيمي وهي (التقدم الوظيفي، التقدير والمكانة، تعزيز السلطة والمركز، تحقيق الاهداف الشخصية والتنظيمية، نجاح الاعمال المنجزة او تنفيذ السياسات، الشعور بالانجاز، السيطرة والنجاح) .

الاتجاه السلبي : يميل الموظفون ضمن البيئات السياسية إلى الشعور بالتهديد جراء عدم اليقين والغموض والمصلحة الشخصية والتصرفات التي تحدث من قبل الأفراد (Harris, et. al., 2680: 2009) ، و اشار (143: 2007, Ferris, et. al.) إلى ان التسييس يرتبط بشكل كبير مع القلق في العمل بالاخص مع الافراد الذين يمتلكون امكانيات سيطرة قليلة هذا يعني ان الموظفين مع انخفاض مستوى القوة يشعرون بمزيد من الضغوط وبخاصة عندما يرون التسييس في بيئة العمل ، وركزت الدراسات على تصور أن التسييس التنظيمي يشير إلى استراتيجيات السلوك التي تعزز المصالح الشخصية، وتعرض صورة سلبية للتسييس في مكان العمل، على نحو يستمر معه الافراد لغرض وجهة نظرهم السلبية للتسييس التنظيمي ، يميل بعض الافراد ليكونوا سياسيين بدرجة كبيرة من نظرائهم بسبب اختلاف الخصائص فقد ذكر (Curtis, 2003: 293) ان الميكافيلية ومواقع السيطرة هي من ابرز خصائص الافراد الذين يكونون سياسيين على درجة عالية، اذ ان الاشخاص الذين يميلون باتجاه الميكافيلية يتصورون انها عقلانية بدلاً

من كونها حساسة ولا قيمة للصدقات الحميمة ورغبتهم في المناورة تكمن من اجل تحقيق الاهداف الشخصية (Vigoda- Gadot & Drory, 2006: 32)

سادساً: **أبعاد التسييس التنظيمي** : يمكن أن يستخدم التسييس التنظيمي بشكل يحقق مصلحة المنظمة ويضر باطراف أخرى متعددة منها الأفراد العاملين أو المجتمع . وكذلك يمكن أن يستعمل أستعمالاً مفيداً لكل من المنظمة والأفراد فيها والمجتمع الذي تعمل فيه (Witt, 1998, 666-674). ويشير (Fedor & Maslyn, 2002: 272-273) و (Kacmar and Carlson, 1997: 634) إلى ان معظم الدراسات تناولت التسييس التنظيمي من وجهة نظر أنه ممارسة سلبية في المنظمات، الأ انه وكأي ظاهرة يجب ان ينظر اليه من جميع الجهات ، فيجب أن لا ينظر إلى أي سلوك خارج عن النظام بأنه يخدم المصالح الشخصية للأفراد فقط ، ويستخدم المدراء التسييس التنظيمي لانجاز العمل من قبل الاخرين بفعالية وكفاءة (Madison, et. al., 1980: 84) ، ويرى (Porter, et. al., 1983: 363) ان مستويات ممارسة التسييس التنظيمي في بيئة العمل تكون عالية متى ما تعلق الامر باعادة هيكلة المنظمة، أو بتغيير الموظفين وكذلك توزيع الموارد المالية في المنظمة، عليه يمكن تحديد أبعاد التسييس التنظيمي كما أوردها مجموعة من الباحثين وكما موضح في الجدول (٢) :

الجدول (٢) أبعاد التسييس التنظيمي على وفق مجموعة من الباحثين

المصدر	الأبعاد
Mayes & Allen, 1983: 361-368	السلوك غير المسيس، والسلوك المسيس الذي يؤدي إلى احداث خلل تنظيمي، والسلوك المسيس الذي يمكن ان يكون فاعلاً، والسلوك المسيس المؤدي إلى احداث خلل تنظيمي
Kacmar & Carlson, 1997	السلوك السياسي العام، والتقدم إلى الامام، وزملاء العمل، والمشرفين، والاجور والترقيات
Szoc, 005,284	الاهداف التنظيمية، تعدد الافكار عن المنظمة ومشاكلها،المواقف التي تواجهها المنظمة، اجراءات صنع القرار واتخاذها، المنافسة على الموارد، القوة والنفوذ، الميكافيلية ، مواضع السيطرة،المخاطرة
Rosen, Levy, & Hall, 2006	ندرة الموارد، وغموض الدور، وتقييمات الاداء والترقيات، وصنع القرار الديمقراطي، والمهارة السياسية، ومواضع السيطرة الداخلية، والاستثمار، وتوقعات النجاح
(Atinc, Darrat, Fuller, W. Parker, 2010: 503)	المركزية ، والتغذية العكسية ، وإضفاء الطابع الرسمي ، وحدود السيطرة ، والعدالة الاجرائية ، والاستقلالية ، والتغذية العكسية ، ومهارات سياسية ، وفرص التقدم ، والثقة ، وتبادل أعضاء القيادة ، والتعاون ، والمشاركة في صنع القرار ، وتلبية التوقعات ، وفرص التطوير، والمنصب، والميكافيلية، والنقد الذاتي ، ومواضع السيطرة الداخلية ، والتأثير الإيجابي ، التأثير السلبي

الجدول من إعداد الباحثين بالأعتماد على المصادر أعلاه

وبناءً على ما تم عرضه في الجدول (٢) انف الذكر يتضح وجود نوع من الاتفاق بين الباحثين على أبعاد التسييس التنظيمي المتمثلة (القوة والنفوذ، والمهارة السياسية، ومواقع السيطرة، وتحمل المخاطرة، والأهداف التنظيمية ، والتحفيز، وإجراءات صنع القرار واتخاذهُ) سواءً كانت ظاهرة ام ضمنية عند باقي الباحثين على نحواً قادنا إلى اعتمادها في الدراسة الحالية فضلاً عن كونها توفر إطار عمل متميز لقياس التسييس التنظيمي بما يتلاءم مع الميدان المبحوث، وفيما يأتي توضيحاً لكل منها :

١. **القوة والنفوذ** : القوة والنفوذ هي حافز او رغبة اساسية للتأثير وقيادة الاخرين وكذلك للسيطرة على المرؤوسين، عليه عندما توجد لدى الافراد رغبة وحاجة عالية إلى القوة والنفوذ من المرجح ان يشتركوا في التسييس التنظيمي، وتزداد هذه الرغبة لدى المدراء الناجحين في المنظمات من حيث : (Greenberg, *et. al.*, 2000)

- الرغبة لامتلاك التأثير
- السيطرة على نتائج الاعمال
- التأثير على الاخرين غالباً ما يرتبط بالسلوك الاداري الفعال
- المعالجة العادلة للمرؤوسين ورفع معنوياتهم

٢. **المهارة السياسية** : ينظر (Ahearn, *et. al.*, 2004: 309) إلى المهارة السياسية بكونها القدرة على الفهم الفاعل للاخرين في العمل واستخدام مثل هذا الفهم، أو المعرفة في التأثير عليهم من اجل تحقيق وتعزيز الأهداف الفردية او التنظيمية.

٣. **مواضع السيطرة** :مواضع السيطرة تشير إلى المدى الذي يعتقد فيه الافراد بأنهم يسيطرون على الاحداث التي تؤثر عليهم، حيث يتميز الافراد بنوعين من مواضع السيطرة (Kirchymeyer, 1990; Zahra, 1989: 191) .

٤. **تحمل المخاطر** : يختلف الافراد بدرجة كبيرة لمدى تحملهم للمخاطر، او في ميولهم للسعى إلى المخاطر ، حيث أن بعض الافراد يتجنبون المخاطر واخرين يمكن وصفهم باحثين عن المخاطر، وقد يتعرض الافراد والمجموعات الذين من الممكن ان يشتركوا في التسييس التنظيمي في المنظمة إلى نتائج سلبية (Sitkin, & Pablo, 1992: 189) .

٥. **الاهداف التنظيمية** : الهدف هو النتيجة التي يرغبها الشخص او تصور وتخطيط وتركيب النظام لتحقيق رغبة شخصيه او تنظيمية وهي نقطة نهاية التنمية المفترضة، اذ يسعى الكثير إلى تحقيق الاهداف في وقت محدد من خلال ضبط المواعيد النهائية وهو يشبه الغاية او القصد كثيراً. وتقود النتيجة المتوقعة إلى ردة فعل او نقطة النهاية وهي الهدف سواء أكان هدفاً محسوساً او مجرداً وهو يحمل قيمة جوهرية (Witt, 1998: 668) .

٦. **الحوافز** : تتمثل الحوافز والدوافع بتقديم زيادة في المدفوعات والترقية والثناء واية منفعة اخرى مقدمة إلى المرؤوسين من اجل التأثير في سلوكهم والسيطرة عليه، واهم التحديات التي تواجه المدراء في هذا الجانب هي عندما تكون قابلياتهم على منح المكافآت الملموسة محدودة (Jones & George,2008:431).

٧. **اجراءات صنع القرار واتخاذ** : يمثل التسييس احدى الاتجاهات لاتخاذ القرار ضمن المجموعة وتتمحور هذه العمليات حول مدى قدرة المدراء على التأثير، مثل تحقيق التآلف بين المشاركين والتأثير والاقناع وغالباً ما ينظر إلى استخدام السلوكيات السياسية بنظرة سلبية، ولكنها وسيلة مفيدة للوصول إلى حلول للكثير من المشكلات وذلك عندما تتعارض المصالح (Witt, 1992: 2).

المحور الثاني : القدرات المنظمة

اولاً : المفهوم والتعريف : تزايد في السنوات الأخيرة الاهتمام بموضوع القدرات المنظمة لعلاقتها بتفوق وتقدم المنظمات، ونظراً للغموض الذي يعتري مفهوم القدرات المنظمة إلى حد ما ، إذ ان الافتراض الاساس لمفهوم القدرات يتمثل بتلك المنظمات التي لديها طرائق مميزة لعمل الاشياء أو التعامل مع مختلف المشكلات المنظمة التي تظهر بوصفها مصدر قوة للمنظمة واستمراريتها(Dosi, Faillo & Marengo, 2008: 1172)، وبذلك نعدّ القدرات نتيجة الاستخدام الجيد لموردٍ أو موارد متعددة، فمثلاً قد يكون لدى المنظمة موارد بشرية على مستوى عال من الكفاءة والمعرفة باستخدام هذه الموارد وتدعيمها بالموارد المالية والإدارية، فسيكون لدينا بالنتيجة قدرة على تطوير المنتجات. وعلى العكس من ذلك قد يكون لدينا موارد بشرية ولكن ليس لدينا القدرة على تطوير المنتجات بسبب عدم استغلالها على نحو جيد وعدم تدعيمها بموارد أخرى (محمد، ٢٠٠٨: ٣٧)، وتناول مصطلح القدرات الدور الرئيس والمهم الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية في دمج الموارد وتكييفها وصياغتها والمهارات المنظمة الداخلية والخارجية من أجل تلبية ما تفرضه البيئة المتغيرة على المنظمة (المعاضدي ٢٠٠١: ٢١)، ومن تعاريف القدرات المنظمة هي خبرات الافراد العاملين التي تتكامل مع الموارد المادية والراسمالية والتكنولوجيا والموارد الاخرى في المنظمة (Grant, 2008: 137) ، والخبرات والمهارات والسمات والموارد الداخلية المتراكمة عبر الزمن وتمنح المنظمة القوة على تعزيز ميزتها التنافسية، كما تساعدها في تشخيص جوانب الضعف التي تعاني منها (المعاضدي وأحمد ، ٢٠٠٥: ٣٤).

ثانياً: أهمية القدرات المنظمة: تتركز أهمية القدرات المنظمة في مدى مساهمتها في تطوير المنظمة وتمييزها في الأداء وتحقيق الأهداف المرسومة، إذ تسعى المنظمات إلى بناء قدرات تنظيمية في مجالات مختلفة، وتسعى إلى استحضار هذه القدرات دائماً بوسائل متعددة من أجل خدمة المنظمة والأفراد العاملين فيها. من هنا نلاحظ أهمية القدرات المنظمة للمنظمة ككل ولأفرادها،

فالأفراد وعبر امتلاكهم قدرات فردية مثل المهارات المتنوعة أو القدرات الشخصية مثل سلوكيات التأثير المتنوعة التي يتميزون بها ولاسيما المديرون في المنظمة، واستخدامها على نحو صحيح يؤدي إلى استحضر قدرات لم تكن حاضرة لديهم ، من هنا تأتي أهمية القدرات على أنجاز أفضل الأعمال والسلوكيات المرغوبة داخل المنظمة بما يؤدي إلى التقدم والاستمرار والنمو (Dosi, Faillo & Marengo, 2008: 1169). وان ما يجب ملاحظته ان أهمية القدرات تأتي من أهمية الموارد التي تمتلكها المنظمة، إذ لا تتكون القدرات من الفراغ ، ولابد من توافر بنى تحتية مساعدة على تكوينها، ألا وهي الموارد، اذ لا يمكن بناء قدرات المنظمة الا بتوافر موارد جيدة مكافئة لها تؤهلها للتطور والنمو، فوجود الموارد الجيدة داخل المنظمة يعدّ عنصراً مهماً في بناء تلك القدرات التنظيمية (Ulrick & Lake, 1991: 82)

ثالثاً: خصائص القدرات التنظيمية : تتخذ القدرات التنظيمية أشكالاً ومستويات مختلفة في النشاط المنظمي، وبموجب ذلك يمكن تمييز مجموعة خصائص للقدرات التنظيمية استناداً إلى وجهة النظر المفاهيمية، وعلى النحو الآتي (Schreyog, et. al., 2007, 33) و (Georg & Martina, 2007, 915):

- ١. حل المشكلات والتعقيدات :** تعدّ القدرات تصور في سياق حل المشكلات التنظيمية الجماعية، على افتراض أن المنظمات قادرة على حل المشكلات الطارئة بفعالية، عليه لا توصف القدرة بأنها مهارات بارزة مالم توفر امكانية حل المشكلات الاستثنائية، وفي أغلب مشكلات المهام والمهارات الاستثنائية تبرز حالة التعقيد .
 - ٢. الممارسة والنجاح :** تتصف القدرات بقربها من الفعل ولا يمكن من ناحية المفهوم فصلها عن الفعل أو الممارسة، وتضمين القدرات التنظيمية في الممارسة أو الفعل في الوقت نفسه تعني أن القدرة أكثر من المعرفة الصريحة، اذ أنها تغطي أبعاد أكثر من العمل (العاطفة، المعرفة الضمنية، المعرفة البدنية) .
 - ٣. الموثوقية والوقت :** يجب في الحد الأدنى، ومن أجل وصف عناصر القدرة أن تعمل على نحو موثوق ، فالقدرات التي تمثل نمطا موثوقا هي بنية حل المشكلات وتتألف من مجموعة معقدة من الروابط المقبولة أو القواعد الموحدة، وبتعبير آخر هي مجموعة نشاطات حل المشكلات التي لا تسمى قدرات مالم تبرهن على كونها ناجحة في مواقف متنوعة وأن المنظمة قادرة على انتاجها، اذ أنها نتيجة لقدرة المنظمة على تحويل الجهد العرضي عن طريق التعاون الناجح إلى نمط موثوق لحل المشكلات بما يكسبها أهمية حاسمة .
- ومن وجهة نظر كفاءة العمليات يشير (Dave & Dale, 1991: 83) إلى أن للقدرات التنظيمية الخصائص الآتية:

١. تركز على العمليات والأنظمة الداخلية لتلبية حاجات الزبون.

٢. تكوّن كفاءة خاصة بالمنظمة توفر لها مزايا تنافسية لكونها فريدة.

٣. تضمن توجيه جهود الموظفين ومهاراتهم نحو تنفيذ استراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها

رابعاً: **أنواع القدرات المنظمة** : تتباين القدرات المنظمة من منظمة لأخرى، إذ ترغب المنظمات دائماً أن تكون مختلفة عن المنظمات المنافسة من أجل تقديم منتجات تتميز على أساس قدرات المنظمة، والمنظمات المتميزة هي فقط تسعى إلى بناء قدرات منظمة لرغبتها في تطوير قدراتها في كافة المجالات وكل منظمة تهتم بتنمية قدرات منظمة معينة بحسب حاجتها وبحسب التحديات القائمة في بيئتها، لذا توجد أنواع متعددة من القدرات المنظمة، ويبين الجدول (٣) ما توصل اليه الباحثين في هذا المجال .

الجدول (٣) أنواع القدرات المنظمة وفق نظر مطلقها

المصدر	أساس التقسيم	أنواع القدرات المنظمة
Hauknes, 2000: 43	القدرات التي تمتلك العديد من جوانب التأثير على جهود الابداع	القدرة الانتقائية أو الإستراتيجية، والقدرات التكاملية، والقدرات التقنية والوظيفية، وقدرات أدراك خصائص السوق والطلب ، والقدرة على التعلم والأستيعاب
Daft, 2004: 11 Ulrich,&Lake,1991: 3 Chandler, 1992 : 69 Ulrich & Lake,1991: 6 Oglivie, 2007: 221 Jain 1993: 64	بالاعتماد على أهم القدرات التي تتمتع بها منظمات الأعمال	القدرة التسويقية، والقدرات الإدارية، قدرات تقانة المعلومات والاتصالات ، والقدرات المالية، وقدرات الموارد البشرية، وقدرات الإمداد (التجهيز)
Australian State of the Service, 2010, 290	تقسيم القدرات حسب وجهة نظر المركز الاسترالي للخدمة	قدرة القيادة ،قدرة الأبداع، قدرة تطوير السياسة ، قدرة التخطيط الاستراتيجي، قدرة إدارة التغيير، قدرة إدارة الأداء ، قدرة إدارة المخاطر
Allison &Javorka, 2014: 99	على أساس القدرات المنظمة للجامعة الريادية	قدرات التسويق، قدرات المشاركة، قدرات التعلم التنظيمي، قدرات برامج الدعم، القدرات المالية ، قدرات التقييم، قدرات الشبكات
Schienstock, 2009 : 12-13	على اساس القدرات المعرفية في المنظمة	القدرة على ابتكار المعرفة، القدرة على اكتساب المعرفة، القدرة على نشر المعرفة، قدرة تطبيقات المعرفة، القدرة على التعلم الشامل

الجدول من إعداد الباحثين بالأعتماد على المصادر أعلاه

يتضح من الجدول انف الذكر تباين في تصنيف القدرات المنظمة بين الباحثين مما انعكس على تعددية انواعها وذلك بسبب طبيعة الدراسات التي تناولتها وتوجهات الباحثين، الا ان ذلك لا يمنع وجود نوع من الاتفاق على عدد من هذه القدرات الضرورية والمطلوب توافرها في معظم المنظمات الناجحة لتحقيق اهدافها وعلى نحو قادنا إلى اعتمادها في البحث الحالي وكونها

تتماشى مع طبيعته وتمثلت بـ (القدرات المعرفية ، قدرات تقانة المعلومات ، القدرات الابداعية ، وقدرات التعلم التنظيمي) .

المبحث الثالث : الجانب الميداني (اختبار علاقات الارتباط والاثـر)

المحور الاول : تحليل علاقات الارتباط بين ابعاد التسييس التنظيمي(مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظمة ويعبر عن اختبار الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد التسييس التنظيمي(مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول (٤) يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد التسييس التنظيمي(مجتمعة) والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.83) وعند مستوى معنوية (0.05) . كما تنص معطيات الجدول(٤) عن وجود علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد التسييس التنظيمي(منفردة) والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، اذ بلغت قيم معامل الارتباط (0.53, 0.64, 0.77, 0.64, 0.80, 0.66, 0.65) على التوالي لابعاد (القوة والنفوذ، المهارة السياسية، مواضع السيطرة تحمل المخاطرة، الاهداف التنظيمية، التحفيز، اجراءات صنع القرار واتخاذها) وعند مستوى معنوية (0.05)، فضلا عن وجود علاقات ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد التسييس التنظيمي(منفردة) وكل نوع من القدرات التنظيمية . وتشير نتائج تحليل علاقات الارتباط انفة الذكر بين ابعاد التسييس التنظيمي(مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة إلى قدرة هذه الابعاد(مجتمعة ومنفردة) في تفسير القدرات المنظمة والتنبؤ بها، وعلى نحو يمكننا من قبول الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد التسييس التنظيمي(مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة .

الجدول (٤) نتائج علاقات الارتباط بين التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة

المؤشر الكلي	القدرات المنظمة				المتغير المعتمد	المتغير المستقل
	قدرات التعلم التنظيمي	القدرات الابداعية	قدرات تقانة المعلومات والاتصالات	القدرات المعرفية		
0.53*	0.47*	0.46*	0.43*	0.56*	القوة والنفوذ	التسييس التنظيمي
0.64*	0.58*	0.60*	0.43*	0.68*	المهارة السياسية	
0.77*	0.75*	0.73*	0.55*	0.74*	مواضع السيطرة	
0.64*	0.55*	0.62*	0.52*	0.61*	تحمل المخاطرة	

0.80*	0.75*	0.76*	0.60*	0.78*	الاهداف التنظيمية
0.66*	0.47*	0.64*	0.50*	0.76*	التحفيز
0.65*	0.50*	0.62*	0.47*	0.76*	إجراءات صنع القرار واتخاذ
0.83*	0.72*	0.79*	0.62*	0.87*	المؤشر الكلي

من إعداد الباحثين في ضوء نتائج البرمجية spss *P ≤ 0.0 n=75

المحور الثاني: تحليل علاقات تأثير ابعاد التسييس التنظيمي القدرات المنظمة

يعكس مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل المتمثل بأبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) في المتغير المعتمد (القدرات المنظمة) بالجامعة المبحوثة ، وبمتابعة معطيات الجدول (٥) يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) في (القدرات المنظمة)، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث (0.05)، وفسرت هذه الابعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (70%) من الاختلافات الكلية في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (25.13) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.16) عند درجتي حرية (67،7) ومستوى معنوية (0.05)، وأن النسبة المتبقية البالغة (30%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج البحث، او قد لا يمكن السيطرة عليها، وكذلك بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.83) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (11.73) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تشير إلى ان التغير في أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.83) من القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، ويعد ما تقدم اشارة إلى ان القدرات المنظمة تستمد مقومات استحضارها من تبني الجامعة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن التسييس التنظيمي. ولتحديد تأثيرات ابعاد التسييس التنظيمي (منفردة) في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، فان معطيات الجدول (٢) تفصح عن وجود تأثير معنوي لكل بعد من الابعاد في القدرات المنظمة وعلى النحو الآتي :

١. تأثير بعد القوة والنفوذ في القدرات المنظمة : تعكس مؤشرات التحليل في الجدول (٥) وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعده القوة والنفوذ في القدرات التنظيمية في الجامعة المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للبحث (0.05)، وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (28%) من الاختلافات في القدرات المنظمة للجامعة المبحوثة وأن النسبة المتبقية والبالغة (72%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج البحث، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (29.05) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي كانت (3.97) عند درجتي حرية (73،1) ومستوى معنوية (0.05)، وبلغت

قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.53) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (5.39) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تعني ان تغيرا مقداره وحدة واحدة في هذا البعد يقود إلى تغير (0.53) من القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، ويعد ما تقدم اشارة إلى وجود تأثير معنوي لهذا البعد للتسييس التنظيمي المتبنى من قبل الجامعة المبحوثة في استحضار القدرات المنظمة، اي ان القدرات المنظمة تستمد مقومات استحضارها من توظيف قيادة الجامعة للقوة التي تمتلكها بفاعلية في تحقيق اهدافها والتعامل العادل مع العاملين ورفع معنوياتهم، فضلا عن استعمالها لتلك القوة في السيطرة على نتائج اعمالها ،وعدها التقرب مع من يمتلكون القوة والنفوذ الخيار الافضل لها وسلوكا اداريا فعالا.

٢. تأثير بعد المهارة السياسية في القدرات المنظمة : يتضح من مؤشرات التحليل في الجدول (٥) وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد المهارة السياسية في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للبحث (0.05)، وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (40%) من الاختلافات في القدرات المنظمة للجامعة المبحوثة وأن النسبة المتبقية والبالغة (60%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج البحث ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (49.81) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي كانت (3.97) عند درجتي حرية (73،1) ومستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.64) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (7.06) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تعني ان تغيرا مقداره وحدة واحدة في هذا البعد يقود إلى تغير (0.64) من القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة ، ويعد ما تقدم اشارة إلى وجود تأثير معنوي لهذا البعد للتسييس التنظيمي المعتمد من قبل الجامعة المبحوثة في استحضار القدرات المنظمة، اي ان امتلاك قيادات الجامعة المبحوثة للمهارة السياسية سوف يسهم في استحضار القدرات المنظمة، عن طريق توظيف قيادة الجامعة المزيد من الوقت والجهد في بناء علاقات العمل مع الافراد العاملين لاسيما المؤثرين منهم ، فضلا عن امتلاكها قوة البديهة والذكاء التي تمكنها من المناورة في التأثير بالآخرين، والمهارات الذاتية التي تمكنها من ادراك وتشخيص الامور والمشكلات في ميدان العمل وايجاد الحلول المناسبة لها.

٣. تأثير مواضع السيطرة في القدرات المنظمة : تصحح مؤشرات التحليل في الجدول (٥) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد مواضع السيطرة في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05)، إذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (59%) من الاختلافات في القدرات المنظمة للجامعة المبحوثة، يدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول، وكذلك تشير قيمة معامل

الانحدار (Beta) إلى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي إلى تغيير في القدرات المنظمة ما نسبته (0.77) للجامعة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة لكل منها مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ، وتعتبر هذه النتائج عن وجود تأثير معنوي لهذا البعد للتسييس التنظيمي من قبل الجامعة المبحوثة في استحضار القدرات المنظمة ، اي ان القدرات المنظمة تستمد مقومات استحضارها في الجامعة المبحوثة من توظيف قيادتها ما يمتلكه من مواضع سيطرة في التأثير بسلوكيات العاملين ، وتشجيع العاملين على التحدث بصراحة حول مختلف الامور مهما كانت حساسة ، وقبولها الافكار التي يقدمها العاملون رغم عدم توافقها مع توجهاتها، فضلا عن امتلاك زمام المبادرة والسيطرة والتفاعل الاجتماعي واعتماد تلك المواضع في تحفيز قدرات العاملين، وامتلاكها لقدرات السيطرة على عملية اتخاذ القرارات وتحديد قواعد اللعبة.

٤. تأثير تحمل المخاطرة في القدرات المنظمة : تكشف معطيات الجدول (٥) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعث تحمل المخاطرة في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للبحث (0.05)، إذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (40%) من الاختلافات في القدرات المنظمة للجامعة المبحوثة ، و يدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة لهما مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول ، وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي إلى تغيير في القدرات التنظيمية ما نسبته (0.64) للجامعة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ، وتؤكد هذه النتائج عن وجود تأثير معنوي لهذا البعد المتبناة من قبل الجامعة المبحوثة في استحضار القدرات المنظمة ، إذ تعتمد عملية استحضار تلك القدرات على مدى ميل قيادات الجامعة المبحوثة نحو تحمل المخاطرة عن طريق البحث المستمر عن المبادرات الجديدة التي تتسم بالمخاطرة وامتلاكها القدرة على تحمل التبعات التي تترتب عن بحثها عن الفرص الجديدة ذات المخاطرة ، فضلا عن تخصيص جزء كبير من وقتها لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة ، وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة لإعطاء فرصة لظهور القدرات الجديدة .

٥. تأثير الاهداف التنظيمية في القدرات المنظمة : تكشف معطيات الجدول (٥) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعث الاهداف التنظيمية في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي للبحث (0.05)، إذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (64%) من الاختلافات في القدرات المنظمة للجامعة المبحوثة ، و يدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة لهما مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta)

إلى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي إلى تغيير في القدرات المنظمة ما نسبته (0.80) للجامعة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، وتؤكد هذه النتائج عن وجود تأثير معنوي لهذا البعد المتبناة من قبل الجامعة المبحوثة في استحضار القدرات المنظمة، إذ تزداد مستوى اسهام الاهداف التنظيمية في استحضار القدرات المنظمة كلما اتسمت الاهداف التي تضعها قيادة الجامعة بالوضوح والشفافية، وتشجيعها للعاملين في المشاركة بوضعها على نحو يحقق التوازن بين اهدافها واهداف العاملين وصولاً إلى تناسب تلك الاهداف مع قابليات العاملين وقدراتهم، وبما يمكنها من تحقيق تنمية القدرات المنظمة وتطويرها.

٦. تأثير التحفيز في القدرات المنظمة : تكشف معطيات الجدول (٥) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعث التحفيز في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للبحث (0.05)، إذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (42%) من الاختلافات في القدرات المنظمة للجامعة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة لهما مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي إلى تغيير في القدرات المنظمة ما نسبته (0.77) للجامعة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (0.05) وتؤكد هذه النتائج عن وجود تأثير معنوي لهذا البعد المتبناة من قبل الجامعة المبحوثة في استحضار القدرات المنظمة، إذ تتمكن الجامعة المبحوثة من استحضار القدرات المنظمة كلما امتلكت نظم للتحفيز يتصف بالموضوعية والعدالة، وعندما تكون الحوافز والرواتب المقدمة للعاملين مرضية وتتناسب مع المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها، وعلى نحو تمكنها من التأثير في سلوكياتهم وتحفيزهم، فضلاً عن الدعم والتقدير الذي يتلقاه العاملون من قيادة الجامعة لأدائهم المتميز وبما يعزز قدراتهم الكامنة .

٧. تأثير اجراءات صنع القرار واتخاذها في القدرات المنظمة : تكشف معطيات الجدول (٥) عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعث اجراءات صنع القرار واتخاذها في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى الافتراضي للبحث (0.05)، إذ فسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (42%) من الاختلافات في القدرات المنظمة للجامعة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة لهما مقارنة بالجدولية عند درجات الحرية ومستوى المعنوية المبينة في الجدول، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي إلى تغيير في القدرات المنظمة ما نسبته (0.65) للجامعة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة

مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، وتؤكد هذه النتائج عن وجود تأثير معنوي لهذا البعد المتنبأ من قبل الجامعة المبحوثة في استحضار القدرات المنظمة، أي أن تلك القدرات تستمد مقومات استحضارها من امتلاك قيادة الجامعة قواعد ومعايير حاكمة تجعل القرارات موضوعية ومؤثرة، واليات نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، واعتمادها أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات، فضلاً عن تبني قيادة الجامعة مبدأ التشاور قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها، وتشجيعها العاملين بالتعبير عن أفكارهم وآراءهم حتى وإن كانت مخالفة لتوجهاتها وبما يحقق دمج أفكار العاملين مع أفكارها للوصول إلى قرارات مرضية.

أعتماداً على ما تقدم من نتائج التحليل التي أكدت على وجود تأثير معنوي لأبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) في القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية وتحققها.

الجدول (٥) تأثير التسييس التنظيمي في القدرات المنظمة

القدرات المنظمة								المتغير المعتمد
d.f	F		R ²	Sig	T		B	معطيات التحليل المتغيرات المستقلة
	الجدولية	المحسوبة			الجدولية	المحسوبة		
٧.٦٧	2.16	25.13*	0.70	0.000	1.66	11.73	0.83	التسييس التنظيمي (مؤشر كلي)
١.٧٣	3.97	29.05*	0.28	0.000	1.66	5.39*	0.53	القوة والنفوذ
١.٧٣	3.97	49.81*	0.40	0.000	1.66	7.06*	0.64	المهارة السياسية
١.٧٣	3.97	106.89	0.59	0.000	1.66	10.34*	0.77	مواضع السيطرة
١.٧٣	3.97	49.53*	0.40	0.000	1.66	7.04*	0.64	تحمل المخاطرة
١.٧٣	3.97	130.05*	0.64	0.000	1.66	11.40*	0.80	الأهداف التنظيمية
١.٧٣	3.97	55.45*	0.42	0.000	1.66	7.42	0.66	التحفيز
١.٧٣	3.97	53.45*	0.42	0.000	1.66	7.31*	0.64	إجراءات صنع القرار واتخاذها

P* ≤ ٠.٠٥

N = 75

الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج البرمجة SPSS

المبحث الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

أولاً . الاستنتاجات :توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات التي يمكن عرضها على النحو الآتي :

١. يعد التسييس التنظيمي من المواضيع القديمة الحديثة، إذ على الرغم من قدم تناوله في الدراسات الأجنبية إلا أن الدراسات العربية والمحلية خاصة تناولته حديثاً، وذلك إما بشكل منفرد لمعرفة وجوده في المنظمات أو دراسة علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الصراع التنظيمي، والقيادة الادارية، والالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية، وعلى نحو يؤثر وجود تأثيرات إيجابية وسلبية للتسييس التنظيمي في مستوى المنظمات والافراد سلوكاً وبناءً.
٢. يتطلب تطبيق التسييس التنظيمي تحديد نوع النشاطات المسيسة وأي منها يستلزم توافرها، وزيادتها، وتقليلها، وحذفها أو (إلغاءها).
٣. يعد مفهوم القدرات المنظمة من المفاهيم الإدارية المهمة التي يطرح ذاته في مجال الأعمال، فقد باتت القدرات المنظمة موجوداً استراتيجياً لمنظمات الأعمال والتي تحقق لها ميزة تنافسية بالغة الأهمية ولا سيما للمنظمات التي تواجه عدداً من التحديات والصعوبات الناجمة عن التغيرات السريعة في بيئة غير مؤكدة وشديدة التعقيد.
٤. وجود اقتران بين متغيري التسييس التنظيمي والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة بدلالة ابعادهما المعتمدة في الدراسة الحالية على مستوى المؤشرات الكلية. وامتلاك بعدي(الأهداف التنظيمية ومواقع السيطرة) اعلى قيم الاقتران مع القدرات المنظمة ، فيما حققت الابعاد المتمثلة ب(المهارة السياسية، اجراءات صنع القرار واتخاذها، تحمل المخاطرة) قيم متقاربة، وامتلاك بعد(القوة والنفوذ) اقل قيمة اقتران قياسا بالأبعاد الأخرى.
٥. وجود تناسب بين ابعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة) وكل نوع من أنواع القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، وحققت تلك الابعاد اعلى قيمة تناسب مع القدرات المعرفية، وقيم متقاربة مع نوعي (القدرات الابداعية والتعلم التنظيمي)، وكانت اقل قيمة تناسب مع قدرات تقانة المعلومات والاتصالات.
٦. وجود تناسب بين كل بعد من ابعاد التسييس التنظيمي (منفردة) المتنبئة من قبل قيادات الجامعة المبحوثة وكل قدرة من قدراتها المنظمة (منفردة).
٧. تستمد القدرات المنظمة مقومات استحضرها من ابعاد التسييس التنظيمي(مجتمعة) المتنبئة من قبل قيادات الجامعة المبحوثة، إذ ان امتلاك هذه القيادات للأبعاد المعبرة عن التسييس التنظيمي يساهم في استحضر القدرات المنظمة.

٨. أسهم كل بعد من ابعاد التسييس التنظيمي في استحضر القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، وجاءت اعلى اسهامات التأثير من بعدي(الأهداف التنظيمية ومواقع السيطرة)، فيما كانت اسهامات تأثير ابعاد (المهارة السياسية، إجراءات صنع القرار واتخاذ، تحمل المخاطرة) متقاربة، وامتلك بعد (القوة والنفوذ) اقل نسبة تأثير قياسا بالأبعاد الأخرى.
- ثانياً. المقترحات : في ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها البحث يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي تهدف إلى اغناء واقع حال الجامعة المبحوثة خاصة والجامعات عامة قدر تعلق الامر بالتسييس التنظيمي والقدرات المنظمة وكما يأتي:
١. السعي لاستحضار القدرات المنظمة كونها تمثل موجودا استراتيجيا للجامعة وتحقق لها ميزة تنافسية وتمكنها من البقاء والاستمرار بخاصة في ظل بيئة غير مؤكدة وشديدة التعقيد والتنافس.
٢. تعزيز توظيف القوة والنفوذ من قبل قيادات الجامعة المبحوثة، والاستفادة من الاثار الايجابية ومحاولة تجنب الاثار السلبية التي من الممكن ان تفرزها السلوكيات المترتبة على هذا التوظيف، وذلك عن طريق سيطرة قيادة الجامعة على نتائج اعمالها باعتماد قوة التأثير التي تمتلكها والتقرب من الذين يمتلكون القوة والنفوذ والاستفادة منهم لاسيما امتلاكهم السيطرة على الآخرين، فضلا عن توظيف نفوذها في التعامل العادل مع العاملين ورفع معنوياتهم والتأكيد على ملاحظة المجموعات من ذوي النفوذ الذين يصعب تعامل الآخرين معهم .
٣. تفعيل الاهتمام ببعد المهارة السياسية عن طريق تعزيز قيادة الجامعة عملية توظيف المزيد من الوقت والجهد في بناء علاقات العمل مع الآخرين، فضلا عن توظيف علاقاتها مع الأفراد المؤثرين في العمل والتعامل الايجابي معهم لتحقيق أهدافها، وايلاء اهتمام أكبر بضرورة امتلاك قيادة الجامعة الذكاء السياسي مما يمكنها من المناورة في التأثير على الآخرين وتمييز الاشياء الصحيحة، وتمكينها في تشخيص المشكلات ومعالجتها في ميدان العمل.
٤. توظيف قيادة الجامعة ما تمتلكه من مواقع السيطرة في التأثير بسلوكيات العاملين، واعتمادها لتلك المواضيع في تحفيز قدرات العاملين، فضلا عن التوجه بجدية أكبر نحو تشجيع عاملها على التحدث بصراحة حول مختلف الأمور مهما كانت حساسة وطرح الافكار الجديدة حتى لو كانت مخالفة لآراء قياداتهم وعدم كبت تلك الافكار، وميلها نحو قبول الأفكار التي يقدمها العاملون رغم عدم توافقها مع توجهاتها، وضرورة امتلاك قيادة الجامعة زمام المبادرة والسيطرة على التفاعل الاجتماعي داخل الجامعة.
٥. السعي الجاد نحو تحمل المخاطرة المحسوبة عن طريق البحث المستمر لقيادة الجامعة عن المبادرات الجديدة التي تتسم بالمخاطرة، وتعزيز التشجيع المقدم من قبل قيادة الجامعة المبحوثة إلى العاملين على تحمل المخاطرة لمنحهم فرص اظهار قدرات جديدة، وتخصيص

- جزء كبير من وقتها لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية، فضلا عن تشجيعهم على الاجتهاد والابداع في اداء الاعمال المناطة بهم ونبذ الخوف الذي يعترتهم من ابتكار طرق عمل جديدة، وعدم التسلم بعمل ما يطلب منهم فقط دون ان يخاطروا، وضرورة امتلاك قيادة الجامعة القدرة على تحمل التبعات التي تترتب عن بحثها عن الفرص الجديدة ذات المخاطرة.
٦. الاهتمام بشكل أكبر بالأهداف التنظيمية عن طريق وضع اهداف تتسم بالوضوح والشفافية وتتناسب مع قابليات العاملين وقدراتهم وبما يضمن تنمية القدرات المنظمة وتطويرها، فضلا عن تشجيع قيادة الجامعة على اشراك العاملين في تحديد الأهداف بما يحقق التوازن بين اهدافها العامة واهداف العاملين. وضرورة امتلاك اليات فعالة في تحقيقها.
٧. تفعيل نظام التحفيز المعتمد في الجامعة وبخاصة الترقيات والمكافآت لدورها المهم في تشجيع العاملين، وذلك عن طريق منحهم مكافئات مرضية والعمل على منحها حسب النظام لمن يستحقها وبكل شفافية مما يساعد على التأثير في سلوكياتهم وتحفيزها، فضلا عن دعم الاداء المتميز للعاملين بما يعزز وينمي قدراتهم الكامنة.
٨. تبني اجراءات لصنع القرارات واتخاذها عن طريق تعزيز اعتماد قيادة الجامعة على أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات المتخذة، وامتلاكها آليات نقل معلومات مناسبة لاتخاذ القرار، ووجود قواعد ومعايير حاكمة تجعل القرارات موضوعية ومؤثرة في الجامعة وضرورة محاربة استخدام البعض لنفوذهم في تحويل القرارات لتكون في صالحهم، والتحقق بان القرارات تسير لتحقيق اهداف الجامعة فحسب دون النظر إلى اعتبارات المصالح الشخصية لفرد او مجموعة معينة ممن يتجاهلون مصالح الجامعة والمصالح المشروعة للآخرين ، فضلا عن لجوء قيادة الجامعة إلى التشاور مع عاملها قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها واثارها، ودمج افكارهم مع افكارها للوصول إلى قرارات مرضية.
٩. تعزيز جهود الجامعة في استحضار القدرات المعرفية عن طريق توليد خيارات متنوعة تمكنها من مواكبة التطور المعرفي في مجال عملها، وتبني طرق جديدة تمكنها من الوصول إلى المعرفة والأفكار الجديدة، والعمل على توظيف عمليات ادارة المعرفة (توليد المعرفة، اكتسابها، خزنها، توزيعها، المشاركة بها) في تعزيز قدراتها المعرفية، فضلا عن توظيف امكانياتها في تطوير تلك القدرات باشتراك العاملين في الدورات التي تزيد من قدراتهم المعرفية وسعيها في استقطاب الافراد الذين يمتلكون قدرات معرفية عالية.
١٠. اهتمام قيادة الجامعة بالمبحوثة وحرصها على امتلاك القدرات الابداعية عن طريق تهيئة البيئة الداعمة للابداع باعتماد نظم توظيف تشجع فرص الحصول على كفاءات ابداعية والدخول في مجالات جديدة، وضرورة تعزيز دعم قيادة الجامعة للنتائج الابداعية

- التي يقدمها العاملين وتشجيعهم على التفكير الابداعي لاكتشاف حقائق جديدة، والعمل باستمرار على تذليل الصعوبات التي تواجه امتلاك القدرات الابداعية.
١١. إيلاء اهتمام أكبر بقدرات التعلم التنظيمي بتوفير بيئة تنظيمية تدعم وتدرك أهمية التعلم التنظيمي والعمل على تبني رؤية المنظمة المتعلمة، وتشجيع العاملين على استيعاب واستخدام التقنيات الحديثة لتعزيز وتطوير قدرات التعلم التنظيمي وبما يمكنهم من أداء أعمالهم بطرق جديدة مختلفة عما اعتادوا عليه، فضلا عن اعتماد قيادة الجامعة وتشجيعها للعمل الفرقي في انجاز الاعمال، وضرورة توظيف خبراتها (تجاربها) السابقة في معالجة المشاكل التي تواجهها.
١٢. ضرورة اللجوء إلى تحديث تقانة المعلومات والاتصالات وتطويرها باستمرار للتكيف مع التغيرات البيئية، والعمل على استحضار تقنيات معلومات واتصالات حديثة تمكن العاملين من توفير المعلومات المطلوبة لأداء أعمالهم بشكل صحيح، وان تجتهد قيادة الجامعة في امتلاكها شبكات اتصال متطورة يمكنها من الوصول إلى مصادر البيانات والمعلومات، فضلا عن توفير موارد بشرية مؤهلة للتعامل مع تقانة المعلومات والاتصالات بما فيها أنظمة التشغيل والبرامج التطبيقية الحديثة وتحفيزهم باشتراكهم في دورات تخصصية تعزز من قدراتهم في مجال هذه التقانة.
١٣. على الرغم من التوصل إلى نقاط اتفاق وافتراق لهذا البحث الا ان الموضوع بحاجة إلى المزيد من الدراسات الميدانية المتعمقة للباحثين في إطار الدراسات المستقبلية، لذا نوصي بدراسة تأثير التسييس التنظيمي في (التغيير التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الولاء الوظيفي او الانتماء التنظيمي)، ودور التسييس التنظيمي في تحقيق (العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، الأداء المتميز).

المصادر

أ . الاطاريح والرسائل الجامعية

١. الراجحي ، هاني بن ناصر، ٢٠٠٨ ، التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وادارتها ، اطروحة دكتوراه ، قسم العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
٢. المعاضيدي، معن وعدالله، ٢٠٠١، تعزيز القدرات الإستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية لعينة من منشآت الأعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعةالموصل، العراق .

ب . البحوث والدوريات والمؤتمرات

١. سموعي، رفاء فرج، ٢٠١٤، تحليل عوامل لباقة السلوك وتأثيره في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنزمية، بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة للمقاولات الانشائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٠)، العدد (٧٦)، العراق .
 ٢. شريف، أثير أنور، وسعيد، هديل كاظم، ٢٠١١، دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي، دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الانبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٤)، العدد (٧) .
 ٣. المعاضيدي ، معن وعداالله وأحمد ، ميسر إبراهيم ، ٢٠٠٥ ، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٢٧) ، العدد (٧٧) ، الموصل ،العراق .
- ت . الانترنت

١. محمد،سامح،٢٠٠٨،التخطيط الاستراتيجي، موقع الادارة والهندسة الصناعية [/http://samehar.wordpress.com](http://samehar.wordpress.com) .

A. Thesis & Dissertation

1. Aronow, Julie, A., 2004 , "The Impact of Organizational Politics on the Work of the Internal Human Resource Professional" A Research Paper Submitted in partial fulfillment of the requirements for master of Science Degree in Training and Development to the Graduate College, University of Wisconsin – stout .
2. Rosen, Christopher, c., 2006 "Politics, Stress and Exchange Perception: a Dual Process Model relating Organizational Politics. to employee Outcomes" A Dissertation Presented to the Graduate faculty of the , University of Akron , in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor philosophy.
3. Schienstock, G., 2009, Organizational Capabilities: some reflections on the concept. IAREG Working Paper 1.2.c, University of Tampere Research Unit forTechnology, Science and Innovation

B. Articles & Researches

1. Ahearn, M.C., El-Osta, H.S., A.K. Mishra, 2004, Labour supply by farm operators under " decoupled" farm program payments , Review of Economics of the Household, Vol. 2,
2. Allison, R., & Javorka, Z., 2014, The Entrepreneurial Higher Education Institution: A Review of the Concept and Its Relevance Today – the Further Development of the Innovate . A Techno polis report.

3. Australian Public Service, 2010, "Effective Leadership Diverse Workforce Capable Organizations and Workforce Employee Conditions APS Values, At Bolsa de Valores de Guayaquil, Organization Science, Vol.13, No.5.
4. Bharadwaj, Anandhi S., V. Sambamurthy, & Robert W. Zmud, (1999), ITCapabilities: Theoretical Perspectives and Empirical Operationalization. Paper Presented at 2^{0th} International Conferences on Information Systems, Charlotte, NC.
5. Chandler, A., 1992, Organizational Capability and The Economic History of The Industrial Enterprise, Journal of Economic Perspective, Vol. 6. No.3.
6. Conner, Deondra, S, 2006, "Human Resource Professionals perception of organizational Politics as a function Experience, organizational Size, and perceived Independence" The Journal of Social Psychology, Vol. 146, No. 6.
7. Curtis, S. (2003) Lies, damned lies and organizational politics. Industrial and Commercial Training, Vol. 35, No. 7.
8. Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L., 2008, Organizational, Capabilities patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: an introduction . Organization Studies, 29(8-9).
9. Drory, A., Vigoda-Gadot, E., 2010, Organizational politics and human resource management, Human Resource Management Review, Vol.20
10. Ferris, G. R. and T. R. King (1991). 'Politics in human resources decisions: a walk on the dark side', Organizational Dynamics, Vol. 20 .
- 11-Fedor, D., & Maslyn, J., (2002), Politics and political behavior: Where else do we go from here?. In Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (Eds.), Research in multilevel issues, The many faces of multi-level issues. Oxford: JAI Press/Elsevier Science .
- 12-Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrewe, P.L., Brauer ,C., Douglas , & Lux, S.,2007. Political Skill in Organization, Journal of Management, June.
- 13-Ford, John M., 2002. Organizational Political And Multisource Feed Back , PhD. Dissertation, Louisiana State University, Agricultural and Mechanical College, Department of Psychology, U.S.A.
- 14-Gadot, Eran, "Leadership Style, 2007, Organizational Politics, and Employees performance – An empirical examination of tow competing models" Personnel Review, Vol. 36, No. 5 .

- 15-Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The Experience of Workplace Politics. Academy of Management Journal, VOL. 23, NO. 2 .
- 16-Greenberg J & Baron A.R (2000) "Behavior in Organizations", Prentice Hall, Vol. 8,
- 17-Harris, K. J., *et al.*, 2009, Relationships Between Politics, Supervisor Communication, and Job Outcomes, Journal of Applied Social Psychology, Vol. 39, No.11.
- 18-Hauknes, Johan ,2000, 'Dynamic Innovation Systems: What is the Role of Services?' in M. Boden and I. Miles (eds.), Services and the Knowledge-Based Economy, London and New York.
- 19-Kacmar, K. Carlson, D, 1997, Further validation of the perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation , Journal of Management, Vol.23, No. 5 .
- 20-Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The State of the field, links to related processes, and an agenda for future research.In G. R. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resources management
- 21-Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1980). Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions. Human Relations, VOL. 33,NO. 2 .
- 22-Mayes ,B . and R.Allen .1983 Toward a Definition of Organizational Politics .In R.Allen and L. S (Eds) Organizational Influence Processes. Gelenview, Illinois : Foreman and Company .
- 23-Othman, R., 2008, Organisational Politics: The Role of Justice, Trust and Job Ambiguity, Singapore Management Review, Vol. 30, No.1.
- 24-Porter, L. W., Allen, R. W., & Angel, H. L. (1981). The politics of Upward influence in organizations. Research in Organizational Behavior.
- 25-Rosen,C.C., Levy,P.E. &Hall,R.J., 2006, Perception of Politics in The Context of Feadback Environment , Employee attitude and Job Performance, journal of Applied Psychology ,Vol. 91,No.1
- 26-Schreögg. Georg, & Martine. Kliesch-Eberl, Martine, 2007, How Dynamic Can Organizational Capabilites Be? Tow Ards A Dual-Process Model of Capability Dynamization, Strategic Management Journal
- 27-Seo, M. G. (2003) Over coming emotional barriers, political obstacles, and control imperatives in the action-science approach to individual and

- organizational learning. Academy of Management Learning and Education, VOL. 2 , NO. 1 .
- 28-Ulrich, Dave. and Dale. Lake, 1991, "Organizational Capability: Creating Competitive Advantage." Academy of Management Executive ,Vol. 5, No.1
- 29-Vella, Matthew and Witt, L, A., 2001, "The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the organizational Politics – Job Satisfaction Relationship" The Journal of Social Psychology. Vol. 141, No. 3.
- 30-Vigoda, Eran & Cohen, Aron, 1998, "organizational Politics and Employee Performances: A Review and Theoretical Model" Journal of Management System. Vol. 10, No. 3 .
- 31-Vigoda, Eran, 2000, "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector" Journal of Vocational Behavior, VOL. 57.
- 32-Vigoda-Gadot, E. & Kapun, D., 2005, Perceptions of politics and perceived performance in public and private organisations: a test of one model across two sectors, Policy & Politics, Vol. 33, No.2.
- 33-Vigoda-Gadot, E.,2007, Leadership style, organizational politics, and employees, performance: An empirical examination of two competing models, Personnel Review,Vol. 36, No. 5 .
- 34-Vredenburg, D. & Shea Van-Fossen, R., 2010, Human Nature, Organizational Politics and Human Resource Development, Human Resource Development Review, Vol. 9, No.1.
- 35-Witt, L.A., (1998), Enhancing Organizational Goal Congruence:A Solution to Organizational Politics. Journal of Applied Psychology, VOL. 83, NO. 4.

C. Books

- 1- Burns, T., and Stalker, G.M.,1961, The management of innovation , Tavistock , London .
- 2- Daft, R., 2004, Management, St. Paul: West Publishing Company, New Jersey, USA.
- 3- Grant, Robert M., 2008, Contemporary Strategy Analysis, 6th ed., Black Well Publishing, London, UK.
- 4- Jain, S. C., 1993, Marketing Planning & Strategy, 4th ed., Prentice Hall, Ohio, USA.

- 5- Jones, Gareth R.& George, Jennifer M., 2003, Contemporary Management, (3th Ed), McGraw-Hill/Irwin , Americas , New York, USA.
- 6- Jones, G. R. & George, J. M., 2008, Organizational Behavior, 5th ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A.
- 7- Mintzberg , H., 1983, Power In and Around Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 8- Oglivie, H., 2007, Management Accounting: Financial Strategy, Cima Publishing, Oxford, UK.
- 9- Vigoda – Gadot, E., & Drory, A. (Eds.), 2006, Handbook of Organizational politics Cheltenham : Edward Elgar.

Internet

1. Szoc, Ronald, 2005 , Learns About Power and Politics, Chapter(9), Group and Interpersonal Processes www.ruesch.com and www.westinghouse.com