

## ممارسات السلوك التنظيمي للعاملين اتجاه السلطة بالمنظمة Organizational behavior practices for employees towards the authority of the organization

سبخاوي حنان  
جامعة يحيى فارس المدينة  
h.sebkhaoui@gmail.com

زهام بدر الدين\*  
جامعة يحيى فارس المدينة  
baderzaham1992@gmail.com

تاريخ القبول: 2023/12/30

تاريخ الاستلام: 2023/05/18

### ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحليل وتفسير سوسولوجي للسلوك العمالي في المنظمة تجاه السلطة باعتبار أن السلوك العمالي هو محصلة لمختلف العوامل الفردية والاجتماعية والتنظيمية، ويتأثر بالهيكل الرسمي للمنظمة، الذي يتضمن السلطة التنظيمية التي تتبنى في أغلب الأحيان إستراتيجية تتجسد في اللوائح التنظيمية، والتعليمات، والقواعد والإجراءات العقابية لمنع التجاوزات العمالية، تطبق وفق نسق من المعايير، وهذا ما يشكل ضغوطات بالنسبة للقائمين على انجاز المهام، فيتبنوا سلوك يمكنهم من تجاوز هذه الإكراهات تظهر في شكل سلوكيات إستراتيجية متباينة من عامل لآخر، يستمدّها من المعتقدات والقيم التي كوّنها حول طبيعة الظروف السائدة في المنظمة والرتب الوظيفية الناتجة عن التخصص وتقسيم العمل.  
الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي، السلطة، المنظمة.

### Abstract:

This paper aims at analyzing and sociological interpretation of the workers' behavior in the organization towards the authority, given that the workers' behavior is the outcome of various individual, social and organizational factors, and is affected by the formal structure of the organization, which includes the organizational authority that often adopts a strategy embodied in regulations, instructions, rules and punitive measures to prevent Labor abuses are applied according to a pattern of standards, and this is what constitutes pressures for those in charge of completing the tasks, so they adopt behavior that enables them to overcome these constraints. On specialization and division of labor.

**Key words:** Organizational behavior, power, The organization.

## مقدمة:

كثيرا من الباحثين يرون بأن السلوك التنظيمي يندرج ضمن الدراسات السلوكية باعتبار أنها تسلط الضوء على السلوك الفردي للعمال إلا أن السلوك التنظيمي يندرج في إطار الجماعة ليؤثر فيها أو يتأثر، وذلك ما يفرض حتمية دراسة السلوك التنظيمي برؤية سوسيولوجية تمكننا من تفسير وتحليل حركة دينامية التنظيم من زاوية السلوك التنظيمي للعاملين تجاه السلطة بالمنظمة.

ويعد السلوك التنظيمي للعاملين ظاهرة متجددة ومتكاملة لا تتوقف عن الحركة والتغير من أجل تحقيق التكيف والاندماج المهني في الإطار التنظيمي، إذ يصدر بتأثير مختلف المحددات والعوامل التي بعضها يتعلق بالفرد كفاعل اجتماعي بالمنظمة، وما ترسخ لديه من قيم واتجاهات التي يبني من خلالها مدركاته للظروف المحيطة به في البيئة التنظيمية، كما تتحكم فيه مرجعية القيم الاجتماعية وما تفرزه من التطوع الاجتماعي والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية التي تساهم في بناء وتوجيه السلوك الفردي أو الجماعي في البيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها العامل، ومن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيمات البيروقراطية، وما تحمله من قيم تنظيمية وقواعد وقوانين التي يقرها التنظيم الرسمي والفاعلين في السلطة التنظيمية لضبط العلاقات بين جميع الأفراد بالمنظمة، فالسلطة التنظيمية تسعى دائما إلى تلمين أهداف التنظيم من خلال مجموعة من المبادئ، ذلك ما يتطلب جملة من الممارسات التي تقتضي وجود اللوائح التنظيمية والتعليمات والإجراءات وانطلاقا من هذا يصمم الأفراد العاملين وجماعات العمل بمختلف أصنافها سلوك أو فعل يتماشى مع الأهداف الشخصية للفرد معتمدا في ذلك على المعلومات والخبرة التي اكتسبها من المهام الوظيفية التي يفرضها التخصص وتقسيم العمل و من خلال قراءاته للواقع التنظيمي بالإضافة للعلاقات غير الرسمية بين الأفراد التي يقرها التنظيم غير الرسمي، إذ يتجلى هذا السلوك في استراتيجيات متباينة يجابه من خلالها ضغوطات التنظيم الرسمي، ويكتسب منها سلطة فتصبح السلطة في علاقات تبادلية لتحقيق الأهداف الشخصية في ظل الأهداف العامة للمنظمة بطريقة عقلانية ومن خلال التحليل السابق يمكن طرح التساؤل التالي:

- كيف يتبنى الأفراد تصميم سلوك يمكنهم من تجاوز ضغوطات الفاعلين في السلطة في إطار دينامية التنظيم بالمنظمة؟ للإجابة على هذا السؤال يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يتشكل سلوك الفرد والجماعة في المنظمة؟

- ماهي دينامية التنظيم بالمنظمة؟
- ماهي الممارسات التي تصدر من العمال تجاه أنماط السلطة بالمنظمة؟

## أولاً: مفاهيم الدراسة

### 1 مفهوم السلوك التنظيمي:

يعتبر السلوك التنظيمي في المنظمة مجموعة الأفعال وأنواع الأداء، التي يقوم بها العاملين والرؤساء في مواقف وأوضاع تنظيمية مختلفة من خلال مهامهم الرئيسية، ويتأثر السلوك التنظيمي بخصائص النسق الخارجي والداخلي بما فيها جماعات العمل وبيئة العمل.<sup>1</sup> ويعرف أيضاً على أنه تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة، والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة والهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية.<sup>2</sup> السلوك التنظيمي هو السلوك الناتج عن العلاقات التفاعلية بين أعضاء الجماعة، تتم بناءاً على علاقة اجتماعية يقودها و يوطرها نسق ثقافي مشترك، ووليد العلاقة التفاعلية المباشرة وتكون سابقة لوجود الفرد، أو خارجة عن إرادته، إذ أن الأنماط الثقافية تعطي للأفراد أنماط سلوكية تجعلهم يفهمون بعضهم البعض من خلال انتمائهم لنفس الوعاء الثقافي، مما يزيد استقرار وتوازن النسق الثقافي.<sup>3</sup>

وهذا ما يضيفي أن السلوك التنظيمي هو مجموع السلوكيات والتصرفات والأفعال، سواء كانت إيجابية، أو سلبية التي تصدر من الأفراد العاملين نتيجة التفاعل مع بعضهم البعض والتأثير المتبادل بين البيئة التنظيمية وما تحتويه من مكونات والبيئة الخارجية، إذ يمكن للسلوك التنظيمي أن يتجلى في مختلف العمليات الاجتماعية بالمنظمة، كالصراع والتنافس والتحالف والتعاون، أو التضامن.

### 2 مفهوم المنظمة:

تعرف المنظمة على أنها كيان اقتصادي واجتماعي وسياسي، تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار محدد لانجاز المهام، وتحقيق أهداف محددة ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن المنظمة تتكون من: مجموعة موارد مالية ومادية ومعلوماتية وبشرية، ولكل أهداف معينة ومحددة ومهام ذات علاقة، وبالتالي فهي إطار يعمل في ظله مجموعة الأفراد وفرق العمل، ويمثل التصميم الإطار العام لجميع التحركات في بيئة العمل.<sup>4</sup> فالمنظمة وحدة اجتماعية تتكون من التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات، وما تصدره من عمليات وفعاليات، ومن هذا المفهوم تظهر الأبعاد التي تشكل منها المنظمة فيما يلي:

مجموعات سلوكية تحدد العلاقات داخل المنظمة وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها من خلال توضيح الأدوار وتحديد السلوكيات المرغوبة، والفعل الاجتماعي الناتج من المشتركين في التنظيم والعلاقات الترابطية النمطية والهيكل التنظيمي.<sup>5</sup>

وتعد المنظمة بناء اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد موزعين على أقسام ووحدات يشتغلون تحت سلطة رسمية، أي تربطهم علاقات عمل رسمية وتقتضي وجود علاقات غير رسمية بين مختلف الأجزاء المشكلة لها، إذ تهدف إلى تحقيق أهداف محددة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.

### 3 مفهوم السلطة:

هي القدرة على صنع القرارات التي تواجه نشاطات الآخرين، وهي تمثل العلاقة بين فردين أحدهما المشرف الذي يصنع القرار ويتوقع قبولها من التابع والتابع هو الذي يتوقع مثل هذه القرارات ويتحدد نشاطه بناء عليها وحدث مثل هذا السلوك من قبل الطرفين يعني لوجود علاقات سلطة بين الأفراد.<sup>6</sup>

وهي الحق القانوني والرسمي في التأثير على الآخرين من خلال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات بينما فيها الجزاء والعقاب، و يتم التعامل مع السلطة بناء على الطاعة الاختيارية. أو هي القدرة على ضبط وتحديد سلوك الأعضاء ضمن قوانين التنظيم و توجيهها نحو أهدافه.<sup>7</sup> وعليه فالسلطة هي حق منصوص عليه قانونيا يهدف إلى اتخاذ جملة من القرارات والتوجيهات والأوامر تكون معلنة في اللوائح التنظيمية، التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في التنظيم انطلاقا من تحديد المهام وضبط الواجبات اتجاهها.

## ثانيا: ممارسات السلوك التنظيمي في المنظمة:

### 1 سلوك الفرد في المنظمة:

يصدر سلوك الفرد في المنظمة نتيجة التأثير المتبادل بين مجموعة من المثيرات التي تتداخل في بناء شخصية الفرد العامل، حيث اكتسبها من التنشئة الاجتماعية التي مر بها ومن الخبرات التي اكتسبها من التعلم في المحيط الاجتماعي وعليه فسلوك الفرد في المنظمة ينتج وفق مجموعة من المحددات الفردية التي تتمثل فيما يلي :

- الاتجاهات: تلعب الاتجاهات دور أساسي في توجيه سلوك الفرد في المنظمة، فهو عبارة عن وجهة نظر يكونها الفرد للتأقلم مع البيئة المحيطة به، لتنظيم رد فعل أو استجابة التي

يبيدها الفرد تجاه الحوادث المتباينة، ومن جهة أخرى إذا لم يطور الفاعل اتجاهاته يصل إلى مرحلة الجمود وتمييط أساليب سلوكية دون تغيير.<sup>8</sup> ومن هذه الاتجاهات التي يكونها الفرد عن المنظمة تساعده على تنظيم الأفكار والمعلومات، من خلال إدراك الموضوعات المختلفة واكتساب معارف جديدة والبحث عن معلومات تمكنه من التكيف مع الظروف السائدة، كما يستخدمها في الدفاع عن ذاته والمصالح الشخصية وأهدافه، خاصة في الحالات التي يسود فيها الصراع وتعرضه لضغوط أثناء أداء الأعمال المكلف بها من حيث علاقته بالآخرين، كما تعمل الاتجاهات على توجيه الفرد اتجاه القيم التي تتفق مع قيمه خاصة القيم التي تعمل على إشباع حاجاته<sup>9</sup>

ويمكن أن تتغير الاتجاهات لدى الأفراد في المنظمة من خلال:<sup>10</sup>

- حصول الفرد على معلومات جديدة عن موضوع الاتجاه.
  - تغيير المعلومات عن موضوع الاتجاه.
  - ظهور حاجات جديدة غير مشبعة، تؤدي إلى التغيير في اتجاهات الأفراد من الإيجابية إلى السلبية، وبالتالي التعارض أو التوافق.
  - تغير في المستوى الفكري والثقافي.
  - تغيير الاتجاهات نتيجة التعرض لضغوط البيئة الخارجية.
- القيم: تعتبر القيم مجموعة المعتقدات الثابتة نسبياً ترسخها الأفراد و يلتزم فيها، ليدرك من خلالها الصواب من الخطأ والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك.<sup>11</sup> ويكتسب الفرد في المنظمة القيم من التعاليم الدينية، حيث تعتبر المصدر الرئيسي لكثير من القيم الإنسانية، فقد جاء الدين الإسلامي بالأسس القيمة التي تحكم ترابط المجتمع الإسلامي بشكل خاص، بالإضافة إلى الخبرة المهنية التي اكتسبها في المنظمة أو من جماعات العمل التي ينتمي إليها، إلا أن هناك تداخل بين المصادر الاجتماعية والمصادر التنظيمية، فالفرد ينصب تفكيره على القيم التي تفرزها جماعة العمل والقيم الخاصة بالمنظمة، التي تكون مرتبطة بالعمل وبظروفه، ولا ينصب تفكيره حول القيم الاجتماعية العامة و مع مرور الزمن تفرز المنظمة عادات وتقاليد خاصة تفرضها على أعضائها، وهذا نتيجة الضغط التي تمارسه على الفرد، من خلال عزله وعدم التعامل معه في مختلف الجلسات واللقاءات سواء كانت رسمية أو غير رسمية بالإضافة إلى عزله عن تيار المعلومات، فيجد الفرد نفسه غريباً في بيئة العمل.<sup>12</sup>

- وتؤثر القيم على سلوك الفرد عندما يصبح عضو بالمنظمة من خلال مجموعة من التوجهات والمفاهيم التي اكتسبها من عمليتين التنشئة الاجتماعية والتنشئة التنظيمية التي تشبع ونشأ فيها فيظهر التأثير فيما يلي:
- تمنح العامل سلطة في اتخاذ قرارات لحل مشكلة ما بالمنظمة يختار البدائل المتاحة التي لا تتعارض مع قيمه.
  - القيم توجه الفرد إلى كيفية التعامل مع كل الفاعلين في التنظيم.
  - قيم الأفراد تؤثر في الإدراك و طريقة التفكير نظرا لاكتسابهم معلومات حول الظروف المحيطة.
  - وجود قيم مشتركة تقوي الدوافع التي توجه سلوك الفاعلين، مما يحقق الأهداف الأكثر انسجاما.<sup>13</sup>

• الإدراك: إن سلوك الفرد في المنظمة موجه من طرف مجموعة من الدوافع لتحقيق الأهداف ولإشباع الحاجات والتخفيف من حدة التوتر وبالتالي يعيد التوازن النفسي، فالفرد تجمع صفات مع الغير في الكثير من الخصائص، لكن لكل فرد طريقة ونمط خاص به في الاستجابة إلى المثيرات التي يواجهها، وتتباين درجة إدراك الأشياء عند الأفراد انطلاقا من وجهة نظره الشخصية، فالفرد يدرك تماما ما يشبع حاجاته ويخفف من الضغوطات.<sup>14</sup>

وفي بعض الأحيان غالبا لا يكون الإدراك دقيقا يؤدي إلى نتائج مهمة في تحليل سلوك المنظمة وإدراكه، وفي الواقع أن كل قرار إداري مثل قرارات التعيين والتسريح العمالي والتعويضات التي تخص أعضاء المنظمة تعتمد على مدركات الفرد الذي يصدر القرار ويطبقه.<sup>15</sup>

وعليه فالسلوك الذي يصدر من الفرد بالمنظمة تجاه موضوع معين هو محصلة مجمل الإدراكات التي تتعلق بظروف العمل والقيم التنظيمية التي تشرب بها، وما تفرزه من منبهات التي تساهم في اكتساب معاني و قدرات يبني من خلالها عملية الإدراك التي تمكنه من تجاوز الضغوطات التي تواجهه في أداء مهامه.

## 2 سلوك الجماعة في المنظمة:

تعتبر الجماعة في التنظيم من المحددات الجماعية للسلوك العمالي انطلاقا من نوع الجماعة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، ويتجلى هذا التأثير في طبيعة الاتصال والتعاون والتنافس والتحالف بين الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك من إما في التوافق أو التعارض بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية والأهداف والمعايير التي تقوم عليها المنظمة.

- كيفية تشكل جماعات العمل: تمر جماعات العمل وفق مراحل متعددة للوصول إلى تحقيق المطالب التي تخصها وهي ما يلي:
  - مرحلة التشكل ومن خلالها يحاول أفراد المجموعة في هذه المرحلة التعرف على بعضهما البعض، حيث يتم التعرف على أنماط سلوك الآخرين وتحديد ما هو مرفوض وما هو مرغوب.<sup>16</sup>
  - بالإضافة إلى كيفية التنسيق بين أعضاء الجماعة والتعاون والعلاقات الوظيفية، مع تحديد الأهداف والمهام المراد القيام بها، وضرورة مراعاة أن هذا الدور يرتبط بالآخرين.<sup>17</sup>
  - ينشأ في هذه المرحلة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، انطلاقاً من المهام التي أفرزها التخصص وتقسيم العمل في المنظمة والتشابه في المعايير والقيم، بالإضافة إلى الحقوق المهدورة التي يسعى العامل إلى استرجاعها، ومن هذا تظهر الجماعة في بداية تشكلها، و يتم توزيع المهام و الأدوار بين أعضائها لتحقيق الأهداف الخاصة بها.
  - مرحلة الصراعات وتشهد هذه المرحلة الصراع بين جماعات العمل نتيجة لا تفاعل بين الأعضاء والجماعات لأن كل فرد يؤدي دوره بصورة منفصلة و أداء مهامه بشكل غير منظم ومتسلسل و الاختلاف في الأهداف والموارد والامتيازات.<sup>18</sup>
  - غالباً ما تضم الجماعة أفراد عاملين مختلفين في المطالب والأهداف التي ترغب في الوصول إليها، فتأخذ الأدوار والاتجاهات منحى مخالف لما تم تأسيسه في البداية، مما يؤدي إلى حدوث الصراع داخل الجماعة نتيجة الاختلاف والتباين في المصالح.
  - مرحلة الأدوار، حيث تتطور جماعة العمل في هذه المرحلة نتيجة اتفاق أعضائها على القواعد الأساسية للعمل، ثم يتم توزيع الأدوار ومن هذا تكون صداقة قوية تشكل هوية الجماعة.
  - مرحلة العمل والأداء في هذه المرحلة يتمكن أعضاء الجماعة من القيام بالمهام وفق خطة عمل محكمة انطلاقاً من الاستراتيجيات المصممة في المراحل السابقة، لتحقيق الأهداف التي تشكلت من أجلها الجماعة.<sup>19</sup>
  - بعد تجاوز الصراعات وإعادة ضبط المهام والاتفاق على الموارد والأهداف وتنظيم عملية الاتصال، يبدأ نشاط الجماعة في تحقيق الأهداف، بتطبيق الإجراءات والقواعد التي وضعتها سابقاً.

تتعدد الجماعات في التنظيم من حيث الدور والأهداف المراد تحقيقها في المنظمة إلى جماعات عمل رسمية وجماعات العمل غير رسمية.

● جماعات العمل الرسمية : يتم إنشاء الجماعات الرسمية بقرار من السلطة التنظيمية في التنظيم باعتبارها الإطار الرسمي الذي يتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة، ومن بين هذه الجماعات ما يلي:

- جماعة خط السلطة (جماعة الأوامر) والتي تتكون من المرؤوسين أو العمال التابعين أو الذين يتصلون بمشرف أو مدير واحد أي يعملون في نفس الوحدة، ويتحدد دور كل فرد فيها طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها في التنظيم.<sup>20</sup>

- جماعة المهمة أو الوظيفة و يتكون أعضاء هذا النوع من نفس الوحدة الوظيفية، ويكون القائد معين بشكل رسمي في المنظمة كرئيس للفريق.<sup>21</sup> حيث تعمل على تزويد جماعة السلطة التنظيمية بمعلومات من خلال إعداد تقارير مباشرة حول طبيعة العمل وكيفية سيرورته.

- جماعة حل المشكلات هي جماعة تنشئها المنظمة، لبلوغ الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها وتوجد بصفة مؤقتة، يمكن حلها بعد فراغها من مهمتها.<sup>22</sup> حيث يتعرض التنظيم بمختلف مستوياته الإدارية لمشكلات يتطلب حلها مثل هذه الفرق من خلال مناقشة المهام والوظائف التي يقوم العمال بها.<sup>23</sup>

ترتكز مهام هذه المجموعة على إيجاد حلول للظواهر التي تؤدي إلى جمود التنظيم كالصراع العمالي ومختلف النزاعات التي تحدث بين الأفراد العاملين من أجل الوصول إلى حلول ترضي طرفي العملية، ويكون وجودها في غالب الأحيان مؤقت، إذ يتوقف نشاطها مباشرة بعد حل المشكلة.

● جماعات العمل غير الرسمية: وتتمثل في مختلف التفاعلات والمهام التي يقوم بها الأفراد خارج مجال اللوائح والتعليمات التنظيمية والإجراءات الرسمية للتنظيم، والتي تتمثل في ما يلي:

- جماعات المصالح وتضم هذه المجموعة الأفراد العاملين تجمعهم مصالح مشتركة، يوحدهم جهودهم لتحقيق هدف مشترك، أو المطالبة بحقوق مهنية وتعويضات.<sup>24</sup> إذ يهدف هذا النوع من الجماعات إلى تحقيق أهداف وحقوق شخصية في التنظيم من خلال انتهاج سلوكيات متعددة، كالإضرابات والتحالف والتنافس التي تتعارض في غالب الأحيان مع السلطة التنظيمية.

- جماعات الصداقة و تعتبر تجمع من الأفراد على هامش التنظيم الرسمي، يتفقون مع بعض انطلاقا من خاصية السن والجنس والمستوى التعليمي والثقافي، وينجر عن ذلك عواطف إنسانية مشتركة ومتبادلة.<sup>25</sup>  
إن متغير السن والجنس والمستوى الثقافي والبيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها العاملين تحدث انجذاب فيما بينهم يمكنهم من تكوين علاقات صداقة، يترتب عنها مختلف العمليات الاجتماعية كالتضامن والتعاون التنظيمي.

إذ يمكن للجماعات غير الرسمية بالمنظمة أن توجه جهود الأفراد نحو الأهداف التنظيمية، انطلاقا من العمليات الاجتماعية الايجابية التي تشمل التضامن والتعاون، كما يمكن أن يتغير هذا السلوك إلى التحالف والتضاد تجاه الفاعلين في السلطة التنظيمية نتيجة التعارض بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية والضغوط التي تفرضها هذه الأخيرة على المكلفين بإنجاز المهام، وهذا ما يستدعي جماعات العمل الرسمية بأمر من السلطة الرسمية لضبط الاختلال الناتج عن العمليات الاجتماعية السلبية كالصراعات التنظيمية، وإحداث التوازن لضمان سيرورة التنظيم.

### ثالثا: ديناميكية التنظيم بالمنظمة :

#### 1 التنظيم الرسمي:

يتمثل التنظيم في مجمل التفاعلات و النشاطات المتكاملة والمتباينة بين مجموعة الأعضاء بالمنظمة تشتغل تحت سلطة تنظيمية تكون موجهة نحو استراتيجيات واعية لتحقيق الأهداف العامة التي أنشئ من أجلها التنظيم، من خلال تطبيق جملة من القواعد و الإجراءات والمبادئ التنظيمية التي تضبط السلوك العمالي، يتميز هذا النوع بجملة من المبادئ تهتم بضبط وتوجيه سلوك الأفراد و تفاعلاتهم لتحقيق الأهداف العامة للتنظيم ومن بينها ما يلي:

**1.1** مبدأ التخصص وتقسيم العمل ويعني التخصص عدد الأقسام في التنظيم بالإضافة إلى الأقسام الفرعية في كل قسم، فالتخصص يولد فعالية عالية في الأداء لكونه يسمح للمستخدمين باكتساب الخبرة في ميدان معين.<sup>26</sup> للتخصص دور بالغ في انجاز العمل، إذ يمكن القائمين على انجاز هذه المهام من فهم متطلباته وتوفير إمكانياته، خاصة المادية منها التي تتميز بخصائص حديثة، نظرا للتطور التكنولوجي التي تشهده التقنيات المستخدمة في الآلات.

**2.1** التدرج الهرمي للسلطة: ويعتبر هذا المبدأ من المبادئ الأساسية في التنظيم، إذ يؤكد على ضرورة وجود مستويات متعددة تتدرج من القمة إلى القاعدة، يعطى لكل مستوى منها مسؤوليات وواجبات محددة قانونيا وفق القواعد واللوائح التنظيمية.<sup>27</sup>

- وعليه السلطة يمتلكها جماعة من الأفراد في أعلى قمة الهرم، من منطلق العلاقات الرسمية للقواعد واللوائح التنظيمية، إلا أن واقع دينامية التنظيم لا يخضع فعليا إلى احترام التسلسل الهرمي للسلطة وإنما من خلفية تداخل المهام غير المحدد في تقسيم العمل من جهة، ووضعية توزيع المسؤولية من جهة أخرى.
2. مبدأ تفويض السلطة: ويتضمن التفويض في معناه العملية التي يقوم من خلالها المسؤول بمنح مرؤوسيه التفويض اللازم لمساعدته في اتخاذ الخاصة والمهمة، وإعطائهم المرونة والحرية المناسبة في العمل وصولا لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.<sup>28</sup> إن المهام وجسامة يفرض على جماعة السلطة التنازل على بعض المهام من جهة ولدفع التنظيم نحو التوازن من جهة أخرى، من خلال المهام التي ينجزها المفوضين في نسق علائقي تتكامل جزئياته لغرض بلوغ الهدف الكلي للمنظمة ثقل.
3. مبدأ وحدة الأمر: وينطلق هذا المبدأ من أن تعدد الرؤساء يعني تعدد الأوامر الصادرة منهم لمرؤوسيه، مما يجعل تنفيذها في وقت واحد أمرا مستحيلا، حفاظا على التنظيم وتجنب التعارض والاختلاف في الأداء والأوامر من الرؤساء في حالة تعددهم.<sup>29</sup> ينطلق هذا المبدأ من فكرة جوهرية ضرورة مفادها صياغة الأوامر والتعليمات التنظيمية بأسلوب يخلو من التناقضات المرتبطة بدينامكية التنظيم من أعلى قمة الهرم التنظيمي إلى أدنى مستوياته، لغرض تجاوز معضلة التضاد التي تثبط انجاز بعض المهام في المستويات الدنيا، و لا يمكن بلوغ ذلك إلا من خلال فهم مجمل القوانين والقواعد و اللوائح التنظيمية، التي تمكن من الالتزام الاتجاه لمسار التنظيم الذي ينعكس على انسجام وحداته.
4. مبدأ وحد الهدف: إن لكل منظمة أهداف تطمح إلى تحقيقها، فالمنظمة تتكون من مجموعة الوحدات الإدارية ويجب على كل وحدة أن تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ويتم ذلك بتحديد الأهداف الفرعية لتلك الوحدات الإدارية، بحيث تكون الأهداف الفرعية متناسقة ومتكاملة وتؤدي إلى تحقيق الأهداف.<sup>30</sup>
- ما يعني أن فهم الهدف الرئيسي الذي وجدت من أجله المنظمة يمكن القائمين على انجاز المهام من بلوغه بأكبر قدر ممكن، وذلك ما يضيفي نحو عقلنة و فعالية المنظمة.
5. مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: ويتمثل في توجيه الأوامر والصلاحيات في الجهة الصحيحة هو جوهر السلطة، و السلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما جزء من المسؤولية.<sup>31</sup>

وينص هذا المبدأ على وجوب تساوي السلطة مع المسؤولية، فالسلطة يمتلكها جماعة معينة قصد تحقيق أهداف محددة سلفاً، ومن ثم يصبح العامل مسئول عن تحقيق الأهداف العامة.<sup>32</sup> وعليه يستلزم هذا المبدأ أن تتكافأ السلطة مع المسؤولية في المستويات الدنيا والوسطى من التنظيم، ويستلزم أيضاً أن تتكافأ هذه الأخيرة (السلطة والمسؤولية) في أعلى قمة الهرم، ما يعني أن وضعية ممارسة السلطة تستدعي تحمل المسؤولية .

6. مبدأ الإشراف: يعتبر إحدى الوظائف المهمة لمتابعة مجريات دينامية التنظيم. ويظهر هذا المبدأ في مجموعة من المرؤوسين (العمال) يشرف عليهم مدير أو رئيس بصورة مباشرة، لإصدار أوامر وتوجيهات لانجاز المهام المطلوبة منهم<sup>33</sup>. إذ أنها تتم من طرف الفاعلين أو أعضاء في السلطة التنظيمية، الذين بطبيعة الحال يفوضون بعض الأعضاء للقيام بمهام معينة، التي يتم الإشراف عليها من طرف جماعة السلطة في أعلى قمة الهرم بوتيرة زمنية محددة أحياناً وفجائية أحياناً أخرى، لغرض تصويب مسار حركة التنظيم.

7. مبدأ المرونة: يعني إمكانية استيعاب التنظيم لكافة التغيرات والمستجدات في بيئة العمل دون الحاجة إلى إعادة التنظيم أو إحداث تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي.<sup>34</sup> ونرى أيضاً أن من أهم أسس ومبادئ التنظيم أن يشترط مبدأ المرونة الذي يخضع إلى خصائص وطبيعة العمل وانجازه، حيث يسمح للقائمين على انجاز المهام بتجاوز مختلف الإشكاليات، من خلال فحص المضمون وتكييفه بطريقة أو بأسلوب ما هو معمول به في القوانين واللوائح و القواعد التنظيمية، مما ينعكس على بلوغ الأهداف بصيغة تتوافق مع وضعية الخروج من الجمود.

## 2 التنظيم غير الرسمي:

يعتبر التنظيم غير الرسمي عملية محورية في المنظمة، يساعد على زيادة التماسك والتفاعل، الذي يظهر في مختلف العمليات الاجتماعية من تضامن وتعاون بين أعضاء التنظيم. إذ يعد التنظيم غير الرسمي على أنه شبكة العلاقات الشخصية، أو غير الرسمية، القائمة بين الأفراد في المنظمة، وتبنى هذه العلاقات انطلاقاً من التفاعلات الناتجة عن العمل، والعلاقات التي تربطهم قبل الالتحاق بالعمل داخل التنظيم.<sup>35</sup>

ويبرز التنظيم غير الرسمي في المنظمة في مجموعة من الأبعاد تفرزها عوامل جغرافية واجتماعية كالتقارب في السن ومنطقة السكن، بالإضافة إلى العوامل التنظيمية المتعلقة بالمهام أو الوظائف التي يقرها التنظيم الرسمي والمصالح المشتركة والتي من بينها ما يلي:

1.2 بروز قيم ومعايير مشتركة : يستعمل التنظيم غير الرسمي ممارسات و ضغوطات على أعضائه لتعزيز الامتثال لقيم ومعايير الجماعة.<sup>36</sup> إن ظل التنظيم غير الرسمي الذي في كثير من الأحيان يتجاوز التنظيم الرسمي، ذلك ما يضيف بالتنظيم للدخول في نمط العشوائية التي تنعكس على ضعف القيم التنظيمية الرسمية وبروز قيم وأهداف تتوافق مع الأهداف الشخصية للجماعات غير الرسمية.

2.2 بروز قيادة غير رسمية: وهم أشخاص متميزين داخل الجماعة، نظرا لجملة من العوامل المميزة لهم عن غيرهم التي من بينها: السن، الأقدمية، المهارة الفنية.<sup>37</sup> ويتم هذا من خلال تصميم إستراتيجيات تمكن القادة غير الرسميين من بلوغ أهداف شخصية من جهة و تنظيمية من جهة أخرى.

3.2 الاتصالات غير الرسمية: وهي التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي ولا يتطلبها وإنما تنشأ نتيجة وجود علاقات شخصية واجتماعية في التنظيم بين العاملين.<sup>38</sup>

إن خلفية الاتصالات غير الرسمية ترجع إلى حد كبير للتطور الذي تشهده وسائل الاتصال المتمثلة في الهواتف النقالة الذكية المعبئة بالانترنت، حيث كل فرد يشتغل بالمنظمة يمتلك هذه الوسائل ويستخدمها وفقا لما يتماشى مع أهدافه، ويبرز ذلك في عملية تبادل المعلومات والمعطيات، إذ أن التنظيم غير الرسمي يقلص فعالية التنظيم الرسمي أثناء استخدام الإشاعات المغالطة المرتبطة بدينامية التنظيم ككل.

من المسلمات التي طغت في التنظيم البيروقراطي، ما يمكن أن نطلق عليه اسم جماعات التنظيم غير الرسمي الممنهجة والتي نقصد بها مجموعة من الأعضاء أو الأفراد الذين يشتغلون بالمنظمة تحت هدف تعطيل وعرقلة المهام التي تندرج ضمن التنظيم الرسمي، لغرض إلغاء أو تأخير بعض المهام التي يواجهون ضمنها جملة من الأعباء دون تحقيق أهداف أو منفعة شخصية، مما يوجه التنظيم نحو مسار الجمود المرتبطة بالتعطيل.

#### رابعا: أساليب ممارسة السلطة اتجاه سلوك الأفراد و الجماعات بالمنظمة :

##### 1. أنماط السلطة بالمنظمة :

1.1 السلطة التقليدية: يهدف هذا النوع من السلطة إلى التأثير في الآخرين من خلال استمداد شرعيتها من العرف الاجتماعي، و هذا ما يسمى بالنظام المالكي أو نظام المشيخة.<sup>39</sup> وترتكز على قيم وأعراف اكتسبت الثبات والقوة من خلال تقاليد وقيم حضارية اجتماعية أو

معايير موروثية، وترتبط أوامر السيد بالتقاليد وخروجه عليها يهز حكمه ومكانته، فالولاء هنا يكون لقدسية الشخص الفرد وليس لواجبات الوظيفة.<sup>40</sup>

يستمد شرعيته هذا النوع من السلطة انطلاقاً من العادات والتقاليد السائد في المجتمع ، حيث تعمل هذه الأخيرة على توجيه القائد لرعيته نحو ما هو مرفوض وما هو مرغوب انطلاقاً من خلفية المعايير والقيم الاجتماعية المتوارثة من البيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها القائد والمرؤوسين .

**2.1** السلطة الكاريزماتية أو الروحية : يعتمد هذا النمط من السلطة على الولاء المطلق لقدسية معينة استثنائية مثل البطولة ، أو نموذج من نماذج الشخصيات يقتدي به لما لديه من مثل وقيم ، أو صفات غير عادية ، بسبب نظام ابتدعه ودعمه، ويستمد هذا النمط سلطته الشرعية من التوحد الروحي مع شخص تتحقق لديه بعض السمات .<sup>41</sup> حيث يركز هذا النوع من السلطة على الصفات العقلية و الجسمية التي يمتلكها الشخص القائد ، ويبرز النمط في المؤسسات العسكرية والدينية.

**3.1** السلطة القانونية أو العقلانية: يقوم هذا النمط من السلطة على أسس عقلانية، وتمارس السلطة وفقاً لأنماط من القواعد المعيارية، ويستمد شرعيته من التعاقد القانوني.<sup>42</sup> تعد السلطة القانونية عملية محورية تحدد العلاقة بين الأفراد والتنظيم، انطلاقاً من التدرج الهرمي في المناصب، ولكل عامل منصب محدد الاختصاص بالمعنى الشرعي، الذي يشغله من خلال علاقة تعاقدية، مع إمكانية الحق للسلطة القائمة من خلال قواعد محددة مواصلة أو إلغاء التعيين ، و هذا عن طريق الانتقاء الحر، ومن جهة أخرى يعتمد هذا النمط من السلطة الترقية على أساس الأقدمية أو الانجا، أو كليهما .<sup>43</sup> ويتمثل هذا النمط من السلطة في تشغيل المورد البشري وتسيير متطلبات العمل وفق نمط عقلاني، إضافة إلى مراعاة الخاصية الإنسانية للأفراد والجماعات في التنظيم، لبلوغ الأهداف العامة للتنظيم.

إذ يمكن للفاعل في السلطة بالمنظمة أن يتقمص جميع أنواع السلطة في مواقف مختلفة ومتباينة، يمكن أن يكون قائداً وبطلاً في الحصول على الموارد النادرة التي تعتبر من متطلبات انجاز المهام والوظائف، وهذا من مميزات القائد الناجح، وفي غالب الأحيان ينتهج النمط العقلاني أثناء توزيع المهام وتقسيم العمل و إصدار الأوامر واللوائح التنظيمية ويمكن للمسئول أن يستمد شرعيته السلطوية من العرف الاجتماعي خاصة فيما يتعلق بالعمليات الاجتماعية في المنظمة من تعاون وتضامن عمالي.

## 2 سلوك القائمين على انجاز العمل تجاه السلطة بالمنظمة :

تتعدد الأنماط السلوكية للأفراد، انطلاقاً من مجموعة الضوابط والخصائص التي تحدد ذلك، كالقوانين واللوائح التنظيمية والمهام المسندة لكل عضو في المنظمة، وفق مجموعة من القيم التي توجه السلوك، فمجموع هذه المتغيرات تسمح للفرد بتبني وتديبر سلوك معين يمكنه من التمتع في وضعية عمل تتماشى مع أهدافه الشخصية، بمراعاة معايير تقسيم العمل والتخصص الذي تصدرها جماعة السلطة التنظيمية، ولتوضيح نشير إلى أن القائمين على السلطة يتبنوا إستراتيجيات سلوكية نذكرها في الآتي:

1.1 الإستراتيجية الدفاعية وهي الإستراتيجية التي يعتمدها الفاعل بهدف المحافظة على الامتيازات أو المكاسب التي يعتقد بأنها تشكل له رهناً بالنسبة إليه فيستعمل كل ما لديه من أوراق رابحة من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه ويبقى العامل في علاقة تفاوضية قوية.<sup>44</sup>

والهدف من هذا السلوك هو التمسك بالمصالح التي يحظى بها العامل في المنظمة لأنها تشكل له مورد سلطة تدخله في علاقات تفاوضية مع السلطة التنظيمية يكتسب من خلالها منافع جديدة، و مثال عن ذلك الفرد العامل الذي يكبح ويقاوم التغيير التنظيمي باعتبار أن هذا التغيير يغير من مكانته ووظيفته في المنظمة، و بتالي تضعف علاقته بالمنظمة.

2.1 الإستراتيجية الهجومية: يمكن للسلوك الذي يصدر من العاملين تجاه السلطة التنظيمية أن يتجذر انطلاقاً من الوضعية التنظيمية التي ينتمي إليها الفاعل بالمنظمة إذ تمكنه من تبني إستراتيجية هجومية، لزيادة نفوذه وتوسع مجال سلطته وهي نوعان:

- الإستراتيجية المساوماتية: والتي يسعى من خلالها الفاعل على الحصول موارد فورية وعاجلة في شكل خذ وهات.<sup>45</sup>
- وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الحصول على منافع ظرفية، كالعامل الذي يمتنع عن زيادة ساعات عمل إضافية خارج الوقت الرسمي الذي يدخل ضمن واجباته المهنية إلا بالحصول على مكافئة، فتلجأ جماعة السلطة التنظيمية للتفاوض مع العامل من أجل الاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

• الإستراتيجية الاستثمارية: تتضمن نوع من السلوك الاختياري للفاعلين الذين لهم  
وضعية مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية كالحصول على ترقية  
مهنية.<sup>46</sup>

حيث يصدر من العاملين سلوك يهدف إلى الحصول على مكاسب بعيدة  
المدى، كالعامل الذي يلقي عبارة التحية ويساهم في مختلف العمليات  
الاجتماعية الإيجابية بالمنظمة، و مساهمته في حل المشاكل التنظيمية بدون  
مقابل مادي، ولكن الهدف هنا هو الحصول على وظيفة و مكانة بالمنظمة  
مستقبلا مرموقة.

إذ يمكن للفرد العامل أو الموظف أن يتبنى جميع الإستراتيجيات السابقة في آن واحد، و يحدث  
ذلك وفقا لوضعيته المهنية في علاقات العمل داخل التنظيم في إطار عقلانية محدودة.

#### 4 مصادر سلطة العاملين في التنظيم:

يتم تصميم وبناء سلوكيات إستراتيجية من طرف العاملين بالمنظمة انطلاقا من  
المصادر التي تفرزها المنظمة، إذ تمنح العامل سلطة مهنية يمكن من خلالها تجاوز  
الضغوطات التي تقرها السلطة التنظيمية لضبط السلوك العمالي، وهي:

**1.4** العلاقة مع المحيط: يشكل المحيط الخارجي للفاعل مصدر من مصادر السلطة الفعلية  
للعامل في البنية التنظيمية، من خلال تسيير العلاقة بين المحيط والمؤسسة مهما كان  
شكلها وطبيعتها، فهي في علاقة دائمة مع البيئة الخارجية من أجل الحصول على  
الموارد بشتى أنواعها، مما يخلق منطقة ارتياب هامة.<sup>47</sup>  
وهذا ما يعكس طبيعة التأثير المتبادل بين البيئة الخارجية والداخلية في التنظيم الذي  
في غالب الأحيان تفرضه الدور والمكانة الاجتماعية التي يمتلكها العامل في  
المنظمة.

**2.4** الخبرة المهنية والتخصص الوظيفي: حيث كلما كانت الكفاءة أو التخصص الوظيفي  
في التنظيم نادر أو يصعب تعويضه كلما زادت قيمة الفاعل وتعززت وضعيته  
التفاوضية في التنظيم بحكم دوره الحاسم في التنظيم في جانب معين من جوانب  
العمل، أو قدرته على حل المشاكل التي تحول دون تحقيق التنظيم لأهدافه، بالتالي  
تصبح للخبير إمكانية مساومة التنظيم بما يمتلكه من مهارة ومعارف على ما يحدده  
من مصالح وامتيازات.<sup>48</sup>

ما يعني أن العمل المتخصص للقائمين على إنجاز المهام يكسبهم سلطة عملهم التقني الذي لا يمكن الاستغناء عنه، مما يفسح المجال أمام الفرد المتخصص في عمل معين بالتفاوض الذي يمكنه من تجاوز القواعد التنظيمية من خلال تصميمه إستراتيجية دفاعية، أو مساوماتية، وبهذا يكون قد امتك سلطة تكافئ أو تتجاوز القواعد التنظيمية، المعمول بها في المنظمة.

**3.4** قنوات الاتصال وتدفق المعلومة: إذ يعدا التحكم في المعلومة من أهم مصادر السلطة للعامل، فالنموذج الذي يعتمد التنظيم لتمرير المعلومات وهيكل قنوات الاتصال التي ترتبط بمختلف الوظائف يساعد على تحديد الأفراد الذين يسيطرون على المعلومات ويتحكمون في محتواها وطبيعتها كالتأخير في إيصالها أو الإنقاص منها للفاعلين المستقبليين لها.<sup>49</sup>

إن عملية الاتصال الرسمية التي تعتمد المنظمة يستغلها العامل كمصدر يستمد منه سلطته، فالعامل يعمل على تغيير مضمون رسالة الاتصال أو عدم إيصالها في الوقت المحدد للعامل في المستوى نفسه أو أدنى منه بالإضافة إلى ذلك معظم التنظيمات تتميز بسرية المعلومات فالفرد العامل يحصل على المعلومات من جهات معينة ويكتشف نقاط ضعف التنظيم فتشكل له مصدر يقوي مكانته في المنظمة فيمكنه من الحصول على موارد ورهانات جديدة .

**4.4** استغلال القواعد التنظيمية: تعتبر وسيلة تحكم في يد القائمين على السلطة الرسمية، إذ أن الفاعل يستغلها كمنطقة ارتياح يستمد منها سلطته في المنظمة، حيث يتمسك الفاعل بتطبيق حرفية نص القاعدة القانونية لضمان من جهة الحماية القانونية من العقوبة التأديبية لعدم التزامه بتعزيز إنتاجيته و وضع الرئيس المباشر عن العملية الإنتاجية في وضعية حرجة ليس له بإمكانه أن يعاقب و لا باستطاعته أن يرفع الإنتاجية.<sup>50</sup>

إن التنظيم الرسمي لا يخلو من الثغرات التي يحاول القائمين على العمل استغلالها و تكييفها مع الأهداف الشخصية، المرتبطة باستقلاليتهم عن التنظيم من خلال تبني استراتيجيات سلوكية تمكنهم من تبرير تجاوزاتهم للقوانين والإجراءات السارية في المنظمة.

يسعى الفاعل في السلطة التنظيمية إلى تطبيق القانون بأكبر قدر ممكن، بالمقابل نجد القائمين على إنجاز العمل يتبنوا استراتيجيات متميزة تنطوي ضمن هدف كل فرد في التنظيم،

انطلاقاً من مجموعة مصادر، لذا يفسح المجال بين الفاعلين في السلطة التنظيمية والأفراد القائمين على انجاز المهام في إطار لعبة السلطة، بحيث تركز جماعة السلطة على استخدام أساليب متنوعة استناداً إلى القانون بينما يعتمد القائمين على انجاز العمل تصميم استراتيجيات سلوكية تمكنهم من تجاوز ضغط لغة القانون، من خلال استغلال الثغرات، ذلك ما يؤول بنا نقول أن التنظيم ينتقل من الوضعية المنصوص عليها قانونياً إلى خطوط سلطوية أخرى يمكن أن نسميها الحلقة المفرغة.

## خاتمة:

يتشكل السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة انطلاقاً من جملة من المحددات الفردية النابعة من الفرد ذاته المتمثلة في القيم والاتجاهات والإدراكات التي يكونها تجاه المنظمة، ومن طبيعة العمل والأهداف التي تعمل على تحقيقها، بالإضافة إلى جماعات العمل بمختلف أنواعها التي تفرض على الأفراد العاملين الاندماج مع القيم التنظيمية التي تنتمي إليها، ويندرج سلوك الأفراد والجماعات ضمن الهيكل الرسمي الذي يقوم عليه التنظيم وما يفرزه من مبادئ التي تقتضي التخصص وتقسيم العمل والقواعد والقوانين لضبط العلاقات بين الأفراد مقننة في شكل تعليمات ولوائح التنظيمية تهدف إلى توحيد الجهود لتحقيق الأهداف العامة، إذ ينبع سلوك الفرد في المنظمة من خلفية تصوره لممارسات السلطة اتجاه العاملين، فيلجأ الفرد إلى تصميم سلوك أو فعل يظهر في استراتيجيات متباينة يتجاوز من خلالها الضغوطات والأعباء، وهذه السلوكيات مصدرها مكانة ودور الفرد الناتجة عن الرتبة الوظيفية في المنظمة ومن طبيعة إدراكه للهدف الذي يتوافق مع قيمه والمعتقدات التي كونها حول البنية التنظيمية، وباعتبار أن المنظمة تركيب اجتماعي يمكن، أن يتوقف سلوك الأفراد والجماعات القائمين على انجاز العمل على نمط السلطة التنظيمية الذي يتبناه الفاعلين فيها، و ذلك ما يرمي إلى أو يدفع الأفراد أو الجماعات إلى الاستعداد أو الالتزام بتحقيق أهداف التنظيم أو السيرورة و الدينامية العشوائية التي لا تراعي ولا تهتم بذلك، وهذا ما يضيف أن السمة الأساسية للسلوك العمالي أنه متغير وليس ثابت لدى الأفراد والجماعات أثناء انجاز العمل ولذا يتوجب على الفاعلين في السلطة والقائمين على العملية الإشرافية مراعاة ظروف العاملين بأسلوب يتماشى مع أهدافهم الخاصة ومع الأهداف التنظيمية .

## قائمة المراجع:

1. ناصر قاسمي، 2011، *دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل*، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 76.
2. نفسية محمد باشري وآخرون، 2007، *السلوك التنظيمي*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص3.
3. جغلولي يوسف، 2022، *إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسيولوجي*، *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، مجلد 10، العدد 2، ص 51.
4. نعمة عباس لخفاجي، طاهر محسن الغالبي، 2019، *نظرية المنظمة (مدخل التصميم)* دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 16.
5. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، 2014، *السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة*، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، ص 106، 105.
6. ياسر أحمد عربيات، 2008 *مفاهيم إدارية حديثة*، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ص 137.
7. ناصر قاسمي، *مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل*، مرجع سابق، ص 75.
8. علي السلمي، *السلوك الإنساني في الإدارة*، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص 156.
9. كمال محمد المغربي، 2004، *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس (سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)* دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ص 144، 145.
10. نفسية محمد باشري، وآخرون، *السلوك التنظيمي*، مرجع سابق، ص 66.
11. منصور محمد إسماعيل العريقي، 2013، *السلوك التنظيمي*، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، ص 74.
12. كمال محمد المغربي، *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس (سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)*، مرجع سابق، ص 160.
13. طلق بن عوض الله السواط، عبد الله الغني الطجم، 2003، *السلوك التنظيمي (المفاهيم النظرية - التطبيقات)*، دار الحافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، جدة، ص 96 . 97.
14. نفسية محمد باشري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 45.
15. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، *السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة*، مرجع سابق، ص 240.

16. بوحفص عبد الكريم، 2022 بوحفص ميلاد، *السلوك التنظيمي (في ضوء المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية)*، دار الخلدونية ، الطبعة الأولى، ص 312.
17. موسى اللوزي، 2007 *التنظيم وإجراءات العمل*، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ص 140.
- 18 . مرجع نفسه، ص 149.
- 19 . بوحفص عبد الكريم، بوحفص ميلاد ، *السلوك التنظيمي (في ضوء المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية)* ، مرجع سابق ، ص 313.
20. بوحفص عبد الكريم، بوحفص ميلاد، مرجع سابق، ص 304.
21. نزار أشرفية، عبد الحميد الخليل، 2021، *إدارة فرق العمل*، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ص 55 .
22. أندرو دي وآخرون، 1991، *السلوك التنظيمي والأداء*، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 202.
- 23 . موسى اللوزي، *التنظيم وإجراءات العمل*، مرجع سابق، ص 134.
- 24 . مرجع نفسه، ص 310.
- 25 . ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 54.
26. بوحفص عبد الكريم، 2017، *تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية*، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ص 31 .
27. عامر الكبيسي، 2004، *الفكر التنظيمي (التنظيم الحكومي الإداري بين التقليد والمعاصرة)* ، دار الرضا للنشر ، الطبعة الأولى ، دمشق ، سوريا، ص 142.
28. ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، 2010 *تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الوسطى ، الكوفة )* ، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 82 ، ص 65.
29. عامر الكبيسي، *الفكر التنظيمي (التنظيم الحكومي الإداري بين التقليد والمعاصرة)*، مرجع سابق، ص 148
30. محمد شاكر عصفور 1987، *أصول التنظيم و الأساليب*، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السابعة، جدة، ص 153.
31. عبد الكريم بوحفص ، *تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات*، ص 57.
- 32 . محمد شاكر عصفور، *أصول التنظيم و الأساليب*، مرجع سابق، ص 156.

33. حامد السوادي عطية ، *العملية الإدارية (معارف نظرية ومهارات تطبيقية)* ، ص 139
- 34 . عمر أحمد همشري، 2014، *الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات* ، دار صناعة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الجامعة الأردنية، ص 142.
35. سيساوي فضيلة، 2021، *نظريات التنظيم والإدارة*، مؤسسة دار المفيد للنشر والتوزيع ، ص21.
- 36 . زكاز علي، 2013، *التنظيم غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي بالمنشأة الصناعية* ، *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، مجلد 1، العدد 1، جامعة الجزائر، ص 39.
- 37 . سيساوي فضيلة، *نظريات التنظيم والإدارة*، مرجع سابق ، ص 22.
38. زكاز علي ، مرجع سابق ، ص 39،40.
39. مرجع نفسه، ص 40.
40. مليكة بنت يحيى بن عبود البركاتي، 1423. 1424هـ، *ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة*، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية بمكة ، جامعة أم القرى ، مكة، ص 17 و 18.
41. طلعت إبراهيم لطفي، (بدون سنة نشر)، *علم اجتماع التنظيم* ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 79،80.
42. طلعت إبراهيم لطفي، *علم اجتماع التنظيم*، مرجع سابق، ص 79.
43. بلوم أسهمان، 2011. 2012، *نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية .دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للأشغال الطباعة دار الشهاب للطباعة والنشر* ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة باتنة ، الجزائر ، ص 29 .
44. محمد المهدي بن عيسى، 2010 *علم اجتماع التنظيم (من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة)*، الجزائر، مطبعة إمبابلاست، ص 30 .
45. صالي إسماعيل، عبد العزيز زواتي ، 2021، *ممارسات السلطة بين التنظيم البيروقراطي والسلوك الاستراتيجي في ضوء مقارنة ماكس فيبر ومثال كروزييه* ، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 13، العدد 2.
46. محمد المهدي بن عيسى، *علم الاجتماع التنظيم*، مرجع سابق ص 31.

47. محمد المهدي بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 40.
48. محمد عبد الرؤوف بن سبع، 2021. 2022، *البنية التنظيمية ودورها في تشكل علاقات السلطة داخل المؤسسة الجزائرية، (دراسة نقدية للسلطة في البنية المهنية في جامعة الحاج لحضر باتنة 1 نموذجاً)*، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، ص 219 .
49. محمد عبد الرؤوف بن سبع، زرفة بولقواس، 2019، *السلطة العلائقية نحو براديجم آخر لفهم السلطة التنظيمية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، مجلد 5، العدد 1، ص 584.*
50. مرجع. نفسه، ص 41.