

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 اوت 1955-سكيكدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في مقياس  
مدخل لعلم اجتماع المنظمات

مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى جدد مشترك علوم اقتصادية و تجارية وعلوم التسيير

من إعداد:

د. ياسين بوناب

السنة الجامعية: 2025/2024

الفهرس

03	محتوى مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات	دليل المادة العلمية
10		مقدمة
12	علم الاجتماع النشأة والتطور	المحور الاول
18	رواد علم الاجتماع	المحور الثاني
25	الظاهرة الاجتماعية وعلاقة علم الاجتماع بالعلوم الأخرى	المحور الثالث
30	علم اجتماع المنظمات	المحور الرابع
41	المقاربة السوسيولوجيا لثقافة وهوية المنظمة	المحور الخامس
52	نظريات التنظيم الكلاسيكية	المحور السادس
60	نظريات التنظيم السلوكية	المحور السابع
70	نظريات التنظيم الحديثة	المحور الثامن
80	القيادة الإدارية وتنظيمات العمل	المحور التاسع
86	الهوية المهنية وديناميكيات جماعات العمل	المحور العاشر
97	السلوك التنظيمي	مواضيع أخرى
100	الاتصال التنظيمي	في سياق المقياس
105	الصراع التنظيمي	

محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

مقرر المادة التعليمية Syllabus: مدخل إلى علم اجتماع المنظمات

التعرف على المادة التعليمية

الرمز	مدخل إلى علم اجتماع المنظمات introduction a la sociologie des organisations introduction to sociology of Organizations	مسمى المادة
.1.31UEM	الأول	السداسي
	وحدة تعليم منهجية	وحدة التعليم
	01	الأرصدة
	01	المعاملات
	العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية	الميدان

طريقة التقييم

الحجم الساعي

اختبار شفهي	التقارير المخبرية	العروض الشفوية	التقييم المستمر	اختبار فصلي	الحجم الساعي السداسي	الحجم الساعي الأسبوعي	أعمال تطبيقية	أعمال موجهة	محاضرات
//	//	-	-	1	22 سا 30	01 سا 30	//	-	1 سا 30

☑ المنهج الرقمي

☑ الموارد عبر الإنترنت

☑ الدرجات المدرسية (خلال العام) في الإنترنت

درجة رقمنة

المادة

محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

<p>☑ تصحيح أوراق الامتحان (يمكن للطلاب الاطلاع عليها)</p> <p>☑ استقبال الطلبة</p> <p>☑ المرافقة</p> <p>☑ تقييم الجودة من قبل الأستاذ (الاستبيانات: مرتين في السنة)</p> <p>☑ التقييم الذاتي من قبل الإدارة (مرة واحدة / 3 سنوات)</p>		<p>جودة التدريس</p>	
<p>مسؤول المادة انساعد رضوان</p>			
<p>اسم، اللقب</p>	<p>بوشعور محمد حربري</p>	<p>الرتبة</p>	<p>استاذ مساعد أ</p>
<p>تحديد موقع المكتب</p>	<p>—</p>	<p>البريد الالكتروني</p>	<p>h.bouchaour@univ- chlef.dz</p>
<p>رقم الهاتف</p>	<p>0561372190</p>	<p>توقيت الدرس ومكانه</p>	<p>-----</p>
<p>تحليل الاحتياجات</p>			
<p>تبدأ عملية تصميم البرامج التعليمية بتحليل الاحتياجات للتعرف على المهارات والكفاءات التي يحتاجها الطلاب لتحقيق الأهداف التعليمية.</p> <p>-التعريف بعلم اجتماع من خلال نشأته وتطوره مع التعرف على أهم مفكريه.</p> <p>-التعرف على المنظمة وسيرها التنظيمي والاجتماعي و المدارس العلمية و الاجتماعية المنظمة لسير المؤسسات.</p>			
<p>الكفاءات المستهدفة</p>			
<p>التعرف وفهم العلاقات الاجتماعية و المهنية</p> <p>فهم فلسفة التسيير و العلاقات و السلوكيات المهنية</p> <p>التفريق بين السلوك الاجتماعي العام و المعرفة السلوكية في منظمات الأعمال</p>			

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

### الهدف العام للمادة التعليمية

تمكين الطالب من المعارف الأولية لعلم اجتماع المنظمات التي تسمح بالتعمق في علومها في المستويات التعليمية اللاحقة.

### الكلمات المفتاحية للمادة التعليمية

علم الاجتماع- التفاعل الاجتماعي- المنظمة- التنظيم- السلوك- السلوك التنظيمي- المعرفة السلوكية

### محاور المادة التعليمية

المحور الأول: علم الاجتماع النشأة والتطور

المحور الثاني: رواد علم الاجتماع /ابن خلدون، اوغست كونت

المحور الثالث: الظاهرة الاجتماعية وعلاقة علم الاجتماع بالعلوم الأخرى

المحور الرابع: علم اجتماع المنظمات

المحور الخامس: المقاربة السوسيولوجيا لثقافة وهوية المنظمة

المحور السادس: نظريات التنظيم: النظريات الكلاسيكية

المحور السابع: نظريات التنظيم: النظرية السلوكية

المحور الثامن: نظريات التنظيم: النظريات الحديثة

المحور التاسع: القيادة الإدارية في تنظيمات العمل

المحور العاشر: الهوية المهنية وديناميكيات جماعات العمل

### الهيكل التنظيمي (Structure organisationnel) للمادة التعليمية

البطاقة المفاهيمية الذهنية

استعراض الخارطة الذهنية المعرفية الخاصة بمحاور المادة التعليمية

صور، جداول، معادلات، مخططات و أشكال، روابط لفيديوهات توضيحية

استعراض موارد مختلفة

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

### Le système d'entrée (نظام الدخول للمادة التعليمية)

وضوح أهداف الدروس وفق الصياغة العلمية لأفعال تصنيف بلوم

إستعراض أنشطة للمدخلات القبلية (التغذية الرجعية) feed back عبارة عن QUIZ

إرتباط المكتسبات القبلية بمحتوى المادة التعليمية	الأنشطة التفاعلية للمكتسبات القبلية وعلاقته بالمادة الحالية (إجراء اختبارات القبول (les tests d'entrées)
--	--

### Système d'apprentissage (نظام التعلم)

إستعراض محتوى لإكتساب المعرفة و للتعلم الذاتي و تطبيقها	المعرفة، التعلم الذاتي، الإدراك، savoir, auto apprentissage, savoir faire
---	---

بناء محتوى الدروس على أساس المكتسبات القبلية

إستعراض تمرين في كل درس	الإختبارات التقييمية les postes-tests عبارة عن QUIZ
-------------------------	---

### Système de sortie (نظام الخروج)

تقييم الكفاءات المستهدفة حسب الأهداف المسطرة	أنشطة تقييمية مختلفة الطرح
--	----------------------------

أنشطة تدعيمية للطالب في حالة فشله	توجيه الطالب إلى عدة موارد وإجراءات تعليمية لتعويض هذا النقص
-----------------------------------	--

إستراتيجية تعزيزية عند نجاح الطالب	توفير مواد تعليمية إضافية للطلبة الذين يحتاجون لتعزيز معارفهم
------------------------------------	---

### Bibliographie (بيبلوغرافيا)

توافر عدد مناسب لقائمة المراجع للمادة التعليمية

احترام المنهجية العلمية في توثيق المراجع للمادة التعليمية

محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

البرنامج التفصيلي للمادة التعليمية		
الاسبوع	الكفاءة المستهدفة	المحاور والمفاهيم المستهدفة
الأسبوع 01	يحدد مفهوم علم الاجتماع، نشأته وعلاقته بالعلوم الأخرى	- علم الاجتماع النشأة والتطور 1- المفهوم والتعاريف 2- النشأة و التطور 3- علاقة علم الاجتماع ب العلوم الأخرى
الأسبوع 02	يحدد أهم المفكرين في علم الاجتماع	رواد علم الاجتماع /ابن خلدون، اوغست كونت 1- ابن خلدون 2- اوغست كونت
الأسبوع 03	فهم الظواهر الاجتماعية	الظاهرة الاجتماعية وعلاقتها
الأسبوع 04	المنظمة و ثقافة المنظمة	علم اجتماع المنظمات
الأسبوع 05		المقاربة السوسيولوجيا لثقافة وهوية المنظمة
الأسبوع 06		نظريات التنظيم: النظريات الكلاسيكية - نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)
الأسبوع 07		- نظرية التقسيمات الإدارية (هنري فايول) - النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)
الأسبوع 08		نظريات التنظيم: النظريات السلوكية - نظرية العلاقات الإنسانية - نظرية الفلسفة الإدارية
الأسبوع 09		- نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي - نظرية الدافعية والحاجات - النظريات المعدلة
الأسبوع 10		نظريات التنظيم: النظريات الحديثة

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

نظرية النظم/		
النظرية الموقفية/ نظرية Z / المدرسة الكمية / نظرية الوقت المحدود / الهزة المقبلة / التنظيم المقارن / الفكر التنظيمي المعاصر		الأسبوع 11
القيادة الإدارية في تنظيمات العمل		الأسبوع 12
الهوية المهنية و ديناميكيات جماعات العمل		الأسبوع 13
	حل وضعية عملية	الأسبوع 14
		الأسبوع 15
الكفاءات المتخصصة والإضافية للمادة التعليمية		
يتعرف ويتعلم الطالب كيف يتصرف و يتعامل بصفة رسمية و مهنية مع الجوانب التنظيمية و الاجتماعية في المؤسسات السلوكيات الواجبة التعامل و التفاعل الاجتماعي في المنظمات		
Bloom's Taxonomy للمادة التعليمية		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التذكر (Remembering) يستطيع الطالب تعريف المفاهيم الأساسية مثل السلوك ، التنظيم، المنظمة و ثقافة المنظمة،</li> <li>• الفهم (Understanding) يتعرف الطالب الفرق العلاقات المجتمعية العامة و العلاقات المهنية التنظيمية وتفسير الفرق بين العلاقات المجتمعية الرسمية و العلاقات الرسمية.</li> <li>• التحلي</li> </ul>		
كيفية تقييم التعلم للمادة التعليمية		
تقييم كتابي آخر السداسي ويتضمن أسئلة التحليل والفهم والاستنباط والقياس والعلامة تكون بنسبة 100 % من المعدل العام		المحاضرة
لاستيعاب الطالب كل المفاهيم التي يتم التطرق لها أثناء المحاضرة والقدرة على القيام بكل نشاطات التعلم ضرورة الحضور وتدوين كل المعلومات وأخذ رؤوس أقلام لكل ما تم مناقشته في الحضور، بالإضافة		

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

<p>إلى المشاركة في المناقشات وطرح أسئلة في المحاضرة أو في حصة الأعمال الموجهة الخاص بالمقياس لإثراء المكتسبات والمعلومات وفي حصة الأعمال الموجهة أيضا يتم التحقق من القدرة على توظيف كل المعلومات المكتسبة من البحوث المعروضة من طرف الطلبة، ليعتم التفاعل فيما بينهم بطرح الأسئلة على كل مفهوم تطرق له في البحث، مع أخذ بعين الاعتبار نقطة المشاركة لاتخاذها كمعيار جزئي لمنح العلامة.</p>	<p>أنشطة التعليم والتعلم</p>
<p>المقاربة البيداغوجية</p>	
<p>الكفاءة في تخزين المعلومات، تدعم بتمارين وأسئلة للفهم واستيعاب المعلومات ثم ينتقل الطالب إلى الخبرة المكتسبة عن طريق تطبيق المعارف والمفاهيم المرتبطة بالمادة التعليمية بعدها يتم الوصول إلى كفاءة توظيف المعرفة بتطبيق المفاهيم المكتسبة في معرفة جوانب المادة التعليمية</p>	<p>المعرفة، الخبرة المكتسبة، توظيف المعارف</p>
<p>سيرورة عمل المادة التعليمية</p>	
<p>خلال تقديم المادة التعليمية في المحاضرة:          - يتم التعرف واكتساب المعارف والمفاهيم اللازمة لتوظيفها في الأعمال الموجهة          - يتم مناقشة كل المشاكل التي يطرحها الطلبة في حصة الأعمال الموجهة          - يتم التفاعل فيما بين الطلبة، بطرح الأسئلة والإجابة عليها والمناقشة المفتوحة في شكل فرق لتعزيز العمل التشاركي.</p>	
<p>المراجع الأساسية للمادة التعليمية</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. بلقاسم سلاطنية و إسماعيل قيرة : التنظيم الحديث للمؤسسة ،التصور و المفهوم ،دار الفجر، مصر 2008.</li> <li>2. شحاته، صيام(2009)، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة، ط1، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.</li> <li>3. حسن عبد الحميد أحمد رشوان(2003)، علم الاجتماع وميادينه، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.</li> <li>4. سمير إبراهيم حسن، تمهيد في علم الاجتماع، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،</li> </ol>	

يُعد علم اجتماع المنظمات أحد أهم فروع علم الاجتماع، وهو علم يهتم بدراسة التنظيمات كظواهر اجتماعية، وتحليل بنيتها ووظائفها والتفاعلات التي تتم داخلها.

يهدف هذه المقياس إلى تمكين الطالب من فهم كيفية نشوء وتطور التنظيمات، ودورها في المجتمع، من خلال دراسة الأبعاد الاجتماعية المرتبطة بها، مثل: السلطة، البيروقراطية، الثقافة التنظيمية، السلوك، والاتصال وعليه فان برنامج هذا المقياس يتضمن عدة مواضيع والتي ستسمح للطالب بالتعرف على كيفية نشوء وتطور التنظيمات، إضافة الى عدة مفاهيم مثل القيادة، الثقافة والهوية التنظيمية، جماعات العمل. الخ، ويمثل هذه المقياس لبنة أساسية ضمن التكوين الأكاديمي لطلبة السنة الأولى جدع المشترك، حيث يساعد الطالب على بناء قاعدة معرفية لفهم عدد من المقاييس اللاحقة ذات الصلة مثل مدخل لإدارة الاعمال وتسيير المؤسسة، وعليه فان الطالب يسعى من خلال هذا المقياس، إلى: تحقيق الأهداف التالية

- فهم المبادئ العامة لعلم الاجتماع والمنظمات.
- تحليل السلوك والعلاقات داخل التنظيمات.
- ربط النظرية بالممارسة في تحليل الظواهر التنظيمية
- تنمية الفكر النقدي تجاه القضايا المتعلقة بالأداء التنظيمي والتفاعل الاجتماعي

وعليه فقد اشتملت هذه المطبوعة على كافة المواضيع المقررة ضمن مقرر المادة التعليمية **syllabus**

وهذا وفقا لأخر تحيين (2025).

مع التطرق الى مواضيع ذات صلة بمضمون المقياس والتي نرى انها من الضروري التطرق لها باعتبارها بالغة الأهمية لتحقيق الأهداف التعليمية لعلم اجتماع المنظمات، مثل : السلوك التنظيمي، الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي.

## المحور الأول: علم الاجتماع: المفهوم النشأة والتطور

---

## المحاضرة الأولى: مدخل الى علم الاجتماع

### تمهيد:

يعتبر علم الاجتماع من بين اهم العلوم الانسانية التي تعني بدراسة الحياة الاجتماعية للإنسان، من حيث التفاعل بين الأفراد والجماعات، حيث ان نشأة هذا العلم جاءت استجابة للحاجة إلى فهم وتفسير الظواهر الاجتماعية المعقدة، وتحليل العلاقات التي تربط الإنسان بغيره داخل إطار المجتمع.

### 1- تعريف علم الاجتماع

- حسب ابن خلدون: فان علم الاجتماع هو علم العمران البشري وظواهره، وما يحدث في المجتمع من علاقات تعاون، هو علم يختص بفهم طريقة الناس في العيش وتأسيس علاقات الانتاج وبناء المجتمع (بن خلدون).
- حسب اوغست كونت: هو العلم يهتم بدراسة القوانين الاساسية التي تخضع لها الظواهر الاجتماعية، بهدف فهم وتنظيم الحياة الاجتماعية وحل مشكلات المجتمع. (قبيسي، 1995)
- حسب ماكس فيبر: هو علم يهتم بدراسة العلاقات والسلوك الاجتماعي ووصفه وتحليله (زكريا، 2005).
- حسب الكس انكس : هو علم يبحث في تفسير النظم الاجتماعية عبر تعاقب الزمن، ويهتم بتفسير وتحديد مكونات السلوك الاجتماعي ونوعية العلاقات بين هذه المكونات (خميس، 1992).
- حسب هربرت سبنسر: هو علم يهتم بدراسة المجتمع والظواهر الاجتماعية في نشوئها وتطورها وصياغة قانون عام يفسر تطورها (مراد، 2000).
- حسب اميل دور كهايم: علم دراسة الحقائق الاجتماعية ككيانات ذات حقيقة خاصة بها، وتحليل تاثيرات هذه الحقائق على الفرد والمجتمع (غيث، 2002).

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

- حسب لويس هنري مرغان: هو علم دراسة النظم الاجتماعية في وتطور الاسرة والملكية والسلطة والتطور الاجتماعي (القلماي، 2003)

- **التعريف الشامل:** هو العلم الذي يهتم بدراسة الحياة الاجتماعية في مختلف مظاهرها وتطورها وتفككها وترابطها والعلاقات والعمليات الاجتماعية،

- هو علم يدرس السلوك الاجتماعي والتفاعلات بين الافراد والمجتمعات، ويركز على فهم كيفية تكوين وتأثير الهياكل الاجتماعية والظواهر الاجتماعية على الافراد والمجتمعات.

### 2- مفاهيم اساسية ذات صلة بعلم الاجتماع

#### أولاً: المجتمع

#### 2-1- مفهوم المجتمع:

**لغة:** كلمة مجتمع في اللغة العربية مشتقة من الفعل /جتمع، أي التقى وتجمع (ابن منظور، 1999)

**اصطلاحاً:** هو جماعة من الأفراد يعيشون في إطار زمني ومكاني محدد، تربطهم شبكة من العلاقات والقيم والثقافة المشتركة، وتخضع حياتهم لنظم وقوانين تنظم سلوكهم (زايد، 2006)

- يشير المفهوم أيضاً إلى مجموعة من الناس يعيشون في منطقة محددة في شكل منظم، يخضعون لقوانين وأنساق اجتماعية تضبط سلوكهم. (Giddens, 2017)

- مجموعة من الافراد تعيش سوية في شكل منظم

- نسيج اجتماعي من صنع الانسان يتكون من مجموعة من النظم والقوانين التي تحدد .. التي يترتب على افراد هذا المجتمع

#### 2-1- خصائص المجتمع: حسب دور كايم فان المجتمع يتميز بالخصائص التالية (دوركايم، 1991):

- الاستمرارية والدوام.

- التفاعل المنظم بين الأفراد.

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

- وجود ثقافة مشتركة.

- التمايز والتكامل في الأدوار.

2-2- أهمية المجتمع للفرد : تكمن أهمية المجتمع للفرد في مايلي (دوركايم، 1991):

- الإنسان كائن اجتماعي لا يستطيع العيش منفردًا.

- المجتمع يشكل عقل الفرد ويحدد معاييره.

- الثقافة والمحيط الاجتماعي يصوغان شخصية الإنسان.

2-3- العناصر التي تميز المجتمع: يشير العديد من علماء الاجتماع إلى أن المجتمع يتكون من عناصر

أساسية، ملموسة وغير ملموسة

ا\_ عناصر ملموسة: الافراد، المكان

ب\_ عناصر غير ملموسة: القيم، العادات والتقاليد، منظومة القوانين، الاهداف الاجتماعية، الرغبات

والطموحات العلاقات.

إضافة الى ذلك فان هناك عدة تصنيفات لهذه العناصر كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم 01 : اهم تصنيفات عناصر المجتمع

العناصر	المؤلف
الأفراد - النظام الاجتماعي - التعاون - التدرج في التنظيم	أوغست كونت
التضامن الاجتماعي (الميكانيكي/العضوي) - تقسيم العمل - القيم المشتركة - المؤسسات	إميل دوركايم
الفعل الاجتماعي - المعنى - القيم - الشرعية - التنظيم (البيروقراطية)	ماكس فيبر
الأفراد - المكان - القيم والأعراف - المؤسسات الاجتماعية - العلاقات	أنتوني جيننز
عناصر ملموسة: الأفراد، المكان . عناصر غير ملموسة: القيم، الأعراف، القوانين، العلاقات، الطموحات	مفكرون عرب معاصرون (أحمد زايد، ..)

3- موضوع علم الاجتماع

بشكل عام فان موضوع علم الاجتماع هو المجتمع البشري بكل ما يعنيه من ظواهر ونظم ومؤسسات وعلاقات وتعاون وتنافس وصراع وتوافق، ويمكن تلخيص اهم الظواهر الاجتماعية والموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع بالدراسة والتحليل من خلال الرجوع كتابات رواد علم الاجتماع مثل ابن خلدون و اوغست كونت وغيرهم وذلك على النحو التالي:

1- النظم الاجتماعية والتنظيم الاجتماعي؛

2- الرؤية المستقبلية للمجتمع؛

3- الصيرورة التاريخية والتقدم الاجتماعي؛

4- المشكلات الاجتماعية؛

5- الاستقرار والتغيير الاجتماعي؛

6- الادوار والوظائف الاجتماعية؛

7- التقدم والتطور الاجتماعي؛

8- الطبيعة العضوية للمجتمع؛

9- العمل الاجتماعي؛

10- الجماعة؛

11- الامن والسلم والاستقرار الاجتماعي والثقافي؛

12- التربية والتنمية الاجتماعية؛

13- الترابط الاجتماعي؛

14- الراي العام؛

15- الجريمة والانحراف الاجتماعي

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

4- فروع علم الاجتماع: امام التطور الذي شهده علم الاجتماع واتساع مجالات اهتمامه انبثقت عنه عدة

مجالات فرعية مثل:

- علم الاجتماع العام،
- علم الاجتماع الثقافي،
- علم الاجتماع السياسي،
- علم الاجتماع الاقتصادي،
- علم الاجتماع التربوي،
- علم اجتماع المنظمات.. الخ

### 5- اهم مراحل تطور علم الاجتماع

يعود تفكير الانسان في الحياة الاجتماعية الى زمن قديم، وقد مر هذا التطور من التفكير البسيط حتى الوصول الى التفكير العلمي الذي توج بتأسيس علم الاجتماع، ويمكن تلخيص هذا التطور في عدة مراحل تاريخية، وكان لكل مرحلة تأثير في صياغة هذا العلم وفهمه للبنية الاجتماعية وسلوك الأفراد والجماعات. يمكن تلخيص تطور علم الاجتماع في المراحل التالية:

#### 1. مرحلة الفلسفة الاجتماعية (قبل القرن التاسع عشر):

كان التفكير الاجتماعي موجوداً منذ القدم من خلال الفلاسفة مثل أفلاطون وأرسطو في اليونان، وابن خلدون في العالم الإسلامي. هذه المرحلة كانت تُركِّز على تحليل المجتمع من منظور فلسفي وأخلاقي، مع محاولة فهم القوانين التي تحكم الحياة الاجتماعية.

#### 2. نشأة علم الاجتماع الحديث (القرن التاسع عشر):

يُعدّ الفيلسوف الفرنسي أوغست كونت (1798-1857) المؤسس الفعلي لعلم الاجتماع كعلم مستقل. وضع كونت مفهوم "علم الاجتماع" واعتبره علماً لدراسة المجتمع والقوانين التي تحكم تطوره. كما دعا إلى استخدام المنهج

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

العلمي لدراسة الظواهر الاجتماعية. خلال هذه الفترة، تأثرت العلوم الاجتماعية بالثورات الصناعية والسياسية التي أدت إلى تغييرات جذرية في المجتمع الأوروبي.

### 3. تطور النظريات الكلاسيكية (أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين):

ظهر عدد من المفكرين الذين أسسوا النظريات الكبرى في علم الاجتماع، مثل:

كارل ماركس: ركز على الصراع الطبقي والاقتصاد كمحرك للتغيير الاجتماعي.

ماكس فيبر: ركز على القيم الثقافية والدين وتأثيرها على السلوك الاجتماعي، إلى جانب دراسته للبيروقراطية.

إميل دوركايم: درس كيفية تأثير التضامن الاجتماعي والمؤسسات الاجتماعية على الفرد، ووضع مفاهيم مثل

تقسيم العمل والأنومي (الاجتراب).

### 4. القرن العشرين والتوسع في المناهج والتخصصات:

مع دخول القرن العشرين، تطور علم الاجتماع ليشمل مناهج جديدة وأساليب بحثية متنوعة. ازداد الاعتماد على

الدراسات الميدانية والإحصائية لتحليل الظواهر الاجتماعية. كما ظهرت فروع متخصصة مثل علم الاجتماع

الاقتصادي، علم الاجتماع السياسي، وعلم الاجتماع الثقافي.

### 5. النظريات المعاصرة (القرن العشرين وما بعده):

تطورت النظريات الاجتماعية لمواكبة التغيرات في المجتمعات الحديثة، فظهرت نظريات مثل:

نظرية التفاعل الرمزي التي تركز على فهم السلوك من خلال المعاني والرموز التي يتبادلها الأفراد.

نظرية النظام الاجتماعي التي تهتم بكيفية استقرار المجتمعات وتكيفها مع التغيرات.

النظريات النقدية مثل مدرسة فرانكفورت التي تنتقد الحداثة والرأسمالية.

### 6. التحديات والآفاق المستقبلية:

مع ظهور قضايا عالمية مثل العولمة، البيئة، وتكنولوجيا المعلومات، الذكاء الاصطناعي يواصل علم الاجتماع

التكيف مع دراسة هذه الظواهر وتحليلها، مما يعكس قدرته على مواكبة التطورات الاجتماعية.

## المحور الثاني: اهم رواد علم الاجتماع

---

## المحاضرة الثانية: اهم رواد علم الاجتماع

رواد علم الاجتماع هم الشخصيات التي أسست وأثرت بشكل كبير في تطور هذا العلم وصياغة نظرياته

الأساسية. فيما يلي أهم رواد علم الاجتماع:

### 1- ابن خلدون (1332 - 1406م)

ولد في تونس وعاش متنقلاً بين المغرب والأندلس ومصر، اشتهر كمؤرخ وفتية، يُلقب بـ مؤسس علم العمران

البشري، وهو ما يُعتبر اليوم علم الاجتماع.

### أهم إسهاماته في علم الاجتماع

يعتبر من قبل بعض الباحثين "الأب الحقيقي لعلم الاجتماع"، بينما ينسب الغرب تأسيسه إلى أوغست كونت،

حيث سبق علماء الغرب بعدة قرون في طرحه لفكرة القوانين الموضوعية للمجتمع، ومن أهم إسهامات ابن

خلدون نجد:

1. العمران البشري : يرى أن دراسة المجتمع يجب أن تكون مستقلة عن التاريخ، وتركز على قوانين نشوء

الدول وتطورها وسقوطها.

2. العصبية :قوة التضامن بين الأفراد (القرابة أو الانتماء المشترك) هي أساس قيام الدول والحضارات.

3. البداوة والحضارة :المجتمعات تمر من حياة بسيطة (البداوة) إلى حياة معقدة مزدهرة (الحضارة)، لكن

الحضارة تحمل في ذاتها بذور الضعف والانحطاط.

4. القوانين الاجتماعية :أكد أن المجتمع يخضع لقوانين طبيعية مثل قوانين الطبيعة، وأن الظواهر

الاجتماعية ليست عشوائية بل يمكن دراستها علمياً.

5. التأثير الاقتصادي :ربط بين النشاط الاقتصادي واستقرار الدولة، وأكد أن وفرة الإنتاج والعدل أساس قوة

العمران.

2- أوغست كونت (1798 - 1857م)

فيلسوف فرنسي وُلِد في مونبلييه، عاش فترة الاضطرابات التي أعقبت الثورة الفرنسية والثورة الصناعية، يُعتبر م المؤسس الفعلي لعلم الاجتماع كعلم مستقل في الغرب.

أهم إسهاماته في علم الاجتماع

وضع كونت الأسس الأولى لهذا العلم واعتبره أداة لدراسة القوانين التي تحكم تطور المجتمعات، وبالتالي يعود له الفضل في ترسيخ علم الاجتماع كعلم مستقل عن الفلسفة، مما فتح الطريق أمام مفكرين كبار مثل دوركايم، فيبر، وماركس لاثرائها، زمن اهم اسهامته نجد:

1. إطلاق مصطلح: "**Sociologie**" أول من صاغ كلمة "سوسيولوجيا (Sociology) "ليعني بها "علم دراسة المجتمع".

2. القانون الثلاثي للمراحل: يرى أن الفكر الإنساني يمر بثلاث مراحل:

- المرحلة اللاهوتية: تفسير الظواهر بالآلهة والقوى الخارقة.
  - المرحلة الميتافيزيقية: تفسير الظواهر بالمجردات (الطبيعة، القوى الخفية).
  - المرحلة الوضعية (العلمية): تفسير الظواهر بالقوانين العلمية القائمة على الملاحظة والتجريب.
3. المنهج الوضعي: دعا إلى تطبيق أساليب العلوم الطبيعية (التجريب، الملاحظة) على دراسة المجتمع.
4. النظام الاجتماعي والتطور الاجتماعي:

○ النظام الاجتماعي: (**Statique social**) يدرس استقرار المجتمع ووظائف مؤسساته.

○ التطور الاجتماعي: (**Dynamique social**) يدرس التغير والتقدم الاجتماعي.

5. أهمية العلوم الاجتماعية: رأى أن علم الاجتماع هو "أم العلوم" لأنه يدرس الإنسان في سياقه الاجتماعي.

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

6. طوّر مفهوم "الفلسفة الوضعية" التي تقوم على فكرة أن المعرفة الحقيقية يجب أن تستند إلى الملاحظة والتجربة العلمية

### الجدول 01: مقارنة موجزة بين ابن خلدون وأوغست كونت

العنصر	أوغست كونت (1798-1857م)	ابن خلدون (1332-1406م)
السياق التاريخي	أوروبا (الثورة الصناعية والسياسية)	العالم الإسلامي (العصر الوسيط)
الكتاب المؤسس	"دروس في الفلسفة الوضعية"	"المقدمة"
الفكرة الرئيسية	الوضعية – القانون الثلاثي للمراحل	العمران البشري – قوانين الاجتماع – العصبية
منهج الدراسة	المنهج العلمي التجريبي	الملاحظة التاريخية والاجتماعية
اللقب	المؤسس الفعلي لعلم الاجتماع	الممهد الأول لعلم الاجتماع

إضافة إلى ابن خلدون و أوغست كونت فان هناك العديد من المفكرين الرواد ساهموا بشكل كبير في تشكيل علم الاجتماع وتقديم رؤى مختلفة لفهم المجتمع، التفاعل الاجتماعي، والأنظمة الاجتماعية زمن بينهم نجد:

### 3- كارل ماركس (Karl Marx) (1818-1883):

فيلسوف ومفكر اجتماعي ألماني، ركز على العلاقة بين الاقتصاد والمجتمع، خاصة فيما يتعلق بالصراع الطبقي. قدم نظرية الصراع الاجتماعي وأكد أن التغيير الاجتماعي يحدث بسبب الصراع بين الطبقات الاجتماعية. أعماله مثل "رأس المال" و"البيان الشيوعي" كان لها تأثير عميق في علم الاجتماع والعلوم السياسية.

### 4- إميل دوركايم (Émile Durkheim) (1858-1917):

يُعدّ أحد مؤسسي علم الاجتماع الكلاسيكي. ركز دوركايم على دراسة تأثير المجتمع على الفرد وقدم العديد من المفاهيم المهمة مثل "التضامن الاجتماعي" و"الأنومي" (الاضطراب الاجتماعي). من أشهر أعماله "الانتحار" و"تقسيم العمل الاجتماعي".

5- ماكس فيبر (Max Weber) (1864-1920):

عالم اجتماع ألماني، اهتم بدراسة العلاقة بين الدين والرأسمالية. ركز على تحليل البيروقراطية وتأثير القيم الثقافية على السلوك الاجتماعي. من أشهر كتبه "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية"، حيث بين كيف أثر الدين على التطور الاقتصادي للمجتمعات الغربية.

6- هيربرت سبنسر (Herbert Spencer) (1820-1903):

فيلسوف بريطاني، طبق نظرية التطور الداروينية على المجتمعات البشرية، وقدم فكرة "البقاء للأصلح" في سياق اجتماعي. اعتبر أن المجتمعات تتطور بمرور الوقت وتصبح أكثر تعقيداً، كما اعتقد أن التدخل الحكومي يجب أن يكون محدوداً، مما يجعله من رواد الليبرالية الاجتماعية.

7- جورج زيميل (Georg Simmel) (1858-1918):

عالم اجتماع ألماني، ركز على التفاعل اليومي بين الأفراد وأهمية العلاقات الاجتماعية الصغيرة. قدّم تحليلات حول كيفية تأثير الأشكال الاجتماعية والبنية الحضرية على سلوك الأفراد، مما يجعله من مؤسسي علم الاجتماع الحضري.

8- تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) (1902-1979):

عالم اجتماع أمريكي، اشتهر بتطوير "نظرية الفعل الاجتماعي" و"النظرية الوظيفية"، التي تركز على كيفية تنظيم النظام الاجتماعي والعمل على توازن المجتمع من خلال التعاون بين المؤسسات الاجتماعية.

9- بيير بورديو (Pierre Bourdieu) (1930-2002):

عالم اجتماع فرنسي، ركز على تحليل القوة والهيمنة في المجتمع، وقدم مفاهيم مثل "الرأسمال الثقافي" و"الهابتوس" (الأسلوب الشخصي المترسخ في السلوك). أعماله تعكس دور التعليم والثقافة في تعزيز التفاوت الاجتماعي.

10- إرفينغ غوفمان (Erving Goffman) (1922-1982):

عالم اجتماع كندي، يعتبر من أهم المنظرين في "التفاعل الرمزي". ركز على دراسة التفاعل الاجتماعي في الحياة اليومية، وقدم مفاهيم مثل "إدارة الانطباعات" و"الأدوار الاجتماعية" في كتابه "تمثيل الذات في الحياة اليومية".

المحور الثالث  
الظاهرة الاجتماعية وعلاقة علم الاجتماع بالعلوم الأخرى

---

## المحاضرة الثالثة: الظاهرة الاجتماعية وعلاقة علم الاجتماع بالعلوم الأخرى

يعتبر علم الاجتماع هو العلم الذي يهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية وفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المجتمع. ومن أبرز المفاهيم التي يركز عليها علم الاجتماع هي "الظاهرة الاجتماعية"، والتي تعتبر الوحدات الأساسية في دراسة المجتمع وتحليل تفاعلاته. كما أن علم الاجتماع يرتبط بمجموعة من العلوم الأخرى، ويستفيد منها لفهم الظواهر الاجتماعية من جوانب متعددة.

### أولاً: الظاهرة الاجتماعية

#### 1- مفهوم الظاهرة الاجتماعية

الظاهرة الاجتماعية هي أي سلوك أو حدث أو تنظيم يظهر في المجتمع ويمارسه الأفراد بشكل جماعي. وتتميز بالانتظام والتكرار والتأثير في سلوك الأفراد.

#### 2- خصائص الظاهرة الاجتماعية

حسب دور كيم فان الظاهرة الاجتماعية تتميز بالخصائص التالية:

- الشمولية: حيث تشمل الأفعال التي يتبناها أفراد المجتمع بشكل جماعي، مثل العادات والتقاليد والقوانين
- التكرار المنتظم: تتكرر الظاهرة عبر الزمن وتصبح جزءاً من النظام الاجتماعي. على سبيل المثال، الظواهر مثل الزواج، التعليم، والدين.
- مؤثرة على الأفراد: تؤثر الظواهر الاجتماعية على سلوك الأفراد وطريقة تفكيرهم، حيث يلتزمون بقواعد وأعراف المجتمع لتجنب العقوبات الاجتماعية أو القانونية.
- خارجية عن إرادة الفرد: تُفرض الظاهرة الاجتماعية على الأفراد دون أن تكون ناتجة عن إرادتهم الفردية، مثل القوانين أو الأنظمة الاجتماعية.

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

أحد الأمثلة الكلاسيكية على دراسة الظاهرة الاجتماعية هو دراسة إميل دوركايم للانتحار. دوركايم اعتبر الانتحار ظاهرة اجتماعية، حيث بين أن الانتحار ليس مجرد فعل فردي، بل يتأثر بشكل كبير بالعوامل الاجتماعية مثل الدين، الأسرة، والاقتصاد.

### 3- أنواع الظواهر الاجتماعية

الظواهر الاجتماعية متعددة ومتنوعة، ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع:

1. الظواهر الثقافية: مثل اللغة، الفنون، الدين، والقيم الاجتماعية.
2. الظواهر الاقتصادية: مثل العمل، الإنتاج، التوزيع، والتجارة.
3. الظواهر السياسية: مثل السلطة، الحكومة، والقوانين.
4. الظواهر الأخلاقية: مثل القيم، المعايير، والمسؤولية الاجتماعية.

### ثانيا : علاقة علم الاجتماع بالعلوم الأخرى

علم الاجتماع يتداخل مع مجموعة متنوعة من العلوم الأخرى لفهم وتحليل الظواهر الاجتماعية من جوانب مختلفة. ومن أبرز هذه العلوم:

#### 1. علم النفس:

علم النفس يدرس سلوك الأفراد والدوافع الشخصية التي تؤثر على أفعالهم. يرتبط علم الاجتماع بعلم النفس في تحليل كيف تؤثر العمليات النفسية الداخلية (مثل الإدراك والعواطف) على السلوك الاجتماعي. كما يساعد علم النفس الاجتماعي في فهم كيف يؤثر المجتمع والجماعات على الفرد من الناحية النفسية.

#### 2. علم الاقتصاد:

علم الاقتصاد يهتم بدراسة الأنشطة الاقتصادية مثل الإنتاج والتوزيع والاستهلاك. علم الاجتماع الاقتصادي يدرس تأثير العوامل الاجتماعية مثل القيم والعادات على السلوك الاقتصادي. مثلاً، يمكن لعلم الاجتماع أن يحلل كيف تؤثر الطبقات الاجتماعية على القرارات الاقتصادية للأفراد.

### 3. العلوم السياسية:

يهتم علم الاجتماع السياسي بدراسة السلطة والأنظمة السياسية وكيفية تأثيرها على المجتمع. علم الاجتماع يرتبط بالعلوم السياسية في تحليل كيفية تشكيل السلطة السياسية وتأثيرها على العلاقات الاجتماعية، وكيف تؤثر الحركات الاجتماعية على التغيير السياسي.

### 4. الأنثروبولوجيا:

الأنثروبولوجيا تدرس الإنسان في سياق تطوره الثقافي والتاريخي. علم الاجتماع يستفيد من الأنثروبولوجيا لدراسة تطور المجتمعات، التقاليد الثقافية، وكيف تتأثر العلاقات الاجتماعية بالعوامل الثقافية.

### 5. التاريخ:

التاريخ يُعنى بدراسة الأحداث الماضية وتحليل تأثيرها على المجتمعات. علم الاجتماع يستخدم التاريخ لفهم كيف تتطور الظواهر الاجتماعية عبر الزمن، وكيف تؤثر الأحداث التاريخية على تشكيل المجتمعات الحالية.

### 6. علم الجريمة:

علم الجريمة يدرس أسباب الجريمة وطرق الوقاية منها. علم الاجتماع يساعد في تحليل الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالجريمة، مثل الفقر والتفكك الأسري، وكيف تؤثر الظروف الاجتماعية على ارتكاب الجرائم.

### 7. علم الأحياء:

هناك تداخل بين علم الاجتماع وعلم الأحياء في مجالات مثل دراسة تأثير العوامل البيولوجية على السلوك الاجتماعي. يمكن أن يدرس علم الاجتماع كيف تؤثر البيولوجيا، مثل الوراثة أو علم الأعصاب، على الظواهر الاجتماعية مثل الجريمة أو القيادة.

رابعاً: أهمية التكامل بين علم الاجتماع والعلوم الأخرى

التكامل بين علم الاجتماع والعلوم الأخرى يتيح فهماً أعمق وشاملاً للظواهر الاجتماعية، حيث:

- يساعد على توسيع الرؤية والتحليل، بحيث يمكن النظر إلى الظواهر من جوانب متعددة.
- يعزز من استخدام مناهج بحثية مختلفة لتحليل الظواهر المعقدة.
- يساهم في إيجاد حلول شاملة للقضايا الاجتماعية المعاصرة من خلال دمج المعرفة المستمدة من مختلف العلوم.

## المحور الرابع : ماهية علم اجتماع المنظمات

---

---

## المحاضرة الرابعة: ماهية علم اجتماع المنظمات وأهمية دراسة التنظيم

أولاً: ماهية علم اجتماع المنظمات

### 1- نشأة علم اجتماع المنظمات

يعد علم اجتماع المنظمات احد فروع علم الاجتماع وقد ارتبطت نشأته ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي الذي ظهر من خلال الدراسات التي قام بها التون ما يو وزملاؤه حول التنظيمات الصناعية المعروفة بدراسات هوثورن (Hawthorne Studies)(1924-1932) ، التي هدفت الى توجيه الاهتمام نحو أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية داخل التنظيم، حيث وبعد استكمال دراستهم حول التنظيمات الصناعية اتجهوا إلى تطبيق نتائج الدراسات داخل تنظيمات العمل المختلفة (النقابات، المصالح الحكومية، المستشفيات، المرافق العامة)، مع مساهمات رواد مثل:

- **ماكس فيبر**: الذي قدّم نظرية البيروقراطية كأساس لفهم التنظيم الحديث.

- **تشيستر برنارد**: الذي ركّز على مفهوم "التعاون" ودور القيادة.

- **هربرت سايمون**: الذي أسّس لنظرية اتخاذ القرار داخل التنظيم.

وقد ترتب عن تراكم حجم كبير من المعلومات حول التنظيمات المختلفة ظهور علم اجتماع المنظمات خاصة في العصر الحديث أين أصبحت المنظمات المختلفة تلعب دورا بارزا في الحياة الاجتماعية.

### 2- تعريف علم اجتماع المنظمات

هناك عدة تعريفات لعلم اجتماع المنظمات من بينها

- يعرف بأنه دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المصانع والمنظمات إلى جانب دراسة التأثير المتبادل بينهما وبين المجتمع المحلي (Mayo, (1933)).

- يعرف علم اجتماع المنظمات بأنه: العلم الذي يدرس البنى التنظيمية بوصفها أنماطاً اجتماعية معقدة، تهدف إلى تحقيق أهداف محددة من خلال التنسيق بين الأفراد والجماعات (Blau, & Scott, 1962).
- هو العلم الذي يدرس العوامل الاجتماعية والتفاعلية ويهتم بالعلاقات الإنسانية والصناعية وبالتنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمات الموجودة بالمجتمع (Etzioni, 1964).
- كما يعرف أيضاً بأنه: التحليل السوسيولوجيا للتنظيمات، من حيث أهدافها، هيكلها، أساليبها الإدارية، والعلاقات المتبادلة بينها وبين بيئتها الاجتماعية (Hall, 2002).
- يعرف بأنه الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات في ضوء آلياته التي تعزز وحدته وتماسكه في ضوء القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية (Scott, 2003)
- ويذهب بعض الباحثين إلى اعتباره: فرعاً من علم الاجتماع يهتم بدراسة الكيفية التي تؤثر بها الثقافة والقيم والسلطة على التنظيمات، وكيف تسهم هذه الأخيرة في التغيير الاجتماعي (Morgan, 2006).

### 3- أهم موضوعات الدراسة:

يهتم علم اجتماع المنظمات بدراسة مجموعة من القضايا والموضوعات التي ترتبط بطبيعة التنظيمات وبنائها وأدائها داخل المجتمع، ومن أبرزها:

#### 1- أشكال التنظيم الاجتماعي

دراسة خصائص وأنواع التنظيمات (رسمية - غير رسمية، بيروقراطية - مرنة)، وكيفية تكوينها

وأهدافها، مع التركيز على بنيتها الداخلية وصلتها بالمجتمع.

2- السلوك التنظيمي وأداء العاملين

تحليل سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ومدى تأثير الدوافع، والاتجاهات، والثقافة التنظيمية على الإنتاجية والأداء.

3- أنماط القيادة والسلطة في المنظمات

دراسة أساليب القيادة المختلفة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، التشاركية) وأثرها على العلاقات الداخلية، إلى جانب تحليل آليات ممارسة السلطة وشرعيتها.

4- الاتصال التنظيمي

تحليل قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، وأثرها على تنسيق الجهود، ونقل المعلومات،

5- عملية اتخاذ القرار وتأثيرها على المنظمة

دراسة كيفية صياغة القرارات التنظيمية، والعوامل المؤثرة فيها (ثقافة المنظمة، السلطة، البيئة الخارجية)، ومدى انعكاسها على الأداء والفعالية

6- الثقافة التنظيمية

دراسة القيم، والمعتقدات، والرموز، والطقوس التي تميز كل منظمة، وكيف تؤثر في سلوك الأفراد وأسلوب العمل.

7- مشكلات التنظيم

تحليل التحديات التي تواجه المنظمات مثل: الصراع التنظيمي، مقاومة التغيير، البيروقراطية المفرطة، ضعف التنسيق، والضغط البيئي.

8- الرقابة والتنظيم البيروقراطي

تحليل آليات الرقابة الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمات، وحدود البيروقراطية في تحقيق الكفاءة مقابل الجمود.

9- العلاقات بين المنظمة وبيئتها الخارجية

دراسة تفاعل المنظمة مع السياق الاقتصادي، السياسي، والقانوني، وتأثير العولمة والمجتمع المدني على أدائها.

10- الهوية التنظيمية والانتماء

كيف يبني الأفراد شعورًا بالانتماء والهوية داخل المنظمة، وأثر ذلك في الالتزام والولاء الوظيفي.

4- علاقة علم اجتماع التنظيم ببعض ميادين العلوم الإنسانية:

1- علاقته بعلم الاجتماع العام

يعد علم الاجتماع العام الإطار الأشمل الذي يمد علم اجتماع التنظيم بالأصول النظرية (مثل: النظريات البنوية الوظيفية، التفاعلية الرمزية، والصراع الاجتماعي).

في المقابل، يثري علم اجتماع التنظيم هذا الحقل العام بنتائج بحثه حول السلوك التنظيمي، الهياكل، والعمليات الاجتماعية داخل المنظمات

2- علاقته بعلم الاجتماع الصناعي

هناك تداخل كبير بين العلمين، فكلاهما يهتم بدراسة المؤسسات الصناعية وظروف العمل والعلاقات الإنسانية داخلها، حيث يركز علم الاجتماع الصناعي على العمال وظروفهم وعلاقات الإنتاج، بينما يركز علم اجتماع التنظيم على البنية الكلية للتنظيم والعلاقات الرسمية وغير الرسمية داخله.

3- علاقته بعلم الاجتماع المهني

يهتم علم الاجتماع المهني بدراسة المهن والوظائف، والأدوار المهنية، والهوية المهنية للأفراد، أما علم اجتماع التنظيم فينظر إلى المهن داخل إطار أوسع، أي كيف تترابط هذه المهن والأدوار لتشكيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4- علاقته بعلم الاقتصاد

يشارك علم الاقتصاد وعلم اجتماع التنظيم في دراسة موضوعات مثل: الإنتاجية، تنظيم العمل، الأداء، وإدارة الموارد، لكنهما يختلفان في زاوية التحليل:

- الاقتصاد يفسر الظواهر في ضوء العرض والطلب والربح والخسارة.

- علم اجتماع التنظيم يركز على التفاعلات الاجتماعية والثقافية والنفسية التي تؤثر في الإنتاج والأداء.

5- علاقته بعلم النفس الاجتماعي

يهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة السلوك الفردي في المواقف الاجتماعية، بينما يستفيد علم اجتماع التنظيم من ذلك لفهم السلوك التنظيمي داخل المنظمات (الدوافع، الاتجاهات، التفاعل الجماعي، الرضا الوظيفي).

6- علاقته بالعلوم السياسية

تتقاطع العلوم السياسية مع علم اجتماع المنظمات في دراسة السلطة، الشرعية، صنع القرار، وإدارة الصراع داخل التنظيمات الكبرى.

7- علاقته بعلم الإدارة

يركز علم الإدارة على التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة، بينما يهتم علم اجتماع التنظيم بالبنية الاجتماعية لهذه الوظائف.

ثانياً: ماهية التنظيم وأهميته دراسته

مفهوم التنظيم في اللغة حسب المعاجم يرتبط بالفعل "نظّم" وما اشتق منه. وفيما يلي بعض ما ورد:

• لسان العرب (ابن منظور):

النَّظْمُ ضمُّ الشيء بعضه إلى بعض على وجه الترتيب، يُقال نظمت اللؤلؤ في السلك إذا ألفتها فيه،

ونظمت الكلام أحسنت ترتيبه.

• المعجم الوسيط:

نظّم الشيء: أَلَفه ورَتَّبَه وجمع بعضه إلى بعض. والنظام: هو الترتيب والانسجام.

1- مفهوم التنظيم: هناك عدة تعريفات لمفهوم التنظيم من أهمها نذكر مايلي:

- التنظيم هو وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، ويتضمن أنشطة وأدواراً مترابطة تسعى إلى تحقيق غايات مشتركة.

- التنظيم هو نظام للتعاون يظهر إلى الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة.

التنظيم هو "عملية تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف، وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد العلاقات بينها، وتفويض السلطة اللازمة لتنفيذها" (حسن، 1995)

التنظيم هو "بناء اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون معاً وفق نسق من القواعد والإجراءات الرسمية وغير الرسمية لتحقيق أهداف مشتركة." (كمال، 1998)

- حسب هنري فايول (Henri Fayol) بأنه: "عملية ترتيب الموارد والأنشطة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية."

- حسب بارسونز (Talcott Parsons) أن التنظيم: "نسق اجتماعي فرعي يتفاعل مع محيطه ويؤدي وظائف محددة داخل المجتمع."

حسب شلتز: (Schultz)

"التنظيم هو عملية تحديد وترتيب العمل المطلوب إنجازه وتقسيمه بين الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المحددة." (Schultz, 1980)

حسب كونتز وأودونيل: (Koontz & O'donnell)

"التنظيم هو إقامة هيكل رسمي للسلطة والعلاقات التي تربط بين الأفراد داخل المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف المشتركة." (Koontz, H., & O'Donnell, C, 1976)

حسب باركر: (Parker)

التنظيم هو عملية ترتيب الموارد البشرية والمادية في شكل هيكل منسق يوضح العلاقات والمسؤوليات (Parker, 1969).

**ملاحظة:** قد تختلف مسميات التنظيم لكن يبقى جوهرها واحد لا يتغير حيث يمكن أن نشير إلى التنظيم

بمصطلحات محددة مثل: المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة كما يمكن استخدام مصطلح التنظيم البيروقراطي.

2- خصائص التنظيم: تتميز التنظيمات بصفة عامة بالخصائص التالية:

أ- التقسيم الدقيق للمهام: توزيع العمل بين الأفراد بما يحقق التخصص والكفاءة.

ب- تحديد المسؤوليات: وجود وضوح في الصلاحيات والسلطة والمسؤوليات.

ت- وجود أهداف مشتركة: كل أعضاء التنظيم يعملون لتحقيق أهداف كلية تتجاوز مصالحهم الفردية.

ث- الحركية الداخلية: التنظيم كيان ديناميكي يتفاعل باستمرار مع أفرادهِ وبيئته.

ج- الاستمرارية: التنظيم لا يرتبط بالأشخاص فقط، بل يستمر حتى مع تغير الأعضاء.

ح- التسلسل الهرمي: وجود مستويات إدارية تحدد السلطة والعلاقات الرسمي.

4- أهمية دراسة التنظيم: تساعد دراسة التنظيمات على ما يلي

- أ- تحقيق القدرة على التعامل مع مختلف الظروف: مثل المنافسة، التغير التكنولوجي، سلوك المستهلك. الخ
- ب- تحقيق تنافسية عالية للمنظمة وذلك من خلال تنظيم العمل، رفع مهارات المدراء واتخاذ القرارات السليمة
- ت- تحقيق القدرة على التعامل مع التنوع في المواد البشرية وذلك من خلال خلق انسجام بين الشخصيات والدوافع لمختلف الأفراد المشكلين للتنظيم

- ث- تحقيق الإبداع والابتكار ويتحقق ذلك من خلال موارد بشرية متنوعة من حيث المستوى التعليمي والمهارات
- ج- تحقيق الكفاءة والفعالية: أي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد ممكن مع ضمان الجودة.

ح- بناء الاستقرار المؤسسي: من خلال وضع أنظمة رسمية وإجراءات تقلل من الفوضى والعشوائية.

4- مراحل تطور التنظيم: إن التنظيم يمر بمراحل شبيهة بدورة حياة الإنسان ويمكن تلخيصها في مايلي:

أ- المرحلة الإبداعية: وتمثل هذه المرحلة بداية إنشاء التنظيم وتتصف بصفة عامة بغموض الأهداف

والحاجة الماسة للإبداع والابتكار وعدم توفر موارد ثابتة ومضمون (Greiner, 1972)

ب- المرحلة الجماعية: في هذه المرحلة تتضح وتتبلور الأهداف بشكل افضل ولكن أنماط الاتصالات

والهيكل التنظيمي تبقى اقرب إلى اللارسمية وتستمر في هذه المرحلة عملية الاعتماد على المهارات الإبداعية

(Adizes, 1988)

ت- مرحلة الرسمية والرقابة: في هذه المرحلة يتم وضع قواعد وإجراءات العمل وتتحدد ادوار أفراد التنظيم

بشكل أكثر دقة وكذلك يتم تحديد معايير الكفاية وتتحدد مركز اتخاذ القرار ومواقع المسؤولية (Koontz,

1976)

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

ث- **مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي:** في هذه المرحلة يصبح التنظيم قادرا على الانتشار والتوسع في نشاطه ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطوير، الأمر الذي يستوجب تطور تعديل التنظيم للاستجابة لهذه التطورات ويصبح هناك نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات (Greiner, 1972).

ج- **مرحلة الضعف والانحدار:** تتميز هذه المرحلة بمعايشة ظروف صعبة مما ينعكس سلبا على أفراد

التنظيم، مما يدفع بعضهم إلى الانسحاب للبحث عن فرص جديدة في تنظيمات أخرى كذلك، تظهر في هذه المرحلة الصراعات والتوترات والتوترات (Adizes, 1988).

**ملاحظة:** تجدر الإشارة إلى أن هذا التقسيم لمراحل تطور التنظيم لا ينطبق بالضرورة على جميع التنظيمات.

5- **أنواع التنظيمات:** يمكن التمييز بين عدة أنواع من التنظيمات تبعا للمعايير التالية.

أ- **طبيعة تكوين المنظمة:** تبعا لهذا المعيار يمكن تصنيف المنظمات كمايلي:

1- **المنظمات الطبيعية أو التلقائية:** وهي المنظمات التي لا يلعب الفرد دورا ملحوظا في تكوينها والانتماء

إليها ويوجد نفسه تلقائيا عضوا فيها مثل الأسرة القبيلة الأمة. الخ

2- **المنظمة المكونة:** وهي منظمات يساهم الأفراد في تكوينها والانتماء بإرادتهم لتحقيق أهداف مشتركة،

مثل منظمات الأعمال، الجمعيات المختلفة، المؤسسات التعليمية... الخ

ب- **دوافع الانتماء:** ويمكن أن نميز نوعين من المنظمات

1- **المنظمات القائمة على الدوافع الذاتية للانتماء:** حيث تشكل الدوافع والمصالح الشخصية اساسا لتكوينها

ومن بينها نجد نقابات العمال، المنظمات المهنية... الخ

2- **المنظمات القائمة على الدوافع الاجتماعية:** تتشكل انطلاقا من دوافع اجتماعية ويستهدف الفرد من

خلالها إسداء خدمات للمجتمع بغض النظر عن منافعه الشخصية ومن مثل ذلك نجد الجمعيات الخيرية،

جمعيات الخدمات الاجتماعية، جمعيات المنفعة العامة... الخ

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

ج- **طبيعة الملكية:** ويمكن تقسمها إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

1- المنظمات العامة: وهي المنظمات التي تقوم الدولة بإنشائها حسب طبيعة نظامها السياسي والاقتصادي

وتعرف بمنظمات القطاع العام

2- المنظمات الخاصة: وهي المنظمات التي يمتلكها القطاع الخاص مثل منظمات الأعمال والجمعيات

المدنية

5- المنظمات المختلطة: وهي المنظمات التي تشترك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها

د- **حجم المنظمة:** ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع كما يلي

1- المنظمات الكبيرة الحجم

2- المنظمات المتوسطة الحجم

3- المنظمات الصغيرة الحجم

هـ- **مستوى استخدام التكنولوجيا:** ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع

1- منظمات ذات تكنولوجيا عالية

2- منظمات ذات تكنولوجيا متوسطة

3- منظمات ذات تكنولوجيا منخفضة

و- **حسب نظام الإنتاج:** ونجد ثلاثة أنواع

1- المنظمات ذات الإنتاج الكبير: تعتمد على وفورات الحجم

2- المنظمات المترابطة العملية: تتعلق بالمنظمات التي تكون فيها العمليات الإنتاجية مترابطة بشكل كبير

كما هو الحال في الصناعات البتر وكيماوية

3- المنظمات ذات الإنتاج على أساس الطلايبات

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

ك- حسب طبيعة النشاط: ونجد ثلاث أنواع كما يلي

- 1- منظمات سياسية: مثل الأحزاب، المجالس المنتخبة... الخ
- 2- منظمات اقتصادية: إنتاجية وخدمية و تجارية
- 3- منظمات اجتماعية: والتي تشمل المنظمات الثقافية والرياضية والخيرية. الخ

ن- حسب درجة الاعتمادية: وتنقسم إلى نوعين

- 1- المنظمات المستقلة: وهي منظمات تتسم بالاستقلالية وعدم الاعتماد على غيرها من المنظمات
- 2- المنظمات التابعة: وهي منظمات تعتمد على غيرها ماليا وفنيا وإداريا مثل مؤسسات....

ي- حسب المجال الإقليمي لنشاطها: وتنقسم إلى ثلاثة أنواع:

- 1- المنظمات الدولية: وهي منظمات تتجاوز في أنشطتها وعلاقتها الحدود الإقليمية للدول وقد تكون هذه المنظمات إقليمية أي محصورة بعد من الدول في إقليم معين مثل الاتحاد الأوروبي، أو تمتد لتشمل العديد من الدول أو كل الدول مثل الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأخرى
- 2- المنظمات الوطنية: وهي المنظمات التي تعمل ضمن الحدود الإقليمية لكل دولة وعلى مستوى القطر ككل مثل الأحزاب السياسية والجمعيات الوطنية. الخ
- 3- المنظمات المحلية: وهي المنظمات التي يقتصر نشاطها على جزء من القطر الواحد كالمدينة أو الحي أو القرية مثل الجمعيات المحلية والنوادي الرياضية.

## المحور الخامس

### المقاربة السوسيولوجيا لثقافة وهوية المنظمة

---

## المحاضرة الخامسة: المقاربة السوسيولوجية لثقافة وهوية المنظمة

يعد موضوع المقاربة السوسيولوجية لدراسة الثقافة وهوية المنظمة موضوعاً بالغ الأهمية في علم الاجتماع التنظيمي، حيث يتم التركيز على فهم كيف تتشكل الهوية الثقافية داخل المنظمة، وكيف تساهم هذه الهوية في توجيه السلوك الفردي والجماعي، وتحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه المحاضرة، سنناقش العناصر الأساسية للمقاربة السوسيولوجية في هذا السياق.

### 1. مفهوم السوسيولوجيا والثقافة والهوية في المنظمة:

#### 1-1- مفهوم السوسيولوجيا

هي العلم الذي يدرس المجتمع وأنماط العلاقات الاجتماعية، وتُعنى بتحليل التفاعلات بين الأفراد والجماعات. وفي سياق المنظمات، تساهم السوسيولوجيا في فهم الديناميكيات الداخلية للعلاقات بين الأعضاء، وكيفية تأثير القيم والمعايير الاجتماعية على أنماط السلوك، والتعاون، واتخاذ القرار، ما يساعد على بناء بيئة عمل أكثر انسجاماً (Durkheim, 1982)

#### 1-2- مفهوم ثقافة المنظمة

تعرف بأنها منظومة من القيم، والمعتقدات، والمعايير، والرموز التي يتبناها الأعضاء وتوجه تصرفاتهم. فهي تمثل "الروح الخفية" التي تحدد طريقة التفاعل بين الأفراد، والعلاقة بين القادة والمرؤوسين، وكذلك علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية (Schein, 2010)

#### 1-3- مفهوم الهوية التنظيمية

يشير مفهوم الهوية التنظيمية إلى كيفية إدراك الأفراد لمنظمتهم وكيفية تعريفهم لأنفسهم كأعضاء فيها. فهي تمثل "الجوهر" الذي يميز المنظمة عن غيرها، ويعبر عن خصائصها الفريدة كما يراها الأعضاء داخلياً وكما

تُعرف خارجياً. وتُبنى هذه الهوية على الثقافة التنظيمية السائدة، إذ إن وضوح القيم والمعتقدات والمعايير داخل

المنظمة يعزز تماسك الهوية ويجعلها أكثر ثباتاً ووضوحاً (Hatch & Schultz, 2002)

### 2. مكونات ثقافة وهوية المنظمة

#### 2-1- عناصر الثقافة التنظيمية

1- القيم: المبادئ الجوهرية التي تُشكّل أساس التوجهات والسلوكيات داخل المنظمة، مثل قيم النزاهة، الجودة،

أو الابتكار. القيم المشتركة تخلق انسجاماً وتماسكاً بين الأعضاء. (Hofstede, 2001)

2- الأعراف والعادات: هي الممارسات المتكررة التي ترسخ الثقافة التنظيمية، التي يتبعها الأفراد بناءً على

الثقافة التنظيمية، مثل أنماط الاجتماعات، طرق اتخاذ القرارات، وقواعد التواصل بين المستويات الإدارية

المختلفة.

3- الرموز والشعارات: تعكس هوية المنظمة بصرياً أو لفظياً، مثل الشعارات، الألوان، واللغة الرسمية، وتُعتبر

وسيلة لتعزيز الانتماء والولاء. (Hatch, M. J & Schultz, M., 2002)

4- القصص والروايات القصص المشتركة داخل المنظمة، سواء كانت عن نجاحاتها أو تحدياتها، تلعب

دوراً كبيراً في ترسيخ الهوية الجماعية عبر مشاركة النجاحات والتحديات التاريخية للمنظمة، فتشكّل "ذاكرة

جماعية" تدعم الثقافة السائدة وتلهم الأعضاء الجدد (Martin, 2002)

#### 2-2- عناصر الهوية التنظيمية

الهوية التنظيمية تتكون من مجموعة من العناصر التي تعكس طبيعة المنظمة وتحدد صورتها لدى أعضائها ولدى

الأطراف الخارجية. ومن أبرز هذه العناصر ما يلي:

1. الرؤية: تمثل الصورة المستقبلية التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها، وهي بمثابة البوصلة التي توجه سلوك

الأعضاء وتوحد جهودهم نحو هدف مشترك. (Collins & Porras, 1996)

2. الرسالة: تعبر عن الغرض الأساسي من وجود المنظمة، أي سبب إنشائها وطبيعة الأنشطة التي تقوم بها

لتحقيق أهدافها. (Pearce, J. A & David, F, 1987)

3. القيم: المبادئ الجوهرية التي تحكم سلوك الأفراد وتوجّه القرارات داخل المنظمة، مثل النزاهة، الابتكار،

الجودة، أو المسؤولية الاجتماعية. (Schein, 2010)

4. الرموز والشعارات: عناصر بصرية ولفظية تُجسّد هوية المنظمة، مثل الشعار، الألوان الرسمية، أو حتى

طقوس معينة تميز ثقافتها الداخلية. (Hatch & Schultz, 2002)

5. الممارسات والسلوكيات: تشمل أنماط العمل اليومية، وأساليب القيادة، وطرق التواصل والتعاون بين

الأفراد، والتي تعكس فعليًا القيم المعلنة. (Albert, S & Whetten, D. A, 1985)

6. القصص والروايات: الحكايات المتداولة داخل المنظمة حول نجاحات أو تحديات سابقة، والتي تساهم في

ترسيخ الانتماء وبناء ذاكرة جماعية. (Martin J. , 2002)

7. السمعة والصورة الخارجية: الطريقة التي تُدرَك بها المنظمة من قِبَل المجتمع والعملاء والشركاء، وهي

انعكاس مباشر لهويتها الداخلية. (Fombrun, C. J & van Riel, C. B., 2002)

3. خصائص ثقافة وهوية المنظمة

3-1- خصائص ثقافة المنظمة

1- العمومية والشمولية:

الثقافة التنظيمية تشمل جميع الأعضاء بمختلف مستوياتهم، فهي ليست مقتصرة على فئة معينة بل توجه

سلوكيات الجميع (Schein, 2010)

2- الاكتساب والتعلم:

لا يولد الأفراد بثقافة تنظيمية محددة، وإنما يكتسبونها من خلال التنشئة الاجتماعية، الخبرات اليومية، والتفاعل مع الزملاء والقادة (Kennedy, A. A & Deal, T. E, 2000)

3- الاستمرارية والثبات النسبي:

الثقافة تميل إلى الاستقرار على المدى الطويل، لكنها قابلة للتغيير التدريجي بفعل ضغوط بيئية أو تحولات داخلية (Hofstede, 2001)

4- الطابع الجمعي:

الثقافة تمثل نتاجًا جماعيًا للتفاعلات بين الأعضاء، فهي ليست انعكاسًا لفرد واحد، وإنما حصيلة للذاكرة المشتركة والاتفاق الضمني بينهم (Schein, 2010)

5- الرمزية:

غالبًا ما تُعبر الثقافة عن نفسها عبر رموز، شعارات، طقوس، أو قصص تعكس قيم المنظمة وتعزز الانتماء (Trice, H. M & Beyer, J. M., 1993).

6- التأثير على السلوك:

تحدد الثقافة التنظيمية السلوكيات المقبولة وغير المقبولة، مما يوجّه عمليات اتخاذ القرار والتفاعل اليومي داخل المنظمة (Martin J. , 2002) .

7- المرونة والتكيف:

رغم طابعها الثابت نسبيًا، فإن الثقافة قادرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية إذا كانت مرنة (Cameron & Quinn, R. E, 2011)

8- الطابع غير الملموس:

الثقافة ليست مادية، لكنها تُستدل من خلال الممارسات والسلوكيات اليومية، والطقوس التنظيمية، وأنماط

الاتصال (Hatch, M. J & Cunliffe, A. L, 2013)

3-2- خصائص هوية المنظمة

الهوية التنظيمية هي البصمة الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها، وتشكل الإطار المرجعي الذي يحدد كيف

يرى الأعضاء أنفسهم ومنظمتهم. ومن أبرز خصائصها ما يلي:

1- التميز:

الهوية التنظيمية تُبرز ما يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات في بيئتها، سواء من حيث قيمها أو رسالتها أو

أسلوبها في العمل (Albert & Whetten, 1985).

2- الاستمرارية:

رغم إمكانية تطورها مع الزمن، فإن الهوية التنظيمية تحتفظ بعناصر ثابتة تمنح المنظمة استقرارًا وتماسكًا عبر

الأجيال (Whetten, 2006).

3- الجماعية:

الهوية ليست إدراكًا فرديًا، بل هي وعي جماعي يشترك فيه الأعضاء ويعبر عن انتمائهم المشترك للمنظمة

(Ashforth & Mael, F, 1989).

4- الطابع الرمزي:

تعكس الهوية التنظيمية نفسها من خلال رموز، شعارات، قصص، وروايات تؤكد خصوصية المنظمة وتدعم

صورتها الداخلية والخارجية.

5- الطابع الديناميكي:

الهوية ليست ثابتة تمامًا، بل تتأثر بالتغيرات الداخلية (كالقيادة أو إعادة الهيكلة) والخارجية (كالمنافسة والعلوية)، ما يجعلها عملية مستمرة في التشكيل وإعادة البناء (Hatch & Schultz, 2002).

6- التأثير في السلوك:

تحدد الهوية التنظيمية الطريقة التي يتصرف بها الأعضاء، وتؤثر في التزامهم، وفي استعدادهم للدفاع عن مصالح المنظمة وتحقيق أهدافها (Ashforth & Mael, F, 1989)

7- الارتباط بالثقافة:

الثقافة التنظيمية تشكل الأساس الذي تُبنى عليه الهوية، إذ تُترجم القيم والمعايير المشتركة إلى شعور بالانتماء والتميز. (Schein, 2010)

4. العلاقة بين ثقافة وهوية المنظمة:

تشير الهوية التنظيمية إلى الكيفية التي يُدرك بها الأفراد منظماتهم، وكيف يعرفون أنفسهم كجزء منها. وتستند هذه الهوية بشكل أساسي إلى الثقافة التنظيمية السائدة؛ فكلما كانت الثقافة واضحة وقوية ومحددة المعالم، انعكس ذلك على هوية أكثر وضوحًا وتماسكًا. (Hatch & Schultz, 2002) ولا تقتصر الهوية على القيم الرسمية المعلنة، بل تتشكل أيضًا من خلال التفاعلات اليومية، الممارسات العملية، والتجارب المشتركة التي يخوضها العاملون. (Albert & Whetten, 1985)، وعليه يمكن القول ان ثقافة المنظمة تشكل الروح العميقة للمنظمة، بينما تمثل الهوية الوجه الظاهر لها، بمعنى اخر؛ ثقافة المنظمة تشكل الأرضية التي تبنى عليها الهوية بينما الهوية هي التعبير الرمزي والعلني عن هذه الثقافة.

5. أهمية ثقافة وهوية المنظمة

- تعزيز الأداء التنظيمي:

الثقافة المتماسكة و الهوية الواضحة من شأنها ان تُعزز الانتماء والولاء، مما يرفع من مستويات التحفيز والإنتاجية. (Ashforth & Mael, 1989) ، بالمقابل قد تتحول الثقافة إلى عائق عندما تتسم بالجمود والانغلاق، حيث تحدّ من الإبداع وتضعف قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات (Schein, 2010).

- التكيف مع التغيرات

الهوية الثقافية القوية يمكن أن تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة، حيث توفر أساسًا مستقرًا يمكن البناء عليه.

- تعزيز الابتكار

تعزيز الابتكار يتطلب من المنظمات خلق ثقافة مرنة تسمح للأفراد بالتعبير عن أفكارهم وتطبيقها.

6. تحديات ثقافة وهوية المنظمة

تواجه المنظمات في بيئات متغيرة ومعقدة العديد من التحديات المرتبطة بثقافتها وهويتها، والتي يمكن أن تؤثر على استقرارها واستدامتها، ومن أبرز هذه التحديات:

1. العولمة وتعدد الثقافات

التوسع نحو أسواق دولية يعرض المنظمة إلى تنوع ثقافي كبير، ما قد يؤدي إلى صعوبة الحفاظ على هوية موحدة، وخلق حالة من التوتر بين الثقافة الأصلية والثقافات المحلية. (Friedman, 2005)

2. التغيير التنظيمي:

عمليات الدمج، الاستحواذ، أو إعادة الهيكلة قد تُضعف من الهوية القائمة وتثير مقاومة ثقافية لدى

الأعضاء، خصوصًا عند تعارض القيم بين الأطراف المختلفة. (Schein, 2010)

3. التطور التكنولوجي:

الرقمنة والتحول الرقمي يفرضان أنماطاً جديدة من العمل (كالعمل عن بُعد) مما قد يؤدي إلى ضعف الروابط الاجتماعية وتقليص الرموز الثقافية التقليدية. (Hatch & Cunliffe, 2013)

4. إدارة التنوع:

إدماج قوى عاملة متنوعة (من حيث الجنس، العرق، الخلفية التعليمية) يمثل تحدياً في إيجاد هوية تنظيمية جامعة تحافظ على الانتماء وتمنع الانقسامات. (Thomas & Ely, 1996)

5. الأزمات المفاجئة:

الأزمات الاقتصادية، الصحية، أو البيئية قد تُضعف الهوية وتختبر مرونة الثقافة، حيث يُصبح الحفاظ على القيم المشتركة أكثر صعوبة في ظل الضغط والتوتر. (Cameron & Quinn, 2011)

6. ضغط المنافسة:

تزايد المنافسة في الأسواق يفرض أحياناً تغييرات سريعة في الاستراتيجيات أو القيم، مما يهدد ثبات الهوية ويخلق فجوة بين الصورة المعلنة للمنظمة وتجارب الأعضاء الفعلية. (Hatch & Schultz, 2002).

7. الفجوة بين الهوية والصورة:

عندما تختلف الهوية الداخلية التي يدركها الأعضاء عن الصورة الخارجية التي تُروجها المنظمة، ينشأ تناقض يؤثر سلباً على الثقة والمصداقية. (Hatch & Schultz, 2002)

8. التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

يشكّل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي (AI) أحد أبرز التحديات المعاصرة التي تواجه ثقافة وهوية المنظمات، حيث لا يقتصر أثرهما على البنية التقنية فقط، بل يمتد ليعيد تشكيل القيم والسلوكيات وأنماط العمل. ويمكن إبراز هذا التحدي في عدة أبعاد:

- إعادة تعريف الهوية التنظيمية:

مع دخول الذكاء الاصطناعي في عمليات اتخاذ القرار والتواصل مع العملاء، قد تواجه المنظمة صعوبة في الحفاظ على هويتها "الإنسانية"، إذ يُخشى أن تغطي الآلة على الطابع القيمي والاجتماعي الذي يميزها (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

- التغيير في الثقافة المهنية:

يفرض التحول الرقمي ثقافة جديدة قائمة على البيانات، التحليل، والمرونة، وهو ما قد يتعارض مع ثقافات تقليدية اعتادت على التسلسل الهرمي والقرارات المبنية على الخبرة الشخصية (Westerman et al., 2014).

- التحديات القيمية والأخلاقية:

استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التوظيف أو التقييم قد يثير تساؤلات حول العدالة، الشفافية، والانحياز، مما يضع المنظمة أمام تحدي الحفاظ على قيمها وهويتها الأخلاقية (Cath et al., 2018).

- تأثير على الانتماء والهوية الفردية:

اعتماد أنماط العمل الرقمي والعمل عن بُعد يقلل من التفاعلات الاجتماعية المباشرة، وهو ما قد يُضعف الروابط الجماعية والهوية المشتركة بين الأعضاء (Schein, 2010).

- ضغط الابتكار المستمر:

بيئة الذكاء الاصطناعي تفرض على المنظمات التكيف بسرعة مع التطورات التكنولوجية، وإلا ستفقد قدرتها التنافسية، ما قد يؤدي إلى تغييرات متكررة في استراتيجياتها وهويتها (Vial, 2019).

**الخلاصة:**

تساعد المقاربة السوسيولوجيا لدراسة الثقافة والهوية التنظيمية على فهم كيفية تأثير التفاعل الاجتماعي داخل المنظمات على تشكيل هويتها الثقافية. الفهم العميق لهذه العناصر يمكن أن يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الابتكار والولاء داخل بيئة العمل.

المحور السادس  
نظريات التنظيم الكلاسيكية

---

## المحاضرة السادسة: نظريات التنظيم (النظريات الكلاسيكية)

يعتبر تصنيف نظريات التنظيم في إطار واضح ومحدود من أصعب القضايا التنظيمية التي تواجه المختصين بعلم اجتماع التنظيم، ويعود ذلك إلى التعارض الشديد للأفكار والاستنتاجات التي توصلت إليها، وعلى العموم فقد تم تصنيف نظريات التنظيم بشكل عام إلى ثلاثة أنواع هي:

- النظريات الكلاسيكية،

- النظريات النيو كلاسيكية (السلوكية)،

- النظريات الحديثة.

### أولاً: النظريات الكلاسيكية

نشأة المدرسة الكلاسيكية في مجال الإدارة في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، في ظل الثورة الصناعية الكبرى، عندما أصبحت الحاجة ملحة لتحسين الكفاءة والإنتاجية في المؤسسات الصناعية. وكانت تهدف إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما:

✓ كفاءة زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا

✓ كفاءة تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم

ومن ابرز روادها نجد: تايلور، فايول، هينري فورد، ومن أبرز نظريات هذه المدرسة نجد :

- نظرية الإدارة العلمية

- نظرية التقسيم الإداري

- نظرية التنظيم البيروقراطي

1-1 - نظرية الإدارة العلمية (Frederick Winslow Taylor) (1856-1915)

فريدريك تايلور مهندس ميكانيكي أمريكي، يُعتبر الأب المؤسس للإدارة العلمية. عمل تايلور في مصانع الصلب وكرّس جهوده لتحليل طرق العمل بهدف تقليل الهدر وزيادة الكفاءة، حيث قام بإجراء دراسة علمية للعمل، بهدف التنظيم العلمي للعمل و إيجاد حلول لمشكلة الإسراف في الموارد خاصة الوقت، وعلى أساس الدراسات التي قام بها توصل إلى وضع مبادئ الإدارة العلمية من خلال كتابه الذي يحمل نفس العنوان والذي صدر سنة 1911، **The Principles of Scientific Management**

Management  
- المبادئ الأساسية:

1. **تقسيم العمل:** يتم تقسيم المهام إلى وحدات صغيرة متخصصة، مما يزيد من سرعة الأداء ودقته.
  2. **الاختيار العلمي للعمال:** اختيار العمال بناءً على كفاءاتهم وقدراتهم الحقيقية، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
  3. **الأجرة والمردودية:** يربط تايلور الأجر بالإنتاج، إذ يرى أن الحوافز المالية تحفّز العامل على بذل جهد أكبر.
  4. **المراقبة والإشراف:** ضرورة وجود مراقبين يشرفون على حسن تنفيذ العمل وفق المعايير المحددة.
  5. **الفصل بين الإدارة والعمل:** الإدارة مسؤولة عن التخطيط والتنظيم، بينما العمال مكلفون بالتنفيذ فقط.
- **اثر تطبيق النظرية:** اعتمدت مصانع السيارات، خاصة شركة هنري فورد، مبادئ تايلور في تقسيم العمل وتسلسل المهام، مما أدى إلى زيادة هائلة في الإنتاجية.

- اهم الانتقادات الموجهة للنظرية:

1. استغلال العامل واعتباره آلة إنتاجية.
2. إهمال العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.

3. غياب الاهتمام بالإبداع والمبادرة الفردية.

4. تجاهل أهمية العمل الجماعي وروح الفريق.

5. تجاهل مشاركة العمال في اتخاذ القرار.

6. تعارضها مع دور النقابات العمالية.

## 1-2- نظرية الإدارة الإدارية (Henri Fayol) (1841-1925)

هنري فايول مدير ومهندس فرنسي، يُعدّ أول من صاغ نظرية شاملة للإدارة من منظور إداري شامل،

وليس فقط من منظور الإنتاج، وقد جاءت هذه النظرية تقريبا في نفس وقت نظرية الإدارة العلمية، وقد

قدم فايول نظرياته من خلال كتابه الإدارة الصناعية والعمومية الذي نشر سنة *General and*

*Industrial Management* (1916)

- ابرز ما جاء به فايول ما يلي:

1- أبرز وظائف المؤسسة: والتي تتمثل في الوظيفة الإدارية والوظيفة التمويلية والوظيفة الإنتاجية، وأوضح

أن وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة

2- تطوير مبادئ الإدارة: حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة ما تزال مفيدة للاستخدام حتى في الدارة

الحديثة وهي كالتالي:

1- تقسيم العمل: يقصد به تخصيص المهام وتقسيمها بين الأفراد أو الوحدات الإدارية حسب

التخصص والخبرة، مما يزيد الكفاءة والإنتاج *ونلك* بهدف دفع الإنتاجية من خلال التخصص

والتمرس.

2- تناسب السلطة والمسؤولية: يجب أن تتوازن السلطة الممنوحة للمدير مع المسؤوليات الملقاة

على عاتقه. لا يمكن محاسبته على شيء دون أن يمتلك صلاحيات لتنفيذه. وذلك بهدف تحقيق

الانضباط والعدالة في اتخاذ القرارات.

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

3- الانضباط: يقصد به احترام القوانين الداخلية والنظام العام للمؤسسة بهدف ضمان الالتزام

والانضباط في الأداء والسلوك. مثل: الالتزام بمواعيد الحضور، واحترام التعليمات الإدارية

4- وحدة الأمر: يجب أن يتلقى كل موظف الأوامر من رئيس واحد فقط لتفادي التضارب في

التعليمات، بهدف تجنب الازدواجية في التوجيه.

5- وحدة التوجيه: يجب أن تكون هناك خطة واحدة لكل مجموعة أنشطة تسعى نحو هدف واحد،

وتدار من قبل قائد واحد، بهدف توحيد الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية.

6- تغليب المصلحة العامة على الخاصة: يجب أن تُقدّم مصلحة المؤسسة على المصالح الشخصية

للأفراد بهدف خدمة الهدف العام للمؤسسة قبل المصلحة الفردية.

7- المكافأة العادلة: يجب أن يحصل الموظف على أجر عادل يتناسب مع جهده ومساهمته. بهدف

تحفيز العاملين وزيادة الرضا الوظيفي

8- المركزية: تعني مدى تركيز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري بهدف تحقيق: تحقيق

التوازن بين المركزية والتفويض. حيث أن القرارات الإستراتيجية تُتخذ من القمة، بينما العمليات

اليومية تُفوض للإدارات الدنيا

9- التسلسل الهرمي: هو ترتيب السلطة من أعلى إلى أسفل في المنظمة. بهدف ضمان انسياب

الأوامر والمعلومات بطريقة منظمة من خلال وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد مستويات السلطة.

10- النظام والترتيب: يجب أن يكون كل شيء في مكانه الصحيح وكل موظف في

الموضع المناسب بهدف تحسين الكفاءة والوقت. ويتجلى ذلك في تنظيم المكاتب والمستودعات،

وتوزيع المهام حسب الكفاءة

11- المساواة: بمعنى أنه ينبغي معاملة جميع الموظفين بعدالة واحترام. بهدف خلق

بيئة عمل عادلة تشجع الولاء والانتماء

12- **ثبات الموظفين:** حيث ان الاستقرار الوظيفي يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتقليل

تكاليف التدريب ولهذا يجب الانتقال المفرط للعمال بين المناصب ويتحقق ذلك من خلال سياسات استبقاء الكفاءات ومنح فرص للنمو المهني.

13- **المبادرة:** بمعنى تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة وتحمل المسؤولية بهدف

تحفيز الابتكار والمشاركة الفعالة ويتحقق ذلك من خلال منح الحرية للعاملين في اقتراح حلول وتحسين أساليب العمل

14- **روح الجماعة:** يقصد بها تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.

بهدف تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة. ويتحقق ذلك من خلال الأنشطة الجماعية، الاجتماعات الدورية، التواصل الفعال بين الأقسام.

- **اثر تطبيق النظرية:** ساهمت نظرية فايول في تقديم مفهوم الإدارة كعلم يمكن تدريسه وتطبيقه، وهي لا تزال تشكل أساس العديد من الدراسات الإدارية اليوم.

- **اهم الانتقادات:** رغم مساهمة فايول في تحويل الإدارة إلى علم له أسس ومبادئ يمكن تطبيقها في جميع المؤسسات والتي تكررت اثرا عميق في الفكر الإداري الحديث، الا ان نظريته تعرضت لعدة انتقادات ابرزها:

✓ اعتبار التنظيم نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة.

✓ عدم وضوح بعض المصطلحات والمفاهيم الإدارية.

✓ إغفال الجوانب الإنسانية والنفسية للعاملين.

✓ تعارض بعض المبادئ مع بعضها البعض (مثل المركزية والمبادرة).

✓ التركيز الزائد على الهيكل التنظيمي على حساب العلاقات الاجتماعية

1-3- . نظرية البيروقراطية (Max Weber) (1864-1920)

ماكس ويبر عالم اجتماع ألماني، أسس مفهوم البيروقراطية كنموذج مثالي (Ideal Type) للتنظيم القائم على العقلانية القانونية، بغية تحقيق العدالة والكفاءة والاستمرارية في الأداء الإداري.

- المبادئ الأساسية: حاول ماكس من خلال هذه النظرية وضع نموذج مثالي للتنظيم حيث اعتبر أن النموذج البيروقراطي هو النموذج المثالي ويعرف التنظيم البيروقراطي بأنه بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة والقواعد والإجراءات التي تحكم العمل ومن أهم الدراسات التي أسهم بها هو تحديد هياكل السلطة والتي قسمها إلى ثلاثة أنواع

1- السلطة البطولية: والتي تعتمد على المواصفات الشخصية للقائد

2- السلطة التقليدية: والتي تعتمد على العادات والتقاليد المتوارثة

3- السلطة القانونية الرشيدة: والتي تمارس من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم.

وقد حدد ماكس أسس التنظيم البيروقراطي المثالي كمايلي:

- التقسيم الواضح للعمل: المهام يتم تحديدها بدقة وتوزيعها بشكل منظم بين العاملين.
- التسلسل الهرمي: يعتمد التنظيم على هرمية صارمة، حيث يكون لكل مستوى صلاحيات ومسؤوليات محددة.
- القواعد والإجراءات: يتم تنظيم العمل بناءً على قواعد وإجراءات رسمية، مما يضمن الاتساق والاستقرار في أداء المهام.
- العقلانية: تعتمد القرارات في البيروقراطية على المنطق والقانون، وليس على المشاعر أو العلاقات الشخصية.
- أثر تطبيق النظرية: ساهمت هذه النظرية في بناء منظمات حكومية وشركات كبيرة، حيث كانت قادرة على التعامل مع التوسع والنمو. ومع ذلك، تعرضت للنقد بسبب جمودها وتعقيدها الزائد في بعض الأحيان.

### - الانتقادات الموجهة إلى النظريات الكلاسيكية:

✓ التجاهل للجوانب الإنسانية: كانت هذه النظريات تركز بشكل كبير على الكفاءة والتنظيم الهيكلي، لكنها تجاهلت إلى حد كبير الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

✓ الجمود: الهياكل البيروقراطية الصارمة قد تؤدي إلى جمود في الابتكار وصعوبة في التكيف مع التغيرات البيئية.

✓ التقسيم الشديد للعمل: بينما يزيد تقسيم العمل من الكفاءة، إلا أنه قد يخلق بيئة عمل مملة ومحدودة، حيث يشعر العاملون بأنهم مجرد تروس في آلة.

. أهمية النظريات الكلاسيكية اليوم:

على الرغم من الانتقادات، فإن العديد من المبادئ التي وضعتها هذه النظريات لا تزال تلعب دورًا حيويًا في إدارة المنظمات الحديثة. يتم استخدامها كأساس لفهم كيفية تنظيم العمل وإدارة الأفراد بفعالية، مع دمجها بنظريات حديثة تأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية والمرونة في العمل.

### الخلاصة:

النظريات الكلاسيكية للتنظيم قدمت أساسًا قوية لفهم كيفية تنظيم العمل وزيادة الإنتاجية داخل المنظمات. على الرغم من أنها تعرضت للنقد بسبب تركيزها على الكفاءة على حساب الجوانب الإنسانية، إلا أن الكثير من مبادئها ما زال يُعتمد عليه اليوم، مع تعديلات تراعي التغيرات في بيئات العمل المعاصرة.

المحور السابع  
نظريات التنظيم السلوكية

---

**تمهيد:** نظريات التنظيم السلوكية تمثل تحولاً هاماً في الفكر الإداري والتنظيمي، حيث تنقل التركيز من الهياكل الصارمة والكفاءة البحتة إلى دراسة السلوك البشري داخل المنظمات. على عكس النظريات الكلاسيكية التي تركز على العمليات والإجراءات الرسمية، تسعى النظريات السلوكية إلى فهم كيف تؤثر المشاعر، التحفيز، العلاقات الاجتماعية، واحتياجات الأفراد على أداء المنظمات. في هذه المحاضرة، سنتناول بعض من أهم النظريات السلوكية في التنظيم.

### 1. نظرية العلاقات الإنسانية 1880-1949 Elton Mayo

يعتبر التون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وقد اشتهر بتجاربه ومصانع هارتون (1924-1932) حول ظروف العمل وتأثيرها على إنتاجية العاملين، حيث أجرى أربع أنواع من التجارب هي:

1- اثر التغيير في الإضاءة على الإنتاجية

2- اثر التغيير في نظم فترات الراحة على الإنتاجية

3- دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين ومشاعرهم

4- تحليل الجوانب الاجتماعية لمجموعات العمل الصغيرة

والتي أسفرت على عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- العامل هو كائن أنساني وليس أداة في يد الإدارة

2- تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على سلوكه

3- يمكن دفع الأفراد إلى العمل من خلال الاحترام والتقدير وليس من خلال التهديد واستخدام السلطة

الرسمية

وقد خلصت النتائج إلى أن العلاقات الاجتماعية والاهتمام بالعاملين لهما تأثير أكبر على الإنتاجية من

الظروف المادية وحدها. (Mayo, 1933)

المبادئ الأساسية:

- التفاعل الاجتماعي: تؤثر العلاقات غير الرسمية بين الأفراد في بيئة العمل على رضاهم وإنتاجيتهم.
- التحفيز الاجتماعي: لا يعتمد الأداء فقط على الأجر، بل على الاعتراف والاهتمام الذي يتلقاه العامل من الإدارة.
- المجموعات غير الرسمية: تنشأ داخل المنظمات مجموعات غير رسمية تمارس تأثيراً قوياً على السلوك الفردي.

اثر تطبيق النظرية:

سمح تطبيق هذه النظرية بظهور ممارسات إدارية جديدة تركز على تحسين العلاقات الإنسانية، التواصل، والمشاركة في اتخاذ القرار. (Roethlisberger & Dickson, 1939)

1. اهم الانتقادات

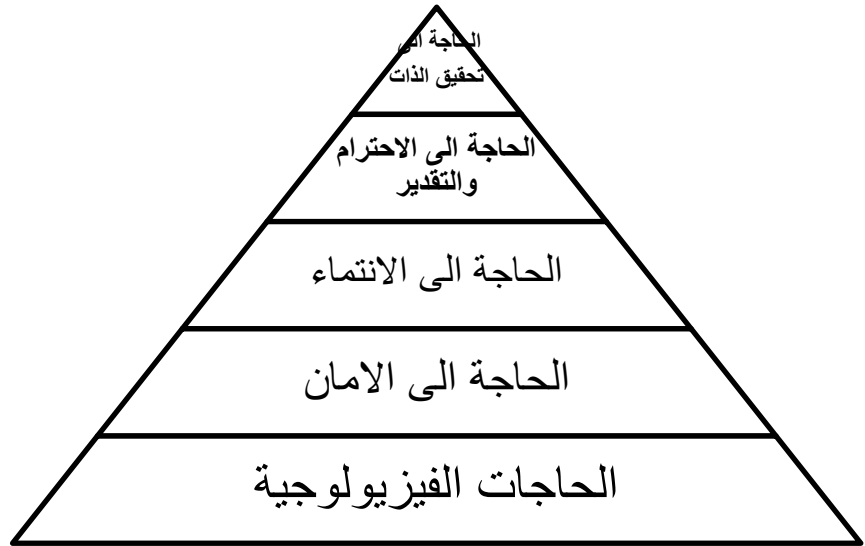
- ✓ المبالغة في إعطاء أهمية للعوامل الاجتماعية: ركزت بشكل مفرط على العلاقات الإنسانية على حساب الجوانب التقنية والإنتاجية. (Roethlisberger & Dickson, 1939)
- ✓ ضعف الأسس العلمية للتجارب: اعتُبر أن نتائج تجارب هاوثورن كانت محدودة المنهجية ولا يمكن تعميمها على جميع المنظمات.
- ✓ تجاهل الفروق الفردية: افترضت أن جميع العاملين يتأثرون بنفس الطريقة بالعلاقات الإنسانية.
- ✓ النظرة أبوية للإدارة: رأت أن اهتمام المدير بالعاملين كافٍ لرفع الإنتاجية، دون معالجة المشكلات البنيوية مثل الأجور أو العدالة التنظيمية.

## 2. نظرية الحاجات الإنسانية (Abraham Maslow, 1908-1970)

قام ماسلو بصياغة هذه النظرية المتميزة من خلال التركيز على الدوافع الشخصية للإنسان حيث حاول أن يفسر من خلالها طبيعة الدوافع والحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله حيث أن التحفيز يحقق أهدافه عندما يتطابق مع دوافع الأفراد، والتي لخصها فيما يعرف بسلم الحاجات أين تنتظم في تدرج متصاعد من حيث الأولوية كمايلي:

1. الاحتياجات الفسيولوجية: مثل الغذاء والماء والراحة.
2. الاحتياجات الأمنية: مثل الأمان الوظيفي والمادي.
3. الاحتياجات الاجتماعية: مثل الانتماء والعلاقات الشخصية.
4. احتياجات التقدير: مثل الشعور بالاحترام والتقدير من الآخرين.
5. تحقيق الذات: تحقيق الأهداف الشخصية والإبداع والابتكار.

### شكل يوضح سلم الحاجات لماسلو



- تأثير تطبيق النظرية: أثرت هذه النظرية بشكل كبير على سياسات التحفيز داخل المنظمات، حيث يجب على القادة فهم حاجات العاملين وتلبيتها لزيادة الإنتاجية والولاء.

✓ عدم وجود أدلة تجريبية قوية: لم يتمكن الباحثون من إثبات التسلسل الصارم للحاجات كما ورد في

الهرم. (Wahba & Bridwell, 1976)

✓ تفاوت الأفراد والثقافات: تختلف أولويات الحاجات من شخص لآخر ومن ثقافة إلى أخرى؛ فبعض

الأفراد يسعون إلى التقدير حتى دون تحقيق الأمن المادي.

✓ تبسيط مفرط للدافعية: حصر الدوافع الإنسانية في خمس مستويات لا يعكس التعقيد الواقعي للسلوك

البشري.

✓ إغفال العوامل التنظيمية: لم تتناول النظرية تأثير الهيكل أو القيادة في تحفيز العاملين.

### 3. نظرية x&y (Douglas McGregor, 1906-1964)

دّم ماكغريغور في كتابه The Human Side of Enterprise سنة 1960 رؤيتين متباينتين عن طبيعة الإنسان في

العمل: (McGregor, 1960) حيث جاءت هذه النظرية بهدف التفريق أو التمييز بين وجهة النظر التقليدية

ووجهة نظر العلاقات الإنسانية حيث قدم قريقر تصوراتهما كمايلي:

أن هناك نظرتين مختلفتين إلى العامل في المنظمة احدها تشاؤمية النظرة X و أخرى تفاؤلية النظرة Y

أ- وجهة النظر التقليدية : وتتنظر إلى الفرد كمايلي:

1- الإنسان العادي لديه كراهية فطرية للعمل ويحاول تجنبه

2- الإنسان العادي يكره المسؤولية ولذلك يجب توجيهه من طرف رئيسه

3- الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار

4- الإنسان العادي يفنقد روح المبادرة ولا يسعى لاتخاذ مواقف المخاطرة

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

ولذلك يجب أن يجبر اغلب الناس على العمل وان يراقبوا ويوجهوا بالعقاب من اجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف

ب-وجهة نظر العلاقات الإنسانية: وتتنظر إلى الفرد كمايلي:

1- الإنسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام متى توفرت الظروف المناسبة لذلك

2- في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية المناسبة يسعى الفرد بمحض إرادته للعمل

3- في ظل الظروف المناسبة يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية ويسعى إليها

4- الإنسان طموح بطبيعته ويهدف إلى إشباع رغباته وتحقيق الأمن والاستقرار

5- الإنسان قادر على الإبداع والمبادرة إذا ما أعطي الفرصة

وعليه فان العقاب ليس الوسيلة المناسبة لدفع الأفراد للعمل وإنما التقدير والاحترام وتوفير الظروف المناسبة

- تأثير تطبيق النظرية: غيّرت هذه النظرية طريقة القيادة، إذ شجعت المديرين على منح الثقة للعاملين وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار، مما يعزز التحفيز الذاتي والانتماء التنظيمي.

- اهم الانتقادات:

✓ ثنائية مبسطة: تقسيم العاملين إلى نوعين (X) و (Y) يعتبر اختزالياً ولا يعكس التنوع الواقعي في شخصيات العاملين.

✓ صعوبة التطبيق العملي: تبني نظرية Y يتطلب ثقافة تنظيمية متقدمة لا تتوفر في جميع المؤسسات.

✓ غياب الأدلة الكمية: لم تُدعم النظرية بأبحاث تجريبية واسعة تثبت تفوق أحد النمطين.

✓ تجاهل الظروف البيئية: تجاهلت تأثير طبيعة العمل أو نوع الصناعة على الأسلوب الإداري المناسب.

4. نظرية العاملين (Frederick Herzberg, 1923–2000)

و تتلخص هذه النظرية في مجموعتين من العوامل هما:

1- مجموعة العوامل الصحية أو الأساسية: وهي تلك العوامل التي يجب توفيرها حتى يصبح العامل

راضيا وليس محفزا أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها غير كافية للتحفيز ومن هذه العوامل

نجد: الاستقرار الوظيفي، عدالة نظم المؤسسة، المكانة المناسبة، الأجرة المناسبة، الإشراف

الذاتي، العلاقات الجيدة في العمل، ظروف العمل.

2- مجموعة العوامل التحفيزية : وهي التي تعتبر محفزة ولكن نقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا وإنما

يشجع وجودها على تحسين الأداء، ومن بين هذه الحوافز نجد: العمل المثير (العمل الذي يرضي

اهتمامات العامل)، التقدير من الرؤساء والزملاء، الشعور بفرص النمو (الترقية وزيادة الدخل)،

وجود فرص لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات وقيادة الآخرين، وجود مجال لتحقيق الانجازات

وتجاوز الأداء المطلوب ( حرية المبادرة).

- أثر تطبيق النظرية: جعلت هذه النظرية المنظمات تدرك أهمية تحسين ظروف العمل والتقدير الوظيفي

لزيادة التحفيز والإنتاجية.

- أهم الانتقادات

✓ اشكالية المنهج: اعتمد هيرزبرغ على مقابلات ذاتية (Self-report) مما جعل نتائجه عرضة للتحيز.

✓ تداخل العوامل: بعض العوامل يمكن أن تكون محفزة أو مثبطة في الوقت ذاته، مثل الأجر أو بيئة العمل.

✓ تجاهل الفروق الفردية والثقافية: ما يُعد حافزاً في ثقافة معينة قد لا يكون كذلك في أخرى.

✓ التركيز على الموظفين الإداريين: معظم دراسته كانت على العاملين في المكاتب، ما يقلل من تعميمها على المهن اليدوية أو الصناعية.

5. نظرية التوقعات (Victor Vroom, 1932):

المبادئ الأساسية: تقترح نظرية التوقعات أن تحفيز الأفراد يعتمد على ثلاثة عوامل:

التوقع: اعتقاد الفرد بأن جهوده ستؤدي إلى الأداء المطلوب.

القيمة: مدى قيمة المكافأة التي يتوقع الفرد الحصول عليها بعد الأداء.

الرابط: العلاقة بين الأداء الجيد والمكافأة.

- تأثير تطبيق النظرية: ساعدت هذه النظرية القادة في تصميم سياسات تحفيز فعالة من خلال فهم توقعات

الموظفين وكيفية ارتباطها بأهدافهم الشخصية.

- اهم الانتقادات:

✓ التعقيد في التطبيق: تتطلب تحديد قيم ومعايير صعبة القياس مثل "القيمة" و"التوقع".

✓ الافتراض العقلاني: تفترض أن الأفراد يتخذون قرارات منطقية ومدروسة دائماً، وهو ما لا يحدث في الواقع.

✓ إهمال الجانب العاطفي: ركزت على المنطق العقلي للدافعية، وتجاهلت المشاعر والانفعالات.

✓ تأثيرها بعوامل خارجية: قد تتغير توقعات الأفراد تبعاً للظروف الاقتصادية أو التنظيمية، مما يحد من ثبات النموذج.

6. نظرية العدالة (John Stacey Adams, 1925-1921):

تفترض نظرية العدالة أن الأفراد يسعون إلى تحقيق العدالة في بيئة العمل من خلال مقارنة ما يحصلون عليه من مكافآت مع ما يقدمه الآخرون. إذا شعر الأفراد بالظلم (أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون)، فقد يقل تحفيزهم وإنتاجيتهم.

- أثر تطبيق النظرية: تشجع هذه النظرية على الشفافية والعدالة في توزيع المكافآت والمزايا لضمان رضا

العاملين.

- اهم الانتقادات

- ✓ الذاتية في إدراك العدالة: تعتمد النظرية على شعور الأفراد بالإنصاف، وهو أمر يصعب قياسه بدقة.
- ✓ صعوبة تحديد "الآخر المرجعي": "من يقارن الفرد نفسه به؟ زميله؟ أم مجموعة خارج المنظمة؟
- ✓ تجاهل الفروق الثقافية: تختلف نظرة العدالة من ثقافة لأخرى؛ فبعض الثقافات تقبل التفاوت الوظيفي بدرجات أعلى.
- ✓ عدم معالجة النتائج السلوكية بدقة: لم تحدد بوضوح كيف يتصرف الأفراد عندما يشعرون بالظلم، أو كيف يمكن للمديرين تصحيح ذلك.

7. نظرية التعلم الاجتماعي (Albert Bandura, 1925-1921):

- تفترض هذه النظرية أن الأفراد يتعلمون سلوكيات جديدة من خلال مراقبة الآخرين وتقليدهم. يشمل التعلم الاجتماعي أيضًا التفاعل مع الآخرين والاستفادة من التغذية الراجعة.. (Bandura, 1977)
- تأثير تطبيق النظرية: تُظهر هذه النظرية أهمية النماذج والقُدوة الحسنة في مكان العمل، وتشير إلى أن التعلم المستمر والتفاعل الاجتماعي يسهم في تطوير السلوكيات المرغوبة داخل المنظمة.

- اهم الانتقادات:

- ✓ التركيز على السلوك الظاهري: تهتم بما يمكن ملاحظته فقط، متجاهلة العمليات العقلية الداخلية المعقدة.
- ✓ صعوبة عزل العوامل المؤثرة: في بيئة العمل، يصعب تحديد ما إذا كان التعلم ناتجًا عن الملاحظة أو عن الخبرة المباشرة.
- ✓ إغفال الدوافع الداخلية: لا تُفسّر لماذا يقلد بعض الأفراد سلوكًا معينًا بينما لا يفعل آخرون ذلك.
- ✓ تطبيق محدود في المنظمات الكبيرة: يصعب ملاحظة النماذج والقُدوة في المؤسسات متعددة الفروع أو الرقمية.

## 8- أهمية النظريات السلوكية

تكمن أهمية النظريات السلوكية في كونها تساهم في فهم الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد داخل المنظمات. بدلاً من التركيز فقط على الهياكل والإجراءات الرسمية، حيث تسلط هذه النظريات الضوء على أهمية التحفيز و التفاعل الاجتماعي والعدالة في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية. وهذا ما يسمح بتعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والإنتاجية.

## 9- نقد عام للنظريات السلوكية

بالرغم من الأهمية التي مثلتها هذه النظريات الا انها واجهت عدة انتقادات أهمها:

- ✓ التركيز المفرط على الجانب الإنساني: أحياناً على حساب الكفاءة والضبط الإداري.
- ✓ الطابع المثالي: بعض النظريات تفترض وجود مناخ عمل مثالي لا يتوفر في الواقع.
- ✓ تأثرها بالسياق الثقافي الأنجلوسكسوني: مما يجعل تعميمها على بيئات مختلفة، كالعالم العربي، أمراً يحتاج إلى تكييف محلي.
- ✓ إهمال التكنولوجيا والتغير السريع: معظمها وُضع في منتصف القرن العشرين قبل الثورة الرقمية، لذا يحتاج إلى تحديث.

## 10- مقارنة مختصرة بين النظرية السلوكية

النظرية	تركيزها الأساسي	نظرتها للعامل	أداة التحفيز الرئيسية	أبرز الانتقادات
العلاقات الإنسانية	التفاعل الاجتماعي	كائن اجتماعي	العلاقات والاهتمام	إهمال العوامل الاقتصادية
الدافعية	تدرج الحاجات	كائن يسعى للإشباع	تلبية الاحتياجات	صعوبة القياس الميداني
X و Y	طبيعة العاملين	سلبى / إيجابى	أسلوب القيادة	تبسيط مفرط للواقع
العاملين	الرضا والتحفيز	باحث عن النمو	الإنجاز والتقدير	تجاهل الفروق الفردية
التوقعات	العلاقة بين الجهد والمكافأة	عقلاني	إدراك العلاقة بين الأداء والمكافأة	صعوبة التطبيق
العدالة	المقارنة الاجتماعية	حساس للإنصاف	العدالة التنظيمية	التأثر بالثقافة

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

التركيز على السلوك الظاهري	النمذجة والملاحظة	متعلم اجتماعي	السلوك المكتسب	التعلم الاجتماعي
----------------------------	-------------------	---------------	----------------	------------------

### المحور الثامن

### نظريات التنظيم الحديثة

---

## المحاضرة الثامنة: نظريات التنظيم الحديثة

**تمهيد:** نظريات التنظيم الحديثة تمثل مجموعة متنوعة من الاتجاهات التي تسعى إلى تفسير كيفية تنظيم وإدارة المنظمات في بيئة عمل ديناميكية ومعقدة. هذه النظريات تعكس تطور الفكر الإداري، وتقدم طرقاً جديدة لفهم كيفية تفاعل العوامل الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه المحاضرة، سنستعرض بعض النظريات الحديثة الرئيسية مثل نظرية النظم، النظرية الموقفية، نظرية Z، المدرسة الكمية، نظرية الوقت المحدود، نظرية الهزة المقبلة، التنظيم المقارن، والفكر التنظيمي المعاصر.

### 1. نظرية النظم (Ludwig von Bertalanffy, 1950s)، (Katz & Kahn, 1978).

تعتمد هذه النظرية على نتائج وأبحاث نظرية النظم في علم الأحياء، حيث قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية على المنظمات والفكرة الأساسية لهذه النظرية تتلخص في مايلي: المنظمة عبارة عن نظام يشتمل عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض، والمنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من بيئتها الخارجية التي بدورها تستقبل مخرجاتها، تجدر الإشارة أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب متغيرات أخرى، حيث حاولت الأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل ( سلوك الأفراد، العلاقات داخل المنظمة، نمط التنظيم، الاهتمام بالتكنولوجيا..الخ). وعليه فالمنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته، تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، تعمل بانسجام لتحقيق الأهداف المشتركة.

- **اثر تطبيق النظرية:** أسهمت في فهم المنظمات كوحدات متكاملة مترابطة داخلياً وخارجياً، مما مهد لظهور مفاهيم الجودة الشاملة والتفكير الشمولي في الإدارة.

- **اهم الانتقادات:**

✓ تركز على البنية العامة ولا توضح الآليات الدقيقة للتفاعل بين الأجزاء.

✓ تُغفل الجوانب النفسية والسلوكية للأفراد داخل النظام.

✓ يُنظر إليها كإطار وصفي أكثر من كونه أداة عملية للتطبيق. (Skyttner, 2005)

2. النظرية الموقفية (G.M. Stalker, 1961) (Tom Burns) ، (Lawrence &

Lorsch, 1967)

. تعتبر هذه المدرسة اتجاها موقفيا للفكر الإداري، والذي يقوم على أساس انه ليس هناك مدرسة إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنظمات، أما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة .

- اهم المبادئ:

✓ مرونة البنية التنظيمية حسب الموقف.

✓ أهمية التفاعل بين المتغيرات الداخلية والخارجية.

✓ توافق التنظيم مع البيئة شرط للفعالية.

- تأثير تطبيق النظرية: قدمت رؤية واقعية تربط بين السياق والهيكل التنظيمي، وأثرت في تصميم المنظمات الحديثة.

- اهم الانتقادات:

✓ تُعتبر "رد فعل" أكثر من كونها "نظرية تفسيرية".

✓ صعوبة قياس الموقف بدقة وتحديد متغيراته.

✓ لا تقدم حلولاً واضحة للمديرين في البيئات المعقدة. (Donaldson, 2001)

جاءت هذه النظرية على خلفية الاهتمام بالإدارة اليابانية بداية الـ 80 ويرجع هذا الاهتمام إلى النجاحات التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو الأسواق العالمية بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية وعلى هذا الأساس انطلق العديد من الباحثين بدراسة الإدارة اليابانية ومن أبرزهم ويليام اوشي (w.ouchi) الذي لخص التجربة اليابانية في التنظيم بنظرية عرفت بالنظرية زاد (Z) ، حيث حدد مواصفات الإدارة اليابانية كمايلي:

1- العمل الدائم للعامل بنفس المؤسسة (العمل مدى الحياة)

2- نقل الموظف داخل نفس المستوى الإداري من وظيفة إلى أخرى

3- DAS اتخاذ القرارات من خلال المشاركة والإجماع

4- روح الفريق

5- المسؤولية الفردية عند تنفيذ القرارات

6- الاعتماد على تنظيم أداري أفقي يلعب فيه المدير دور المنسق

7- الاعتماد على التنظيم غير الرسمي وتميمته

8- اعتماد القيم اليابانية في العمل ( الاحترام، اعتبار المنظمة كعائلة..)

- **اثر تطبيق النظرية:** أبرزت دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز، وساهمت في نشر مفاهيم

مثل "الإدارة التشاركية" و"الثقافة المؤسسية".

- **اهم الانتقادات:**

✓ يصعب تطبيقها في المجتمعات ذات الثقافة الفردية.

✓ تقتصر إلى أسس علمية تجريبية قوية.

✓ الاعتماد الزائد على الولاء قد يقلل من التنافسية والابتكار. (Ouchi, 1981)

3. المدرسة الكمية (مجموعة من الباحثين في الخمسينيات مثل جورج دانتزغ (George

Dantzig) مؤسس البرمجة الخطية، وهيربرت سيمون (Herbert Simon)، وآخرون).

تقوم الفكرة الأساسية لهذه النظرية على استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية والنماذج الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية.

- اهم المبادئ:

✓ تحليل البيانات لاتخاذ قرارات دقيقة.

✓ استخدام بحوث العمليات ونماذج المحاكاة.

✓ تحسين الكفاءة وتقليل الهدر.

- تأثير تطبيق النظرية: أسهمت في تطوير الإدارة العلمية الحديثة ودعمت التحول نحو "التحليل المبني على البيانات".

- اهم الانتقادات:

✓ تُغفل العوامل الإنسانية والسلوكية في الإدارة.

✓ الاعتماد المفرط على الأرقام قد يؤدي إلى تجاهل البعد القيمي والاجتماعي.

✓ ليست مناسبة في القرارات الإبداعية أو ذات الطابع الإنساني. (Render & Stair, 2019)

4. نظرية الوقت المحدود (تستند إلى أفكار "بيتر دراكر (Peter Drucker, 1954) "في الإدارة

بالأهداف وتحديد الأطر الزمنية للإنجاز).

المفهوم الأساسي: تحقيق الفاعلية من خلال تحديد الأهداف ضمن فترات زمنية مضبوطة ومتابعة التنفيذ بشكل دوري.

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

تأثير تطبيق النظرية: دعمت مفهوم الإدارة الاستراتيجية الزمنية ومراقبة الأداء، وأسهمت في تقليل التأخير في المشاريع.

- اهم الانتقادات:

✓ التركيز الزائد على الزمن قد يؤدي إلى إهمال جودة المخرجات.

✓ صعوبة تطبيقها في بيئات العمل غير المستقرة.

✓ قد تولّد ضغطاً نفسياً على الموظفين إذا لم تراعى القدرات البشرية. (Drucker, 1954)

7. نظرية الهزة المقبلة (Alvin Toffler, 1970)

تتناول آثار التغيرات السريعة في التكنولوجيا والمجتمع على الأفراد والمنظمات، وتدعو إلى تطوير المرونة المؤسسية.

- تأثير تطبيق النظرية: قدمت مفهوماً استراتيجياً لإدارة المستقبل، ودعت المنظمات إلى الاستعداد للتغيير المستمر.

- اهم الانتقادات:

✓ يغلب عليها الطابع التنبؤي أكثر من التحليل العلمي.

✓ تفتقر إلى أدوات منهجية لقياس درجة "الهزة".

✓ بعض تنبؤاتها كانت مبالغاً فيها أو غير دقيقة. (Toffler, 1970)

نظرية التنظيم المقارن (ظهرت في الستينيات من أعمال "جيمس مارس (James March) و"جيمس

طومبسون (James Thompson) ، وازدهرت مع دراسات "هوفستيد (Hofstede, 1980) ("

المفهوم الأساسي: دراسة أوجه التشابه والاختلاف في الهياكل التنظيمية عبر الدول والثقافات.

تأثير تطبيق النظرية: أسست لمدخل "الإدارة عبر الثقافات" وأبرزت أثر القيم الاجتماعية في الممارسات الإدارية.

### اهم الانتقادات:

✓ التركيز المفرط على البعد الثقافي دون غيره من العوامل الاقتصادية والسياسية.

✓ صعوبة المقارنة بسبب اختلاف المؤشرات بين الثقافات.

✓ التعميم قد يؤدي إلى صور نمطية عن الثقافات. (Hofstede, 1980)

8. الفكر التنظيمي المعاصر (مجموعة من المفكرين المعاصرين مثل ستيفن روبنز (Stephen

Robbins)، وغاري دافت (Richard Daft)، وبيتر سينج (Peter Senge) )

المفهوم الأساسي: يركز على التكامل بين النظريات السابقة مع التركيز على مفاهيم القيادة التحويلية، الابتكار، وإدارة التغيير.

تأثير تطبيق النظرية: يستجيب الفكر التنظيمي المعاصر لتحديات العولمة والتحول الرقمي، ويعتمد على الذكاء الاصطناعي والمعرفة كعناصر تنافسية أساسية.

### اهم الانتقادات:

✓ يواجه خطر "التجميع الانتقائي" دون أساس نظري واضح.

✓ سرعة التطور تجعل بعض مفاهيمه سريعة التقادم.

✓ الاعتماد على التكنولوجيا قد يقلل من البعد الإنساني في التنظيم. (Robbins & Coulter, 2023)

### الفكر التنظيمي المعاصر

يشير الفكر التنظيمي المعاصر إلى مجموعة الاتجاهات والنظريات الحديثة التي تسعى إلى فهم السلوك

التنظيمي وتطوير أداء المؤسسات في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. يركز هذا الفكر على

المرونة، الابتكار، القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، والثقافة التنظيمية، بوصفها عناصر حيوية لنجاح المنظمة

في القرن الحادي والعشرين. (Daft, 2020)

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

ويختلف الفكر التنظيمي المعاصر عن الفكر الكلاسيكي الذي كان يتمحور حول الكفاءة والانضباط والتسلسل الهرمي، من حيث تركيزه على الإنسان والمعرفة والتكنولوجيا والاتصال الشبكي (Robbins & Judge, 2019).

2.الاتجاهات الرئيسية في الفكر التنظيمي المعاصر:

### أ - إدارة الجودة الشاملة: (TQM)

تقوم على التحسين المستمر ومشاركة جميع العاملين في رفع مستوى الأداء والجودة في المنظمة.

• روادها: إدوارد ديمينغ (W. Edwards Deming)، جوزيف جوران (Joseph Juran)، وفيليب

كروسبي. (Philip Crosby)

• أبرز المفاهيم: التحسين المستمر، رضا الزبون، تمكين العاملين.

• الانتقادات: تُعد مثالية أحياناً وتحتاج إلى ثقافة تنظيمية داعمة يصعب تحقيقها في بعض البيئات

(Oakland, 2014).

### ب - إدارة المعرفة: (Knowledge Management)

تسعى إلى جمع المعرفة الضمنية والظاهرة داخل المنظمة وتوظيفها في صنع القرار.

• روادها: نوناكا وتاكيوتشي. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

• الانتقادات: صعوبة قياس أثر المعرفة كمورد، والتحدي في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة قابلة

للمشاركة. (Alavi & Leidner, 2001)

### ج - القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

تركز على تحفيز الأفراد وتغيير قيمهم واتجاهاتهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

- **المؤسس:** جيمس ماكغريغور بيرنز (James MacGregor Burns, 1978) ، وطورها برنارد باس (Bernard Bass, 1985).

- **الانتقادات:** صعوبة التمييز بين القيادة التحويلية والكاريزمية، واحتمال الاعتماد المفرط على شخصية القائد. (Yukl, 2013).

### د - المنظمات المتعلمة: (Learning Organizations)

ترى أن المنظمة الناجحة هي التي تتعلم باستمرار من خبراتها وتعديل سلوكها وفق ذلك.

- **المؤسس:** بيتر سينج. (Peter Senge, 1990).
- **الانتقادات:** صعوبة التطبيق العملي، واحتياجها لقيادة تشاركية وثقافة داعمة. (Garvin, 2000).

### هـ - المنظمات الشبكية والرقمية:

نتجت عن الثورة التكنولوجية والرقمية، حيث تعتمد المنظمات الحديثة على التحول الرقمي، العمل عن بُعد،

والذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات. (Brynjolfsson & McAfee, 2014)

- **الانتقادات:** تهديد الخصوصية والأمان الوظيفي، وضعف التواصل الإنساني المباشر (Zuboff, 2019).

### 3. مميزات الفكر التنظيمي المعاصر:

- التركيز على المرونة والتغيير المستمر بدل الجمود الهيكلي.
- إعطاء أهمية كبرى لرأس المال البشري والمعرفي.
- اعتماد التكنولوجيا والابتكار كمحرك أساسي للأداء التنظيمي.
- السعي إلى دمج البعد الإنساني والاجتماعي في إدارة المنظمات.

4. الانتقادات العامة للفكر التنظيمي المعاصر:

- ✓ الإفراط في النظريات وتعدد الاتجاهات مما يصعب التطبيق العملي.
- ✓ هيمنة الفكر الغربي على التصورات والنماذج التنظيمية.
- ✓ ضعف ملاءمة بعض النماذج الثقافية والتنظيمية للبيئات النامية. (Hofstede, 2010)
- ✓ التركيز الزائد على التكنولوجيا على حساب القيم الاجتماعية والإنسانية.

الخلاصة

تُبرز النظريات الحديثة أن نجاح التنظيم يعتمد على التكيف، والمرونة، والاستجابة للتغيرات المستمرة. وتؤكد على تكامل الإنسان والتكنولوجيا والثقافة في تحقيق الأداء الفعّال. ومع ذلك، فإن كل نظرية تحمل حدودها الخاصة، مما يجعل الفكر التنظيمي الحديث أكثر اعتماداً على التوليف بين النماذج المختلفة. (Daft, 2016)

---

المحور التاسع  
القيادة الإدارية في تنظيمات العمل

---

## المحاضرة التاسعة: القيادة الإدارية في تنظيمات العمل

**تمهيد:** تُعدّ القيادة من أقدم الظواهر الاجتماعية التي رافقت الإنسان منذ نشأة المجتمعات الأولى، حيث حظي القادة بمكانة محورية في توجيه الجماعات وتنظيم شؤونها، كما خلدت الحضارات القديمة إنجازاتهم ومآثرهم. غير أنّ مفهوم القيادة بالمعنى الإداري الحديث لم يظهر إلا مع نهاية القرن التاسع عشر، متزامناً مع تطوّر الفكر التنظيمي، وتعد القيادة الإدارية عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات، فهي تهدف إلى توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

1- مفهوم القيادة: تعددت تعريف القيادة باختلاف الباحثين، من أبرز التعريفات ما يلي:

**تعريف (Stogdill, 1950)** القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف مشتركة

**تعريف (Koontz & O'Donnell, 1972)**: القيادة عملية تهدف إلى تنسيق جهود الأفراد وتوجيههم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

**تعريف (Hemphill & Coons, 1957)** القيادة وظيفة تستخدم فيها السمات الشخصية والمهارات للتأثير في الآخرين

**تعريف (Burns, 1978)**: القيادة عملية تحفيزية تثير طاقات الأفراد وتوجهها في الاتجاه المرغوب

2- أهمية القيادة في المنظمات : تكتسي القيادة أهمية مركزية لكونها تمثل القلب النابض للعمل

التنظيمي، فهي:

✓ حلقة وصل بين الأفراد وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

✓ وسيلة لتدعيم القوى الإيجابية وتحفيز الأداء.

✓ أداة فعالة لحل المشكلات والخلافات داخل العمل.

✓ آلية للتكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

✓ وسيلة لتنسيق الجهود وتحقيق التكامل التنظيمي.

✓ أداة لبناء روح التعاون والتآزر بين المرؤوسين. (Robbins & Judge, 2019)

### 3- خصائص القيادة الإدارية الفعالة

هناك عدة خصائص يجب أن يتحلى بها القائد الإداري الناجح، منها:

1. الرؤية الواضحة: القائد الإداري الناجح يمتلك رؤية واضحة لأهداف المنظمة ويعمل على توصيلها بشكل

فعال إلى فريق العمل.

2. القدرة على اتخاذ القرار: يجب أن يكون القائد قادراً على اتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على التحليل الدقيق

للمعلومات والبيانات.

3. المهارات التواصلية: القيادة تتطلب مهارات تواصل عالية لضمان فهم الآخرين للتوجيهات وتحفيزهم للعمل

بشكل جماعي.

4. القدرة على تحفيز الآخرين: القائد الفعال يعرف كيف يحفز أعضاء الفريق على الأداء الجيد، سواء من

خلال المكافآت أو تقديم الدعم اللازم.

5. المرونة والقدرة على التكيف: القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل والتصرف بحكمة

### 4- عناصر القيادة ومتطلبات نجاحها:

#### 4-1- عناصر القيادة:

- وجود مجموعة من الأفراد ذوي أهداف مشتركة.

- وجود شخص قادر على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تلك الأهداف.

3-3- متطلبات القيادة: تشير الدراسات إلى أن القيادة الناجحة تستند إلى ثلاثة متطلبات أساسية:

- القدرة على التأثير: أي امتلاك مهارة الإقناع وتوجيه الآخرين نحو الأهداف (French & Raven, 1959).

- النفوذ: وهو القدرة الفعلية على إحداث التغيير في سلوك المرؤوسين.
- السلطة: الحق الرسمي الممنوح للقائد لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر.

### 4- أنماط القيادة: حسب نظرية النظم الإداري

4-1- القيادة المتسلطة: وتتصف بالتركيز على أساليب الترهيب والترغيب واستخدام أساليب الرقابة الصارمة

كما أن ثقة المرؤوسين تكون منخفضة جدا

4-2- القيادة الجماعية (المشاركة): وتقوم على مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات وهناك درجة عالية من

التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وتتميز بدرجة عالية من ثقة المرؤوسين

4-3- القيادة المتسلطة العادلة: في هذا النمط من القيادة يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته

الأبوية وتؤخذ بعين الاعتبار الاعتبارات الإنسانية المتعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع

أولوية الصالح العام ودرجة الثقة بين المرؤوسين تكون منخفضة نوعا ما

4-4- القيادة الاستشارية: في هذا النمط من القيادة يسمح للأفراد بابتداء آرائهم في بعض الأمور لكن

القرار النهائي من اختصاص القائد ودرجة الثقة تكون مرتفعة نوعا ما.

5- النظريات المفسرة للقيادة: هناك عدة نظريات مفسرة للقيادة والتي تحاول أن تحدد مفهوم القيادة ومن أهمها

نجد مايلي:

5-1- نظرية الرجل العظيم (Carlyle, 1841): تعد من أقدم النظريات حيث تعتبر هذه النظرية أن القادة

يولدون قادة أي يملكون سمات قيادية موروثة فطريا

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

**الانتقادات:** تجاهلت تأثير البيئة والتنشئة الاجتماعية، وتركز فقط على الصفات الوراثية

5-2- نظرية السمات (1948) **Ralph Stogdill**، و. (1991) **Kirkpatrick & Locke**: تركز

هذه النظرية على شخصية القائد وخصائصه وبصفة عامة هناك خمسة سمات اجتماعية هي:

السمات الجسمية، السمات المعرفية، السمات الاجتماعية، السمات الانفعالية، السمات الشكلية.

الانتقادات: فشلت في تحديد مجموعة سمات عامة تنطبق على جميع القادة، وأهملت تأثير الموقف

5-3- النظرية الموقفية (1967) **Fred Fiedler**، و. (1969) **Hersey & Blanchard**: تقوم

هذه النظرية على افتراض اني قائد لا يمكن ان يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة

به ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته.

الانتقادات: صعوبة تطبيقها عملياً بسبب تغير المواقف بسرعة.

5-4- النظرية التفاعلية: قامت هذه النظرية على فكرة المزج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات

الأخرى التي سبقتها وأعطت أهمية كبيرة لأدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له.

الانتقادات: غموض في تحديد حدود العلاقة بين العوامل الثلاثة (الشخص - الجماعة - الموقف).

5-5- النظرية الوظيفية (1973) **John Adair**: ركزت هذه النظرية على دراسة المهام والوظائف التي

تقوم بها القيادة معتمدة على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد مثل:

التوجيه، التخطيط، التنسيق.

الانتقادات: تركّز على الأداء وتتجاهل الجوانب الإنسانية.

5-6- نظرية القيادة التحويلية (1978) **James MacGregor Burns** و. (1985) **Bernard Bass**:

هي اتجاه حديث يسمى نموذج القائد المغير أو نمط القيادة التحويلية، حيث ترى هذه النظرية أن

القائد وظيفته الأساسية هي أحداث نقلة حضارية بحيث ينقل الأفراد من وضع إلى وضع أفضل.

الانتقادات: صعوبة قياس الأثر التحويلي بدقة واعتمادها الكبير على كاريزما القائد.

### الخلاصة

القيادة الإدارية تمثل القلب النابض للتنظيمات، فهي التي تضمن تماسك الفرق ووضوح الرؤية وتكامل الجهود. القائد الناجح هو من يجمع بين العقل التحليلي والقلب الإنساني، بين الصرامة في القرار والمرونة في التواصل، وبين الطموح والرؤية الواقعية.

وفي عصر التحول الرقمي، أصبحت القيادة عملية تشاركية قائمة على الذكاء العاطفي، والتمكين، والابتكار المستمر.

المحور العاشر  
الهوية المهنية وديناميكيات جماعات العمل

---

## المحاضرة العاشرة : الهوية المهنية وديناميكية جماعات العمل

تمهيد: في ظل بيئة الاعمال المعاصرة تكتسي الهوية المهنية وديناميكيات جماعات العمل أهمية بالغة، ذلك انها تؤثر بشكل مباشر على الأداء الفردي والجماعي، وتلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الفاعلية والإنتاجية في المنظمات. في هذه المحاضرة سنتناول مفهوم الهوية المهنية، وكيفية تشكيلها، وأثرها على العمل، بالإضافة إلى استعراض ديناميكيات جماعات العمل والعوامل المؤثرة على أدائها.

### أولاً: الهوية المهنية

#### 1- تعريف الهوية المهنية

- الهوية المهنية (Professional Identity) هي إدراك الفرد لذاته كمهني من خلال مجموعة من القيم، المعارف، المهارات، والمعايير التي تحدد كيفية ممارسته لدوره داخل المهنة أو المنظمة (Ibarra, 1999). وهي بذلك تمثل الجانب الذاتي للانتماء المهني، حيث تُعبّر عن العلاقة بين "من أنا" و "ما أفعله" في السياق المهني.

- يعتبر البعض الهوية المهنية امتدادًا للهوية الاجتماعية (Social Identity) للفرد، لأنها تُبنى من خلال الانتماء إلى جماعات مهنية ومؤسسية. (Tajfel & Turner, 1986)

#### 2- أبعاد الهوية المهنية

- حسب Beijaard وآخرين (2004) فان الهوية المهنية تتكون من ثلاثة أبعاد مترابطة:
  1. البعد المعرفي: يمثل المعرفة النظرية والتقنية التي يمتلكها الفرد في مجال مهنته.
  2. البعد الوجداني: يشمل المشاعر والانفعالات المرتبطة بممارسة المهنة، مثل الفخر أو الرضا المهني.
  3. البعد الاجتماعي: يعكس العلاقات المهنية والانتماء إلى الجماعة المهنية أو التنظيمية.
- إضافةً إلى ذلك، يقترح Kreiner & Ashforth (2004) بعدًا رابعًا هو البعد الرمزي، أي الصور والقيم التي ترتبط بالمهنة في الوعي الجمعي (مثل صورة الطبيب أو المهندس أو المدرس في المجتمع).

### 3- مراحل تشكّل الهوية المهنية

تتطور الهوية المهنية عبر مراحل متتالية:

1. **مرحلة التكوين الأولي:** خلال التعليم أو التدريب الأولي، حيث تبدأ تصورات الفرد حول المهنة في التشكل.

2. **مرحلة التكيف المهني:** مع بداية العمل الفعلي، حيث يواجه الفرد صدمة الواقع (Reality Shock) ويبدأ في تعديل تصوره عن ذاته المهنية.

3. **مرحلة الاستقرار:** يندمج الفرد في الثقافة التنظيمية ويكون تصورًا متماسكًا لهويته المهنية.

4. **مرحلة النضج المهني:** تصبح الهوية المهنية جزءًا من هوية الذات الشاملة، مع وعي عميق بالقيم والرسالة المهنية.

### 4- العوامل المؤثرة في بناء الهوية المهنية

تساهم عدة عوامل في بناء وتشكيل الهوية المهنية والتي من أهمها مايلي:

1- **الخبرة العملية:** كل تجربة مهنية تضيف بعدًا جديدًا لهوية الفرد.

2- **القيادة والتوجيه:** الدور الإرشادي الذي يلعبه القادة والمشرفون في تشكيل الهوية المهنية للتابعين.

3- **الثقافة التنظيمية:** المنظومة القيمية للمنظمة تسهم في تحديد سمات الهوية المهنية المرغوبة.

4- **التطور التكنولوجي:** فرض أنماطًا جديدة من الهوية، مثل هوية "المهني الرقمي" أو "العامل الافتراضي".

5- **الجنس والبيئة الاجتماعية:** تؤثر الصورة النمطية للأدوار الاجتماعية في تحديد إدراك الفرد لهويته المهنية.

5- أهمية الهوية المهنية في بيئة العمل

تكمن أهمية الهوية المهنية في كونها تؤثر على العديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية:

1. الرضا الوظيفي: كلما كانت الهوية المهنية واضحة ومتماسكة، زاد الشعور بالرضا (Kreiner &

Ashforth, 2004).

2. الالتزام التنظيمي: الهوية المهنية القوية تؤدي إلى التزام طويل الأمد بالمنظمة.

3. الأداء والإبداع: الوعي المهني يعزز الكفاءة ويحفز الإبداع في الممارسة اليومية.

4. المرونة في التغيير: الأفراد ذوو الهوية المهنية المتينة أكثر قدرة على التكيف مع التحولات التنظيمية أو

التكنولوجية.

5. التوازن بين العمل والحياة: الهوية المهنية المتزنة تساعد في منع "الانغماس المرضي بالعمل"

ثانيًا: ديناميكيات جماعات العمل

تمهيد:

تعد جماعات العمل من أهم المكونات الأساسية في التنظيمات الحديثة، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق

أهدافها بمعزل عن التعاون الجماعي والتفاعل الإنساني بين أعضائها. فالجماعات تُعتبر الإطار الذي تُترجم فيه

القرارات والسياسات إلى ممارسات عملية. وقد أظهرت الدراسات الكلاسيكية مثل تجارب هاوثورن (Hawthorne

Studies) التي قادها إلتون مايو (Elton Mayo) في عشرينيات القرن الماضي أنّ أداء الفرد في المنظمة يتأثر

إلى حدٍ كبير بالعلاقات الاجتماعية داخل الجماعة أكثر من الظروف المادية أو الحوافز المالية فقط (Mayo,

1933).

1- ماهية جماعة العمل

1-1- مفهوم الجماعة

أصل المصطلح: يعود أصل مصطلح Group إلى الكلمة الألمانية Krop التي تعني الرابطة أو العقدة، أي وحدة تجمع عدداً من الأفراد بروابط معينة.

التعريف الاصطلاحي: الجماعة هي مجموعة من الأفراد (اثنين فأكثر) يتفاعلون فيما بينهم بانتظام، ويتشاركون في أهداف أو اهتمامات مشتركة، ويتطور بينهم شعور بالانتماء المتبادل. (Shaw, 1981)

1-2- خصائص الجماعة:

- ✓ عدد محدود من الأفراد نسبياً، بما يسمح بالتفاعل الشخصي المباشر.
- ✓ التفاعل والوعي المتبادل بين الأعضاء.
- ✓ وجود هدف أو رسالة مشتركة تجمعهم.
- ✓ توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل الجماعة.
- ✓ وجود معايير وقواعد سلوك تحكم العلاقات داخلها.
- ✓ شعور بالانتماء والتضامن الجماعي.

1-3- النظريات المفسرة لتكوّن الجماعات وتطورها

1-3-1- نظريات تكوّن الجماعة

أ- نظرية التقارب المكاني: (Proximity Theory)

ترى أن قرب الأفراد مكانياً يزيد من احتمال تكوين الجماعات نتيجة للتفاعل المتكرر (Festinger,

Schachter & Back, 1950).

ب- نظرية النشاطات المشتركة: (Activity Theory)

تؤكد أن ممارسة أنشطة مشتركة (كالعمل أو الترفيه) تؤدي إلى تكوين روابط اجتماعية ثم جماعات مستقرة.

ت- نظرية التبادل الاجتماعي: (Social Exchange Theory)

تعود جذورها إلى أعمال هومانس (Homans, 1958) ، وتفترض أن تكوين الجماعات يعتمد على مبدأ تحقيق المنفعة وتبادل الفوائد بين الأفراد، أي أن العلاقات تُبنى على أساس المكافأة المتوقعة مقابل الجهد.

ث- نظرية التوازن: (Balance Theory)

قدمها هايدر (Heider, 1958) وتفترض أن الأفراد ينضمون إلى الجماعات التي توفر لهم توازناً نفسياً واتفقاً في الاتجاهات، لأن الانسجام يولد الاستقرار الاجتماعي داخل الجماعة.

1-3-2- نظريات تطوّر الجماعة

أ- نظرية المراحل: (Stage Model)

طورها تاكمان (Tuckman, 1965) ، وتقترح أن الجماعة تمر بخمس مراحل متتابعة:

1. مرحلة التشكيل: (Forming) التعارف وتحديد الأهداف والأدوار والقيادة.
2. مرحلة العصف: (Storming) ظهور الخلافات حول المهام والأدوار، وصراع خفيف بين الأعضاء.
3. مرحلة وضع المعايير: (Norming) تحديد القواعد المنظمة للعلاقات وبناء التوافق.
4. مرحلة الأداء: (Performing) العمل الجماعي الفعّال لتحقيق الأهداف.
5. مرحلة الإنهاء أو التفكك: (Adjourning) انتهاء مهمة الجماعة أو تفككها بعد تحقيق الأهداف.

ب- نظرية التذبذب: (Punctuated Equilibrium Model)

قدمها جيرشك (Gersick, 1988) ، وتفترض أن الجماعات لا تتطور خطياً بل تمر بفترات استقرار يعقبها تغيير مفاجئ أو "قفزة" في السلوك والأداء استجابة لمتغيرات داخلية أو خارجية.

1-4- أنواع الجماعات

1-4-1 - الجماعات الرسمية: (Formal Groups)

هي التي تنشأ بقرار تنظيمي وفق هيكل إداري محدد وتكون مرتبطة مباشرة بالأهداف الرسمية للمؤسسة. أمثلتها:

- الجماعات الوظيفية: مثل الأقسام والمصالح والشعب.
- فرق العمل: (Work Teams) تنشأ لإنجاز مهام محددة أو مشاريع مؤقتة.
- اللجان: (Committees) تُشكل لمعالجة قضايا محددة أو اتخاذ قرارات جماعية.

1-4-2 - الجماعات غير الرسمية: (Informal Groups)

تنشأ تلقائيًا نتيجة العلاقات الاجتماعية بين العاملين ولا ترتبط بالضرورة بأهداف المنظمة الرسمية. أنواعها:

- جماعات الصداقة: تجمع أفراداً يتشابهون في الميول أو القيم أو الوضع الاجتماعي.
- جماعات المصالح: تتكوّن بهدف الدفاع عن مصالح مشتركة أو تقديم الدعم لأعضاء يواجهون مشكلات معينة.

1-5- أهمية جماعات العمل في المنظمات:

- تحسين الأداء والإنتاجية: العمل الجماعي يعزز من الابتكار والإنتاجية من خلال التعاون وتبادل الأفكار.
- حل المشكلات: يمكن لجماعات العمل المتنوعة تقديم حلول إبداعية ومعالجة القضايا المعقدة من خلال تبادل الأفكار والخبرات.
- بناء العلاقات التنظيمية: العمل الجماعي يساهم في تعزيز الروابط بين الأفراد، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية وتحفيزية.

1-7- . العوامل المؤثرة في فعالية الجماعة

- ✓ وضوح الأهداف وقبولها من طرف الأعضاء.
- ✓ التفاعل والاتصال المستمر بين الأعضاء.
- ✓ تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة.
- ✓ القيادة الفعالة التي تحفز وتنسق جهود الأعضاء.
- ✓ الالتزام بالمعايير السلوكية والتنظيمية.
- ✓ التماسك الجماعي (Group Cohesion) أي الشعور بالولاء والانتماء.
- ✓ التغذية الراجعة والتقييم المستمر للأداء الجماعي.
- ✓ العدالة التنظيمية في توزيع المهام والمكافآت.

2- مفهوم ديناميكيات جماعات العمل

2-1- المفهوم

يُقصد بديناميكيات جماعات العمل مجموعة العمليات النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تحدث داخل الجماعة وبين الجماعات المختلفة داخل المنظمة، وتشمل هذه العمليات: التفاعل، الاتصال، القيادة، التماسك، الصراع، اتخاذ القرار، والتأثير الاجتماعي.

وقد أشار الباحث كيرت ليفين (Kurt Lewin)، أحد أبرز رواد هذا المجال، إلى أن دراسة ديناميكيات الجماعة تسمح بفهم سلوك الأفراد في سياقاتهم الاجتماعية وليس بمعزل عنها (Lewin, 1947).

2-2- العوامل المؤثرة على ديناميكيات جماعات العمل

1- القيادة في فرق العمل:

تلعب القيادة دورًا محوريًا في توجيه الجماعات وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. القائد يجب أن يكون قادرًا على حل النزاعات وتوفير الدعم اللازم لأعضاء الفريق.

2- التواصل الفعال:

التواصل الواضح بين أعضاء الفريق يساهم في تعزيز الفهم المشترك وتقليل التوترات. يتضمن التواصل الفعال الاستماع الجيد، والتعبير بوضوح عن الأفكار، واحترام آراء الآخرين.

3- الثقة والاحترام المتبادل:

الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق هي الأساس لنجاح أي جماعة عمل. عندما يثق الأعضاء ببعضهم البعض، يكونون أكثر استعدادًا للتعاون وتقديم الدعم.

4- تنوع الفريق:

الفرق المتنوعة التي تتألف من أعضاء ذوي خلفيات وخبرات مختلفة يمكن أن تساهم في تعزيز الإبداع والابتكار. ومع ذلك، قد يواجه الفريق تحديات تتعلق بالاختلافات الثقافية أو المهنية.

5- الأهداف المشتركة:

يجب أن يكون لأعضاء الفريق هدف واضح ومشترك. وجود هدف محدد يعزز من تعاون الأفراد وتركيزهم على تحقيقه.

6- إدارة النزاعات:

النزاعات جزء طبيعي من ديناميكيات الفرق. القائد وأعضاء الفريق يجب أن يكونوا قادرين على إدارة النزاعات بشكل بناء، بحيث يتم تحويلها إلى فرص لتحسين الأداء وتعزيز التعاون.

ثالثًا: تأثير الهوية المهنية على ديناميكيات جماعات العمل

1- تأثير الهوية المهنية القوية:

عندما يتمتع الأفراد بهوية مهنية قوية وواضحة، يكونون أكثر قدرة على المساهمة الإيجابية في جماعات العمل. كما أن الشعور بالانتماء المهني يعزز من التزام الأفراد تجاه أهداف الفريق.

2- . التحديات الناتجة عن اختلاف الهويات المهنية:

قد تنشأ تحديات عندما تكون هناك اختلافات كبيرة في الهوية المهنية بين أعضاء الفريق. الأفراد الذين يشعرون بأن هويتهم المهنية غير معترف بها قد يشعرون بعدم الانتماء للفريق، مما يؤدي إلى تراجع في التعاون والأداء.

3- التكيف مع الهويات المهنية المختلفة:

يتطلب العمل الجماعي الناجح القدرة على التكيف مع الهويات المهنية المختلفة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز التفاهم المتبادل والاحترام للهويات المهنية المختلفة داخل الفريق.

خامسًا: كيفية تعزيز الهوية المهنية وديناميكيات العمل الجماعي

1. تطوير الهوية المهنية:

- التدريب والتطوير المهني: يجب أن توفر المنظمات فرصًا للتعليم المستمر والتطوير المهني لتعزيز هوية الموظفين وتطوير مهاراتهم.

- التوجيه والإرشاد: القادة يمكنهم تقديم الدعم للأفراد في بناء وتطوير هويتهم المهنية من خلال برامج التوجيه والإرشاد.

2. تعزيز ديناميكيات فرق العمل:

- التدريب على العمل الجماعي: يمكن للمنظمات توفير تدريبات خاصة تعزز من مهارات العمل الجماعي والتواصل بين الأعضاء

- تحديد الأدوار والمسؤوليات: يجب أن تكون الأدوار واضحة للجميع لتجنب النزاعات وسوء الفهم.

- تشجيع الثقافة التشاركية: بناء ثقافة تشجع على المشاركة والتعاون بين الأفراد يساهم في تحسين ديناميكيات الفريق.

الهوية المهنية وديناميكيات جماعات العمل هما عنصران أساسيان لنجاح الأفراد والمنظمات. الهوية المهنية تساعد الأفراد على تحقيق الاستقرار المهني والشعور بالانتماء، بينما تساهم ديناميكيات العمل الجماعي في تحقيق الأهداف المشتركة من خلال التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأعضاء. لتعزيز هذه الجوانب، يجب على المنظمات تقديم الدعم اللازم للأفراد وتوفير بيئة عمل مشجعة على التعاون والابتكار.

## مواضيع أخرى في سياق مقياس علم اجتماع المنظمات

---

- السلوك التنظيمي

- الاتصال التنظيمي

- الصراع التنظيمي

## الموضوع الاول: السلوك التنظيمي

يهدف السلوك التنظيمي الى دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات لفهمه وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. فهو يربط بين مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع والإدارة لتفسير الدوافع، والاتجاهات، والاتصال، والقيادة، والصراع التنظيمي، وتهدف دراسته إلى بناء منظمات أكثر توازناً بين تحقيق الأداء العالي وتوفير بيئة عمل إنسانية محفزة للعاملين.

### 1- تعريف السلوك البشري

يُعرّف السلوك البشري بأنه مجموعة التصرفات والاستجابات الصادرة عن الفرد، سواء كانت ظاهرة أو خفية، والتي تهدف إلى تحقيق التكيف مع البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها. (Robbins & Judge, 2019) كما يشمل السلوك البشري مختلف الأنشطة التي يقوم بها الإنسان استجابةً للمثيرات الداخلية والخارجية.

### 2- تعريف السلوك التنظيمي

يشير السلوك التنظيمي (Organizational Behavior) إلى دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات بهدف فهمه والتنبؤ به وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة. (Stephen P. Robbins, 2003) ويُعرّف أيضاً بأنه تفاعل الأفراد والجماعات داخل التنظيمات، أي دراسة حركة الأفراد كأعضاء في المنظمات وكيف يؤثر سلوكهم على الأداء العام. (Luthans, 2011)

### 3- أهمية ودوافع دراسة السلوك التنظيمي

تُعد دراسة السلوك التنظيمي من المرتكزات الأساسية في الإدارة الحديثة لأنها تمكّن من فهم العنصر البشري الذي يمثل القلب النابض لأي تنظيم. ومن أهم دوافع وأهداف دراستها:

أ- تقادي المشكلات الناجمة عن العلاقات التفاعلية بين الأفراد داخل المنظمة.

ب- فهم أعمق لعمليات الاتصال والتفاعل التنظيمي.

ت- تحليل دوافع الأفراد ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ث- تمكين القادة والإداريين من التنبؤ بسلوك العاملين وتوجيهه.

ج- تحديد الفروق الفردية واستخدامها في توزيع المهام وتطوير القدرات. (Ivancevich et al., 2014)

### 4- العناصر المرتبطة بالسلوك التنظيمي

ينتج السلوك التنظيمي عن تفاعل أربع عناصر رئيسية هي:

1. الأفراد والجماعات: يمثلون البيئة الاجتماعية الداخلية للتنظيم، ويتفاعلون لتحقيق الأهداف المشتركة.
2. الهيكل التنظيمي: يحدد العلاقات الرسمية بين الأفراد والجماعات، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية.
3. التكنولوجيا: تشمل الأدوات والوسائل التي تسهم في إنجاز المهام بفعالية.
4. النظام الاجتماعي: يمثل البيئة الخارجية التي تتفاعل مع التنظيم وتؤثر فيه (Gibson et al., 2012).

### 5- المحددات النفسية للسلوك التنظيمي

تتعلق هذه المحددات بالعوامل الداخلية للفرد التي تؤثر على تصرفاته داخل المنظمة، وأهمها:

1. التعلّم: عملية اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة التي تعدل السلوك (Bandura, 1977).
2. الإدراك: الطريقة التي يُفسر بها الفرد المثيرات المحيطة به ويمنحها معنى (Robbins & Judge, 2019).
3. الدافعية: القوة الداخلية التي تدفع الفرد لبذل الجهد في سبيل تحقيق الأهداف (Maslow, 1943) ؛ (Herzberg, 1959).
4. الشخصية: المزيج الفريد من السمات والأنماط السلوكية التي تميز الفرد. (Allport, 1937)
5. القدرات: الإمكانيات البدنية والذهنية التي تحدد مستوى أداء الفرد.

6. **الاتجاهات:** استعداد نفسي لتقييم مواقف أو أفعال معينة إيجاباً أو سلباً، ولها ثلاثة مكونات: معرفي، عاطفي، وسلوكي. (Ajzen, 1991)

#### 6- المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي

وهي العوامل الخارجية التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل التنظيم، وتشمل:

1. **الجماعات:** تتكون من أفراد يعملون معاً وتؤثر تفاعلاتهم المتبادلة في سلوك كل عضو (Homans, 1950).
2. **القيادة:** فن التأثير في الأفراد وتوجيههم لإنجاز الأهداف التنظيمية. (Bass, 1990)
3. **الاتصال:** عملية تبادل المعلومات والأفكار لضمان الفهم المشترك وحل المشكلات التنظيمية.
4. **القيم:** المعتقدات الراسخة التي تحدد ما هو مقبول أو مرفوض داخل المجتمع التنظيمي.
5. **الثقافة التنظيمية:** منظومة من القيم والمعايير التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتشكل سلوكهم (Schein, 2010).

الموضوع الثاني: الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال التنظيمي أحد العناصر الأساسية في بناء المنظمات ونجاحها، إذ يمثل الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات بين الأفراد والمستويات الإدارية. ومن خلاله تتحقق التنسيق، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وبناء العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، حيث ان فعالية أي منظمة تعتمد إلى حدّ كبير على كفاءة نظام الاتصال فيها، سواء كان رسمياً أو غير رسمي، رأسياً أو أفقياً. كما أن ضعف الاتصال يؤدي إلى سوء الفهم، وزيادة الصراعات، وتدني الأداء، لذلك يُعدّ الاتصال التنظيمي محوراً أساسياً لفهم ديناميكيات السلوك التنظيمي وتحسين بيئة العمل والإنتاجية.

1- تعريف الاتصال وعناصره

1-1- تعريف الاتصال

يمكن تعريف الاتصال من وجهتين أساسيتين:

أولاً - لغوياً:

هو إقامة علاقة أو وصل شيء بشيء آخر، أي تحقيق المشاركة والتفاعل بين طرفين.

ثانياً - اصطلاحاً:

قدمت الأدبيات الإدارية عدة تعريفات للاتصال، منها:

- الاتصال هو عملية نقل المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر. (Lesikar & Pettit, 2008)
- هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والرموز والمعاني بين طرفين أو أكثر (Robbins & Judge, 2019).
- كما يُعرّف بأنه خلق التفاهم وإشاعته بين الأفراد داخل المنظمة عبر تبادل المعاني والمعلومات (Katz & Kahn, 1978).

- ويمكن اعتباره أيضًا نقل رسالة بين طرفين باستخدام رموز متفق عليها وبوسائل محددة، بهدف إحداث تأثير أو تفاعل متبادل. (Gibson et al., 2012).

### 1-2- عناصر عملية الاتصال

تتألف عملية الاتصال من عدة عناصر مترابطة، من أهمها:

#### 1. المصدر أو المرسل:

هو الشخص أو الجهة التي تصدر الرسالة بهدف التأثير في اتجاهات أو سلوك الآخرين.

#### 2. الرسالة:

هي مضمون الاتصال، وقد تكون مكتوبة أو شفوية أو رمزية، ويجب أن تتسم بالوضوح والدقة.

#### 3. المستقبل أو المتلقي:

هو الشخص أو الجهة التي تستقبل الرسالة وتفسرها.

إضافة إلى ذلك، هناك عناصر مساعدة أخرى، منها:

1- الترميز: (**Encoding**) تحويل الفكرة إلى رموز أو كلمات مفهومة.

2- القناة أو الوسيلة: (**Channel**) الأداة أو الوسيلة التي تُنقل عبرها الرسالة (كالمذكرات، البريد الإلكتروني، الاجتماعات...).

3- التغذية الراجعة: (**Feedback**) تمثل استجابة المستقبل وتُستخدم للتأكد من أن الرسالة فُهمت على النحو المقصود.

إذا فالاتصال عملية تفاعلية مستمرة تبدأ بإرسال الرسالة ولا تكتمل إلا بعودة الفهم والاستجابة.

### 1-3- أساليب الاتصال

تتنوع أساليب الاتصال داخل التنظيم تبعًا لطبيعة الموقف والغرض من الرسالة، وأهمها:

### 1- الاتصال الكتابي:

مثل المراسلات، التقارير، النشرات، التعليمات، المذكرات.

### 2- الاتصال الشفوي:

مثل الاجتماعات، المقابلات، التوجيهات المباشرة.

### 3- الاتصال الرمزي أو البصري:

استخدام الألوان أو الإشارات أو الصور للتعبير عن المعاني.

## 2- مفهوم الاتصال التنظيمي و وظائفه

### 2-1- مفهوم الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي هو النظام الذي يربط بين جميع أجزاء المنظمة ويتيح تبادل المعلومات بين مستوياتها المختلفة، ويُشبه الاتصال التنظيمي بـ الجهاز العصبي في جسم الإنسان، إذ تُنقل من خلاله القرارات من الإدارة العليا إلى التنفيذية، كما تنتقل التقارير والملاحظات من الأدنى إلى الأعلى. (Kreps, 1990)

### 2-2 وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي عدة وظائف من أهمها :

1- نقل المعلومات والتعليمات.

2- تنسيق الأنشطة بين الإدارات.

3- دعم العلاقات الإنسانية داخل العمل.

4- المساعدة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

### 2-3 أنواع الاتصال التنظيمي

يرتبط شكل الاتصال التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالهيكل التنظيمي الرسمي، ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين:

أولاً: الاتصال الرسمي

هو الاتصال الذي يتم من خلال القنوات الرسمية التي تحددها المنظمة، وفقاً للسلطة والخطوط الإدارية، يتميز الاتصال الرسمي بالوضوح، الانضباط، وإمكانية التوثيق، لكنه قد يكون بطيئاً في بعض الحالات بسبب الإجراءات الإدارية، ويمكن ان يتخذ عدة اتجاهات:

- 1- الاتصال النازل: من المستويات العليا إلى الدنيا، لنقل الأوامر والتعليمات والسياسات.
- 2- الاتصال الصاعد: من المستويات الدنيا إلى العليا، لنقل التقارير والملاحظات والاقتراحات.
- 3- الاتصال الأفقي: يتم بين الأفراد في نفس المستوى الإداري لتنسيق الجهود.
- 4- الاتصال المحوري (القطري): يتم بين أفراد أو وحدات من مستويات مختلفة ولكن خارج خطوط السلطة الرسمية.

ثانياً: الاتصال غير الرسمي

هو الاتصال الذي يتم خارج القنوات الرسمية ودون التقيد بالهيكل التنظيمي، يُعرف أيضاً بـ "شبكة الاتصال غير الرسمية" أو "الgrapevine"، ويتميز بالسرعة والمرونة.

1- أسباب ظهوره:

- ✓ عدم كفاية الاتصال الرسمي أو بطؤه.
- ✓ غموض القواعد التنظيمية.
- ✓ الحاجة لتبادل المعلومات الشخصية.
- ✓ غياب العدالة أو ضعف الثقة بين المستويات الإدارية.
- ✓ وجود اتجاهات أو قيم مشتركة بين الأفراد.

2- أشكاله: يتخذ الاتصال غير الرسمي عدة اشكال كمايلي

- 1- اللقاءات العفوية بين الزملاء.

2- الأحاديث الجانبية أو النقاشات غير الرسمية.

3- الرسائل أو المكالمات الشخصية داخل العمل.

3- إيجابياته: يلعب الاتصال الغير الرسمي عدة أدوار إيجابية كمايلي

✓ يُعد وسيلة فعالة لنقل المعلومات بسرعة.

✓ يساعد في فهم المناخ التنظيمي.

✓ يسهم في تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين. (Davis, 1953)

4- سلبياته: يلعب الاتصال غير الرسمي دورا بالغ الأهمية داخل المنظمة، الا ان له عدة سلبيات

كمايلي:

✓ إمكانية انتشار الشائعات والمعلومات المغلوطة.

✓ خلق صراعات داخلية أو خفض الروح المعنوية.

✓ صعوبة السيطرة عليه إداريًا.

## الموضوع الثالث: الصراع التنظيمي

تقوم المنظمات بإنجاز مهامها من خلال تفاعل الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل، وحيثما يوجد هذا التفاعل تظهر احتمالية الصراع التنظيمي، ويرى معظم الباحثين أن الصراع ظاهرة طبيعية وحتمية في المنظمات، وله نتائج إيجابية (تحفيز، تطوير، إبداع) ونتائج سلبية (توتر، انخفاض الأداء، تفكك العلاقات، إذاً لا يجب النظر إلى الصراع دائماً على أنه سلوك غير مرغوب فيه، بل يُعد أحياناً محفزاً للتغيير والتطوير التنظيمي.

### 1- تعريف الصراع التنظيمي

تعددت تعاريف الصراع التنظيمي، ومن أبرزها:

- هو عملية تفاعلية تنشأ نتيجة اختلاف في الأهداف أو القيم أو الإدراك بين فردين أو أكثر داخل المنظمة. (Robbins & Judge, 2019)
  - كما يُعرف بأنه حالة من عدم التوافق تؤدي إلى توتر وتنافر في العلاقات التنظيمية (Thomas, 1992).
  - ويشير بعض الباحثين إلى أنه اختلاف أو تعارض بين طرفين يحملان ثقافتين أو مصالح متباينة داخل التنظيم. (Pondy, 1967)
- الخلاصة: الصراع التنظيمي هو تفاعل اجتماعي ناتج عن اختلاف في الأهداف أو المصالح أو التصورات داخل بيئة العمل.

### 2- أسباب الصراع التنظيمي : من أبرز مصادر وأسباب الصراع داخل التنظيم:

1. صراع الدور: ينشأ بسبب الغموض أو التداخل في تحديد المسؤوليات أو محاولة الأفراد التهرب من أداء المهام.
2. الاختلافات الشخصية: تنجم عن شعور بعض الأفراد بالظلم أو بعدم المساواة مقارنة بالزملاء.
3. الصراع على السلطة: تنافس الأفراد أو الجماعات للوصول إلى المناصب القيادية أو السيطرة على الموارد.

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

4. ضعف الاتصال: يؤدي غياب قنوات اتصال فعالة إلى سوء فهم وتضارب في المعلومات.
5. تعارض الأهداف التنظيمية: عندما تختلف أولويات الإدارات أو الوحدات في المنظمة.
6. سوء تفسير الأحداث أو المواقف التنظيمية: قد يضخم بعض الأفراد الخلافات البسيطة لتتحول إلى نزاعات.

### 3- مستويات الصراع التنظيمي

يُصنّف الصراع في المنظمات إلى ثلاثة مستويات رئيسية: (Robbins, 2005)

1. الصراع الفردي : يحدث داخل الفرد نفسه نتيجة تضارب داخلي في القيم أو الأهداف أو الشعور بالإحباط.
  - مظاهره: الجمود، الانسحاب، العدوانية، فقدان الحافز.
2. الصراع داخل الجماعة: يحدث بين أعضاء الفريق الواحد بسبب التنافس على الأدوار أو الموارد أو النفوذ.
3. الصراع بين الجماعات : يحدث بين الإدارات أو الأقسام المختلفة نتيجة تضارب المصالح أو المهام (مثل قسم التسويق والإنتاج).

### 4- مراحل الصراع التنظيمي

وفق نموذج (Pondy (1967) و(Thomas (1992، يمر الصراع بخمس مراحل أساسية:

1. مرحلة الصراع الكامن : وجود أسباب محتملة للصراع دون ظهورها للعلن.
2. مرحلة إدراك الصراع : إدراك أحد الأطراف لوجود خلاف في المصالح.
3. مرحلة الشعور بالصراع : تحول الإدراك إلى مشاعر سلبية كالقلق أو الغضب.
4. مرحلة الصراع الظاهر: التعبير السلوكي عن الخلاف (مثل المعارضة أو المواجهة).
5. مرحلة التسوية أو الحل : تتم من خلال التفاوض أو الحوار أو تدخل الإدارة لتحقيق التوازن.

5- نتائج الصراع التنظيمي

ا- النتائج الإيجابية:

- ✓ تحفيز الإبداع والمبادرة لدى الأفراد.
- ✓ كشف نقاط الضعف التنظيمية ومعالجتها.
- ✓ زيادة التفاعل وتبادل الآراء.
- ✓ تعزيز الالتزام الجماعي بعد حل النزاع.

ب- النتائج السلبية:

- ✓ انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- ✓ اضطراب العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- ✓ زيادة الضغوط النفسية.
- ✓ احتمال الانقسام أو التفكك التنظيمي.

6- اتجاهات المنظمات نحو الصراع

يمكن التمييز بين ثلاثة اتجاهات أساسية:

1. الاتجاه الإيجابي: ينظر إلى الصراع كفرصة للتعلم والتغيير، ويسعى لاستثماره لتحسين الأداء والإبداع.
2. الاتجاه السلبي: يرى في الصراع عامل تهديد يؤدي إلى التوتر وضياع الوقت وتدهور العلاقات.
3. الاتجاه المتوازن (الواقعي): يعتبر الصراع ضروريًا في حدود معينة، ويجب إدارته لا القضاء عليه لتحقيق توازن بين الاستقرار والتغيير.

7- أساليب إدارة الصراع التنظيمي

يُجمع الباحثون في علم الإدارة والسلوك التنظيمي على أن إدارة الصراع التنظيمي لا تعني القضاء عليه، بل التحكم فيه وتوجيهه نحو نتائج إيجابية تدعم الأداء والتكامل داخل المنظمة. وقد قدم عدد من المنظرين أساليب متعددة لمعالجة الصراع على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

أولاً: أسلوب إدارة الصراع داخل الفرد

لا يوجد نمط محدد لإدارة الصراع الذاتي، إذ تتغير شخصية الفرد وطريقة تعامله مع الآخرين بحسب المواقف والظروف، ويستخدم الفرد عادة آليات دفاع نفسية

- إيجابية مثل: النمو والتفويض: تحويل الطاقة السلبية إلى عمل منتج أو إلى أهداف نبيلة.

- سلبية مثل: الانسحاب والتبرير والإسقاط. (Withdrawal, Rationalization, Projection)

وللحد من حدة هذا النوع من الصراع يُنصح بما يلي:

✓ تعزيز القيم الأخلاقية والدينية في العمل وغرس ثقافة التعاون.

✓ تحقيق العدالة في الأجور والتوازن مع تكاليف المعيشة لتقليل الإحباط والاحتقان الداخلي.

✓ ترسيخ مبادئ الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

ثانياً: أسلوب إدارة الصراع داخل الجماعات (نموذج بليك وموتون)

قدم العالمان روبرت بليك وجين موتون (Blake & Mouton) نموذجاً شهيراً في إدارة الصراع، يقوم على بعدين أساسيين:

1- الاهتمام بالإنتاج

2- الاهتمام بالأفراد

وقد صنفا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع، استناداً إلى توازن هذين البعدين:

## محاضرات في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات

الخصائص	الوصف	الأسلوب
يستخدم عندما تكون القضية ثانوية أو يحتاج المدير للوقت.	الانسحاب من إدارة الصراع أو تأجيله.	1.التجنب (Avoiding)
مفيد في الصراعات الشخصية البسيطة.	تهدئة الموقف والتقليل من التوتر مؤقتاً.	2.المجاملة (Accommodating)
يستخدم عند تساوي قوة الطرفين.	السعي لإيجاد حل وسط يرضي الطرفين.	3.الحل الوسط (Compromising)
مناسب في الأزمات التي تتطلب حسمًا سريعًا.	فرض الحل باستخدام السلطة الرسمية.	4.المنافسة (Competing)
الأفضل على المدى الطويل لكنه يحتاج وقتًا وجهدًا.	البحث عن الحلول المشتركة القائمة على الحوار.	5.التعاون (Collaborating)

### الخلاصة

إدارة الصراع التنظيمي لا تعني القضاء على الخلافات، بل توجيهها نحو الإبداع، وتحسين الأداء، وتقوية الروابط الإنسانية داخل المنظمة، ويعد الأسلوب التعاوني الأكثر فعالية لتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والتنظيمية على المدى الطويل.

أولاً: المراجع العربية

1. حجازي، عبد الباسط. (2018). علم اجتماع المنظمات. دار المسيرة، عمان.
2. عبد المالك، محمد. (2019). السلوك التنظيمي في المنظمات الحديثة. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
3. العيساوي، عبد القادر. (2020). مدخل إلى علم اجتماع التنظيمات. دار الهدى، الجزائر.
4. عبد المجيد، ناصر. (2016). الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير. دار الرؤية، عمان.
5. شتيوي، محمود. (2015). سوسيولوجيا التنظيم والإدارة. دار زهران، عمان.
6. حمزاوي، علي. (2017). ديناميكيات الجماعات والعمل الجماعي داخل المنظمات. دار الفكر، الجزائر.
7. منصور، عبد الرزاق. (2021). النظريات التنظيمية: من الكلاسيكية إلى المعاصرة. دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية.
8. عبد العزيز، سامي. (2014). الاتصال التنظيمي وإدارة السلوك الإنساني في المنظمات. دار العلوم، القاهرة.
9. بوالشعير، محمد. (2019). القيادة الإدارية والتحفيز في المنظمات. دار الكتب الوطنية، الجزائر.
10. عواد، نادية. (2022). الثقافة التنظيمية والهوية المؤسسية. دار الصفاء للنشر، عمان.

ثانياً: المراجع بالاجنبية

1. Crozier, M. (1963). *Le Phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.
2. Friedberg, E. (1993). *Le Pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil.
3. Bernoux, P. (2015). *La sociologie des organisations* (10<sup>e</sup> éd.). Seuil.
4. Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Presses de Sciences Po.
5. Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y. F. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Seuil.
6. Dupuy, J. P., & Thoenig, J. C. (1983). *L'action publique et ses acteurs*. Presses de Sciences Po.
7. Morin, E. (2017). *Introduction à la pensée complexe*. Seuil.

8. Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Minuit.