

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية في مادة مدخل لعلم اجتماع المنظمات

محاضرات - دروس -

موجهة لطلبة سنة أولى جذع مشترك

شعبة علوم اقتصادية، تجارية وعلوم تسيير

من اعداد الدكتورة

د. نعيمة حكيم

السنة جامعية 2026/2025

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
04	مقدمة
08	المحور الأول علم الاجتماع النشأة والتطور
13	المحور الثاني رواد علم الاجتماع
20	المحور الثالث الظاهرة الاجتماعية وعلاقة علم الاجتماع بالعلوم الأخرى
24	المحور الرابع علم اجتماع المنظمات
30	المحور الخامس المقاربة السيسولوجية لثقافة وهوية المنظمة
39	المحور السادس نظريات التنظيم: النظرية الكلاسيكية
53	المحور السابع نظريات التنظيم: النظرية السلوكية
60	المحور الثامن: نظريات التنظيم النظرية الحديثة
79	المحور التاسع: القيادة الإدارية في تنظيمات العمل
88	المحور العاشر: الهوية المهنية و ديناميكيات العمل
98	خاتمة
99	مراجع
102	كلمات مفتاحية ومصطلحات بالإنجليزية في مادة علم اجتماع المنظمات
105	نماذج امتحان في مادة علم اجتماع المنظمات

قائمة الاشكال والجداول

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	عناصر الثقافة التنظيمية	01
37	عناصر الثقافة التنظيمية الفعالة في المنظمة	02
57	سلم ماسلو لترتيب الحاجات	03
77	مضمون نظرية هيرسي وبلاشارد	04

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	اهم رواد علم الاجتماع	01
48	مبادئ الإدارة حسب هنري فايول	02

مقدمة

المنظمة هي كيان اجتماعي منسق بوعي شركة، مؤسسة يجمع أفرادا يعملون معا ضمن حدود واضحة لتحقيق أهداف مشتركة، بينما التنظيم هو عملية إدارية لتوزيع المهام، الموارد، وتحديد السلطات (الهيكل) لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها .

وعلم الاجتماع يمثل الدراسة العلمية للحياة الاجتماعية للبشر، وبنية المجموعات، والمؤسسات، والمجتمعات كما انه يحلل التفاعلات الاجتماعية، التغيير الاجتماعي، الطبقات الاجتماعية، والسلوك ككائنات اجتماعية، ويهدف لفهم القواعد التي تربط أو تفصل الأفراد.

ويعد علم اجتماع المنظمات فرعاً رئيسياً من علم الاجتماع العام، يركز على دراسة المنظمات كأنساق اجتماعية، هيكلية، وثقافية هادفة. يحلل هذا العلم السلوك التنظيمي، التفاعل بين الأعضاء، والعلاقات بين التنظيم الرسمي والبيئة المحيطة، مساهماً في فهم كيفية تحقيق الكفاءة، إدارة القوى العاملة، وتحليل التغيير التنظيمي لضمان الأهداف.

سنقدم من خلال هذه المطبوعة البيداغوجية مجموعة من محاضرات ودروس في مادة علم اجتماع المنظمات والذي يتضمن عدة محاور مختلفة سيتم من خلالها التطرق الى عدة مفاهيم مختلفة نستهلها بتقديم المعارف الأساسية حول علم الاجتماع من النشأة والتأسيس وعلاقاته بجميع العلوم الأخرى ثم ننتقل الى علم اجتماع المنظمات واهم خصائصه مروراً بجميع النظريات التي لها علاقة بهذا المجال خاصة نظريات الفكر الإداري والتي تعتبر من دعائم هذا العلم الحديث كالنظرية الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية والحديثة.

ثم تطرقنا في ختام هذه المطبوعة الى محور متعلق بالقيادة الإدارية والهوية المهنية وجماعات العمل كما هو ظاهر في فهرس محتويات. ونظرا لان هذا النوع من المواد يتطلب التفصيل في بعض النظريات كان

من الواجب ان نقسم كل محور الى عدة فروع ليسهل على الطلاب سهولة فهم مضمون المادة بسلاسة ويسر خاصة وان هذا النوع من المواد يكون غني بالمعلومات والمعارف النظرية.

هذا المقرر معد لطلاب العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير السنة الأولى جذع مشترك يهدف الى تزويدهم بالمعارف الأساسية بالمنظمة من الناحية الاجتماعية وللإشارة فان هذه المحاضرات تتسم بالإيجاز ليسهل على الطالب فهم أكثر لمضمون المادة وإذا أراد التوسع أكثر عليه الاستعانة بالاطلاع على مراجع التي تم الإشارة اليها في اخر هذه المطبوعة او مراجع أخرى ليتسنى له التعمق أكثر خاصة إذا كانت لديه ميولات أكثر حول هذه المادة.

وببقى هذا النوع من المواد فرصة للطالب بان يتعرف أكثر على خصوصية المنظمات من الناحية الاجتماعية خاصة ووان العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة تعد ركيزة أساسية تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث يساهم تعزيز التفاعل الإنساني الإيجابي في تحسين المناخ العام، وتنمية القدرات، وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية من خلال دعم الثقة بين العاملين.

حيث لا يمكن فصل الجانب الاجتماعي على الهدف الرئيسي للمنظمات والذي ينحصر أساسا في الربح والبقاء في السوق. ويمكن الطالب من التعمق في الجانب الاجتماعي للأفراد داخل منظمات الاعمال. لذل نسعى من خلال هذه المطبوعة البيداغوجية اهم المعلومات والمعارف حول علم اجتماع المنظمات على شكل محاور متنوعة تهدف الى زيادة الرصيد المعرفي للطالب في هذا المجال.

تقديم للمادة:

اسم المادة: مدخل لعلم اجتماع المنظمات			
الميدان	العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية	الفرع	جذع مشترك
التخصص	جذع مشترك (التعليم الأساسي)	المستوى	السنة الأولى ليسانس
التعرف على المادة التعليمية			
اسم المادة	مدخل لعلم اجتماع المنظمات	وحدة التعليم	استكشافية
عدد الأرصدة	01	المعامل	01
الحجم الساعي الأسبوعي	محاضرة	محاضرة واحدة/الاسبوع	
	اعمال موجهة	/	

➤ وصف المادة التعليمية:

1. المكتسبات: مفاهيم مكتسبة من خلال مادة الفلسفة العامة خلال المرحلة الثانوية حيث يكون الطالب قد تعرف على بعض المفاهيم العامة حول العلوم والفروع العلوم ولديه فكرة قاعدية حول ارتباط علم الاجتماع بالعلاقات الاجتماعية من الفلسفة باعتبارها ام العلوم.

2. الهدف العام للمادة التعليمية:

- التعريف بعلم اجتماع من خلال نشأته وتطوره مع التعرف على أهم مفكره.
- التدرج في فهم تطور الفكر التنظيمي انطلاقا من علم الاجتماع الصناعي إلى النظريات الحديثة.
- دراسة الأطر النظرية في علم اجتماع التنظيم من خلال إسهامات علماء اجتماع التنظيم والعمل.
- تعريف الطلبة على نماذج من التحليل السوسيولوجي للتنظيمات باعتبارها وحدات اجتماعية يتضح من خلالها معرفة بعض المحددات التنظيمية (مفاهيم ومصطلحات ذات الصلة بالتخصص) كالتنظيم والمنظمة

والصراع التنظيمي والاتصال التنظيمي والتفاعل والعلاقات الاجتماعية والسلوك التنظيمي والتغير التنظيمي ونظام الحوافز والدوافع والرضا الوظيفي وفريق العمل.

3. أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها) :

- إكساب الطالب معارف من منظور شمولي وتنمية تفكيره ليتسنى له فهم وتحليل الظواهر التنظيمية.
- تهيئة الطالب ليكون مستعدا لفهم ما سيتلقاه لاحقا من معارف جديدة في مجال تخصصه.
- تدريب الطالب على فهم المنظومة الاجتماعية داخل المنظمات وتأثير علاقات الافراد في ذلك.

4. محتوى المادة التعليمية:

محتوى المادة التعليمية	
المحور الأول	علم الاجتماع النشأة والتطور
المحور الثاني	رواد علم الاجتماع
المحور الثالث	الظاهرة الاجتماعية وعلاقة علم الاجتماع بالعلوم الأخرى
المحور الرابع	علم اجتماع المنظمات
المحور الخامس	المقاربة السوسيولوجية 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

المحور الأول: علم الاجتماع النشأة والتطور

نتطرق في هذا المحور الى الأساسيات العامة حول علم الاجتماع من حيث النشأة التطور الخصائص

1. مفهوم علم الاجتماع:

ان علم الاجتماع يتصل بكل علاقة اجتماعية وكل ظاهرة اجتماعية في جميع مجالات النشاط الإنساني فعلماء الاجتماع يدرسون المشكلات والقضايا والظواهر الاجتماعية والتغيرات الاجتماعية واثارها على الفرد والمجتمع، وكل علاقة وتفاعل بين البشر من تفاصيل الحياة اليومية الى البنى والعلاقات والنظم المؤسسية الكبيرة الوطنية وإجراءاتها وعواقبها الاجتماعية.

فعلم الاجتماع هو علم المجتمع والمؤسسات والعلاقات الاجتماعية والقوانين التي تحكم تطورها فهو يقوم على الدراسة الموضوعية للظواهر الاجتماعية الناشئة عن الاجتماع الإنساني وتحليلها تحليلًا علميًا.¹ يعتبر المجتمع نظام مستقل له قوانينه الخاصة والعلاقات الاجتماعية التي تحاك بين الافراد تختلف كثيرا عن بعضها البعض، فعلماء الاجتماع يقومون بدراسة المجموعات والتفاعلات الجماعية والتفاعلات الاجتماعية من عدة جوانب سواء على مستوى الافراد او المجتمع ككل.

وتجدر الإشارة الى انه يوجد إشكالية في إعطاء تعريف موحد لعلم الاجتماع نظرا لوجود اختلافات أيديولوجية وفكرية بين العلماء واختلاف مذاهبهم فكل واحد يرى بمفهومه الخاص ماهية علم الاجتماع وتعريفه. ومن بين اهم التعاريف التي تعرف رواجاً كبيراً بين رواد علم الاجتماع:

1- **أوجست كونت:** "علم الاجتماع هو العلم الذي يهتم بدراسة المجتمع دراسة علمية ومهمته تكمن في دراسة

الظواهر الاجتماعية دراسة علمية والكشف عن العلاقة بين الظواهر المختلفة "

2- **إيميل دوركايم :** هو العلم الذي يهتم بدراسة البناء الاجتماعي وما به من مؤسسات كما أكد على دراسة

الظواهر الاجتماعية و أنماط الحياة و المشكلات الاجتماعية .

¹ سمير إبراهيم حسن، تمهيد في علم الاجتماع، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2012، ص20.

ماكس فيبر: هو العلم الذي يحاول الوصول الى فهم تفسيري للفعل الاجتماعي؛ كما يعرفه ماكس فيبر بقوله "هو العلم الذي يعني بفهم النشاط الاجتماعي وتأويله، وتفسير حد له ونتيجته نسبياً¹

2. نشأة وتطور علم الاجتماع:

يعتبر علم الاجتماع حديث النشأة، ولم يكن هناك علم بهذا الاسم قبل 1830م، فقد ظهر هذا المصطلح عبر عالم الاجتماع الفرنسي أوجست كونت " علم الاجتماع" سنة 1838 من مصطلح **socius** التي وتعني باللاتينية رفيق، شريك، والكلمة اليونانية **logio** بمعنى دراسة خطاب.

وقد اعتبره هربرت سبنسر العلم الذي يصف نشأة النظم الاجتماعية والنظم الاقتصادية والسياسية والدين والعلاقات بين هذه النظم.²

تطور علم الاجتماع في أوائل القرن التاسع عشر، واكتسب أبعاده الحقيقية عندما حدد العالم الفرنسي أوجست كونت الإطار العام لعلم الاجتماع، وأطلق عليه اسم علم دراسة المجتمع، كما كان للمهندس الإنجليزي هربرت سبنسر أهمية كبيرة في ابتكار علم مستقل يبحث في ظواهر الحياة الاجتماعية بشكل عام، وبالتالي فعلم الاجتماع يعد من العلوم الحديثة نسبياً بالمقارنة بالعلوم الاجتماعية الأخرى مثل: الاقتصاد، وعلم الإنسان، والتاريخ، وعلم النفس، فعلم الاجتماع لا يمكن أن ينفصل عن تاريخ الفلسفة الاجتماعية، وبالتالي ارتبطت نشأة علم الاجتماع بنشوء الفلسفة مثل بقية العلوم الأخرى، حيث إن علم الاجتماع لا يمكن أن يفهم الواقع دون إطار فلسفي يعود إليه في تجريد الظاهرة الاجتماعية، والربط بين معطياتها ومعطيات المجتمع والتاريخ. تطور علم الاجتماع بعد أن حصل على استقلاله الذاتي، وذلك بفعل تعقد الحياة الاجتماعية الذي أدى إلى تشعبه إلى عدة ميادين مختلفة، بحيث يدرس كل منها جانباً من جوانب الحياة الاجتماعيّة.

¹ Max Weber: Economie et société. Poquet, France, 1995, P28

² كريمة صافر، مقدمة في علم الاجتماع، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، 2017، ص33.

3. لماذا ندرس علم الاجتماع؟

- علم الاجتماع يمكننا من رؤية العالم الاجتماعي من وجهات نظر متباينة وقد تكون مغايرة للوجهة التي نراها. وإذا فهمنا بشكل جيد أسلوب حياة الآخرين، فإننا في الغالب نكتسب فهما أفضل لطبيعة ما يواجهون من مشكلات
- زيادة معارفنا بالعالم الذي نعيش فيه، عبر صياغة أحكام ومواقف موضوعية أكثر، فبمجرد الانتماء إلى مجتمع ما، لا يكفي لمعرفة خصائصه وخبائاه، بينما علم الاجتماع بدراسته لمختلف الظواهر الاجتماعية والمظاهر التي تكتنف المجتمع ووصفه وتحليله وتفسيره للواقع الاجتماعي بكل سلبياته وإيجابيات، من شأنه أن يسهم في تشكيل رؤية نقدية لدينا حول العالم والمجتمع الذي نعيش فيه
- التنوير الذاتي، بزيادة معرفتنا بذواتنا وتعميق فهمنا أنفسنا، فكلما زادت معرفتنا بالتأثيرات الكامنة وراء أفعالنا وخياراتنا وتعمق فهمنا لأساليب عمل المجتمع الذي نعيش فيه، أمكن القول مقدرتنا تتعزز على التحكم والتأثير في مستقبلنا.
- تقييم آثار السياسات المنتهجة من قبل السلطات العمومية ومتخذي القرار، فالبحث الاجتماعي يقدم مساعدة عملية في تقييم نتائج المبادرات السياسية. فقد يخفق أحد البرامج العملية في تحقيق الأهداف التي وضعت من قبل مصمميها، أو قد يظهر عن عدد من النتائج الفاشلة غير المقصودة.

4. الظروف الممهدة لنشأة علم الاجتماع: اذا كان علم الاجتماع قد حرر عملية البحث عن المعرفة

الإنسانة من أجواء التأمل و الحدس و الظن و أدخلها معترك الحياة الاجتماعية فعليه تستوجب
الضرورة التطرق الى الظروف التي مهدت لنشأة هذا العلم بدءا من مرحلة التأسيس الأولى ابن
خلدون ثم مرحلة التأسيس الثانية بروادها كونت ، سبنسر، دور كايم ،كارل ماركس، ماكس فيبر
ثم بقية الأسماء التي أعطت للنظرية السوسيولوجيا بعدا منهجيا و نظريا.¹

¹ هادي صالح العيساوي، افاق علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص14.

5. الموضوعات التي يدرسها علم الاجتماع:

علم الاجتماع هو الأسلوب العلمي لتحليل العلاقات الاجتماعية فهو يدرس ويحلل ويفسر العلاقات الاجتماعية وهو لا يقتصر على تجميع الاحداث والوقائع العشوائية غير مترابطة وانما يفحص المجتمع كنظام قائم له تنظيماته منمطة ويمكن تلخيص المواضيع والمجالات التي يدرسها علم الاجتماع كالتالي:¹

1. دراسة الجماعات الاجتماعية وهي التي ينتمي اليها الناس وهي المادة الهامة التي من حولها التفاعل

وتتبع منها الشخصية وتعتبر دراسة الجماعة أحد مداخل الهامة الان لدراسة علم الاجتماع.

2. دراسة النظم والظواهر والحقائق الاجتماعية التي تنشأ بين الناس داخل المجتمع وتصنيفها ودراسة

الظروف التي تطورت فيها.

3. دراسة العمليات الاجتماعية وهي عبارة عن الأفعال الاجتماعية والمواجهات التي تعين مسارها

وذلك مثل التعاون التنافس والصراع...الخ.

وبالتالي علم الاجتماع ليس فقط مجرد علم بسيط وانما تسلسل لمجموعة من الأفكار العميقة التي تساهم

في زيادة فهم ذاتنا من خلال فهم كيف تشكل الظواهر الاجتماعية سلوك الفرد ومستقبله، وكيفية التعامل

معها بوعي، إضافة الى تطوير مهارتنا التحليلية تنمية مهارات التفكير النقدي، حل المشكلات، وتفسير

المعلومات. إضافة الى فهم الذات والآخرين إدراك دوافع الآخرين والتحيزات الشخصية والاجتماعية، مما

يحسن التفاعل بين افراد المجتمع ككل.

¹حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم الاجتماع بين ابن خلدون واولجست كونت، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص22-26 بتصرف.

أسئلة المحور الأول:

- ماهي المواضيع التي يهتم بها علم الاجتماع؟
- ماهي علاقة علم الاجتماع بالعلوم الأخرى؟
- لماذا يعتبر ابن خلدون من اهم رواد علم الاجتماع؟
- ما هو الهدف من دراسة علم الاجتماع؟
- لماذا يعتبر أوجست كونت الاب الفعلي لعلم الاجتماع وليس ابن خلدون رغم ان ابن خلدون كان السباق في أفكاره حول العمران البشري والمجتمع؟
- اذكر بعض الأفكار التي تطرق اليها ابن خلدون في مقدمته؟
- من هم الرواد الذين تأثروا بأفكار ابن خلدون وانتهجوا نفس النسق وساهموا في بلورة علم المجتمع؟
- ماهي القوانين الاجتماعية عند ابن خلدون؟
- ماذا نقصد بالتفاعل الاجتماعي؟
- ماهي اهم فروع علم الاجتماع؟
- ما هو العلم الام لعلوم الاجتماع؟ من أي علم يتفرع علم الاجتماع؟

المحور الثاني رواد علم الاجتماع

من خلال هذا المحور سوف نستعرض اهم رواد علماء الاجتماع الذين كان لهم الفضل في تطوير معارف

هذا العلم على أسهم ابن خلدون غيرهم من الرواد

1. ابن خلدون:

يعتبر ابن خلدون المنشئ الأول لعلم الاجتماع، وتشهد مقدمته الشهيرة بريادته لهذا العلم، فقد عالج فيها ما يطلق عليه الآن "المظاهر الاجتماعية". أو ما أطلق عليه هو "واقعات العمران البشري"، أو "أحوال الاجتماعي الإنساني"، وقد اعتمد ابن خلدون في بحوثه على ملاحظة ظواهر الاجتماع في الشعوب التي أتت له الاحتكاك بها، والحياة بين أهلها، وتعقب تلك الظواهر في تاريخ هذه الشعوب نفسها في العصور السابقة. وقد كان "ابن خلدون". في بحوث مقدمته. سابقاً لعصره، وتأثر به عدد كبير من علماء الاجتماع الذين جاءوا من بعده مثل: الإيطالي "فيكو"، والألماني " ليسنج"، والفرنسي "فوليتز"، كما تأثر به العلامة الفرنسي الشهير "جان جاك روسو" والعلامة الإنجليزي "مالتس" والعلامة الفرنسي "أوجست كونت".¹

ويعد ابن خلدون من أعظم المفكرين في العالم العربي والإسلامي، وقد جاءت شهرته من كونه أول من درس المجتمع البشري بطريقة واقعية حيث خرج بها من طريقة الواعظ التي كانت مسيطرة على الأذهان طيلة القرون القديمة والوسطى ، ولما كان الفكر التربوي في الإسلام يعتمد على القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، فقد كانت أول مدرسة شهدها الإسلام هي دار الأرقم بن أبي الأرقم في مكة ،ثم كان مسجده صلى الله عليه وسلم في المدينة المنورة هو الثاني ، وبمرور الأيام وتغيرات المجتمع الإسلامي ظهر الفقهاء والعلماء والأدباء والفلاسفة وظهر معهم فكر تربوي إسلامي أساسه القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، ومن هؤلاء ابن خلدون والذي عرف على انه عالم اجتماع ولكن كان له آراء تربوية ذكرها في كتابه المقدمة.

¹ هيا تركي معدي الحربي، اراء ابن خلدون التربوية ، ص 2، شبكة الالوكة، www.alukah.net

هو عبد الرحمن بن محمد بن خلدون المؤرخ، ولد بتونس غرة شهر رمضان من العام 732 هـ الموافق ل 27مايو عام 1332م من أسرة ذات علم ونفوذ في إشبيلية بالأندلس، ثم ارتحلت أسرته إلى تونس في عصر الحفصيين، وقضى ابن خلدون أغلب مراحل حياته في تونس والمغرب الأقصى، وكتب الجزء الأول من المقدمة في الجزائر. وفي آخر حياته تولى القضاء المالكي في مصر بوصف هـ ففقيها متميزا. كما أنه درس بجامع الزيتونة الذي كان منارة للعلوم في العالم الاسلامي آنذاك. وتوفي في شهر رمضان خلال العام 808 هـ الموافق لعام 1406 م.

وتظهر أصالة أفكار ابن خلدون فيما جاء به في المقدمة من مبادئ التفكير العلمي الاجتماعي التي لها صلة بال عمران البشري وحقائق الاجتماع والمعاش، والدولة والسلطة والعصبية، والبداءة والحضارة، والعمل والانتاج والدين والأخلاق، وعلاقة الانسان بالطبيعة وغيرها.



2. اوجست كونت: ولد في فرنسا في 19 يناير 1798 ولم يتلقى كونت تعليما جامعيًا مع انه عاش في اسرة ميسورة وكان لذلك تأثير سلبي على مهنته فيما بعد كمدرس كان كونت اول من استخدم علم الاجتماع كما لخص وجهة نظره وهي ان علم الاجتماع هو اخر العلوم وارقاها.

3. كارل ماركس : ولد ماركس في 05 ماي 1818 بمدينة Trier التابعة لبروسيا عمل والده بالمحاماة وكان ينتمي لأسرة من الطبقة الوسطى في عام 1841 حصل ماركس على درجة الدكتوراه في الفلسفة من جامعة برلين وفي عام 1843 تزوج ماركس ثم رحل من المانيا الى باريس بحثا عن مناخ أكثر حرية وقد ظل متمسكا بآراء هيغل الذي تأثر بها في شبابه الا انه اصطدم بظاهرتين فكريتين جديدتين هما الاشتراكية الفرنسية و الاقتصاد السياسي الإنجليزي وقد استطاع ماركس ان يتوصل الى صيغة جديدة و فريدة مزج فيها بين النتيجة الهيجلية و الاشتراكية و الاقتصاد السياسي¹

¹ جورج رينرز، رواد علم الاجتماع، طبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، مصر، 2006، ص 87.

ويلخص الجدول التالي أهم رواد علم الاجتماع

الجدول رقم 01: أهم رواد علم الاجتماع

<p>أوغست كونت هو فيلسوف وعالم اجتماع فرنسي ويعتبر كونت أبو علم الاجتماع لأنه أول من أطلق تسمية " علم الاجتماع " Sociology وهذا من خلال كلمتي ن إحداهما لاتينية والأخرى يونانية وهما Socio : وتعني المجتمع، و ology وتعني علم أو بحث باليونانية، ويعني علم الاجتماع حسب كونت "دراسة المجتمع على مستوى عال من التعميم والتجريد".</p>		<p>اوجست كومت Auguste Commte 1857-1798</p>
<p>احتل عالم الاجتماع الفرنسي إميل دور كايم مكانة بارزة في علم الاجتماع، ذلك أن بحوثه العلمية تمثل نشأة علم الاجتماع في العصر الحديث ويعتبر رائدا من رواد علم الاجتماع كما يرى أن علم الاجتماع هو الذي يقوم بدراسة الظواهر الاجتماعية</p>		<p>ايميل دوركايم Émile Durkheim 1917-1858</p>

<p>كارل ماركس، هو فيلسوف ألماني واقتصادي ومؤرخ وصحفي وعالم اجتماع ويعتبر ماركس :موضوع علم الاجتماع هو الصراع الطبقي حول وسائل الإنتاج بين طبقتين إحداهما مالكة لها والأخرى فاقدة لها باعتباره المحدد الرئيسي لطبيعة المجتمع</p>		<p>كارل ماركس Karl Marx 1883-1818</p>
<p>هو عالم الماني من أهم علماء الاجتماع الذين أرسوا دعائم علم الاجتماع ومن أهم مؤلفاته الاقتصاد والمجتمع الذي يكاد يحوي معظم أفكاره وتصوراته وخاصة في جزئه الأول الذي حوى المفهومات السيسولوجيا الأساسية.</p>		<p>ماكس فيبر Max weber 1864-1920</p>

المصدر: من اعداد الباحثة

ولازال علم الاجتماع يتطور مع مفكرين معاصرين كما ان تأثير هؤلاء الرواد حاضرا بقوة فالنقاشات الحديثة حول العولمة، الهوية، عدم المساواة، وتأثير التكنولوجيا كلها وضعت تستند الى الأسس النظرية التي وضعوها ودراسة علم الاجتماع حاليا هو بمثابة الحوار المستمر مع هؤلاء العمالقة خاصة ابن خلدون الذي تؤكد أفكاره انها صالحة ومناسبة في عدة حقبات من الزمن.

إن دراسة علماء علم الاجتماع ليست مجرد تمرين في حفظ الأسماء والنظريات، بل هي دعوة لتبني “الخيال السوسولوجي” الذي ميزهم. نستلهم منهم الشجاعة لطرح الأسئلة الكبرى، والصرامة المنهجية في البحث عن إجابات، والقدرة على رؤية ما هو أبعد من تجاربنا الفردية لفهم القوى الاجتماعية التي تشكل حياتنا ومستقبلنا. إن إرثهم هو دعوة مفتوحة لنا جميعاً للمشاركة في الحوار المستمر حول طبيعة المجتمع الإنساني. وإضافة إلى الرواد الذين تم ذكرهم سابقاً نضيف فيما يلي بعض المفكرين كذلك ساهموا في بلورة الفكر الاجتماعي وأعطوا قدراً معتبراً من المفاهيم الأكثر تفصيلاً في ميدان علم الاجتماع كل حسب مجاله نذكر منهم¹:

4. تالكوت بارسونز: النظرية البنوية الوظيفية

سيطر تالكوت بارسونز (1902-1979) على علم الاجتماع الأمريكي في منتصف القرن العشرين. قام بتطوير نظرية “البنوية الوظيفية”، التي تنظر إلى المجتمع كنظام يتكون من أجزاء مترابطة (مثل الأسرة والاقتصاد والنظام السياسي)، حيث يؤدي كل جزء وظيفة محددة تساهم في استقرار النظام ككل.

5. جورج هيربرت ميد: التفاعل الرمزي وبناء الذات

يُعتبر جورج هيربرت ميد (1863-1931) أحد مؤسسي مدرسة “التفاعل الرمزي”. ركز ميد على كيفية تطور “الذات (Self)” من خلال التفاعل الاجتماعي واستخدام الرموز، وخاصة اللغة. نظريته حول “الأنا (I)” و”الذات الاجتماعية (Me)” و”الآخر المعمم (Generalized Other)” توضح كيف نستوعب توقعات المجتمع ونشكل هويتنا من خلالها، مما يؤثر على تعريف التواصل الاجتماعي

¹ <https://aiacademy.info>, 13 نوفمبر 2018، الأكاديمية العربية الدولية،

6. بير بورديو: رأس المال الرمزي والهيمنة الثقافية

يعد الفرنسي بيير بورديو (1930-2002) من أهم علماء الاجتماع في أواخر القرن العشرين. قدم مفاهيم مبتكرة مثل "الهابيتوس (Habitus)" لوصف التصرفات المكتسبة التي توجه أفعالنا، و"الحقل (Field)" كفضاء اجتماعي للصراع، و"رأس المال الرمزي والثقافي" كأشكال غير مادية للقوة والهيمنة.

7. مفكرون معاصرون في علم الاجتماع

لا يزال علم الاجتماع يتطور مع مفكرين معاصرين مثل أنتوني جيننز ونظريته في "الهيكلية" (Structuration) التي تحاول التجسير بين الفعل الفردي والبنية الاجتماعية، والراحل زيجمونت باومان ومفهومه عن "الحدائث السائلة" لوصف حالة عدم اليقين والتغير المستمر في عالمنا المعاصر.

➤ مقارنة بين المدارس الفكرية التي تبناها علماء الاجتماع

يمكن تلخيص المقارنة في ثلاث مدارس رئيسية:

- الوظيفية (دوركايم، بارسونز): تركز على النظام والتكامل والاستقرار في المجتمع.
- نظرية الصراع (ماركس): تركز على عدم المساواة، السلطة، والهيمنة كمحركات للتغيير.
- التفاعلية الرمزية (ميد): تركز على التفاعلات الصغيرة والمعاني المشتركة التي يبنها الأفراد.

تأثير هؤلاء العلماء على الدراسات الاجتماعية الحديثة

لا يزال تأثير هؤلاء الرواد حاضرًا بقوة. فالنقاشات الحديثة حول العولمة، الهوية، عدم المساواة، وتأثير التكنولوجيا، كلها تستند إلى الأسس النظرية التي وضعوها. إن دراسة تخصص علم الاجتماع اليوم هو حوار مستمر مع هؤلاء العمالقة .

أسئلة المحور الثاني:

- لخص اهم أفكار ابن خلدون وقارنها مع باقي المفكرين من رواد الاجتماع؟
- ما هو الفرق الجوهرى بين أفكار رواد علم الاجتماع؟ وما الذى ميز أفكار كل مفكر؟
- هل هناك تشابه بين أفكار اوجست كونت وابن خلدون؟
- ما التأثير الذى ساهم به هؤلاء الرواد فى علم الاجتماع؟
- ماذا نقصد بالتفاعل الرمزي وبناء الذات؟
- اشرح النظرية البنوية الوظيفية مع إعطاء امثلة؟
- من هو المؤسس الفعلي لعلم الاجتماع؟
- ما هو الفرق بين علم الاجتماع وعلم الاجتماع المنظمات حسب رواد علم الاجتماع؟
- كيف نظر كارل ماركس الى المجتمع؟
- هل كان لديانة رواد الاجتماع تأثير على افكرهم ونظرياتهم الاجتماعية؟
- ماهي الوظيفة الأساسية لعلم الاجتماع حسب كل مفكر من الرواد الذين تم ذكرهم فى هذا المحور؟
- ماهي اهم أفكار ابن خلدون؟
- ماذا نقصد بنظرية الصراع؟
- اشرح الفرق بين النظرية الصراع و نظرية التفاعلية الرمزية

المحور الثالث الظاهرة الاجتماعية وعلاقة علم الاجتماع بالعلوم الأخرى

يتناول هذا المحور موضوع الظاهرة الاجتماعية والتي نشرح فيها مفهوم الظاهرة وخصائصها العامة إضافة الى شرح العلاقة بين علم الاجتماع والعلوم الأخرى.

1. الظاهرة الاجتماعية : تعرف الظواهر الاجتماعية في علم الاجتماع بأنها مجموعة من النظم والقيم الاجتماعية والقواعد والعادات والتقاليد والاتجاهات بشكل عام التي يقوم باتباعها وممارستها الأفراد في المجتمع الواحد، وتعتبر الظواهر الاجتماعية نوعاً من أنواع السلوك المجتمعي تجاه أمر أو قضية ما، حيث يصبح هذا السلوك سائداً كالعرف، ومنها ما يترك أثراً إيجابياً كإكرام الضيف، وعيادة المريض، ومساعدة المحتاج، ومنها ما يترك أثراً سلبياً كالتدخين والسرقة والتسول، ويهتم علماء الاجتماع بدراسة هذه الظواهر لتعزيز الإيجابي منها ومعالجة وتقويم السلبي

"التفكير في الظواهر الاجتماعية والإحساس بضرورة فهم هذه الظواهر ودراستها امر كامل في داخل الذوق العام لكل الأعضاء المجتمع فكأننا في هذه الدراسة سوف نعطي صور للفكر الاجتماعي ولا يعني ذلك اننا نبدأ مع اول خيط من خيوط عدا الفكر وانما هي بداية حكمية على أي حال"¹

وفيما يخص الظروف الاجتماعية التي ساهمت على تطور الظاهرة التنظيمية داخل المصنع التي خلقت عدداً من التغييرات انتشرت في مختلف نواحي المجتمع ونتج عن هذا تطور ملحوظ في منهجية التربية والتعليم والتفكير العلمي زاد من انتشار الوعي الجمعي في مختلف المجالات الاجتماعية وخاصة المنظمات الكبيرة التي لا يمكن النظر إليها على أنها مجرد صناعات معقدة، ميزتها الأساسية وجود ماكينات كبيرة الحجم، بل أنها فضاءات خاصة تُمارس فيها علاقات مهنية ذات بعد سوسيولوجي خاص لأنها تعتمد على موارد بشرية داخل هذه البناءات.²

¹ محمد علي محمد، تاريخ الفكر الاجتماعي- الرواد والاتجاهات المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2012، ص 20.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ط 3، مصر، 1986، ص 47.

1.1 خصائص الظاهرة الاجتماعية: تتميز الظواهر الاجتماعية في علم الاجتماع بعدة خصائص،

ومنها¹:

- الظاهرة الاجتماعية هي ظاهرة عامة تشمل المجتمع بأكمله وليست ظاهرة فردية.
 - تعد الظاهرة الاجتماعية كالعرف الذي يعمل به أفراد المجتمع ويشكل جزءًا أساسيًا من حياتهم وعلاقاتهم.
 - تفرض الظواهر الاجتماعية بشكل قهري على بعض الأفراد دون موافقتهم عليها.
 - تكون الظواهر الاجتماعية موجودة قبل وجود الأفراد وتكون مستقلة عنهم.
 - تقتصر الظواهر الاجتماعية على المجتمع البشري ولا تشمل الحيوانات.
 - تتميز الظواهر الاجتماعية بالشيئية والموضوعية، وهذا يعني أنها قابلة للدراسة والتحليل بشكل علمي.
- تترابط الظواهر الاجتماعية ويمكن أن تؤثر بعضها على بعض.

2.1 أنواع الظواهر الاجتماعية: هناك عدة أنواع للظواهر الاجتماعية، فمنها ما هو إيجابي وينشأ عن

الإدراك والتفكير وحب الآخرين، ومنها ما هو سلبي وينشأ عن تفكير سيء أو طمع، مثل ظواهر الرشوة والفساد والانتحار والبطالة والامية. يجب مكافحة هذه المشاكل الاجتماعية وتوعية الأفراد بأثرها السلبي وتداعياتها على المجتمع ومستقبل الأجيال القادمة².

2. علاقة علم الاجتماع بالعلوم الأخرى: ويمكن حصرها فيما يلي³

1. علاقة علم الاجتماع بعلم النفس: ولما كان علم النفس الاجتماعي أحد العلوم التي تعبر عن النقاء

علم الاجتماع بعلم النفس فقد تم تحديد مجاله بدراسة اتجاه الافراد إزاء غيرهم من الناس والعلاقة

بين الفرد والبيئة الاجتماعية كما يدرس جميع الظواهر التي لها شقان شق فردي وشق جماعي.

¹ <https://www.ammonnews.net/article/778867>

² المرجع نفسه <https://www.ammonnews.net/article/778867>

³ إسماعيل علي السعد دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص.ص: 113-129 بتصرف.

2. **علاقة علم الاجتماع بالجغرافيا:** ترتبط الجغرافيا بالعلوم الاجتماعية الأخرى ويأتي ذلك من خلال اهتمامات الدراسات الجغرافية مثل الجغرافية السياسية والجغرافية في ارتباطها بالعلوم الاجتماعية من خلال اهتمامها بالمقومات الأساسية للحياة البشرية.

3. **علاقة علم الاجتماع بالإيكولوجيا:** تركز الإيكولوجيا على دراسة البيئة وعواملها وتأثيراتها وتتفق كثير من تصوراتها مع المدرسة الجغرافيا في علم الاجتماع وهناك تداخل بين اهتمامات علم الاجتماع وإيكولوجيا مثل التربة، الطاقة، المواد الطبيعية، وجاء علم الاجتماع ليدرس تأثيرات العوامل الطبيعية على الأفراد.

4. **علاقة علم الاجتماع بالاقتصاد:** يشكل علم الاقتصاد نسقا اجتماعيا فرعيا يتكون من العلاقات المتبادلة بين عناصره الأساسية وهي الإنتاج، التوزيع، استهلاك، السلع النادرة و الخدمات ففي المنشأة الصناعية او التجارية تتضح صورة التفاعل و التساند بين عناصر النسق الاجتماعي حيث يكون تحقيق اهداف المنشأة هو النتيجة النهائية للتفاعل بين مجموعة من العوامل تمثل العمل أي نشاط الأفراد ومهاراتهم و المعرفة التكنولوجية او الأرض وراس المال او النقد الذي تحصل عليه المنشأة و أخيرا مبدا التنظيم كل هذه العناصر تتكامل من اجل انتاج السلع والخدمات.

5. **علاقة علم الاجتماع بالسياسة:** اهتمامات السياسيين تدور حول الأسباب الاجتماعية للاختلافات بين الأيدولوجيا السياسية واثار التغيير الاجتماعي على النظم السياسية و ما يتبع من سياسات و لذلك فان عالم السياسة يرجو من دراسات علم الاجتماع السياسي تفسير الظواهر السياسية المعينة بينما يحاول عالم الاجتماع ان يوسع دائرة تفسيراته بحيث تتناول ظواهر المجتمع في نطاقها الاوسع والتي تبدو فيها القوة السياسية مجرد عنصر واحد قد يساوي من الناحية التحليلية مع القوة الاقتصادية و القوة الدينية على سبيل المثال.

أسئلة المحور الثالث

- ماذا نقصد بالظاهرة الاجتماعية؟
- ماهي خصائص الظواهر الاجتماعية؟
- من هو المفكر الاجتماعي الذي ركز أكثر مقارنة مع باقي الرواد على شرح الظواهر الاجتماعية؟
- ماهي علاقة علم الاجتماع بالاقتصاد؟
- اشرح علاقة علم الاجتماع بالقانون والسياسة؟
- ما التأثيرات التي تربط بين علم الاجتماع وباقي العلوم سواء بالإيجاب او بالسلب؟
- اعط امثلة واقعية تجسد العلاقة بين علم الاجتماع والاقتصاد؟
- متى تتحول الظاهرة الاجتماعية الى مشكلة اجتماعية؟
- ما اهمية دراسة الظواهر الاجتماعية؟
- اعط امثلة حول ظواهر اجتماعية لها علاقة بالاقتصاد؟
- الظاهرة الاجتماعية ظاهرة موضوعية اشرح ذلك؟
- ماهو الفرق بين ظاهرة اجتماعية في المجتمع ومشكلة اجتماعية في المجتمع؟

المحور الرابع علم اجتماع المنظمات

من خلال هذا المحور سوف نتطرق الى علم الاجتماع المنظمات والذي يعكس تجسيد علم الاجتماع في منظمات الاعمال وتأثيراته ذلك على سلوكيات الافراد.

1. علم المنظمة وعلم الاجتماع:

اهتم علم الاجتماع بدراسة المجتمع الصناعي وذلك ببحث الظواهر التنظيمية التي برزت إثر الثورة الصناعية وتضخم المؤسسات وجسامة القوى العاملة التي تطلبها الإنتاج الكبير واتساع السوق فركز علم الاجتماع على دراسة المجتمع وتماسكه وديناميكية الجماعة مواضيع اغنت علم التنظيم على غرار مواضيع متعددة كاللتنظيمات غير الرسمية والقيادات وإثر القيم والعادات على عملية التنظيم.¹

تعد إدارة المنظمات من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام المفكرين الذين يهتمون بدراسات التنظيمات الرسمية ويعد سبب هذا لاهتمام إلى ارتباط إدارة المنظمات بالاستخدام الفعال والأمثل للسلطة التنظيمية في ممارستها كما أن السلطة التنظيمية تعتبر هي الأساس في اي منظمة تؤدي وظائف فعالة لأنها تستطيع أن تؤدي أي وظيفة أو خدمة للمجتمع إلا إذا كانت تتمتع بمستوى تنظيمي مؤهل قادر على بلوغ الأهداف المبرمجة وفق مخرجاتها وعلاقتها مع زبائنها في إطار عملية تقييمية للمنظمة يحدد مصير بقائها واستمرارها في الواقع العملي من خلال إثبات قدرتها في استعمال سلطتها لتسخر المورد البشري وتوظيف كفاءاته ومهارته لتحقيق لاستقرار التنظيمي.؛

إن أهمية توزيع مستويات السلطة التنظيمية ودورها المؤثر في مختلف المنظمات الذي يكون فقط من خلال مساهماتهم الفعالة في الأداء وتقديم الخدمات وإنما كذلك على دورها في كيفية ممارستها بالتوجيه ولانسجام في العمل وتفويض السلطة وصياغة القرارات، لأن المشكل الجوهرية في بعض هو اليد العاملة المؤهلة

¹ نورالدين بشير تاويريرت، نظرية المنظمة والتنظيم، عالم الكتب الحديث، ط1 ، الأردن، 2015، ص115.

متوفرة ولكن السلطة التنظيمية عاجزة عن لاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم وهذا هو السبب الذي يعيق المنظمات في أداء مهامها وعدم استقرارها.¹

2. ضرورة دراسة السلوك التنظيمي: ان المنظمة في الأصل تكوين اجتماعي لها سمات أساسية تتمثل في:

- المنظمة تكوين اجتماعي يضم مجموعة من الافراد بشكل دائم في تفاعل مستمر يساعد على تحقيق اهداف المنظمة من خلال اشباع الجزء الأكبر من الاحتياجات الفردية والاجتماعية والإنسانية وهي تنشأ وتتكون من اجل:²

- اشباع الحاجات الأساسية للأفراد مثل الاكل.....

- اشباع الحاجات الاجتماعية مثل التعامل والمشاركة ...

ان المنظمة كتكوين اجتماعي تعتمد على المؤشرات التالية:

-يتعاون الافراد فيما بينهم لتحقيق اهداف المنظمة وفعاليتها

- هيكلية وتقسيم وتحديد المسؤوليات ومهام الافراد يسهل أداء الاعمال

-تساهم المنظمة في سد احتياجات الإنسانة والاجتماعية..

ارتبط علم اجتماع المنظمات Sociology of organizations في نشأته ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي، ففي عام 1944 استكمل إلتون مايو Elton Mayo وزملائه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية.

وبعد استكمال هذه الدراسات بدأ العلماء في تطبيق نتائج دراساتهم داخل تنظيمات العمل المختلفة، وقد اتسعت مجالات وقد ترتب على ذلك تراكم قدر كبير من المعلومات عن التنظيمات المختلفة ما ساهم في

¹ عبد المالك هامل، المنظمة وسؤال الاستقرار التنظيمي، مجلة المقدمة للدراسات المجاد السابع، العدد 02، ديسمبر 2022، ص 426.

² زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص41.

ظهور علم اجتماع المنظمات. وقد تزايد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم بعد اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث، والذي يمكن أن يطلق عليه عصر التنظيمات.

- إن موضوع علم اجتماع المنظمات واسع ويشمل مختلف المنظمات ويمكن القول بأنه يهدف إلى دراسة ما يلي:

- دراسة وتقييم الأداء المؤسسي؛
 - تحليل أنماط القيادة في التنظيم.
 - التحليل الاجتماعي لوسائل الاتصال وقنواته في التنظيم؛
 - دراسة وتحليل السلوك التنظيمي وأداء العاملين؛
 - الاهتمام بدراسة وتحليل مشكلات التنظيم؛
 - دراسة عملية اتخاذ القرار وتأثيرها على التنظيم؛
- ويمكن تقسيمها الى الفروع التالية:

- البنية التنظيمية: الهياكل الرسمية وغير الرسمية، التسلسل الهرمي، القواعد واللوائح.
- العلاقات والسلوك: السلطة، التواصل، الصراع التنظيمي، الرضا الوظيفي، الدافعية، والولاء.
- التغيير والتكيف: كيف تتفاعل المنظمات مع التغيرات البيئية، التنوع، والقدرة على التكيف.
- النظرية: استكشاف النظريات الكلاسيكية والحديثة مثل نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) وأفكار دوركايم حول الظواهر الاجتماعية .

العلوم المرتبطة بالسلوك التنظيمي: يعتمد السلوك التنظيمي على علوم متعددة منها :

- علم النفس :لفهم سلوك الفرد.
- علم النفس الاجتماعي :لفهم تأثير الجماعة على الفرد.
- علم الاجتماع :لدراسة نظم المجموعات وتفاعلها.
- الأنثروبولوجيا :لفهم تأثير الثقافة والقيم على العمل.

فمن خلال ذلك تتضح لنا أهمية دراسة علم اجتماع المنظمة فهو يقدم فهماً أعمق للحياة الاجتماعية المعاصرة حيث تلعب المنظمات دوراً محورياً، يساعد في تحليل الظواهر التنظيمية من منظور شمولي، مما يساهم في تحسين الأداء والكفاءة، يوضح العلاقة بين الفرد، الجماعة، والمنظمة، وكيف تشكل الثقافة والقيم هذه العلاقات.

3. أهمية العلاقات الاجتماعية في المنظمات:

- تحسين الأداء والإنتاجية :تساهم العلاقات الجيدة في رفع الروح المعنوية وتعزيز التعاون، مما يؤدي إلى أداء أفضل.
- زيادة الرضا الوظيفي :عندما يشعر الموظفون بالرضا عن علاقاتهم مع زملائهم ورؤسائهم، يرتفع رضاهم عن العمل نفسه.
- تعزيز الالتزام التنظيمي :العلاقات الإيجابية تعزز شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة، مما يزيد من التزامهم بها.
- تخفيف الضغوط :توفر شبكة علاقات متينة شعوراً بالدعم وتخفف من تأثير الضغوط اليومية على الموظفين.
- بناء صورة إيجابية للمؤسسة :تساهم العلاقات العامة الجيدة (الداخلية والخارجية) في بناء الثقة وسمعة المؤسسة .

4. أنواع العلاقات الاجتماعية في المنظمة؛

- العلاقات الرسمية (الرسمي) :تتبع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتلتزم بالقواعد والقوانين المعمول بها.
- العلاقات غير الرسمية (غير الرسمي) :تنشأ تلقائياً بين الأفراد، وتعتمد على المصالح والاهتمامات المشتركة، وقد تخدم أهدافاً معينة وتدعم العلاقات الرسمية .

5. كيفية تعزيز العلاقات الاجتماعية:

- التواصل الفعال :تشجيع الحوار والتفاعل الإيجابي بين جميع المستويات.
- خلق بيئة داعمة :توفير مناخ عمل إيجابي ومحفز يعزز الروح المعنوية.
- أنشطة مشتركة :تنظيم فعاليات اجتماعية لتعزيز الروابط بين الموظفين.
- التعاون والمساعدة :تشجيع روح التعاون وتقديم الدعم المتبادل.
- التركيز على المسؤولية الاجتماعية :إظهار التزام المؤسسة تجاه المجتمع يعزز الولاء الداخلي والخارجي

أسئلة المحور الرابع

- ماهي علاقة علم الاجتماع بالمنظمة؟
- لماذا ندرس سلوك الافراد داخل المنظمات؟
- ما هو تأثير سلوك الافراد على أداء المنظمة؟
- ماهي النظريات التي لخصت المفاهيم الأساسية حول علم اجتماع المنظمة؟
- اشرح التفاعل الاجتماعي داخل المنظمات؟
- كيف يتم تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الافراد؟
- ماهي اهداف علم اجتماع المنظمات؟
- ماهي تأثيرات دراسات الاجتماعية في توجيه سلوك الافراد داخل المنظمة؟
- ماهي المواضيع التي يتناولها علم اجتماع المنظمات؟ اعط امثلة حول ذلك؟

المحور الخامس: المقاربة السوسيولوجية لثقافة وهوية المنظمة

سنحاول من خلال هذا المحور شرح ثقافة المنظمة ودورها ومختلف خصائصها داخل المنظمات واهمية ارتباطها بها واعتبارها جزء هاما في علم اجتماع المنظمات نظرا لما تعكسه من تفاعلات اجتماعية داخل المنظمة.

1. نشأة وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية:

ظهر مصطلح الثقافة التنظيمية في الخمسينيات من القرن الماضي تحديدا في كندا حيث جاءت كاقترح داخل أبحاث وأعمال الباحث التون جاك 1952 الذي اقترح تعريفا لثقافة المؤسسة واعتبرها نمط تفكير مشترك في المنظمة لما لها من دور في إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين الأعضاء كما قد اكد كذلك أن حقيقة وجود كيان اجتماعي داخل المنظمة يعود إلى سنوات قبل التاريخ الذي سبق ذكره ودليل على ذلك هو الأبحاث التي جمعت كل من التون مايو وبرنارد التي كانت في الثلاثينات من القرن العشرين، اكد مايو 1933 في منظور العلاقات الإنسانية عن مصطلح النظام الاجتماعي الغير عقلاني كتعبير عن العلاقات والروابط التي تسود بين الأفراد خلال العمل¹

2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القواعد والمعتقدات والفلسفات الادارية التي يؤمن بها الموظفين داخل المنظمة ويعرفها البعض بأنها منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه جمهورها، والطريقة التي يتم إنجاز المهام بها، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك منتسبوها في الإيمان بها والالتفاف حولها. كما عرفها البعض بانها مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الافراد.

¹ محاضرات حول التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة 27، فيفري 2022، ص18.

الثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعمامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قادته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة، التي يشبع من خلالها طموحاته، ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة وتعتبر الثقافة التنظيمية:

- أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية؛

-أنها تتمثل في القيم، والمعتقدات، والإدراكات، والمعايير السلوكية، وإبداعات الأفراد؛

-أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل والإنتاجية؛

-أنها الهدف الموجه والمؤثر في فاعلية المنظمة.

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في أدائها ذات تأثير متعدد الجوانب حيث يمكن تحديدها فيما يلي¹:

- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية وتنمية الشعور بالذات والتميز حيثان المشاركة بالمعايير والقيم والمدرجات يولد ويعزز الشعور بالانتماء.

- خلق الالتزام وروح الولاء بين العاملين داخل المنظمة وهذا من خلال التعرف على اتجاههم

وميوالاتهم، حيث يهدف هذا الى خلق ثقافة عامة تؤدي الى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية،

بصورة اخرى اهتماما الشخصية وجعل المصلحة العامة فوق المصالح الشخصية

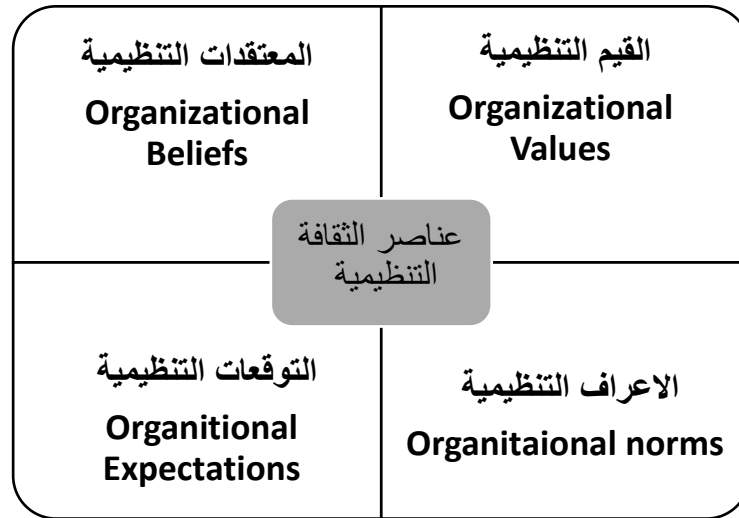
- المساهمة في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل وهذا بخلقها روح

التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة.

¹ فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، تخصص علم اجتماع التنظيم، 2018، ص 115-116.

- العمل كدليل إرشادي للإدارة والعاملين وهذا بتحديد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد من قبل المتربصين والموظفين الجدد والقدامى وهذا لاستقرار السلوك في جميع الاحوال والأوقات.
- أداء العاملين أدوارهم في إطار تنظيمي وأحدلان الثقافة بما تحويه من قواعد وقيم سلوكية تحدد للعاملين سلوكهم الوظيفي كما تحدد أنماط العلاقات بينهم وبين المراجعين وتحدد اللغة والمظهر الذي يجب احترامه واحترام المنهج الذي يتبع في حل المشكلات داخل المنظمة.

الشكل رقم 01: عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الباحثة

2 أنواع الثقافة التنظيمية: يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى الآتي:

- **ثقافة المهمة:** ويكون التركيز فيها على نتائج العمل ومدى استخدام الأفراد العاملين للموارد المتاحة لتحقيق أفضل لأهداف المنظمة.
- **الثقافة الإبداعية:** وهي الثقافة التي توفر بيئة العمل المساعدة على الإبداع، وعادة ما يتصف أفرادها بالجرأة في اتخاذ قراراتهم.

- **ثقافة الدور:** وفي هذا النوع ينحصر التركيز على تخصصات الأفراد العاملين في المنظمة وأدوارهم فيها، وتؤمن هذه الثقافة الاستمرار والثبات الوظيفي لأبناء المنظمة.
- **الثقافة البيروقراطية:** والتي يتم فيها تحديد معظم السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتق أعضاء المنظمة، وتتسلسل فيها السلطة بشكل هرمي وتقوم في أساسها على الالتزام.
- **ثقافة العمليات:** وفيها يكون الاهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس نتائجه، وعادة ما يكون الفرد الناجح فيها هو من يحمي نفسه ويكون منظماً ودقيقاً في عمله.
- **الثقافة المساندة:** وفي هذا النوع من الثقافات يكون التركيز على الجانب الإنساني، ويسود في المنظمة الجو الأسري والتعاوني بين العاملين فيساعدون بعضهم ويتعاونون وتسود بينهم مشاعر الأخوة والصدقة.

3. النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية: لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، ولقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، ومن بين هذه النظريات:¹

3.1 نظرية سجية الثقافة : تتمحور هذه الأفكار حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، وهذي الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكونات لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم مهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة إلى نوع من الانسجام والتوافق على القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد .

¹ بوشرس كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأديان للنشر والتوزيع، ص.ص:21-24.

2.3 **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة

الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة .

3.3 **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية بأن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في

مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية،

وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يكمن القول أن روح

الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة

التنظيم .

4.3 **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع

من حولهم، والتي بعرف القائد بـ اسطتها كل فرد من وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من

خلالها دوره في التنظيم، دون التصادم مع غيره .وتتميز هذه النظرية بثلاث خصائص جوهرية

نجمها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية

5.3 **نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة

عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر

الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، ويترتب عن هذه القوة أداء وإنجاز

جيد من خلال

- الأهداف المشتركة لجميع العاملين.

- الأهداف المشتركة يترتب عنها حوافز ودوافع قوية.

6.3. نظرية التوافق: تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجيات المعمول بها حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص، منها بيئة المؤسسة الموحدة بها إن كانت ساكنة أو متحركة، ومتطلبات الجمهور الخارجي، والتوقعات الاجتماعية. ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

7.3 نظرية التكيف: وضمن هذه النظرية يكون لي المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود بما يسمى ثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل، وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية. وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواحي منها :

- زيادة إلزام العاملين في العمل

- زيادة انتمائهم وشعورهم بالاشتراك والولاء والإبداع.

4. أمثلة على الثقافة التنظيمية

عادة ما تؤثر روح الفريق الإيجابية على نجاح الشركة، ولهذا يعدّ طبيعياً أن تقوم العديد من الشركات بتطوير ثقافات تنظيمية تتماشى مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية. وفيما يلي أربعة أمثلة على الشركات التي لديها ثقافات عمل عظيمة:

1. شركة مايكروسوفت **Microsoft**: مايكروسوفت لديها ثقافة عمل جديرة بالثناء تركّز بشكلٍ رئيسي على عقلية النمو في الشركة. ويساهم تنوع الموظفين في زيادة قدرة موظفي شركة مايكروسوفت على الجمع بين الخلفيات ومنافذ الحياة لضمان رضا أكبر لعملائها.

2. باتاغونيا **Patagonia**: وهي شركة خارجية للملابس ومختلف المستلزمات، مشهورة بالتزامها بالاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية. وتتسمج ثقافة عمل الشركة بشكلٍ عميق مع قيمها الأساسية، التي تشمل الدعوة إلى القضايا البيئية وتشجيع الموظفين على عيش حياة هادفة.

3. شركة Salesforce: وهي شركة رائدة في برامج إدارة العلاقات مع العملاء، معروفة بثقافتها في (أوهانا). ويؤكد نظامها على الشمولية، والعمل الخيري، ومشاركة المجتمع المحلي. وتعزز قوة المبيعات ثقافة الابتكار والإبداع بتشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق والمخاطرة.

4. شركة أدوبي Adobe: أدوبي شركة برمجيات متعددة الجنسيات زرعت ثقافة الإبداع والابتكار وتنمية الموظفين. وتشجع ثقافة الشركة الموظفين على استكشاف عواطفهم وتجربة أفكار جديدة والاندماج للسماح بتبادل وجهات نظرهم. وتقيم المنظمة أيضًا توازنًا بين العمل والحياة من خلال تقديم برامج مختلفة لدعم رفاهية الموظفين.

5. الثقافة التنظيمية لشركة المراعي: تهتم شركة المراعي بجذب العديد من الأيدي العاملة على اختلاف أنواعها، بل وتعمل على تطويرها وتقديمها باستمرار؛ مما يساعد بشكل قوي على خلق بيئة عمل إيجابية بين موظفيها داخل الشركة في مختلف الفروع الممتدة لأكثر من 100 فرع في الشرق الأوسط. وتسعى شركة المراعي كذلك من خلال ثقافتها التنظيمية المرنة إلى:

- توجيه الموظفين وتوفير فرص لتدريبهم.
- تشجيعهم للحصول على المكافآت التنافسية من خلال برامج تطوير القيادات.
- دفعهم إلى الاندماج فيما بينهم لتبادل أفكارهم وخبراتهم، ولتعزيز تطوّرهم المهنيّ.
- تحقيق التوازن الصحي بين العمل والحياة، أو بمعنى آخر الحفاظ على الموظفين وحفظ فرص نموهم الشخصي والمهني في الوقت ذاته.

6. الثقافة التنظيمية لشركة أرامكو: تسعى أرامكو بنشاط إلى الابتكار على الصعيد العالمي، والاستثمار في التكنولوجيات التي تمتلك قيمة استراتيجية، مع التركيز على الحلول المستدامة.

وتنقسم شركة أرامكو إلى وحدات أعمال رئيسية يرأس كل منها عضو في فريق إدارة الشركات، وعلى الرغم من العديد من عمليات إعادة التنظيم التي جرت على مر السنين، ظلت أرامكو منظمة بيروقراطية في

الأساس. بالإضافة إلى المستوى العالي من المركزية داخل الشركة، مما يعني أنّ وظائف الأعمال التجارية المختلفة يرصدها ويشرف عليها مديرون مختلفون في جميع أنحاء المنظمة.

الشكل رقم 02 : عناصر الثقافة التنظيمية الفعالة في المنظمة



المصدر : <http://moodle.univ-dbkm.dz/login/index.php>

أسئلة المحور الخامس

- تعتبر ثقافة البيروقراطية من بين الأصناف التي قدمها كوبرج و شاسمير فيما يخص نمط القيادة الإدارية السائدة لثقافة المنافسة اشرح ذلك؟
- ما المقصود بنظرية التكيف؟
- من خصائص ثقافة المنظمة انها اجتماعية وتساهم في بناء ذاكرة المنظمة اشرح ذلك؟
- ماهي علاقة ثقافة المنظمة بتنافسية المؤسسات؟
- كيف ترى ثقافة المنظمة في المنظمات او المؤسسات العربية والجزائر بالضبط؟
- كيف تعزز المنظمة ثقافتها التنظيمية؟
- ماذا نقصد بثقافة المهمة؟
- اشرح أنواع الثقافة التنظيمية؟
- اعط امثلة حول شركات او منظمات اعمال تتبنى نمط ثقافي معين مع الشرح؟

المحور السادس: نظريات التنظيم - النظرية الكلاسيكية

سنستعرض في هذا المحور نشأة وتطور النظرية الكلاسيكية، وسنناقش مبادئها الأساسية، وتطبيقاتها العملية، بالإضافة إلى النقد الذي واجهته. سننتهي بتحليل دورها في تشكيل نظريات الإدارة الحديثة وتقييم مستقبلها في عالم الأعمال.

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يؤوله، وهذا ما حدا بالبعض من العلماء أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة) مع تزايد الحركة الصناعة في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20 كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين:

- كيفية زيادة الإنتاجية وجعل أكثر سهولة ويسر في الأداء.

- كيفية تحفيز العمل للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات

ومن أهم نظريات ومفكري المدرسة الكلاسيكية

1 نظرية الإدارة العلمية - فريدريك تايلور وهنري فايول -

يعتبر فريدريك تايلور Frederick Winslow Taylor أول من استخدم أسلوب الإدارة العلمية، في أوائل القرن العشرين، وهذا بفضل أبحاث ودراسات قام بها خاصة في مجال الصناعة، حيث أن التقدم العلمي خلق مشاكل تكنولوجية وإنسانية، وكان على الإدارة مواجهتها، ومن أبرز الدراسات التي قام بها دراسة الحركة والزمن بهدف الوصول إلى الأداء المثالي للعمال. كما قام أيضا بدراسة الأجور التشجيعية والزيادة في إنتاجية العمال، وفصل بين التخطيط والتنفيذ في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال التقسيم العمودي للعمل. وهناك من يعتبر تايلور أب الإدارة العلمية.

2.1 فريدريك تايلور: حياته وتأثيره في علم الإدارة: ويمكن ان نختصرها فيما يلي¹

- فريدريك تايلور وُلد في 20 مارس 1856 في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية. بدأ حياته المهنية كعامل بسيط في مصنع، لكنه سرعان ما ترقى إلى مناصب أعلى بفضل مهاراته التحليلية ورغبته في تحسين كفاءة العمل.

- بحلول نهاية القرن التاسع عشر، كان تايلور قد أصبح رائداً في مجال الهندسة الميكانيكية والإدارة الصناعية. أعماله البحثية قادتته إلى تطوير مفهوم الإدارة العلمية، وهو مصطلح يعبر عن تطبيق الأساليب العلمية على إدارة العمل بهدف زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر.

- تايلور كان من أوائل من أشاروا إلى أهمية استخدام البيانات والتحليل العلمي لتحسين أساليب العمل. في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الذي نُشر في عام 1911، طرح تايلور أفكاره بشكل شامل، وقدم نظرة ثاقبة حول كيفية تحسين الإنتاجية من خلال تحليل العمل وتبسيطه.

تُعتبر نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور واحدة من أهم النظريات التي شكلت حجر الأساس للإدارة الحديثة؛ ظهرت هذه النظرية في فترة الثورة الصناعية، وهي فترة تميزت بالتحول الكبير في الإنتاج والتصنيع. تهدف هذه النظرية إلى تحسين كفاءة العمل من خلال تطبيق أساليب علمية دقيقة لتحليل العمليات الإنتاجية. "ان رواد هذه النظرية هم اول من فكروا علميا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من اجل مزيد من العطاء والبذل عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية باعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج وليس من خلال تحسين أحوال العامل وديمقراطية الإدارة ، فاستخدام الآلة في الإنتاج أدى الى ظهور مشكلات تتعلق بنقص المهارات وتدني الكفاءة الادارية وحجم وجودة الإنتاج فكان لابد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشكلات فقد ثبت من خلال الخبرة العملية المجردة ان العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية فعمليات مثل التخطيط، التنظيم والتوجيه، والرقابة

¹ <https://ae.linkedin.com,19/07/2024>.

الإدارية، على تنفيذ الاعمال والمشاريع لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية وان التركيز على إنتاجية الفرد بدون تقسيم العمل والتخصص فيه يصعب تنميتها بدون التدريب المستمر واستعداد الفرد للتعلم كما ان ضخامة المشروعات اكدت ان المدير او صاحب العمل لا يستطيع وحده القيام بأعمال المشروع كافة لأنه لا يستطيع الالمام بكل متطلبات المشروع"¹

2.1 ما أسباب نشأة نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور؟:

كانت الإدارة العلمية بمثابة ثورة على الإدارة العادية أو القديمة والتي تقوم على المبادرة والحوافز ، حيث لاحظ تايلور أن هناك مآخذ كثير على الإدارة القديمة، الأمر الذي دفعه إلى نظرية الإدارة العلمية، ومن بين هذه المآخذ:

- نفس العملية لا يتم القيام بها بنفس الطريقة فالمهم هو إنجاز المهمة لكن الكيف غير مهم، أي أنه لا توجد طريقة واحدة للقياس بالعمل.

- عدم وجود معايير موحدة وقواعد لقياس إنتاجية العامل.

- العمال لا يقدمون الأفضل خوفاً من البطالة، وأن الأجر الذي يحصلون عليه لا يعبر عن إنتاجيتهم.

- على الرغم من خطأ الاعتقاد السابق، ومنه فإن إنتاجياتهم في اليوم لا تعبر عن إمكانياتهم الحقيقية.

ترتب على ذلك هدر للطاقات، وما يجعل الإدارة تعمل على تدنية الأجور أو على الأقل عدم دفع أجور مرتفعة. ولهذه الأسباب اعتبر تايلور هذه الظواهر سلبية ويجب التخلي عنها ومن أجل ذلك وضع أربعة أسس للإدارة العلمية تسمح بالانتقال من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب العلمي.

¹ ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2016، ص.ص: 63-64.

3.1 مبادئ الإدارة العلمية: من أهم المبادئ التي تقوم عليها نظرية الإدارة العلمية ما يلي

- ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من التقسيم في العمل: ويمكن استخدام دراسات الحركة والزمن للتوصل أداء مثالي.

- الاشراف الدقيق على العمال للتأكد من استعمال الطريقة المثلى للأداء.

-وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة، وهذا حسب إنتاجهم، وهو الحافز الرئيسي على العمل.

4.1 أهداف نظرية الإدارة العلمية

الهدف الرئيسي لنظرية الإدارة العلمية هو زيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل. من خلال تطبيق المبادئ العلمية على عملية الإنتاج، إذ تهدف النظرية إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة. بعض الأهداف الفرعية تشمل:

- زيادة الإنتاجية: من خلال تحسين أساليب العمل وتقليل الهدر، يمكن زيادة الإنتاجية بشكل كبير.

- تحسين جودة العمل: العمل وفقاً للأساليب العلمية يساعد في تحقيق نتائج ذات جودة أعلى.

- تقليل التكاليف: تحسين الكفاءة يؤدي إلى تقليل الوقت والموارد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات،

مما يقلل من التكاليف.

5.1 إسهامات الإدارة العلمية: من أهم إجابيات نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

-حسنت إنتاجية المصنع وكفاءته.

-جاءت بمقدمة للتحليل العلمي لمكان العمل.

-دراسة التعاون بين الإدارة والعمال.

-استخدام الأسلوب العلمي في تحديد طرق وأساليب العمل.

-وضع معايير محددة في شكل دراسة لعامل الزمن والحركة لكل عملية إدارية.

-زيادة المكافآت والحوافز للإنتاجية المرتفعة.

6.1 أهم الانتقادات التي واجهتها النظرية:

رغم الفوائد العديدة التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية، إلا أنها لم تكن بمنأى عن النقد. ومن أهم هذه

الانتقادات الآتي:

-إن اعتماد تايلور على دراسة الوقت والتحكم في مصير العامل، جعل هذا الأخير بمثابة آلة

مسخرة لخدمة أصحاب المصانع، أي أن هناك إهمال للجانب الإنساني.

-إن التركيز على النواحي العلمية في العمل وليس على الإنسان قد يزيد في تعقيد المشاكل، لأن

الفرد هو الذي يتحكم في الآلة وليس العكس.

-لا يمكن لكل فئات العمل الاستفادة من المقاييس الدقيقة التي يتم وضعها في أداء العمل، لأن

هناك فروقات فردية بين العمال.

-إن الاعتماد على الحوافز المادية فقط لدفع العمال لبذل مجهودات أكثر، يكون فجوة وثغرة كبيرة

في أعمال "تايلور" لأن عدم اهتمامه بالظروف النفسية والاجتماعية للأفراد والحوافز المعنوية أدخله في

انتقادات شديدة و إضافة الى ذلك:

-اعتبار الإنسان مجرد آلة، وإغفال الجوانب النفسية والاجتماعية له

-إهمال العمل الجماعي

-عدم تشجيع العامل على المبادرة الشخصية والإبداع في الإنتاج والعمل

-انعدام جودة الإنتاج وقلة المهارة .

-تجاهل دور النقابات العمالية.

2. نظرية الإدارة العلمية - هنري فايول -

1.2 هنري فايول حياته واسهاماته في الإدارة:

ولد فايول، هنري في عام 1841م لعائلة فرنسية برجوازية. تعلم في ليون وتخرج مهندسًا صناعيًا في مدرسة المناجم بسانت اتينيه. وعمل في عام 1860م مديرًا لمجموعة من مناجم الفحم في -فرنسا، حيث عمل فيها لفترة الثمانية والخمسين سنة التالية من عمره، وتقلد مناصب ذات مسؤولية عالية. وتقلد في العشرين عامًا الأخيرة منصب المدير العام نظرًا لمهارته كمدير ناجح، وفي الوقت الذي ترك العمل في المنشأة كان قد بلغ عدد العاملين فيها نحو عشرة آلاف عامل، وهو عدد ضخم في ذلك الوقت. وعين في عام 1888م فارسًا في فيلق الشرف، وهو المرادف لمنصب الفارس الإنجليزي. وكان عمله المميز في الإدارة هو "الإدارة العامة للمصانع" والذي نشر في مجلة رابطة صناعة المعادن في عام 1916م. وكرس فايول ما تبقى من حياته بعد تقاعده للإعلان عن نظريته عن الإدارة التي وضعها فيما بعد في كتابه لعام 1916م. وقد توفي عام 1925م¹.

2.2 مساهماته:

كانت مساهمات فايول، هنري في مجال الإدارة عديدة ومهمة وقد ألهمه فهمه الواسع بدور المدير ومبادئ الإدارة ليصبح مفكرًا بارزًا لديه إدراك ذاتي وخبرة هائلة وقد تمثلت بعض أفكاره في الآتي:

- إن النشاط الإداري نشاط متميز عن الأنشطة الإنسانية الأخرى، ويعتبر عنصرًا مهمًا للعديد من المهام والأنشطة الإنسانية العديدة.

- إن الإدارة شيء قائم بذاته، بغض النظر عن من يقوم بها، وبأي وضع، لذلك فإن الزوجة ربة البيت تدير بيتها، ورئيس الكلية يدير الكلية، ووزير الدولة يدير وزارته، وكذلك المدير في مصنعه وكلهم يؤدون الشيء نفسه.

¹ <https://www.arado.org/MNGNews/?p=4307,15/04/2021>.

- يتطلب تعلم تحمل مسؤوليات الإدارة اهتمامًا ومنهجيًا دراسيًا خاصًا. وهناك جزء جوهري لنظرية مهمة ومعلومات يمكن أن يتم تعريفها، وتعمل كأساس للمقرر التعليمي في الإدارة في المستوى الجامعي.
- لا يوجد مدير جيد العمل في كل المهام الإدارية. لذلك ففي أية منظمة كبيرة يحتاج المدير إلى موظفين متخصصين يقومون بتغطية التخصصات الأخرى.
- يجب أن يقتصر نطاق الإشراف على حوالي ستة مرؤوسين ولا يتجاوز اثني عشر مرؤوسًا.
- يؤثر المدير الأعلى في المنظمة على كل المنظمة بوصفه قدوة. ويكون قدوة يحتكم إليها أعضاء المنظمة، ويبقى الأمر كذلك بغض النظر عما إذا كانت القدوة سيئة أم جيدة.
- يحاول المدير الجيد تجنب التفاصيل الصغيرة في العمل التي يمكن تفويضها للمرؤوسين. والتفاصيل الصغيرة ليست من صميم عمل الإدارة العليا.
- ينبغي على المدير أن يقاوم بقوة الضغوط من أجل وضع العديد من القوانين أو الروتين، أو أوراق الضبط والربط. وهناك ميل للإفراط في مثل هذه الأمور في المنظمة، والدور المهم بالنسبة للمدير هو أن يحارب من أجل الحد منها. وتكفي هذه الأفكار لتبين أن فايول له نظرة تقدمية سابقة لزمانه عن الإدارة.

3.2 إسهامات فايول في الإدارة: وضع فايول عددًا من الوظائف الإدارية تتمثل فيما يلي¹:

1.2.3 التخطيط: (Planning) إن التخطيط هو عملية تتنبؤ للأحداث والظروف فيما يتعلق بالاحتمالات الخارجية والترتيب للتغيير الداخلي الذي يجعل المنظمة أكثر استعادة من الاحتمالات. ومن الاهتمامات الخاصة اعتراف فايول بالحاجة إلى توافر "شجاعة أخلاقية" من جانب المدير. ويعني فايول بذلك أنه يجب

¹ <https://www.arado.org/MNGNews/?p=4307,15/04/2021>.

على المدير أن يلتزم التزامًا عامًا باتخاذ القرار المناسب عندما يعلم أن الخطط لن تعمل بشكل جيد، فالإدارة ليست للجبناء .

2.2.3 التنظيم: (Organizing) يعني هذا النشاط وضع الخطط مع بعضها البعض لتنفيذها. وتشمل عملية تنظيم الموارد بشقيها، البشرية والمادية، وخلق الهيكل التنظيمي والعلاقات المتبادلة وتوفير المراقبة المستمرة والتقييم. وتكون الإدارة في هذا النشاط شبيهة بالنظام العصبي للكائن الحي، فهي تتصل بكل أطراف وأعضاء المنظمة، وتصدر التوجيهات وتستقبل التغذية المرتدة. ويشعر المرء بأن فايول كان يرتاح إلى نظرية النظام المفتوح، لأنه مفكر نظم.

3.2.3 الأمر (Command) : إن مجال هذا النشاط ليس كما قد يتوقع من اختيار فايول للعنوان. والأمر له دلالات مرتبطة بالأوامر التي تتعلق بالمعركة. وما يعنيه فايول بالأمر هو خلاصة الأداء الأفضل من الوحدة التي تكون تحت تحكم وسيطرة المدير. ويتم ذلك من خلال:

- معرفة العاملين.
- التخلص من العامل غير الكفاء.
- التمكن من التقيد بالاتفاقيات التي تعقدها المنظمة مع عاملها.
- وضع القدوة الحسنة.
- القيام بمراجعة دورية.
- الاجتماع مع الموظفين بشكل منتظم.
- تجنب الخوض في التفاصيل بكثرة.
- رفع معنويات ومبادرات الموظفين.

ومن قراءة هذه القائمة يمكن أن يجادل الفرد بأن القيادة يمكن أن تكون عنوانًا أفضل لهذا القسم بدلا عن الأمر. ومن الملاحظات المهمة في هذا الجانب من النشاط الإداري تأكيد فايول على تشجيع روح المبادرة

بين العاملين. وهو يجزم بأن المدير يمكنه تشجيع روح المبادرة من خلال التصرفات الآتية:

- السماح للمرءوسين بأن يكون لهم نصيب عالٍ من النشاط يكون متسقًا مع أوضاعهم.

- السماح للمرءوسين بارتكاب أخطاء حتى يتعلموا من خلالها.

- أن نبين للمرءوسين بشكل حذر كيف يؤديون شيئًا، لكن لا نؤديه لهم.

- تشجيع المرءوسين بالثناء المناسب عليهم.

4.2.3 التنسيق: (Coordination) هذا النشاط من الإدارة يتيح لأقسام المنظمة العمل معًا في تناغم.

ويميل المدير في هذا النشاط إلى وضع حدود مشتركة بين الأقسام الفرعية، ويمنعها من أن تصبح مقسمة

إلى أجزاء صغيرة. والأداة الرئيسة للمدير لتحقيق النجاح في هذا النشاط هي عقد اجتماعات أسبوعية

لرؤساء الأقسام.

5.2.3 الرقابة: (Control) هذا النشاط يتم فيه تحقق الإدارة من أن كل شيء يحدث، يكون مطابقًا مع

خطة المنظمة. وهذه هي عملية المراقبة والتغذية المرتدة التي تحتاج إليها الإدارة للقيام بالتعديلات في

وظيفة المنظمة. ومن المشوق أن نكتشف أن فايول كان مدرِّكًا لخطر هذا النشاط، وأن عملية الرقابة يمكن

أن تكون أحيانًا خارجة عن السيطرة. يؤكد فايول أنه عندما يحدث هذا يتم خلق "ازدواجية في الإدارة". وما

يعنيه بذلك هو أن المنظمة نفسها مسئولة عن مراقبة أدائها.

6.2.3 التأثير: (Influence) كان تأثير أفكار فايول في مجال الفكر الإداري عظيمًا في فرنسا لكنه كان

طفيفًا في الولايات المتحدة، وهذا على الأرجح يعود إلى أن منهج فردريك تايلور في أمريكا يبدو عمليًا

ومرغوبًا أكثر، ولم يكن كتابه متاحًا في أمريكا إلا في عام 1949م. وبرغم ذلك فإن تأثير فايول في الإدارة

لا يزال قويًا، حيث وضع عددًا من المبادئ العامة للإدارة. يعتقد فايول أن وظائف الإدارة من الممكن حصرها

وكتابتها، ومن ثم تعلمها كمبادئ للإدارة. وجدير بالملاحظة أن فايول لم يكتب ما يعرف من مبادئ للإدارة إلا وهو في سن الخامسة والسبعين بعد تقاعده من العمل.

الجدول رقم 02: مبادئ الإدارة حسب بها هنري فايول

مبادئ الإدارة حسب هنري فايول	
1- تقسيم العمل	8- المركزية
2- السلطة والمسؤولية	9- تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي ويعني تسلسل الرؤساء
3- النظام والتأديب	10- المساواة بين الافراد وتحقيق العدالة بينهم
4- وحدة الأمر	11- الترتيب
5- وحد التوجيه	12- ثبات الموظفين في العمل
6- تقضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد	13- لمبادرة
7- تعويض ومكافأة الأفراد عن عملهم بصورة عادلة	14- روح الجماعة

المصدر: من اعداد الباحثة

3.3 الانتقادات الموجهة للعالم هنري فايول

-أن هناك تعارض بعض المبادئ الإدارية مع البعض الآخر

-النظر في التنظيم بأنه نظام مغلق.

-أغفلت نظرية التنظيم الإداري الجوانب النفسية والإنسانية للأفراد

4.3 الفرق بين أفكار تايلور وأفكار فايول

من خلال أفكارهما يمكننا الخروج ببعض المفاهيم أساسية وهي

1. أن تايلور اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل، وتعتبر أفكارهما مكملة لبعضها باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات

2. اهتم تايلور بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة (العاملين)، في حين اهتم فايول بالمستوى الأعلى، وكان اهتمامه منصباً على المدير

أكد تايلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد، في حين يرى فايول أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة

4. النموذج البيروقراطي في النظرية الكلاسيكية لماكس فيبر:

كان عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر أول من درس البيروقراطية رسمياً وأدت أعماله إلى تعميم هذا المصطلح؛ وفي مقالته البيروقراطية في عام 1922، التي نشرت في كتابه العظيم الاقتصاد والمجتمع، وصف فيبر العديد من الأشكال المثالية النموذجية للإدارة العامة والحكومة والأعمال. إن أهم الدراسات التي أسهم بها (ماكس فيبر) فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وقد قسمها إلى ثلاثة أنواع¹:

- النوع الأول: السلطة البطولية الكاريزماتية authority Charismatic

- النوع الثاني: السلطة التقليدية authority Traditional

- النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة authority legal Ration

¹ لعشاش عبد الحليم، دروس مدخل إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 17.

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد، كما أوضح أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية، أما فيما يتعلق بالنوع الثاني فإنه يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة، أما النوع الثالث فتكون ممارسته من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم form organization Bureaucratic

لاحظ عند الاطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة system efficient Highly، وهو ما جعله يصف البيروقراطية بالنموذج المثالي type Ideal التنظيمات الإدارية الضخمة.

من المهم أن نوضح الأسس التي رأى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم عليها هي:

- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابتة .
 - توزع النشاطات والأعمال اللازمة لتسيير دقة النظام البيروقراطي على أعضاء التنظيم بطريقة ثابتة ومحددة.
 - توزع السلطات اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت.
 - هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات.
 - ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلاً هرمياً.
 - تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات.
 - يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص بالموظف.
 - أن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب.
 - تطبيق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول العمومية والثبات النسب
- أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية: هناك بعض الانتقادات على النظرية كحال غيرها من النظريات والتي لا تخلو من أشياء سلبية وخاصة حال تطبيقها، ومن تلك الانتقادات:

- إهمالها للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل.
- تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد مجموعة قليلة من القادة والرؤساء في الإدارة العليا .
- النموذج البيروقراطي لا يعترف بأثر المجتمع على التنظيم، وتعدده نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها

- عزل الموظف في عمله عن حياته الخاصة وعدم فتح مجال للتداخل بينهما.
- الالتزام بالبيروقراطية يقود إلى آثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة المفترضة فيها، كما أنه يؤدي إلى الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل كغايات محل الأهداف

5. الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية: أبرزت الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية يمكن إيجازها فيما يلي:

- الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية وإغفال الحاجات ودوافع الإنسان الأخرى
- يرى البعض أن النموذج البيروقراطي يلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيه حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة بأحداث المستقبل كما كانت أعمال المنظمة بسيطة وروتينية

- كما أن التحدي الكبير الذي كان بالماضي هو زيادة الانتاجية وتحقيق الكفاءة أما في هذا العصر والعالمية. فبالإضافة إلى هذه الأهداف برزت أهداف مواكبة التطوير والتغيرات وتحسين نوعية المنتجات والمنافسة

أسئلة المحور السادس

- ما هي مبادئ نظرية الإدارة العلمية؟
- كيف تم تطبيق نظرية الإدارة العلمية في الصناعات المختلفة؟
- ما هو الانتقاد الرئيسي الذي واجهته نظرية الإدارة العلمية؟
- ماهي خصائص التنظيم البيروقراطي المثالي عند ماكس فيبر؟
- ناقش أفكار النظرية الكلاسيكية؟
- ماهي مبادئ الإدارة حسب هنري فايول؟
- هل هناك فرق بين افكار هنري فايول وفريدريك تايلور؟
- ماهي الانتقادات الموجهة للفكر الكلاسيكي في التنظيم؟
- من هم اهم رواد الفكر الكلاسيكي في التنظيم؟

المحور السابع: نظرية التنظيم – النظرية السلوكية –

في هذا المحور سيتم التطرق الى نظرية التنظيم السلوكي والتي جاءت كرد على انتقادات الفكر التنظيمي الكلاسيكي والتي ركزت في أفكارها على الجانب السلوكي للأفراد داخل المنظمات.

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية كردة فعل على أفكار المدرسة الكلاسيكية، وعدم إقرارها للتوازن الهادف بين الأبعاد المادية والإنسانية في المنظمات الصناعية، حيث اعتبر كل من فيبر وآخرون بأنه في ظل هيكل تنظيمي معين وسلطة

فإن الفرد يعتبر رشيدا ويستجيب للدوافع الاقتصادية الملائمة، وبالتالي تكون هناك زيادة في الأداء حسب هذه الدوافع، مما جعل نظرتهم ميكانيكية للمنظمة، وجاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتركز على أهمية العامل باعتباره محور العملية الإنتاجية، فقام رواد هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل، وتفسير وتحديد دوافعه. كما اهتموا بمعرفة تأثير المجتمع وعوامل البيئة على سلوك الفرد

و يعتبر إلتون مايو Elton Mayo من رواد نظرية العلاقات الإنسانية، ومؤسس علم الاجتماع الصناعي، حيث أجرى تجاربه حول تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العمل والرضا الوظيفي عبر دراسات هاوثورن الشهيرة في شركة وسترن الكتريك ببلدة هاوثورن ، ولقد تضمنت هذه الدراسات إجراء تجارب من

بينها: تجارب الإضاءة 1924-1927 تجارب التجميع 1927

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بعد التجارب و الابحاث التي اجريت في مصانع هاوتورن التابعة لشركة وسترن الكتريك و اشرف على هذه الدراسات التون مايو و فريق بحثه . حاولت تلك الدراسات ايجاد العلاقة الحقيقية بين الظروف الفيزيقية لعمل ومستويات إنتاج ثم تطورت الى دراسة جماعات العمل من حيث بنية تلك الجماعات والروح المعنوية بين العمال وبين الإدارة وطبيعة القيم ونوعية الاتجاهات واشكال ومعايير وانماط الدافعية .

تعد بحوث التون مايو حجر الأساس والبدائية الفعلية لنشوء مدرسة العلاقات الإنسانية وتطورها وقد ركزت على الجانب النفسي الاجتماعي قد مرت بأربع مراحل على النحو التالي:¹

➤ **المرحلة الأولى:** طبقت التجربة على مجموعتين التجريبية والضابطة حيث تم دراسة تأثير الضوء على مستوى الإنتاجية فعند زيادة الضوء في المجموعة التجريبية وثباته في المجموعة الضابطة زادت الإنتاجية في المجموعتين عند تدني إضاءة بقي إنتاج في التزايد حتى وصل الى درجة ضعيفة جدا عندها بدا الانتاج في التناقص.

➤ **المرحلة الثانية:** درس فيها تأثير ظروف العمل المادية في مستويات الداء والإنتاجية لدى العاملين وطبقت هذه المرحلة على العاملات الهاتف فقد اجريت عمليات تبديل وتغيير في ظروف العمل المختلفة من اوقات الراحة وايام العمل والعطل وتقديم المرطبات والوجبات الغذائية على عاملات الهاتف. وقد تبين في نهاية المطاف ان التغيير في ظروف العمل المادية لم يؤثر تأثير ملحوظا وواضحا على مستوى الاداء والإنتاجية.

➤ **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة درس العامل الإنساني بصفة اقوى من الظروف الفنية والظروف المادية واتضح ان البناء الاجتماعي غير الرسمي داخل مجال العمل له دور كبير وحيوي في رفع معدلات الأداء والإنتاجية لأنه يربط جماعات العمل ببعضها البعض.

➤ **لمرحلة الرابعة**

تم فيها اختبار نتائج المقابلات واجراء الاختبار على مجموع من العمال بعضهم سريع وبعضهم الاخر بطيء كما قدم لهم نظام للحوافز واثبتت التجربة ان التفاعل الجماعي وارتباط افراد المجموعة كان اهم انظمة الحوافز .توصلت تلك الدراسات والتجارب الى النتائج التالية :

- العلاقات الانسانية اهم ركن من اركان التنظيم

¹ <https://univsoukahras.dz>

- الحياة الاجتماعية السليمة بين العاملين ضرورية من أجل تحسين ادائهم ورفع الإنتاجية
- العمل الصناعي هو عمل جماعي فالعامل ليس فرداً منعزلاً وإنما هو يعمل داخل مجموعة
- الاهتمام بالعمال واشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كفيل برفع مستوى أداء العمال وزيادة إنتاجيتهم. نمط القيادة والاشراف السليم للعاملين اهمية كبيرة في منظومة العلاقات الإنسانية لكونه توصل الى أحسن طريقة من أجل زيادة الاداء التنظيمي

➤ وما يمكن استخلاصه عن دراسات التون مايو:

- إن المؤسسة التي يعمل فيها العامل تعتبر بمثابة نظام اجتماعي يشتمل على معايير للعمل، غير أن سلوك الفرد قد يختلف عن معايير التنظيم الرسمي
- إن رغبة الفرد في العمل والحرص على بذل كل مجهوداته للنجاح في وظيفته لا يتوقف فقط على الحوافز المادية، بقدر ما يتوقف أيضاً على الحوافز المعنوية.
- إن العامل يتأثر في عمله العلاقات الاجتماعية وروح العمل السائدة في مؤسسة، أكثر من أثره بنظم الرقابة الإدارية المفروضة عليه
- أن الإنتاجية في العمل تتطلب توفر مهارات اجتماعية وسلوك إنساني رفيع لدى الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين

- أن وجود نظام اتصال جيد بين الرؤساء والمرؤوسين وتبادل المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، هي العناصر الأساسية لتحفيز العاملين وتحمسهم لأداء واجباتهم اليومية بكفاءة وفعالية
- لكن هذه المدرسة ابتعدت عن الجوانب الواقعية لمشكلات العاملين فطرحت شعارات مثالية بعيدة عن الواقع مثل شعار العامل السعيد عامل منتج وذلك دون اشباع حاجاته المادية الضرورية لتجديد قوة عمله. وعلى الرغم من ذلك فإن هذه المدرسة اضافت الكثير من المفاهيم العملية الإنتاجية فاعترفت بالفروق الفردية التي تميز كل فرد عن غيره وحثت على ضرورة معاملة هؤلاء العاملين كأدميين وليس كأشياء مادية مجردة،

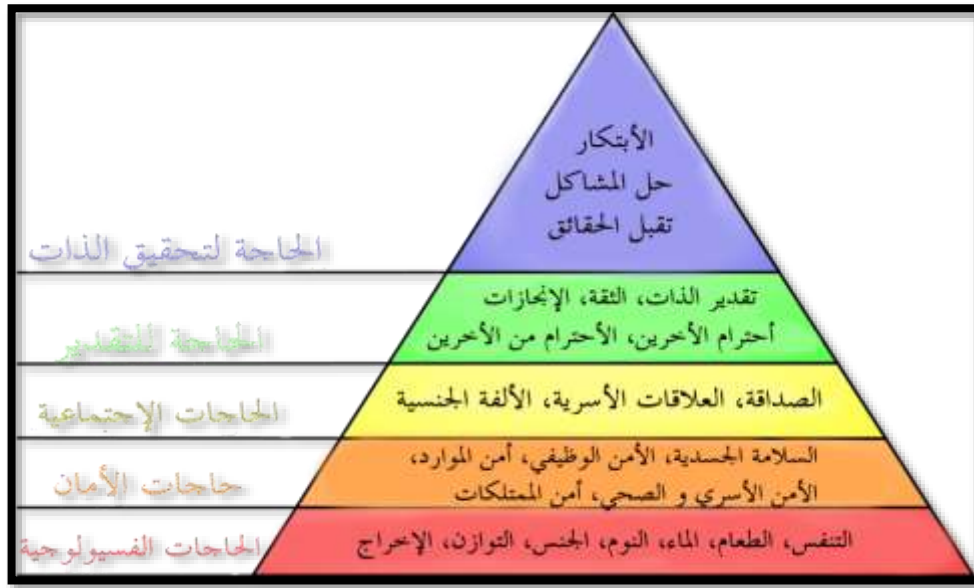
ونادت بضرورة تقوية اواصر العالقات الاجتماعية .اسهمت في تفجير طاقات العامل ومواهبه في الابتكار والإبداع .مدرسة العالقات الإنسانية اهتمت بالإنسان وعدته محورا وهدفا وغاية للعملية الإنتاجية، وانه العنصر الجوهرى والأساسى فى العملية الإنتاجية، واهتمت بالروح المعنوية للعمال والشروط الالومة لرفع أدائهم.

➤ لقد قامت النظرية السلوكية على مفهوم أساسه: ¹

- أن التنظيم وسيلة للعمل، كما أنه وسيلة للحياة، مفترضة أن التنظيم ما هو إلا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد، وأن القيادة الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي تجاه العالقات الإنسانية
- الى جانب العالقات الرسمية فى المنظمة والمحددة فى ضوء السلطات المقررة، تهتم النظرية السلوكية بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم، وأنماط السلوك البشرى الجماعى السائدة داخل المنظمة، وما لها من تأثير فى العالقات الرسمية المقررة
- وتقترض النظرية السلوكية إمكان اختلاف سلوك الأفراد عن السلوك المتوقع فى ضوء الاعبارات التى تضعها التنظيمات الرسمية، وقد تضطر الإدارة إلى تعديل التنظيمات الرسمية لتلائم التنظيمات الاجتماعية السائدة فى المنظمة.
- كما تقترض إمكان اختلاف الأهداف الشخصية للأفراد القوى العاملة او عن بعضها البعض وعن الأهداف العامة للمنظمة، والإدارة الحكيمة هى التى تحقق التكامل بين الأهداف الشخصية والأهداف المنشودة التى قام التنظيم أصال لتحقيقها، وكذلك فهم التنظيم الاجتماعى من حيث عقائده وسلوكه وأهدافه، وتحقيق التكامل بين التنظيمات الرسمية والتنظيمات غير الرسمية، التى تفرضها أنماط السلوك البشرى الجماعى داخل المنظمة، والتى تعكس حاجات افراد القوى العاملة وانطباعاتهم ومعتقداتهم ومعاييرهم.

¹<https://univsoukahras.dz>,

الشكل رقم 03 : سلم ماسلو لترتيب الحاجات



المصدر: موفق كروم، نظرية ماسلو للحاجات في ظل الحجر الصحي ، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، المجلد 06، العدد 01، 2020 ص 206

2. الهدف من دراسة السلوك التنظيمي: لدراسة سلوك التنظيمي عدة أهداف¹:

- إعطاء وصف عن سلوك الأفراد في المؤسسات في ظروف مختلفة بحيث يستطيع كل مدير أن خذ فكرة واضحة عن كيفية أداء كل عامل لمهامه وتحقيق النتائج المتوقعة منه
- محاولة فهم لماذا يقوم أي عامل بسلوك معين وما هو السبب في ذلك بمعنى معرفة الدوافع التي تدفع الإنسان إلى سلوك معين وتعتبر عملية جوهرية في كيفية التعامل معه والسعي لتعديل سلوكه إذا كان فيه أي انحراف عن قواعد العمل الساري هبا العمل في المنظمة.
- التنبؤ بسلوك العاملين في المنظمة بحيث يستطيع المدير أن يصدر أحكاما دقيقة عن سلوك العاملين في المؤسسة، وإسناد المسؤوليات والمهام إلى كل من يتوقع منه الأداء الجيد في موقع المسؤولية الذي يتواجد فيه.
- التحكم في السلوك عن طريق التحفيز والعقاب إذا كان هناك انحراف أو تقصير في الأداء .

¹ مولاي علي زهرة، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 17، جوان 2017، ص 04.

- إن الغاية من دراسة السلوك هو استعمال وسائل التأثير الايجابي في العامل، حتى يساهم بطريقة ايجابية في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها وتعود نتائجها بالفائدة على القائد والعامل في آن واحد.

3. العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي:

نشير هنا إلى العوامل التي تؤثر في السلوك التنظيمي من أجل السيطرة عليه لتحقيق مناخ تنظيمي جيد وتحقيق الفعالية والأهداف التنظيمية، ولهذا الغرض تتحدد هذه العوامل في:

- **الأفراد:** حيث يشكل الأفراد والجماعات البيئة الاجتماعية للمنظمة، ويعملون مع بعض في شكل ديناميكي لتحقيق التفاعل المطلوب.

- **الهيكل التنظيمي:** حيث يحدد علاقات الافراد والجماعات داخل التنظيم، وكذا مستوياتهم وأدوارهم التكنولوجية: حيث تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم، فتطوير الآلات والمعدات وطرق العمل كلها عوامل مساعدة لتحقيق الأهداف.

- **النظام الاجتماعي:** ويشكل البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، فهمي تعتبر جزءا صغيرا من نظام اجتماعي كبير يتكون من آلاف من التنظيمات

المنظمة كنظام اجتماعي تُدرس كنظام مفتوح يتكون من فاعلين (أفراد، مجموعات) ومستويات هرمية وعلاقات متبادلة لتحقيق أهداف مشتركة، مع التركيز على التفاعلات الاجتماعية والسلطة.

التحليل السوسولوجي يركز على العلاقات الشخصية، سلوك الجماعة، التفاعل بين الإدارة والعمال، الثقافة التنظيمية، وكيفية تأثير البيئة الخارجية (اقتصادية، سياسية) .

أسئلة المحور السابع

- ماهي العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي؟
- من هم رواد الفكر السلوكي في التنظيم؟
- هل ظهرت النظرية السلوكية كرد وانتقاد للفكر الكلاسيكي في التنظيمي؟ علل ذلك
- ماهي الاختلافات بين النظرية الكلاسيكية في التنظيم والنظرية السلوكية؟
- ماهي اهم الأفكار التي ركز عليها التنظيم السلوكي؟
- ماهي اهداف دراسة السلوك التنظيمي؟
- كيف يتم تحسين السلوك التنظيمي داخل المنظمة؟
- اعط امثلة عن منظمات اعمال ناجحة والسلوك التنظيمي له علاقة في ذلك؟
- ماهي تأثيرات السلوك التنظيمي في أداء منظمات الاعمال سواء بالإيجاب او بالسلب مع إعطاء امثلة عن ذلك؟

المحور السابع نظريات التنظيم - النظرية الحديثة

في الوقت الذي كان تيار العلاقات الإنسانية والنظريات المعدلة للتنظيم سائدا ومنتشرا، كان هناك تيار آخر من الفكر التنظيمي أكثر عمقا وأصالا يتطور ببطء ولكن بشكل ترك اثار كبيرا في النظرية التنظيمية . ففي عام 1938 م ظهر كتاب " وظائف المديرين " لبرنارد شستر، بعدها ظهر كتاب " السلوك الإداري " لهيربرت سيمون . وقد أثار هذان الكتابان تأثيرا قويا في طبيعة الفكر التنظيمي وأحدثا تحولا أساسيا في نظريات التنظيم.

➤ ومن أهم النظريات الحديثة في التنظيم:

- نظرية النظام التعاوني لبرنارد شستر
- نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي لهيربرت سيمون
- نظرية النظم
- نظرية Z الإدارة اليابانية
- النظرية الموقفية

1. نظرية النظام التعاوني لبرنارد شستر:

يعتبر برنارد شستر المنظمة على انها نظام تعاوني بين الموظفين وجمهور المستهلكين والموردين¹ وقد شدد برنارد شستر على الطرق التي تمكن المديرين من تطوير منظماتهم في الأنظمة الاجتماعية التعاونية مع التركيز على تكامل العمل من خلال التواصل بين الأهداف والاهتمام الخاص بدافع العمل نحو العمل تجدر الإشارة الى ان هذه الأفكار كانت تشارك أكثر وبشكل مباشر في مجال السلوك التنظيمي اكثر منها في

¹ حجاج المدني، استقرار الموظفين تأثيره على قيمهم في العمل، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية المجلد الخامس، العدد 02، ص 53 .

نظرية المنظمات الا ان الأهمية التي اولها برنارد للجوانب التعاونية في المنظمات وجهت لهم الاتهام أحيانا بإخفاء أهمية الصراع كجانب أساسي في المنظمة.¹

فلسفة بارنارد الأساسية هي الموازنة بين الجماعية والفردية في الإدارة الصناعية، يصر بارنارد على أنه يجب عليه توضيح ماهية الفرد والشخص عندما يناقش السلوكيات البشرية في منظمة. وذلك لأن المديرين التنفيذيين يتصرفون على أساس الافتراضات أو المواقف الأساسية فيما يتعلق بالفرد والشخص على الرغم من أن هؤلاء الأشخاص ليسوا بالضرورة على دراية بها.

يرى بارنارد إن الإنسان الفردي هو شيء مادي منفصل ومنفصل. بشكل عام، يعتقد الناس أن الفرد هو وجود مستقل؛ ومع ذلك، فإن الفرد ككيان مادي هو تمثيل وظيفي للعوامل المادية العالمية. لذلك، يُنظر إلى الفرد على أنه مترابط مع كيانات مادية أخرى.

كما يرى ان الجسد وحده ليس إنسانًا. ككائن حي، يمتلك قوة التكيف والقدرة على الحفاظ على التوازن الداخلي والاستمرارية. جسم الإنسان كائن حي، مكوناته فيزيائية وبيولوجية. كل السلوك الحي عبارة عن توليفة من العوامل الفيزيائية والبيولوجية؛ يعتبر الفرد تكاملاً للعوامل الفيزيائية والبيولوجية.

إضافة الى ان الكائنات البشرية لا تعمل إلا فيما يتعلق بالكائنات البشرية الأخرى. الإنسان هو وجود له علاقات متبادلة وتفاعلات مع الآخرين. تختلف هذه التفاعلات بين الكائنات البشرية عن تلك التي تحدث بين مجرد أشياء مادية أو بين كائن مادي وكائن حي في تلك التجربة وتشارك القدرة على التكيف بشكل متبادل. تعتبر هذه التفاعلات اجتماعية؛ الإنسان هو وجود اجتماعي. يؤكد بارنارد على أهمية العوامل الاجتماعية بالقول: "إن الشيء المادي الذي يتمتع بالحياة والذي تفاعل مع كائنات أخرى مماثلة يصبح أكثر وأكثر تميزًا ، ومنفصلاً ، ومتميزًا . وهكذا، يعرف برنارد الفرد على أنه شيء واحد ، فريد ، مستقل ،

¹ Mary Jo Hatch, Théorie Des Organisations - de l'intérêt de perspectives multiples - De Boeck Université, Paris, 2000, p 47

منعزل ، كامل يجسد قوى ومواد لا حصر لها في الماضي والحاضر وهي عوامل فيزيائية وبيولوجية واجتماعية. بمعنى آخر، الفرد هو تكامل العوامل الفيزيائية والبيولوجية والاجتماعية.

من ناحية أخرى، يصر بارنارد على أن الفرد يمتلك خصائص معينة مفهومة في كلمة "شخص" يشير بارنارد إلى أربع خصائص أساسية للشخص وهي :¹

- الأنشطة أو السلوك

- العوامل النفسية

- قوة الاختيار المحدودة

- وأخيرا الغرض.

حيث يرى يرنارد شستر ان هناك عوامل أساسية لها تأثير في التنظيم من ناحية الأشخاص وهي :

- السمة المهمة للأفراد هي النشاط: الفرد نشط أساسًا، لذلك لا يوجد أفراد بدونه.
- سلوك الأفراد هو نتيجة عوامل نفسية، وهي مزيج أو نتائج أو بقايا العوامل الجسدية والبيولوجية والاجتماعية التي حددت التاريخ والحالة الحالية للفرد فيما يتعلق ببيئته الشخصية.
- يعتبر أي شخص يتمتع بسلطة الاختيار والقدرة على التصميم والإرادة الحرة. ومع ذلك، فإن قوة الاختيار هذه محدودة. في الواقع، من الضروري تحديد عدد الاحتمالات لاتخاذ قرار؛ العثر على سبب لعدم القيام بشيء ما هو طريقة شائعة لتقرير ما يجب القيام به. وبالتالي، فإن عمليات صنع القرار هي إلى حد كبير تقنيات لتضييق نطاق الاختيار.
- إن محاولة تقييد شروط الاختيار، بحيث يكون من العملي ممارسة قدرة الإرادة، يسمى صنع أو الوصول إلى هدف.

¹ The Theory of Cooperative System, <https://coadec.uobaghdad.edu.,10/2022>

وهكذا، يشير بارنارد إلى أن خصائص الأشخاص تلك هي افتراضات أساسية في كتابه. الشخص هو نتيجة عوامل جسدية وبيولوجية واجتماعية حاضرة وسابقة ويلتزم بها؛ ومع ذلك، يتمتع الشخص أيضًا بسلطة الاختيار ويغير شروط تقييده. على الرغم من أن الاختيار محدود للغاية في أي لحظة، إلا أن تراكم الخيارات المتكررة في اتجاه معين يمكن أن يغير في النهاية العوامل الفيزيائية والبيولوجية والاجتماعية لبيئة الفرد. يتعامل بارنارد مع فرد من منظورين على أساس فهمه الأساسي للإنسان.

➤ أولاً، يُنظر إلى الأشخاص المشاركين في نظام تعاوني على أنهم جزء من التعاون من منظورهم الوظيفي. بعبارة أخرى، جهودهم غير شخصية أو على العكس من ذلك اجتماعية بقدر ما تكون جهودهم تعاونية.

➤ ثانيًا، يكون الشخص خارج أي منظمة ويُنظر إليه على أنه تفرد فريد من نوعه للعوامل الفيزيائية والبيولوجية والاجتماعية التي تمتلك قوة الاختيار إلى درجة محدودة. هذان الجانبان موجودان دائمًا في النظام التعاوني. لذلك، في لحظة ما، يبدو أن الفرد هو جزء قابل للتبادل من المنظمة، بينما في لحظة أخرى، يبدو الفرد كوجود مستقل منفصل عن المنظمة.

2. نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي لهيربرت سيمون:

تقوم نظرية التوازن التنظيمي عند "ساميون" على ان الأفراد داخل المنظمة الإدارية يعملون بشكل جماعي وأن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل مهتم في صنع القرار، كون الأفراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها اشباع حاجاتهم ورغباتهم، أي أن يتحقق "توازن" «بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد.

فالمنظمة ونتيجة هذا التوازن تستطيع المحافظة على استقرارها ووجودها وتعكس هذه الحالة جناح المنظمات الادارية وجناح سياستها الداخلية لبقاء الأفراد في حالة عطاء مستمر، ويجب على الادارة أن تحافظ على حالة التوازن وأن تعمل على تحقيق شروط التوازن التنظيمي المتمثلة فيما يلي¹:

- عملية اتخاذ القرار؛

- البيئة المحيطة؛

- التخصص؛

- الجماعة؛

- تنفيذ القرارات؛

- التوازن والمحافظة عليه؛

- التعاون

أي أن السلوك التنظيمي هو نتيجة لعملية اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن مفهوم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات في الوحدات التنظيمية و ما هي المؤثرات التي تحددتها.

يقدم سيمون نظريته عن التنظيم والسلوك الإداري بوصفها دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيمات الإدارية، ومن هذا المنطلق الأساسي نستطيع أن نتتبع عناصر تلك النظرية:

➤ أن وراء كافة أنواع الأعمال والتصرفات التنظيمية عملية اختيار أي تحديد لما يجب أن يتم

وهذا يسبق الأداء الفعلي وبالتالي فإن الاهتمام جدير بالتحول من دراسة الأعمال أو الوظائف إلى دراسة عمليات الاختيار واتخاذ القرارات التي تسبق تلك الأعمال بل وتحققها بداية.

¹ سعيد زيوش، نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند هيربرت سيمون ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسولوجية ، مجلة الافاق لبحوث والدراسات، المجلد 05 ، العدد01، 2022، ص.ص:506-507 .

➤ أن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بمجرد تحديد الهدف العام للتنظيم أو عند رسم السياسات العامة له، بل على العكس من ذلك فإن اتخاذ القرارات يشمل التنظيم الإداري كله بنفس القدر الذي يصله الأداء الفعلي للأعمال، وبالتالي فإن النظرية العامة للتنظيم يجب أن تتضمن الأسس والمبادئ التنظيمية التي تضمن التوصل إلى قرارات صحيحة تماما كما يجب أن تتضمن المبادئ التي تحقق الأداء الصحيح للأعمال.

➤ أن طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي عادة أن يقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين: المنفذين وهم الذين يتولون الأداء الفعلي للأعمال وتنفيذ القرارات وهؤلاء يوجدون عادة في المستويات الدنيا من التنظيم . والفئة الثانية وهم فئة متخذي القرارات وهم في المستويات الإدارية العليا.

➤ أن وظيفة متخذ القرار هي عملية الاختيار بين البدائل وتقرير نوع العمل الواجب القيام به

في التنظيم ولكن حي أن التنفيذ يقع على عاتق افراد آخرين لذا فإن إسهام متخذ القرارات في

تحقيق أهداف التنظيم يتمثل في:

- أنه يتخذ قرارات مناسبة؛
- أنه يستطيع التأثير على المنفذين من أعضاء التنظيم لوضع القرارات موضع التنفيذ والا انعدمت فائدته.

3. نظرية النظم

وهي تعتمد على نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات من القرن العشرين ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة. و الفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع و تربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا موحدا،

و النظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، و لهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة

و بموجب هذه الفكرة فإن المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية و هي في هذه الحالة المواد الأولية والمال و الموارد البشرية أو التكنولوجيا اللازمة ثم يقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها و تقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع و الخدمات، و نتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة

فالمؤسسة هنا تشبه الكائن الحي من حيث عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أي أنه مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعضها كما في المؤسسة ككل.

➤ يمكن اجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة بما يلي:¹

أتاحت للباحثين في علم الإدارة النظرة الكلية الشاملة فالباحث ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح الأمر الذي سيمكنه من رؤية العناصر المشكلة الإدارية المختلفة من قيود السياسة واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويؤثر فيه ويتأثر به بشكل مستمر.

¹ مناولي محمد، أسس النظرية للتنظيم، ص.ص: 245-246/432/1/3/64642 <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/432/1/3/64642>

وبالتالي فإن نظرية النظم تم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها كما تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المؤسسة، وتعني بعلاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة.

4. نظرية Z اليابانية:

نظرية Z: تتمثل في نظرية طورها عالم الإدارة الأمريكي ويليام أوشي في أوائل الثمانينيات، تعتمد في أصولها على المقارنة بين أساليب الإدارة اليابانية والأمريكية. أوشي كان مهتمًا بفهم سبب نجاح الشركات اليابانية في بيئة الأعمال العالمية بعد الحرب العالمية الثانية، خاصة في مجالات مثل التصنيع والجودة. من خلال بحثه، لاحظ أوشي أن أسلوب الإدارة الياباني يعتمد على العلاقات طويلة الأمد بين الشركة وموظفيها، وعلى الالتزام الجماعي والمسؤولية المشتركة ومن أسباب ظهور هذه النظرية:

1. تأثر بالأسلوب الياباني في الإدارة: الإدارة اليابانية تميل إلى بناء علاقات وظيفية طويلة الأمد مع الموظفين، مما يخلق بيئة عمل تستند إلى الولاء والالتزام الجماعي. يرى اليابانيون أن الموظفين ليسوا مجرد موارد يمكن الاستغناء عنها، بل هم جزء أساسي من المنظمة على المدى الطويل، والاهتمام بالتعاون والعمل الجماعي يعزز اتخاذ القرارات بشكل جماعي وشمولي. الجميع يشارك في المسؤولية عن نجاح المنظمة.
2. دمج بين الأسلوبين الأمريكي والياباني: في حين أن الشركات الأمريكية كانت تركز على المكافآت الفردية والإنجازات الشخصية، أراد أوشي دمج العناصر الإيجابية من كلا الأسلوبين، ولذلك، نظرية Z تأخذ أفضل ما في كلا الثقافتين: المرونة والتركيز على النتائج (من النظام الأمريكي) والولاء والعمل الجماعي (من النظام الياباني).

➤ المبادئ الأساسية لنظرية Z: تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل

جوهر فلسفتها الإدارية. هذه المبادئ تهدف إلى خلق بيئة عمل متناغمة ومنتجة من خلال التركيز

على العنصر البشري والعلاقات طويلة الأمد

تؤكد هذه المبادئ على أهمية الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وتشجيع المشاركة في صنع القرار، وتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر. كما تركز على خلق توازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين، مما يساهم في زيادة ولائهم وإنتاجيتهم¹:

- الثقة: بناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، مما يعزز الشفافية والتعاون.
- المشاركة: تشجيع مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والمسؤولية.
- التطوير المستمر: الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم على المدى الطويل.
- التوازن: تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين لضمان رفاهيتهم وزيادة إنتاجيتهم.
- التوظيف مدى الحياة: يعد مفهوم التوظيف مدى الحياة من أهم سمات نظرية Z والإدارة اليابانية بشكل عام. يشير هذا المفهوم إلى التزام الشركة بتوفير فرص عمل طويلة الأمد لموظفيها، مما يخلق شعوراً بالأمان الوظيفي ويعزز الولاء للمنظمة
- عملية صنع القرار بالإجماع: تعتبر عملية صنع القرار بالإجماع، والمعروفة باليابانية باسم "رينجي"، من الركائز الأساسية في نظرية Z. تهدف هذه العملية إلى إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية صنع القرار، بدءاً من الموظفين في المستويات الدنيا وصولاً إلى الإدارة العليا. تبدأ العملية عادةً بتقديم اقتراح من قبل موظف أو فريق عمل، ثم يتم تمرير هذا الاقتراح عبر مختلف المستويات الإدارية للحصول على الموافقة والتعليقات. يتم تعديل الاقتراح وتحسينه في كل مرحلة حتى يتم التوصل إلى توافق في الآراء. هذا النهج يضمن أن القرارات النهائية تحظى بدعم واسع داخل المنظمة.
- التقييم والترقية البطيئة: تتبنى نظرية Z نهجاً فريداً في تقييم أداء الموظفين والترقيات، يتميز بالبطء والشمولية. بدلاً من التركيز على الأداء قصير المدى أو الإنجازات الفردية، تهتم هذه الطريقة بتقييم الموظف على مدى فترة زمنية طويلة، غالباً ما تمتد لسنوات.

¹ سراج الصباغ، نظرية Z، <https://ae.linkedin.com/pulse-z-seraj-alsabbagh-bncvf> 2024/10/18

يتم النظر إلى مجموعة واسعة من العوامل عند تقييم الموظفين، بما في ذلك مهاراتهم الفنية، قدرتهم على العمل ضمن فريق، مساهماتهم في ثقافة الشركة، وتطورهم الشخصي والمهني. هذا النهج يشجع الموظفين على التفكير طويل المدى والتركيز على التطور الشامل بدلاً من السعي وراء المكاسب قصيرة الأجل.

-التخصص المعتدل في المسار الوظيفي: تتبنى نظرية Z مفهوم التخصص المعتدل في المسار الوظيفي، وهو نهج يهدف إلى تحقيق توازن بين التخصص العميق والمعرفة الواسعة. في هذا النموذج، يتم تشجيع الموظفين على اكتساب خبرة في مجالات متعددة داخل المنظمة، مع الاحتفاظ بتخصص أساسي. يتم تحقيق ذلك من خلال التناوب الوظيفي المخطط له بعناية، حيث ينتقل الموظفون بين أقسام وأدوار مختلفة خلال مسيرتهم المهنية. هذا النهج يساعد في تطوير فهم شامل لعمليات الشركة، ويعزز المرونة والقدرة على التكيف، ويخلق قادة أكثر كفاءة على المدى الطويل.

-الاهتمام الشامل بالموظفين: تولي نظرية Z أهمية كبيرة للاهتمام الشامل بالموظفين، حيث تنظر إلى العاملين كأفراد كاملين لهم حياة خارج نطاق العمل. هذا النهج يتجاوز مجرد الاهتمام بأداء الموظف في العمل ليشمل رفاهيته الشخصية والعائلية والاجتماعية

-العلاقات الشخصية في مكان العمل: تؤكد نظرية Z على أهمية العلاقات الشخصية القوية في بيئة العمل. في هذا النموذج، يُنظر إلى مكان العمل كمجتمع متكامل، حيث تتجاوز العلاقات بين الموظفين مجرد التفاعلات المهنية لتشمل روابط شخصية وإنسانية أعمق.

يتم تشجيع الموظفين على بناء علاقات وطيدة مع زملائهم ورؤسائهم، مما يخلق جوًا من الثقة والتفاهم المتبادل. هذه العلاقات تساهم في تحسين التواصل والتعاون، وتعزز الشعور بالانتماء للمنظمة. كما أنها تساعد في خلق بيئة عمل داعمة وإيجابية تحفز الإبداع والإنتاجية.

-التركيز على الجودة الشاملة: تعتبر الجودة الشاملة من الركائز الأساسية في نظرية Z والإدارة اليابانية بشكل عام. هذا النهج يتجاوز مفهوم ضمان جودة المنتج النهائي ليشمل كل جانب من جوانب العملية الإنتاجية والإدارية. في هذا الإطار، تصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة، من العمال في خط الإنتاج إلى المديرين التنفيذيين.

5. النظرية الموقفية :

تعتبر نظرية الإدارة الموقفية من أحدث النظريات التي تعالج موضع المنظمات والمؤسسات، ويطلق عليها أحيانا نظرية الظروف، وتعتمد هذه النظرية على أنه لا يوجد هناك نظرية إدارية يمكن تطبيقها في مختلف الأوقات والظروف على كافة أنواع المؤسسات، ولكن يمكن استخدام النظريات الإدارية بشكل يتناسب مع طبيعة الظروف التي تعيشها المؤسسة الإنتاجية.

لقد لوحظ أن العديد من المؤسسات والشركات التي تتبع أساليب إدارية تقليدية في الإدارة من حيث التحديد الدقيق لمسؤوليات وسلطات المديرين وثبات الهيكلية الإدارية للشركات غير قادرة على تلبية متطلبات البيئة المتغيرة للعديد من المؤسسات؛ ونتيجة لذلك ظهرت النظرية الموقفية التي تشير إلى أنه ليس هناك طريقة مثالية يمكن اعتمادها أساسا للعمل الإداري في كل زمان ومكان، ومن الجدير بالذكر أن الاتجاه الظرفي في الإدارة لا يهدف إلى توجيه النظريات الإدارية، وإنما هو محاولة جادة لتكييف النظريات لتتلاءم مع الظروف العملية المتغيرة في الشركات والمؤسسات، ومن بين أصول النظرية الظرفية الآتي:¹

- لا شك أن هناك اختلافات كثيرة بين مختلف الأفراد والأزمنة والظروف البيئية ولهذا يجب على مديري المشروعات أخذ ذلك في الاعتبار؛

¹ هنري انطوان سميث، نظريات المنظمة- النظرية الموقفية، 2023/05/07، <https://almerja.com/reading.php?idm=202080>

- ليست هناك طريقة مثلى وفريدة يمكن اتباعها في الإدارة لمختلف المواقف والظروف؛
- إن مدى فاعلية وملاءمة الأساليب الإدارية تتوقف على الظروف، ولا تستطيع النظرية الموقفية أو أية نظرية أن تحدد لنا مسبقاً الأساليب المناسبة؛
- تؤكد النظرية الموقفية على دراسة كافة المتغيرات عند حدوث أية مشكلة إدارية، ومن هذه المتغيرات: البيئة الخارجية، المهام، القوى البشرية والتكنولوجية؛
- تعتبر نظرية الإدارة الموقفية أن المنظمة نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

6. بعض التوجهات الحديثة في الإدارة التي لها تأثير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة:

تعتبر هذه التوجهات الحديثة في الإدارة بالنسبة للمنظمة بمثابة حلقة الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أفضل ويتأثر الجانب الوظيفي للأفراد بكل التغيرات والتأثيرات التي تمس الجانب الاجتماعي خاصة من ناحية السلوك والأداء ونركز في ذلك على:

1.6 اقتصاد المعرفة: اقتصاد المعرفة هو نظام اقتصادي حديث يعتمد بشكل أساسي على الابتكار، الإبداع، ورأس المال البشري الفكري بدلاً من الموارد الطبيعية التقليدية، لإنتاج السلع والخدمات. يركز هذا الاقتصاد على استخدام المعلومات، التقنية، وبراءات الاختراع لتحقيق نمو مرتفع، حيث تتحول المعرفة إلى سلعة غير ملموسة تعزز التنافسية وتوفر فرص عمل نوعية .

1.1.6 ركائز اقتصاد المعرفة:

- الابتكار: وجود منظومة قوية تربط بين المؤسسات الأكاديمية والبحثية والقطاع الخاص لتوليد أفكار جديدة.
- التعليم والتدريب: الاستثمار في العنصر البشري الماهر القادر على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة.
- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: توفر شبكات اتصال واتصالات متطورة.
- الإطار المؤسسي: بيئة قانونية وسياسية تحفز ريادة الأعمال والبحث والتطوير .

2.1.6 خصائص اقتصاد المعرفة:

- الاعتماد على الأصول غير الملموسة: الأفكار، المهارات، والملكية الفكرية تفوق الموارد المادية أهمية.
 - الابتكار المستمر: التركيز على البحث العلمي والتطوير.
 - اقتصاد الوفرة: المعرفة تزداد استخداماً وانتشاراً، بخلاف الموارد التقليدية التي تنضب.
 - الرقمنة: دمج التقنية في كافة الأنشطة الاقتصادية .
- يعتبر اقتصاد المعرفة محركاً أساسياً للتنمية المستدامة في العصر الحالي، ويساهم في تغيير هيكلية الاقتصاد نحو خدمات ذات قيمة مضافة عالية. وله تأثير مباشر على راس المال البشري في المنظمة.
- 2.6 الهندرة:** هي إعادة تصميم جذري وجوهري للعمليات الإدارية والتشغيلية في المؤسسات، بهدف تحقيق تحسينات فائقة -وليس هامشية- في الأداء (التكلفة، الجودة، السرعة، والخدمة). تعتمد على البدء من الصفر وتوظيف التقنيات الحديثة، وتعد أداة فعالة لتحويل المؤسسات المتدهورة أو تعزيز تنافسية المؤسسات الناجحة .

1.2.6 هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات التي تحتاج إلى الهندرة: وهي كالآتي:¹

- الشركات ذات الوضع المتدهور: هي الشركات التي حققت تكاليف تشغيلية عالية تبعتها عن المنافسة، أو تراجعت خدماتها إلى مستوى يدفع العملاء للشكوى والتذمر، مما أدى إلى تكرار فشل منتجاتهم في السوق.
- الشركات التي لم تتراجع ولكن من المتوقع أن تفعل ذلك قريباً: قد لا تواجه هذه الشركات صعوبات كبيرة الآن، لكن غيوم التراجع تلوح في الأفق مع ظهور منافسين جدد وتغيير أذواق العملاء والبيئة الاقتصادية.

¹ نشوى جمال، الهندرة، 13 سبتمبر 2022، <https://sustainability-excellence.com>

- الشركات التي وصلت إلى ذروة التطور والنجاح: مثل الشركات التي لا تواجه صعوبات ملموسة، ولا توجد بوادر تدهور في آفاقها المستقبلية، إلا أن إدارتها تتميز بالطموح والرغبة المستمرة في تحقيق المزيد من التفوق على المنافسين.

2.2.6 أهدافه الهندرة: وتتمثل في

- التصميم الجذري: إعادة التفكير في "لماذا" و"كيف" نعمل، والبدء من جديد (من نقطة الصفر).
- الهدف الجوهرى: تحقيق طفرة في الأداء، وليس مجرد تحسينات تدريجية.
- المحرك الرئيسي: استخدام التكنولوجيا كعامل تمكين لتغيير آلية العمل.
- الأهداف: تقليل التكلفة، رفع الجودة، زيادة سرعة الإنتاج والخدمة، وتعزيز رضا العملاء .

3.2.6 مبادئ وخصائص الهندرة:

- التركيز على العمليات (Processes) وليس الإدارات الوظيفية.
- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة لتقليل التعقيد.
- تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحية لاتخاذ القرارات.
- التغيير الشامل والعميق في الهياكل التنظيمية وثقافة العمل .

3.2.6 خطوات تطبيق الهندرة:

- التحضير: تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- جمع البيانات: رصد العمليات الحالية ورسم خرائط سير العمل.
- تحليل العمليات: تشخيص الأخطاء والأنشطة غير الضرورية.
- إعادة التصميم: صياغة إجراءات عمل جديدة وجذرية.
- التنفيذ: تطبيق التغييرات وقياس الأداء .

3.6 الإدارة الرشيقة (Agile): هي نهج حديث في الإدارة يركز على تحقيق الكفاءة العالية وتقديم القيمة بأقل الموارد وأقل هدر ممكن مع تحسين العمليات واستمرار التطوير، نشأت هذه الفلسفة من نظام إنتاج تويوتا في اليابان، إذ سعت الشركة إلى تقليل العمليات التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي ما أدى إلى تحسينات كبيرة في الإنتاجية والجودة، ويُطبَّق في مجموعة واسعة من القطاعات مثل البرمجيات والخدمات والبناء¹.

1.3.6 أهمية منهجيات الإدارة الرشيقة في المشاريع الاجتماعية

استخدام منهج الإدارة المرنة في المشاريع الاجتماعية يزيد من فاعلية جمع التبرعات عبر استراتيجيات مرنة تُركز على تحقيق الأهداف، كما يساعد في تقديم خدمات صحية وإنسانية وتوعوية متطورة تُلبّي احتياجات الناس بصورة أفضل، ويفتح المجال لبناء نماذج أعمال تخدم الاستدامة وتزيد نسبة الاستفادة من الموارد. كما تقدم الإدارة الرشيقة إمكانية تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بطريقة أكثر تأثيراً وتدعم تطوير آليات فعّالة للإبلاغ والمساءلة أمام المانحين، كما تُساعد المنهجية في تلبية احتياجات العملاء بفعالية أكبر وبتكلفة أقل، مع ضمان استخدام موارد الجهات المانحة بكفاءة أكبر لتجنب الهدر. وعلى صعيد التسويق تُطوّر الإدارة استراتيجيات تسويقية صائبة تصل إلى الجمهور المستهدف بدقة، بجانب ذلك يُمكن للمنظمات الاجتماعية تحسين حضورها الرقمي من خلال إنشاء مواقع ويب فعّالة واستثمار منصات التواصل الاجتماعي المتعددة لتثبيت تواجدتها بين المنافسين. على مستوى المنظمة الداخلية، الإدارة الرشيقة تنفذ عملية إدارة التغيير بشكل مُيسر وفعّال، مع تمكين الموظفين وتشجيع الابتكار، وتساعد في تحسين إدارة المتطوعين وزيادة إنتاجيتهم بتطوير الموارد التي يعتمدون عليها، الذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستوى التعاون بين جميع الأطراف المعنية.

¹ الإدارة الرشيقة وأهميتها في المجتمع، <https://masarat-sy.org>

2.3.6 مبادئ الإدارة الرشيقة: تستند الإدارة الرشيقة إلى خمسة مبادئ أساسية¹:

- **تحديد القيمة (Value):** تحديد ما يعتبره العميل قيمة حقيقية في المنتج أو الخدمة، والتركيز على تلبية تلك الاحتياجات.

- **تحديد تدفق القيمة (Value Stream):** تحليل جميع الخطوات والعمليات المشاركة في تقديم المنتج أو الخدمة لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف، والعمل على تحسينها أو إزالتها.

- **تحقيق التدفق المستمر (Flow):** ضمان تدفق العمليات بسلاسة دون انقطاعات أو تأخيرات، للتقليل من الوقت المستغرق في الإنتاج وتحسين الكفاءة، إذ يمكّن الشركة من إدارة الوقت في المشاريع

- **نظام السحب (Pull):** إنتاج السلع أو الخدمات بناءً على طلب العميل الفعلي، مما يقلل من الفائض والمخزون غير الضروري.

- **السعي إلى الكمال (Perfection):** الالتزام بالتحسين المستمر للعمليات والمنتجات للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والكفاءة.

3.3.6 تحديات تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الخيرية

في المشاريع الخيرية على وجه الخصوص تواجه تحديات صعبة إلى حد ما، سوف نسهب في ذكر تفاصيلها²:

- **نقص الموارد والتدريب:** غالباً ما تعاني المنظمات الخيرية من محدودية في الموارد المالية والبشرية، الذي قد يعيق توفير التدريب اللازم للموظفين على مبادئ وأساليب المنهجيات الرشيقة، هذا النقص في التدريب يمكن أن يؤدي إلى تطبيق غير فعال للمنهجية.

¹ الإدارة الرشيقة وأهميتها في المجتمع، <https://masarat-sy.org>

² الإدارة الرشيقة وأهميتها في المجتمع، المرجع نفسه، <https://masarat-sy.org>

- **مقاومة التغيير الثقافي:** تتطلب المنهجيات الرشيقة تغييراً في الثقافة التنظيمية نحو مزيد من المرونة والتكيف، قد يواجه هذا التغيير مقاومة من قبل الموظفين أو الإدارة خاصة إذا كانوا معتادين على أساليب عمل تقليدية.

- **عدم وضوح الأهداف والرؤية:** تطبيق المنهجيات الرشيقة يتطلب وجود رؤية وأهداف واضحة للمنظمة، غياب هذا الوضوح يمكن أن يؤدي إلى صعوبة في تحديد الأولويات وتوجيه الجهود بشكل فعال.

- **صعوبة قياس الأداء:** في بعض المشاريع الخيرية، أحياناً من الصعب تحديد مقاييس أداء واضحة وملموسة لتقييم نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة وهذه ربما يُصعب مبدأ عملية التحسين المستمر.

- **التحديات في التنسيق والتواصل:** تتطلب المنهجيات الرشيقة مستوى عالٍ من التنسيق والتواصل بين الفرق المختلفة في المنظمات الخيرية وقد يكون هناك تباين في مستويات الخبرة والمهارات وعقليات ترفض التعاون الذي يجعل الأمر معقداً للغاية .

- **التكيف مع طبيعة المشاريع الخيرية:** بعض المشاريع الخيرية تتسم بالتعقيد أو التباين الكبير، ما قد يجعل تطبيق المنهجيات الرشيقة تحدياً خاصة إذا كانت تتطلب درجة عالية من التنسيق أو التزامن بين الفرق أو أصحاب المصلحة المختلفين.

لمواجهة هذه التحديات، يمكن للمنظمات الخيرية الاستثمار في تدريب الموظفين وتعزيز ثقافة التحسين المستمر وتبني استراتيجيات تواصل فعالة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد اللازمة لدعم عملية التحول نحو المنهجيات الرشيقة.

4.3.6 فوائد الإدارة الرشيقة: تُقدم الإدارة الرشيقة العديد من الفوائد للمنظمات التي تسعى إلى تحسين كفاءتها وتقليل الهدر في عملياتها، من أبرز هذه الفوائد:

- **خفض التكاليف:** من خلال القضاء على الأنشطة التي لا تضيف قيمة يمكن للمنظمات توفير الموارد المالية والبشرية.

- **تحسين الكفاءة:** تُسهم العمليات المبسطة في تسريع الإنتاج وتحسين جودة المخرجات وذلك لزيادة الإنتاجية.

- **كسب ولاء العملاء:** عبر تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة في الوقت المحدد.

- **تعزيز التعاون بين الفرق:** تشجع الإدارة الرشيدة على العمل الجماعي بين الأقسام المختلفة، من أجل كسر الحواجز التنظيمية وتعزيز التواصل الفعال.

- **التحسين المستمر:** تُركز الإدارة الرشيدة على التحسين المستمر للعمليات لمساعدة المنظمات على التكيف مع التغيرات في السوق والابتكار بشكل مستمر.

- **تقليل الأخطاء:** من خلال التركيز على الجودة وإزالة العمليات غير الضرورية، تُقلل الإدارة الرشيدة من احتمالية حدوث الأخطاء للإسهام في تحسين سمعة المنظمة.

بتبني مبادئ الإدارة الرشيدة تستطيع المنظمات تحقيق أداء تشغيلي متميز ومستدام يرفع من قيمتها بين المنافسين في الأسواق المتغيرة.

أسئلة المحور الثامن

- ماهي اهم التوجهات التي تضمنتها نظريات التنظيم الحديث؟
- ماهو الفرق بين الفكر في التنظيم الحديث والفكر الكلاسيكي؟
- ماهو الفرق بين الفكر التنظيمي الحديث والفكر السلوكي؟
- ماهي أوجه التشابه بين نظريات التنظيم سواء الكلاسيكية، السلوكية، او الحديثة؟
- كيف تنظر مدرسة النظم الى المنظمة؟ هل نظام مفتوح ام مغلق؟
- كيف يؤثر حجم المؤسسة والبيئة الخارجية في المنظمة حسب النظرية الموقفية؟
- كيف تطور التنظيم الرسمي في الفكر الإداري الحديث؟
- من هو المفكر الذي كان له الفضل في بلورة التنظيم الرسمي؟
- لخص اهم أفكار كل توجه في الفكر التنظيمي الحديث؟
- ماهي توجهات نظرية اتخاذ القرار؟
- ماذا نقصد بالهندرة؟
- ما الفرق بين الإدارة الرشيقة الإدارة العامة؟
- كيف يؤثر اقتصاد المعرفة على أداء الموظفين في المنظمة؟

المحور التاسع: القيادة الإدارية في تنظيمات العمل

من خلال هذا المحور سنتطرق الى القيادة الإدارية بما انها لها دور فعال في التأثير على سلوكيات الافراد داخل المنظمة.

1. مفهوم القيادة: القيادة الإدارية هي عملية توجيه وتحفيز الموظفين وتنظيم الموارد بطريقة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل القيادة الإدارية العديد من الجوانب مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والاستماع والتواصل، وتعتمد على مهارات القائد في إدارة الموارد البشرية وتنسيق الجهود المختلفة واتخاذ القرارات الصائبة. كما تعتبر القيادة leadership بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة.

ان المدير الجيد يفترض أن يكون قائدا فعالا لكي يستطيع أن يمارس العمل الإداري بشكل صائب لتحقيق التفوق لمنظمتة قياساً بالمنافسين، لذلك طرحت مجموعة كبيرة من النظريات لتفسير الجوانب السلوكية والقيادية المطلوبة لدى المدير

2. النظريات المفسرة للقيادة: سنحاول تلخيص مضمون كل نظرية واهم ما جاءت به من أفكار حول القيادة

1.2 النظريات التقليدية في القيادة (Classical Theories in Leadership)

شكل موضوع القيادة والقائد وكيفية ظهوره والسمات التي يتمتع بها نقطة محورية للبحث والاستقصاء في العلم الإدارية وإدارة الأعمال، باعتبار أن المدير القائد الذي يمتلك مؤهلات وصفات وخصائص معينة يستطيع استخدامها في التأثير الإيجابي على سلوك العاملين وبالتالي يتحقق نجاح المنظمة إن أول هذه

النظريات مثلت مدخلاً تقليدياً لدراسة ظاهرة القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية إنسانية تجد لها تفسيراً
بدراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم الشخصية

1.1.2 نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory)

الرجل العظيم Great Man هو ذلك الإنسان الذي تأتي عظمته من خلال موهبة
وقدرات فردية وراثية. ويتمتع بشخصية كاريزمية تمثل هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر
الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة. لقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة
من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لذلك اعتبروا
إن القائد هو إنسان عظيم. مفترضين إن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة
أعطاه الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص. فالقائد في إطار هذه
النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحظى بولاء أعداد كبيرة من
الناس ينقادون طوعاً له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق إنجازات
عظيمة.¹

2.1.2 نظرية السمات (Traits Theory)

السمات Traits هي خصائص أفراد متميزين يتمتعون بالذكاء والحماس والثقة والحزم
وغيرها جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة
والسمات وهي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها بحيث تجعل
منه قائداً فذا لجميع الظروف والأحوال، والقائد هو الشخص الذي يمتلك هذه السمات أو
الخصائص. في إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة
الناجحين لمعرفة الصفات والخصائص التي يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد

¹ محمد العامري، نظريات القيادة الإدارية، <https://www.mohammedaameri.com/blog/223>

2.2 النظريات السلوكية (Behavioral Theories)

النظريات السلوكية في القيادة تعتبر ظاهرة ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة فبدلاً من التركيز على الخصائص والسمات انتقلت الدراسات إلى بحث السلوك والأفعال للقادة، ويعبر عن ذلك بأسلوب القيادة Leadership Style وهي نماذج وسلوكيات تعتمد من قبل القائد. وإذا كان أحد الأساليب هو الأفضل فإن نتائج تطبيقه ستكون هي الأحسن. وهكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب في المنظمات الإدارية.

وتتضمن ثلاثة نظريات سلوكية هي:

- دراسات ميشيغان (Michigan Study) ،
- دراسات أوهايو (Ohio Studies)
- نظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid Theory)

3.2 النظريات الموقفية Situational Theories

في إطار النظريات السابقة بدا واضحاً إن هناك العديد من المتغيرات والتفاعلات التي تحدد كفاءة القيادة وفعاليتها حيث تبدأ من ثقافة المنظمة وفلسفته وطبيعة البيئة التي تعمل فيها وعناصر أخرى كثيرة. فلا وجود لنمط سلوكي واحد فاعل في كل الظروف والأحوال وهذا ما عبرت عنه هذه النظريات التي رأيت أن متغيرات الظروف أو الموقف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي المستخدم وتتضمن

1.3.2 نظرية Tannenbaum, Schmidt لسلوك القائد

قدم الباحثون تاننباوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلاً عن خصائص المدير أو القائد حيث تمثل هذه المصفوفة مدخلاً موقفياً للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار. ويأتي هذا استناداً إلى خصائص الموقف التي يعتمد عليها هذا السلوك.

2.3.2 النظرية التفاعلية Interaction Theory

في إطار هذه النظرية فإن القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل للتأثير المتبادل بين ثلاثة أبعاد مهمة وهي القائد ومرؤوسه وطبيعة الموقف. لذا فقد عبر بعض الباحثين في إطار هذه النظرية عن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على العلاقات والتفاعل المشترك بين القائد والمرؤوسين وخصائص الموقف. فإذا كان القائد مؤثرا على المرؤوسين فإن استجابتهم تتشكل من خلال طبيعة التفاعل الداخلي فيما بينهم من جهة وتفاعلهم مع خصائص الموقف أو البيئة من جهة أخرى ليتشكل في إطار ذلك عملية تفاعل وتبادل بين هذا النمط أو الأنماط القيادية السائدة والمؤثرة في المنظمة¹.

3.3.2 نظرية فيدلر للسلوك القيادي Fiddler's Theory

تفسير القيادة والسلوك القيادي على وفق هذه النظرية العلاقة بين توجيهين أحدهما للعلاقات والآخر للمهام، فالقائد المتجه نحو العلاقات هو قائد يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية، أما القائد المتجه نحو المهام فهو المحفز الأساسي لإنجاز المهام المطلوبة، ويقاس أسلوب القيادة من خلال استنبان يعرف بـ Least Preferred Coworker (LPC) وهو مقياس لتحديد زميل العمل الأقل تفضيلا. وهذا المقياس يتكون من ست عشرة خاصية أو صفة تقاس على سلم من ثمان درجات . بعد إعداد هذه الاستبانة فإنه بالإمكان معرفة توجه المدير نحو العلاقات أو المهام وفق إجاباته فإذا كانت الإجابة تشير إلى النواحي الإيجابية للمفاهيم الواردة في المقياس، فإن المدير يكون ذا توجه نحو العلاقات وإلا فإنه متوجه للمهام وفي الحال الأولى يفهم أن المدير حساس تجاه العاملين ومراع لمشاعرهم. عندما فحص فيدلر العلاقات بين أسلوب القائد والموقف وأداء المهام من قبل العاملين وجد أن القائد المتوجه للمهام يكون فاعلا عندما يكون الموقف موافيا أو منجذبا لصالح القائد بشكل عال جداً أو غير موافٍ وليس في صالحه بشكل كبير. أما إذا كان القائد متوجه نحو العلاقات فإنه يكون فاعلا عندما

¹ محمد العامري، مرجع سبق ذكره

يكون الموقف لصالحه

4.3.2 نظرية هيرسي وبلانشارد Heresy And Blanchard's Theory

تقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم حيث يمكن استخدام أربع أساليب قيادية

الشكل رقم 04: مضمون نظرية هيرسي وبلانشارد



source : Heresy, D., and Blanchard K, Management of Behavior: Utilizing Human Resources, 6th Ed., Prentice Hall of India, New Delhi.1996, P 96.

5.3.2 نظرية المسار - الهدف Path- Goal Leadership Theory

لقد طور هذه النظرية روبرت هاوس Robert House وأساسها أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى الأهداف سواء أكانت أهداف المنظمة أو أهداف شخصية لهم وذلك لتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات وتشير النظرية إلى أن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العقبات من هذه المسارات وبالتالي يصلون إلى أهدافهم ويعتقد هوس أن المدراء يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي :

- قيادية توجيهية: حيث يحتاج المرؤوسين إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل وضرورة وضع معايير جدولة أو ورقة عمل واضحة.

- قيادة مساندة: حيث يجب جعل العمل أكثر متعة من خلال المساواة بين أعضاء المجموعة ومد جسور الصداقة والاحترام والاهتمام بالعاملين كافة بلا تمييز.

- قيادة متوجهة للإنجاز: توضع هنا أهدافا تثير التحدي مع توقع أداء عال ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.

- قيادة تشاركية: تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات

3 الاتجاهات الحديثة في القيادة :

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف. لقد أصبحت متغيرات الموقف محددًا أساسيًا قو بحيث يمكن القول إا فتحت الباب أمام الحديث عن عدم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد.

1.3 القائد الكاريزمي : هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع . والقائد ضمن هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من اجل مصالح هذه المنظمة ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد:¹

- صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء لانتساب إليه؛

- بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقعه فيه؛

¹سومسة سعاد، اتجاهات القيادة الحديثة الأنماط والاسس، مجلة التراث، المجلد 13، العدد01، ص.ص:30-31.

- كسب ثقة الزبائن وودهم ولتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم

2.3 القيادة التبادلية والقيادة التحويلية: إن القيادة التبادلية قيادة توجه بشكل ايجابي وتحشد

جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل ولتالي فان القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح ادوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل .الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات لقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أن تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة

اما القيادة التحويلية: قيادة ايجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام لأعمال على أحسن وجه ممكن فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام فضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء لأداء واهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكوا ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتمامهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم.

4.أنواع القيادة الإدارية:

- القيادة الإبداعية: هي القيادة بأسلوب ابداعي من طرف القائد او قيادة مجموعة من الموظفين المبدعين
-القيادة التبادلية (القيادة التقليدية): تركز على العقوبة وعلى المكافأة حيث يعتمد القائد على المكافآت للأداء الجيد والعقوبات للأداء السيئ.

-القيادة الديمقراطية: يعتمد هذا النوع من القيادة على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، حيث يُشرك القائد الفريق في وضع الأهداف وتخطيط العمل.

-القيادة الاستبدادية: هنا يتخذ القائد جميع القرارات بمفرده دون الاستماع إلى آراء الآخرين،

-**القيادة التحولية**: وهي الأسلوب الذي يركز على تحقيق التحول في المؤسسة عن طريق توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف.

5. **مهارات القيادة الإدارية**: تعتبر المهارات الإدارية متعددة ومختلفة لكن كلها تصب في هدف واحد هو الارتقاء بدور الفرد في التسيير الحسن والتجكم الناجح في زمام أمور المنظمة وهي تختلف من شخص لآخر كما قد تكون كلها متوفرة في الفرد الواحد بينما قد تكون بعضها فقط في فرد آخر ويمكن اختصارها فيما يلي:

-**إدارة الوقت**: تنظيم الوقت بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

-**التخطيط الاستراتيجي**: القدرة على وضع خطط مستقبلية تتماشى مع أهداف المنظمة.

-**إدارة الصراعات**: التنظيمية القدرة على التعامل مع الخلافات والنزاعات داخل الفريق بطرق بناءة.

-**التحليل واتخاذ القرارات**: القدرة على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات منطقية وفعالة.

-**حل المشكلات**: القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة لحلها.

أسئلة المحور التاسع

- لماذا يفضل الإداريين المدخل التوفيقي للقيادة الإدارية؟
- ماذا نقصد بالنمط القيادي وهل يمكن ان بجمع القائد أكثر من نمط؟
- ماذا نقصد بالقيادة الدكتاتورية؟
- ما الفرق بين القائد الأوتوقراطي المتشدد والقائد الاوتوقراطي الحر؟
- ماذا يجب ان يتوفر في القائد لكي يكون قازا فعالا؟
- ماهي مهارات القيادة؟
- ماهي أنواع القيادة؟
- اشرح نظرية الرجل العظيم؟
- ماهي العوامل التي يجب اخذها ببعين الاعتبار لكي نطبق قيادة الفريق؟
- ما مدى تأثير القائد على أداء الموظفين في المنظمة اعط امثلة حول ذلك؟
- ماهي أفضل الطرق لتحفيز الموظفين كفريق عمل من طرف قائدهم؟
- كيف يتعامل القائد الناجح مع الموظف ضعيف الأداء؟
- كيف يوازن القائد بين الرقابة والحرية الممنوحة للموظف؟
- اعط امثلة حول قادة ناجحين و تجارب قيادية ناجحة في منظمات اعمال؟

المحور العاشر: الهوية المهنية وديناميكيات جماعات العمل

في المحور التالي سيتم تقديم نظرة مختصرة حول الهوية المهنية في المنظمات وهذا في الجزء الأول من المحور إضافة الى جماعات العمل وفرق العمل في المنظمة كجزء ثاني من المحور

1. الهوية المهنية:

إن مصطلح الهوية المهنية بدأ مع علم اجتماع المهن ويحتوي على معنيين على الأقل هي مجموعة الأعمال والوظائف معترف بها في لغة الإدارة خاصة في التصنيفات المعتمدة لدى الحكومات، كالمهن الحرة والمهن العلمية؛ مثل: مهنة الأطباء ورجال القانون خاصة¹.

فالهوية المهنية مرتبطة بثلاث أبعاد اجتماعية وهي: العالم المعاش في العمل، السيرة الاجتماعية المهنية، وكذلك الحركات المهنية، إذن من خلال التقاء هذه الحقول الثلاثة يتم تحديد مفهوم الهوية المهنية².

ان إشكالية الهوية تظهر في عمق التغيرات النفس اجتماعية والثقافية والتي يعرفها العالم الان، مثلما يقدمها المحلل النفسي اريكسون 1968 ان دراسة الهوية أصبحت امرا مركزيا في وقتنا الحالي³.

يمكن تعريف الهوية المهنية بأنها قدرة الفرد على تحديد مساره المهني، بناء على معرفته بذاته، أي بقدراته وإمكانياته المهنية، ومعرفته بمتطلبات عمله، وربط المعرفتين لتحديد اتجاهه المهني.

فالهوية المهنية هي الرؤية التي يمتلكها الشخص عن اختياراته وآفاقه المهنية، وفق ما يتناغم مع واقع سوق العمل؛ على سبيل المثال أن الكثير من خريجي مؤسسات التعليم العالي والمهني يصابون بالإحباط نتيجة الفجوة الظاهرة بين المنتظر من سوق العمل، وما يتطلب هذا الأخير من مؤهلات أو يفرضه من عراقيل أمام الخريجين الجدد. بالإضافة إلى ما تعانيه المؤسسات التكوينية من إبراز الآفاق المهنية لتخصصاتها

¹ بوشرمة سامية الهوية المهنية بين الواقع والتصورات الاجتماعية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد الثامن، جوان 2018، ص345.

² Claude Dubar, La socialisation ; construction des identités sociales et professionnelles. Paris. 1991.p32

³ M. Edmond, psychologie de l'identité sociale groupe, 2005.p50

وشعبها، من أجل استقطاب الطلبة المتفوقين، في ظل غياب التنسيق الضروري بين هذه المؤسسات والجهات المهنية.

هويتك المهنية هي "أنت" في عقول الآخرين، هي انطباعهم عنك، وكيف يربطون اسمك - أو لا - بمجال أو خبرة معينة. لذلك فهي خطوتك التالية لنشر قيمك، أفكارك، خدماتك والمزيد لدى جمهورك. وبالرغم من ذلك، ومن إدراك البعض حقًا لأهمية وجود هوية مهنية احترافية، إلا أن بعض الأفكار قد تقف عائق بينك وبين خطوتك الأولى. أخطاء معرفية تمنعك من القيام بما تؤمن فعلاً أنه مهم. لذلك في المقال القادم سنتحدث عن أهم هذه الأفكار وكيف يمكنك أن تتعامل معها.

1.1 اليات تشكيل الهوية: يعتمد تشكيل الهوية المهنية على ثلاث اليات وهي:¹

-التكوين: يعد مضمون المقررات الدراسية المرتكز الأساسي الذي يبني عليه الفرد طموحه وتصوره للمستقبل المهني

-الخبرة المهنية: يلعب الزمن دوره هاما في تمكين العامل من اكتشاف ذاته وقدراته وتعلقه بالمهنة والمؤسسة.

-الاعتراف بالانتماء: حيث لا يمكن ان تتشكل هوية الا إذا توفر شعور بتقبل المجموعة التي تنتمي اليها.

2.1 أسباب بناء الهوية المهنية في منظمات الاعمال: فمن أهم أسباب بناء هوية مهنية في منظمات الاعمال كثيرة لكن أهمها هي:

2.1.1 اظهار تفردك:

العديد من الأشخاص يقومون بما تقوم به تحديداً، يقدمون نفس الخدمات، ويسعون وراء نفس العملاء أي الزبائن والشركات. إذا ما الذي يميزك؟ لما قد يختار زبون ما أن يتعاقد معك أنت دون غيرك؟

¹ بيه برناوي، مدور مليكة، مدخل للهوية المهنية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 09، العدد03، 2021، ص205.

هويتك المهنية تجيب على هذا السؤال، من خلال إبراز مهاراتك، خبراتك، وبصمتك الخاصة التي تتميز بها دون غيرك.

2.1.2 خلق فرص جديدة:

في حين أن مهاراتك مهمة بلا شك، فإن الهوية المهنية هي التي تتيح الفرصة لك لتظهر هذه المهارات وتصل لعدد أكبر من الأشخاص في وقت أقل. الأمر الذي سيضعك في المقدمة دائمًا حين يتعلق الأمر بفرص جديدة للعمل أو التعاون المشترك مع الأفراد والشركات. فالمؤسسات تبحث بشكل دائم عنم يقدم لهم القيمة التي يحتاجونها، وإظهار ما تقدمه من قيمة هو المهمة الأساسية لهويتك المهنية.

2.1.3 بناء مصداقية وعلاقة مع زبائن محتملين:

من السهل لدى الناس أن يتقوا بالأشخاص الذين يعرفون عنهم الكثير، سواء بشكل شخصي، أو عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي. مشاركة اجوبة لأسئلة ك من انت، ما قصتك، ما الذي تؤمن به، ما قيمك في الحياة سيساعد على بناء مصداقية لدى الآخرين. وسيكون من الأسهل لهم أن يتقدموا لطلب ما تقدمه والوثوق في جودة خدماتك.

2.1.4 نشر الوعي:

في الوقت الذي أصبح لدى الجميع الأدوات التي تمكنهم من نشر ما يريدون من أفكار ومعلومات، أصبح العالم يتوق لمصدر موثوق ليستسقي منه معلوماته وهو مطمئن. وهذه مسؤوليتك كمقدم خدمات مهنية. فمن خلال نشر معلومات مفيدة ومصادر موثوقة مع جمهورك، انت تساعد على رفع الوعي العام لديهم، والظهور ايضًا كمصدر موثوق يستطيعون أن يلجؤوا إليه لأخذ ما يريدونه من معلومات. ويساعد أيضًا في بناء المزيد من الثقة بينكم. في النهاية، في كل الأحوال يتكون لك صورة ذهنية عند الآخرين، يمكنك أن تتركها تتكون بشكل عشوائي لا سيطرة لك عليه، أو أن ترسمها بالشكل الذي تتمنى أن تظهر به للآخرين.

2 الجماعات في العمل: وفي الجزء الثاني من هذا المحور سنتطرق الى الجماعات في العمل

1.2 مفهوم الجماعة: "هي عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأعضاء الموظفين، يعملون في وحدات متنوعة داخل المنظمة ويقومون بأدوار محددة تتفق مع ظروف كل عضو فيهم وتجمعهم أهداف مشتركة، وتربطهم علاقات عديدة وتسود بينهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية محددة وتسود بينهم أحاسيس ومشاعر."¹

تعتبر الجماعة على أنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاءمتها أو التعرف عليها وهذا التعريف يشير إلى عامل التفاعل بين الأفراد، كما يقصد بها بأنها تجمع عدد صغير من الأفراد وبشكل يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة وجها لوجه ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية نفس الجماعة.

2.2 النظريات المفسرة لنشوء الجماعة: ويمكن ان نستخلص اهم ما جاء فيها فيما يلي

- **نظرية التقارب المكاني:** تفسر هذه النظرية انضمام الأفراد للعضوية تفسيراً آلياً أساسه تقارب الأفراد في المكان، فالفرد من وجهة النظر هذه ينضم للجماعات القريبة منه مكاناً
- **نظرية جورج هومانز : homans george** ترى هذه النظرية أن الانضمام للجماعات هو محصلة النشاطات، و العالقات و المشاعر، ذلك أن النشاطات تؤدي إلى ظهور عالقات و إلى ظهور مشاعر تقود إلى نشاطات جديدة و هكذا.
- **نظرية التبادل الاجتماعي لبيتر بالو : blau peter** تؤكد هذه النظرية على عنصر تبادل المنافع كأساس لعضوية الفرد في الجماعات، إذ يسعى الفرد عن طريق العضوية إلى تحقيق المنفعة القصوى و تجنب الخسارة.

ولاء عضويات، مزايا جماعات العمل وكيفية فريق العمل 17/03/2021, <https://e3arabi.com>¹

3.2 مزايا جماعات العمل:

من المؤكد أن لجماعات العمل تأثير كبير وواضح على المنظمة والموظفين؛ لذلك يجب على الموظفين أصحاب المسؤولية في إدارة المنظمة العمل على مراعاة جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية عدة مزايا، ويمكن حصر أهم هذه المزايا في ما يلي:

- جماعات العمل المنسجمة والمتفقة في الميول والاتجاهات والقيم والعادات تتعاون بالعادة مع بعضها البعض، فيرفع من احتمالية جدية الأداء ورفع مستوى الإنتاجية كمًا وكيفًا.
- جماعة العمل المنسجمة والمتعاونة تساهم في تنفيذ التغيير والتطور الناجح.
- جماعة العمل المنسجمة والمتعاونة تساهم مع القائد في الوصول لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأقصر الطرق.
- الجماعات المنسجمة والمتعاونة تقوم بإشباع الحاجات الاجتماعية والحاجات النفسية لأفرادها، مثل الحاجة لإثبات الذات والحاجة للاحتزام والحاجة للتقدير والصدقة وممارسة الهوايات والاشتراك في الأنشطة المتنوعة.
- جماعة العمل المنسجمة تعمل على رفع روح المنافسة الشريفة بين الأعضاء، فيحاولون إثبات أنفسهم ويكونوا قدوة لغيرهم.

4.2 كيفية بناء فريق العمل:

يعتبر العمل في منظمات الاعمال الحديثة عمل جماعي من الدرجة الأولى، فالبشر هم جوهر العملية وأهم عناصرها فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمات الأهداف والغايات المرغوبة. وعلى الإدارة أن تعمل جاهدة في مجال عمل بناء فريق العمل والقيام بتطوير الفعالية لجماعات العمل؛ إيمانًا منها بأن النجاح في إدارة فريق العمل هو النجاح المؤكد لتحقيق الأفراد.

ويهتم بناء فريق العمل بتنسيق السلوك لأداء جماعة العمل لتنفيذ غايات المنظمة وترتيب السلوك الجماعي، وهذا يعني أن تتفهم أعضاء جماعات العمل سلوك كل عضو فيهم، من حيث الأداء والدافع والاتجاه والموقف والإمكانات والتوافق بينهم والشعور بأن تحقيق الأهداف تم بشكل جماعي، وقد يكون أفضل من الإنجاز الفردي.

5.2 أنواع الجماعات في العمل: تنقسم الى عدة أنواع¹

1.5.2 الجماعة الرسمية وغير الرسمية.

2 **الجماعات الرسمية:** يتكون هذا النوع من الجماعات بشكل رسمي وظاهر، ويتحدد دور كل عضو طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها في التنظيم، وكذلك السلوك المتوقع وهناك نوعين شائعين للجماعات الرسمية:

أولاً الجماعات الرسمية، التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين ويكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين وتمثل العلاقة بين الطرفين في إصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين والتزام المرؤوسين بإبلاغ الرئيس عن نتائج التنفيذ في شكل تقارير مثلاً، مثل ذلك العلاقة التي تنشأ بين رئيس العمال وبين العمال الذين يعملون تحت رئاسته وعادة توضح الخريطة التنظيمية للمنشأة حدود العلاقة بين الطرفين. ثانياً الجماعة الرسمية التي تنشأ بين عدد الأفراد ولأداء التزام أو واجب معين مثل ذلك جماعة المرؤوسين الذي يعملون معاً في قسم معين لإنجاز واجبات معينة، تحت رئاسة شخص معين، وذلك للوصول إلى أهداف معينة، ويتطلب ذلك التنسيق فيما بينهم.

¹https://qawaneen.blogspot.com/2020/05/blog-post_51.html مدونة القوانين الوضعية،

➤ الجماعات غير الرسمية:

تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام لجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري وغالباً تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة، وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة.

وهناك أمثلة شائعة لهذا النوع من الجماعات:

- جماعة الصداقة:

وهي عادة تتكون من أفراد يتمثلون معاً في بعض الصفات مثل ذلك تقارب السن أو الوظيفة الديانة.. الخ وليس من الضروري أن تتشابه الوظائف الرسمية لأعضاء هذه الجماعات.

- جماعة المصلحة:

وهي عادة تتكون من أفراد يلتقون معاً لتحقيق مصالح متبادلة، أو للدفاع عن أهداف معينة، وغالباً ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم الكلي للمنشأة التي يعملون فيها.

- الجماعات الأولية والثانوية:

بالنسبة للجماعة الأولية هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمع أوامر الحب والصداقة بين أعضائها ، وترتبطهم علاقات مباشرة أو وجهاً لوجه ويسود الولاء والانتماء والصداقة والقيم الواحدة بين أفراد الجماعة ، مثل ذلك جماعة الأسرة ، جماعة الأقارب ، وجماعة الأصدقاء المقربين اما الجماعة الثانوية فيطلق هذا الاصطلاح على الجماعات التي يغلب الطابع بين أعضائها ولكن يقل شعور التعاطف القوي بين أعضائها بالمقارنة بالجماعة الأولية، ولكن بالرغم من ذلك هناك علاقات تبادلية عامة مثل ذلك أصدقاء العمل ، المعارف ، اعضاء النقابات ، النقابات والاتحادات ، وعادة لا يتواجد الاعضاء مع بعضهم البعض طول الوقت ، وأيضاً الاتصال بصفة عرضية وسريعة .

ويلاحظ أن الجماعة الأولية هي أولى الجماعات التي يرتبط بها الفرد في حياته فمنذ ولادته، ترعاه الأسرة، وتستحوذ على شخصيته، ويحدد سلوكه، ولكن عندما يكبر الطفل، يحدث تفاعل اجتماعي آخر بينه وبين

أفراد آخرين، خارج الأسرة، ويرتبط بجماعات ثانوية، تؤثر أيضاً في سلوكه، مثال ذلك جماعة العمل، وجماعة الأصدقاء والنادي.. الخ.

- الجماعات المنفتحة:

يمكن تصنيف الجماعات طبقاً لدرجة انفتاحها أو انغلاقها ويمكن القول إن الجماعات الرسمية وغير الرسمية يمكن أن تكون منفتحة هنا هو درجة التغير أكثر من درجة الرسمية والجماعات المنفتحة يمكن تمييزها عن الجماعات المنغلقة من خلال ثلاثة أسس:

• ثبات العضوية:

فالجماعة المنفتحة هي التي تحدث بها تغيرات مستمرة في عضويتها، فهناك أعضاء جدد ينضمون الى الجماعة بصفة منتظمة، وهناك أعضاء قدامى قد ينسحبون منها، مثال ذلك العلاقة التي تربط طالبة الذين يسكنون معاً في المدن الجامعية، سرعان من يتخرج بعضهم في شهر يونيو ويأتي طالبة جدد في شهر سبتمبر من كل عام وتتشأ روابط جديدة وعضوية الإقامة في المدينة الجامعية ولا تقتصر على مجموعة افراد دائمين بل يتغير الاعضاء على فترات مختلفة وفقاً لظروف دراستهم.

ولكن من ناحية اخر تتميز الجماعات المنغلقة بثبات واستقرار عضويتها فنادرًا ما ينضم جدد للجماعة وايضا قد لا يستجيب الاعضاء القدامة بسهولة مثال ذلك: الأفراد الذي يعلمون في الدفاع المدني غالباً ما يكونوا دائمين ومعتمدين على بعضهم البعض وقد لا يسمحوا لأي شخص بالانضمام إليهم إلا بشروط معينة.

• أهمية عنصر الوقت:

طالما أن العضوية في الجماعات المنفتحة تتغير بسهولة وبسرعة، فان الأعضاء في هذه الجماعات غالباً لا ينتظرون إلى الأهداف الطويلة الأجل من العضوية، بل يكون الهدف من العضوية هو تحقيق اهداف قصيرة الأجل.

• الإطار الفكري للجماعة:

تتميز الجماعات المنفتحة بان الاعضاء الجدد عادة ما يقدمون افكاراً وقيماً واتجاهات جديدة للجماعة مما يساعد على تطوير وتنمية الجماعة في حين لا تتمتع الجماعات المنغلقة بهذه الميزة مما تعتمد على الثقة المتبادلة بدلاً من التطور والحدثة في اساليب العمل.

3.2 العوامل المؤثرة في نجاح وفعالية الجماعات:

- أن تكون أهداف الجماعة واضحة ومقبولة لدى جميع الأعضاء؛

-التفاعل؛

-أنشطة الجماعة وأدوار الأعضاء فيها،

-القيادة؛

-المعايير السلوكية: التماسك، السلوك الجماعي.

2.2 سلبيات جماعات العمل:

عندما تكون جماعات العمل غير متعاونة ومنسجمة ومفككة بسبب الاختلاف بين أعضائها في القدرات والخبرات والميول والعادات والقيم والأهداف، فكل هذا سوف يسبب الكسل وعدم المبالاة والتنافر والعداوات وعدم الرغبة في العمل، ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف سواء للمنظمة أو الموظفين إضافة الى قيم وأهداف ومبادئ جماعة العمل لا تكون متجانسة مع قيم ومبادئ الإدارة وأهدافها.

أسئلة المحور العاشر:

-ماذا نقصد بالهوية المهنية؟

-ما هو دور بناء هوية مهنية ناجحة في العمل؟

-لماذا تعتبر منظمات الاعمال الناجحة الهوية المهنية للموظف جزء هام من نجاحها؟

-ما هو الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي؟

-ماذا نقصد بجماعات الصداقة؟

- ماهي العلاقة بين الهوية المهنية وإنتاجية العمل؟

-ماهي أنواع الجماعات غير الرسمية؟

-اشرح العلاقة بين الذات الهوية المهنية؟

-كيف يتم تسيير عمل فريق بنجاح؟

-هل هناك سلبيات للجماعات داخل منظمات الاعمال؟ اذكرها؟

خاتمة

من خلال هذه المطبوعة البيداغوجية تطرقنا الى اهم المحاور الأساسية في علم اجتماع المنظمات انطلاقا بعلم الاجتماع من النشأة والتطور ومختلف خصائصه كالظواهر الاجتماعية، علاقته بباقي العلوم الأخرى، ثم انتقلنا الى اهم نظريات الفكر التنظيمي من النظرية الكلاسيكية مروراً بالنظرية السلوكية والحديثة بمختلف تفاصيلها وروادها إضافة الى التطرق الى محاور فرعية كالقيادة الإدارية والهوية المهنية وجماعات العمل ونستنتج من مختلف هذه المحاور ضرورة التعرف على تفاصيل الاجتماعية في المنظمات أي في المؤسسات بالمفهوم الاقتصادي نظراً لتأثير العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي على أداء المنظمات كما ينعكس بالإيجاب او بالسلب على الفرد داخل المنظمة.

فسلوكيات الأفراد نابعة من طباعهم وشخصياتهم وهي تختلف من فرد لآخر فمن المستحيل ان يتفق الجميع على أوجه تشابه واحدة فالاختلاف وارد لا محال لذا من خلال هذه المعارف والمعلومات يتضح لنا جليا ضرورة دراسة هذه المادة للطلاب لتسهيل توعيتهم بمدى تأثير الشق الاجتماعي في المنظمات.

في الختام، يبرز علم اجتماع المؤسسات أن المنظمة ليست مجرد آلة للإنتاج، بل هي بيئة اجتماعية معقدة تعتمد على تفاعل الأفراد، والقيم المشتركة، والسلطة التنظيمية. إن فهم هذه الأبعاد يسمح بتجاوز النظرة التقليدية للمؤسسة، والتركيز على العنصر البشري باعتباره محور العملية التنموية. وبذلك، يلعب عالم الاجتماع دوراً حيوياً في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتعزيز الالتزام، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى من خلال فهم التفاعلات الاجتماعية الداخلية

المراجع

➤ الكتب باللغة العربية

1. إسماعيل علي السعد، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
2. بوشرس كمال، الثقافة التنظيمية والآداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأديان للنشر والتوزيع.
3. كريمة صافر، مقدمة في علم الاجتماع، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، 2017.
4. هادي صالح العيساوي، افاق علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
5. حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم الاجتماع بين ابن خلدون وواجست كونت، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
6. جورج رينرز، رواد علم الاجتماع، طبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، ترجمة محمد الجوهري واخرون، مصر، 2006.
7. محمد علي محمد، تاريخ الفكر الاجتماعي- الرواد والاتجاهات المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2012.
8. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ط 3، مصر، 1986.
9. نورالدين بشير تاوريرت، نظرية المنظمة والتنظيم، عالم الكتب الحديث، ط 1، الأردن، 2015.
- عبد المالك هامل، المنظمة وسؤال الاستقرار التنظيمي، مجلة المقدمة للدراسات المجلد السابع، العدد 02، ديسمبر 2022.
10. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 41.
11. فاطمة دريدري، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، تخصص علم اجتماع التنظيم، 2018.

12. ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2016.

13. سمير إبراهيم حسن، تمهيد في علم الاجتماع، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1،

الأردن، 2012

➤ الكتب باللغة الأجنبية:

1. Mary Jo Hatch, Théorie Des Organisations - de l'intérêt de perspectives multiples - De Boeck Université, Paris, 2000.
2. Heresy, D., and Blanchard K, Management of Behavior: Utilizing Human Resources, 6th Ed., Prentice Hall of India, New Delhi.1996.
3. Claude Dubar, La socialisation ; construction des identités sociales et professionnelles. Paris. 1991.
4. Marc Edmond, psychologie de l'identité sociale soi et le groupe, 2005.
5. Max Weber: Economie et société. Poquet, France,1995.

➤ المجلات والدراسات المنشورة:

1. موفق كروم، نظرية ماسلو للحاجات في ظل الحجر الصحي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 06، العدد 01.
2. مولاي علي زهرة، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 17، جوان 201، ص04.
3. سومسة سعاد، اتجاهات القيادة الحديثة الأنماط والاسس، مجلة التراث، المجلد 13، العدد 01،
4. حجاج المدني، استقرار الموظفين تأثيره على قيمهم في العمل، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية المجلد الخامس، العدد 02.

5. سعيد زيوش، نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند هيربرت سيمون ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية ، مجلة الافاق لبحوث والدراسات، المجلد 05 ، العدد 01، 2022.

6. محاضرات حول التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة 27، فيفري 2022.

7. لعشاش عبد الحليم، دروس مدخل إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر

➤ مواقع الكترونية:

هيا تركي معدي الحربي، اراء ابن خلدون التربوية ، ص 2 ، شبكة الالوكة، www.alukah.net

<https://aiacademy.info>, 13 نوفمبر 2018، الاكاديمية العربية الدولية،

<https://www.arado.org/MNGNews/?p=4307>, 15/04/2021.

<https://univsoukahras.dz>

<https://coadec.uobaghdad.edu.>, 10/2022 The Theory of Cooperative System,

مناولي محمد، أسس النظرية للتنظيم 432/1/3/64642، <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/432/1/3/64642>

سراج الصباغ، نظرية Z، 2024/10/18 -z-seraj، <https://ae.linkedin.com/pulse>

<https://almerja.com/reading.php?idm=202080>

محمد العامري، نظريات القيادة الإدارية، 223، <https://www.mohammedaameri.com/blog/223>

<http://moodle.univ-dbkm.dz/login/index.php>

الإدارة الرشيقة وأهميتها في المجتمع <https://masarat-sy.org>

كلمات مفتاحية ومصطلحات في علم اجتماع المنظمات باللغة الإنجليزية

كلمات مفتاحية و مصطلحات في علم اجتماع المنظمات باللغة الإنجليزية

- وحدة الأمر Unity of Command
- تدرج السلطة The Scalar Principles
- نطاق الإشراف Span of Control
- المركزية Centralization
- المسؤولية Responsibility
- نظام مفتوح Open System
- البيئة الخارجية External Environment
- قيادية توجيهية Directive Leadership
- قيادة مساندة Supportive Leadership:
- قيادة متوجهة للإنجاز Achievement – Oriented Leadership:
- قيادة تشاركية Participative Leadership:
- الظاهرة الاجتماعية Social phenomenon
- علم اجتماع المنظمات Organizational Sociology: دراسة سلوك وهياكل المؤسسات.
- الهيكل التنظيمي Organizational Structure: طريقة تقسيم وتنسيق المهام.
- البيروقراطية Bureaucracy: نمط تنظيمي قائم على القواعد، التخصص، والتدرج الهرمي.
- الثقافة التنظيمية Organizational Culture: القيم والمعتقدات المشتركة.
- المنظمة Organization: مجموعة من الأفراد يعملون لتحقيق أهداف مشتركة.
- الفاعلون Actors: أعضاء المنظمة الذين ينسقون الأنشطة الجماعية .
- العمليات والقياد Processes & Leadership

- التنسيق: Coordination تكامل الجهود وضمان الانسجام.
- القيادة: Leadership/Leading توجيه وإدارة العنصر البشري.
- السلطة: Authority الحق الشرعي في إصدار الأوامر.
- اتصال: (Communication) تبادل الأفكار والمعلومات.
- صراع تنظيمي: Organizational Conflict تعارض المصالح أو المهام.
- التمكين: Empowerment تعزيز قدرات الموظفين .
- الموارد والإدارة Resources & Management
- إدارة الموارد البشرية: Human Resources Management – HRM إدارة شؤون العاملين.
- التوصيف الوظيفي: Job Description تحديد مهام ومسؤوليات الوظيفة.
- تنظيم: Organization عملية ترتيب الموارد والمهام.
- مسؤولية اجتماعية: Social Responsibility التزام المنظمة تجاه المجتمع.
- منظمة غير حكومية: NGO – Non-Governmental Organization
- تغيير تنظيمي organisational change
- الهندرة Reengineering

نماذج امتحان في مادة علم اجتماع المنظمات

نماذج امتحان في مادة علم اجتماع المنظمات

امتحان رقم 01:

السؤال الأول: ضع علامة (x) امام الجواب المناسب (اختر إجابة واحدة فقط)

<p>5. الهوية المهنية تمثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> المعلومات التي تملكها المنظمة حول الموظف <input type="radio"/> السيرة الذاتية والعلمية للموظف داخل المنظمة <input type="radio"/> الصورة التي يرسمها الموظف عن نفسه في بيئة عمله 	<p>1. ارتبط علم الاجتماع المنظمات في نشأته ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي سنة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 1918 <input type="radio"/> 1944 <input type="radio"/> 1844
<p>6. تعتبر نظرية النظام التعاوني من النظريات الحديثة في التنظيم والتي تنسب الى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> هيربرت سيمون <input type="radio"/> برنارد شستر <input type="radio"/> فريديريك تايلور 	<p>2. يعد ابن خلدون من رواد علم الاجتماع الأوائل الذين وضعوا أسس هذا العلم وجمع هذه الأفكار في كتابه:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> السلوك الاجتماعي <input type="radio"/> المقدمة <input type="radio"/> أسس علم الاجتماع
<p>7. القيادة الديمقراطية في المنظمة يعتمد فيها القائد على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> اتخاذ القرار بمفرده دون الاستعانة بالمرؤوسين <input type="radio"/> المشاركة في اتخاذ القرارات بين القائد والمرؤوسين <input type="radio"/> إجابة أخرى (بدون ذكر هذه الإجابة) 	<p>3. تنتمي نظرية "Z" النموذج الياباني في التنظيم الى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> النظرية الكلاسيكية في التنظيم <input type="radio"/> النظرية السلوكية في التنظيم <input type="radio"/> النظرية الحديثة في التنظيم
<p>8. من الانتقادات الموجهة الى نظرية الإدارة العلمية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> اعتبار العامل الة مثل الآلات <input type="radio"/> تجاهلت دور النقابات العمالية <input type="radio"/> كل ما سبق 	<p>4. من أنواع الجماعات داخل المنظمات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> اللجان، التحالفات والجماعات الوظيفية <input type="radio"/> الجماعات الغير رسمية، جماعة الصداقة وفريق العمل <input type="radio"/> كل ما سبق

السؤال الثاني: أجب عن الأسئلة التالية

1. أذكر محددات الثقافة التنظيمية في المنظمات؟

2. ماهي العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي بالمنظمات؟

نموذج الحل

السؤال الأول:

<p>3. ارتبط علم الاجتماع المنظمات في نشأته ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي سنة:</p> <p>1918 ○</p> <p>1944 / صح ○</p> <p>1844 ○</p>	<p>5. الهوية المهنية تمثل:</p> <p>○ المعلومات التي تملكها المنظمة حول الموظف</p> <p>○ السيرة الذاتية والعلمية للموظف داخل المنظمة</p> <p>○ الصورة التي يرسمها الموظف عن نفسه في بيئة عمله /صح</p>
<p>4. يعد ابن خلدون من رواد علم الاجتماع الأوائل الذين وضعوا أسس هذا العلم وجمع هذه الأفكار في كتابه:</p> <p>○ السلوك الاجتماعي</p> <p>○ المقدمة /صح</p> <p>○ أسس علم الاجتماع</p>	<p>6. تعتبر نظرية النظام التعاوني من النظريات الحديثة في التنظيم والتي تنسب الى:</p> <p>○ هربرت سيمون</p> <p>○ برنارد شستر / صح</p> <p>○ فريديريك تايلور</p>
<p>4. تنتمي نظرية "Z" النموذج الياباني في التنظيم الى:</p> <p>○ النظرية الكلاسيكية في التنظيم</p> <p>○ النظرية السلوكية في التنظيم</p> <p>○ النظرية الحديثة في التنظيم /صح</p>	<p>7. القيادة الديمقراطية في المنظمة يعتمد فيها القائد على:</p> <p>○ اتخاذ القرار بمفرده دون الاستعانة بالمرؤوسين</p> <p>○ المشاركة في اتخاذ القرارات بين القائد والمرؤوسين /صح</p> <p>○ إجابة أخرى (بدون ذكر هذه الإجابة)</p>
<p>4. من أنواع الجماعات داخل المنظمات:</p> <p>○ اللجان، التحالفات والجماعات الوظيفية</p> <p>○ الجماعات الغير رسمية، جماعة الصداقة وفريق العمل</p> <p>○ كل ما سبق /صح</p>	<p>8. من الانتقادات الموجهة الى نظرية الإدارة العلمية:</p> <p>○ اعتبار العامل المثل الآلات</p> <p>○ تجاهلت دور النقابات العمالية</p> <p>○ كل ما سبق /صح</p>

2. أذكر محددات الثقافة التنظيمية في المنظمات؟ تتمثل محددات الثقافة التنظيمية في

- البيئة: إنّ الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع عناصر بيئتها الداخلية أو الخارجية سواء كانوا

من العاملين

أو الموردين أو المنافسين تؤثر في طريقة تنظيم الموارد والأنشطة وتشكيل ثقافتها.

- الحجم: إنّ اختلاف حجم المنظمة لا يؤثر بالضرورة على تنظيمها، بينما تؤثر طريقة إدارة المنظمة

وأساليب التصرف في المواقف المختلفة التي تتأثر بدورها في حجم هذه المنظمة.

- الأهداف: عادة ما تتأثر الثقافة التنظيمية في أهداف المنظمة التي تسعى جاهدة لتحقيقها، فمثلاً

لو أرادت

المؤسسة أن ترفع من مستوى خدمة الزبائن فإنّه يجب أن تركز في ثقافتها التنظيمية على ترسيخ القيم

المرتبطة

بعلاقات الزبائن والعاملين.

- التكنولوجيا: فالمؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا تقوم على القيم المتعلقة بالمهارات

الفنية في

ثقافتها التنظيمية، أما المؤسسات الخدمية فتقوم على خدمة الزبائن والمهارات الشخصية في ثقافتها التنظيمية

- الأفراد: للأفراد دور كبير في تحديد الثقافة التنظيمية، فالإدارة لا تستطيع أن تفرض ثقافة لا يؤمن

بها أفراد

المنظمة، كما أنّه لا يمكن للأفراد تفضيل ثقافة تنظيمية معينة لا ترغب بها إدارة المنظمة.

- التاريخ والملكية: فتاريخ تطور المنظمة ونوعية القيادة التي تتولاها هو ما يعكس ثقافتها، كما أنّ

نوع الملكية

أيضا دوراً كبيراً في تحديد الثقافة التنظيمية سواء كانت عامة أم خاصة، وسواء كانت محلية أم دولية.

3 ماهي العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي بالمنظمات؟

تحدد هذه العوامل فيما يلي:

- الأفراد: حيث يشكل الأفراد والجماعات البيئة الاجتماعية للمنظمة، ويعملون مع بعض في شكل ديناميكي لتحقيق التفاعل المطلوب.
- الهيكل التنظيمي: حيث يحدد علاقات الافراد والجماعات داخل التنظيم، وكذا مستوياتهم وأدوارهم.
- التكنولوجيا: حيث تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم، فتطوير الآلات والمعدات وطرق العمل كلها عوامل مساعدة لتحقيق الأهداف.
- النظام الاجتماعي: ويشكل البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، فهني تعتبر جزءا صغيرا من نظام اجتماعي كبير يتكون من آلاف من التنظيمات.

امتحان رقم 02

اجب عن الأسئلة التالية:

1. يهدف دراسة علم اجتماع المنظمات الى عدة أهداف اذكرها
2. ماهي عناصر الثقافة التنظيمية؟
3. ماهي العوامل المؤثرة في نجاح الجماعات داخل المنظمة؟

نموذج الحل

الإجابة:

1. يهدف دراسة علم اجتماع المنظمات الى عدة أهداف اذكرها؟

إن موضوع علم اجتماع المنظمات واسع ويشمل مختلف المنظمات ويمكن القول بأنه يهدف إلى دراسة

ما يلي:

-دراسة وتقييم الأداء المؤسسي.

-تحليل أنماط القيادة في التنظيم

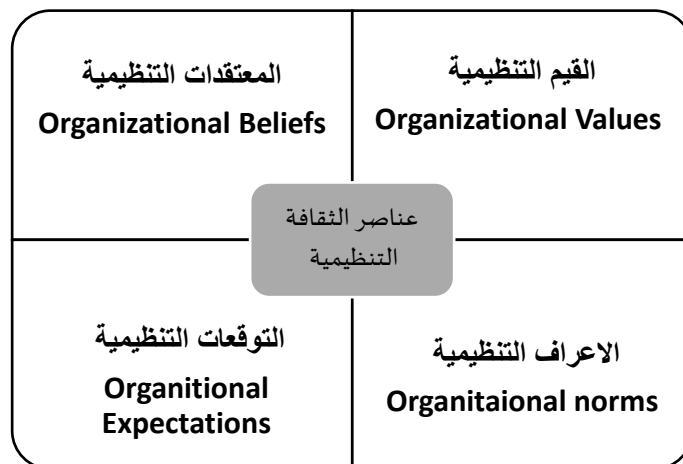
-التحليل الاجتماعي لوسائل الاتصال وقنواته في التنظيم

-دراسة وتحليل السلوك التنظيمي وأداء العاملين.

-الاهتمام بدراسة وتحليل مشكلات التنظيم

-دراسة عملية اتخاذ القرار وتأثيرها على التنظيم

3. ماهي عناصر الثقافة التنظيمية ؟



4. ماهي العوامل المؤثرة في نجاح الجماعات داخل المنظمة؟

العوامل المؤثرة في نجاح وفعالية الجماعات: تتمثل في

- أن تكون أهداف الجماعة واضحة ومقبولة لدى جميع الأعضاء.
- التفاعل بين أعضاء الجماعة
- أنشطة الجماعة وأدوار الأعضاء فيها،
- القيادة
- المعايير السلوكية
- التماسك
- السلوك الجماعي