

Internal Organizational Environment Variables: Between the Conceptual Framework and Sociological Analysis

-Fatima Zahra GHARBI¹: PhD Candidate, Hassiba Benbouali University of Chlef

- Mounir Nouri², Professor, , Hassiba Benbouali University of Chlef

Received:27/12/2025

Accepted :07/01/2026

Published :21/01/2026

Abstract:

This study aims to examine the key variables of the internal organizational environment, including structure, leadership, culture, human resources, communication, and climate. The research problem centers on how these variables interact within the organization as a social system and their subsequent impact on institutional effectiveness. Employing a descriptive-analytical approach based on a socio-conceptual framework, the study analyzes the organization beyond its technical dimensions. The key findings indicate that a holistic, integrated perspective—bridging conceptual and sociological analysis—is essential for understanding organizational dynamics. Such an approach is vital for enhancing performance, ensuring stability, and fostering sustainable organizational development.

Key words: Internal environment, Organizational structure, Leadership, Organizational culture, Human resources, Organizational communication, Organizational climate, Sociological analysis.

Jel Codes Classification : M10, M12, M14, D23 ,Z13 .

1 - Fatima Zahra GHARBI, Laboratory for Developing the Competitiveness of Algerian SMEs in Local Alternative Industries (DECOPILS), f.gharbi@univ-chlef

² - Laboratory for Developing the Competitiveness of Algerian SMEs in Local Alternative Industries (DECOPILS), m.nouri@univ-chlef.dz

متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة بين الإطار المفاهيمي والتحليل السوسيولوجي

- فاطمة الزهرة غربي¹: طالبة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

- منير نوري²: استاذ التعليم العالي، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

تاريخ النشر: 2026/01/21

تاريخ القبول: 2026/01/07

تاريخ الإرسال: 2025/12/27

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف المتغيرات الجوهرية للبيئة الداخلية (الهيكل، القيادة، الثقافة، الموارد البشرية، الاتصال، المناخ التنظيمي). وتتلور إشكالية الدراسة في كيفية تفاعل هذه العوامل داخل المؤسسة كنسق اجتماعي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية بعيداً عن التفسيرات التقنية الضيقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مقارنة سوسيولوجية مفاهيمية متكاملة. خلصت النتائج إلى أن فهم ديناميكيات المؤسسة يتطلب رؤية تكاملية تتجاوز المقاربات الأحادية، حيث ترتبط العوامل البنيوية والبشرية لتشكّل محركاً أساسياً لتحسين الأداء وتحقيق الاستقرار والتنمية التنظيمية الشاملة.

الكلمات المفتاحية: البيئة الداخلية، الهيكل التنظيمي، القيادة، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، الاتصالات التنظيمية، المناخ التنظيمي، التحليل السوسيولوجي.

التصنيف JEL: M10، M12، M14، D23، Z13.

¹- فاطمة الزهرة غربي، مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة - DECOPILS -، f.gharbi@univ-chlef.dz

²- مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة - DECOPILS -، m.nouri@univ-chlef.dz

- مقدمة:

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات متسارعة فرضت إعادة النظر في مرتكزات أدائها واستمراريتها؛ فلم يعد النجاح رهيناً بالعوامل الخارجية فحسب، بل صار النجاح يتوقف بشكل جوهري على طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة. تمثل هذه البيئة فضاءً حيويًا تتفاعل فيه المتغيرات البنوية، البشرية، والثقافية، مشكلةً بذلك النسق الذي يوجه السلوك التنظيمي ويحدد ملامح الفعالية المؤسسية. إن فهم هذه البيئة يتطلب غوصاً في أبعادها الكامنة، بدءاً من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة، وصولاً إلى الثقافة والمناخ التنظيمي، وهي عناصر لا يمكن إدراك جوهرها إلا عبر مقارنة تجمع بين الضبط المفاهيمي والعمق السوسيولوجي الذي يرى في المؤسسة نسقاً اجتماعياً حياً يضم فاعلين تتشابك علاقاتهم الرسمية وغير الرسمية.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي: كيف تتفاعل متغيرات البيئة الداخلية (البنوية والبشرية والثقافية) كمنظومة متكاملة في تشكيل ديناميات العمل داخل المؤسسة، وكيف يساهم التكامل بين الإطار المفاهيمي والتحليل السوسيولوجي في تقديم فهم شامل للفعالية التنظيمية بعيداً عن الرؤى التقنية الضيقة؟ و تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على "الأبعاد الخفية" للمؤسسة كالسلطة والصراع والتكيف، مما يساعد القادة والباحثين على فهم محركات الأداء الفعلي. وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ تحديد الإطار المفاهيمي لمتغيرات البيئة الداخلية وتفكيك تداخلاتها مع مفاهيم السلطة والسلوك التنظيمي.
 - ✓ إبراز دور التحليل السوسيولوجي في الكشف عن التفاعلات الاجتماعية داخل النسق التنظيمي.
 - ✓ تقديم رؤية شمولية تساهم في تعزيز الاستقرار والتنمية التنظيمية من خلال تحسين إدارة العوامل الداخلية.
- وعليه تنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن "الفعالية التنظيمية والاستقرار داخل المؤسسة لا يتحققان إلا من خلال توازن وتكامل متغيرات البيئة الداخلية؛ حيث يشكل التوافق بين الهيكل التنظيمي الرسمي والنمط القيادي من جهة، وبين الثقافة التنظيمية والمناخ الاجتماعي من جهة أخرى، نسقاً اجتماعياً منسجماً يعزز من قدرة الفاعلين على التكيف وتحقيق أهداف المؤسسة".

وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى تناول متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال الجمع بين الإطار المفاهيمي الذي يؤسس للفهم النظري للمصطلحات الأساسية، والتحليل السوسيولوجي الذي يبرز الطابع الاجتماعي والإنساني للمؤسسة، بما يساهم في تقديم قراءة شمولية تساعد على فهم أعمق لوظائف المؤسسة ودينامياتها الداخلية في سياقها الاجتماعي والتنظيمي.

I- الإطار المفاهيمي لمتغيرات البيئة الداخلية :

تشير البيئة الداخلية للمؤسسة إلى مجموع العناصر والمتغيرات التي توجد داخل حدود التنظيم، وتخضع بدرجات متفاوتة لسيطرة الإدارة، وتؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسة، وسلوك الأفراد العاملين فيها وقدرتها على تحقيق أهدافها. وتشمل البيئة الداخلية كلاً من: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، أنماط القيادة، نظم الاتصال، القيم والمعايير السائدة والسياسات والإجراءات المعتمدة.

I-1- تعريفات علمية للبيئة الداخلية :

- يشير **Robbins** بأن البيئة الداخلية هي: "مجموعة القوى والعوامل الداخلية التي تؤثر في سلوك العاملين وأداء المنظمة، والتي يمكن للإدارة التحكم فيها أو توجيهها". (Robbins, 2005)
- ويرى **Daft**: أن البيئة الداخلية "مثل الإطار التنظيمي الداخلي الذي يحدد كيفية تفاعل الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ويشمل البنية، والثقافة والموارد". (Daft, 2016)
- وفي الفكر السوسيولوجي التنظيمي، تُفهم البيئة الداخلية على أنها: نسق من العلاقات الاجتماعية والأدوار والقيم التي تحكم التفاعل داخل المؤسسة، وتشكل مناخها الاجتماعي والتنظيمي.

I-2- خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة:

تُعد البيئة الداخلية للمؤسسة إطارًا تنظيميًا واجتماعيًا يضم مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في سلوك الأفراد وفعالية الأداء التنظيمي، وتتجلى خصائصها الأساسية فيما يلي:

➤ **القابلية للتحكم الإداري:** تتميز البيئة الداخلية بكونها خاضعة نسبيًا لسيطرة الإدارة، حيث يمكن التأثير في عناصرها من خلال تعديل الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، أساليب القيادة، ونظم العمل، وهو ما يمنح الإدارة قدرة على توجيه الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (السلمي، 2001).

➤ **الطابع الاجتماعي والتنظيمي:** تتسم البيئة الداخلية بطابع اجتماعي واضح، إذ تقوم على شبكة من العلاقات الإنسانية والتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وتحكمها منظومة من القيم والمعايير والأدوار التنظيمية (حرتم، 2013)

➤ **التأثير المباشر في سلوك العاملين:** تلعب البيئة الداخلية دورًا محوريًا في تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم، حيث تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي، الدافعية، الالتزام التنظيمي، والانتماء للمؤسسة، مما ينعكس إيجابًا أو سلبًا على الأداء الفردي والجماعي (أبو قحف، 2002)

➤ **الديناميكية وقابلية التغير:** لا تتسم البيئة الداخلية بالثبات، بل هي بيئة ديناميكية تتغير بتغير القيادات، السياسات التنظيمية، حجم المؤسسة، أو استراتيجياتها، مما يفرض على الإدارة التكيف المستمر معها. (Daft, 2016)

➤ **الارتباط الوثيق بالأداء التنظيمي:** ترتبط فعالية الأداء التنظيمي ارتباطًا مباشرًا بمدى إيجابية البيئة الداخلية، فكلما سادت ثقافة تنظيمية داعمة، ونظم اتصال فعالة، وقيادة رشيدة، انعكس ذلك إيجابًا على الإنتاجية وجودة الأداء. (Hatch, 2018)

➤ **التفاعل مع المحيط التنظيمي العام:** رغم كونها داخلية، إلا أن البيئة الداخلية تتأثر بشكل غير مباشر بالمتغيرات الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية)، وتعمل كحلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها العام. (مرسي، 2005)

I-3- أهمية دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة :

تكتسب دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة أهمية بالغة في التحليل التنظيمي، لكونها تمثل الإطار الذي تتحدد في ضوئه طبيعة العلاقات والسلوكيات داخل التنظيم، وتتجلى أهميتها فيما يلي:

➤ **تشخيص المشكلات التنظيمية:** تسهم دراسة البيئة الداخلية في الكشف عن مواطن الخلل التنظيمي، مثل ضعف الاتصال، الصراعات التنظيمية، غموض الأدوار، أو قصور أنماط القيادة، مما يساعد الإدارة على تشخيص المشكلات قبل تفاقمها. (السلمي، 2001)

➤ **تفسير السلوك التنظيمي للعاملين:** تمكن دراسة البيئة الداخلية من فهم وتفسير سلوك العاملين داخل المؤسسة، من حيث اتجاهاتهم، دوافعهم، مستوى رضاهم الوظيفي، وأنماط تفاعلهم الاجتماعي، باعتبار أن هذه السلوكيات نتاج مباشر للبيئة التنظيمية السائدة. (حرتم، 2013)

➤ **دعم عملية اتخاذ القرار الإداري:** توفر دراسة البيئة الداخلية معطيات واقعية تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات رشيدة تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة وخصائص مواردها البشرية، مما يعزز فعالية القرارات الإدارية ويحد من المخاطر التنظيمية (أبو قحف، 2002)

➤ **تحسين المناخ والتنمية التنظيمية:** تشير الأبحاث المعاصرة إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي "وهو تصور العاملين للبيئة الداخلية للمؤسسة بما يشمل السياسات، الممارسات، العلاقات، وأنماط القيادة" يلعب دورًا حاسمًا في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز التفاعل والتعاون بين الأفراد، مما ينعكس بدوره على زيادة الالتزام التنظيمي، تحسين الأداء، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والتنمية في سياقات تنافسية سريعة التغير هو انعكاس مباشر لتصور الأفراد لبيئة العمل الداخلية ومدى دعمها لهم). وأظهرت الدراسات أن المناخ التنظيمي الجيد يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي في متغيرات تتعلق بفعالية العمل مثل الالتزام، الفعالية التنظيمية، والإنتاجية، ويحفز السلوكيات التنظيمية الإيجابية لدى العاملين (Zhang & Liu, 2010)

I-4- متغيرات البيئة الداخلية :

تشير متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة إلى مجموعة العوامل التنظيمية والاجتماعية والبشرية التي توجد داخل حدود المؤسسة، وتؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين وفعالية الأداء التنظيمي، ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي:

➤ **الهيكل التنظيمي:** يُعد الهيكل التنظيمي من أهم متغيرات البيئة الداخلية، إذ يحدد توزيع السلطات والمسؤوليات، وأنماط الاتصال، ومستويات التنسيق بين الوحدات التنظيمية، مما يؤثر في كفاءة الأداء ووضوح الأدوار داخل المؤسسة. (Daft, 2016) فهو الإطار الرسمي الذي يحدد توزيع المهام والصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة، ويظهر من خلال رسم بياني يوضح مستويات السلطة، خطوط الاتصال، وعلاقات التنسيق بين الوحدات والأفراد (السلمي، 2001).

✓ **أهمية الهيكل التنظيمي:** حيث يهدف الهيكل التنظيمي إلى توضيح الأدوار، تنظيم الموارد، وتحقيق فعالية الأداء المؤسسي (أبو قحف، 2002)، إلى جانب :

- **تحديد المهام والمسؤوليات:** يوضح الهيكل من يقوم بماذا، ومن هو المسؤول عن اتخاذ القرارات، مما يقلل من التضارب والازدواجية في العمل.

- **تسهيل الاتصال والتنسيق:** يساهم في توضيح خطوط الاتصال بين المستويات المختلفة ويضمن تدفق المعلومات بشكل سلس.

- دعم اتخاذ القرار: يوفر إطارًا واضحًا لتحديد المسؤوليات، مما يسهل عملية اتخاذ القرار وتوزيع الموارد بفعالية.

- تحقيق الانضباط التنظيمي: يحدد قواعد العمل والسلطات، ما يعزز الانضباط والتزام العاملين بالإجراءات والسياسات المعتمدة (حریم، 2013).

➤ **الثقافة التنظيمية:** تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتؤثر في درجة الانتماء، الالتزام التنظيمي، وطريقة التعامل مع المشكلات والتغيرات. (Schein, 2010)

وينظر إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها الإطار غير الرسمي الذي يكمل القواعد والإجراءات الرسمية، ويؤثر بعمق في سلوك العاملين وأدائهم. وتتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر مترابطة، من أبرزها:

- ✓ **القيم التنظيمية:** مثل الالتزام، الجودة، العمل الجماعي، والشفافية.
 - ✓ **المعتقدات التنظيمية:** التصورات المشتركة حول كيفية أداء العمل وتحقيق النجاح.
 - ✓ **الأعراف والمعايير:** القواعد غير المكتوبة التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة.
 - ✓ **الرموز والشعارات:** مثل الشعارات، اللباس الرسمي، أو اللغة التنظيمية الخاصة.
 - ✓ **القصص التنظيمية:** الأحداث والتجارب التي يتم تداولها وتعكس تاريخ المؤسسة وقيمها.
- أما خصائص الثقافة التنظيمية فتتمثل فيما يلي:

- ✓ **مكتسبة:** يتعلمها الأفراد من خلال التفاعل داخل المؤسسة.
- ✓ **مشتركة:** يشترك فيها معظم العاملين داخل التنظيم.
- ✓ **مستمرة:** تنتقل من جيل تنظيمي إلى آخر.
- ✓ **ديناميكية:** قابلة للتغير بتغير القيادة أو الاستراتيجية التنظيمية.

بينما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في كونها:

- ✓ تؤثر في سلوك العاملين ودافعيتهم.
- ✓ تعزز الانتماء والالتزام التنظيمي.
- ✓ تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
- ✓ تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- ✓ تشكل أساسًا لبناء المناخ التنظيمي.

➤ **الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية متغيرًا محوريًا في البيئة الداخلية، حيث تشمل خصائص العاملين من حيث الكفاءة، الخبرة، الدافعية، ومستوى التأهيل، وتعد عنصرًا حاسمًا في تحقيق الأهداف التنظيمية. (Robbins & Judge, 2017).

تكتسي الموارد البشرية أهمية بالغة داخل المؤسسة، كونها: (السلمي، 2001؛ Dessler, 2020)

- ✓ تمثل العنصر الفاعل في تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية والتقني؛
- ✓ تساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية؛

- ✓ تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والتجديد ؛
- ✓ تساعد على تحقيق التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية ؛
- بينما تشمل إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف الأساسية، من أبرزها: (حريم، 2013)
- ✓ الاستقطاب والاختيار :جذب الكفاءات المناسبة واختيارها وفق معايير موضوعية.
- ✓ التدريب والتطوير :تنمية مهارات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية.
- ✓ تقييم الأداء :قياس مستوى الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف.
- ✓ التحفيز والتعويضات :تشجيع العاملين من خلال الأجور والحوافز المادية والمعنوية
- تتميز الموارد البشرية بعدة خصائص، من أهمها:
- ✓ أنها مورد حي ومتجدد.
- ✓ تتأثر بالدوافع النفسية والاجتماعية.
- ✓ يصعب تقليدها مقارنة بالموارد المادية.
- ✓ تحتاج إلى إدارة فعالة لتحقيق أقصى استفادة منها
- القيادة : تؤثر أنماط القيادة السائدة في المؤسسة في طبيعة العلاقات الإنسانية، ومستوى الثقة، وأساليب التحفيز، كما تلعب دوراً أساسياً في توجيه سلوك العاملين وتحقيق الانسجام التنظيمي.(Northouse, 2021)
- تتجلى أهمية القيادة في عدة جوانب، من أبرزها:
- ✓ توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تعزيز الانتماء والالتزام التنظيمي.
- ✓ تحسين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية.
- ✓ دعم التغيير والتنمية التنظيمي
- كما تتميز القيادة الفعالة بعدد من الخصائص، أهمها:
- ✓ القدرة على التأثير والإقناع.
- ✓ امتلاك رؤية واضحة للمستقبل.
- ✓ مهارات الاتصال والتواصل.
- ✓ العدالة في التعامل مع العاملين.
- ✓ القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات. (أبو قحف، 2002)
- و من أبرز أنماط القيادة في المؤسسات.(Robbins & Judge, 2017) :
- ✓ القيادة الديمقراطية :تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع العمل الجماعي.
- ✓ القيادة الأوتوقراطية :تتركز فيها السلطة في يد القائد.
- ✓ القيادة التبادلية :تعتمد على الحوافز والعقوبات.
- ✓ القيادة التحويلية :تركز على الإلهام والتغيير وبناء الرؤية المستقبلية

➤ **نظم الاتصال التنظيمي:** تعد نظم الاتصال من المتغيرات الأساسية للبيئة الداخلية، إذ تضمن تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤثر في التنسيق، اتخاذ القرار، وتقليل الصراعات التنظيمية. (Robbins & Coulter, 2018). ويُعد الاتصال التنظيمي أداة أساسية لضمان الفهم المشترك وتحقيق الفعالية التنظيمية.

وبالتالي تتجلى أهمية الاتصال التنظيمي في عدة جوانب، من أبرزها:

✓ توضيح الأهداف والسياسات التنظيمية.

✓ تنسيق الجهود بين الإدارات والأقسام.

✓ دعم اتخاذ القرار الإداري.

✓ تحسين العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي.

✓ تقليل الصراعات التنظيمية

كما يمكن تصنيف الاتصال التنظيمي إلى عدة أنواع، أهمها: (Robbins & Judge, 2017)

✓ **الاتصال الرسمي:** يتم عبر القنوات التنظيمية المحددة في الهيكل التنظيمي، ويشمل:

- **الاتصال النازل:** من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا.

- **الاتصال الصاعد:** من المرؤوسين إلى الإدارة العليا.

- **الاتصال الأفقي:** بين الوحدات المتكافئة في المستوى الإداري

✓ **الاتصال غير الرسمي:** ينشأ خارج القنوات الرسمية، ويعتمد على العلاقات الاجتماعية بين العاملين، مثل ما

يُعرف بـ "شبكة الشائعات". (السلمي، 2001)

وتشمل وسائل الاتصال التنظيمي: (Daft, 2016)

✓ الاجتماعات والتقارير

✓ المذكرات والتعليمات المكتوبة

✓ البريد الإلكتروني والأنظمة الرقمية

✓ الاتصال الشفهي المباشر

بينما من أبرز معوقات الاتصال التنظيمي: (Dessler, 2020)

✓ غموض الرسائل أو سوء صياغتها

✓ التعدد المفرط في المستويات الإدارية

✓ الاختلافات الثقافية والإدراكية

✓ ضعف مهارات الاتصال لدى القادة

➤ **المناخ التنظيمي:** يعكس المناخ التنظيمي تصورات العاملين عن بيئة العمل الداخلية، من حيث الدعم، العدالة،

العلاقات، ونمط الإدارة، ويؤثر بشكل مباشر في الرضا الوظيفي والأداء (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2017).

تتمثل خصائص المناخ التنظيمي بالآتي:

✓ **الاستقرار والمرونة:** قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية.

- ✓ التواصل الداخلي :جودة تدفق المعلومات بين الإدارات والمستويات الوظيفية.
 - ✓ الدعم الاجتماعي :شعور الموظفين بالدعم والمساندة من الزملاء والمديرين.
 - ✓ المعايير والقيم :وضوح السياسات والقيم المعتمدة في المؤسسة.
 - بما تتجلى أهمية دراسة المناخ التنظيمي فيما يلي:
 - ✓ تحسين الأداء والإنتاجية الوظيفية.
 - ✓ زيادة رضا الموظفين وتقليل معدل دورانهم الوظيفي.
 - ✓ تعزيز التعاون بين الفرق والأقسام المختلفة.
 - ✓ دعم عملية اتخاذ القرارات وتحقيق التطوير المؤسسي.
- فالمناخ التنظيمي يعكس تجربة الموظف اليومية داخل المنظمة بينما الثقافة التنظيمية تمثل القيم والمبادئ الأساسية التي تحدد هوية المؤسسة. (James & Jones, 1974) بالتالي، يمكن القول إن المناخ هو الجانب الظاهر والمباشر للثقافة التنظيمية. و يتم عادة عبر استبانات واستطلاعات الرأي التي تقيس:
- ✓ رضا الموظفين.
 - ✓ مستوى الالتزام التنظيمي.
 - ✓ جودة العلاقات بين الموظفين والإدارة.
 - ✓ الرضا عن سياسات العمل والبيئة الداخلية.

II- التحليل السوسيولوجي لمتغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة :

II-1- المؤسسة كنسق اجتماعي :

يعتبر تحليل المؤسسة كنسق اجتماعي (Social System) من أهم المقاربات في سوسيولوجيا التنظيم، حيث ينظر إليها ليس مجرد بناء تقني أو إداري، بل ككيان حي يتفاعل فيه الأفراد والجماعات ضمن شبكة من الأدوار والمعايير.

II-1-1- المؤسسة من منظور النظرية الوظيفية:

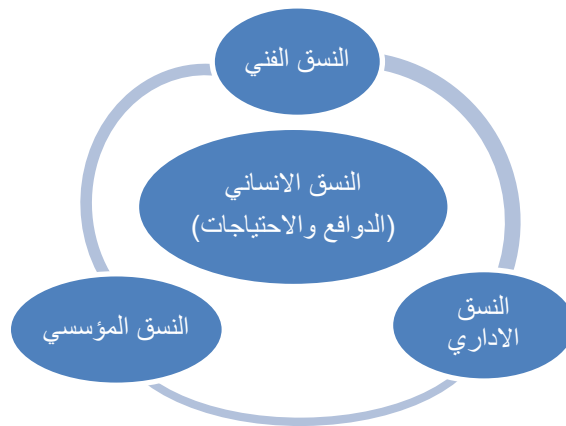
ترى النظرية الوظيفية أن المؤسسة تتكون من أربعة أنساق فرعية مترابطة، أي خلل في أحدها يؤدي إلى اهتزاز المؤسسة ككل: (Scott & Davis, 2016,p82)

- النسق الفني: (Technical Subsystem) يتعلق بالمهام والآلات والمهارات المطلوبة للإنتاج.
 - النسق الإداري: (Managerial Subsystem) وظيفته التنسيق بين الأقسام وتوفير الموارد.
 - النسق المؤسسي: (Institutional Subsystem) يربط المؤسسة بالجمتمع الخارجي (الشرعية القانونية والاجتماعية)
 - النسق الإنساني: (Human Subsystem) يتعلق بالدوافع والاحتياجات الاجتماعية للأفراد.
- كما تحدد النظرية الوظيفية الحديثة ثلاث آليات تضمن بقاء البيئة الداخلية للمؤسسة مستقرة: (العجيلي، 2019، ص142)؛ (McAuley et al., 2023,p115).
- الضبط الاجتماعي: (Social Control) من خلال اللوائح الرسمية (الجزاءات) والمعايير غير الرسمية (الضغط الجماعي).

- **التنشئة التنظيمية: (Organizational Socialization)** وهي عملية "قابلة" الموظف الجديد ليتشرب ثقافة المؤسسة وقيمها، بحيث تصبح أهدافها هي أهدافه الشخصية.
- **التخصص الوظيفي: (Functional Differentiation)** تقسيم العمل لا يهدف فقط للإنتاجية، بل لتقليل الصراع عبر تحديد نطاق مسؤولية كل فرد بدقة. من معوقات الوظيفة (Dysfunctions) في الفكر الوظيفي المعاصر فيما يلي: (بوشو، 2022، ص 45)؛ (Merton, 1968, p105)
- لم تعد الوظيفة الحديثة تتجاهل المشاكل، بل أدرجت مفهوم "اللاوظيفية". على سبيل المثال، البيروقراطية صُممت لتكون "وظيفية" (تحقيق العدالة والدقة)، لكنها قد تصبح "لاوظيفية" عندما تتحول القواعد إلى غايات في حد ذاتها وتعزل العمل.
- **متغير الجمود التنظيمي:** هو نتيجة كامنّة لزيادة الضبط الوظيفي.
- **متغير التكيف المنقوص:** عندما يفشل النسق في استيعاب التكنولوجيا الجديدة بسرعة.

ويمكن تمثيل الوظائف الأربع لبارسونز داخل البيئة الداخلية للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم 1: الانساق الفرعية الأربعة في التنظيم



المصدر: تم بناء الشكل بتصرف بناءً على نموذج بارسونز الوظيفي وتطبيقاته المعاصرة في دراسات (Scott & Davis, 2016) و(بوشو، 2022).

II-2-1-المؤسسة في النظرية الصراعية:

- تعد النظرية الصراعية بديلاً راديكالياً للمنظور الوظيفي؛ حيث تنطلق من فرضية أن المؤسسة ليست نسقاً يسعى للتوازن، بل هي بناء قائم على "علاقات القوة" و "التوزيع غير المتكافئ للموارد".
- ويتمثل التحليل السوسيولوجي في تتبع المتغيرات التي تخلق التنافر داخل البيئة الداخلية:
- **متغير توزيع السلطة: (Authority\ Distribution)** يرى رالف داهرنهورف أن الهياكل التنظيمية تقسم الأفراد حتماً إلى "فئات أمرة" و "فئات مأمورة". هذا التقسيم البنوي هو المصدر الدائم للتوتر، حيث تسعى الفئة الأولى للحفاظ على الوضع الراهن، بينما تسعى الثانية لتغييره. (Dahrendorf, 1959, p165)
- **متغير صراع المصالح: (Conflict\ of Interests)** يشير التحليل المعاصر إلى أن لكل وحدة إدارية داخل المؤسسة "أيديولوجية مصلحة" خاصة بها. فالصراع بين قسم الإنتاج وقسم المالية ليس مجرد خلل فني، بل هو صراع على أولويات الإنفاق والنفوذ. (الهيبي، 2011، ص 92).

• متغير الهيمنة البيروقراطية: (Bureaucratic Dominance) تُستخدم اللوائح والقوانين داخل المؤسسة كأدوات "قسرية" لضمان الامتثال، وليس كأدوات تنظيمية فقط. ويرى بوشو (2022) أن المؤسسة في السياق المحلي غالباً ما تشهد صراعاً بين السلطة الرسمية (القانونية) والسلطة غير الرسمية (النابعة من جماعات الضغط والولاءات). ومن أدق المتغيرات هو "الاغتراب التنظيمي" للمؤسسة كنسق صراعي تؤدي إلى شعور الفئات الدنيا بالانفصال عن "الذات المهنية" وعن "نتائج العمل". هذا الاغتراب يؤدي بدوره إلى سلوكيات مقاومة مثل التراخي في العمل أو التخريب غير المعلن، وهو ما يطلق عليه "الصراع المستتر". (Edwards, 2020,p112)

كما تؤكد الدراسات الحديثة أن الصراع داخل المؤسسة هو المحرك الأساسي لنمو النسق وتطوره؛ فبدون ضغط القوى المتعارضة، تميل المؤسسة نحو "الركود البيروقراطي". لذا، فإن ممارسة القوة والمقاومة داخل البيئة الداخلية هي العملية التي تُنتج التغيير الهيكلي في نهاية المطاف. (Scott & Davis, 2016,p210)

ويمكن تلخيص متغيرات النظرية الصراعية من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 1: أبعاد التحليل السوسيولوجي في المنظور الصراع

المتغير	التوصيف السوسيولوجي	النتيجة التنظيمية
توزيع السلطة	عدم تكافؤ في حيازة مراكز القرار	تشكل جماعات "آمرة" وجماعات "مأمورة"
المصالح الكامنة	أهداف متناقضة بين الإدارة والعمال	حالة توتر دائم (تؤدي للإضراب أو الانسحاب)
الهيمنة	استخدام القواعد الرسمية لفرض السيطرة	مقاومة تنظيمية (رسمية وغير رسمية)

المصدر: بتصرف من (Dahrendorf, 1959) و(بوشو، 2022، ص 45).

II-1-3- المقاربة التفاعلية الرمزية داخل التنظيم :

لا يمكن فهم المؤسسة كنسق اجتماعي بمجرد النظر إلى هياكلها، بل من خلال "الميكروسوسيولوجيا" التي تربط بين المعنى المستخلص والسلوك الناتج.

حيث يرتبط مفهوم "الفعل الاجتماعي" مباشرة بما طرحه جوفمان حول إدارة الانطباع. فالتوسع في فهم البيئة الداخلية يظهر أن الموظف ليس مجرد منفذ للأوامر (كما تدعي الوظيفية)، بل هو "مثل" يدرك تماماً الفرق بين: (Goffman, 1961,p74)؛ (بلومر، 2011، ص 118).

- **الأداء الرسمي: (Front Stage)** وهو الربط مع القواعد الرسمية للمؤسسة لإظهار الكفاءة.
- **الأداء الكامن: (Back Stage)** وهو التوسع الذي كشفناه حول "الكواليس"، حيث يتم بناء ثقافة فرعية مقاومة أو مساندة بعيداً عن أعين الرقابة.

كما يرتبط التوسع في المعاني الرمزية للمكان والزمان بعملية التنشئة التنظيمية. فالمؤسسة لا تمنح الموظف مكاتب وألقاباً كأدوات عمل فقط، بل كـ "رموز مكانة".

- **الربط التحليلي:** عندما يتوسع الموظف في فهم رمزية "المكتب الواسع" أو "القرب من المدير"، فإنه يعيد صياغة هويته الشخصية لتتلاءم مع الهوية المؤسسية. هذا التفاعل الرمزي هو ما يضمن استمرار النسق الاجتماعي داخلياً دون الحاجة لقوة صراعية دائماً. (Blasco, 2016,p42؛ قنديلجي، 2020، ص 130).

وللربط بين مفهوم التفاعل اليومي وبين استقرار المؤسسة يكون من خلال التوسع في نظرية "النظام المتفاوض عليه" لستراوس (Strauss, 2017,p 98) يوضح أن القواعد التي وضعتها "الوظيفية" والقوة التي فرضها "الصراع" تخضع جميعها للمساومة اليومية.

• **مثال الربط:** القرارات الإدارية (متغير وظيفي) يتم إعادة تفسيرها (متغير تفاعلي) من خلال مفاوضات غير رسمية بين الزملاء، مما ينتج عنه "واقع تنظيمي" هجين يجمع بين ما هو مكتوب وما هو ممارس فعلياً. (بوشو، 2022، ص84)؛ (King & Law, 2019,p156).

ويمكن تلخيص الربط بين المعلومات الأساسية والتوسع المعقد في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: آليات بناء المعنى الرمزي والتفاوض الاجتماعي داخل البيئة الداخلية

المفهوم الأساسي	التوسع المعقد (الربط)	الأثر على البيئة الداخلية للمؤسسة
الفعل المشترك	النظام المتفاوض عليه	تحويل اللوائح الجامدة إلى ممارسات مرنة.
الرموز	إدارة الانطباع	خلق "واجهة" رسمية تخفي خلفها تفاعلات معقدة.
التفسير (Meaning)	تحويل الهوية	ذوبان الفرد في النسق أو اغترابه عنه بناءً على فهمه للرموز.
التفاعل اليومي	رمزية المكان والزمان	توزيع القوة المعنوية والمكانة داخل مكاتب العمل.

المصدر: (Goffman, 1961) و (Blasco, 2016) و (بوشو، 2022).

II-2- العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة :

II-2-1- العلاقات الرسمية وغير الرسمية:

تحلل سوسيولوجيا التنظيم العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة باعتبارها ثنائية متداخلة؛ فلا يمكن فهم إحدهما بمعزل عن الأخرى، حيث تمثل العلاقات الرسمية "الهيكلة العظمى" للمؤسسة، بينما تمثل العلاقات غير الرسمية "الجهاز العصبي" الذي يمنحها الحياة.

➤ **العلاقات الرسمية (Formal Relations):** هي الروابط التي يحددها الهيكل التنظيمي واللوائح القانونية للمؤسسة. وتتسم بالخصائص التالية:

• **المصدر والأهداف:** تستمد شرعيتها من المخطط التنظيمي (Organigramme)، وتستهدف تحقيق الكفاءة والإنتاجية وتقليل العواطف في العمل (بوشو، 2022، ص72).

• **قنوات الاتصال:** تتبع مسارات هرمية صاعدة (تقارير) أو نازلة (أوامر)، وتعتمد بشكل أساسي على التوثيق الكتابي والمهنية الصارمة. (Scott & Davis, 2016,p140)

• **التحليل السوسيولوجي:** يرى الموظفون أن هذه العلاقات تضمن "الضبط الاجتماعي" داخل النسق وتمنع تضارب الأدوار، مما يحقق استقرار البيئة الداخلية (حمداوي، 2017، ص38).

➤ **العلاقات غير الرسمية (Informal Relations):** هي شبكة من التفاعلات الاجتماعية التي تنشأ عفويًا بين الأعضاء نتيجة التواجد المستمر في بيئة العمل، ولا تخضع لسلطة الهيكل الرسمي.

• **النشوء والدوافع:** تنشأ نتيجة حاجات سيكوسوسيولوجية (مثل الحاجة للانتماء، الصداقة، الدعم النفسي)، وتتجاوز الحدود الإدارية للأقسام. (McAuley et al., 2023,p 158)

• **جماعات المصلحة والضغط:** قد تتطور هذه العلاقات لتشكل "جماعات ضغط" تؤثر على اتخاذ القرار، أو تساهم في تسريع العمل عبر قنوات غير رسمية تتجاوز البيروقراطية (الهيتمي، 2011، ص104).

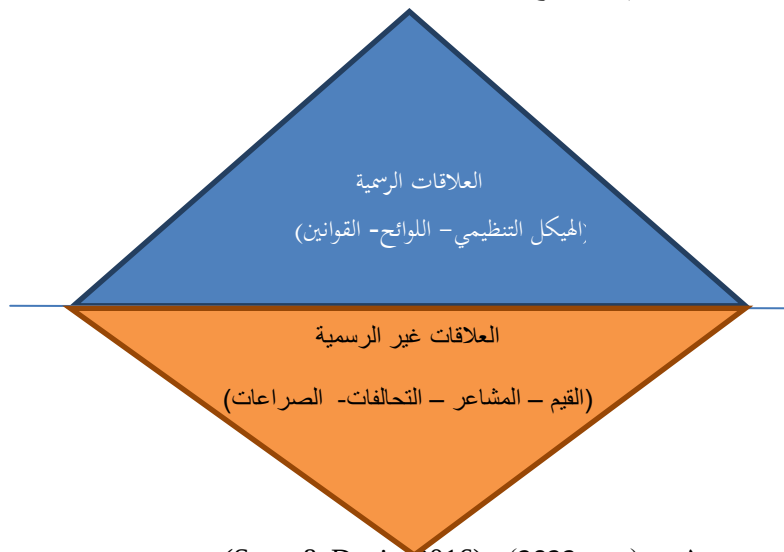
• **التحليل السوسيولوجي:** استناداً إلى تجارب "هوثورن" (إلتون مايو)، تلعب هذه العلاقات دوراً حاسماً في الروح المعنوية. فالعلاقات غير الرسمية قد تكون "وظيفية" (تسهل العمل) أو "لا وظيفية" (تنشر الإشاعات وتقاوم التغيير) (بوشو، 2022، ص78).

➤ **العلاقة الجدلية بين الجانب الرسمي وغير الرسمي:** تؤكد الدراسات السوسيولوجية الحديثة أن المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع إحداث "توليف" بين النوعين:

- **التكامل:** العلاقات غير الرسمية تملأ الفراغات التي تتركها اللوائح الجامدة (سد ثغرات النظام).
- **التعارض:** قد يحدث تصادم عندما تتعارض قيم الجماعة غير الرسمية (مثلاً: الاتفاق على خفض وتيرة الإنتاج) مع أهداف الإدارة الرسمية. (Edwards, 2020, p125)

ومن أجل توضيح التباينات الهيكلية والوظيفية بين هذين النوعين من العلاقات، واستجلاء طبيعة التداخل بين العقلانية التنظيمية والحيوية الاجتماعية داخل النسق، يلخص الجدول الآتي مقارنة سوسيولوجية شاملة لأبرز الفروق الجوهرية بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية:

الشكل رقم 2: نموذج الجبل الجليدي للعلاقات التنظيمية



المصدر: (بوشو، 2022) و. (Scott & Davis, 2016)

II-2-2- السلطة، النفوذ، واتخاذ القرار :

يمثل هذا العنصر جوهر السياسة التنظيمية داخل المؤسسة؛ فالمؤسسة ليست مجرد بناء تقني، بل هي نظام سياسي يتم فيه توزيع القوة وتوجيه السلوك عبر القرارات.

➤ **السلطة (Authority):** تُعرف سوسيولوجياً بأنها "القوة الشرعية" أو الحق المعترف به لإصدار الأوامر وتوقع الطاعة.

- **المنظور الفييري:** استناداً إلى ماكس فيبر، تعتمد المؤسسات الحديثة على "السلطة القانونية العقلانية"، حيث تنبع الطاعة من احترام القواعد والمنصب وليس الشخص (العجيلي، 2019، ص85).
- **الوظيفة النسقية:** تعمل السلطة كأداة للضبط الاجتماعي وضمان التنسيق بين الأجزاء المتباينة للنسق التنظيمي (Scott & Davis, 2016,p234).
- **النفوذ (Influence/Power):** يختلف النفوذ عن السلطة في كونه "قدرة فعلية" على التأثير في الآخرين دون استناد بالضرورة إلى منصب رسمي.
- **مصادر النفوذ:** قد ينبع النفوذ من الخبرة الفنية، أو الكاريزما الشخصية، أو القدرة على التحكم في المعلومات والموارد النادرة. (McAuley et al., 2023,p240).
- **النفوذ الموازي:** في كثير من الأحيان، يمتلك الموظفون القدامى أو الخبراء نفوذاً يفوق سلطة المديرين الجدد، مما يخلق ازدواجية في مراكز القوة داخل البيئة الداخلية (بوشو، 2022، ص94).
- **اتخاذ القرار (Decision Making):** هو العملية التي يتم من خلالها اختيار بديل من بين عدة بدائل لتحقيق هدف تنظيمي، وهي النقطة التي تلتقي فيها السلطة بالنفوذ.
- **العقلانية المحدودة:** يرى "هيربرت سايمون" أن اتخاذ القرار في المؤسسة لا يكون عقلانياً بشكل مطلق، بل هو "عقلانية محدودة" تتأثر بالضغوط الاجتماعية والمعلومات المتاحة (الهيبي، 2011، ص118).
- **البعد السوسيولوجي للقرار:** القرار ليس عملية ذهنية فردية للمدير، بل هو نتاج "تفاوض" وصراع بين جماعات المصالح داخل المؤسسة، حيث تحاول كل جماعة دفع القرار لصالح رؤيتها. (Morgan, 2016,p156)
- ولاستحلاء الفروق الجوهرية بين المفاهيم الثلاثة وكيفية تداخلها في توجيه الفعل التنظيمي، يقدم الجدول التالي مقارنة تحليلية توضح طبيعة كل متغير ومصدره وعلاقته بالبيئة الداخلية للمؤسسة:

جدول رقم 3: التحليل السوسيولوجي لمتغيرات السلطة والنفوذ والقرار داخل المؤسسة

المتغير	التعريف السوسيولوجي	مصدر القوة	الأثر التنظيمي
السلطة	القوة الشرعية والمقننة	المنصب الهيكلي والقانون	ضمان الامتثال الرسمي والتراتبية
النفوذ	القدرة الفعلية على التأثير	الخبرة، الكاريزما، المعلومات	خلق قوى موازية وتوجيه غير رسمي
اتخاذ القرار	ممارسة القوة لاختيار البدائل	التفاعل بين السلطة والنفوذ	رسم مسارات العمل وتوزيع الموارد

المصدر: (Simon, 1997) و(بوشو، 2022) و(Scott & Davis, 2016)

يوضح الجدول أن العلاقة بين السلطة والنفوذ هي علاقة "تكامل وتصادم" في آن واحد؛ فبينما تمنح السلطة الحق في القرار، يمنح النفوذ القدرة على تمريره أو عرقله. ويشير التحليل الميداني في المؤسسات المعاصرة إلى أن عملية اتخاذ القرار لم تعد حكراً على القمة الهرمية، بل أصبحت تخضع لعمليات "مساومة" مع مراكز النفوذ الفني والعمالي، هذا التداخل يفرض على المؤسسة تبني نماذج قرار مرنة تراعي "المناخ الاجتماعي" لضمان قابلية تنفيذ القرارات وتحويلها من مجرد أوامر ورقية إلى ممارسات ميدانية ناجحة.

II-2-3- الصراع والتعاون داخل البيئة الداخلية :

يُعد الصراع والتعاون الوجهين المتقابلين للديناميكية الاجتماعية داخل المؤسسة؛ فهما يمثلان كيفية إدارة التفاعلات بين الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف أو التصادم حولها. في السوسيولوجيا التنظيمية، لا يُنظر للصراع كخلل دائم، كما لا يُنظر للتعاون كحالة مثالية مجردة، بل هما "عمليتان اجتماعيتان" متداخلتان.

➤ **التعاون التنظيمي (Organizational Cooperation):** يُمثل التعاون الحالة التي تتضافر فيها جهود الفاعلين لتحقيق غايات مشتركة لا يمكن إنجازها بشكل فردي.

• **الأساس الوظيفي:** يرى الموظفون أن التعاون هو "الوضع الطبيعي" للنسق، ويقوم على أساس تقسيم العمل والتكامل الوظيفي. (Parsons, 1951,p204)

• **دوافع التعاون:** ينبع التعاون من وجود أهداف عليا مشتركة، ومن "الثقة التنظيمية" التي تبنى عبر العلاقات غير الرسمية والتفاعل المستمر. (McAuley et al., 2023,p182)

• **الأثر التنظيمي:** يؤدي التعاون الفعال إلى خفض تكاليف الرقابة وزيادة التماسك الداخلي، مما يجعل البيئة الداخلية بيئة "محفزة". (حمداوي، 2017، ص52).

➤ **الصراع التنظيمي (Organizational Conflict):** يُعرف الصراع بأنه حالة من التوتر تظهر عندما يشعر طرف ما بأن طرفاً آخر يعيق تحقيق أهدافه أو يهدد مصالحه.

• **مصادر الصراع:** تتعدد الأسباب بين "صراع الموارد" (التنافس على الميزانية)، و"صراع الأدوار" (تداخل الصلاحيات)، و"صراع الأهداف" بين الإدارات المختلفة. (Edwards, 2020,p138)

• **الرؤية السوسيولوجية الحديثة:** لم يعد الصراع يُصنف كظاهرة سلبية (Dysfunctional) فحسب، بل يُنظر إليه كظاهرة "وظيفية" (Functional Conflict) "إذا أدى إلى كشف الأخطاء، وتحفيز الإبداع، ودفع المؤسسة نحو التغيير الضروري". (بوشو، 2022، ص64).

➤ **الجدلية بين الصراع والتعاون (Integration of Conflict and Cooperation):** تؤكد دراسات سوسيولوجيا التنظيم أن المؤسسة تعيش حالة من "التوازن القلق" بين العمليتين.

• **التعاون القسري مقابل الطوعي:** قد يتعاون الأفراد "رسمياً" بسبب اللوائح، لكنهم يتصارعون "رمزياً" في الخفاء.

• **المفاوضة:** تعتبر المفاوضة هي الآلية السوسيولوجية التي تحول الصراع إلى تعاون (أو تسوية)، حيث يتم الوصول إلى "نظام متفاوض عليه" يحقق قدراً من الرضا لجميع الأطراف. (Strauss, 2017,p112)

وبغية رصد التباينات البنيوية والآثار المترتبة على كل من الصراع والتعاون كمتغيرات حاكمة للسلوك التنظيمي، يستعرض الجدول الآتي مقارنة تحليلية توضح طبيعة كل منهما ودوره في تشكيل البيئة الداخلية:

جدول رقم 4: التحليل السوسيولوجي لتغيري الصراع والتعاون داخل النسق المؤسسي

وجه المقارنة	التعاون (Cooperation)	الصراع (Conflict)
الافتراض الأساسي	التكامل والانسجام لتحقيق الأهداف	التنافس وتصادم المصالح والقيم
الحرك الرئيسي	القيم المشتركة والمصلحة العامة	الندرة في الموارد وتعارض الأدوار
النتيجة الإيجابية	الاستقرار والروح المعنوية العالية	التغيير والتطوير وكسر الجمود

النتيجة السلبية	الجمود الفكري (Groupthink)	استنزاف الموارد وتفكك النسق
-----------------	----------------------------	-----------------------------

المصدر: (Edwards, 2020) و(بوشو، 2022) و.(McAuley et al., 2023)

بين الجدول أن المؤسسة لا يمكن أن تخلو من الصراع، كما لا يمكن أن تستمر دون تعاون. فالإشكالية السوسيولوجية ليست في وجود الصراع بحد ذاته، بل في كيفية إدارته. ويشير التحليل الميداني في المؤسسات المحلية إلى أن غياب الصراع الظاهري قد يكون علامة على "الحمول التنظيمي" أو القمع الإداري، بينما يشير الصراع المحتدم إلى غياب العدالة في توزيع الموارد، لذا تكمن مهارة النسق الإداري في الحفاظ على "مستوى أمثل" من الصراع الذي يحفز المنافسة، مع توفير أطر تعاونية تضمن عدم انزلاق النسق نحو الفوضى أو التفكك.

II-3- أثر المتغيرات الداخلية على الفاعلين التنظيميين :

II-3-1- التنشئة التنظيمية :

تعرف التنشئة التنظيمية سوسيولوجياً بأنها العملية الديناميكية التي يكتسب من خلالها الفرد المعارف، والمهارات، والاتجاهات، والقيم اللازمة للقيام بدوره داخل المؤسسة بفاعلية. هي عملية "إدماج" تهدف إلى خلق توافق بين أهداف الفرد وأهداف النسق الاجتماعي للمؤسسة. وتتجاوز التنشئة مجرد التدريب التقني لتشمل ثلاثة أبعاد أساسية:

- **البعد المعياري: (Normative Dimension)** تعلم القواعد واللوائح الرسمية، والأهم من ذلك، استيعاب المعايير غير المكتوبة (الأعراف) التي تحكم السلوك اليومي (بلومر، 2011، ص 134).
- **البعد الرمزي: (Symbolic Dimension)** فهم لغة المؤسسة، ورموز القوة فيها، والطقوس التنظيمية التي تعزز الانتماء. (Blasco, 2016, p 88)

- **البعد المهني: (Professional Dimension)** إتقان الأدوار الوظيفية والتوقعات المرتبطة بكل مركز اجتماعي داخل الهيكل. (Scott & Davis, 2016, p195)

كما تمر التنشئة التنظيمية بعدة مراحل تؤثر بشكل مباشر على شخصية الفاعل التنظيمي:

- **التنشئة الاستباقية:** الصور الذهنية التي يحملها الفرد عن المؤسسة قبل دخولها.
- **مرحلة المواجهة (الصدمة التنظيمية):** عندما يصطدم الفاعل بالواقع الفعلي للعلاقات والسلطة، وهنا تبدأ عملية التعديل السلوكي. (McAuley et al., 2023, p202)
- **مرحلة التحول والاستقرار:** حيث يتبنى الفاعل "الهوية التنظيمية" ويصبح جزءاً من النسق غير الرسمي، مما يؤدي إلى خفض مستويات القلق وزيادة الرضا عن العمل (بوشو، 2022، ص 114).

وعليه من منظور وظيفي، تعتبر التنشئة وسيلة لضمان "الامتثال الطوعي"؛ فبدلاً من لجوء المؤسسة للعقاب، تقوم التنشئة بجعل الفرد يراقب نفسه بناءً على القيم التي تشرّبها. أما من منظور صراعي، فقد تُستخدم كأداة "لقولبة" الأفراد وإضعاف روح النقد لديهم لصالح السلطة القائمة. (Edwards, 2020, p148)

الشكل رقم 3: مراحل التنشئة التنظيمية



المصدر : (McAuley et al., 2023,p202)

II-3-2-الانتماء والرضا الوظيفي :

يمثل الانتماء والرضا الوظيفي الحالة الوجدانية والارتباطية التي تجمع الفاعل التنظيمي بمؤسسته، وهما نتاج للتفاعل بين توقعات الفرد والمكتسبات التي يوفرها النسق الداخلي.

➤ **الانتماء التنظيمي (Organizational Belonging/Commitment):** هو درجة تماشي الفرد مع أهداف المؤسسة ورغبته الجادة في الاستمرار في عضويتها. ويقسمه السوسيولوجيون إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- **الانتماء العاطفي:** وهو الارتباط الوجداني القوي؛ حيث يعمل الفرد لأنه "يريد" ذلك.
- **الانتماء الاستمراري:** الارتباط القائم على حساب التكاليف والفوائد؛ حيث يعمل الفرد لأنه "مضطّر" لذلك خوفاً من خسارة الامتيازات.

- **الانتماء المعياري:** الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة؛ حيث يعمل الفرد لأنه يشعر أن ذلك "واجبه" (بوشو، 2022، ص115)؛ (قنديلجي، 2020، ص156).

➤ **الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) :** هو المحصلة النهائية لمشاعر الفرد تجاه عمله، وهو متغير يتأثر بالبيئة المادية والاجتماعية.

- **المحددات السوسيولوجية:** لا يتوقف الرضا على الأمر فقط، بل يمتد ليشمل "العدالة التنظيمية"، و"جودة العلاقات غير الرسمية"، ومدى "تقدير الذات" داخل الجماعة. (McAuley et al., 2023,p215)
- **الأثر على الأداء:** تؤكد الدراسات أن الرضا العالي يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، ويزيد من "سلوك المواطنة التنظيمية" (القيام بأعمال تطوعية لصالح المؤسسة) (حمداوي، 2017، ص82).

➤ **العلاقة التبادلية بين الانتماء والرضا:** يرى المنظور التفاعلي أن الرضا هو "مقدمة" للانتماء؛ فالفرد الذي يجد إشباعاً لحاجاته المادية والنفسية (رضا) يتولد لديه شعور بالارتباط والولاء (انتماء). وعندما يجتمعان، يتحول الفاعل التنظيمي إلى "حارس للقيم التنظيمية" يدافع عن استقرار النسق. (Scott & Davis, 2016,p222)

ولإبراز الفروق والروابط بين الانتماء والرضا كمخرجات نفس-اجتماعية للبيئة الداخلية، يستعرض الجدول التالي مقارنة تحليلية لمكونات كل منهما وأثرهما على سلوك الفاعلين:

جدول رقم 5: التحليل السوسولوجي لمتغيري الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي

وجه المقارنة	الرضا الوظيفي	الانتماء التنظيمي
طبيعة المتغير	استجابة عاطفية لظروف العمل الحالية	ارتباط استراتيجي طويل الأمد بالمؤسسة
المحرك الأساسي	الأجر، الخوافز، ظروف البيئة المادية	القيم المشتركة، الهوية، الثقة التنظيمية
المدة الزمنية	قد يتغير بسرعة بتغير الظروف اليومية	يتسم بالثبات والاستمرارية النسبية
الأثر السلوكي	زيادة الإنتاجية وتحسن الحالة المزاجية	التضحية لأجل المؤسسة ومنع تسرب الكفاءات

المصدر: (قديلي، 2020) و(بوشو، 2022) و.(McAuley et al., 2023)

يوضح الجدول أن الرضا والانتماء يمثلان "رأس المال الاجتماعي" للمؤسسة. ويشير التحليل الميداني في الدراسات المحلية إلى أن المؤسسات التي تكتفي بتحقيق "الرضا المادي" (الأجر) دون "الانتماء العاطفي" تعاني من هشاشة في الولاء عند حدوث الأزمات. لذا، فإن تحقيق التوازن بين الإشباع المادي (الرضا) وبين الدمج القيمي والثقافي (الانتماء) هو الكفيل بخلق بيئة داخلية مستقرة قادرة على التكيف مع التحديات الخارجية، حيث يصبح الفاعل التنظيمي هو خط الدفاع الأول عن أهداف النسق.

II-3-3- التكيف الاجتماعي داخل المؤسسة :

يُعرف التكيف الاجتماعي سوسولوجياً بأنه العملية التي يعدل من خلالها الفاعل التنظيمي سلوكه واتجاهاته ليستجيب بمرونة للمتغيرات والمواقف الجديدة في بيئة العمل، وهو ما يضمن استمرارية فاعليته دون وقوعه في الصراع النفسي أو المهني. ولا يقتصر التكيف على قبول الأوامر، بل يمتد ليشمل أبعاداً أعمق:

- **التكيف البنوي**: وهو قبول القواعد الرسمية والتراتبية السلطوية والعمل ضمن حدودها (Scott & Davis, 2016,p245).

- **التكيف العلائقي**: القدرة على بناء شبكة من العلاقات الإيجابية مع الزملاء والرؤساء ضمن النسق غير الرسمي، مما يقلل من حدة التوتر الاجتماعي (بوشو، 2022، ص120).

- **التكيف الثقافي**: استدماج القيم والرموز التنظيمية بحيث تصبح جزءاً من الموجهات السلوكية للفرد داخل المؤسسة (McAuley et al., 2023,p228).

ويتبع الفاعلون استراتيجيات مختلفة للتكيف مع المتغيرات الداخلية، حسب ما يراه روبرت ميرتون في تحليله للبنى الاجتماعية:

- **الامتثال (Conformity)**: وهو التكيف التام مع الأهداف والوسائل، ويمثل الحالة المثالية للنسق.
- **الابتكار (Innovation)**: التكيف مع الأهداف ولكن بطرق غير تقليدية (تجاوز البيروقراطية لتحقيق الإنجاز).
- **الطقوسية (Ritualism)**: التكيف مع الوسائل والقوانين حرفياً مع فقدان الإيمان بالأهداف الكبرى (Merton, 1968,p194); (العجيلي، 2019، ص160).

كما يتأثر تكيف الفاعل بعدة متغيرات داخلية أهمها: "وضوح الدور الوظيفي"، "عدالة التوزيع"، و"المناخ الاجتماعي السائد". فالتكيف الناجح يؤدي إلى خفض مستويات "القلق التنظيمي" وزيادة الكفاءة الذاتية للفاعل (قنديلجي، 2020، ص162).

ولاستعراض مستويات التكيف الاجتماعي وكيفية انعكاسها على شخصية الفاعل وأدائه الوظيفي، يقدم الجدول التالي مقارنة تحليلية لمظاهر التكيف ومؤشراته السوسولوجية:

جدول رقم 6: مؤشرات ومظاهر التكيف الاجتماعي للفاعل داخل البيئة الداخلية

مستوى التكيف	مظاهر السلوك المرتبطة به	المؤشر السوسولوجي للنجاح
التكيف المهني	إتقان المهام والالتزام بالوقت	الكفاءة الانتاجية وانخفاض الأخطاء
التكيف الجماعي	الانسجام مع فريق العمل والزملاء	قوة الروابط غير الرسمية (التماسك)
التكيف النفسي	الشعور بالرضا والراحة في البيئة	انخفاض الاغتراب والاحتراق الوظيفي
التكيف القيمي	الدفاع عن سمعة المؤسسة وقيمها	تحول الولاء من مادي إلى معنوي

المصدر: (Scott & Davis, 2016) و(العجيلي، 2019).

يُظهر الجدول أن التكيف الاجتماعي هو "عملية تفاوضية" مستمرة بين الفرد والمنظمة. ويشير التحليل السوسولوجي إلى أن "سوء التكيف" لا يعود دائماً لخلل في الفرد، بل قد يكون نتيجة لجمود النسق الداخلي أو تناقض لوائحه. فالتكيف الناجح هو الذي يسمح للفاعل بالحفاظ على "استقلاليته النسبية" مع ضمان "اندماجه الوظيفي"، وهو التوازن الذي يحمي المؤسسة من الركود ويحمي الفرد من الذوبان الكلي وتلاشي شخصيته في البيروقراطية.

III- تكامل الإطار المفاهيمي والتحليل السوسولوجي

إنّ فهم المؤسسة يتطلب تجاوز الرؤية السطحية للهياكل الإدارية؛ لذا تسعى هذه الدراسة إلى بناء جسر معرفي يربط بين ضبط المصطلحات في إطارها المفاهيمي، وبين استنطاق ديناميكياتها كنسق اجتماعي عبر التحليل السوسولوجي، للوصول إلى رؤية شمولية تُفسر جوهر التفاعل بين الإنسان والتنظيم.

III-1- التفاعل بين المتغيرات التنظيمية والاجتماعية

المؤسسة ليست مجرد هياكل جامدة، بل هي مسرحٌ حيّ تتشابك فيه المتغيرات التنظيمية مع التفاعلات الاجتماعية، لتصنع في النهاية جوهر الأداء البشري واستقرار المنظمة.

III-1-1- العلاقة بين البنية التنظيمية والسلوك الاجتماعي

تُعد العلاقة بين البنية التنظيمية (Organizational Structure) والسلوك الاجتماعي (Social Behavior) علاقة "تأثير وتبادل"؛ فالبنية تضع الحدود والفرص، والسلوك الاجتماعي يعيد صياغة هذه البنية أو تفعيلها.

وتعمل البنية التنظيمية (الرسمية) كإطار يحدد التوقعات السلوكية للأفراد من خلال:

- **تحديد الأدوار:** الهيكل يفرض على الفاعل نمطاً سلوكياً معيناً مرتبطاً بمركزه الوظيفي، مما يقلل من العشوائية الاجتماعية. (Scott & Davis, 2016, p. 154)

- **تمييط التفاعل:** تحدد التراتبية الإدارية "من يتحدث مع من"، مما يرسم خريطة التفاعلات الاجتماعية ويخلق مسافات اجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين (بوشو، 2022، ص 88)

- **الرقابة والضبط:** تعمل البنية كأداة ضاغطة توحد السلوك الاجتماعي نحو أهداف النسق عبر نظام الجزاءات (McAuley et al., 2023, p. 210).
- وقد لا يستسلم الفاعلون للبنية بشكل سلمي، بل يتفاعلون معها عبر ثلاثة أنماط سلوكية:
- **الامتثال البنوي:** حيث يتطابق السلوك الاجتماعي مع متطلبات الهيكل، وهو ما يحقق الاستقرار الظاهري للنسق (فنديلجي، 2020، ص 112).
- **السلوك الالتفافي (غير الرسمي):** عندما تكون البنية جامدة، يخلق الفاعلون "بنى اجتماعية موازية" لتسهيل العمل، وهو ما يُعرف بسوسيولوجيا بـ "العمل حول القواعد" (Silverman, 2021, p. 95).
- **المقاومة السلوكية:** قد تؤدي البنية الصارمة إلى سلوكيات اجتماعية سلبية مثل الإضراب الصامت أو الاغتراب، كرد فعل على ضغوط الهيكل (Edwards, 2020, p. 143).
- وعليه فاستناداً إلى "نظرية الهيكل" لـ (أنتوني جيدنز)، فإن البنية والسلوك ليسا منفصلين؛ فالسلوك الاجتماعي اليومي للموظفين هو الذي يعيد إنتاج البنية التنظيمية ويمنحها استمراريتها. وبالمقابل، فإن هذه البنية هي التي تمنح السلوك معناه الاجتماعي داخل المؤسسة (حمداوي، 2017، ص 54).
- ولإبراز طبيعة التشابك بين المكونات المادية للبنية والمخرجات السلوكية للفاعلين، يستعرض الجدول التالي ميكانيزمات التأثير المتبادل بين المتغيرات البنوية والاجتماعية:

جدول رقم 7: آليات التفاعل بين المتغير التنظيمي (البنية) والمتغير الاجتماعي (السلوك)

المتغير البنوي (التنظيمي)	المتغير الاجتماعي (السلوكي)	طبيعة العلاقة والنتيجة
التخصص الوظيفي	الانعزال أو التعاون المهني	تحديد نطاق التفاعل الاجتماعي للفرد
المركزية في القرار	التبعية أو السلوك الانسحابي	تركيز القوة الاجتماعية في يد القمة
الرسمية (اللوائح)	الامتثال أو التمرد الرمزي	قبولية السلوك وفق معايير النسق
تعدد المستويات الهرمية	المسافة الاجتماعية والطبقية	تشكل جماعات مكانة اجتماعية متباينة

المصدر: (Edwards, 2020, p. 145) (Scott & Davis, 2016, p. 160)

يكشف الجدول أن السلوك الاجتماعي داخل المؤسسة ليس "حرراً" بشكل مطلق، بل هو سلوك "موجه بنوياً". ومع ذلك، تشير الدراسات السوسيولوجية الحديثة إلى أن البنية التنظيمية مهما بلغت قوتها لا يمكنها إلغاء الفعل الإنساني؛ فالأفراد يمتلكون دائماً "هوامش حرية" تتيح لهم إعادة تفسير القواعد. لذا، فإن التكامل الحقيقي في الإطار المفاهيمي يتطلب النظر للمؤسسة كعملية بناء مستمر، حيث تشكل البنية السلوك، ويقوم السلوك بدوره بتعديل البنية لتتناسب مع الواقع الاجتماعي المتغير.

III-1-2- تأثير الثقافة التنظيمية في أنماط التفاعل :

تُعتبر الثقافة التنظيمية " (Organizational Culture) النسيج المعنوي" الذي يربط أجزاء المؤسسة، وهي تمثل المتغير الوسيط الذي يحول الأوامر الرسمية إلى ممارسات اجتماعية ذات معنى. وتعمل الثقافة التنظيمية على توجيه أنماط التفاعل بين الفاعلين من خلال ثلاث آليات أساسية:

- **اللغة والرموز المشتركة:** توفر الثقافة لغة فنية ورمزية موحدة تسهل عملية التفاهم السريع بين الأعضاء وتخلق "شفرة" تواصل تميزهم عن الغرباء عن المؤسسة (بوشو، 2022، ص 102).
- **تحديد المسافات الاجتماعية:** تحدد الثقافة (وليس فقط القانون) مدى القرب أو البعد بين المستويات الهرمية؛ ففي الثقافات "الديمقراطية" يكون التفاعل أفقياً ومرناً، بينما في الثقافات "الأبوية" يغلب التفاعل العمودي الحذر (McAuley et al., 2023, p. 285).
- **الطقوس التنظيمية:** تعمل الاجتماعات، حفلات التكريم، وحتى فترات الراحة كطقوس تفاعلية تعيد إنتاج القيم الثقافية وتعمق الروابط غير الرسمية (حمداوي، 2017، ص 68).
- كما تنتج الثقافة التنظيمية أنماطاً مختلفة من التفاعل الاجتماعي بناءً على قيمها السائدة:
- **نمط التفاعل التعاوني:** يسود في المؤسسات التي تعطي من قيمة "الفريق" والشفافية، حيث يتسم التفاعل بالدعم المتبادل وتدفق المعلومات بحرية (قنديلجي، 2020، ص 145).
- **نمط التفاعل الصراعي/التنافسي:** يظهر في الثقافات التي تركز على "الإنجاز الفردي" والمكافآت التنافسية، مما يحول التفاعل إلى صراع على الموارد والنفوذ. (Edwards, 2020, p. 162).
- **نمط التفاعل الانعزالي:** يحدث في الثقافات البيروقراطية الجامدة، حيث يكتفي الفاعلون بالتفاعل في حدود "الدور الرسمي" فقط، مما يؤدي إلى جزر معزولة داخل النسق. (Scott & Davis, 2016, p. 188).
- وعليه يؤكد التحليل السوسيولوجي أن المؤسسة ليست كتلة ثقافية واحدة، بل تضم "ثقافات فرعية" (Sub-cultures)؛ فثقافة المهندسين تختلف عن ثقافة الإداريين. هذا التباين يخلق "تفاعلات بين ثقافته" داخل المؤسسة، قد تؤدي أحياناً إلى سوء فهم أو صراع حول تعريف الأولويات. (Morgan, 2016, p. 134).
- III-2- نحو مقارنة شمولية لفهم البيئة الداخلية :**
- يهدف هذا العنصر إلى تبيان لماذا لم تعد المقاربات الإدارية الكلاسيكية (مثل المدرسة العلمية أو البيروقراطية) كافية لفهم تعقيدات المؤسسة الحديثة، ممهداً الطريق للمقاربة الشمولية. (Socio-technical approach).
- III-2-1- حدود المقاربات الإدارية التقليدية :**
- ركزت المقاربات الإدارية التقليدية (أعمال تايلور، فايول، وفيبر) على المؤسسة باعتبارها "آلة" أو "بناءً هندسياً" مغلقاً، وهو ما أدى إلى ظهور عدة فجوات تحليلية عند اصطدام هذه النظريات بالواقع الاجتماعي المعقد.
- حيث تبنت المقاربات التقليدية رؤية "الإنسان الاقتصادي" الذي يحركه الأجر فقط، وأهملت أن الفاعل التنظيمي هو كائن اجتماعي تحركه العواطف، الانتماءات، والهوية. (Scott & Davis, 2016, p. 45).
- **الحد السوسيولوجي:** فشلت هذه النظريات في تفسير لماذا يقاوم العمال القرارات الرشيدة اقتصادياً، وذلك لأنها تجاهلت "المنطق العاطفي" للجماعات غير الرسمية .
- كما اعتمدت المقاربات الكلاسيكية (خاصة البيروقراطية الفيبيرية) على "قدسية اللوائح" وتنميط العمل، مما خلق مؤسسات صلبة غير قابلة للتكيف.
- **الحد التنظيمي:** أدى التركيز على القواعد إلى ظاهرة "الجمود البيروقراطي"، حيث أصبح الالتزام بالوسيلة أهم من تحقيق الهدف، مما عطل الإبداع والتفاعل المرن داخل البيئة الداخلية (الهيبي، 2011، ص 76).

وقد تعاملت الإدارة التقليدية مع الصراع كـ "مرض" أو "انحراف" يجب استئصاله عبر التراتبية والرقابة الصارمة.

- **الحد التحليلي:** لم تدرك هذه المقاربات أن الصراع هو متغير بنيوي طبيعي، وأن محاولة قمعه تؤدي فقط إلى تحويله من صراع معلن إلى "مقاومة مستترة" تخرب النسق من الداخل. (Edwards, 2020, p. 178)

ولإبراز نقاط الضعف البنيوية التي واجهت الفكر الإداري الكلاسيكي ومهدت لظهور المقاربات الشمولية، يلخص الجدول التالي أهم القيود النظرية والعملية للمقاربات التقليدية:

جدول رقم 8: حدود المقاربات الإدارية التقليدية في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

مجال النقد	الرؤية التقليدية (الكلاسيكية)	النتيجة السوسيولوجية (الحدود)
طبيعة الفاعل	كائن ميكانيكي (الآلة البشرية)	الاغتراب، انخفاض الولاء، غياب المبادرة
هيكل السلطة	هرمي صارم (من الأعلى للأسفل)	بطء التواصل، وانقطاع التغذية الراجعة
البيئة الداخلية	نسق مغلق ومعزول	العجز عن التكيف مع المتغيرات الخارجية
محرك السلوك	الخوافز المادية فقط	إغفال دور القيم والثقافة والرضا النفسي

المصدر: (Scott & Davis, 2016, p. 50) و (McAuley et al., 2023, p. 85)

يكشف الجدول أن المقاربات التقليدية، رغم نجاحها في زيادة الإنتاج الكمي في مراحل معينة، إلا أنها فشلت في فهم "ديناميكية التفاعل" داخل المؤسسة. ويشير التحليل السوسيولوجي المعاصر إلى أن هذه المقاربات خلقت ما يسمى بـ "المؤسسة الصماء" التي لا تسمع إلا صوت الإدارة. إن هذه المحدودية هي التي دفعت الباحثين نحو تبني المقاربة الشمولية التي تنظر للمؤسسة كـ "نسق سوسيو-تقني" متكامل، حيث لا يمكن تطوير الجانب التقني بمعزل عن الجانب الإنساني والاجتماعي للفاعلين.

III-2-1- إسهام التحليل السوسيولوجي في تطوير الأداء المؤسسي :

لم يعد الأداء المؤسسي يُقاس بالمؤشرات المالية والتقنية فقط، بل أصبح "الأداء الاجتماعي" (Social Performance) معياراً أساسياً للاستدامة. يتدخل التحليل السوسيولوجي لتطوير هذا الأداء عبر عدة مستويات:

➤ **تشخيص "المناطق الرمادية" في التنظيم:** يساعد التحليل السوسيولوجي القادة على فهم الفجوة بين ما هو "رسمي" وما هو "فعلي". ومن خلال دراسة العلاقات غير الرسمية، يكشف السوسيولوجي عن مراكز النفوذ الحقيقية التي قد تعطل أو تسهل الأداء. هذا الفهم يسمح للإدارة بتصميم سياسات تتوافق مع ثقافة الجماعة، مما يقلل من المقاومة ويحقق "انسيابية الأداء" (بوشو، 2022، ص 142).

➤ **إدارة التنوع وتحويل الصراع إلى طاقة إبداعية:** بدلاً من قمع الصراعات، يوفر التحليل السوسيولوجي أدوات لإدارتها وظيفياً. كما يحلل السوسيولوجي جذور الصراع (سواء كان صراع أجيال، أو صراع تخصصات، أو صراع مصالح). تطوير الأداء هنا يتم عبر تحويل هذا الصراع إلى "نقاش تنظيمي" يؤدي إلى ابتكار حلول جديدة وتطوير طرق العمل، وهو ما يُعرف بـ "الأداء النوعي". (McAuley et al., 2023, p. 312).

➤ **هندسة "الهوية والمواطنة التنظيمية":** يساهم التحليل السوسيولوجي في بناء نظام قيم يجعل الموظف يشعر بأنه "فاعل" وليس مجرد "أداة". من خلال آليات التنشئة والرمزية، يعمل السوسيولوجي على تعزيز "سلوك المواطنة"

التنظيمية"، حيث يؤدي الموظف مهامه بإتقان نابع من الانتماء لا من الرقابة الخارجية. هذا التحول يقلل من تكاليف الإشراف ويزيد من جودة المخرجات (حمداوي، 2017، ص 110).

➤ **أسس التقنية (المقاربة السوسيو-تقنية):** عند إدخال تكنولوجيا جديدة (مثل الرقمنة أو الذكاء الاصطناعي)، يتدخل التحليل السوسيولوجي لضمان قبولها اجتماعيًا. حيث يدرس الأثر الاجتماعي للتغيير التقني على بنية العلاقات، ويقترح نماذج لدمج التقنية دون تدمير الروابط الاجتماعية للعمال، مما يضمن استمرارية الأداء دون هزات تنظيمية عنيفة. (Silverman, 2021, p. 140)

ولتلخيص المجالات الحيوية التي يتدخل فيها التحليل السوسيولوجي لرفع كفاءة المؤسسة، يستعرض الجدول التالي العلاقة بين الأداة السوسيولوجية والعائد على الأداء المؤسسي.

جدول رقم 9: مساهمة أدوات التحليل السوسيولوجي في رفع كفاءة الأداء المؤسسي

الأداة السوسيولوجية	مجال التطبيق	العائد على الأداء المؤسسي
تحليل الشبكات الاجتماعية	دراسة الروابط غير الرسمية	تسريع تدفق المعلومات وحل المشكلات المعقدة
سوسيولوجيا التغيير	إدارة التحولات التنظيمية	تقليل المقاومة وضمان انخراط الفاعلين
التحليل الثقافي	بناء الهوية التنظيمية	رفع الروح المعنوية وتحقيق الرقابة الذاتية
سوسيولوجيا العمل	تصميم الوظائف والأدوار	تحقيق التوازن بين الإشباع النفسي والإنتاجية

المصدر: (Scott & Davis, 2016, p. 285) و (McAuley et al., 2023, p. 315)

يستنتج من الجدول أن إسهام التحليل السوسيولوجي يكمن في قدرته على جعل المؤسسة "نسقا ذكيا" يدرك أهمية الإنسان كمتغير مستقل. ويشير التحليل الميداني إلى أن المؤسسات التي تدمج السوسيولوجيين في فرق التخطيط الاستراتيجي تحقق معدلات استقرار وظيفي أعلى بنسبة كبيرة. إن تطوير الأداء المؤسسي من منظور سوسيولوجي لا يعني فقط زيادة الأرباح، بل يعني بناء "بيئة عمل صحية" قادرة على توليد الإبداع بشكل مستدام من خلال التوفيق بين عقلانية الهياكل وحيوية التفاعلات البشرية.

خاتمة :

سعى هذا البحث إلى دراسة متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال الجمع بين الإطار المفاهيمي والتحليل السوسيولوجي، انطلاقاً من اعتبار المؤسسة نسقا اجتماعياً معقداً تحكمه مجموعة من العلاقات والبنى والقيم المتداخلة. من خلال تحديد مفهوم المؤسسة والتمييز بين بيئتها الداخلية والخارجية، مع تحليل أبرز متغيراتها المتمثلة في الهيكل التنظيمي، القيادة، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، ونظم الاتصال والمناخ التنظيمي، كما تم التركيز على البعد السوسيولوجي للمؤسسة، باعتبارها فضاءاً اجتماعياً تتفاعل داخله الأنساق والعلاقات، حيث تم تحليل المؤسسة من منطلقات نظرية متعددة كالنظرية الوظيفية، الصراعية، والتفاعلية الرمزية، مما أتاح فهماً أعمق لديناميكيات العلاقات الاجتماعية، ومظاهر السلطة والصراع والتعاون داخل البيئة الداخلية. كما أبرز البحث أثر هذه المتغيرات على الفاعلين التنظيميين من حيث التنشئة التنظيمية، والانتماء، والرضا الوظيفي، والتكيف الاجتماعي.

وعليه، يتضح أن البيئة الداخلية ليست مجرد إطار تنظيمي جامد، بل هي منظومة اجتماعية ديناميكية تؤثر وتتأثر بسلوك الأفراد والجماعات، وأن نجاح المؤسسة في تحقيق الفعالية التنظيمية مرهون بمدى قدرتها على إدارة هذه المتغيرات بشكل متكامل ومتوازن.

النتائج المتوصل إليها: توصل البحث إلى جملة من النتائج، من أبرزها:

1. تُعد البيئة الداخلية للمؤسسة عاملاً حاسماً في تحديد مستوى الفعالية التنظيمية والأداء المؤسسي.
2. يؤثر الهيكل التنظيمي بشكل مباشر في وضوح الأدوار وتوزيع المسؤوليات ومستوى التنسيق داخل المؤسسة.
3. تلعب القيادة وأنماطها دوراً محورياً في توجيه سلوك الأفراد وبناء الثقة وتعزيز الانتماء التنظيمي.
4. تشكل الثقافة التنظيمية والقيم السائدة مرجعية أساسية للسلوك التنظيمي والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.
5. تمثل الموارد البشرية الفاعل الرئيسي في تفعيل متغيرات البيئة الداخلية وتحقيق الأهداف التنظيمية.
6. تسهم نظم الاتصال الفعالة والمناخ التنظيمي الإيجابي في الحد من الصراعات وتعزيز التعاون داخل المؤسسة.
7. يكشف التحليل السوسيولوجي أن العلاقات غير الرسمية والسلطة والصراع عناصر حاضرة بقوة داخل البيئة الداخلية، ولها تأثير مباشر على الفاعلين التنظيميين.

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يوصي البحث بما يلي:

1. ضرورة تبني مقاربة شمولية في إدارة البيئة الداخلية، تقوم على التكامل بين الهيكل، القيادة، الثقافة، والموارد البشرية.
2. العمل على تطوير أنماط قيادية تشاركية تعزز الحوار، الثقة، والانخراط الإيجابي للموظفين.
3. تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية القائمة على القيم المشتركة، العدالة، والانتماء المؤسسي.
4. تحسين نظم الاتصال الداخلي بما يضمن الشفافية وسرعة تداول المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.
5. الاهتمام بالتنشئة التنظيمية للموظفين الجدد لتسهيل اندماجهم الاجتماعي والمهني داخل المؤسسة.
6. الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال برامج التكوين والتأهيل المستمر، بما يعزز قدراتهم المهنية ويساعد على تحسين تفاعلهم الاجتماعي داخل المؤسسة.
7. إيلاء أهمية خاصة لعمليات التنشئة التنظيمية، باعتبارها آلية أساسية لدمج الأفراد الجدد في النسق التنظيمي وترسيخ قيم المؤسسة ومعاييرها.
8. توظيف التحليل السوسيولوجي في تشخيص المشكلات التنظيمية، ولا سيما ما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والصراعات الداخلية، بما يسمح بوضع استراتيجيات تدخل أكثر واقعية وفعالية.
9. تشجيع الباحثين على إجراء دراسات ميدانية معمقة حول متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسات، خاصة في السياقات المحلية، قصد إثراء المعرفة العلمية وربطها بالواقع التنظيمي.

قائمة المراجع والاحالات:

المراجع باللغة العربية

1. أبو قحف، عبد السلام. (2002). *إدارة الإستراتيجية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. بلومر، هيربرت. (2011). *التفاعلية الرمزية: الطبيعة والمنهج*. ترجمة: عبد الله حامد، الرياض: دار جامعة الملك سعود.
3. بوشو، مريم. (2022). *محاضرات في سوسيولوجيا التنظيم*. جامعة الشلف.
4. حرم، حسين. (2013). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. حمداوي، جميل. (2017). *سوسيولوجيا التنظيم والمؤسسة*. ط1، منشورات المعرفة.
6. السلمي، علي. (2001). *إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية*. القاهرة: دار غريب للنشر.
7. العجيلي، خديجة. (2019). *نظرية السوسيولوجية المعاصرة*. عمان: دار المسيرة.
8. قنديلجي، عامر. (2020). *البحث العلمي في العلوم الاجتماعية*. عمان: دار اليازوري.
9. مرسي، نبيل. (2005). *إدارة الإستراتيجية: التنافسية والتميز في عصر العولمة*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
10. الهيتي، خالد. (2011). *إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر.

References in english:

11. **Blasco, M.** (2016). *Cultural pragmatics in international management*. Journal of International Management.
12. **Daft, R. L.** (2016). *Organization Theory & Design* (12th ed.). Cengage Learning.
13. **Dahrendorf, R.** (1959). *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford University Press.
14. **Dessler, G.** (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
15. **Edwards, P.** (2020). *Conflict at Work: A Materialist Analysis of Workplace Relations*. Blackwell.
16. **Goffman, E.** (1961). *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*. Bobbs-Merrill.
17. **Hatch, M. J.** (2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
18. **James, L. R., & Jones, A. P.** (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. Psychological Bulletin.
19. **King, D., & Lawley, S.** (2019). *Organizational Behaviour*. Oxford University Press.
20. **McAuley, J., et al.** (2023). *Organization Theory: Challenges and Perspectives*. Pearson.
21. **Merton, R. K.** (1968). *Social Theory and Social Structure*. Free Press.
22. **Morgan, G.** (2016). *Images of Organization*. SAGE Publications.
23. **Northouse, P. G.** (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE.
24. **Robbins, S. P.** (2005). *Organizational Behavior*. Pearson.
25. **Robbins, S. P., & Coulter, M.** (2018). *Management*. Pearson.
26. **Robbins, S. P., & Judge, T. A.** (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
27. **Schein, E. H.** (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
28. **Schneider, B., et al.** (2017). *Organizational climate and culture*. Annual Review of Psychology.
29. **Scott, W. R., & Davis, G. F.** (2016). *Organizations and Organizing*. Routledge.
30. **Strauss, A.** (2017). *Negotiations: Varieties, Contexts, Processes, and Social Order*. Routledge.
31. **Zhang, J., & Liu, Y.** (2010). *Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables*. International Journal of Psychological Studies.