

برنامج المحاضرات لمقياس السلوك التنظيمي (2،1)

المستوى: الثالثة عمل وتنظيم - السداسي:5 - المقياس: السلوك التنظيمي1

الرقم	اسم ولقب الطالب / ة	موضوع البحث	عناصر البحث
01		السلوك الانساني	معنى السلوك الانساني، أنواعه،مجالات دراسته، أهميته، علاقته بالسلوك التنظيمي
02		السلوك التنظيمي	مفهوم السلوك التنظيمي، مبررات دراسته، أهداف دراسته
03		محاور دراسة السلوك	(الفرد، الجماعة، الهيكل / التنظيم)
04		علاقة السلوك التنظيمي ببعض العلوم.	علاقته بعلم النفس، علم الاجتماع، بالأنثروبولوجيا، العلوم السياسية
05		المحددات النفسية للسلوك التنظيمي	النفسية:الشخصية، التعلم، الادراك
06		المحددات النفسية للسلوك التنظيمي (تابع)	النفسية: الاتجاهات، الدافع، الحاجة
07		المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي	الجماعات(أنواعها)، القيادة
08		المحددات الهيكلية التنظيمية	محددات التنظيم ككل (التنظيمية، الهيكلية، البيئية..)
09		تطور السلوك التنظيمي من خلال التيارات الفكرية في التنظيم	أولاً: المدرسة السلوكية 1. نظرية البيروقراطية 2.نظرية الادارة العلمية 3.نظرية المبادئ الأولية
10			

<p>ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية.</p> <p>ثالثا: المدرسة السلوكية</p> <p>1. نظرية العاملين X</p> 	<p>تطور السلوك التنظيمي من خلال التيارات الفكرية في التنظيم (تابع)</p>	11
		12
<p>رابعا: مدرسة النظم (الاسهامات الحديثة)</p> <p>1. نظرية اتخاذ القرار</p> <p>2. نظرية الدافعية</p> <p>3. نظرية الإدارة الموقفية</p> <p>4. نظرية Z</p>	<p>تطور السلوك التنظيمي من خلال التيارات الفكرية في التنظيم (تابع)</p>	13
	<p>المناخ التنظيمي</p>	14
		15
	<p>الثقافة التنظيمية</p>	16
		17
	<p>فرق العمل داخل المؤسسة</p>	18
		19
	<p>الفعالية التنظيمية</p>	20
	<p>القيادة التنظيمية</p>	21
	<p>نظريات القيادة</p>	22
	<p>أنواع القيادة</p>	23
	<p>طرق وأساليب قياس أنماط القيادة</p>	24
	<p>دور القادة في مراحل الأزمات والتغيير التنظيمي</p>	25

برنامج السداسي 6 مقياس السلوك التنظيمي (2025-2026)  
الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

	الاتصال التنظيمي	01
	الرضا في العمل	02
	إدارة الصراع التنظيمي	03
	القيم التنظيمية	04
	الاتجاهات	05
	الولاء التنظيمي	06
	الالتزام التنظيمي	07
	سلوك المواطنة التنظيمية	08
	العدالة التنظيمية	09
	الصراع التنظيمي	10
	السلوكات المنحرفة	11
	جودة الحياة في المنظمة	12
	جماعات العمل	13

## الموضوع:1 السلوك الانساني كمدخل للسلوك التنظيمي

السلوك الانساني هو أي نشاط يقوم به الفرد للمحافظة على حياته وأمنه واستقراره وتقدمه، ويشكل كل التصرفات من فعل وقول وتفكير حيث تواجد الفرد، أو بينه وبين نفسه وضميره الداخلي؛ بمعنى مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى عن طريقها الفرد تحقيق التآقلم والتوفيق بيم مقومات وجودة مقتضيات الاطار الاجتماعي الذي يعيش فيه.

يُعرف أيضا على أنه سلسلة متعاقبة من الأفعال وردود الأفعال الصادرة عن الانسان في محاولاته لتحقيق أهدافه واشباع رغباته المتطورة والمتغيرة؛ أي استجابات وأفعال معبرة عن القبول أو الرفض من خلال المحيط والمناخ والظروف المتواجد بها وعليه؛ بشرية كانت أم مادية.

يُعرف أيضا على أنه سلسلة من الاختيارات يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة تختلف من موقف لآخر؛ ومنه فالسلوك هو ما يصدر عنه ويتشابه مع اتخاذ القرارات.

يحوي السلوك الانساني جوانب هي:

الجانب الحركي: مثل الاستجابات الحركية (المشي، الكتابة...)

الجانب المعرفي (العقلي): وهي السلوكات التي يمارسها الفرد بناء على المعلومات والتعلم والخبرة والثقافة المكتسبة سابقا؛ مثل التخيل، التذكر، الإدراك....

الجانب الانفعالي: أي الانفعالات مثل الغضب، الفرح، الشعور بالارتياح، الحزن، الكره...

ملاحظات:

1. يتميز السلوك التنظيمي عن السلوك الانساني على أن الأول يظهر في بيئة محددة ؛ هي بيئة العمل أين يخضع لقواعد وأنظمة وأصول متعارف عليها؛ بينما الثاني يأتي في بيئة أوسع غير محددة ن عدا قواعد المجتمع وأنظمتة وأعرافه.

2. يتصف السلوك الانساني بعدم الثبات أي هو في حالة تغيير مستمر، نتيجة الخبرات والثقافة والنمو البيولوجي، بل إن الأمر الثابت هو الاطار العام الذي يتحرك به هذا السلوك؛ بحيث أن الصفات الموروثة هي التي تعطي الاطار العام للسلوك، بينما الصفات المكتسبة هي التي تسهم في تغيير هذا السلوك وتعده.

يمكن تقسيم السلوك الانساني حسب رؤية كل باحث وأهدافه إلى قسمين رئيسيين:

السلوك الفطري: وهو السلوك الذي ينشأ مع الفرد؛ يمارسه بعفوية منذ الولادة، وفي بعض الأحيان دون إرادته، مثل الابتعاد عن مصادر الخطر، أو الدفاع عن النفس، وهذا النوع من السلوك يخلق مع الفرد منذ ولادته.

السلوك المكتسب: وهو السلوك الذي يكتسبه الفرد بعد ولادته مثل تكلم لغة ما، القيام ببعض النشاطات مثل القراءة، الكتابة، تعلم مهارات الاتصال والقيادة والإدارة. ومنه كل فرد يواجه في حياته عددا لا حصر له من المواقف؛ عليه أن يختار الاستجابات المناسبة والسلوك المناسب الذي يقوده إلى الهدف.

#### متغيرات السلوك الانساني الفردي:

تشمل مجمل العوامل النفسية التي تسهم في كشف هذا السلوك وتوجيهه نحو الهدف المخطط له والتي تسكن وجدان الفرد، وتخرج من أعماقه وتعبر عن مكوناته وما يختزنه في ذاكرته وفي لاشعوره مثل (الادراك، الدوافع، التعليم، الاتجاهات، الشخصية...) ، حيث منها ما تكون واضحة ومنها ما تكون مجهولة، ومنها ما تكون أولية أساسية هدفها الحفاظ على الحياة، ومنها ما تكون مكتسبة مأخوذة من البيئة المحيطة.

مع العلم أن هناك عوامل أخرى لها تأثير على السلوك الفردي الانساني يجب فهمها مثل الادراك، التفكير، القدرات، الاتجاهات، القيم، الشخصية والتعلم، وكلها مجتمعة تساعدنا في فهم السلوك الانساني.

متغيرات السلوك الجماعي: تشمل العوامل الاجتماعية والحضارية التي تسهم في تشكيل السلوك الجماعي للانسان وتساعد في فهم وكشف هذا السلوك والتنبؤ به، وتشمل العوامل المحيطة بالانسان، حيث يخضع السلوك الانساني لتأثير هذه العوامل مجتمعة والتي تساهم في تشكل هذا السلوك والتي تساعدنا في الوصول إلى دراسة شاملة لهذا السلوك التنظيمي وتشمل (العوامل الاجتماعية، ثقافة المجتمع، العوامل الحضارية، القيادة، الاتصال...)

## مدخل للسلوك التنظيمي

1. مفهوم وطبيعة السلوك التنظيمي: السلوك التنظيمي هو الدراسة العلمية للسلوك الفعلي، وليس ما ينبغي أن يكون عليه السلوك، مع العلم أن علم السلوك يقوم بجمع الحقائق المتعلقة بما يقوم به الأفراد أكثر من وصف ما يجب عليهم القيام به، وبالتالي فإن دراسة السلوك التنظيمي تهتم بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه وتفسيره، والتنبؤ به والتحكم فيه.

يعرفه عبد المعطي محمد عساف (1999) على أنه " السلوك الذي يشمل جميع العلاقات لأية منظمة، سواء كانت هذه العلاقات داخلية رسمية أو غير رسمية، أفقية أو عمودية أو خارجية... مع كل ما يحيط بالمنظمة من قريب أو بعيد...".

يرى روبنز Robbins,S (2003) عن محمد الزناتي (2002) ان "السلوك التنظيمي هو مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بغرض تطبيق مثل هذه المعرفة في تحسين فعالية المنظمة.."

يعرفه كلا من Hodgetts et Altman على أنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية... " يرد تعريفا متشابها عن Wagner et Hollenbeck حيث يرون أن السلوك التنظيمي هو مجال للدراسة يهدف للتنبؤ والتفسير والفهم للسلوك الإنساني داخل المنظمات.

يعني أيضا حسب ما قدمه أحمد سيد مصطفى (2005) على أنه " دراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه، وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة...".

يعرفه كلا من Greenberg et Baron عن احمد سيد الكردي (2011) على أنه مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد والجماعة والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد.

استنتاج: نستنتج من خلال التعاريف المذكورة:

– أن السلوك الإنساني يمثل مجالا للدراسة، يعتنى بدراسة ثلاث (03) عوامل أساسية هي: (الفرد، الجماعة، الهيكل التنظيمي).

- السلوك التنظيمي هو علم يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الانساني داخل المنظمات من حيث فهمه وتفسيره والتنبؤ به والتحكم فيه.

- السلوك التنظيمي هو الدراسة العلمية للسلوك، فهو يهتم بالغرض المنظم للسلوك، وليس دراسة ما ينبغي أن يكون عليه السلوك.

استنتاج عام:

السلوك التنظيمي هو علم يهتم بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات من خلال الفهم والتفسير والتحكم والتوجيه، بهدف تحسين فعالية المنظمة وبيئة العمل المتمثلة في ( أساليب الاتصال، التحفيز، القيادة....) والتي تؤثر ايجابا أو سلبا على الروح المعنوية للعمال...

2. محاور السلوك التنظيمي: يركز السلوك التنظيمي على محاور أساسية هي:

2. 1. الفرد: هو الأساس في دراسة السلوك التنظيمي، يتم فيه التركيز على الخصائص الشخصية التي يأتي بها للمنظمة، بالإضافة إلى دراسة اتجاهاته، قيمه وميوله، لما لها من تأثير كبير على سلوكه، وأدائه في المنظمة، ويسمى بالسلوك التنظيمي الجزئي؛ كونه يهتم بالأفراد العاملين (Micro Organizational Behavior) وتسهم فيه ثلاثة فروع تابعة لعلم النفس في تأسيس السلوك التنظيمي الجزئي الفردي (عن محمد الرناتي (2002) وهي علم النفس التجريبي، العلاجي، الصناعي. حيث يهتم السلوك الجزئي بشخصية الفرد من حيث إدراكه، دوافعه، اتجاهاته، ورضاه الوظيفي.

2. 2. الجماعات: يهتم السلوك التنظيمي بالجماعة من حيث مميزاتها، تماسكها؛ باعتبار خصائص جماعات العمل تؤثر بشكل كبير على السلوك داخل المنظمة، وبالتالي يُطلق عليه بالسلوك التنظيمي الوسيط Meca Organizational Behavior، كونه يقع بين السلوك التنظيمي الجزئي والسلوك التنظيمي الكلي: حيث يركز دراسة جوانب أهمها:

- تفهم سلوكيات الأفراد العاملين في شكل فرق أو جماعات عمل.

- اهتمامه ببعض المواضيع مثل ديناميكة الجماعة، القيادة، الاتصالات....

- يستمد هذا النوع من السلوك التنظيمي أصوله من علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التفاعلي.

2. 3. الهيكل: Structure بالرغم من أهمية الفرد والجماعة في أي تنظيم؛ فإن الهيكل التنظيمي يبقى من الجوانب الأساسية في أي تنظيم، حيث يُطلق على هذا النوع من السلوك التنظيمي بالسلوك التنظيمي الكلي Macro organizational Behavior كونه يركز على:

قوة ونفوذ المنظمة، ثقافة المنظمة. كيفية تنسيق الأنشطة والأعمال.

3. مستويات تحليل السلوك التنظيمي: إنطلاقاً من جوانب السلوك التنظيمي المتمثلة في الفرد العامل (individuel)، الجماعات (groups)، الهيكل (structure)، من ثمة فإن تحليل هذا السلوك يجب أن يعكس هذه الجوانب وفيه نجد:

مستوى الفرد: تحليل على المستوى الجزئي.

مستوى الجماعة: تحليل على مستوى الوسط

مستوى المنظمة: تحليل على المستوى الكلي.

4. مبررات دراسة السلوك التنظيمي: هناك دواعي وأسباب تتطلب الدراسة تتطلب دراسة السلوك التنظيمي ومنها:

- العمل على زيادة كفاءة المشرفين الإدارية، بغية تحسين أداء الأفراد والمنظمات.

- ضرورة فهم ودراسة الحاجات الإنسانية للعمال، بغية تفادي تفاقم المشكلات الإنسانية، التنظيمية، المالية والفنية.

- سهولة فهم نمط الاتصالات وبحثاً فعاليتها، ومهارة المفاوضات وحل الصراعات.

- فهم الإنسان الفرد العامل من حيث تعقيده، (رغباته، دوافعه...)

- كون طبيعة دراسة السلوك التنظيمي ذات طابع علمي، فهي تعمل على تقدير نوعية الحوافز المناسبة للفرد.

- تفادي الحكم الخاطئ على الأفراد، التي قد تكون انطلاقاً من الحدس أو الأحكام الشخصية.

5. أهداف دراسة السلوك التنظيمي: يمكننا حصر مجموعة من الأهداف وهي:

- تفسير السلوك: هو من أقل الأهداف أهمية، لأنه يتم بعد حدوث الأمر، ويعني دراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك؛ بالإضافة إلى أن فهم الظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، مثال: تفسير الاستقالة الجماعية.

- التنبؤ بالسلوك: يهدف إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين؛ كأن يمكن للمدير أن يتنبأ بتصرفات سلوكية تجاه التغيير، بحيث يستطيع اتخاذ قرارات صحيحة.

- التوجيه والتحكم في السلوك: يُعد من أصعب الأهداف، بحيث يجعل المدير يفكر من جعل الفرد يبذل جهداً أكبر، وذلك من خلال المعرفة بالأصول العلمية؛ مثل الدافعية، الإدراك.

ملاحظات:

1. إن الجانب العلمي والمعرفي بالسلوك التنظيمي، يقتضي الإلمام بمجموعة من العلوم كعلم النفس، الأنثربولوجيا، وعلم الاجتماع... وغيرها من العلوم السلوكية الأخرى.

2. إن الاعتماد على الملاحظة أمراً ضرورياً لدراسة السلوك التنظيمي مثل (ملاحظة العلاقات مع الزملاء والمسؤول، ومستوى الأداء الوظيفي).

3. يهتم السلوك التنظيمي بجوانب شخصية الفرد العامل وذلك من حيث طريقة التفكير، الإدراك، الاتجاهات، القيم، وذلك لجرد ورصد ما يصاحب هذه السمات من تصرفات ملاحظة (محمد الرنتاي. 2002 ص 11)

4. يعتبر السلوك التنظيمي خليطاً بين كونه علماً وفناً، تساعد نظرياته في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، يتضح الجانب الفني عند استغلال الخبرات والحصيلة في التعامل مع الأفراد، وبالتالي فهو علم وفن.

كما ترجع أصول السلوك التنظيمي إلى بعض العلوم كعلم الاجتماع، علم الأنثربولوجيا ، العلوم السياسية.

## 1. تمهيد:

اتضح من خلال عرضنا لدراسة السلوك التنظيمي على أنه علم وفن في آن واحد، استقى مبادئه وأسسها من علوم أخرى، لكونه شمل موضوعات متعددة الجوانب، وهو ما ساهم في تطوره وبروز أهميته ومن ثمة استخداماته في مجالات عدة، ومن أمثلة هذه العلوم نجد:

2. علاقته بعلم النفس: يعتبر علم النفس من العلوم التي ساهمت كثيرا في تطور السلوك التنظيمي، نظرا لاهتمامه بسلوك الفرد من حيث قياسه وتفسيره وتعديله، نجده من جهة أخرى يبحث في مواضيع متعلقة بذات الفرد كدوافعه وحاجاته ورغباته الواعية والغير الواعية، بحثا عن التكيف مع البيئة وتحقيقا للصحة النفسية للفرد، إلى جانب مواضيع أخرى ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي: مثل (الادراك، الشخصية، الاتجاهات، التعلم، الدافعية، الشعور والاحساس...).

3. علاقته بعلم الاجتماع: من منطلق اهتمامات هذا العلم، خاصة ما تعلق بدراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيبية الاجتماعية، فيمكن اعتباره من العلوم التي ساهمت في تطور السلوك التنظيمي؛ فعلى مستوى المجتمع وما يحويه من عناصر؛ كوجود جماعة من الأفراد في بيئة واحدة لهم مجموعة من الأهداف أو المنافع المشتركة والمتبادلة خاضعين لمجموعة من القواعد السلوكية التي تنظم علاقاتهم، وتحكم سلوكهم؛ هي عناصر استفاد منها السلوك التنظيمي في تفسير مواقف كثيرة في محيط العمل.

4. علاقته بالأنثروبولوجيا: استفاد السلوك التنظيمي من هذا الحقل العلمي، انطلاقا من اهتماماته التي اتجهت نحو معرفة سلوك الإنسان من جوانب متعلقة بثقافته، باللغة، القيم، وطبيعة الأحاسيس القائمة على العلاقات الشخصية.

5. علاقته بعلم الاقتصاد: يقترن السلوك التنظيمي بهذا الحقل العلمي، انطلاقا من كونه يهتم بعمليات الإنتاج والتوزيع والاستهلاك، واعتماده على الموارد الطبيعية ورأس المال والعمل والتنظيم.

6. علاقته بالعلوم السياسية: من منطلق اهتمامات هذا العلم القائم على دراسة الدول والنظم السياسية وطبيعة المواضيع المتطرق إليها القائمة على الخلافات أو محاولة التسوية فهو بحاجة إلى البحث عن سلوك تنظيمي فيها، ومن ثمة تتضح العلاقة جليا بين العلوم السياسية والسلوك التنظيمي.

نستنتج إذن أن هناك علوما كثيرة كانت لها منفعة متبادلة بينها وبين السلوك التنظيمي، والتي ساهمت بإمدادات متعددة الجوانب مثل العلوم الإدارية، علوم الإعلام والاتصال، التاريخ...

## المحددات النفسية والاجتماعية للسلوك التنظيمي

### 1. تمهيد:

يمثل الفرد العامل الأساسي في جانب السلوك التنظيمي الجزئي، حيث يتم فيه التركيز على الصفات والخصائص الشخصية التي يأتي بها للمنظمة ومختلف استجاباته الناتجة عن مجموعة من العوامل كحاجاته وحوافزه ورضاه، لما لها من تأثير على سلوكاته، ومن ثمة على أدائه في المنظمة.

يهتم السلوك التنظيمي الجزئي بمجموعة من المواضيع لها علاقة بشخصية الفرد، التي هي بمثابة سمات وخصائص شخصية يأتي بها الفرد للمنظمة، حيث تتضح ضمن الدائرة الفردية له في مواقف معينة تعتريه من خلالها بعضا من المشاعر. من المفاهيم الأساسية التي توضح لنا تفسير السلوكيات الفردية، ومنها نجد:

تتمثل المتغيرات النفسية للسلوك التنظيمي في مجمل العوامل النفسية التي تسهم في كشف هذا السلوك وتوجيهه نحو الهدف المخطط له، والتي تسكن في وجدان الانسان وتخرج من أعماقه وتعبّر عن مكوناته وما يختزنه في ذاكرته واللاشعور وتشمل: (الادراك، الدوافع، التعليم، الاتجاهات، الشخصية).

بينما متغيرات السلوك الجماعي فتشمل العوامل الاجتماعية والحضارية التي تسهم في تشكيل السلوك الجماعي للانسان، وتساعد في فهم وكشف هذا السلوك، والتنبؤ به، وتشمل العوامل المحيطة بالانسان، حيث يخضع السلوك الانساني لتأثير هذه العوامل مجتمعة والتي تساهم في تشكيل هذا السلوك والتي تساعدنا في الوصول إلى دراسة شاملة لهذا السلوك التنظيمي وتشمل: (العوامل الاجتماعية، ثقافة المجتمع، العوامل الحضارية، القيادة والاتصال وغيرها)

2. المحددات النفسية للسلوك التنظيمي: هي عبارة عن تلك المتغيرات التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، ومن هذه المحددات نجد:

2.1. الشخصية: هي نقطة أساسية لدراسة سلوك الفرد باعتبارها محكا أساسيا سيكولوجيا لقياس السلوكيات التنظيمية للعمال داخل التنظيم، تظهر أهميته من خلال مساعدته للمشرفين والمسؤولين انطلاقا من فهم مدى تأثير المكونات والخصائص الشخصية، فعلى إثره يقوم بتقديم توجيهات للأداءات السليمة. لأن التنبؤ بالسلوك الانساني فهو انطلاقا من مكونات شخصيته.

2.2. التعلم: هو أحد المعايير النفسية والمحكات المساهمة في قياس سلوكيات العمال داخل التنظيم، لكونه يساعد في فهم كفاءات اكتساب العمال للسلوكيات الصادرة منهم.

2. 3. الإدراك: هو أحد المعايير النفسية باعتبارها محكا لقياس السلوكيات التنظيمية للعمال، بالنظر لاختلاف الأفراد في فهمهم وإدراكهم للظروف والواقع الذي يتعاملون معه وما يحتويه من مثيرات، وتأثير هذه المثيرات على سلوكهم من خلال عمليات إدراكية تنتهي بتكوين معان وتفسيرات معينة.

2. 4. الاتجاهات: هي من المحددات النفسية المفسرة والمتحكمة في بناء وتشكل السلوك التنظيمي للعمال داخل التنظيم، يمكننا تفسير السلوكيات المتناقضة بين فردين داخل التنظيم بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات تجاه الموقف أو الموضوع، في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق بين فردين على وجود اتجاهات تجاه الموقف أو الموضوع بغض النظر عن كونها ايجابية أم سلبية.

2. 5. الدافع: هو عملية نفسية عضوية تعلق السلوك الصادر عن الفرد في فترة من الفترات تعليلا جزئيا من حيث وجهته وشدته، انها حالة اختلال التوازن النفسي والعضوي، يصدر نتيجة منبهات أو مواقف سابقة؛ فهو يحفز الفرد على السلوك والحركة لنيل أهدافه فهو لا يكون بمعزل عن تصور الفرد لذاته أو عن أدواره ومراكزه الاجتماعية ووجوده في مجتمع وثقافة معينة

2. 6. الحاجة: هي كل ما يفتقر إليه الكائن حفاظا على حياته، وهناك حاجات نفسية اجتماعية تبين علاقة الانسان مع غيره، وهناك حاجات بيولوجية، ويرى أحد الباحثين أن الضغط يتولد لدى الفرد نتيجة عدم بلوغه حاجاته؛ كأن يكون الضغط نتاج العالم الخارجي.

3. المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي: هي تلك العناصر المساهمة في التأثير والتكوين للسلوك الجماعي للعمال داخل التنظيم، تساعد على فهم السلوك والتنبؤ به وتوجيهه ومنه نجد:

3. 1. الجماعات: هي أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعمال داخل المنظمة، حيث يتم فيها التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل. وبالتالي فهي مجموعة متكونة من اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين على بعضهم البعض والمتفاعلين فيما بينهم على أداء وظائف معينة لتحقيق أهداف مشتركة. ومن أنواع الجماعة داخل التنظيم نجد:

جماعات العمل الوظيفية: وهي الجماعات التي يحددها الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومن أمثلتها العلاقة بين المشرف ومرؤوسيه (وهي جماعة رسمية لأنها تأخذ الشكل الشرعي الذي يهدف ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة).

جماعات المهام الخاصة: حيث يتم اختيار جماعة من العمال بصفة رسمية لانجاز مهمة معينة يطلق عليها جماعة العمل على المدى القصير أو الطويل مثل اختيار مدير المصنع لجماعة من أربعة (04) من الموظفين للتعرف على مشكلات السلامة في المصنع وتعتبر جماعة رسمية.

جماعات الاهتمام الخاصة أو الصداقة: قد يكون مجموعة من العمل جماعات الاهتمام الخاصة و الصداقة مثل فريق التمثيل بالشركة أو فريق كرة القدم أو مجموعة من العمال المترددين يتجمعون لتكوين جبهة ضد الإدارة وهي تعتبر جماعة غير رسمية، كما قد تكون أهدافها ترتبط مع أهداف المنظمة أو لا ترتبط معها.

3.2. القيادة: هي أحد الجوانب المهمة لفهم وتفسير وتشكيل السلوك داخل التنظيم، ومن خلالها يتم التأثير ومشاعر الأفراد، كما أنها تفيد في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين.

4. محددات التنظيم ككل (الهيكل التنظيمي، البيئة): يتفاعل الأفراد والجماعات مع هيكل التنظيم الرسمي الذي تنشئه الإدارة لثروسي علاقات بينهم، وتهيئ نظاماً لتوجيه جهود المنظمة في مختلف الأنشطة لتحقيق الأهداف، ومن خلال هيكل التنظيم الرسمي يؤدي العمال أنشطتهم بشكل تنظيمي سعياً لتحقيق الأهداف المسطرة.

تعمل المنظمة ضمن بيئة خارجية تؤثر فيها جوانب متعددة اقتصادية اجتماعية ثقافية وسياسية وعلمية وفنية، حيث تؤثر المنظمة في بيئتها الخارجية من خلال جهود عمالها من خلال تحقيقهم للأهداف وما تحتاجه هذه البيئة من منتجات ورضا الزبون.

## تطور السلوك التنظيمي من خلال التيارات الفكرية في التنظيم

إن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين (20) ومن النظريات التي حاولت تفسير السلوك الأنساني نجد:

أولاً. المدرسة الكلاسيكية (النظرية القديمة) وهي تشمل على النظريات التالية: نظرية البيروقراطية (مكاس فيبر)، نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تيلور)، نظرية المبادئ الإدارية (هنري فايول).

ثانياً. مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو)

ثالثاً. المدرسة السلوكية: وتضم مجموعة من الباحثين الذين ركزوا على الجانب السلوكي ومنهم (أبراهام ماسلو، دوجلاس ماك قرينر، دايفيد ماكلياند، فريدريك هاتزبرق، رنسر ليكرت).

رابعاً. مدرسة النظم: مرحلة الإسهامات الحديثة

## أولاً. المدرسة الكلاسيكية

ظهر استعمال الآلة في أوائل القرن التاسع عشر، وتزامن مع بداية الثورة الصناعية، وبروز الآلة البخارية التي أعطت ميلاد مؤسسات صناعية تقليدية، حيث كانت تشغل عمالاً دون تأهيل أو تكوين خاص، كانوا يقومون بأشغال يدوية مضبوطة قائمة على التكرار، وهنا سمحت الآلة البخارية حقبة حاسمة في تاريخ العمل، حيث الانتقال من الصناعة التقليدية إلى الإنتاج الصناعي، وبالتالي فقد ساهمت هذه المدرسة في تطور الإدارة ممثلة في المدرسة التقليدية من خلال العديد من الاتجاهات، نقف عند ثلاث منها وهي:

1. نظرية البيروقراطية: ارتبطت بنموذج المدرسة البيروقراطية باسم العالم الألماني "ماكس فيبر" (1864 - 1920)، أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث وأكثر العلماء وصفا لخصائص البيروقراطية بشكل منهجي، وهو الذي أقر بوجود مستويات تنظيمية بيروقراطية في الدول المتقدمة أعلى منه في الدول الأقل تقدماً وذلك لعدة عوامل: (كظهور التنظيمات الكبيرة والمعقدة، حيث تترتب عنه أعباء العمل، وجود نظام نقدي متطور يمكن للدولة من دفع رواتب الموظفين نقداً).

إنه وتبعاً لمؤسسي النظرية البيروقراطية فإن هذا النموذج له من المساهمات ذات الصلة بالسلوك التنظيمي ومنها نجد: (تخصص العمل وتقسيمه "التركيز على التخصص والجدارة الفنية كأساس لتحقيق التوافق مع الوظيفة...") (تحديد المهام "أي يجب التحديد المسبق لما هو منتظر من

العامل أن يقوم به". (العلاقات الوظيفية "وهي العلاقات التي تجمع العمال في إطار وظيفي محدد"). (هرمية السلطة" وجود أوامر محددة تبعا تبعا للتسلسل الرئاسي، ومن خلال هذه الأوامر يتسنى لكل فرد رفع تقاريره..")، العمل بالتعيين "أي وضع أسس ومعايير موضوعية لعملية الاختيار والتعيين بحيث يتم استبعاد الوساطة والقرابة". (استخدام السجلات في العمل. "أي رساء قواعد ولوائح منظمة لأداء الوظائف بغض النظر عن نوعية شاغليها"). عدم الجمع بين وظيفتين "وهي من مسلمات النموذج القائمة على عدم جمع الموظف لوظيفتين". (السرية في العمل واعتبارها ضرورية")

من الانتقادات الموجهة لهذا النموذج هي:

- الرقابة الشديدة من خلال اللوائح والقوانين (كبح الابداع)، حيث القواعد والإجراءات تقف عقبة أمام أي تغيير، بمعنى لا يعمل هذا النموذج بمبدأ اتاحة الفرصة للنمو والابتكار.
- الالتزام باللوائح والقوانين، ما يضيء جمودا على الأفراد، ولا يؤثر في التنظيم.
- إهمال الجانب الانساني (الرغبات والميول) ومنع أي تغيير، مما يجعل الفرد يحس وكأنه آلة، ما يقلل حماسه في العمل.
- الدفع بالأفراد إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.

استنتاج: إن المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر تبقى بعيدة نوعا ما على المساهمة في السلوك التنظيمي.

2. نظرية الإدارة العلمية: ارتبطت أفكار نظرية الإدارة العلمية باسم العالم الأمريكي فريديريك تايلور (1856-1915)، كان مهندسا بإحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل.. ويكون ذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية الأفراد، وتطورت الفكرة في الفترة (1900-1925) وتعتبر دراسات فريديريك تايلور من أهم الاسهامات في مجال الإدارة العلمية، حيث هو أول من وضع أسس الإدارة الحديثة.

لقد لاحظ أن عدم تحقيق الزيادة في الإنتاج راجع إلى أمرين: الأول ويتمثل جهل الإدارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه، ثم تكاسل العمال عن تأدية عملهم (ميل غريزي) ، وانعدام الحوافز التشجيعية لتأدية العمل.

من منطلقات نموذج الإدارة العلمية وفقا لمفاهيم فريديريك تايلور والمرتبطة بالإدارة نجد:

التخلي عن الأساليب القديمة في الإدارة القائمة على التجربة والخطأ، وإحلال الأساليب العلمية.

استخدام الطرق العلمية في اختبار وتدريب العمال

البحث عن أحسن الطرق الممكنة للأداء، مع تحديد الوقت الأمثل الذي يستغرقه أي عمل

البحث عن تنمية ونوع الصداقة والتعاون الممكن بين الإدارة والعمال.

اعتبار زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع الأداء.

من الانتقادات الموجهة لهذا النموذج بالرغم من المحاسن التي أتى به نجد:

تعامل ف. تايلور مع الانسان كتعامله مع الآلة، أو كتابع للآلة، حيث طغت النظرة المادية

وإهمال الجانب الانساني

اعتباره لعمل "الزيادة في الأجور" أقوى أنواع الحوافز والمحرك لرفع الأداء.

عدم إعطاء الاعتبار لأهمية السلوك الجماعي.

عدم الأخذ بعين الاعتبار للفروق الفردية بين العمال من حيث الحركات التي يقومون

باعتبارها معيارية.

اغفال التنظيمات الغير الرسمية الناتجة عن تفاعل الأفراد داخل المنظمة

استنتاج: تعتبر أفكار نموذج الإدارة العلمية ل فريديريك تايلور بعيدة نوعا ما عن الاهتمام

بالعامل كسلوك، بل اعتبرته ملحق للآلة.

3. نظرية المبادئ الادارية: ارتبطت أفكار نظرية مبادئ الادارة (الوظيفة والشمولية) والتي

تطورت في الفترة الممتدة بين 1930 - 1950 باسم الفرنسي هنري فايول Henri Fayol 1841 -

1925 كان مهندسا بإحدى شركات التعدين والمناجم الفرنسية، أجرى العديد من الدراسات خصت مهام

المدير - توصل إلى أن أحسن طريقة لأداء العمل هي : القيادة، الديمقراطية، الحوافز المعنوية.

رغم تشابه افتراضات هذه النظرية مع الافتراضات الخاصة بنظرية الادارة العلمية، إلا أن

الاختلاف يلاحظ في الأسلوب خاصة إذا كانت المدرسة الأولى "الإدارة العلمية" تركز على ضرورة وجود

تصميم مثالي لمراكز العمل مع الاهتمام بالأجور كحوافز، فإن نموذج "نظرية مبادئ الادارة" تفترض

أنه يمكن السيطرة على السلوك الانساني من خلال تصميم محكم للعمليات الادارية كالتخطيط

والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويعتبر هنري فايول الأب الحقيقي لهذه المقاربة ، واجمعت أعماله في

مؤلف نُشر سنة 1916 تحت عنوان "الإدارة العامة والصناعة".

وضع هنري فايول أربعة عشر مبدءا للإدارة استخلصها من خبراته وتجاربه وهي:

تقسيم العمل - السلطة - الانضباط - وحدة الأمر - التوجيه - خضوع الفرد للجماعة -  
المكافأة - المركزية - تدرج السلطة - الاستقرار الوظيفي - العدالة والمساواة - التنظيم والترتيب  
- المبادرة - روح التعاون.

فلسفة الإدارة عند هنري فايول: لخص ما يلي:

جوهر الإدارة تساوي التنبؤ ثم التوقع ثم الاستعداد.

يعني أن الإدارة تقوم بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والمراقبة والتنسيق.

بينما عناصر الإدارة تتمثل في:

التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة

بعض الانتقادات الموجهة لمدرسة نظرية مبادئ الإدارة هي:

بالرغم من مزايا هذه النظرية، إلا أنها لم تخل من بعض الانتقادات السلبية ومنها:

تتسم بالطابع النظري وتفتقر للتعميم.

تناقضات في المبادئ الأربعة عشر لهنري فايول

اهتم فايول بالرقابة، وليس على تفاصيل العمليات عكس تايلور

اهمال الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد، وجعلها من الأمور الثانوية

### ثانياً. مدرسة العلاقات الإنسانية

بعدها تم التطرق إلى مراحل السابقة المتمثلة في مرحلة ما قبل الإدارة العلمية، ثم المدرسة التقليدية والتي فيها تم التطرق إلى النموذج البيروقراطي لماكس فيبر، ونظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ثم نظرية مبادئ الإدارة لهنري فايول. تأتي مرحلة الثالثة ممثلة في مدرسة العلاقات الإنسانية.

ارتبطت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية باسم الباحث الأسترالي التون ما يو Elton Mayo (1880-1949)، كان عالم نفس واجتماع، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي جاءت كرد فعل لاهمال النواحي النفسية والاجتماعية للعمال من قبل المدرسة الكلاسيكية، ذلك ما أثبتته تجارب هاوثورن أن للعلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية دوراً في زيادة الانتاجية.

قام ايلتون مايو بإجراء تجارب بمدينة الهاوثورن عام 1927 بمصنع Western Electric وذلك لمدة خمس (5) سنوات ، انبثق عنها إصدار كتاب بعنوان "المشاكل الإنسانية في الحضارة الغربية" عام 1933، تمثلت أهم التجارب في:

أخذ مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة، قام بإحداث تحسينات في الظروف الفيزيائية (الإضاءة، التهوية.. ) على المجموعة التجريبية، بينما ترك نفس الظروف الفيزيائية كما كانت عليه عند المجموعة الضابطة،

- تجربة الإضاءة: تمثلت في محاولة ربط ظاهرة الإضاءة بكمية الإنتاج؛ أي الرفع أو الخفض من الإضاءة بقي الإنتاج كما هو).

- تجربة فترات الراحة: حيث أعطى للعمال فترات راحة — 10 دقائق مرتين، ثم محاولة العودة للنظام السابق فكانت النتيجة؛ أن كمية الإنتاج كما كانت عليه في السابق.

لاحظ بعد هذه التجارب أن هناك تحسناً في الإنتاج عند المجموعتين الضابطة والتجريبية على حد سواء، ما أدى به إلى الاستنتاج التالي: أن هناك عوامل أخرى غير المادية متدخلة في زيادة الإنتاج.

قام أيضاً بتجارب أخرى مثل:

- تجربة نظام المقابلات: حيث مكنت المقابلات التي أجريت من التزود بالمعلومات حول اتجاهات العمال وحل الكثير من المشاكل بينهم وبين الإدارة .

- تجربة الجماعات الغير الرسمية: حيث اكتشف وجود جماعات ضاغطة داخل التنظيم.

- تجربة الحافز المادي: حيث اكتشف بأن الحافز المادي ليس له أي تأثير في بعض من المواقف. ومن ثمة استنتج وتأكد أيضا على أن هناك عوامل غير مادية أدت إلى زيادة الإنتاج.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- كمية العمل المؤداة نابعة من الطاقة الاجتماعية وليست الفيزيولوجية.
- المكافآت الغير المادية؛ أي المعنوية تلعب دورا أساسيا في تحقيق الرضا.
- وجود متغيرات مؤثرة على سلوك التنظيم (القيادة الجماعية، الاتصالات الغير الرسمية، المشاركة في اتخاذ القرار)

بعض الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الانسانية:

- إفراط في التركيز على العنصر البشري، الأمر الذي حال دون الوصول إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير السلوك التنظيمي.
  - التركيز على جماعات العمل وافترض أنها تعمل بتعاون، واغفال الواقع الفعلي المليء بالصراعات.
  - تقديمه لصور خاطئة عن التنظيمات الفعلية، واغفالها واقع التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات
  - التركيز على الحوافز المعنوية، وتجاهل أثر الحوافز المادية والمؤثرات البيئية.
  - التركيز على التنظيمات الغير الرسمية، جعلها تغفل عن أهمية التنظيم الرسمي.
- استنتاج: تبقى أفكار نظرية العلاقات الانسانية لالتون مايو مساهمة كبيرة في السلوك التنظيمي (الحوافز المعنوية، التنظيمات غير الرسمية...)

إن المدرسة السلوكية لا تقل أهمية من خلال مساهمتها في تطور الإدارة والسلوك التنظيمي، ممثلة في العديد من الاتجاهات، نقف عند محطتين ممثلة في نظريتين وهما:

نظرية  $x$  و  $y$  - نظرية سلم الحاجات

1. نظرية العاملين  $x$  و  $y$ : ارتبطت وتطورت باسم الباحث الأمريكي دوقلاص ماك قريغور Douglas Mc Gregor (1906 - 1964)، حيث تعتبر بداية الانطلاق في دراسة في دراسة المدخل السلوكي الحديث، من خلال الإشارة إلى طبائع الأفراد، وأن هناك طبيعتين مختلفتين في مجال أداء الأفراد في المنظمة، أشار إلى هذا في كتابه الذي عنوانه — "الوجه الإنساني للمنظمة".

لقد ميز دوقلاص ماك قريغور Douglas Mc Gregor بين تصورين مختلفين هما:

- تفترض نظرية  $x$  أن الإنسان بطبعه لا يحب العمل، ويحاول تجنبه، ويتهرب من المسؤولية، لذا على المنظمة أن تلوح له بالعقاب والتهديد بهدف تحسين الانتاجية.
- بالمقابل تفترض نظرية  $y$  أن الفرد بطبيعته يحب العمل، ويرغب في تحمل المسؤولية، وبهدف التأثير الايجابي في سلوكه يجب إعطائه فرصة أكبر للمشاركة في مجريات العمل (ترقيتهم إلى المناصب العليا التي تتطلب الانجاز والابداع..)

انظر أوجه المقارنة بين النظريتين

بالرغم من مزايا نظريتي العاملين  $x$  و  $y$  إلا أنها لم تخل من بعض الانتقادات ومنها:

- تركيزها على العنصر البشري وإهمالها للتنظيم الرسمي.
- إهمالها للتناقضات والصراعات التي يمكن أن توجد في المنظمة.
- تجاهلها للحوافز المادية، وتركيزها على الجوانب المعنوية.

2. نظرية سلم الحاجات: ارتبطت أفكار " نظرية سلم الحاجات" باسم الأمريكي أبراهام ما سلو Abraham Maslow (1908 - 1970) حيث تعتبر نظريته من أشهر النظريات في ميدان نمو الإنسان وتطوره لحياة أفضل في دراسة له سنة 1943 تحت عنوان "نظرية التحفيز الإنساني".

أظهر أبراهام ما سلو أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية، ولكونه متخصصاً في علم النفس فقد فسر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد إشباعها؛ فحسب هذه النظرية يتحدد السلوك الإنساني عندما يحاول الفرد إشباع حاجاته التي تأخذ شكل هرمي حيث ميز بين خمس (5) حاجات هي: تحقيق الذات (الإنجاز العالي)

الحاجة للتقدير ( التقدير والاحترام)

الحاجة للانتماء (البحث عن الجماعة والتفاعل الاجتماعي)

الحاجة للأمن (شعور الأفراد بأنهم غير مهددين ..الأمن الوظيفي)

الحاجات الفيزيولوجية (الحاجة للغذاء، اللباس، المسكن...)

علما أن هذه الحاجات في اتجاه تصاعدي من الأسفل إلى الأعلى

قامت نظرية الحاجات لـ "ماسلو" على بعض من الافتراضات مفادها:

- أنه يمكن للمنظمة تحفيز العمال من خلال الحاجات الغير المشبعة.

- أن حاجات العمال تتدرج في تسلسل يعكس أهميتها.

- أن العمال لا يمكن تحفيزهم بواسطة إشباع أي مستوى من الحاجات، ما لم يتم إشباع

الحاجات التي تسبقها من حيث الأهمية.

- أن كل الأفراد لهم خمس (5) مستويات من الحاجات في شكل تسلسلي من الأدنى إلى الأعلى.

ووفقا لمؤسس نظرية الحاجات لـ ماسلو، فقد وضع ثمان (8) مبادئ استخلصها من دراساته،

خبراته وتجاربه وهي: (الثقة الجماعية - رغبة الفرد في التطوير - السعي للأفضل - الاتجاهات

الإيجابية للعمل - الديمقراطية قوة المؤسسة - المحافظة على الممتلكات - حب التقدير - احترام

الرؤساء)

من الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات لـ ماسلو نجد:

- من حيث التواجد: ليس كل الأفراد لديهم خمس (5) مستويات من الحاجات.

- من حيث التسلسل: يمكن أن الحاجات المقدمة في نظرية ماسلو غير متسلسلة بنفس

التسلسل المقترح.

- من حيث الإشباع: توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث صور إشباعهم لحاجاتهم.

- من حيث الإصرار: يمكن أن يصر بعض الأفراد على مزيد من الإشباع لحاجة تم إشباعها

بالفعل

- من حيث التأثير: نادرا ما تؤثر حاجات الفرد على سلوكه بشكل منفرد، لذي تناست النظرية

حاجات الفرد في إطار ديناميكي متفاعل.

- من حيث الاستقرار: النموذج أو الهيكل المقدم من خلال نظرية ماسلو غير مستقر، يختلف باختلاف المواقف.

- من حيث الأساس العلمي: افتقار نظرية ماسلو للأساس العلمي، حيث بنى نظريته على أساس فكري، فعند التطرق عن مستويات تحقيق الذات، أعطى أمثلة عن شخصيات مشهورة، وبالتالي صعوبة التعميم على جميع حالات الأفراد.

استنتاج: للمدرسة السلوكية مساهمة كبيرة في السلوك التنظيمي، بالرغم من تركيزها على العنصر البشري وتجاهلها نوعاً ما لأثر الصراعات والحوافز المادية.

رابعاً. مدرسة النظم (مرحلة الاسهامات الحديثة)

بعد تطرقنا للمراحل السالفة الذكر ، وذلك من حيث مختلف اتجاهاتها، نتطرق لمدارس اتجاهات أخرى لا تقل أهمية؛ والتي كان لها الأثر الكبير في تطور السلوك التنظيمي والإدارة؛ وهي الاتجاهات الحديثة؛ وذلك من خلال العديد من المحطات؛ يمكننا الوقوف عند أربع (4) منها نراها ضرورية وأكثر أهمية في هذا الاتجاه، وهي:

1. نظرية إتخاذ القرار — هيربرت سيمون Herbert Simon (1916 – 2001): والذي يعتبر من المفكرين الإداريين الذين انتقدوا بشدة مبادئ الإدارة التي نادى بها هنري فايول، حيث قال أن هذه المبادئ متعارضة مع بعضها البعض، ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة ، وهو أوضحه في كتابه "السلوك الإداري" .

أسس هيربرت سيمون نظريته على فكرة مفادها؛ أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، لذا يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددتها وتحديثها هاته القرارات من أجل تفهم السلوك التنظيمي.

انطلق من افتراضات مركزاً على جوانب أهمها:

- اتخاذ القرار: التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد على أساس هرمي.
- البيئة: عند اتخاذ القرار من طرف أصحاب التنظيم؛ فإنهم يستمدون معايير الاختيار من التنظيم.
- الجماعة: إن اتخاذ القرارات عمل جماعي، لا بد من تنسيق الجهود.
- التخصص: يتخصص أعضاء الإدارة العليا بالتنظيم في اتخاذ القرارات، أما الباقي ينفذون فقط.
- التأثير: ضرورة التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة، في المستويات العليا.
- التوازن: توفر توازن بين ما يقدمه أعضاء التنظيم، والمساهمات التي يحصلون عليها.

2. نظرية الدافعية: — رنسيس ليكرت Rensis Likert (1903 – 1981): الذي يعتبر من المفكرين الإداريين الأمريكيين، اعتمدت نظريته على مبدأ الدافعية مستنتجة من العديد الدراسات الميدانية التي قام بها في المنظمات، ركز من خلالها على العنصر البشري، ومدى أهمية الدوافع وتأثيرها على السلوك الإنساني داخل المنظمة.

اهتم "ليكرت، ر" بدراسة التفاعلات بين أعضاء الجماعة، بحيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، وحل المشاكل على مستوى الجماعة تؤدي إلى مستوى عال من الفعالية. وقد تمكن من خلال المقابلات التي أجراها أن رضا العمال يزداد عندما يكون النمط القيادي قائماً على أساس المشاركة. يرى أيضاً أن المنظمة التي لها درجة ثقة عالية في مرؤوسيهما تتبع الأسلوب اللامركزي كنمط قيادي.

3. نظرية الإدارة الموقفية — إدوارد فيدلر Fred Edward Fiedler برزت هذه النظرية بالنظر للتطورات المتلاحقة والتعقيد المتزايد في عمل الكثير من المنظمات، حيث ظهر بما يُعرف بـ "مدخل الإدارة الموقفية" أو "المدخل الشرطي" وهي تعني؛ أنه يجب على المدير تكيف سلوكه القيادي ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة.

يرتكز رواد هذه النظرية من افتراض مفاده " أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ اجراءات وحلول مناسبة " ؛ أي عدم وجود مواقف جاهزة؛ أي تبعاً لتغير الوضعيات؛ بمعنى أدق أن العوامل الخاصة بالمؤسسة، سواء المرتبطة بالأفراد أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين، هي التي تملئ الحلول والمشكلات التي تجابهها.

من المبادئ التي ارتكزت عليها هذه النظرية هي:

- يجب على المدير الأخذ بعين الاعتبار كافة الاختلافات بين الأفراد والظروف البيئية.

- ليست هناك طريقة مثلى يمكن اعتمادها في كافة الظروف.

- مدى فعالية الإدارة متوقف على مدى تكيفها وتفاعلها مع الظروف.

- تؤكد النظرية الموقفية على دراسة كافة المتغيرات عند حدوث أي مشكلة.

ملاحظة: على الرغم من الانتقادات الموجهة لهاته النظرية فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار

مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد باتباع نهج معين.

4. نظرية Z في الإدارة لويليام أوتشي William Ouchi

اعتبر هذا الباحث أن منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية أنها تعتمد على أسلوب A أي الطريقة الأمريكية American way of management ، علماً أنها امتداد لنظرية X ، في حين أن المنظمات اليابانية كانت تعتمد أسلوب الإدارة J أي Japanese way of management فعمد إلى ايجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية وأسماها نظرية Z والتي يمكن اعتبارها على أنها امتداد لنظرية Y ، وبالتالي فقد ظهرت هذه النظرية وأصبحت نموذجاً في الإدارة اليابانية

الناجحة في مجال الانجاز الفعال والانتاجية المرتفعة، والرضا الوظيفي للعمال، ومن أسسها القائمة على بعض الافتراضات نجد:

- توظيف دائم للعمال مدى الحياة.

- بطء التقييم والترقية (الترقية كل 10 سنوات)

- عدم التخصيص المهني؛ أي الانتقال بين مختلف الأقسام.

- الرقابة غير مباشرة، واتخاذ القرار جماعيا

- القيم المشتركة والعمل التعاوني الجماعي

- الاهتمام الشامل بالأفراد في مجال أهداف الفرد والتنظيم..

لقد قام أوتشي بدراسة خصائص المنظمات اليابانية ومقارنتها بخصائص المنظمات الأمريكية، وتوصل إلى أن النموذجين مختلفين في بعض الأسس، واعتباره نموذج Z وسطي، تتضح الفروق بينهما كما هو موضح في الجدول التالي:

#### 5. خلاصة النظريات

من الملاحظ أن هناك عدد كبير من النظريات المساهمة في بناء الجانب النظري لدراسة المنظمات يرجع السبب في ذلك إلى مجموعة من العوامل ومنها:

اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي أنتجت هذه النظريات.

اختلاف الأصول العلمية والاهتمامات والخبرات لأصحاب تلك النظريات

تباين طرق البحث وأساليب جمع المعلومات عن ظاهرة المنظمة

تعدد ظاهرة المنظمة بما فيها من متغيرات مادية وسلوكية.

## الموضوع: 8 المناخ التنظيمي:

### تمهيد:

يعتبر المناخ التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية في حقل علم نفس العمل والتنظيم؛ كونه يعبر عن الظروف العامة السائدة، من حيث الاحساس والشعور، وكيفيات التصرف، وكيفيات تقييم البئة من خلال الفاعلين داخل بيئة العمل. بحيث أنه لا يمكننا معرفة المؤسسة إلا من خلال الاحساس المشترك حول مجموعة من العوامل المعبرة عن المؤسسة من العلاقات، الاتصال، القيادة، العدالة والدعم إلى غير ذلك.

### 1.تعريف المناخ التنظيمي:

هو مدى إدراك العمال للبيئة الداخلية للمنظمة من خلال التنظيم، التوقعات، أنماط العلاقات، وطبيعة القيادة، وانعكاسات ذلك من خلال ردود الأفعال من طرف الفاعلين في بيئة العمل المتمثلة في المشاعر الإيجابية والسلبية.

يُعرف أيضا على أنه الانطباع العام الذي يتكون لدى العمال عن المؤسسة والذي يؤثر في سلوكهم ودافعيتهم وأدائهم. ومن ثمة يمكن فهمه من خلال التناول الإدراكي السيكولوجي وليس المادي.

### 2.خصائص المناخ التنظيمي: يتميز المناخ التنظيمي بمجموعة من الخائص هي:

الخاصية الإدراكية: تتشكل من خلال إدراك الأفراد داخل بيئة العمل، وليس من خلال الوقائع الموضوعية فقط.

الخاصية التشاركية: يتميز المناخ التنظيمي بالتقييم الجماعي وليس الفردي.

الخاصية الدينامية: يختص بالتغير في مجموعة من الأساليب مثل القيادة، الأحداث والقرارات.

خاصية تعدد الأبعاد: يشمل متغيرات عديدة مثل القيادة، الاتصال، العلاقات، الثقة، العدالة والتحفيز، الدعم التنظيمي، الأمن الوظيفي. والتي يمكن اعتبارها أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي.

### 3.أبعاد المناخ التنظيمي:

القيادة: وتتمثل في نوع وطبيعة القيادة المنتهجة من قبل القائد داخل بيئة العمل(تحويلية، ديمقراطية، سلطوية...) مع الفهم العميق لمدى وجود الدعم من عدمه.

الاتصال: القصد منه طبيعة ونوع الاتصال الموجود مثل (انسيابية المعلومات، شفافية القرارات...)

علاقات العمل: القصد منها طبيعة العلاقات الموجودة من حيث (التعاون، التفاهم، مستوى الصراعات...)

العدالة التنظيمية: القصد منها وجود أو انعدام العدالة التنظيمية (العدالة في توزيع المهام والمكافآت، احترام حقوق العمل..)

التحفيز: القصد منها مدى تطبيق ( نظام المكافآت، فرص التكوين والترقية..)

الدعم التنظيمي: مدى شعور الأفراد داخل بيئة العمل بالتقدير والاعتراف بالجهود من قبل إدارة المؤسسة.

الأمن الوظيفي: مدى الاحساس بالارتياح النفسي، الاستقرار المهني، وتوضيح ديمقراطي للعقود ان وجدت.

**4. أهمية المناخ التنظيمي:** تتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره المباشر من خلال:

الرضا الوظيفي: يتضح من خلال علاقته الوطيدة بالمناخ التنظيمي الايجابي الذي يرفع من مستوى الرضا، ويعمل على التقليل من مستوى الاستياء والتذمر.

الدافعية: هي أحد المتغيرات المهمة في التحفيز نحو الرغبة في الانجاز.

الأداء الفردي والجماعي: نلتمس علاقة وطيدة بالمناخ التنظيمي الايجابي وارتفاع مستوى الأداء لدى الأفراد والفرق داخل المنظمة.

الانتماء والالتزام التنظيمي: حيث يشعر الأفراد داخل بيئة العمل بالولاء للمنظمة من خلال قلة معدل دوران العمل.

الصحة النفسية: باعتبارها مؤشرا مهما لمدى وجود مناخ متوتر مسببا للضغوط، القلق، وإصابات سيكوسوماتية.

**5. أنواع المناخ التنظيمي:**

مناخ داعم: يعمل على توفير الحرية والاستقلالية، التشجيع والثقة.

مناخ سلطوي: يتميز بقرارات فوقية عديمة الاستشارة، ما يؤدي إلى ضعف المشاركة .

مناخ ابتكاري: يسمح بخلق ظروف تساعد على التجديد والمبادرة والابداع.

## 6. تفسير المناخ التنظيمي من خلال بعض النماذج:

نموذج ليتوين وسترينغر 1968, Litwin et Stringer الذي يرى أن المناخ يتحدد عبر تسعة (09) أبعاد مثل (البنية، المسؤولية، الدفاع، الدعم، المكافأة...)

نموذج هالين وكروفت : ركز على المناخ في المؤسسات التعليمية ويشمل أبعادا مثل (الروح المعنوية، حرية المبادرة، الدعم...)

النموذج التفاعلي: والذي يرى أن المناخ ناتج من تفاعل خصائص الأفراد + خصائص بيئة العمل + القيادات + الثقافة التنظيمية.

## 7. استراتيجيات تحسين المناخ التنظيمي في المنظمة:

تعزيز التواصل القائم على الشفافية.

اشراك الأفراد داخل بيئة العمل في القرارات.

تحسين نظام التقدير والمكافآت

انتهاج نظام القيادة الفعالة مثل التحويلية.

تنمية التعاون والقضاء على الصراعات

العدالة في فرص التطوير المهني (التكوين...)

تعزيز ثقافة الثقة والاحترام.

## استنتاج عام:

يعتبر المناخ التنظيمي متغيرا أساسيا تبرز من خلاله حقيقة الفعالية المؤسسية، كونه بعيدا عن النظري، بل مؤشرا عمليا نفهم من خلاله التنبؤ بمستوى الأداء ، الرضا، والالتزام... وذلك من خلال أدوات يستعين بها الأخصائي في تحليل الواقع الميداني.

## الموضوع: 9 الثقافة التنظيمية

### 1. تمهيد:

إن ما توصل إليه الباحثون لمفهوم الثقافة ككل، هو ما يجب أن نشير إليه؛ أن لكل إنسان ثقافة مميزة، كما أن لكل مجتمع ثقافة خاصة به، ولذا فإن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تتطور مع مرور الوقت، لذا نجد اهتماما كبيرا بدراسة موضوع الثقافة التنظيمية من قبل المهتمين بالسلوك التنظيمي، أو إدارة الموارد البشرية، حيث تم اعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات.

إن جذور هذا المفهوم تعود إلى دراسات فريديريك تايلور، والتون مايو، اللذان كانا لهما الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي في دراسة العمل، كما ظهر الاهتمام الأكبر بهذا المفهوم في أوائل الثمانينات، إلى أن شاع في أمريكا الشمالية سنة 1981، كما ارتبط بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية، وأيضاً في الإدارة اليابانية من خلال نظرية Z.

**2. مفهوم الثقافة التنظيمية:** تعد الثقافة التنظيمية من أهم المفاهيم في علم نفس العمل والتنظيم، فهي تمثل شخصية المنظمة، من خلالها يتم تحديد طريقة تفكير العمال وأساليب تفاعلهم، وكيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. كما أن فهمها يُساعد على تفسير سلوكيات عمال، مستوى الرضا، الالتزام، الإبداع وجودة الحياة المهنية.

تتعدد تعريفاتها لتشمل مفاهيم مختلفة؛ كأن تشمل منظومة القيم الأساسية المتبناة من طرف المنظمة، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والمعتقدات التي يتشارك فيها أعضاء التنظيم، فمن وجهة النظر التي يتبناها الباحثون؛ نجد من عرفها من خلال العناصر المكونة لها، ومنهم من عرفها بناءً على تأثير تلك العناصر والمكونات على السلوك العمال، ومنهم من عرفها بناءً على وظائفها.

وبالتالي فتعريفها العام هو مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والسلوكيات المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي توجه تصرفاتهم وتؤثر في كيفية عملهم واتخاذهم للقرارات.

### 3. مكونات الثقافة التنظيمية:

- القيم: وهي ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات التي يتقاسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة، وهي تنقسم إلى:

\* القيم الجوهرية: هي المبادئ الأساسية والثابتة للمنظمة؛ فهي بمثابة الأساس الذي تُبنى عليه المنظمة، فهي التي تثبت وتوحد قيم ومعتقدات الأفراد حول أهداف المنظمة.

\* القيم التشغيلية: هي القيم المرتبطة بأداء المنظمة الحالي، التي يتم تطويرها لتفعيل القيم الجوهرية وجعلها واقعا ملموسا، ومواجهة التحديات البيئية الخارجية، وتقليل حدة الضغوط الخارجية.

\* المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، والكيفية التي يتم من خلالها انجاز العمل، فهي وسيلة يسعى إليها الأفراد إلى اشباع القيم التنظيمية ويرونها الأنسب والأفضل.

\* الأعراف والعادات: هي عبارة عن المعايير التي يلتزم بها العمال، من منطلق أنها مفيدة لهم وللمنظمة، وتكون غير مكتوبة، لكنها معروفة وواجبة الاتباع.

\* الأشكال: تعبر عن مجموعة من العناصر والتصرفات التي تعكس قيم ومعتقدات المنظمة.

وبالتالي تتلخص مكوناتها في ثلاثة (03) مكونات:

السمات الظاهرة؛ وهي العناصر الملموسة التي يمكن مشاهدتها (اللباس الرسمي، طريقة تصميم المكاتب، لغة التواصل، الطقوس..)

القيم المعلنة؛ وهي القيم التي تعلن عنها المنظمة، مثل الابتكار، الجودة، احترام الوقت، العمل بروح الفريق.

الافتراضات الأساسية؛ وتتمثل في المعتقدات الغير المرئية والتي تتحكم في القرار وتوجه السلوك.

#### 4. وظائف الثقافة التنظيمية:

توجيه السلوك المهني.

تحقيق الهوية والانتماء.

تقليل الغموض في بيئة العمل.

تعزيز الاستقرار الاجتماعي داخ المؤسسة.

رفع مستوى الالتزام والولاء التنظيمي.

تحسين الأداء وجودة الحياة المهنية.

## 5. خصائص الثقافة التنظيمية:

مشتركة: حيث يتقاسمها جميع أعضاء المنظمة.

مكتسبة: يكتسبها الفرد داخل المنظمة من خلال الخبرة والاندماج ضمن أفراد العمل.

ديناميكية: قابلة للتغيير، لكن ببطء.

موجهة للسلوك: تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض.

تميزية: حيث تجعل كل مؤسسة مختلفة عن الأخرى.

### استنتاج عام:

إن الثقافة التنظيمية ليست مجرد شعارات، بل هي قوة تأثير عميقة تشكل سلوك الأفراد وتحدد مستقبل المؤسسة، كما أن فهم الثقافة التنظيمية يساعد على تحسين الأداء، وتعزيز جودة الحياة المهنية، وتطوير علاقة صحية بين العامل والمؤسسة.

## الموضوع: 10 فرق العمل داخل المؤسسة

### 1. تمهيد:

تعتبر فرق العمل من أهم أساليب التنظيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء، وتعزيز التعاون وزيادة فعالية المنظمة، أصبح نجاح المنظمات يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على تشكيل فرق عمل فعالة، قائمة على الانسجام والتماسك، وقادرة على حل المشكلات بشكل جماعي.

### 2. مفهوم فريق العمل:

هي مجموعة من الأفراد متكونة من اثنين (02) أو أكثر من الأفراد المعتمدين على بعضهم البعض والمتفاعلين مع بعضهم في أداء وظائف معينة لتحقيق أهداف مشتركة؛ حيث يتقاسمون المسؤوليات والمهام من أجل تحقيق نتائج محددة تخدم المنظمة.

### 3. خصائص فريق العمل: تتحدد في الخصائص التالية:

تحديد الهدف، حيث يتم العمل على تحقيق أو انجاز هدف موحد.

التفاعل المباشر بين أعضاء الفريق.

تكامل المهارات بين أعضاء الفريق.

مسئولية مشتركة عن النتائج المنتظرة أو المحققة.

أدوار واضحة داخل الفريق.

ملاحظة: هناك فرقا بين فريق العمل والمجموعة، موضحة في الجدول التالي:

فريق العمل	المجموعة
أفراد لهم هدف واحد واضح	تجمع أفراد دون أهداف مشتركة واضحة
مسئوليات جماعية	مسئوليات فردية
تفاعل وتنسيق دائم	تنسيق محدود
أداء جماعي يعتمد على التعاون	أداء فردي.

### 4. أنواع فرق العمل:

4. 1 فرق العمل الوظيفية: تتكون من أفراد ينتمون إلى نفس القسم أو المصلحة مثل

مصلحة التكوين؛ حي ثمهامهم روتينية ومتكررة.

4. 2. فرق متعددة الوظائف: عبارة عن أعضاء ينتمون لتخصصات مختلفة عن بعضهم البعض مثل (البيداغوجيا، المقتصدية، المحاسبة، الأرشيف...); تستخدم لحل مشكلات معقدة أو تطوير منتج أو فكرة تتميز بالابداع والحدائثة.

4. 3. فرق حل المشكلات: تتأسس لفترة قصيرة لمعالجة مشكلة معينة داخل المؤسسة. غالبا ما تحل بعد انتهاء المخولة لها.

4. 4. فرق العمل الذاتية: تتميز بالاستقلالية العالية، تقوم بمهام التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات.

4. 5. فرق افتراضية: غالبا ما يعمل أعضاؤها عن بعد باستخدام التكنولوجيا الحديثة، ظهرت مع ظهور الرقمنة والعمل عن بعد.

5. مراحل تطور فريق العمل: يشير نموذج Tuckman إلى المراحل التالية:

5. 1. التشكيل: يتم من خلال التعارف ثم تحديد المهام.

5. 2. العصف: يتم من الاختلافات ثم ظهور الصراعات.

5. 3. التنظيم: زيادة الانسجام، ما يؤدي إلى وضع قواعد الفريق.

5. 4. الأداء: تعاون، أداء فعال ما يؤدي إلى إنتاجية عالية.

5. 5. الإنهاء: يخص الفرق المؤقتة، تقييم الأداء وإنهاء العمل.

ملاحظات:

1. نجد أدوار أساسية لضمان الفريق مثل (القائد، المنفذ، المبدع، الباحث عن المصادر، المقيم، منسق الفريق، المنجز) بحيث نجد كل عضو يساهم بطريقة مختلفة بحسب أسلوبه وشخصيته.

2. من عوامل نجاح فرق العمل نجد (وضوح المهام والهدف، التنسيق والتواصل الفعال، القيادة الداعمة، الثقة بين الأعضاء، تنوع المهارات، تقاسم المسؤوليات، نظام عادل للحوافز والتقييم، مناخ تنظيمي إيجابي)

3. من معيقات عمل الفريق نجد (ضعف التواصل، هيمنة شخص واحد، الصراعات الداخلية، غياب الحوافز، غموض الأدوار، الضغط الزمني، مقاومة التغيير).

3. تقييم أداء فرق العمل من خلال نتائج العمل (الجودة، الإنتاجية). فاعلية العملية (التواصل، اتخاذ القرار). الالتزام والمشاركة، رضا الأعضاء. الإبداع وحل المشكلات.

## الموضوع: 11 الفعالية التنظيمية

### 1. تمهيد:

يعتبر متغير الفعالية التنظيمية من المفاهيم الأساسية في علم نفس العمل والتنظيم، كونها تعبر عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة مع ضمان مجموعة من التوازنات بين مجموعة من المتغيرات الأخرى؛ مثل الأداء، جودة حياة العمال، جودة الخدمات، واستدامة بيئة العمل. ما يعني أن فعالية المنظمة لا تكمن في تحقيق النتائج بقدر ما هي السبيل للوصول إلى النتائج بطريقة عادلة ومنظمة.

### 2. مؤشرات الفعالية التنظيمية:

1.2 مؤشرات فردية: وتتمثل في ( الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الدافعية، انخفاض الغياب والدوران).

2.2 مؤشرات جماعية: وتتمثل في (الانسجام بين فرق العمل، جودة الاتصال، التعاون والثقة، حل المشكلات الجماعية).

3.2 مؤشرات تنظيمية: وتتمثل في (تحقيق الأهداف الاستراتيجية، جودة الخدمات، الابتكار والتجديد، السمعة التنظيمية، الاستقرار المالي).

3. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية: من العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية نجد:

القيادة؛ من خلال الأسلوب الديمقراطي الذي يعمل على تعزيز الفعالية من خلال المشاركة. بالإضافة إلى القيادة التحويلية التي تدفع نحو الابداع والتجديد. المناخ التنظيمي؛ من خلال توفر العدالة التنظيمية، وضوح المهام، دعم الإدارة، الثقة التنظيمية.

طبيعة نظام التسيير والتمكين المهني؛ من خلال تفويض السلطة، توفير التدريب، إشراك العمال في اتخاذ القرار.

التواصل التنظيمي؛ من خلال توفير قنوات اتصال واضحة، تدفق المعلومات بدقة وسرعة. الثقافة التنظيمية؛ من خلال القيم المشتركة، السلوكيات الإيجابية المقبولة، مستوى الانفتاح على التغيير.

الموارد والإمكانات: من خلال توفر الموارد البشرية والكفاءات، الإمكانيات المادية والتكنولوجية.

#### 4.النظريات والنماذج المفسرة للفعالية التنظيمية:

##### 1.4.نموذج تحقيق الأهداف: Attainment Goal Model (Etzioni)

يعمل هذا النموذج على قياس الفعالية بناء على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الرئيسية. علما أنه مناسباً للمؤسسات ذات الأهداف الواضحة مثل المصانع والشركات الربحية، من الانتقادات الموجهة إليها أنها أهملت الجوانب الإنسانية.

2.4. نموذج الأنظمة المفتوحة Systems Open Model يرى هذا النموذج أن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة. تقاس الفعالية بقدرتها على التكيف مع التغيرات (تكنولوجيا، السوق، التشريعات...) مثل قدرة الجامعة على الانتقال للتعليم الرقمي بسرعة.

3.4. نموذج أصحاب المصلحة Stakeholder: الفعالية تتحقق عندما تلبى متطلبات مختلف الأطراف (العمال، الإدارة، المجتمع...)

أما النماذج المعاصرة في علم نفس العمل والتنظيم فتتمثل في:

4.4. نموذج رأسمال البشري: الذي يرى أن الفعالية تعتمد على المهارات، الكفاءات، الخبرة، الالتزام، الصحة النفسية للعمال.

5.4. نموذج التوازن بين الأداء والرفاهية: الذي يرى أن المنظمة الفعالة هي التي تحقق توازناً بين الأداء العالي وجودة حياة العمال (رضا، صحة، دعم..)

6.4. نموذج قدرة التكيف: التي ترى أن فعالية المنظمة تُقاس بقدرتها على التكيف، الابتكار، الاستجابة للتغيرات، غعادة تشكيل الموارد بسرعة.

5. قياس الفعالية التنظيمية: يمكن قياس الفعالية التنظيمية بطرق كثيرة ومنها:

الاستبيانات والمقاييس مثل مقاييس الرضا، الالتزام، المناخ التنظيمي....

المؤشرات الكمية: من خلال مستويات الإنتاجية، الأرباح وجودة الأداء.

المقابلات مع العمال والإدارة.

الملاحظة التنظيمية؛ من خلال مراقبة العمل اليومي.

تحليل الوثائق؛ من خلال تقارير الإدارة، الخطط الاستراتيجية.

استنتاج:

1.الفعالية التنظيمية مفهوم شامل، لا يقتصر على الأداء أو الإنتاجية بل يحوي عوامل مختلفة (الإنسانية، التنظيم الداخلي، القدرة على التكيف، النتائج الاقتصادية والاجتماعية).

2.المنظمات الفعالة هي تلك التي استطاعت تحقيق أهدافها باستمرار مع توفير بيئة عمل صحية وتحقيق تنمية مستدامة.

## الموضوع: 12 القيادة التنظيمية (نظريات القيادة، أنواع القيادة، طرق وأساليب قياس أنماط القيادة، دور القادة في مراحل الأزمات والتغيير التنظيمي)

### 1. تمهيد:

تعتبر القيادة التنظيمية أحد أهم محددات نجاح المؤسسات المعاصرة، فهي العملية التي يقوم من خلالها القائد بتوجيه الأفراد والتأثير فيهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، ولا تُقاس القيادة بالموقع الإداري، بل بالقدرة على الإلهام والتأثير وإدارة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

### 2. نظريات القيادة:

#### 1.1.2. النظريات التقليدية: (الصفات والسلوك) وفيها نجد النظريات التالية:

نظرية السمات: تفترض أن القادة يولدون ولا يُصنعون، كما أنها تُركز على السمات مثل (الدكاء، الثقة بالنفس، الطموح، المبادرة، القدرة على التواصل) نظرية السلوك: تركز على ما يفعلُه القائد وليس على صفاته.

#### 2.2. النظريات الموقفية: ومنها نجد النماذج التالية:

نموذج فيدلر للطوارئ Fiedler Contingency Model وحسبه أن فعالية القائد تعتمد على علاقة القائد بالمرؤوسين، هيكله العمل، قوة المركز، كما أن هذا النموذج يميز بين قائد موجه للمهام وآخر موجه للعلاقات.

نموذج هيرسي وبلانشارد Situational Leadership يعتمد على نضج وجاهزية التابعين (أمر، إشراف، مشاركة، تفويض)

نظرية المسار – الهدف Theory Path-Goal تشرح دور القائد في إزالة العوائق وتحفيز العمال، أنماط القيادة (توجيهية، داعمة، تشاركية، منجزة).

#### 3.2. النظريات الحديثة:

القيادة التحويلية Transformational Leadership القائد التحويلي هو الذي يُلهم العمال، يحفزهم ذاتياً، يخلق رؤية مشتركة، يغير ثقافة المؤسسة.

القيادة التبادلية: Transactional Leadership قائمة على الحوافز والمكافأة مقابل الأداء، تنجح في البيئات المستقرة.

القيادة الأصيلة: Servant Leadership وفيها القائد يخدم مرؤوسيه، يطورهم، يسمح بالتمكين والمشاركة.

### 3. أنواع وأنماط القيادة التنظيمية:

1.3. القيادة الاستبدادية: Autocratic Leadership القائد هو صاحب القرار، فعالة في الأزمات العاجلة، لكنها تقلل الرضا الوظيفي.

2.3 القيادة الديمقراطية Democratic Leadership مشاركة العمال في اتخاذ القرار، كما أنها ترفع من روح الانتماء والالتزام.

3.3 القيادة الحرة: تعمل على ترك الحرية للعمال مع توجيه قليل، فعالة مع فرق ذات خبرة عالية.

4.3 القيادة الكاريزمية: Charismatic Leadership تأثير يعتمد على قوة الشخصية، تحتاج لمتابعة لضمان الاستقرار المؤسسي.

ملاحظة: هناك أنواع أخرى مثل القيادة التمكينية، القيادة الموزعة، الأخلاقية، الرقمية Digital Leadership

#### 4. دور القائد في إدارة الأزمات التنظيمية:

1.4. مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والاستعداد): تطوير نظام الإنذار المبكر، تدريب العمال على إدارة المخاطر، إعداد خطط بديلة للطوارئ

2.4. مرحلة أثناء الأزمة: اتخاذ قرارات سريعة وواضحة، إدارة الاتصال الداخلي والخارجي، طمأنة العمال والحفاظ على الاستقرار النفسي، التنسيق الفعال بين الفرق.

3.4. مرحلة ما بعد الأزمة: التقييم والتعلم من الأخطاء، دعم العمال نفسياً، تحديث الإجراءات والسياسات، بناء ثقافة تنظيمية مرنة.

#### استنتاج:

إن القيادة التنظيمية ليست مجرد سلطة رسمية، بقدر ما هي مهارات تأثير وتواصل وحل مشكلات وبناء علاقات. تتطلب القيادة الفعالة القدرة على قراءة المواقف وتكييف الأسلوب القيادي بما يتلاءم مع طبيعة الأفراد والظروف، خاصة في ظل تحديات العصر الرقمي والأزمات المتغيرة.