

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

Scientifique

جامعة عمارثليجي – الأغواط

كلية: العلوم الاجتماعية

القسم: علم النفس

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: العمل والتنظيم

مطبوعة (دروس)

موجهة لطلبة: اللسانس المستوي. السنة الثالثة

مقياس السلوك التنظيمي

من إعداد: الأستاذة بـسـكـر حـدة

أستاذ محاضر، جامعة الأغواط

الإيميل: h.biskra@lagh-univ.dz

السنة الجامعية: 2026/2025

فهرس المحتويات

الصفحة	محاضرات في مقياس السلوك التنظيمي
ب	- فهرس المحتويات
1	- مقدمة
3	تطور النظرة للسلوك البشري داخل المؤسسات
3	- تمهيد
4	1. تعريف السلوك البشري داخل المؤسسة.
4	2. العوامل المحددة في السلوك البشري داخل المؤسسة.
5	3. مصادر السلوك البشري
10	4. مراحل تطور السلوك البشري في المؤسسات.
11	ماهية السلوك التنظيمي
11	-تمهيد
12	1. تعريف السلوك التنظيمي.
12	2. مكونات السلوك التنظيمي.
13	3. أهمية دراسة السلوك التنظيمي.
13	4. أهداف السلوك التنظيمي.
14	5. محددات السلوك التنظيمي.
16	6. إدارة السلوك التنظيمي.
16	7. نتائج السلوك التنظيمي.
17	8. مظاهر الصعوبة في إدارة السلوك التنظيمي.
17	9. نجاح إدارة السلوك التنظيمي

18	نشأة السلوك التنظيمي.
18	- تمهيد
19	1. المرحلة الاولى لسلوك التنظيمي (القرن السادس عشر).
19	2. المرحلة الثانية لسلوك التنظيمي: (نهاية القرن التاسع عشر).
20	3. المرحلة الثالثة لسلوك التنظيمي (القرن العشرين).
20	4. المرحلة الرابعة السلوك التنظيمي في العصر الحديث.
21	تطور السلوك التنظيمي
21	-تمهيد
22	1-محاور تطور السلوك التنظيمي.
24	2. تطور الفكر التنظيمي النظام المغلق.(المدخل الأول والثاني).
28	3. تطور الفكر التنظيمي تطور المنظمات (المدخل الثالث).
33	4.تطور الفكر التنظيمي النظام المفتوح.(المدخل الرابع والخامس).
34	5. تطور الفكر التنظيمي المعرفي .(المدخل السادس).
39	نظريات السلوك التنظيمي
39	-تمهيد
40	1. المدخل الكلاسيكي.
43	2. المدخل السلوكي.
45	3. المدخل الكلاسيكي الجديد.
47	4. المدخل المعاصر.
49	علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى.
49	-تمهيد
50	1.علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس.

50	2. علاقته السلوك التنظيمي بعلم النفس العمل والتنظيم.
50	3. علاقته بعلم النفس الصناعي.
51	4. علاقته بعلم النفس الاجتماعي.
51	5. علاقته بعلم النفس الإداري.
51	6. علاقته بعلم النفس العلاجي.
51	7. علاقته بعلم الاجتماع.
51	8. علاقته بعلم الانثروبولوجيا.
51	9. علاقته بالسياسة
52	10. علاقته بالقانون.
52	11. علاقته بالاقتصاد.
53	المناخ التنظيمي
53	-تمهيد
54	1. تعريف المناخ التنظيمي.
54	2. أهمية المناخ التنظيمي.
54	3. عناصر المناخ التنظيمي.
55	4. أنواع المناخ التنظيمي.
60	5. نماذج المناخ التنظيمي.
62	6. أبعاد المناخ التنظيمي.
63	الثقافة التنظيمية
63	-تمهيد
64	1. تعريف الثقافة التنظيمية.
64	2. مظاهر الثقافة التنظيمية.
64	3. خصائص الثقافة التنظيمية.

66	4.أنواع الثقافة التنظيمية.
67	5.أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية.
67	6.عوامل الثقافة التنظيمية.
68	7.أهمية الثقافة التنظيمية.
68	8.مصادر الثقافة التنظيمية.
69	9.وظائف الثقافة التنظيمية.
69	10.مستويات الثقافة التنظيمية.
70	فرق العمل داخل المؤسسة
70	-تمهيد
71	1. تعريف فرق العمل.
71	2.بناء فرق العمل.
71	3.مراحل بناء فرق العمل.
72	4.أنماط فرق العمل..
73	5.أنواع فرق العمل
74	6.أشكال فرق العمل.
75	7.إيجابيات فرق العمل.
75	8.سلبيات فرق العمل.
76	الفعالية التنظيمية
76	-تمهيد
77	1.تعريف الفعالية التنظيمية
77	2.خصائص التنظيم الفعال.
77	3.معايير قياس الفعالية التنظيمية.
78	4.الفعالية التنظيمية في مجال وظيفة الموارد البشرية.

79	5.العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.
79	6.نظريات الفعالية التنظيمية.
79	7.أشكال الفعالية التنظيمية.
80	8.صعوبات قياس الفعالية.
81	القيادة التنظيمية
81	-تمهيد
82	1.تعريف القيادة
82	2.صفات القيادة.
83	3.خصائص القائد الناجح.
84	4.أهمية القيادة.
84	5.العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة
85	6.أنماط القيادة.
86	نظريات القيادة التنظيمية
87	-تمهيد
87	1.نظرية الرجل العظيم.
87	2. القيادة الموروثة.
87	3.نظرية القيادة المكتسبة.
87	4.نظرية القيادة العلمية.
88	5.نظرية السمات.
88	6.نظرية السلوكية.
89	7.نظرية الأنماط.
89	8.نظرية الشبكة الإدارية.
90	9.النظرية الموقفية.

91	10. النظرية التفاعلية.
91	11. النظرية التحويلية.
91	12. النظرية الوظيفية.
91	13. نظرية المسار والهدف.
92	أنواع القيادة
92	-تمهيد
93	1. القيادة الديمقراطية.
94	2. القيادة الحرة.
95	3. القيادة الديكتاتورية.
98	طرق وأساليب قياس أنماط القيادة.
98	-تمهيد
99	1. تعريف الطرق.
99	2. تعريف الأساليب.
99	3. تعريف القياس.
100	4. تعريف الأنماط القيادية
100	5. تعريف الاستبيان
100	6. طرق وأساليب قياس الأنماط القيادية
104	دور القادة في حل الازمات
104	-تمهيد
105	1. تعريف الازمة.
105	2. خصائص الازمة.
105	3. مراحل تسير الازمات عند القادة.
107	4. السمات الأساسية للقائد الفعال أثناء الازمات.

108	التغير التنظيمي
108	-تمهيد
109	1.تعريف التغير التنظيمي.
109	2.الفرق بين التغير التنظيمي والتطور التنظيمي.
109	3.اهمية التغير التنظيمي.
110	4. أهداف التغير التنظيمي.
110	5.نظريات التغير التنظيمي.
110	6.مراحل التغير التنظيمي.
111	7.انواع التغير التنظيمي.
112	8.استراتيجيات التغير التنظيمي.
112	9.مقاومة التغير.
112	10.كيف التعامل مقاومة التغير التنظيمي.
112	11.كيف نقلل من مقاومة التغير.
113	12.عوامل نجاح إدارة التغير.
I. د	- المراجع

مقدمة

يعد دراسة السلوك الفرد من المواضيع الهامة التي يناولها الباحثون فهو يقوم على دراسة وملاحظة سلوكه وما يصدره من استجابات حركية، ذهنية باطنية للمثيرات، التي يتعرض لها فهي عبارة عن ردود أفعال اتجاه المثيرات بشكل عام في أي زمان ومكان.، وقد يتفاعل سلوكه اليومي مع البيئة المحيطة به في المجتمع وبما ان الفرد له احتياجاته الاقتصادية فهو يعمل من اجل تلبية احتياجاته وتحقيق كل ابعاده النفسية والاجتماعية ،ويعمل في وسط تنظيمي تبرز فيه احتياجاته النفسية والسلوكية خاصة ويتصف سلوكه بالسلوك التنظيمي.

ويسعي هذا المقياس الي فهم السلوك الفرد التنظيمي من خلال محدداته النفسية والخارجية وكذا تفاعله مع المنظمة كوحدة فردية تسعى الي تسير ذاتيه ومهاراته وادراكه وتوجيه اتجاهاته والبحث هن حلول للمشكلات التي تواجهه في بيئة العمل مع زملائه ،كما يساهم في البحث عن أسباب التي تؤدي الي تكوين الجماعات ومدى تفاعله معها سواء كانت رسمية او غير رسمية كما ان المنظمة تشمل على لوائح وقوانين وأساليب القيادة التي تتحكم في السلوك التنظيمي وتسعي الي خلق عدالة بين اهداف الفرد والمنظمة معا، وبالتالي فإن فهم السلوك التنظيمي يزيد من زيادة الفعالية والكفاءة والإنتاجية لان المنظمات غالبا ما تتسم بالمشكلات النفسية والأزمات التنظيمية مما يعرقل نجاح واستمرار المنظمة لذا وجب احتواء هذه المشكلات السلوكية من اجل تخفيف الصراعات سواء الفردية أو جماعية أو تنظيمية..

ومن خلال دراسة هذا المقياس الذي تحتويه هاته المطبوعة، يتمكن الطلبة من فهم الأسس السلوكية والتنظيمية في بيئة العمل وفي أي مجال من مجالات الأعمال و المنظمات، يحتاج الأفراد إلى فهم سلوك بعضهم البعض و إلى فهم سلوك أنفسهم في حد ذاتها على اختلاف المناصب و الأدوار التي يؤديونها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين فهم في أمس الحاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية إلى السلوك التنظيمي ، و سبب الاستمرار فيه أو تعديله تغييره مما يؤثر هذا الفهم على مخرجات التنظيم و نواتج العمل الاقتصادي و حتى السلوكية والاجتماعية.

تشمل هذه المحاضرات على المواضيع الأساسية في السلوك التنظيمي و التي يجب على الطالب في هذه المرحلة اكتسابها والتحكم فيها وهي:

- المحاضرة (01): تطور النظرة للسلوك البشري داخل المؤسسة.
- المحاضرة (02): ماهية السلوك التنظيمي.
- المحاضرة (03): نشأة السلوك التنظيمي.
- المحاضرة (04): تطور السلوك التنظيمي.
- المحاضرة (05): نظريات السلوك التنظيمي.
- المحاضرة (06): علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى.
- المحاضرة (07): المناخ التنظيمي.
- المحاضرة (08): الثقافة التنظيمية.
- المحاضرة (09): فرق العمل داخل المؤسسة.
- المحاضرة (10): الفعالية التنظيمية.
- المحاضرة (11): القيادة التنظيمية.
- المحاضرة (12): نظريات القيادة.
- المحاضرة (13): أنواع القيادة.
- المحاضرة (14): طرق وأساليب قياس أنماط القيادة.
- المحاضرة (15): دور القادة في مراحل الازمات.
- المحاضرة (16): التغيير التنظيمي.

تطور النظرة للسلوك البشري داخل المؤسسات

-تمهيد

1. تعريف السلوك البشري داخل المؤسسة.
2. العوامل المحددة في السلوك البشري داخل المؤسسة.
3. مصادر السلوك البشري.
4. مراحل تطور السلوك البشري في المؤسسات.

-تمهيد

يعد سلوك البشري داخل المنظمة بمثابة المحرك الأساسي لنشاط هذا المنظمة ومصدر الحركة فيها كما يمثل سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يقوم عليها سلوك المنظمة، وأي محاولة لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة تعتمد بالضرورة على فهم شامل ودقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الذاتية وخصائص المنظمة الوظيفية من جهة أخرى.

إن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك البشري كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في منظمات العمل والهدف من السلوك البشري والتنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضى الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها ويتأثر السلوك التنظيمي بجملة من المؤثرات الداخلية الوراثية مثل القيم والاتجاهات والمدرجات الحسية والمؤثرات الخارجية المكتسبة مثل الأسرة والمجتمع، والمتغيرات الاقتصادية والثقافية والحضارية والتربوية والاجتماعية، كل هذه المؤثرات تتفاعل مع بعضهما وتمتاز لتدخل في تركيب وتشكيل السلوك البشري في إطار التنظيمات المختلفة، تحديد ماذا نعني السلوك البشري

1-تعريف السلوك البشري داخل المؤسسة:

-السلوك الإنساني: هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم.

-السلوك الإنساني: هو مجموعة معارف يستخدمها المديرون من أجل إنجاز المهام التنظيمية والمحافظة على الموارد البشرية واستثمارها بالطريقة المناسبة.

-السلوك الإنساني: هو العلم الذي يبحث في التأثير الذي يُحدثه الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين حيث إن هذا العلم يستفيد منه المديرون في تفهم سلوك العاملين ومن ثم إدارتهم حتى يزيد من الفعالية التنظيمية.

-السلوك الإنساني: هو فهم العمليات الإدارية التي تتضمن الأدوار وأنماط السلوك المهارات الضرورية اللازمة للأداء الإداري الفعال حيث تتمثل بعض المهام السلوكية في التواصل مع الزملاء والمساعدین والرؤساء، والحصول على المعلومات والمشاركة فيها.

-السلوك الإنساني: هو دراسة وتطبيق المعارف الخاصة بالسلوك الإنساني في التنظيم والتي لها علاقة بأنظمتها الفرعية مثل الهيكل التنظيمي والتقنيات والنظام الاجتماعي الخارجي حيث إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين العلاقة بين العاملين والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والنظام الاجتماعي الخارجي لتحقيق نتائج إنسانية أفضل.

- السلوك الإنساني: هو الموضوع الذي يهتم مباشرة بفهم السلوك الإنساني في التنظيم والتنبؤ به وتوجيهه (علي، 1997، ص45).

2-العوامل المحددة في السلوك البشري داخل المؤسسة:

1.العوامل النفسية وتشمل الإدراك والتفكير، والدوافع والاتجاهات والتعلم وتكوين الشخصي

2. العوامل الاجتماعية: وتشمل علاقات التفاعل الاجتماعي، وأثر الجماعات وضغوط البيئة

الاجتماعية.

3.العوامل الحضارية : وتشمل تأثير الأعراف والعادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع.

العوامل التنظيمية: وتشمل أسس توزيع العمل وتحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات، ونظم الاشراف والقيادة ونظم الحوافز وفرص التقدم والترقية في العمل، ودرجة الحرية المسموح بها للشخص في اتخاذ القرارات.

العوامل الاقتصادية: تركز على قضايا الرواتب المادية بشكل عام.

3- مصادر السلوك البشري:

1. الذات :

الإنسان بفطرته يسعى إلى تحقيق أهداف وغايات محددة في هذه الحياة، وذلك لأنها تمثل صدى فينفسه واشباعاً لرغباته، وفي سبيل ذلك فإنه يسعى إلى اتباع سلوكٍ محدد يخضع في ذلك إلى نظراته الذاتية وتقديره الخاص، ولكن هذه النظرة قد تكون محفوفة بالمخاطر لأنها قد تتعارض مع القواعد والأخلاق العامة في المجتمع ما يولد الفوضى وعدم الاستقرار.

2- الأسرة:

تلعب الأسرة دوراً مهماً في تكوين سلوك الفرد، فما يتلقاه الإنسان من تربية تعبر عنه بيئته المعيشية وظروف حياته المادية ينعكس بصورة واضحة عليه، فالأسرة التي تربي أفرادها وأبناءها على المثُل والقيم والأخلاق الفاضلة يظل هؤلاء الأفراد والأبناء متمسكين بهذه القيم وتنتقل معهم إلى المنظمة التي سوف يعملون فيها مستقبلاً، وعلى العكس من ذلك فإن الأسر التي تربي أبناءها على عدم التقيد بالقيم والأخلاق ينعكس ذلك على سلوكهم وعلى منظمات أعمالهم.

3. المؤسسات التعليمية :

تلعب المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها دوراً رئيسياً في تنمية سلوك الفرد الإيجابي تجاه المسؤولية والإخلاص بما يتفق مع الأخلاق والقواعد العامة في المجتمع، وبما يتفق ويتجانس مع الدور المنوط له في المستقبل، وهذا يؤكد على أهمية مواكبة المناهج التربوية مع ما يحقق هذه الأهداف المنشودة في تنمية وتطوير السلوك الإنساني.

4. المجتمع

إن قيم المجتمع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعقائدية تمثل مصدر رئيسي لسلوك أفراد المجتمع، وتنعكس على وظائفهم وممارساتهم لأعمالهم، فالقيم تختلف باختلاف المجتمعات حيث أن المجتمع التقليدي يختلف عن نظيره الحديث، والمجتمع الرعوي يختلف عن ذلك الصناعي، والمجتمع الغربي يختلف عن الشرقي، والمجتمع الأفريقي يختلف عن المجتمع العربي وهكذا فكلما كانت قيم المجتمع متناغمة ومتماسكة وتحرص على سيادة العدالة والمساواة وعدم الظلم فإنها ستسيطر على الفرد حين، إنتقاله إلى المنظمة وممارسته لدوره الوظيفي، وذلك لأن معايير المجتمع الأخلاقية وقوتها في محاسبة أعضائها تجعل الأفراد يحرصون على عدم العبث بهذه القيم أو محاولة الالتفاف عليها، وبهذا يصبح المجتمع وقيمه المحدد الأساسي للذات الإنسانية كمصدر من مصادر السلوك الإنساني.

5- التشريعات والقوانين واللوائح:

إن مجموع التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح الصادرة استناداً إلى المصادر التشريعية المعمول بها في الدول تُعد من المصادر المهمة للسلوك الإنساني وما يصدر عنه من أخلاقيات ومعاملات وذلك لأنها تعتمد على تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد حيال الوظيفة والمنظمة، وواجبات ومسؤوليات المنظمة حيال الفرد والمجتمع العام والخاص، فالقوانين واللوائح تمثل القيود الأساسية التي يجب أن تُحترم حتى تسير الحياة المدنية بنظام وانتظام والا فإن المجتمع سوف تسود فيه الفوضى. (شمال، 2011، ص 88).

4- مراحل تطور السلوك البشري في المنظمات (المؤسسات)

لقد مر دراسة السلوك البشري داخل المنظمات منذ القدم فهو لم يظهر في بداية القرن العشرين تحديد بل كانت له جذور تاريخية تمتد منذ القرن السادس عشر لينتقل الي مجموعة من الدراسات المنظمة والعلمية وفق نماذج متعددة حتى وصل الي ما هو عليه الان

1 النموذج الميكا فيلي : (القرن السادس عشر):

يقوم على تفسير السلوك البشري ان كل الافراد يشعرون بالخوف والتهديد والشك فيقومون بحماية انفسهم بكل الوسائل المتاحة، وان يضطرون بان يستخدموا أساليب القوة والخداع او أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك، وقد كتب ميكا فيلي في كتابه "الأمير" ان الملك له غاية معينة في تحكم سلوك شعبه وتحكم فيه سواء بوسائل شريفة أو غير شريفة أخلاقية أو غير أخلاقية وان الغاية تبرر الوسيلة، وان

أساليب المكر والخداع والتدليس والدهاء والمناورة والمراوغة والمساومة والقهر والعقاب والردع هي أساليب رقابية تعدل سلوكيات البشر .

وكما نلاحظ ان بعض من هذه الأفكار تستخدم في المؤسسات خاصة من جانب الحوافز الإيجابية في حال التحفيز او الحوافز السلبية في حال ردع العمال.

2- النموذج الكلاسيكي (القرن العشرين):

يقصد بها النظرية القديمة في تفسير السلوك البشري في المنظمة بأنهم افراد غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد عقلائي العاملين وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات وتشمل النظرية الكلاسيكية على ثلاث اتجاهات . نظرية الإدارة العلمية:

أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل مزيد من العطاء والبذل في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وانما مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل، ولقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب **فردريك تيلر Frederick Taylor** بعنوان «مبادئ الإدارة العلمية» حيث يرى

-أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال: وتضطلع الإدارة بمهام الوظائف الإدارية

من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ومن أجور.

-وجود طريقة مثلى للعمل: ويتعين على الإدارة اكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعاملين لاتباعها

في أداء مهامهم وأعمالهم.

-تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة: هي ضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.

-أن يتم اختيار الفرد للعمل في المنظمة: وهي بتناسب العمل بمعنى تطبيق قاعدة وضع الشخص

المناسب في المكان المناسب..

2. نظرية المبادئ الإدارية:

من أشهر روادها هنري فايول **Henry Fayol** وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولقد وضع فايول أربعة عشر مبدأً يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهي:

1. تقسيم العمل.
2. السلطة والمسؤولية.
3. النظام.
4. وحد الأمر.
5. وحد التوجيه.
6. خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة.
7. مبدأ المكافأة والتعويض.
8. المركزية.
9. تدرج السلطة.
10. الترتيب.
11. المساواة في المعاملة. - 12. الاستقرار الوظيفي.
- 13- المبادأة.
14. روح الفريق.

3. نظرية البيروقراطية:

يفترض النموذج البيروقراطي أن الاعتبارات الموضوعية العقلانية غير متوفرة في أداء العمل ما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة، وقد انعكس ذلك على كيفية السيطرة على السلوك الإنساني حيث يتم، ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات، وقد عالج عالم الاجتماع الألماني

Max Weber نظريته كنظام عقلائي متناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي من خلال إثباته

لبعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطية في المنظمات المدنية والعسكرية والدينية

والصناعية التي يحتويها المجتمع الغربي والتي لا غنى لأي منظمة عنها، وهذه الخصائص هي:

- تخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.

- التسلسل الرأسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهـم.
- سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم.
- اختيار العاملين وترقيتهم تعتمد على الجدارة الفنية في العمل.

4. مدرسة العلاقات الإنسانية:

من روادها إلتون مايو **Elton Mayo** ولقد جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية وتفترض مدرسة

العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة هي التعاون وليس التنافس، وبناءً عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بآرائها ومعتقداتها، كما أن شعور الفرد بانتمائه إلى الجماعة يحفزه للبدل والعطاء، وأن إشباع حاجاته الاجتماعية هو الأساس في تحفيزه للعمل، كذلك دعت هذه المدرسة إلى:

- اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة وتحسين أساليب القيادة لدى المشرفين.
- التعاطف بـصور أفضل مع العاملين والاهتمام بهم كشركاء في العمل.
- أوضحت النظرية كذلك أن للعاملين أهدافاً وتطلعاتٍ قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، لذلك يصبح من الضروري على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين، وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطات للعاملين وإشراكهم فاتخاذ القرارات التي تهمهم وهذا ما يُشعر العاملين بإنسانيتهم وكرامتهم وبالتالي المزيد من الإنتاج والعطاء.

. النموذج السلوكي

1-المدرسة السلوكية

بينما ركزت نظريات العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية في أعمالهم، ومن رواد هذه النظرية "كريس أرغرس"، و"إبراهيم ما سلو" اللذان أسسا نظرياتهم نحو الفرد العامل على أنه:

- ليس سلبياً بطبعه ولا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضاء نفسي له.
- لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
- لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز، ويمكن للمنظمات الاستفادة من هذه

- الرغبة في العمل والإنجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية.
- يسعى إلى أن يكون ناضجاً وناجحاً في عمله ويبرز طاقاته لكي يشعر بالكمال والنجاح.
- يرغب في الاستقلالية بالعمل ويكره الرقابة الكثيفة والمباشرة من جانب الرؤساء والمشرفين.
- لديه حاجات مادية وغير مادية، فالبعض تُسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تُسيطر عليه الحاجات غير المادية المعنوية والاجتماعية والنفسية.

2. مدرسة النظم:

- تُعد هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة، وقد استُمدت من كتابات علماء الاجتماع، وتتميز بتأكيداتها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً لدراسة الموضوعية فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل وحدة منها نظاماً بذاته وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية؛ لذلك فإن الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفقاً لنظرية النظم العناصر الأساسية التالية:
- المدخلات: تشمل دراسة جميع الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية الخارجية.
- العملية الإدارية: وتعني مجموع النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات: تشمل دراسة كل ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها لمجتمع المستهلكين.
- التغذية العكسية: وتشمل عملية الاتصال الرجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية وما تُحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تُحدد وتُكيف حجم ونوعية المدخلات. (مرسي، 2019، ص 77).

ماهية السلوك التنظيمي

-تمهيد

1. تعريف السلوك التنظيمي.
2. مكونات السلوك التنظيمي.
3. أهمية السلوك التنظيمي.
4. أهداف السلوك التنظيمي.
5. محددات السلوك التنظيمي.
6. إدارة السلوك التنظيمي.
7. نتائج السلوك التنظيمي.
8. مظاهر الصعوبة في إدارة السلوك التنظيمي.
9. نجاح إدارة السلوك التنظيمي.

تمهيد

إنّ القاعدة الرئيسة التي ينطلق منها حقل السلوك التنظيمي هي أن سلوك الأفراد وادراكهم واتجاهاتهم هي في حقيقتها استجابات وردود فعل للمؤثرات الخارجية سواء أكانت هذه المؤثرات خارج المنظمة أم داخلها ما يعني أن المؤثرات المحيطة بالأفراد تقود إلى سلوكيات واستجابات معينة، وذلك يتفق تماماً مع ما توصل إليه علماء النفس ومجالاته البحثية تعد أولوية داعمة للبحث العلمي ووسيلة ضرورية لتطوير مفاهيمه ونظرياته.

1-تعريف السلوك التنظيمي:

كلمة السلوك التنظيمي لها دلالات كثيرة تعبر كلها عن أشكال وأنماط الحركة التنظيمية فالأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية كلها تدخل جميعا في نطاق ما تشير إليها بكلمة السلوك التنظيمي

-**السلوك التنظيمي:** هو سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية.

2- مكونات السلوك التنظيمي:

يُدرس السلوك التنظيمي من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وذلك لأن السلوك داخل المنظمة لا يصدر من عنصر واحد، بل هو نتيجة تفاعل مستويات متعددة.

1-سلوك الفرد:

ويُعدّ الأساس الذي تُبنى عليه باقي المكونات. يهتم هذا المكوّن بدراسة خصائص الأفراد داخل المنظمة مثل الشخصية، والدوافع، والإدراك، والاتجاهات، والتعلّم، والرضا الوظيفي. وتهدف دراسة سلوك الفرد إلى فهم لماذا يتصرف العاملون بطرق مختلفة داخل نفس البيئة التنظيمية، وكيف يمكن للإدارة التأثير في سلوكهم بما يحقق التوازن بين احتياجاتهم وأهداف المنظمة.

2-سلوك الجماعة:

وينتج عن تفاعل الأفراد فيما بينهم داخل فرق العمل أو الوحدات التنظيمية. ويركّز هذا المكوّن على دراسة العلاقات الاجتماعية وأنماط الاتصال، والقيادة، والعمل الجماعي، والصراع التنظيمي، واتخاذ القرار. وتكمن أهميته في أن معظم الأعمال داخل المنظمات تُنجز من خلال الجماعات، وليس الأفراد بمعزل عن بعضهم البعض.

3-سلوك المنظمة:

وهو المستوى الأشمل الذي يتناول المنظمة كوحدة متكاملة، ويشمل هذا المكوّن الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، ونظم الحوافز، والسياسات والإجراءات، ويهدف إلى فهم كيفية تأثير هذه العوامل في سلوك الأفراد والجماعات وفي مستوى الأداء والفعالية التنظيمية بشكل عام.

ومن خلال التكامل بين هذه المكونات الثلاثة، يمكن للإدارة فهم السلوك التنظيمي بصورة شاملة، واتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعلية تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (المغربي، 1992، ص120).

3-أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

ولقد اكتسبت دراسة السلوك التنظيمي هذه الأهمية بناء على اعتبارات عدة من أهمها:

1. يُعد الإنسان أهم حلقة وعنصر في التنظيم ويؤثر سل وكه داخل المنظمة على كفاءة التنظيم ككل.
2. النظرة التقليدية للفرد على أنه كائن اقتصادي وأن الإدارة لا بد أن تعتمد على الأنظمة والقوانين لتصحيح سلوكه.
3. هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية وإنتاجية العامل، فالإدارة مسؤولة في هذه الحالة عن معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجاباً على سلوك العامل وبالتالي على أدائه وإنتاجيته.
4. تفهم السلوك التنظيمي يعمل على فهم واحتواء جميع التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم المختلفة.

4-أهداف السلوك التنظيمي:

بما أن السلوك التنظيمي يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري الذي يُعد أهم عناصر الإنتاجي المنظمة لذا فإن نجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، ونستطيع تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاثة أهداف رئيسية

1. المساعدة على تفسير السلوك الإنساني من خلال التعرف على مسببات السلوك
2. بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك، والتوجيه والسيطرة.
3. التحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات، فالتعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكنها أن تفيد بدرجة كبير في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إذا ما توفرت هذه المسببات.

5-محددات السلوك التنظيمي:

هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة، والتي يجب دراسته الفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات النفسية داخلية ومحددات نفسية خارجية

أ-المحددات النفسية(الداخلية):

هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة، والتي يجب دراسته الفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات النفسية هي: التعلم هو التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة أي أن الفرد يكتسب مزيداً من الخبرة والمعرفة بمرور الزمن حيث يبدأ بالتصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك

-الإدراك هو إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به، ويختلفون في فهمهم للظرف والواقع الذي يتعاملون معه والسلوك الذي يمارسه هؤلاء الأفراد سواء أكان سلوكاً ضمناً أم سلوكاً ظاهراً فلا شك أنه يتأثر بفهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم وما تحتويه من مثيرات وتأثيرها على سلوكهم يتم من خلال عمليات إدراكية تنتهي بتكوين معانٍ وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواسهم.

-الشخصية:

من أهم العناصر التي تتيح تفهم السلوك الإنساني وتعمل على تفسير وشرح مكونات كل فرد، وبالتالي التنبؤ بالسلوك الذي يقوم به بناءً على مكونات الشخصية.

-الدافعية:

تتعلق أولاً باستجابة السلوك، وثانياً بقوة الاستجابة المجهود إذا ما قرر الفرد اختيار سلوك معين، وثالثاً طول المدة السلوك التي يستمر فيها الفرد في المنظمة.

-القدرة:

وهي القدرات العقلية والقدرات غير العقلية. وهذا الموضوع يساعد المديرين العاملين على فهم أنواع القدرات وعلاقتها بأداء الأعمال المختلفة، وكيف يمكن استخدامها في تصميم اختبارات العمل، واختيار الأفراد لأداء أعمال معينة تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم والقدرة على التجميع والتمييز، والتي تُعد مثيرات لاستجابات أخرى ومحركاً للسلوك في الوقت ذاته، ومهمة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد. (العميان، 2015، ص 38).

ب- المحددات النفسية (الخارجية)

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكوّنة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين أو الجماعات بالمنظمة، وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات الخارجية هي:

- الجماعات:

هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرار.

- فريق العمل:

هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين في مختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وهي في الوقت نفسه تُعد توجيهاً لسلوك الآخرين نحو غرض معين.

- القيادة:

إذاً هي نمط سلوكي وكلمة تحمل معاني عدة، وهي وظيفة لا يستطيع القيام بها إلا عدد قليل من الافراد، ويشير بالتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفرد آخرين أو في سلوكهم حتى يؤديوا الأعمال المناطة لهم، ويفيد موضوع القيادة في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين، والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية.

- الاتصال:

عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.

- القيم:

هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين في مختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وتُعد القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع ويعدها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو الصحيح وما هو الخاطئ وما هو السيئ وما هو الجيد.

-الثقافة التنظيمية:

فهي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم وهي تمثل الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين افراد المنظمة (العميان، 2015، ص188).

6- إدارة السلوك التنظيمي:

1. توجيه السلوك التنظيمي ليؤدي المهام والواجبات المسندة إلى أعضاء المنظمة وفق القواعد والنظم التي تحددها الإدارة.

2. ضمان التزام السلوك التنظيمي بمواصفات الأداء المحددة من حيث الكم والجودة والتوقيت والتكلفة.

3. توجيه أعضاء المنظمة للعمل في تعاون وتكامل يحقق للمنظمة التفوق على المنافسين والتميز فيما تقدمه من منتجات وخدمات.

4. حث أعضاء المنظمة على مواجهة ما يصادفها من مشكلات وأزمات بإيجابية والسعي لعلاجها بأنسب الأساليب وأسرعها.

5. تشجيع أعضاء المنظمة على الاستزادة من المعرفة واكتساب المهارات والقدرات وتوظيفها فيما يساعدها على تطوير أعمالها وتحسين خدماتها للعملاء.

7- نتائج السلوك التنظيمي:

في حالة نجاح برامج إدارة السلوك التنظيمي وتحقيق توافقه مع متطلبات المنظمات تتوقع الإدارة الحصول على النتائج التالية:

1. تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء طبقا للمواصفات.

2. تحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء

3. تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وتخفيض معدلات إعادة تشغيل المنتجات المعيبة.

4. تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها.

5. تزايد معدلات ابتكار منتجات جديدة وتطوير وسائل الإنتاج والتوزيع.

8. مظاهر الصعوبة في إدارة السلوك التنظيمي:

1. تأثير الطبيعة البشرية تنشأ هذه الصعوبة من احتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض فالسلوك البشري ظاهرة معقدة قد لا تخضع لمنطق التخطيط والتوجيه والسيطرة.
2. صعوبة التنسيق بين عناصر النظام السلوكي في تصميم وتنفيذ نظم إدارة السلوك التنظيمي وهذا التنظيم يجب أن يكون مستمرا ومتوازنا، بين مكونات النظام الأساسية في أهداف ومعايير وإجراءات النظام كذلك التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة السلوك التنظيمي يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير تقويم نتائج السلوك التنظيمي.
3. صعوبة التناقض بين الفرد والتنظيم أي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل فالأداء المتميز للعمل يتطلب أن يمارس العاملون أنماطا من السلوك تركز على كمية الأداء وسرعته ومستوى جودته والتزام حرفية التقنية المطبقة ، أما متطلبات الإنسان العامل فتتجه إلى أنماط السلوك المريح الذي يحرره من الضغوط بمعنى ان النمط السلوكي المفضل للإدارة يتسم بالحركية والتغيير والمرونة لمقابلة تطورات ظروف العمل ومتطلبات السوق وتنوع العملاء بينما الأفراد عادة إلى أنماط السلوك التي تتسم بالثبات النسبي والاستقرار.

9- نجاح إدارة السلوك التنظيمي:

- تنجح الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة السلوك التنظيمي في توضيح أبعاده وأهدافه لكل من المديرين وأعضاء المنظمة على السواء باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي
- إن إدارة السلوك التنظيمي نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيقهم لأهداف المنظمة وأنه ليس مجرد نظام للحصول على أكبر إنتاج ممكن.
 - إن تخطيط وإدارة السلوك التنظيمي أمر يخضع له العاملون وأعضاء فريق الإدارة وليس وفقا فقط على أعضاء المنظمة من غير أصحاب السلطة الإدارية، فالكل أعضاء في منظمة واحدة يسري عليهم جميعا قواعد إدارة السلوك التنظيمي ضمانا لتناسق جهودهم وتفادي ما قد ينشأ من تناقضات ومصادمات حال اختلاف أنماط السلوك الصادرة عنهم. (عبد الباقي، 2015، ص 44).

نشأة السلوك التنظيمي

- تمهيد

1. المرحلة الاولى لسلوك التنظيمي (القرن السادس عشر).
2. المرحلة الثانية لسلوك التنظيمي: (نهاية القرن التاسع عشر).
3. المرحلة الثالثة لسلوك التنظيمي (القرن العشرين).
4. المرحلة الرابعة السلوك التنظيمي في العصر الحديث

تمهيد

يعد العنصر البشري مفتاح نجاح المنظمات ولا يمكن من دونه تحقيق أهدافه الا به، وقد ظهرت بوادر نشأته والبحث فيه منذ القديم، وكان يبحث في جدلية رب العمل ورب العمل ودراسة ردود أفعال السلوك الإداري الذي يؤدي الي الفشل او نجاح المنظمة.

أولاً-لمحة تاريخية عن نشأة السلوك التنظيمي

1-المرحلة الاولى لسلوك التنظيمي (القرن السادس عشر):

يرى كل من "هيجل وميكا فيلي" أن هناك علاقة غير متكافئة بين الملاك والعمال. وأنهم يعيشون في عزلة، ومنعدين الشخصية بالرغم من امتلاكهم لقدرات ومواهب طبيعية، فهم يؤدون العمل بدون قناعة ولا رضاء نفسي فهو عبء عليهم لا بد من التخلص منه إذا سنحت الفرصة. والدافع الوحيد لديهم هو المال.

2-المرحلة الثانية لسلوك التنظيمي: (نهاية القرن التاسع عشر)

بدأت المنظمات الانتاجية في استقطاب أعداد كبيرة من الأفراد في نهاية القرن التاسع عشر ميلادي مع بداية الثورة الصناعية، فظهرت حينذاك أهمية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتأثيرها على أداء المنظمة، وبالتالي على سلوك العاملين ومعظم المنظمات التي سبقت الثورة الصناعية كانت تأخذ الطابع العسكري حيث تعتبر سلطة المدير أو المالك سلطة مطلقة. في مثل هذه الظروف لم يواجه القادة مشكلة في التعامل مع الجانب السلوكي، هناك العديد من المحاولات من قبل الكثير من الباحثين والمفكرين والكتاب على مر التاريخ لدراسة وفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات وأثرها على الانتاجية

يرى "ماكس ويبر" ان المنظمة عبارة عن تسلسل هرمي للسلطة من القمة للقاعدة والدولة لا بد أن تتدخل في الأنشطة الإدارية وفق تنظيم قوانين ولوائح وهيكل تنظيمي من حيث:

-تقسيم العمل.

-الفصل بين أعمال الموظف (الخاصة + العامة).

-شغل الوظائف بالتعيين وليس بالترشيح.

-اختيار الموظف الكفاء المناسب لمهارات العمل.

-الترقية على أساس الأقدمية + الإنجاز.

-رقابة أداء الموظف.

-حق الموظف في (الراتب المجزي + العلاوة).

لقد أهتم ماكس ويبر خصائص التنظيم المثالي + الحوافز المادية لدفع الفرد للعمل لكنه لم يهتم بتقدير المتغيرات (النفسية + الاجتماعية) للموظف ولم يهتم أيضا بالبيئة الداخلية للمنظمة وأثارها على معنويات الأفراد وإنتاجهم، كما أنهم يهتم بالبيئة الخارجية وتأثيرها على كفاءة المنظمة وعاملاتها.

3- المرحلة الثالثة لسلوك التنظيمي (القرن العشرين).

بدأ الاهتمام الجدي بدراسة السلوك التنظيمي في أوائل القرن العشرين، فقد كان لرجال الهندسة الصناعية فضل السبق في الاهتمام بالسلوك التنظيمي، حيث سعوا في تلك الفترة لجعل الآلات أكثر كفاءة، وامتدت جهودهم للعنصر الانساني لجعله أكثر انتاجية. ويعتبر فريدريك ونسلو تايلور الذي أمضى معظم حياته العلمية في مصانع الصلب في الولايات المتحدة متدرجا من وظيفة عامل إلى أن وصل إلى وظيفة كبير المهندسين، هو الأب الروحي لحركة الإدارة العلمية، ويعتبر أول من استخدم الطريقة العلمية لدراسة العاملين أثناء أداء وظائفهم.

وهناك عدة مبادئ أساسية للإدارة العلمية متمثلة في الآتي:

1. تنمية علم حقيقي للإدارة ومن ثم يمكن تقدير أفضل الطرق للأداء بالنسبة للعاملين.
2. الاختيار العلمي للعمال، وبالتالي فإن كل عامل يمكن أن يتحمل مسؤولية محددة لعمل ما والذي يتلاءم مع قدراته وامكانياته، والتعليم وتنمية العمال، التعاون والمحبة بين الإدارة والعمال.

4- المرحلة الرابعة السلوك التنظيمي في العصر الحديث:

إن السلوك في مواقع العمل تشكله عوامل فردية وجماعية وتنظيمية، وقد كان ذلك بداية لظهور علم السلوك التنظيمي في عقد الأربعينيات، وعلى سبيل المثال في عام (1941) نوقشت أول رسالة دكتوراه في السلوك التنظيمي في جامعة هارفارد. وفي أواخر الستينيات كان الموضوع محل اهتمام متزايد كبعض العمليات الأساسية في الموضوع مثل الدافعية والقيادة، وأثر الهياكل التنظيمية. وقد كانت باعنا على نمو علم السلوك التنظيمي اعتمادا على ما هو موجود في فروع أخرى من فروع المعرفة كعلم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم السياسة والاتصالات، وعلم الإدارة هذا وقد أضافت دراسة السلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة، عدة خصائص جديدة نوجزها فيما يلي:

1. ازداد اهتمام ميدان السلوك التنظيمي أكثر من قبل بالجوانب الحضارية والثقافية والأبحاث الميدانية في مجال السلوك التنظيمي اليوم، تأخذ في الحسبان ظاهرة العولمة التي نعيشها في الوقت الحاضر.
2. تعتبر دراسة السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي في المنظمات، أكثر أهمية الآن من أي وقت سابق. فيهتم علماء السلوك التنظيمي اليوم بالعوامل التي تقود الناس إلى اتخاذ قرارات أخلاقية أو غير أخلاقية، وكذلك ميل الناس إلى ممارسة سلوكيات غير مقبولة اجتماعيا مثل الكذب، الغش، السرقة، العدوانية، وغيرها..
3. امتدت دراسات السلوك التنظيمي واتسعت لكي تشمل ليس فقط المنظمات الانتاجية، بل أيضا المنظمات الخدمية والمعلوماتية، في عالم العمل الناتجة عن التقدم التقني المذهل في الآونة الأخيرة

تطور السلوك التنظيمي

-تمهيد

1. تطور الفكر التنظيمي النظام المغلق. (المدخل الأول والثاني).
2. تطور الفكر التنظيمي تطور المنظمات (المدخل الثالث).
3. تطور الفكر التنظيمي النظام المفتوح. (المدخل الرابع والخامس)
4. تطور الفكر التنظيمي المعرفي. (المدخل السادس).

-تمهيد

تطور السلوك التنظيمي نتيجة التحولات التي شهدتها المنظمات وأساليب الإدارة، حيث بدأ التركيز في بداياته على رفع الكفاءة والإنتاج من خلال التنظيم والرقابة وتقسيم العمل ومع تزايد الاهتمام بالعنصر البشري، اتجهت الدراسات إلى فهم الدوافع النفسية والعلاقات الاجتماعية وتأثيرها في أداء الأفراد. ثم اتسعت الرؤية لاحقاً لتشمل التفاعل بين الفرد والتنظيم والبيئة المحيطة، وقد مر الفكر التنظيمي بعدة مراحل وكانت كل مرحلة لها مداخل تميزها عن الأخرى

1- محاور تطور السلوك التنظيمي :

يرى العديد من المهتمين في السلوك التنظيمي أنّ هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة الحالة التطوريّة للفكر التنظيمي ولكل منهما مؤيديه ومعارضيه.

أما المحور الأول: فيركّز أنّ المنظّمات "أنظمة" System ، فقبل 1960 كانت الفلسفة المسطّرة في مجال نظريّة المنظّمة هي فلسفة النظام المغلق Closed System بموجبها يحدث تطوير المنظّمة وهندسة بنائها بمعزل عن بيئتها الخارجيّة ولكن بعد هذا التاريخ تغيّرت الفلسفة إلى فلسفة النظام المفتوح Open System وأصبحت هي السائدة في رسم وتحديد المتغيّرات البنائية والسلوكيّة في نظريّة المنظّمة.

أما المحور الثاني: فقد تعامل مع نهايات أو غايات Ends هيكل المنظّمة، وهنا أيضا نجد رؤيتان أو موقفان:

1-الموقف الرّشيد Rational View: الذي يرى أنّ هيكل المنظّمة هو وسيلة لبلوغ وتحقيق أهداف المنظّمة بفاعليّة.

2-الموقف الاجتماعي Social View :وهو الذي يؤكّد أنّ هيكل المنظّمة هو محصلة لصراع قوى مصلحة عديدة، يحاول كل منها الحصول على القوّة والسيطرة على موارد المنظّمة الماديّة والفكريّة.

جدول يوضح أهم التطوّرات الحاصلة في الفكر التنظيمي (نظريّة المنظّمة) في ضوء الأفكار السابقة.

الخصائص	1930- 1960	1960- 1980	1980- 1990	1990- 2000	2000 إلى الآن
المنظور التنظيم نظام مغلق	نظام مغلق	نظام مفتوح	نظام مفتوح	نظام مفتوح	نظام مفتوح
المنظور الغائي السلوك عقلائي	السلوك اجتماعي	السلوك عقلاني مقيد	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي
الموضوع الأساسي الكفاءة الميكانيكيّة	الأفراد والعلاقات الإنسانية	التّصاميم الظرفيّة	القوّة والسياسة	الثقافة الوطنية	التعلّم التنظيمي
نوع المدخل تقليدي ميكانيكي	الإنسان اجتماعي	ظرفي موقف	سياسي	ثقافي	معرفي

انطلاقاً من الجدول نستنتج أنّ هناك ستّة مداخل أساسيّة اهتمت بدراسة تطوّر الفكر التنظيمي للمنظّمات وهي متتابعة زمنيّاً في ضوء المنظور النظامي System Perspective والمنظور الغائي Ends Perspective يؤكد المدخلين الأوّل والثاني على أنّ المنظّمة يسيطر عليها فلسفة النظام المغلق: والذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجيّة إلا قليلاً، والمنظّمة هي أداة لإنجاز أهداف محدّدة لذلك انحصر تفكير العلماء في كينيّة صياغة المكوّنات الداخليّة للمنظّمة ومتابعة وظائفها الأساسيّة.

ونفس الشيء بالنسبة للمدخل الثاني: الذي تناول المنظّمة كنظام مغلق أيضاً على الرغم من اهتمامها بالبعد الإنساني مع موقع العمل، وتأكيداً على أهميّة العلاقات الإنسانية غير الرسميّة بين العاملين، وأنّ المنظّمة الفعّالة تحقّق أهدافها من خلال إتقان تصميم الوظائف وتحديد علاقاتها الرسميّة، والاهتمام بموضوع الحوافز والمكانة والعلاقات التي يتوجّب استحداثها بين العاملين.

- كما يلاحظ أنّ العقلانيّة تعود مجدّداً في المدخل الثالث لتطوّر نظريّة المنظّمة، غير أنّها عقلانيّة مقيدة أو محدودة، فالمنظّمون خلال الستينيات وأوائل السبعينات تعاملوا مع المنظّمة باعتبارها وسيلة للوصول إلى الأهداف التنظيميّة، لذلك ركّزوا على الحجم والتقنيّة وعدم التأكيد البيئيّ لمتغيّرات موقفية أساسيّة تحدّد الشكل النهائي لما يجب أن يكون عليه بناء المنظّمة.

أمّا المدخل الرابع والخامس: فرجعنا مجدّداً إلى المنحى الاجتماعي ولكن في إطار فلسفة النظام المفتوح، وخلال العقدَيْن الأخيرَيْن الماضيين برز المدخل الخامس وهو المدخل الثقافي في دراسة نظريّة المنظّمة كون الثقافة (التنظيميّة والوطنية) تؤثر في رسم التوزيعات النهائيّة لصيرورة الهيكل التنظيمي، فالثقافة من خلال القيم والاتجاهات والأعراف والتقاليد ستجذب أو ترفض بعض العمليّات الإداريّة والسلوكيّة ممّا يعمل على ظهور هياكل تنظيميّة تصلح للتطبيق في ثقافات معيّنة دون أخرى.

ونتيجة للتطوّرات الهائلة في تقنيّة المعلومات والنّظم والعلاقات الدوليّة على مختلف الأصعدة السياسيّة والاجتماعية والاقتصادية وحرصاً من المنظّمات على عدم تلاشيها وضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيّرة وشديدة التنافس أخذت تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع، ظهر لدينا مدخل جديد في دراسة المنظّمة وهو المدخل السادس المدخل المعرفي: الذي يتميّز بتركيزه على مورد أساسي وهو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات أو المعلومات وأهم أدوات هذه المعرفة هي: الإنتاجيّة والابتكار والإبداع.

من خلال كل ما سبق يتّضح لنا جليّاً أنّ تعدّد مداخل دراسة المنظّمات دليل واضح على أهميّة الفكر التنظيمي وتطبيقاته المتطوّرة في ضمان نجاح وتطوّر المنظّمات.

2-تطور الفكر التنظيمي النظام المغلق. (المدخل الأول والثاني).

-المرحلة الكلاسيكية (النظرية الكلاسيكية):

جاءت هذا التطور من اجل دراسة تفسير ظاهرة العمل في الإدارة والإنتاج معا عن طريق دراسة التنظيم والتي أعطت تفسيراً شاملاً حول وضع هيكل نظري يصلح لتحكم والسيطرة وتوجيه والتنبؤ والتحكم في سلوك التنظيم. **فالمنظمة:** هي بمثابة الأطر أو القنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع، وهي التي تسهم في تنظيم حياتهم ومجهودهم نحو إشباع حاجاتهم، كما أنّ الأفراد يخلقون الحركة ويعتنون النشاط في المنظمة.

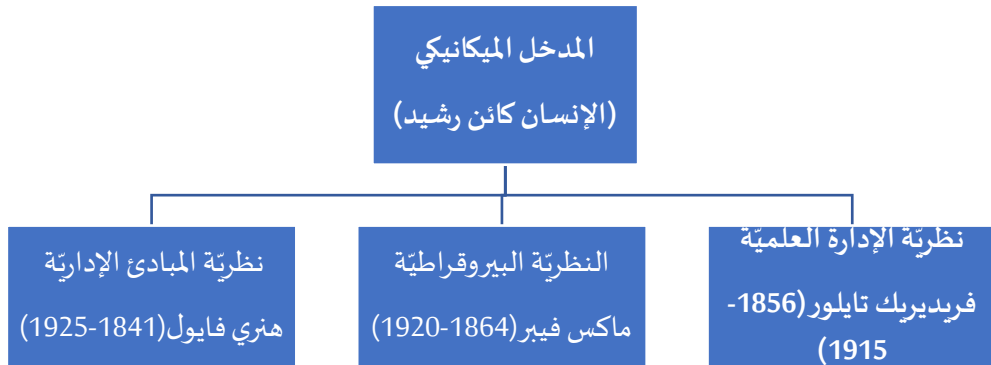
-لقد تأثرت النظريات الكلاسيكية للمنظمة **Classical Organizations Théories** خلال

العقد الأول من القرن العشرين، وقد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد **Rationality** في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولى السائدة آنذاك، وهي منطلقات نظرية ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي (الحرة)، حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، فاعتبرت المنظمة نظاماً شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها، مما يمكننا على وجه التحديد إبراز النماذج المنظمة الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية خلال الحقبة التاريخية وهي:

1- نظرية البيروقراطية:

ولقد ظهرت في بداية القرن الماضي (1900-2000) وتعرف حالياً بالمدخل الميكانيكي أو الآلي أو التقليدي في تنظيم المنظمات والشكل التالي يوضح هذه النظريات مع أبرز روادها:

شكل يوضح تطور الفكر الكلاسيكي.



إنّ هذه النظريّات تركز أساساً على هيكل التنظيم الرسمي فقط، معتبرة إياه أهم جانب في بناء المنظّمة وتطوّرها، كما ترى المنظّمة ماهي سوى هيكل للعلاقات والصّلاحيّات والأهداف والقواعد النّشطة والاتّصالات وغير ذلك من المتغيّرات الأخرى الموجودة أثناء عمل الأفراد معاً.

-البيروقراطية: إحدى الظواهر التنظيميّة في المجتمعات الصناعيّة التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسيّة للمنظّمة، وقد تعرّضت لنقد شديد من العديد من المفكرين الإداريين فيما يتعلّق بجوانبها السلبية في قيّادة المنظّمة نحو تحقيق أهدافها.

ويعد الألماني ماكس فيبر (1864-1920) Max Weber أوّل من استخدم هذا المصطلح محدّداً من خلاله مواصفات المنظّمة المثاليّة أو النموذجيّة، ويعني مفهوم البيروقراطيّة حسب فيبر ذلك التنظيم الضّخم في المجتمع السّياسي المعقّد والمتحضّر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدّولة، والبيروقراطيّون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكوميّة، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثيّة ويكوّنون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معيّنة، وتحدّد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليّات.

فشركة جنرال موتورز الأمريكيّة أو ميتسوبيشي اليابانيّة أو إيني الإيطالية تعدّ كمنظّمات بيروقراطيّة، فحسب فيبر فإنّ البيروقراطيّة هي أحد المظاهر التنظيميّة التي تطوّرت عبر العصور ومن هنا فقد اعتبر المنظّمة البيروقراطيّة من أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسيّة للمنظّمة، هذا إضافة إلى تمتّعها بصفة العقلانيّة (أو الرّشد) في معالجة المشكلات واعتمادها العمل المكتبي.

وقد افترض فيبر صفات متعدّدة للمنظّمة البيروقراطيّة هي:

-الدقّة والسّرعة والوضوح والإلمام الكامل بالمتطلّبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى.....إلخ.

2-خصائص المنظّمة البيروقراطيّة:

- 1- تحديد الاختصاصات الوظيفيّة واعتماد الصيغ القانونيّة في جوانب التخصّص وتقسيم العمل.
- 2- توزيع الأعمال والأنشطة الإداريّة على الأفراد رسميًا وبأسلوب ثابت ومحدّد لكل وظيفة.
- 3- تحويل السّلطات أو الصّلاحيّات لأفراد المنظّمة، وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- 4- الفصل بين الأعمال الرسميّة والشخصيّة للموظّف وإطار علاقاته غير الرسميّة ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظّمة وسيادة العلاقات الرسميّة بعيداً عن العاطفة والتميّز وعدم الموضوعيّة.
- 5- إنشاء تركيب المنظّمة إلى أساس التدرّج الهرمي أو هرميّة التنظيم (Hierarchy) واعتماد التّقسيم الإداري على مستويات تنظيميّة محدّدة بشكل دقيق.

3-النقد الموجّه لها:

- إهمال وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد ومعاملته على أنّه آلة.
- التركيز على تطبيق مبدأ الرّقابة والإشراف ممّا يؤدّي إلى احتمال الانحراف عن القواعد والتّعليمات.
- لا يرتبط نجاح المنظّمة وفعاليتها بالخصائص الداخليّة أو الذاتيّة فحسب، وإنّما لحيط المنظّمة دور أساسي في هذا الخصوص.

2-نظريّة الإدارة العلميّة:

شهدت الولايات المتحدة الأمريكيّة تطوّرًا ملحوظًا في حركة الإدارة العلميّة **Scientific**

Management Mouvement خلال الفترة (1900-120) بعد التوسّع الاقتصادي الكبير،

وخاصّة في القطاع الصّناعي وتطوّر البحث العلمي والتكنولوجيا وظهور أبرز الرّوّاد أمثال: فريدريك تايلور

Taylor وهنري جانت **H. Gant** وهارثون أمرسون **H.Emerson** وغيرهم من المفكرين.

استهدفت حركة الإدارة العلميّة تكوين توجّه علمي منظم، توظّف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطّاقات البشريّة بشكل أكبر فاعليّة وقدرة على تطوير الإنتاجيّة، والعمل والجد قدر المستطاع من المشكلات التي أدّت إلى تخفيض إنتاجيّة العمل الصّناعي، وذلك من خلال التّركيز على مبدأ التخصّص في العمل وتدريب العاملين واعتماد الحوافز الماديّة في تشجيع الأداء الإنتاجي.

أهم الرّوّاد:

1- شارلس بابيج **Charles Babbage**

2- هنري متكالف **Henry Matcalf**

3- هنري تاون **Henry Towne**

4- فريدريك تايلور **Fredirick Taylor**

5- فرانك جلبرت **Frank Gilbert**

اقتترنت حركة الإدارة العلميّة باسم المهندي الأمريكي () كونه قام ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلميّة في دراسة الوقت والحركة **Time and Motion study** واستمد فلسفته من نفس الأسس تقريبا التي اعتمدها ماكس فيبر من حيث الرّشد (أو العقلانيّة) في أداء الفرد والاهتمام بالجوانب الماديّة فقط للمنظّمة لتتمكّن من تحقيق أهدافها ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو التالي:

- 1- تحديد الأعمال من مهمة الإدارة العليا المشرفة.
- 2- تنفيذ العمل من مهمة القوى العاملة.
- 3- اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص بين العاملين.
- 4- يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها.
- 5- وضع مقاييس ومعايير علمية لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج.
- 6- اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول واعتباره أساساً علمياً لقياس كفاءة الأداء لموضوعيته.
- 7- الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- 8- أهمية الحوافز المادية ضرورة مضاعفة لرفع الكفاءة الإنتاجية.

3- نظرية التقسيمات الإدارية:

إهتمت نظرية التقسيمات الإدارية Administration Departmentation Theory

بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الإنسانية للأداء المادي للعمل، وبالعوامل الفيزيولوجية للعمل وليس بالجوانب الإنسانية للأداء، وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أنّ الافتراض الأساسي الذي اعتمدته هو أنّ كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير. لذا فقد إهتمت نظرية التقسيمات الإدارية روادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم ومن المبادئ الرئيسية التي شكّلت محاور اهتمامها ما يلي:

- 1- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.
 - 2- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 - 3- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة والمتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) متماثلة أو متكاملة.
- ومن أبرز الباحثين والمفكرين في التقسيمات الإدارية: (جايمس موني **James Money**، أوليفر شيلدون، وكان أبرزهم هنري فايول) والذي حدّد 6 أنشطة أساسية في أي منظمة هي:

- النشاطات الفنية كالإنتاج والتصنيع.
- النشاطات التجارية كالبيع والشراء والمبادلة.
- النشاطات المالية كالحصول على رؤوس الأموال واستثمارها.
- النشاطات الحسابية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.
- النشاطات الوقائية والضمان مثل: التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.

- النشاطات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر .

واعتبر فايول النشاطات الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وقد صاغ 14 مبدأ إداري في إطار قيام الفرد بمزاولة مهامه في المنظمات المختلفة وهي: (تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، التدريب على النظام، المركزية، التسلسل الهرمي، ومدة التوجيه).

3-تطور الفكر التنظيمي تطور المنظمات (المدخل الثالث).

تعرضت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) وخصوصا حركة الإدارة العلمية لموجة عارمة من الانتقادات لذلك بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأبعاد الإنسانية وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، وتعد النظريات السلوكية **Béhavioral Théories** أو كما المدرسة الإنسانية **Human Scholl** اتجاهها فكرياً متميزاً في الفكر التنظيمي حيث تركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية، سواء كانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة، أو التنظيم الرسمي **Informal Organizations** باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية. هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدتها النظريات الكلاسيكية ذلك أن وجود الأفراد العاملين في المنظمة المعنية يخلق إلى (جانب البناء أو التركيب الرسمي للعلاقات) نوعاً آخر من التنظيم هو التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ من خلال اتصال الأفراد ببعضهم والتفاعل بينهم.

1-النظريات السلوكية (الإنسانية) نظرية العلاقات الإنسانية.

أبرم خلال الفترة الممتدة بين (1927-1932) عقد مشروع التعاون بين شركة وسترن إلكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة هارفارد (Harvard School Busniess) وتحت إشراف الأستاذ إلتون مايو (Elton Mayo) ضمت كلا من روثلير برجر وديكسون ووارنر حيث عملوا كفريق خلال الفترة.

وقد نشرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في مصانع هوثورن غرب مدينة شيكاغو في U.S.A وذلك عام 1939 في مؤلف بعنوان الإدارة والعامل.

لقد شرع الباحثون في إخضاع 6 فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقاموا بإجراء تغييرات في فترات الراحة، وطول وقت العمل والإضاءة وغيرها من الظروف المادية، وكانت النتائج ارتفاع إنتاجية الفتيات عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل، ولكن عندما حاول الباحثون في مراحل لاحقة من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قب التجربة اتضح بأن الإنتاجية ظلت مرتفعة، حيث برز إلى جانب الظروف المادية في العمل أهمية الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج.

حيث أنّ المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا (Social System) تسوده علاقات غير رسمية تؤثر في أنماط التفاعل، وعليه لابد أن ينظر للعامل باعتباره كائن اجتماعي وإنساني له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي ومن هنا نشأت حركة العلاقات الإنسانية.

من أهم الجوانب التي أكدها إلتون مايو Elton Mayo بهذا الخصوص مايلي:

- 1- البحث عن السبيل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهاتف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
- 2- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.
- 3- أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات الغير رسمية في إنتاجية العمل وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.
- 4- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.

2-مدرسة الفلسفة الإدارية:

يستند دوقلاص ماجريجور (Douglas Macgrigor) إلى افتراض يقول أنّ أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية وفلسفة إدارية معينة والأفراد العاملون في المنظمة يتأثرون جزئيا بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى.

وقد تناول جاكجريجور الفكر الكلاسيكي في نظرية (X) والتطورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية (Y) ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين كمايلي:

1- نظرية (x y) :

- الأفراد العاملين يكرهون في مستوى العمل ومحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء.
- نظرا لكراهية العاملين للعمل فإنه يجب إجبارهم على أدائه وينبغي إخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد المستمر بالعقاب.
- يحاول متوسط الأفراد عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من خلال أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار والأمن وتقليص الطموحات الذاتية لذا فإنه لابد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.
- عموما تنظر نظرية X إلى الفرد على أنه سيتم بالرشد والعقلانية كما أنه أكد على أنّ للتنظيم الرسمي لوحده حسب ماكجريجور في نظرية Y لا يحقق الأهداف المطلوبة كما أشار أيضا إلى أنّ الإدارة

بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب، أو ما أطلق عليه ماكجريجور تعبير نظرية العصا والجزر The Carrot and Stick Theory

-نظرية y:

لاحظ ماكجريجور ضرورة إيجاد بديل فكري ونظري يستند إلى انتشار الإدارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية التقليدية الكلاسيكية القائمة على نظرية (X) والبناء البيروقراطي الذي أساسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين ونظام السيطرة المحكم، مما جعل ماكجريجور يطرح بالمقابل سمات نظرية Y وهي:

1- إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون، بل يرغبون فيه، أما الكراهية للعمل فتتبع من عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة.

2- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني بل إن الرقابة الذاتية هي أكثر تأثيرا في هذا المجال، فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساسا بمدى الفوائد المحققة للفرد من الإنجاز الأفضل.

3- أن متوسط الأفراد يكرهون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية ويتجنبون السلوك الفاشل في إشباعها.

3-نظرية التفاعل: تناولت المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة فقد طرح ويليام فوت وايت 1959 نظرية التفاعل التي حدّد فيها 3 مكونات أساسية للنظام الاجتماعي او المنظمة:

1- الأنشطة **Activités**: تمثل التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة (المهام الرسمية) لكل فرد في المنظمة خاصّة القابلة للقياس.

2- التفاعل **Interaction**: يتناول هذا المفهوم الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة والنتائج المترتبة عليه في تغيير السلوك.

3- المشاعر **Sentiments**: وتعبّر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المنظمة أو العاملين بها وتتألف المشاعر من 3 عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد وهي:

-الإطار الفكري (المبدئي) أو العقيدة التي تتحكم في سلوك الفرد.

-الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد.

-الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الفرد عند الشروع في العمل.

وهكذا نجد أنّ نظرة وات إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد بصورة غير عشوائية، وإمّا كشف من الأبعاد السلوكيّة، كما أنّ هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من التفاعلات والمشاعر والأنشطة تعد بمثابة المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل التنظيم، حيث أكد أنّ المنظّمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء من خارجها أو داخلها.

4-نظرية التناقض بين الفرد والمنظّمة:

تعتمد نظرية Kris Argyris من خلال كتابه "الشخصيّة والتنظيم" على إمكانيّة التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير الأنماط المختلطة في حقول المنظّمة في ضوء التركيز على عاملين أساسيين هما:

- الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيسي في ميدان الأثر التنظيمي للسلوك القائم.
- التنظيم الرسمي والقواعد التنظيميّة التي تتحكّم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظّمة وتحدّد الأنماط السلوكيّة للأفراد داخل المنظّمة، سواء كانت بصورة منفردة أو متفاعلة لمتغيّرات أهمّها حسب Kris Argyris مايلي:
- العوامل الذاتيّة: وترتبط بالشخصيّة الإنسانيّة وخصوصيّتها وأنماطها السلوكيّة المحدّدة.

-العوامل المتعلّقة باتجاه العلاقات غير الرسميّة: السائدة في إطار الجماعات الصّغيرة وكيفيّة التفاعل بينها.

-العوامل التنظيميّة الرسميّة: وتتعلّق بمتغيّرات جميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحدّدتها المنظّمة في إطار تحقيق أهدافها.

في ضوء ما سبق يتّضح أنّ فهم سلوك الفرد والمنظّمة يعتمدان على أساس فهم المتغيّرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، إضافة إلى ضرورة الرّكون إلى دراسة تحليليّة لطبيعة الشخصيّة الإنسانيّة وما ينبثق عنها من الأنماط السلوكيّة المختلفة للأفراد.

4-نظرية التنظيم الاجتماعي W.Bakke:

وترتكز هذه النظرية التي صاغها وليام باك W.Bakke على تجاوز المفاهيم التقليدية التي تلح على عمليات إتخاذ القرار أو التفاعل وعلاقات القوة (أو السلطة) وتقسيم العمل فلا بد من إعطاء الأولوية للتنظيم الداخلي وسبل تركيبه والمعايير الأساسية التي ركز عليها باك يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1-التأكيد على المفهوم الشامل في النظرة إلى المنظمة يستوعب جميع متغيرات السلوك المنظمي.
- 2-التحديد الدقيق للمفهوم العام للمنظمة وأثره في السلوك الفردي والجماعي بها، وقد أسهم هذا الاتجاه في تعزيز قدرة الباحثين على تحديد المتغيرات المهمة والفرعية المؤثرة في العلاقات داخل المنظمة.
- 3-يترتب على الصياغة العامة لمفهوم المنظمة تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوكها وارتباط علاقاتها مما يمكن الأفراد العاملين فيها من تحقيق أهدافها.

4-تعتبر نظرية التنظيم الاجتماعي نظام مستمد من الأنشطة الإنسانية المتفاعلة تستهدف استخدام الموارد البشرية والمادية في نظام اجتماعي يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات الإنسانية المتنامية، والتي تتفاعل مع البيئة الخارجية من خلال أنشطتها المختلفة، فالنظام الاجتماعي في ضوء هذه النظرية نظام مفتوح في تعامله وتفاعله مع البيئة الخارجية، يعتمد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية ويعطي مخرجات سلوكية وخدمية تسهم في إشباع الحاجات الإنسانية، كما أن النظام يتعلق بمجمل الأنشطة الإنسانية المتفاعلة مع البيئة (المجتمع)، من حيث أنه يؤثر فيها ويتأثر بها.

5-نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل: رنسيس ليكرت Rensis Likert:

والذي يعد من أبرز المفكرين في مجال الفكر الإداري، وتدور الفكرة الأساسية لنظريته حول مفاهيم أساسية أهمها:

- 1-الدافعية: حيث أشار إلى 4 أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد، هي (الدافعية الذاتية، دوافع الأداء والطمأنينة، حب الاستطلاع والإبتكار، الدوافع الاقتصادية)، وإشباع هذه الدوافع يحقق الفعالية التنظيمية.
- 2-الإعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية: لتحديد الهيكل الرسمي للمنظمة والمستوى التنظيمي ومراكز إتخاذ القرار واستخدام أساليب لقياس الأداء التنظيمي وتحديد نقاط الإشراف والمراقبة وتوفير شبكات الاتصالات.
- 3-جماعة العمل: بحيث يرى أن لها أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم، فكلما كبر حجم جماعة العمل انعكس ذلك سلبا على الفعالية التنظيمية.
- 4-النسق الاجتماعي ودور الرؤساء في خلق جماعة عمل .

4-تطور الفكر التنظيمي النظام المفتوح.(المدخل الرابع والخامس).

تطور الفكر التنظيمي من خلال توجيهات حديثة في نظرية المنظمة ومن أهمها:

1-نظرية النظام **System théorie**: يعرف النظام بشكل عام بأنه: "مجموعة من الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص"، ومن مميزات هذه النظرية أنّ مدخل التنظيم هذا يمكن تطبيقه على الأنظمة المغلقة والمفتوحة، عندما تريد الإدارة تطوير نظرية عمل حديثة لمنظمة معينة، غير أنّه يعتبر أسلوب التحليل وفقا للأنظمة المفتوحة أكثر انتشارا في عصرنا هذا.

2-فكرة النظام المفتوح ومكوناته: تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات كالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة (مواد أولية خام مثلا)، ويقوم بتحويلها إلى إنتاج سلع تشبع رغبات وحاجات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع، ونظرا لأهمية هذا النظام سنتطرق له بالشرح التفصيلي حيث يتكوّن من:

✓ المدخلات Inputs

✓ الأنشطة Activites

✓ المخرجات Out Puts

أ-الخصائص العامة للنظام المفتوح: ليّضح أكثر مفهوم النظام المفتوح نورد أهم خصائصه كما أوردها كل من دانيال كاتز Danial Katez وروبرت كاهن Robert Kahen في كتابهما الموسوم بعلم النفس الاجتماعي للمنظمات كمايلي:

1- إستيراد الطاقة: وهي خاصية أساسية للنظام المفتوح.

2- النشاط والتحويل.

3- المخرجات أو المنتج.

4- الدورية واستمرار النشاط.

5- اللاتلاشي (الاستمرار وبقاء النظام).

6- تدفق المعلومات (التغذية العكسية).

7- الثبات والتوازن.

8- التخصص والتميز.

9. الاندماج والتنسيق. 10- الشمولية (تعدد المسارات)

5-تطور الفكر التنظيمي المعرفي .(المدخل السادس).

1-المدرسة الكمية في الإدارة:

ويطلق عليها أيضا مدرسة إتخاذ القرارات والتي كان يرى روادها في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية او مبادئ إدارية ثابتة وقد كان تسيشتر برنارد **Chester Birnard** من الأوائل الذين أكدوا على التنظيم نظام من المعلومات ونمط من إتخاذ القرارات وقد طور كل من هيريت سايمون **H.Simon** وجيمس مارش **J.March** هذه الفكرة وأكدوا أن الإدارة هي: "عملية إتخاذ القرارات وكذلك مفهوم وضع البرامج بقصد وضع أنماط محددة لاتخاذ القرارات في الأحوال المماثلة مما سيؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإصدار مختلف القرارات.

2-نظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية:

زعيمها **Ch.Birnard** والتي صاغها في ضوء المنظمة كنظام تعاوني من خلال كتابه الشهير جدا "وظائف المدير **The Functions of the Executive**، حيث لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في تنظيم المنظمة لاسيما مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية ورأي ذلك تماما، ولن يقبل الأفراد (المرووسين) أوامر وقرارات القمة إلا في ضوء شروط معينة، حيث أنه لكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة ولا بد من قيام المدير بتوفير الحوافز وتسهيل الاتصال لذلك سمي بالأب الروحي للتنظيم.

3-نظرية التوازن التنظيمي **H.Saimon**: طور سايمون أعمال بيرنارد في كتبه الدائرة الصيت والتي

تعكس للتواصل الفكري بين هذين العالمين، خاصة فيما يتعلق بتفسيره للسلطة وعملية إتخاذ القرارات في المنظمة. فالقرارات من وجهة نظره هي وحدة التحليل الأساسية في المنظمة، وقد أطلق على نظريته في التنظيم "الرشد المحدود" لكونها تبحث عن البديل الذي يحقق الرضا للمدير وليس الرشد المطلق الهادف إلى تعظيم المنفعة القصوى، ويرى سايمون أنه يجب توافر شرطين أساسيين في المدير لمساعدته على تحقيق الفعالية التنظيمية وهما:

1- أن يكون قادرا على إتخاذ قرارات مناسبة.

2- أن يستطيع التأثير في متخذي القرارات لوضعها موضع التنفيذ لتعميم فائدتها.

ويضيف سايمون أنّ القرارات لا قيمة لها إن لم يجري تنفيذها من قبل المرؤوسين، وتشكّل هذه النظرية من أهم إسهامات سايمون في مجالات المشاركة، وقد تبلورت هذه النظرية، الأولى: تتجسّد بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسحاب من المنظمة، الثانية: تتضمّن الموازنة بين المتغيّرات المقدّمة للفرد من قبل المنظمة، والمساهمات التي يقدّمها الفرد بدوره للمنظمة.

وفي حالة حدوث خلل معيّن في هذا التّوازن يتوجّب العمل على إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة واضمحلالها.

4- النظرية الموقفية Situational Theory: بحلول عام 1926 بزغت مدرسة جديدة في التنظيم وهي المدرسة الموقفية، غير أنّ ميري باركر فوليت Mary Barker Follett قد سبقت هذا التاريخ إذ طوّرت عام 1920 "قانون الموقف"، حيث بيّنت أنّ هناك أنماط عديدة من القيادات وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضّلة، بل هناك عدّة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة.

فكما أنّ لكل تنظيم صفات خاصّة فإنّ لكل موقف إداري مزايا خاصّة به، لقد بيّنت النظرية الموقفية أنّ اللّجوء إلى المدخل الآلي، والهياكل الجامدة مفضّل حينما تتّصف بالأعمال الروتينية وعدم التّغيير كما أنّ المدخل العضوي والهياكل المرنة هو الأكثر ملائمة حينما يتطلّب الأمر قدرا من الالتزام والإبداع.

ضمن النظرية الموقفية مجموعة دراسات من بينها:

1-دراسة برن ستولكر Burn & stalker البيئة : قام الباحثان بمقابلات ودراسة 20 منظمة في إنجلترا وسكوتلندا فوجد أنّ البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تخلق من الظروف التي تحتم استخدام هياكل تنظيمية مختلفة، ناهيك عن الاختلاف في التكنولوجيا المستخدمة، ولإنجاح التجربة فقد صنّف نوعين من التنظيمات المرنة والميكانيكية (فالميكانيكية: تعتمد الهيراركية الهرمية) والتقيّد بالقواعد والإرشادات، العضوية: تميل إلى إعطاء الحرية لبلوغ الأهداف وإرشاداتها تأخذ صيغة نصائح وليس أوامر)، وقد انتهت دراسة كل من بيرن وستولكر بالإقرار بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل المواقف، ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة وبيئة مستقرّة فإنّ التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الأصلح، والتنظيمات التي تستخدم فيها تكنولوجيا معقّدة وبيئة غير مستقرّة فإنّ التنظيم المرن هو الأصلح.

2-دراسة لورنس ولورنش **Laurence & Lorsh** البيئة والناس: قامت الدّراسة في الولايات المتّحدة الأمريكيّة بعد سنوات قليلة من دراسة "برن وستولكر" فشملت 10 منظمات في 3 صناعات مختلفة (البلاستيكيّة والأغذية وصناعة التّعليب) والتي تختلف من حيث البيئة، وقد تبين لهم أنّ وضوح البيئة والسّوق والعوامل الإقتصادية تتطلّب هياكل تنظيميّة أكثر رسميّة.

3-دراسة جون وودورد **Joan Ward** التكنولوجيا: قامت جون وودورد ومجموعاتها بدراسة استغرقت 10 سنوات (100 مؤسّسة إنجليزية، فتبين أنّ الصّناعات النمطيّة والتي لا تستخدم تكنولوجيا معقّدة تحتاج إلى هياكل تنظيميّة ميكانيكيّة أمّا الصّناعات التي تستخدم تكنولوجيا عاليّة فهي بحاجة إلى هياكل مرنة.

5-نظريّة التطوير التنظيمي **Organisation Development**: عرفت هذه النظريّة على أنّها جهد شمولي مخطّط يهدف لتغيير وتطوير العاملين (قيمتهم ومهاراتهم) وتغيّر العمليّات والتكنولوجيا والهياكل التنظيميّة وذلك من أجل تطوير الموارد البشريّة والاجتماعية أو تحقيق الأهداف المحدّدة للتّنظيم.

-تتكوّن عمليّة التّطوير من :

1-وصف وتشخيص شامل لمشاكل التّنظيم والتعرّف على طاقاته البشريّة والماديّة.

2-محاولة تعديل السلوك التنظيمي بما يتّفق وأهداف المنظّمة وزيادة كفاءتها.

3-إنّ التطوير التنظيمي يتطلّب استمرارية جهود علميّة مخطّطة لها ودراسة تحليليّة شاملة العناصر والتّنظيم وأهم مكّوناتها:

-دراسة الهيكل التنظيمي ووحداته الإداريّة ومدى ملائمته وإسهامه في رفع كفاءة الأداء.

-دراسة النّظم والإجراءات المتّبعة في إنجاز العمل.

-دراسة الإمكانيّات والموارد المتاحة (بشريّة ماديّة)، ومناسبتها لعناصر التّنظيم وواقع القوى العاملة كما ونوعا وتوزيعها وتحديد مهاراتها.

-دراسة الإطار العام لوظائف المنظّمة وفق تخصّصاتها، وتحديد مؤهّلات شاغليها ومستواها

التنظيمي وجداول توصيفها وترتيبها حسب موقعها في الهيكل التنظيمي.

5- التجربة اليابانية وإدارة المنظمة: اهتمت مراكز البحث الإداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثار إعجاب الكثير منها وسر ذلك التقدم طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية كان لها الأثر في الممارسات والفكر الإداري الياباني والتنظيم الذي سيؤدي منظمات الأعمال.

1- القيم الروحية للمجتمع الياباني:

- العائلة: الحب التضامن والاحترام والولاء.

- العمل المشترك.

- السلوك اليومي للعامل الياباني: لا يفكر الياباني بحقوقه الشخصية مثل: الوفاء بالتزاماته الشخصية

بمعنى يضع مصالح المنظمة فوق مصلحة الأسرة.

- الاهتمام بالعنصر البشري من خلال:

1- الاعتراف بحاجات الفرد النفسية والروحية والاقتصادية والاجتماعية.

2- تظافر الجهود والتعاون بين زملاء العمل لتحقيق تطور المنظمة.

3- تفضيل الكفاءة على الأقدمية.

- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية: بحيث تسعى دوماً لكسب ثقة المجتمع.

- ضبط النفس والتواضع.

6- نظرية Z في الإدارة: اعتبر عالم الإدارة الياباني ويليام أوتشي William Outchi منظمات الأعمال الغربية

وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الأمريكية American Way Of Management ويمكن

القول أنها امتداد لنظرية (X)، في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J) أي الطريقة اليابانية في

الإدارة Japanese Way of Management فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في

منظمات وبيئات خارج اليابان وأسمها نظرية (Z) والتي يمكن اعتبارها امتداد لنظرية (Y).

ويرجع سبب تسميتها من طرف أوتشي ب (Z) إلى أن تتابع الرموز z x y وهي النظرية الثالثة في الإدارة والتي تعني

وتركز على العنصر الأساسي بعد نظريتي العالم الأمريكي D.Macgregor .

2- أهم أسباب نظرية Z:

- 1-توظيف دائم مدى الحياة للعاملين.
- 2-بطء التقييم والترقية (كل 10 سنوات مثلا) استمرارية العطاء والتعاون.
- 3-عدم التخصص المهني: حيث يتنقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لإكساب خبرات.
- 4-الرقابة غير المباشرة .
- 5-القرار الجماعي واعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى قرارات أفضل.

نظريات السلوك التنظيمي

-تمهيد

1. المدخل الكلاسيكي.
2. المدخل السلوكي.
3. المدخل الكلاسيكي الجديد.
4. المدخل المعاصر.

تمهيد

اتسمت نظريات السلوك التنظيمي بدراسة الفكر الإداري والذي يقوم بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة ووضعت عدة افتراضات من أجل فهم سلوكه ما بين سلوك النفسي والاقتصادي والاجتماعي وتفاعل شخصية العامل مع بيئة عمله وكانت كل نظرية كانت تتنبأ بنتائجها حول سلوكه التنظيمي وما يصدره من ردود أفعال وقد مرت وتطورت هذه النظريات وفق أربع مراحل معروفة في السلوك التنظيمي

1- المدخل الكلاسيكي

1- المرحلة الكلاسيكية (النظرية الكلاسيكية):

جاءت هذه النظرية من اجل دراسة تفسير ظاهرة العمل في الإدارة والإنتاج معا عن طريق دراسة التنظيم والتي أعطت تفسيراً شاملاً حول وضع هيكل نظري يصلح لتحكم والسيطرة وتوجيه والتنبؤ والتحكم في سلوك التنظيمي.

1-1. نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور: (1880-1930).

لقد حقق علم الإدارة في نهاية القرن السابع عشر قفزة نوعية وكان اول باحث في مجالها فريدريك تايلور في الو.م. أ والذي وضع أسس ومبادئ الإدارة العلمية وقام بكتابة كتاب الإدارة المصنع سنة 1903 وكتاب مبادئ الإدارة العلمية سنة 1916، وقد ساهمت النهضة الصناعية في دراسة الأبحاث والدراسات من اجل تحقيق كفاءة عالية وقد قامت فلسفتها على استخدام الأسلوب العلمي واختيار الآلات والموارد المناسبة مع توظيف التعليمات الادارية

وقد اهتمت هذه المدرسة بطرق والأدوات وتحديد الأساليب وكذا الزمن والحركة والإنتاج وجعلت من أسلوب الخطأ والمحاولة وملاحظة الاختلاف في أداء العمال.

2.1. شارلس باييج:

اهتم بدراسة الوقت الضائع واستخدم الساعة وهو نفس الأسلوب الذي اعتمده تايلور، كما قام بدراسة العلاقات الإنسانية وذاك يساعد في تخفيف من اهمال والتخريب.

3.1. هنري ماتكالف:

وضع نظام لتكلفة والرقابة على الموارد وتطوير أساليب الإنتاج كما ونوعاً.

4.1. هنري تاون:

وضع أسلوب المنهجي وفق العمل بالملاحظة والتسجيل والتحليل وربط الاجراء بالإنتاج للحصول على كفاءة العمال.

5.1. فرانك وليميان جلبرت:

ركزوا على دراسة الأداء وفق تحليل وتنميط حركات واستخدام الة فتوغرافية وساعة دقيقة لضبط الوقت، وتحليل الحركة والأداء مع وضع خريطة العمل لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

6.1. هنري لورانس جانت:

قام بوضع مجموعة من الخرائط وأطلقوا عليها خرائط جانت

أ. خريطة جانت: عبارة عن جدول يقيس نشاط العامل والانجاز.

ب خريطة تسجيل الالة: تظهر الوقت الضائع لكل الآلات المصنع.

ت. خريطة العامل: تظهر الأداء العمل اليومي.

ث. خريطة التصميم: تظهر طريقة سير العمل وتسلسله.

ح. خريطة مقدار العمل: تظهر كمية العمل بالوحدات والساعات.

2-مدرسة العمليات الإدارية هنري فايول (التقسيم الإداري):

قامت هذه النظرية على دراسة شاملة لمختلف جوانب الإدارة والمتعلقة بالعمليات الإدارية التخطيط،

الرقابة، التنظيم التنسيق.

وتقسيم الأنشطة الفنية والتجارية والمالية والأمنية والمحاسبة.

1.2. مبادئ الإدارة الأربعة عشر عند فايول:

1.تقسيم العمل: زيادة الكفاءة من خلال التخصص.

2.السلطة والمسؤولية: يجب أن تتوازن السلطة مع المسؤولية.

3.الانضباط: الالتزام بالقوانين والتعليمات.

4.وحدة الأمر: يتلقى الموظف أوامره من رئيس واحد فقط.

5.وحدة التوجيه: لكل نشاط هدف وخطة واحدة.

6.تغليب المصلحة العامة: مصلحة المنظمة أهم من المصلحة الفردية.

7.المكافأة العادلة: اجر عادل ومحفز للعاملين.

8.المركزية واللامركزية: تحقيق التوازن بينهما حسب ظروف المؤسسة.

9.تدرج السلطة (السلسلة الرئاسية): وجود تسلسل إداري واضح من الأعلى إلى الأدنى.

10.النظام: كل شيء في مكانه المناسب.

11.العدالة: المعاملة العادلة والإنصاف بين العاملين.

12.استقرار العاملين: تقليل دوران العمل لزيادة الخبرة والإنتاج.

13. المبادرة: تشجيع الموظفين على الابتكار وإبداء الرأي.

14. روح الفريق تعزيز التعاون والعمل الجماعي.

2.2. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر: (1864-1920).

النظرية البيروقراطية لماكس فيبر هي نظرية إدارية وتنظيمية تركز على التنظيم الرسمي والقواعد الواضحة لتحقيق الكفاءة والعدالة في العمل، تقوم على تنظيم العمل وفق قواعد وقوانين رسمية مكتوبة، مع تقسيم واضح للوظائف وتسلسل هرمي للسلطة، ويتم فيها اختيار العاملين وترقيتهم على أساس الكفاءة والجدارة، بهدف تحقيق الكفاءة، والعدالة، والحياد داخل المنظمة ولقد أكد فيبر على أهمية

أ. التقسيم الواضح للعم لتحديد المهام بدقة لكل وظيفة.

ب. التدرج الوظيفي (الهرمي): وجود تسلسل إداري من الأعلى إلى الأدنى.

ت. القواعد واللوائح الرسمية: العمل يتم وفق أنظمة مكتوبة.

ث. الحياد والموضوعية: التعامل دون تحيز أو عواطف الشخصية.

ح. الاختيار: على أساس الكفاءة

2- مبادئ النظرية:

-إستخدام دراسة الوقت والحركة لتأدية الأداء الجيد.

-استخدام الحوافز لتشجيع العمال.

-تجديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.

3. أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

1- لم يراعوا المظاهر الفيزيولوجية لسلوك البشري فهو يظهر عليه التعب والملل والضجر.

2- لم يراعوا الفروق الفردية في طريقة اداء العمل.

3- نظرة دوافع العامل نظرة محدودة وان المحرك المادي هو المحفز الوحيد الذي يجعله يحب العمل.

4- نظرت للعامل على انه آلة وليس لديه احتياجات وشعور.

2- المدخل السلوكي

لقد قامت كل النظريات السلوكية على مفهوم أساسه ان التنظيم وسيلة العمل كما انه ايضا وسيلة اجتماعية لأنها ترتبط باتجاهات السلوكية من مكون أساسي وهو الحافز المعنوي

1. المدرسة السلوكية إلتون مايو (1924-1932):

جاءت نتيجة كرد فعل أسلوب اتجاه الكلاسيكي وان كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد بطاقة العمل وانما بطاقة الاجتماعية وان الحوافز المعنوية والرضا هي من تحفز العامل وان كل العمال مشتركون في الإدارة ولا يدخلون معها في صراعات والتسيير الحسن من القيادة والاتصالات والمشاركة وقام بتجربة ركزت فرضياتها على إنتاجية العمال.

*التجربة الأولى: تأثير الإضاءة على الانتاجية.

*التجربة الثانية: تأثير ظروف العمل (فترات الراحة).

*التجربة الثالثة: تجربة نظام دفع الأجور.

*التجربة الرابعة: تجربة العوامل المعنوية والنفسية.

تكون على الحوافز المعنوية وفق العمل الجماعي وفق علاقات إنسانية إيجابية تزيد من إنتاجية العامل.

2.1. مدرسة الحاجات الإنسانية براهيم ما سلو (1943)

تشرح دوافع السلوك الإنساني من خلال ترتيب الحاجات في شكل هرم، حيث يسعى الإنسان لإشباع الحاجات الأساسية أولاً ثم الأعلى منها، وفق تسلسل هرمي أطلق عليه سلم الحاجات الإنسانية لا ينتقل الإنسان للحاجة الأعلى إلا بعد إشباع الأدنى نسبياً. تختلف درجة إشباع الحاجات من شخص لآخر وجاء ترتيبها كالتالي

1. الحاجات الفسيولوجية (الأساسية): مثل: الطعام، الماء، النوم، التنفس.

2. حاجات الأمان: الأمن، الاستقرار، الصحة، العمل.

3. الحاجات الاجتماعية: الحب، الانتماء، الصداقة، العلاقات الاجتماعية.

4. حاجات التقدير: الاحترام، المكانة، الثقة بالنفس، التقدير من الآخرين.

5. حاجات تحقيق الذات: تحقيق الطموح، الإبداع، استغلال القدرات الكاملة.

2 نظرية X و Y دوغلاس ماكغريغور

هي نظرية إدارية في التحفيز والسلوك الإنساني تشرح نظرة الإدارة للعاملين وتأثيرها على أسلوب القيادة.

نظرية X تفترض أن العامل أسلوب الإدارة هنا إدارة تسلطية صارمة

- يكره العمل ويتجنبه

- يحتاج إلى رقابة صارمة

- يفضل التوجيه والأوامر

- يتجنب المسؤولية

- تحفيزه يكون بالعقاب أو المال

نظرية Y : تفترض أن الإنسان أسلوب الإدارة هنا إدارة ديمقراطية تشاركية

- يحب العمل ويعتبره طبيعيًا.

- قادر على تحمل المسؤولية.

- يملك الإبداع والابتكار.

- يوجه نفسه ذاتيًا.

- تحفيزه يكون بالتقدير والمشاركة.

الفرق الأساسي نظرية X: السيطرة والرقابة، نظرية Y: الثقة والتحفيز.

2- مبادئ النظرية السلوكية

- العامل ليس آلة، بل كائن له مشاعر ودوافع.
- تحفيز العاملين يرفع الأداء والإنتاج
- العلاقات الجيدة بين العاملين تزيد الرضا الوظيفي.
- الجماعة تؤثر في سلوك الفرد وأدائه.
- إشراك العاملين يعزز الانتماء والمسؤولية.
- ارتفاع المعنويات يؤدي إلى تحسين الأداء.

3. أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

- جعلت من جماعات العمل متماثلة ولها نفس القيم والمبادئ.
- أهملت الحوافز المادية.
- جعلت من المنظمة اسرة واحدة وتناست الصراعات بين الإدارة والعمال.

3- المدخل الكلاسيكي الجديد:

هي نظرية حديثة في الإدارة تركز على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف وللمؤسسة ككل، ومتابعتها لتحقيق نتائج ملموسة

1- نظرية بالأهداف بيتر دراكر (1960)

لإدارة تعتمد على تحديد أهداف مشتركة بين الإدارة والموظفين، كل موظف يعرف ما هو متوقع منه، ويتم تقييم الأداء بناءً على تحقيق هذه الأهداف وتعتمد على خطوات منها

- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة

- تحديد أهداف فردية لكل موظف بما يتوافق مع أهداف المؤسسة

-التخطيط لتنفيذ الأهداف.

-متابعة الأداء وقياس النتائج.

-تقييم الأداء ومكافأة الإنجازات.

-إعادة تحديد الأهداف حسب الحاجة.

2- نظرية التوازن التنظيمي هربرت سايمون (1961-2001)

ركزت على هذه النظرية على التوازن والتفاعل بين العمال والاتصال الرسمي والغير الرسمي ودور السلطة في عملية اتخاذ القرارات وان العمل الإداري يشكل وحدة اجتماعية دون الغاء أطراف المنظمة وقد حدد عناصر مهمة من اجل خلق هذا التوازن ونذكر من بينها

-اتخاذ القرار: هي المشاركة في نشاطات المؤسسة فقط.

-عنصر البيئة: هي قيم المنظمة.

-عنصر الجماعة: تقسيم الجهود الجماعية.

-عنصر التخصص: تنفيذ المهام.

2. مبادي النظرية

-التركيز على الفرد من خلال الأداء والتحفيز.

-التحليل الاقتصادي من خلال محاسبة تكاليف الموارد.

-تحقيق الكفاءة والأداء

3- أهم الانتقادات الموجهة المدخل الكلاسيكي الجديد

- صعوبة تحديد أهداف قابلة للقياس دائماً.

- التركيز على الأهداف فقط قد يهمل الجوانب الأخرى.

- قد يؤدي إلى ضغط نفسي على الموظفين.

4- المدخل المعاصر:

هي نظرية إدارية تعتمد على الأساليب الرياضية والإحصائية والنماذج الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات .

1- النظرية الكمية:

تقوم على دعم القرار الإداري بأسلوب علمي دقيق من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل من حدوث المخاطر وفق عمليات حسابية وكمية تحويل مدخلاتها إلى مخرجات كمية

2- نظرية النظم:

تنظر إلى المنظمة على أنها نظام متكامل يتكون من أجزاء مترابطة يؤثر كل جزء فيها على الآخر ويتفاعل مع البيئة المحيطة، فهي ليست أجزاء منفصلة أي تغيير في جزء يؤثر على بقية الأجزاء المنظمة نظام فهي مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية.

3- النظرية الظرفية:

تري أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى للإدارة، بل يختلف الأسلوب الإداري المناسب بحسب الظروف والمواقف التي تعمل فيها المنظمة ونجاح الإدارة يعتمد على ملاءمة الأسلوب الإداري للظروف ما ينجح في منظمة قد لا ينجح في أخرى الإدارة تتغير بتغير البيئة والموقف.

4-نظرية Z ويليام أوتشي

هي نظرية إدارية حديثة تركز على الثقة، والعمل الجماعي، والاستقرار الوظيفي، وتجمع بين أساليب الإدارة اليابانية والأمريكية تعمل على زيادة الإنتاجية من خلال الاهتمام بالعامل كإنسان بناء علاقة طويلة الأمد بين الموظف والمنظمة تعزيز الولاء والانتماء المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتعزز العمل الجماعي بدل الفرد وتحقيق الاستقرار الوظيفي طويل الأمد.

5-نظرية إدارة الجودة الشاملة:

هي أسلوب إداري حديث يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر، من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة والتركيز على تلبية حاجات ورغبات العملاء. تقوم الجودة الشاملة على الوقاية من الأخطاء بدل تصحيحها، وتعتمد على العمل الجماعي، والتدريب المستمر، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات والمعلومات. وتسهم هذه الإدارة في رفع كفاءة الأداء، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

6-نظرية ادراة المعرفة:

هي اتجاه إداري حديث يركز على جمع المعرفة وتنظيمها وتخزينها ومشاركتها بين العاملين داخل المنظمة، بهدف الاستفادة منها في تحسين الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات. وتعد المعرفة موردًا أساسيًا لا يقل أهمية عن الموارد المادية، حيث تسهم إدارة المعرفة في تنمية الابتكار، وزيادة الكفاءة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال توظيف الخبرات والمهارات المتراكمة لدى الأفراد.

7- نظرية الاقتصاد بالمعرفة:

يشير إلى نظام اقتصادي يعتمد أساسًا على إنتاج المعرفة وتوظيفها ونشرها بوصفها المصدر الرئيسي للنمو والتنمية، بدل الاعتماد على الموارد الطبيعية فقط. ويقوم اقتصاد المعرفة على الاستثمار في التعليم، والبحث العلمي، والتكنولوجيا، والابتكار، إضافة إلى تنمية رأس المال البشري واستخدام تقنيات المعلومات والاتصال. ويسهم هذا النوع من الاقتصاد في زيادة الإنتاجية، وتحسين القدرة التنافسية، وتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات الحديثة.

علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى

-تمهيد

1. علاقته بعلم النفس.

2. علاقته السلوك التنظيمي بعلم النفس العمل والتنظيم.

3. علاقته بعلم النفس الصناعي.

4. علاقته بعلم النفس الاجتماعي.

5. علاقته بعلم النفس الإداري.

6. علاقته بعلم النفس العلاجي.

7. علاقته بعلم الاجتماع.

8. علاقته بعلم الأنثروبولوجيا.

9. علاقته بالسياسة

10. علاقته بالقانون.

11. علاقته بالاقتصاد.

يُعدّ السلوك التنظيمي علماً متعدد التخصصات لأنه يدرس الإنسان داخل العمل، والإنسان بطبيعته معقّد ويتأثر بعدة عوامل نفسية واجتماعية وتواصلية. لذلك يستفيد السلوك التنظيمي من مجموعة من العلوم التي تساعد على فهم السلوك في المؤسسات، مثل علم النفس الذي يفسّر الدوافع والانفعالات، وعلم الاجتماع الذي يوضح تأثير الجماعات والثقافة، إضافة إلى علم الإدارة الذي يحدد كيفية تنظيم العمل واتخاذ القرار. ومن خلال هذا التكامل بين العلوم، يصبح السلوك التنظيمي أكثر قدرة على تفسير الظواهر داخل بيئة العمل وتحسين الأداء والعلاقات المهنية.

1-علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس:

يرتبط علم النفس بالسلوك التنظيمي ارتباطاً علمياً وثيقاً، إذ يُعدّ علم النفس الإطار النظري الذي يفسّر السلوك الإنساني داخل المنظمات على أسس علمية دقيقة. ويسهم علم النفس في تحليل العمليات العقلية والانفعالية التي تؤثر في تصرفات الأفراد، مثل الإدراك، والدافعية، والتعلّم، واتخاذ القرار، والتكيف مع بيئة العمل. كما يساعد في فهم الفروق الفردية من حيث القدرات والقيم والاتجاهات، وانعكاسها على الأداء والسلوك الوظيفي. ويعتمد السلوك التنظيمي على نظريات علم النفس في بناء أنظمة التحفيز، وتطوير أساليب القيادة، وتحسين الاتصال التنظيمي. كذلك يُستخدم علم النفس في دراسة الضغوط المهنية، والاحتراق الوظيفي، والصراع، وأساليب التوافق النفسي داخل المنظمات. ومن ثمّ، فإن علم النفس يوفّر الأساس العلمي الذي يمكن السلوك التنظيمي من تفسير السلوك الإنساني والتأثير فيه بما يعزز الفعالية التنظيمية والاستقرار الوظيفي من خلالها يمكن وصف السلوك الفرد من خلال التنبؤ والتغير والتعديل وفهم السلوك.

2-علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس العمل والتنظيم:

يرتبط علاقة السلوك التنظيمي بعلم نفس العمل والتنظيم ارتباطاً تكاملياً، إذ يُعدّ علم نفس العمل والتنظيم أحد الفروع التطبيقية لعلم النفس التي تركز مباشرة على سلوك الإنسان في بيئة العمل. ويُسهم هذا العلم في دراسة اختيار الأفراد وتوجيههم وتدريبهم وتقويم أدائهم، بما ينعكس على كفاءة الأداء التنظيمي. كما يقدّم أطراً علمية لفهم الدافعية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والضغوط المهنية. ويعتمد السلوك التنظيمي على مفاهيم علم نفس العمل والتنظيم في تحليل القيادة، والعمل الجماعي، والاتصال، وإدارة الصراع داخل المنظمات. كذلك يساعد هذا التخصص في تصميم بيئات عمل صحية تدعم التوازن النفسي والإنتاجية. ومن ثمّ، فإن علم نفس العمل والتنظيم يشكّل الركيزة التطبيقية التي تعزز قدرة السلوك التنظيمي على تفسير السلوك الإنساني وتحسين فعالية المنظمات، يدرس مشكلات النفسية لسلوك العامل ضمن محيط العمل.

3-علم النفس الصناعي:

يختص بدراسة المشكلات النفسية للعاملين في المشروعات الصناعية، حيث تنشأ هذه المشكلات نتيجة تجمع العمال في مكان معين وهو المصنع، ويهتم المديرين عادة بالمفاهيم الأساسية لعلم النفس الصناعي، حيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة، ومن أهم مجالات علم النفس الصناعي -حيث يساعد ذلك على زياد الإنتاجية- التوجيه المهني، التدريب الصناعي، نظم الحوافز، الرضا الوظيفية وكذلك العوامل المؤثرة فيه مثل التوتر، الضوضاء، العلاقات الإنسانية الأداء وعلاقات بيئة العمل بالمصنع.

4- علم النفس الاجتماعي:

يختص بدراسة سلوك الفرد في المجتمع والعلاقات بين الأفراد في المجتمع، كذلك دور المؤثرات الاجتماعية التي تشكل سلوك الفرد.

5- علم النفس الإداري:

يختص بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمشكلات السلوكية التي تواجهها الإدارة في التعامل مع العاملين وأساليب التغلب عليها في منظمات الأعمال.

6- علم النفس العلاجي:

يختص بمعالجة المشكلات النفسية التي يتعرض لها الإنسان، ومن أمثلة ذلك الشعور بالقلق، والتوتر الزائد عن الحد، وعدم التوازن النفسي، ومن أهم المفاهيم التي اعتمد عليها حقل السلوك التنظيمي في تفسير سلوك الموظف تدرس في علم النفس أيضا وهي: الشخصية، الإدراك، التعلم، الدافعية، القيم، الاتجاهات.

7- علم الاجتماع :

يدرس علم الاجتماع المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المجتمع، واستعار حقل السلوك التنظيمي مفهوم الجماعات الرسمية وغير الرسمية من علم الاجتماع، على اعتبار أن المنظمات تتكون من مجموعات بشرية

8- علم الأنثروبولوجيا:

يسمى أيضا علم الأجناس أو علم الإنسان: يُعرف بأنه دراسة الأنماط الحضارية والقيم السائدة في المجتمعات ومقارنتها مع بعضها البعض، واستعار السلوك التنظيمي مفهوم الثقافة التنظيمية- الذي يعني منظومة القيم والعادات والتقاليد التي تميز المجتمعات أو المنظمات - من علم الإنسان.

9- علم السياسة:

ساهم علم السياسة في معرفة السلوك الإنساني في التنظيم، من خلال دراسة سلوك الفرد وقوته وضعفه في إدارة الصراعات التنظيمية والمجموعات في البيئة السياسية، ومن مواضيعه المحددة دراسة الصراعات استخدامها لتحقيق مصالح شخصية أو حزبية.

10-علاقته بالقانون:

يرتبط علم النفس العمل والتنظيم ارتباطاً وثيقاً بقانون العمل، حيث يساهم في فهم سلوك العاملين ودوافعهم وتأثير بيئة العمل على أدائهم وصحتهم النفسية، بينما يعمل قانون العمل على تنظيم العلاقة بين العامل وصاحب العمل وحماية حقوق الطرفين. ويستند قانون العمل في كثير من أحكامه إلى مبادئ نفسية مثل تحديد ساعات العمل وفترات الراحة، ومنع التمييز، وضمان السلامة والصحة المهنية، وتنظيم أساليب التوظيف والعقوبات والفصل. ويؤدي هذا التكامل إلى تحقيق العدالة والاستقرار داخل بيئة العمل وزيادة الكفاءة والإنتاجية كما يحفظ حقوقه المدنية مثل الضمان الاجتماعي الحق في التقاعد والعطل المرضية. الخ.

11-علاقته بالاقتصاد:

يرتبط السلوك التنظيمي بالاقتصاد ارتباطاً مباشراً من خلال تأثيره في الإنتاجية، الكفاءة، رأس المال البشري، وسوق العمل فهو يساهم في تحسين استغلال الموارد البشرية ورفع العائد الاقتصادي للمؤسسات عبر تعزيز الدافعية والرضا الوظيفي، مما يقلل من تكاليف الغياب ودوران العمل ويزيد من الربحية. كما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر كفاءة تتعلق بتقسيم العمل، الحوافز، الأجور، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية المستدامة. (الطحم، 2003، ص 45).

المناخ التنظيمي

-تمهيد

1. تعريف المناخ التنظيمي.
2. أهمية المناخ التنظيمي.
3. عناصر المناخ التنظيمي.
4. أنواع المناخ التنظيمي.
5. نماذج المناخ التنظيمي.
6. أبعاد المناخ التنظيمي.

تمهيد

يعد المناخ التنظيمي من أهم وحدات المحاور التنظيمية، فقد ظهر منذ النصف الثاني من القرن العشرين وقد اقترن بعدة مفاهيم ومصطلحات للتعبير عنه، مثل البيئة التنظيمية، وجو العمل، والمناخ التنظيمي، والمناخ الاجتماعي، والمناخ المؤسسي، والمناخ الإداري، ورغم اختلاف هذه المصطلحات إلا أنه يعبر عن جو ومناخ العمل، والذي يحدث تفاعلا بين مختلف عناصره، وله أبعاد مختلفة، فهو يمس الفرد والمنظمة مما يكون صورة مدركة لطبقة هذا المناخ سواء كان سلبيا أو إيجابيا، كما أنه يتأثر بأبعاد مختلفة كالقيادة والاتصال والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي وغيرها من المتغيرات.

1 تعريف المناخ التنظيمي :

-**عرفة المغربي:** هو مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فيؤثر على قيمه واتجاهاته (المغربي، 1995، ص30).

-**عرفه حسن:** هو انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي العاملين مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم ويتميز بالثبات النسبي لخصائصه وتحديد درجة سلوك الفرد في المنظمة (حسن، 2008، ص157).

2-أهمية المناخ التنظيمي

1- يعطي المناخ التنظيمي الإيجابي صحة نفسية ويرفع من الروح المعنوية للعامل مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة

2- يعمل على خلق تفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية

3- يؤثر المناخ التنظيمي على أداء وكفاءة وفعالية والعمل الجماعي.

3-عناصر المناخ التنظيمي:

1. **الهيكل التنظيمي** هو البناء والشكل الذي يعكس التركيب الداخلي فهو يوضح الوحدات الأساسية والفرعية والتنظيمية وطريقة الاتصال الرسمي والغير الرسمي وتحقيق أهداف المنظمة والعلاقات السائدة

2. **نمط القيادة** وهو يعكس سير نظام المناخ التنظيمي فإذا كان نظام القيادة دكتاتوري فإنها تتميز بالمركزية والسلطة والعقاب ويكون اتصال هابط ذو اتجاه واحد مما يحد من تبادل الأفكار والمشاركة والابداع ويكون مناخ سلبي والعكس صحيح في النمط الأوروبي الديمقراطي فيتميز بلامركزية والثواب واتصال صاعد ذو اتجاه متعدد مما يسمح بتبادل الأفكار والمشاركة والأبداع ويكون مناخ ايجابي وفعال

3. **الاتصال** وهو فن انسياب المعلومة ونوعها وكميتها وشكلها فاذا كان الاتصال ذو اتجاه واحد فهو هابط ويحمل الاوامر والتعليمات او متعدد يحمل المشاركة في اتخاذ القرارات فهو وسيلة اجتماعية تفاعلية بين الفرد والجماعة

4. **المشاركة في اتخاذ القرارات** تشكل حافزا معنويا وترتفع الروح المعنوية والعمل الجماعي ويقلل من الصراعات وتضارب المشكلات حيث ان المناخ التنظيمي الايجابي يساهم اعطاء القرارات صحيحة وسليمة من اجل تحقيق مصالح المنظمة

5. **طبيعة العمل** يلعب المناخ التنظيمي دورا أساسيا في تشجيع الابتكار والتجديد ويحفز العمال في زيادة

الانتاج

ولا يدخل العامل في الاحباط وانه مجرد لتأدية عمله.

6. **التكنولوجيا** تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي مما يشجع العمال على التطور والنمو

ومساهمة في اداء الاعمال والبرامج وخروج من العمل اليدوي والعمل الألى ويقلل من الجهد وشعور بالتعب

7 **الحوافز** وهي تشجيع الأفراد على اداء العمل وتحقيق الاهداف المشتركة فاذا كان المناخ التنظيمي يستخدم

الحوافز المادية والمعنوية بطريقة تشجيعية فان العامل تولد لديه إشباع رغبات واقبال للعمل بكل استعداداته وإذا كان المناخ التنظيمي سلبى يقع العكس. (إسماعيل، 2012، ص 63).

4-انواع المناخ التنظيمي

المناخ المفتوح Open:

يتميز هذا المناخ بارتفاع درجات انتماء العاملين للمؤسسة، وكذا ارتفاع درجة القدرة بالعمل لدى مدير المؤسسة، وكذا نزعة الانسانية مع العاملين وانخفاض درجات التباعد بين العاملين وقلة المعوقات التي تصدر عن الإدارة، وكذا انخفاض درجة اهتمام الإدارة بتطبيق اللوائح والقوانين تطبيقا حرفيا، وأن يكون كل همها هو الاتباع فحسب دون النظر أو الاستفادة من آراء العاملين

فالمناخ المفتوح يتميز بروح المعنوية العالية حيث الكل يعمل دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز الموظفين أعمالهم دون إرهاقهم، والعمل بنفس الروتين، يقوم بإشباع حاجاتهم بكل سهولة، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق، وجميع العاملين يتمتعون بروح معنوية مرتفعة (محمود، 2008، ص 19).

2-المناخ الاستقلالي Independence:

يتميز هذا بارتفاع درجات انتماء العاملين للعمل، ويكون مدير المؤسسة قدوة حسنة للعاملين، كما ترتفع درجات الالفة، أي تتوفر العلاقات الطيبة بين العاملين، كما ترتفع درجات اهتمام المدير بتطبيق القوانين واللوائح ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم، وحاجاتهم الاجتماعية، وممارسة المدير ضئيلة من ناحية السيطرة على الأعضاء ويسمح بظهور أعمال ومهارات قيادية بين الجماعة، ويمتاز العمل بالسهولة والسير، والتعاون الموجود بين الأعضاء، وذلك لقلة الأعمال الروتينية، كما ان الروح المعنوية لديهم مرتفعة، وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح

3-المناخ الموجه **Controlled**:

يتميز بالوسطية، درجة انتماء العاملين للمؤسسة تكون متوسطة، وكثرة الإعاقات من الإدارة، وأن الإدارة تقيم بالإنتاج دون الاستفادة برأي العمال.

4-المناخ الأبوي **Paternal**:

يتميز بارتفاع درجة تباعد العاملين عن بعضهم البعض، بالإضافة إلى تركيز الإدارة على الإنتاج، دون الاستفادة من رأي العمال، رغم انخفاض المعوقات، كما تنخفض درجة انتماء العاملين للمؤسسة.

ويرى **Halingohnor**: يتميز هذا المناخ التنظيمي بتركيز السلطة في يدي المدير، وبالتالي يركز توجيه العمل دون توجيه الأفراد، وهو لا يحقق التوجيه الكافي في سير العمل، ولا يهتم بإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية بقدر ما يسعى إلى تحقيق حاجات العمل، ويركز على الإنتاج أكثر.

وتتميز هذا النوع بالتركيز على السلطة في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين، ولا يسعى لتحقيق حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بينهم، ويشكلون جماعات وأحزاب، وهنا المدير يأخذ دور الأب في المؤسسة، لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمدير المبادرة له. وتكون الروح المعنوية منخفضة ولا يحققون قدرا كبيرا من الانجاز (الوناس، 2016، ص56).

5-المناخ العائلي **Familiar**:

يمتاز بارتفاع درجة الألفة وتوفر العلاقات الطيبة بين العاملين، وكذا النزعة الانسانية، كما تنخفض معوقات الإدارة ونزوعها إلى الشكلية في العمل، أي اهتمامها بتطبيق اللوائح والقوانين وتخف من حدة اهتمام الادارة وتركيزها على الإنتاج دون الوقوف على رأي العاملين، لكن تزداد درجات تباعد العاملين في العمل كفريق يمتاز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث يوجه الجهود لإشباع الحاجات الاجتماعية دون تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل، والمدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة، وهنا تبرز رئاسات متعددة، ويشعر العاملون هنا بالألفة الشديدة بينهم، لكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل

ويرى **Halingohnor** أنه يمتاز هذا النوع بإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية وأن الأعمال المنجزة مقابل إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية أولا ثم العمل ثانيا، ويتميز بارتفاع الروح المعنوية.

6-المناخ المغلق **Closed**:

تظهر في هذا النوع الكثير من المعوقات والتباعد والعمل كفريق واحد، يهتم المدير هنا بتطبيق اللوائح والقوانين والتركيز على الإنتاج دون الاهتمام بآراء العاملين، وتنخفض النزعة الانسانية وكذا درجة الروح المعنوية، ودرجة انتماء العمال.

يسود هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة لعدم اشباعهم الحاجات الاجتماعية وعدم احساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير هنا يستطيع أن يوجه العمل ولا يهتم بتوجيه الأفراد نحو العمل المنجز، فهو لا يحب أن يتعرف على حاجات العمال، وهنا تنخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة، كما يمتاز بالتفكك وقتل النزعة الانسانية إن هذا المناخ هو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور، وهذا لعدم تمكن العاملين من اشباع الحاجات الاجتماعية وعدم احساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، وتسود النمطية في العمل مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ويقلل من الاهتمام بالعمل ويركز على الانتاج فقط. ومن الملاحظ أن المناخ التنظيمي لا يأخذ نوعا واحدا أو يتبع نمطا ثابتا ومعين، فهو متغير حسب القائد والحاجات، وكلما تعددت هذه المتغيرات تعددت معها أنواع أخرى، ومن أهم أنواع الأخرى هي:

7-مناخ الادارة الذاتية Autonomous

حيث يعتمد هذا المناخ إلى وجود حرية شبه كاملة يمنحها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل وإن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة. ويرى: أن ليتوين وسترينجر **Litwin and stringer** أنهم لخصوا أنماط أو أنواع واتفقوا على أنواع حسب رأيهم.

8-المناخ التسلطي:

يعتمد بشكل كامل على استخدام السلطة الرسمية والتي تستخدم بشكل دائم ومستمر، وكل القرارات فيه يأتي من القمة، فحرية الفرد هنا مقيدة؛

9-المناخ الديمقراطي:

وهو يقوم على الاتصالات المباشرة وتأكيد العلاقات الانسانية والحرية في العمل، وحل المشكلات وتحقيق الأهداف، والتشجيع على المناقشة وتبادل الرأي، والمشاركة في الإدارة

10-مناخ الانجاز:

هو المناخ الذي تضع فيه الإدارة أهدافها بالتعاون مع مديري المستويات الدنيا، كما تسمح للموظفين التنفيذ بوضع الاجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل والخطط المناسبة له، وفتح للعاملين بتقديم المهني، وتمدهم بصفة مستمرة بمعلومات على أدائهم في العمل، من خلال التقارير.

11-المناخ الابتكاري Innovation:

هو المناخ الذي يقوم على تشجيع الابتكار والابداع، وفتح باب الممارسات في جميع النواحي التنظيمية والمشاركة في حل المشكلات ووضع البدائل المقترحة، وهذا يزيد من دافعية العاملين للتفكير الابتكاري، ويساعدهم على دعم اتجاهاتهم الايجابية، نحو أفكار جديدة، ويساعد على تحقيق انجازاتهم.

12-المناخ السلبي Negative: هو عكس المناخ الايجابي، إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الافراد، ويتصف بالأوصاف التالية:

- العمل الروتيني لا يسمح بالنمو والتطور والابداع والابتكار.
- يهدم روح التعاون وتحقيق الاهداف.
- يخلق شعور بعدم اللامبالاة والاهداف نحو انجاز الوظيفي.
- يخلق نوعا من التوتر والضغط المهني، مما يعيق التقدم الوظيفي.
- التنظيم عاجز عن استجابة المتغيرات الجديدة.
- ركود وضعف في القدرات والمهارات تؤدي إلى التديني في روح المعنوية وضعف الأداء.
- لا يتمتع العمال بضمانات، وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

13-المناخ الايجابي Positive:

وهو المناخ الذي يؤثر على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية:

- يدفع إلى الابتكار والخروج من النمطية.
- يزيد من مستوى طموح العاملين.
- رفع الروح المعنوية والشعور بالإنجاز وتحقيق الأهداف.
- يقوم على اللامركزية ويحظى المرؤوسين بحرية أكبر في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة.
- الترقية والتقدم في العمل يقوم على ما يقدمه العمال.
- رفع الروح المعنوية مما يزيد في الكفاءة، وإعطاء مهارات أكبر، ويكون عن طريق التدريب مما يحسن الأداء.
- يتمتع العمال بضمانات وظيفية مقبولة، كما أنهم غير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.
- تتميز العلاقات بالشفافية والصدق والمصارحة.
- قدرة التنظيم على الاستجابة للمتغيرات الجديدة

من خلال عرض أهم أنواع المناخ التنظيمي، نستطيع القول إنه يأخذ أنواع عدة، ويبقى دائما على أنه مجموعة من الخصائص البيئية سواء الداخلية والخارجية للعمل، وأنه يتمتع بدرجة من الثبات النسبي لا يفهمها ولا يدركها إلا من يعمل في مناخها وأنواعه مما يعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

وقد استطاع كل من هالين وكروفت من خلال دراسة أنواع المناخ التنظيمي فتبين لهم مجموعة من المعايير التالية:

- الروح المعنوية ضرورية بالمؤسسة ودرجتها.
- درجة اندماج العاملين في العمل المكلفين وليسوا كارهين له.
- درجة شعور العاملين بعوائق الإدارة في المؤسسة.
- درجة شعور العاملين بجو الصداقة والمحبة داخل المؤسسة.

- شعور العاملين بمدى تباعد المدير عن العاملين بالمؤسسة.
- ولقد أجروا العديد من الدراسات التي توضح طبيعة الانسان ومحددات سلوكه في العمل وأسفرت معظم نتائج هذه الدراسات التالية:
- العمل عند العمال يفضلونه ومستعدون لتحمل المسؤولية والمخاطرة فيه.
- يفضل الانسان أن يكون قائدا لا تابعا ويجب التحرر من القيود.
- الرقابة الشديدة والدقيقة ليست الضمان الوحيد لأداء العمل، لكن تحديد الأهداف وترك العاملين لأدائها بحرية واختيار الطريقة لتحقيق الأهداف هو الأفضل
- الانسان لا يعمل فقط للحصول على الاجر، لكنه يعمل لإشباع حاجاته النفسية خاصة حاجاته للانتماء وتحقيق الذات.
- كل هذه المعايير لا تتحقق إلا في جو من الألفة والتعاون والمودة وتحقيق الانتماء والنجاح والانجاز وتحقيق الذات هم أهم المحددات المسؤولة لتحديد نوع المناخ التنظيمي.
- ويؤكد هالين وكروفت 1962 أن المدير الناجح قادر على خلق مناخ جيد يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر ان المناخ المفتوح هو أفضل مناخ وذلك لأنه:
- يوفر الظروف المناسبة للعمل.
- يوفر القدر الكافي من العلاقات الانسانية والبناءة بين العاملين.
- يفي بأفضل الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية.
- يوفر الطريقة المثلى لوسائل الاتصال بمكان العمل بين الإدارة والعاملين.
- يعطي الفرصة لكل عامل للتعبير عن رأيه فيما يعود على الانتاج بالنفع كما لما يحقق أهداف المنظمة.
- (عبد الله، 2005، ص55).

5- نماذج قياس المناخ التنظيمي: تعدد بين المقاييس الادراكية والموضوعية وقد نتجت عن هذه القياسات مجموعة قياسات المناخ التنظيمي من أهمها:

1- نموذج كمبل وزملاءه 1974: يتضمن هذا النموذج عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي:

1- الهيكل التنظيمي وحرية اتخاذ القرارات والدرجة الرسمية في الاجراءات؛

2- المكافأة والعقاب وتعني الموضوعية في المحاسبة وعدالة العقوبات.

3- مركزية القرارات ودرجة تفويض السلطة.

4- التدريب والتطوير بمعنى تنمية الموارد البشرية.

5- الأمان والمخاطرة.

6- الانفتاح والسلوك الدفاعي بمعنى طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.

7- الروح المعنوية.

8- التقدير والتغذية الراجعة.

9- تأكيد الانجاز أي تحقيق أهداف المنظمة.

10- المقدرة التنظيمية والمرونة. (gmenez ,2004,P99)

نلاحظ من خلال هذا النموذج أن الباحثان ركزا على أهمية الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء وكذا أهمية روح العمل كفريق، وغيرها أنهما أهملتا أهمية القيادة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي.

2- نموذج لولر وزملاءه 1974: Lawler et al

ويرى أصحاب هذا النموذج أن أبعاد المناخ التنظيمي يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل مجموعة منها أبعاد فرعية وهي على النحو التالي:

1المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم الأبعاد التالية:

درجة مركزية اتخاذ القرار، اجراءات العمل التداخل بين الأنظمة الفرعية للتنظيم.

2.المجموعة الثانية: تتعلق بالعمليات التنظيمية وتضم: نمط القيادة نظم المكافآت نظم مواجهة الصراعات.

وهذا النموذج يتفق مع نموذج كامبل في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي.

3-نموذج دوني وزملاءه 1974: Downey

وحدد ستة أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي وهي:

اتخاذ القرارات؛ الدفء؛ المكافآت؛ الهيكل التنظيمي والانفتاح. (بحار،2006، ص63).

هذا النموذج يهتم باتجاهات العاملين في التنظيم وكذا العلاقات الانسانية ووجوب تحديد السياسات ووجودها للعاملين.

4- نموذج جيلمر وفورهاند: ويرى الباحثان أن هناك أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي:

الهيكل التنظيمي نمط القيادة اتجاهات الاهداف، درجة تعقيد التنظيم.

5- نموذج ستيرز Stiers1977:

ويتكون هذا المناخ حسب هذا الباحث من أربعة أبعاد أساسية يمكن الاعتماد عليها في قياس المناخ التنظيمي السياسات والممارسات الإدارية الهيكل التنظيمي تكنولوجيا العمل البيئة الخارجية هنا يحدث التأثير بين هذه الأبعاد وهي تعكس على رضا العاملين وعلى مستوى أدائهم. (Hmenez ,2004,P99)

6- نموذج تيم وباترسون 1982:

هناك ستة أبعاد رئيسية لتحديد المناخ التنظيمي حسب هذا النموذج وهي: الثقة. المشاركة. الصدق والصراحة المساندة والتشجيع، الأداء، الاتصالات الصاعدة.

7- نموذج كوزلوسكي وهيرتي 1989:

يتكون من أحد عشرة بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي وهي:
الهيكل التنظيمي المحاسبة الشخصية فهم الوظيفة، المسؤولية، التركيز على العمل من قبل المشرف المشاركة الدعم والاشراف، المساندة في العمل الجماعي وعي الإدارة وإحساسها بعمالها التعاون بين مجموعات العمل انسياب الاتصالات وفعاليتها
من خلال عرض هذه المقاييس المتعلقة بالمناخ التنظيمي إن تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك نحكم على ملاءمة كل مقياس إلى نوع المناخ التنظيمي السائد، ويجب مراعاة في قياس المناخ التنظيمي هذه المعايير والمتمثلة فيما يلي:

1- القيم التنظيمية: ومدى مناسبة هذه المقاييس قيم المنظمة وتنسبها.

2- الهيكل التنظيمي: توزيع المهام حسب الهيكل التنظيمي وتطابق المقاييس المصممة.

3- الحوافز: دراسة مناخ التنظيم المحفز ومشجع من حيث دعم الحوافز المادية والمعنوية وتصميم مقياس تدرس هذه الحوافز وفق هذا المناخ.

4- الاتصالات: وهنا وضع مقاييس تراعي طبيعة نظام الاتصال السائد في المنظمة سواء كان رسمي أو غير رسمي فهو يؤثر على العمل الجماعي والفردى معا.

5- الرضا: وهو وضع مقاييس تقيس شعور العامل الإيجابي والسلبي نحو وظيفته فهو يخلق نوعا من الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي وهذا يكون أيضا وفق المناخ التنظيمي السائد.

6- القيادة: وضع مقاييس تكشف نوع النمط القيادي الذي يتلاءم والمناخ التنظيمي السائد في تلك المنظمة وكذا طليعة الإشراف والعلاقات التنظيمية.

7-الابتكار: وضع مقاييس تكشف عن مستويات تكشف عن مهارات التفكير الابتكاري والقدرة على حل المشكلات السائدة في النظم ومشاركتهم في تحديد هذه البدائل وتكون هذه المقاييس تتماشى وفق قدرات ومهارات التفكير الابتكاري والابداعي لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

8-التكنولوجيا: ويقصد بها ثورة المعلومات وتكيف البرمجيات المتطابقة لطبيعة المناخ التنظيمي وضرورة مواكبته لظروف المنظمة وما يحيط بها من متغيرات. <https://coreiten.com/article>

من خلال عرض المقاييس المختلفة يمكن القول إن كل مناخ تنظيمي يتبع نوعا معينا من المقاييس التي أدرجها الباحثون وضرورة ربطها بأحد الأبعاد والنماذج ومداخل القياس المختلفة، وهذه مهمة القائد والرؤساء والمشرفين وكذا المختصين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي على أنها عملية علمية مهمة وفق مقياس وخطوات مدروسة لذا يجب أن تستخدم وفق معرفة علمية لتوافق هذه المقاييس والتي هدفها تحسين المنظمة ومصلحتها التنظيمية بأعلى مستويات الأداء والفعالية التنظيمية.

6. ابعاد المناخ التنظيمي

- 1 طبيعة البناء التنظيمي:** يقصد به الهيكل التنظيمي ومستويات الادارية
- 2. نمط القيادة:** وهي شخصية القائد كان سلبى او ايجابى من حيث الدعم التوجيه الاستقرار التنظيمي.
- 3.التدريب:** وهي تنمية مهارات العمال وتدريب والمرونة والاستعداد لأداء العمل
- 4 التركيز على الانجاز:** تشجيع على الابتكار وكسر الروتين ودفعهم نحو التطور
- 5 الامن الوظيفي:** اعطاء الاستقرار النفسي للعامل بانه في بيئة امنة ومستقرة وتطبيق إجراءات بطريقة عادلة دون شعوره بفقدان وظيفته. (فله. 2005.ص297).

الثقافة التنظيمية

-تمهيد

1. تعريف الثقافة التنظيمية.
2. مظاهر الثقافة التنظيمية.
3. خصائص الثقافة التنظيمية.
4. أنواع الثقافة التنظيمية.
5. أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية.
6. عوامل الثقافة التنظيمية.
7. أهمية الثقافة التنظيمية.
8. مصادر الثقافة التنظيمية.
9. وظائف الثقافة التنظيمية.
10. مستويات الثقافة التنظيمية.

تمهيد

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة اهتمام المنظرين في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم النفس وعلم الاجتماع باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات الاعمال حيث تختلف كل منظمة عن اخري حسب البيئات مما يكون الثقافة التنظيمية بين عمالها من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات والاتصال والأداء وتحقيق أهدافها.

1-تعريف الثقافة التنظيمية:

-عرفها محمود: هي مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع متغيرات البيئة وكيفه تعاملهم مع المعلومات لتشكل ثقافة ممارسة فيما بينهم. (محمود، 2005، ص56).

-عرفها اللوزي: الثقافة التنظيمية هي الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الافراد في أي منظمة وهي مركب من القيم الاتجاهات والأعراف والمعتقدات والعادات وهي نظام المطبق من خلال خلق مفاهيم مشتركة والتي تميز منظمة عن اخرى. (اللوزي، 2007، ص55).

2-مظاهر الثقافة التنظيمية

- 1-فلسفة العمل الجماعي: وتشمل روح الفريق الانتماء والمودة، والشعور بالمساواة بين العمال.
 - 2-القدرة على التكيف: وتشمل مرونة الإدارة، تأقلم مع متغيرات تفاعل مع الاتصالات الداخلية والخارجية.
 - 3-القدرة على الابتكار: وتشمل تشجيع العمل الإبداعي الاستعداد لتحمل المخاطر.
- (الموسي، 2006، ص144)

3-خصائص الثقافة التنظيمية

- 1-الابداع والمخاطرة: هي درجة قبول المخاطرة ووجود روح المبادرة لدى العمال.
- 2-الانتباه للتفاصيل: يتمتعون بدرجة من الذكاء والتركيز
- 3-التوجه نحو الناس: وهي درجة تأثير العمال فيما بينهم.
- 4-العدوانية: وهي طريقة التعامل السلبي والايجابي وكذا المنافسة وفرص الترقية.
- 5-الثبات: ويقصد بها تكوين الثقافة التنظيمية ثابتة نسبيا تسير وفق النمو والتطور.
- 6-الإنسانية: هي توظيف المشاعر وانفعالات ونوع شخصية التي تعكس العلاقات الإنسانية وطرق التفاهم والتعاون بين العمال.

7- الاكتساب والتعلم: وهي اكتساب معلومات وخبرات وتجارب من الآخرين مما يشكلون طريقة معينة في التعلم.

8- الاستمرارية: تتعرض المنظمة الى مجموعة من التغيرات المفاجئة والغير لمفاجئة مما يخلق بعض سمات ثقافية جديدة وهنا تحاول المنظمة خلق نوع من التوازن الثقافة التنظيمية وانماط السلوكية وتدعيم المهارات والخبرات لضمان استمرار المنظمة.

9- التراكمية: ويقصد تراكم الثقافة التنظيمية السابقة وربطها بالثقافة التنظيمية بالجديدة وهي الإضافة التي تزيد من قوة المنظمة واستمرارها مثل التقنية أدوات الإنتاج الموارد المادية... الخ.

10- الانتقائية: وهي انتقاء الثقافة التنظيمية التي تحقق اهداف المنظمة وترك الثقافة التنظيمية التي تعرقل من سيرها وتطورها وتركز على انتقاء الخبرات والتجارب الهادفة.

11- القابلية والانتشار: وهي نشر الثقافة التنظيمية داخل بيئة العمل حيث تشكل هويتها بين باقي منظمات وبسطيع الآخرين تبنيها كنموذج عملي ونشرها في باقي منظمات الأخرى.

4-أنواع الثقافة التنظيمية

1-الثقافة التنظيمية من حيث التأثير: ويقصدها درجة القوة والضعف ومدى استجابة مقومات وتفاعل مع الثقافة التنظيمية

2- الثقافة التنظيمية من حيث النموذج السائد: ويقصد بها نوع النموذج السائد فيها وهي تتكون من أربعة نماذج -النموذج العقلي: مستمدة من نظريات تايلور وفايول يجب ان يخضع التنظيم نموذج العلمي ودراسة الحركة والزمن وتحديد مسار انجاز المهمة وتدريب العمال بطرق مدروسة -نموذج القانوني: كل منظمة يتبعها قانون يحكمها وإرساء مبادئ العدالة.

- نموذج الاستحقاق: ويقصد به نظرة العامل وزنه في منظمته من حيث انه يستحق الأفضل مثل فرص الترقية والحوافز والمكافآت.

-النموذج التطوري: ويقصد ان الثقافة التنظيمية تسمح تطور للعمال بمستويات عالية وتنشيط جوانبه الفكرية والبدنية والنفسية وتطويره

3- الثقافة التنظيمية من حيث نمط التسيير:

ويقصد بيها طريقة القيادة التي تسيّر المنظمة وتفاعل الثقافة التنظيمية مع نمط السائد في القيادة ويقوم المدير بتسيير منظمته وفق نظرية X.Y ودرجة تطبقها

4- الثقافة التنظيمية من حيث الفعالية: ويقصد بها الثقافة الديناميكية وهي التأقلم مع المحيط المتغير وتطور مفهوم النسق المفتوح وتشمل الثقافة السلبية وتمثل كل السلوكيات التي لا تتماشى مع معايير الثقافة التنظيمية وتصرفات الأخرى مثل الاضراب التغيب سوء الخدمات المحسوبة التخريب.. الخ

5- الثقافة التنظيمية من حيث المناهج: ركزت على قوة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية من حيث

-قوة الدور: وهي التدرج الهرمي من اعلى سلطة الى اخر عامل في منظمة كل في مكانه ودوره والهدف واحد وهو تحقيق اهداف المنظمة.

-ثقافة القوة: وتركز على السلطة المركزية والسلطة وكيف تسيّر العمال ودوافعهم وقيام بكل أفعال دون شكاوى

-ثقافة المهمة: وهي مدى استجابة العمال في أداء الاعمال والمهام المسندة لهم بكل التزام ورضى.

-ثقافة الفرد: وهي شخصية الفرد وردود فعله اتجاه الممارسات الإدارية والتوافق بين مبادئه ومهامه ومشكلات والعراقل وهنا تدخل فروق الفردية بين العمال

6-الثقافة التنظيمية من حيث الثقافة الرئيسة والثقافات الفرعية:

-الثقافة الرئيسة: وهي تمثل قيم المشتركة بين العمال ويتفق عليها الجميع وهي تشكل الثقافة التنظيمية.
-الثقافات الفرعية: وهي تمثل الصورة الذهني للمهنة ضمن الهيكل التنظيمي فالعامل في مصلحة الإنتاج تختلف ثقافته التنظيمية عن عامل الذي يعمل في مصلحة التسويق من حيث كل مجموعة تنجز مهام مختلفة وفق ثقافتها.

5-أسباب الاهتمام الثقافة التنظيمية

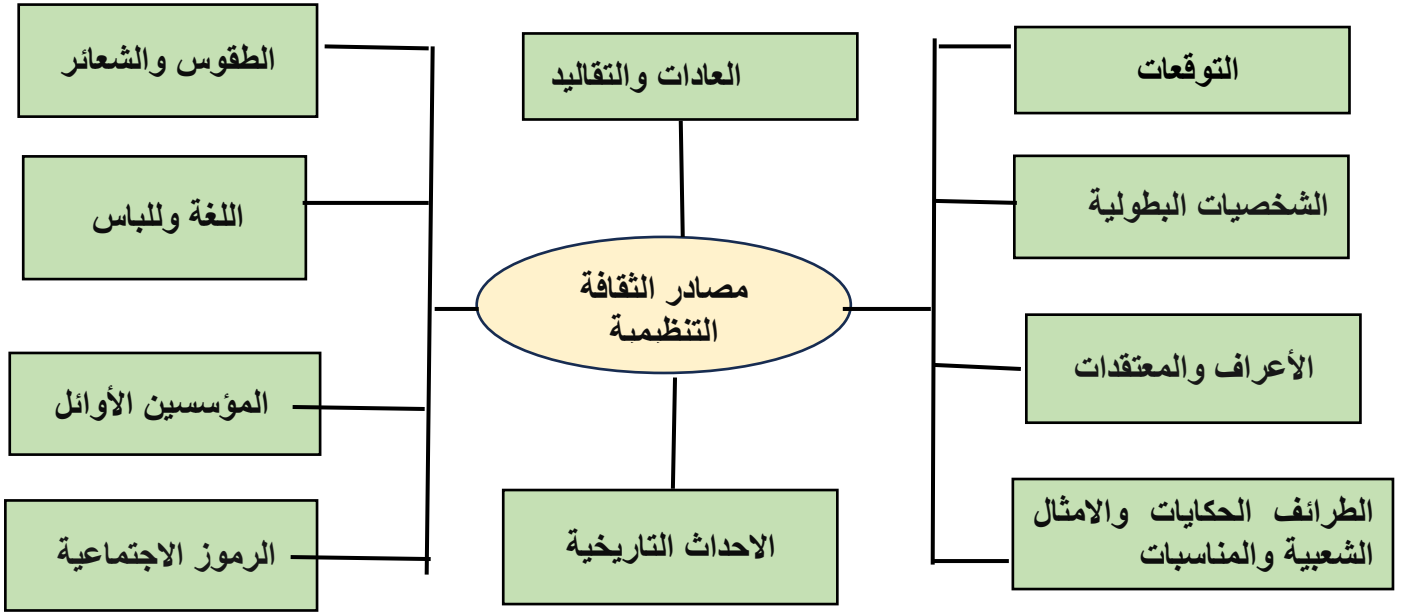
- 1-الاتجاه نحو العولمة.
- 2-تأثير الاختلاف على الأداء المنظمات.
- 3-فشل بعض مشروعات الاندماج.
- 4-الاهتمام بدراسة البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي.
- 5-خلق المنافسة بين باقي المنظمات.
- 6-التعامل مع التغير التنظيمي.
- 6-العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
 - 1-وجود قيم ودافعية لدى العمال.
 - 2-توفير الخصائص الوظيفية وتوافقها مع مهام والاعمال.
 - 3-التنظيم الإداري من حيث الاتصالات والقيادة.
 - 4-توفير الحوافز والمنافع التي يحصل عليها العامل من خلال المنظمة.
 - 5-اخلاقيات وقيم المنظمة من خلال المراسيم والقوانين ومركزية القرارات.

7- أهمية الثقافة التنظيمية:

- 1- تمثل الثقافة التنظيمية القوى الكامنة في التأثير تتميز على السلوك التنظيمي.
- 2- توجه سلوك العمال من خلال تكوين الثقافة التنظيمية تتوافق مع معتقداتهم وتوجيه متطلباتهم.
- 3- ترسيخ العمال الجماعي وخلق انسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة ومواجهة الازمات مع البعض.
- 4- تتميز الثقافة التنظيمية مصدر لتطور والنمو الشخصي والمهني جميع المستويات وتزويد الهوية التنظيمية وبعث استقرار النظام. (العوي، 2005، ص 148)

8- مصادر الثقافة التنظيمية:

شكل يوضح مصادر الثقافة التنظيمية.



9-وظائف الثقافة التنظيمية:

- 1-تحدد نوع من هوية العاملين من حيث مشاركة في معتقدات والأفكار.
- 2-تساعد في خلق الالتزام وتحقيق اهداف المنظمة.
- 3-تعزيز استقرار النظام الاجتماعي من خلال تزويد القيم ومبادي في تصحيح انحرافات والمشاكل.

10-مستويات الثقافة التنظيمية:

- 1-ثقافة المجتمع: هي كل المفاهيم السائدة داخل المنظمة وتتأثر بنظام الاجتماعي والسياسي والاقتصادي واستراتيجيات المنظمة.
- 2-ثقافة نشاط المنظمة: وهي تشمل نشاطات وتعاملات العملية والتعاملية وأنظمة نشاط المهام البنوك الخدمات... الخ.
- 3-الثقافات الفرعية: وهي اختلافات مستويات التنظيم التي تكون داخل اقسام وادارات والتسويق كل حسب ثقافته وعمله (العوي، 2005، ص155).

فرق العمل داخل المؤسسة

-تمهيد

1. تعريف فرق العمل.
2. بناء فرق العمل.
3. مراحل بناء فرق العمل.
4. أنماط فرق العمل..
5. أنواع فرق العمل
6. أشكال فرق العمل
7. إيجابيات فرق العمل.
8. سلبيات فرق العمل..

تمهيد

تعتبر فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها وارتبطت فرق العمل بتوجهات وسياسات الإدارية وبرزت أهميتها في توفير المرونة التنظيمية مثل القيادة والإشراف والاتصال وتحقيق الجودة الشاملة.

1-تعريف فرق العمل:

يعرف على أنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهاراتهم متكاملة فيما بينهم، تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد إضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم. عرفها كانز وسميث: هو حالة من الجماعة يتشكلون مجموعات صغيرة يمتلكون المهارات التكاملية ويكونون ملتزمين بطريقة عمل مشتركة ويتحملون مسؤولية واحدة عرفها ادير: هو جماعة من الأفراد لهم هدف مشترك تنسجم فيها القيم والعمل ووظائف والمهارات ويرون أنفسهم انهم لهم كيان اجتماعي واحد (لوكيا، 2006، ص 45).

2-بناء فرق العمل.:

تُعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فعالية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب العمل والعلاقات الشخصية، وتُعرف أيضاً بأنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء العمال إلى الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

3-مراحل بناء فرق العمل.:

3-1مرحلة البحث:

وهي البحث عن أعضاء الفريق المناسبين حسب المهارات والخبرات. تحديد هدف الفريق وطبيعة العمل المطلوب جمع المعلومات والبيانات اللازمة قبل البدء، التعرف على توقعات الأعضاء وقدراتهم.

3-2 مرحلة التحديد:

مرحلة أساسية في بناء فريق العمل، وتأتي غالباً بعد مرحلة البحث، وتتركز على الوضوح والتنظيم. تحديد هدف الفريق بشكل واضح ودقيق، تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل عضو، وضع خطة العمل والجدول الزمني، تحديد القواعد وآلية التواصل داخل الفريق.

3.3 مرحلة التعريف:

يشعر الأعضاء في هذه المرحلة أنهم لم يعودوا مجرد تجمع من الأفراد، لكل منهم أولوياته الخاصة، وإنما أصبحوا في الواقع أعضاء مجموعة تعمل بتعاون لتحقيق هدف مشترك،

وتأخذ المجموعة شخصيتها المتفردة تماماً كتفرد شخصيات أعضائها.

3-4 مرحلة المعالجة:

في بناء فريق العمل هي المرحلة التي يتم فيها تنفيذ العمل فعلياً والتعامل مع التحديات التي تظهر أثناء العمل الجماعي. تنفيذ المهام حسب الخطة المحددة، معالجة المشكلات والخلافات بين أعضاء الفريق تعديل أساليب العمل عند الحاجة، دعم التعاون وتحسين التواصل بين الأعضاء.

3-5 مرحلة الانصهار:

في بناء فريق العمل هي المرحلة التي يصل فيها الفريق إلى أعلى درجات الانسجام والتعاون، وتُقابل غالباً مرحلة الأداء في النماذج الإدارية يعمل الأعضاء كأهم وحدة واحدة يكون التواصل سلساً وواضحاً دون توتر، كل فرد يعرف دوره ويؤديه بثقة يتم إنجاز المهام بكفاءة عالية وجودة أفضل.

4- أنماط فرق العمل:

1- 4 نمط فريق العمل الخاص:

أداة من أدوات العمل الجماعي الفعال، ويتم تشكيله عندما تقتضي المشكلة القائمة إسهامات ومشورة أشخاص يتمتعون بتجارب واهتمامات متنوعة، ويقوم هذا الفريق بأعماله على أفضل ما يرام عندما يكون التحدي أمامه على شكل مهمة واضحة ومحددة، ويُمنح الصلاحية الكافية في البحث عن الحلول المطلوبة ويتطلب تشكيل فريق العمل الخاص ما يلي:

أ. تحديد مهمة الفريق بوضوح.

ب. تحديد إطار زمني للمهمة بما في ذلك أقصى موعد لإنجازها.

ج. إصدار وثيقة تكليف تحوي أسماء أعضاء الفريق والبيانات المهمة المتعلقة بعمل الفريق ومهامه.

5- فريق العضو الواحد:

فريق العضو الواحد كما يتضح من عنوانه يتكون من فرد واحد، وغالباً ما يكون أسلوباً مناسباً لإنجاز المهام الطارئة، وكذلك المهام التي يكون فيها تشكيل فريق عمل جماعي غير متاح، وينبغي أن تحدّد مهمة مثل هذا الفريق وأن يتحمل الفرد مسؤولية إعداد تقارير عن أعماله، كما ينبغي أن يقوم باستشارة ذوي الخبرة والمع رفة كلما لزم الأمر، وأن يُعدّ مسؤولاً عن أعماله وتحقيق النتائج المطلوبة منها

5-أنواع فرق العمل

جدول يوضح أنواع فرق العمل

1-جماعات عمل تقليدية	2-دوائر الجودة	3-فرق حل المشاكل
تقوم بإنجاز أنشطة الإنتاج والمدير هو من يخطط ويراقب المجموعة عبر اقسام وتوزيع المسؤوليات والمهام.	هم مجموعة من العاملين يتراوح عددهم ما بين 6 الي 12 شخص يجتمعون كل أسبوع من اجل الضبط الاحصائي والكمي والحسابات	هي مجموعة من العمال يعملون بصفة استمرارية مهامها متعددة تقوم بجمع البيانات وحل المشكلات .
4-فرق المهام	5-فرق متعددة الوظائف	6-فرق المدراء ذاتيا
هي مجموعة من العمال تختارهم الإدارة العليا تقوم بتقديم توصيات في حالة طوارئ والأزمات ومع بانتهاء الازمة يرجع العمال لعملهم بصفة عادية	هي مجموعة من العمال هدفهم تطور المنتوجات والنشاطات وشرط الذي يجب ان يتوفر فيهم ان يكونوا أصحاب ذكاء ومتعددي مهارات.	هي مجموعة من العمال يشاركون بصفة كلية او جزئية ويعملون حسب مهمة الإنتاج فقط.
7-فرق تحسين صيرورة العمل	8-فرق الادارة	9-فرق العمل الافتراضية
هي مجموعة من العمال تكون ضمن فرق الجودة الشاملة هدفها إعادة تصميم العمل لضمان حياة المنظمة	هي مجموعة من العمال تختارهم الادارة العليا هدفها تسير العمل الإداري وتنفيذ قرارات المدير.	هي فرق الكترونية تتكون من المدراء يستخدمون تكنولوجيا المعلومات واتصال بذوي الخبرة ويتبادلون المعلومات عن طريق البريد الالكتروني او مؤتمرات او عن بعد وهدف من هذه الفرق استفادة من الخبرات العالمية والنماذج .

(لوكياء،2006،ص69).

6- اشكال فرق العمل

1- فرق المديرين:

تتكون من مجموعة من مديري العامين الخاضعين لرئاسة مجلس إدارة المؤسسة، وعادة ما يتم اختيارهم بناءً على مجموعة الأدوار التي يلعبونها، مثال ذلك مدير التمويل.

2- فرق الموظفين:

تتكون من العديد من المديرين من مختلف أقسام المؤسسة، وقد يتم تشكيلها عند أي مستوى من المستويات الإدارية، ومن مهامها:

-إزله ما قد يعترض توليد الأفكار من عقبات عند القيام بأداء مهام معينة، مثال ذلك، عرض منتجات جديدة للسوق، قيام أعضاء الفريق بطرح خبرتهم من أجل حل المشكلة المطروحة.

3-فريق عمل الأنشطة:

-تعظيم النتائج التي يسعى إلى تحقيقها.

-يعتمد بشكل أساسي على قائد الفريق الذي غالباً ما يتغير من آن إلى آخر لتعظيم مستوى أداء الفريق.

-عادة ما يخضع أعضاؤه لمستوى.

4-فريق عمل مدعوم رسمياً:

ويختص أعضاؤه بتقديم الدعم والخدمات مثل: الخدمات المالية ونظم المعلومات والتوظيف، ومن مهامه:

-يؤدي مجموعة كبيرة من المهام الروتينية مثل: فحص البريد الوارد والصادر.

-يعتمد بصفة أساسية على العمليات بغرض تحسين مستويات الإنتاجية. (كامل، 1989، ص 117).

6- إيجابيات فرق العمل:

1-مزايا التنظيمية: تماسك المنظمة وتنسيق الجهود.

2-مزايا مهنية: تبادل الخبرات والمعلومات.

3-مزايا نفسية: خلق قيم تنظيمية كالفخر الولاء الالتزام الانتماء.

4-مزايا اجتماعية: تقوية العلاقات ممارسة الأنظمة الاجتماعية كالتعاون.

7-سلبيات فرق العمل.

-المعوق السلبي: هو فرد يسعى إلى اعتار الآخرين وأشاداتهم به بالدعاية وإنجازه بأعماله الشخصية.

-المرجسي: هو فرد يستخدم المجموعة كجمهور مستمعين يفضي إليهم بمشاعره وملاحظاته الشخصية.

-المسيطر: هو فرد يسعى إلى فرض سلطته بالمنوارت ومحاولة السيطرة على المجموعة كلها.

النفعي: هو فرد يعبر عن مصالح واهتمامات مجموعة معينة بما يتفق مع توجهاته واقتناعاته وبما يخدم مصلحته الشخصية
(كامل، 1989، ص 117).

الفعالية التنظيمية

-تمهيد

1. تعريف الفعالية التنظيمية
2. خصائص التنظيم الفعال.
3. معايير قياس الفعالية التنظيمية.
4. الفعالية التنظيمية في مجال وظيفة الموارد البشرية.
5. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.
6. نظريات الفعالية التنظيمية.
7. أشكال الفعالية التنظيمية.
8. صعوبات قياس الفعالية

تمهيد

لقد أصبح موضوع الفعالية التنظيمية من ادبيات الإدارة المعاصرة لأنها تدرس كيفية تنظيم المؤسسة من خلال تحديد مكونات الهيكل التنظيمي بهدف الوقوف على الفعل التنظيمي وفهمه وتحسينه وهذا يتطلب تحليل الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة والأداء.

1-تعريف الفعالية التنظيمية:

- عرفها كاتز وكاهن: على انها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وهي القدرة على الاستمرار والتحكم.
- عرفها ميلز: هي القدرة على تحقيق الحد الأدنى من اشباع الرغبات والتطلعات بين افراد المؤسسة مثل الملاك، الزبائن، موردون، منافسون. (العميان،2004، ص123).

2خصائص التنظيم الفعال.

- 1- تتميز التنظيمات الفعالة بتوازن النتائج والعوائد التي تحقّقها لأصحاب المصلحة، بحيث لا تختص بعضهم بعوائد ومميّزات تفوق ما يحصل عليه الباقين دون مبرّر من تفوّق مساهماتهم وقدراتهم الموظّفة في خدمة التنظيم.
- 2- إنّ الفعاليّة التي يتّصف بها التنظيم إنّما تحدّد نتيجة للتفاعل بين الخصائص الذاتية للتنظيم من ناحية وبين الظروف والأوضاع المناخية وخصائص البيئة المحيطة من ناحية أخرى.
- 3- التنظيم الفعّال هو القادر على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها وتختلف درجات الفعاليّة بحسب مدى تحقيق تلك الأهداف أي أنّ الفعاليّة لا تقتصر على الجانب المادّي أو الملموس فقط، ولكنّها تأخذ بعين الاعتبار الجانب المعنوي.
- 4- تحدّد الخريطة التنظيميّة وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلّباته وليس رغبات الأشخاص.
- 5- هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادّيّة والمعنويّة خاصّة ما تعلّق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقرار وإثبات الذات

3-معايير قياس الفعالية التنظيمية :

- 1- الفعالية العامة: هي نتائج الاعمال من طرف المحكمين والمختصين.
- 2- الإنتاجية: هي حجم الإنتاج والخدمات على المستوى الفردي والجماعي.
- 3- الربحية: هي كمية الايراد من المبيعات بعد حذف التكاليف
- 4- الجودة: ترتبط بالجودة وخدمات والمنتجات.
- 5- حوادث العمل: تقاس بمدى تكرارها والزمن الذي تستغرقه والتعطيل وما ينجز عنه الخسائر المادية والبشرية.

- 6- النمو: هي الاستمرارية في الإنتاج وحجم المبيعات
 - 7- معدل التغيب: يشير الى الغياب عن العمل دون مبرر
 - 8- دوران العمل: ويشير الى عدد الافراد الذين تخلوا عن وظائفهم بمحض ارادتهم نتيجة عدم الاستقرار الوظيفي.
 - 9- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية
 - 10- برنامج التكوين والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص التنمية الموارد البشرية.
- 4-الفعالية التنظيمية في مجال وظيفة الموارد البشرية :
- 1-الفعالية العامة: اجمالي المخرجات هي
 - (كمية/نقدية) ÷ عدد العاملين.
 - ميزانية اليد العاملة ÷ عدد العاملين.
 - ميزانية اليد العاملة ÷ اجمالي المخرجات
 - 2- فعالية حركية اليد العاملة:
 - عدد تاركي العمل ÷ متوسط عدد العاملين.
 - عدد الترقيات ÷ متوسط عدد العمال
 - عدد أيام الغياب ÷ عدد أيام العمل الاجمالية
 - 3- فعالية التعيين:
 - عدد التعينات الجديدة ÷ متوسط عدد العمال.
 - 4-فعالية التدريب
 - ميزانية التدريب ÷ ميزانية الأجور

5-العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :

- 1-درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في مؤسسة.
- 2-أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال او عمال.
- 3-درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- 4-نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- 5-تفويض السلطة بشكل متوازن.

6-نظريات الفعالية التنظيمية :

- 1-2-الفعالية من خلال التنظيم: من خلال كل العمليات الإدارية والهياكل التنظيمية والثقافة التنظيمية.
- 2-2-الفعالية من خلال الإستراتيجية: مهما يكن التنظيم بالمؤسسة جيد لا تكن له أهمية، إذا كان المنتج لا يفي بحاجة ورغبة الزبون وأخذ التغيرات التي قد تحصل في بيئتها ضرورة التأقلم معها.
- 2-3-الفعالية من خلال العنصر البشري: فعالية العنصر البشري ما هو إلا محصلة ل: الكفاءة والتحفيز والقدرة على.

7-أشكال الفعالية التنظيمية :

1-الشكل الاقتصادي : وهو الشكل من قبل المسيرين بحيث يأخذ الصور التالية :

- درجة تحقيق الأهداف.
- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.
- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.

2-الشكل الاجتماعي :

مدام أنّ دراستنا هي في الأساس سوسيولوجيا تسعى لتحقيق العلاقات الاجتماعية قبل الاقتصادية التي تربط الإطار كفئة اجتماعية معينة تعيش وسط محيط اجتماعي يؤثر سلبا أو إيجابا على أدائها ومردودها بالمؤسسة التي يشتغل فيها، ومع ما ينجم عن هذه العلاقات من سلوكيات وتصرفات نفسية واجتماعية محضة، حيث أنّ الباحث الاجتماعي يوضح أنّ الفعالية يمكن قياسها وتحديد مضمونها في ضوء متغيرات كمية وكيفية، ومن بين هذه المتغيرات (الروح المعنوية، الرضا الوظيفي) والذين يمكن توظيفهما كمتغيرين لقياس وتحديد الفعالية.

-3 الشكل التنظيمي :

وهو الذي يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويأخذ الصّور التالية:

1-العلاقات بين المصالح : باعتبار أنّه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

2-احترام الهيكلية الرسمية : والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكلية الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلية الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

3-مرونة الهيكلية : والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التّغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.

كما يعرفها ستيرز وماهوني Steers & Mahony يعرفانها على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع.

-8 صعوبات قياس الفعالية التنظيمية:

1-عدم الضبط الحسابي والتحليلي وعدم وجود صورة واضحة للمدخلات والمخرجات بشكل دقيق.

2- كثرة المنافسة المحلية والخارجية واحتكار السوق للأسعار والمنتوج.

3-تغير بعض المعايير قياس الفعالية التنظيمية سواء كمية وكيفية. (السويس، 2004، ص85).

القيادة التنظيمية

-تمهيد

1. تعريف القيادة
2. صفات القيادة.
3. خصائص القائد الناجح.
4. أهمية القيادة.
5. العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة
6. أنماط القيادة.

تمهيد

القيادة التنظيمية تمثل أحد الركائز الأساسية في دراسة السلوك التنظيمي، لأنها تفسّر كيف يمكن للأفراد أن يعملوا معاً داخل المنظمة لتحقيق أهداف مشتركة. فالقائد ليس مجرد صاحب سلطة، بل هو الشخص الذي يستطيع التأثير على الآخرين، تحفيزهم، وتوجيههم نحو الأداء الأمثل وتحقيق أهداف المنظمة.

1-تعريف القيادة:

يرجع الي كلمة القيادة الي الفكر اليوناني وأيضا اللاتيني حيث اشتقت من الكلمة الإنجليزية **Leadership** (فرحات، 2003، ص، 329).

-عرفتها Archein :

بمعني يقود وهو اسم يطلق على الرجل الاول في الدولة أو حاكم والذي يقوم بإعطاء الاوامر والتعليمات (عوض، 2009، ص، 48).

-هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو توجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعية. (Winn. 1997.p37)

-هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال إتخاذ القرارات وأصدر الاوامر والاشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير واستمالة بقصد تحقيق الهدف وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على القيادة أفراد بالشكل الذي يراه مناسبا

2-صفات القائد:

لكي ينجح أداء ودور القائد في المنظمة يجب أن يتحلى ببعض الصفات القيادية والتي تساعد في التأثير على الآخرين ومن بين أهم الو صفات الواجب توفيرها في القائد هي:

-التقمص أو الاعتناق:

هو مقدرة الشخص على تفحص الامور والنظر فيها من زاوية الشخص الاخر، وحتى يتمكن القائد من توجيه مرؤوسيه وحفزه على العمل والحصول على المعلومات الضرورية منه فلا بد من وضع نفسه موضع المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره بالانتماء لتلك المنشأة والمنظمة ويسعي لتحقيق أهدافها.

-**الادراك الذاتي:** هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقيما صحيحا يساعد الآخرين على التعامل معه في كل الظروف والاقوات.

-الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلًا عقلانيًا دون تدخل العاطفة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمروؤوسيه لأن يسلك ذلك السلوك وأن يتصرف بمثل هذا التصرف وقدرة المسؤول على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المروؤوسين وبالتالي توجيه المنظمة وإرشادها بكل سهولة وموضوعية

(المغربي، 1995، ص305)

3-خصائص القائد الناجح:

قام علماء النفس والاجتماع بدراسات عديدة للتعرف على أهم خصائص القائد الناجح ومن بين أهم الصفات ما يلي:

- أن يتمتع بأكبر قدر ممكن من الذكاء.
 - أن يتمتع بسعة الأفق وامتداد الفكر وسداد في الرأي.
 - أن يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
 - أن يتمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
 - أن يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسليم زمام القيادة للآخرين.
- كل هذه الخصائص وغيرها تدفع القائد أن يكون ناجحًا وقُدوةً لاتباعه ويساعده هذا في التأثير والاستمالة التابعين له، مما يسهل عليه عملية التخطيط وتنفيذ الأهداف والتي يريد تحقيقها من خلال مروؤوسيه وهو أيضًا يجب عليه أن يفسر بوضوح أهداف وسياسات المشروع والذي يتطلب نوع من القدرة في الإقناع والطلاقة اللفظية وحسن التعبير والنضج العقلي والاتزان العاطفي مما يساعده على التكيف في مجال عمله.

4-أهمية القيادة:

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور إهتمام في المنظمة وهو مورد من مواردها، والذي يساهم في تحقيق أهدافها فالسلوك الفرد يصعب التحكم والسيطرة فيه نظرا لتغيرات المفاجئة والتقلبات المستمرة في المشاعر والمناخ التنظيمي ومحيط العمل وغيرها من العوامل التنظيمية ولكي يتم الاستفادة القصوى من القيادة يجب على كل منظمة توفير قيادات إدارية تعمل على توجيه وتسيير سلوكيات الافراد وتزويد من دافعيته في العمل ليزيد الاداء وتضمن أكبر قدر ممكن من الأرباح والانتاج والكفاءة والفعالية وتقوم القيادة على ثلاث أركان أساسية وهي:

-الرؤية: ويقصد بها ما يرجو الوصول إليه مستقبلا من خطط واستراتيجيات

-الاتباع والمخلصون: لكل قائد أتباعه ومخلصوه الذين يلتفون حوله ويؤمنون بأفكاره ويقتنعون به لتحقيق الاهداف الموضوعة.

-التشجيع والتحفيز: هو ما يتعلق بمعنويات التابعين ومدي تحقيق حاجاتهم واشباع حاجتهم المادية والمعنوية، وتعلق التابعين لقائدهم، مما تزيد في دافعية والاقبال على العمل بكل نشاط وحيوية فالقائد يعمل دائما على تعلى تعزيز سلوك العمال والمؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة (الكيسي، 1998، ص122).

5-العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة: أثبتت الدراسات أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي هو الافضل وأكثر فعالية، إلا أن هناك متغيرات وعوامل عديدة تؤثر في اختيار الاسلوب القيادي المناسب، وعلى القائد أن يختار ما يتناسب مع الموقف الذي يمر بيه وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة

5-1-العوامل التي تتعلق بالقائد:

وهي جميع الخصائص التي تتعلق بشخصية واتجاهاته ومدي قدرته وثقته بالقيم التي يؤمن بها ومشاركة المؤوسين له في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية وإمكانية الاعتماد عليه وتبنى القائد الاسلوب القيادي معين وميله الى فلسفة قيادية معينة تقوم بتطبيقها واستخدامها مع المؤوسين.

5-2-العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين:

قد يتباين المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم واتجاهاتهم وميولتهم الى الاستقلالية واستعداداتهم لتحمل المسؤولية ومدى التزامهم بأهداف المنظمة، لذا فان الاسلوب القيادي يجب أن يتناسب مع هذه المتغيرات والاختلافات من فرد الي آخر ومن جماعة الى أخرى.

5-3-العوامل التي تتعلق بالمواقف:

يؤثر الموقف على نوع وأسلوب القيادة، فهناك بعض المواقف الصعبة يجب أن يتحمل القائد وحده نتيجة مسؤوليته فيها دون أن يتدخل فيها أي أحد معاه كمواجهته المخاطر واتخاذ القرارات ومنح الصلاحيات والاورام، وهناك بعض المواقف والتي تتطلب مشاركة المرؤوسين وهناك بعض المواقف قد تفرض نوع واسلوب معين من القيادة حسب نوع الضغط الممارس عليه أو الزمن الذي يحدد له استخدام أي اسلوب من أساليب القيادة.

5-4-العوامل التي تتعلق بالمنظمة:

لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وقيمها ومعاييرها وفلسفتها، وقواعدها ومناخها الخاص بها وهذا جميعا قد تفرض القيود على السلوك القائد وتحدده بالإضافة أن المنظمة وإمكانيتها تؤثر على اتجاهات وسلوك القائد.

5-5-العوامل التي تتعلق بالبيئة:

يحيط بالمنظمة عوامل ومتغيرات بيئية، مختلفة ومتنوعة التأثير لا يستطيع القائد تجاهلها لأنها تفرض القيود على سلوكه ومن أهمها القيم العادات التقاليد السائدة في المجتمع والاوزاع الاقتصادية والسياسية والعولة والمنافسة وجميع المتغيرات البيئية المتسارعة

6-أنماط القيادة: هناك نوعين من القيادة لا غني عنهما في المجال التنظيمي وهما القيادة الرسمية والغير الرسمية

فهما متعاونان في كثير من الاحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما يجتمعان في شخص القيادي الواحد.

-القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس وفق منهج علمي ومنطقي ووفق اللوائح والنظم والقوانين، فالقائد

فيها يمارس قيادته ضمن مهام المنظمة وتحت سلطة المسؤولية محددة بالمركز الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بيها.

-القيادة الغير الرسمية: هي قيادة يمارسها الافراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية، فقد يكون البعض

منهم في مستوى الادارة التنفيذية أو الادارة المباشرة الآن موهبته القيادية وشخصيته القوية بين زملائه وقدرته على التصرف والمناقشة والحركة والاقناع يجعل منه قائدا ناجحا وهنا تمارس القيادة الرسمية (عوض، 2009، ص238).

نظريات القيادة

-تمهيد

1. نظرية الرجل العظيم.
2. القيادة الموروثة.
3. نظرية القيادة المكتسبة.
4. نظرية القيادة العلمية.
5. نظرية السمات.
6. نظرية السلوكية.
7. نظرية الأنماط.
8. نظرية الشبكة الإدارية.
9. النظرية الموقفية.
10. النظرية التفاعلية.
11. النظرية التحويلية.
12. النظرية الوظيفية.
13. نظرية المسار والهدف.

تمهيد

تعدّ القيادة من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ تمثل القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة. ومع تطور المنظمات وتغير البيئات الاقتصادية والاجتماعية، ظهرت العديد من النظريات التي تسعى إلى تفسير ماهية القيادة وأساليبها والعوامل المؤثرة فيها وقد تطورت هذه النظريات عبر الزمن من التركيز على صفات القائد، إلى دراسة سلوكياته، ثم الاهتمام بالظروف والمواقف، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تركز على التفاعل الإنساني، والقيادة.

لقد تعدد وجهات ونظريات القيادة فكل نظرية لها تعريفها الخاص بيها وهذا ما سوف نعرضه في هذا الجزء من نظريات القيادة

1-نظرية الرجل العظيم:

سميت هذه النظرية استنادا الى أن القائد لا يتميز بسمات تفوق السمات البشرية بل أنه لا يختلف عن مرؤوسيه بالسمات التي يمتلكها سوي مميزات عن الاخرى (وصفي، 2004، ص36).

2-نظرية القيادة الموروثة:

تري أن هذه النظرية أن سلوك الفرد محدد بصفات وسمات موروثة فالقدرة القيادية ماهي الصفات التي توجد في الفرد منذ ولادته نتيجة عوامل وراثية معينة فهناك أشخاص يولدون ليكونوا بقيادة وآخرون يولدون ليكونوا أتباعا، فالقدرة في القيادة في رأيهم هي صفة موروثة.

3-نظرية القيادة المكتسبة:

تقوم على أساس خبرة القائد ومدى تمرسه في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكسب الصفات القيادة نتيجة عمله في الجماعة وممارسة قيادة أفرادها، وقد توجه اهتمام علماء النفس الاجتماعي بدراسة العلاقات الاجتماعية ومدى أهميتها في تكوين شخصية القائد الناجح وصقل المهارات القيادية وقدرته على اكتساب المواقف تبعا لما يتناسب الظروف المختلفة، فالقائد الكفاء لديه القدرة على اختيار بين مختلف العوامل وما يتناسب الموقف والمقدرة على تحديد الاهداف التي يحددها للتابعين والعمل على إنجازها ومقدرة على التغير والتطوير والتكيف.

4-نظرية القيادة العلمية:

تبنتها مدرسة الحركة العلمية فديريك تايلور التي تقوم على الاهتمام بالعمل وما حملته من تفسير سلوك واتجاه العامل نحو عمله، كما وحددت عدة اتجاهات قامت على دفع العامل نحو عمله منها نظريات (x.y) بنظرة الايجابية والسلبية وان القائد في نظريته من الجانب السلبي أن يكون القائد صارم يفرض العقوبات و القوانين و التحفيز السلبي.

5-نظرية السمات: اهتمت هذه النظرية بالسمات والخصائص الشخصية للقائد وتنقسم الى أشخاصية للقائد وتنقسم الى أربع مجموعات

-خصائص فسيولوجية: الطول العرض نبرة الصوت وحجم الجسم.

-خصائص اجتماعية: التعاون الصبر النضج الفكري والاجتماعي

-خصائص الشخصية: الثقة بالنفس والسيطرة والاحترام.

-خصائص ذاتية: الشعور بالمسؤولية والاستعداد.

6-النظريات السلوكية: اهتمت هذه النظريات بسلوك القائد وهو الذي يقوم بالتأثير التابعين ومن أهمها دراسة أيوا حيث توصلت نتائج هذه الدراسة الى:

جدول يوضح تأثير التابعين مع القائد

مجموعة النتائج	المجموعة الاولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة
الانتاجية	أكثر إنتاجية	وسط انتاجية	أقل انتاجية
السلوك	أكثر محبة وتعاون وشعور بالمحبة	عدواني وخاصة في غياب القائد	الشعور بالانا
تواجد القائد	لا يتغير الانتاج في حالة غياب او وجوده	تنخفض في حالة غياب القائد	القائد لا يتاثر ليس له دور

دراسة أوهايو: يري هالين عام 1945 دراسة هامة من خلال استخدام استبانة **LBDQ** لوصف سلوك القائد حيث توصل وجود نوعين من القيادة هو نمط يهتم بالعاملين يراعي القائد فيه مشاعر المرؤوسين وعدم تفهم ظروفهم مما يؤدي الي في الانتاج.

-دراسة جامعة متشغان: أجري مركز البحث متشغان سنة 1946 مجموعة من الابحاث التي أجراها كارتز وماكويز ورنسيس ركزت الي التعرف عن العلاقة بين نمط القيادة والانتاج ووجود نوعين من القيادة نمط قيادي يهتم بالعاملين وهو أفضل ونمط قيادي لا يهتم بعلاقات الانسانية بل يهتم بالإنتاج وهو يجعل المدير يركز على العمل الانتاجي والاداري حتى لو كان على حساب حاجات العمال وظروفهم وهنا تنخفض الروح المعنوية عند العمال.

7- نظرية الأنماط ليكرت رنيس: قدم رنسيس لكرت في كتابه أنماط الجديدة أوضح فيه أنه لا يوجد نمط إداري واحد، وهي تشكل نظام من سلسلة من 1 الي سلسلة 4

-النظام الاول النمط الاستبدادي التسلطي: يكون القائد أوتوقراطي تسلطي ولا يثق القائد بالمرؤوسين مطلقا وقراراته تكون فردية واتصالات تنازلية ولأ توجد تغذية راجعة يهدف الي خلق الدافعية للعمال، يستعمل التهديد والعقاب ونادرا ما يمنح مكافآت.

-النظام الثاني النمط الاستبدادي المتسامح: هو قائد يثق بمرؤوسيه واتصالاته تنازلية أكثر منها صاعدة ويصنع القرارات بنفسه يعتمد على استخدام الخوف والتهديد.

-النمط الثالث النمط الاستشاري الديمقراطي: القائد هنا يثق بمرؤوسيه ويشاركهم في صنع القرارات واتصاله تنازلي، نادرا ما يستخدم العقاب ويستعمل الحوافز الايجابية.

-النظام الرابع النمط التشاركي الديمقراطي: القائد يثق بالمرؤوسين ثقة كاملة وقائدها هنا يشجع على اتخاذ القرارات في كل المستويات والاتصالات تكون تسير أفقية وعمودية وبجميع اتجاهاتها ويستخدم الحوافز الايجابية.

8-الشبكة الادارية: أجراها كل من بيليك وزوجته موتون عام 1964 دراسة حول الانماط القيادية تنقسم الي 9 مربعات أفقية و9 عمودية إذا رسمت خطوطا أفقية للإنتاج وأخري عمودية وتوصل كل مربع راسي أفقي حصلنا على 81 نمط إداريا.

1-1: قيادة ضعيفة لاي كز على الانتاج والانسان معا.

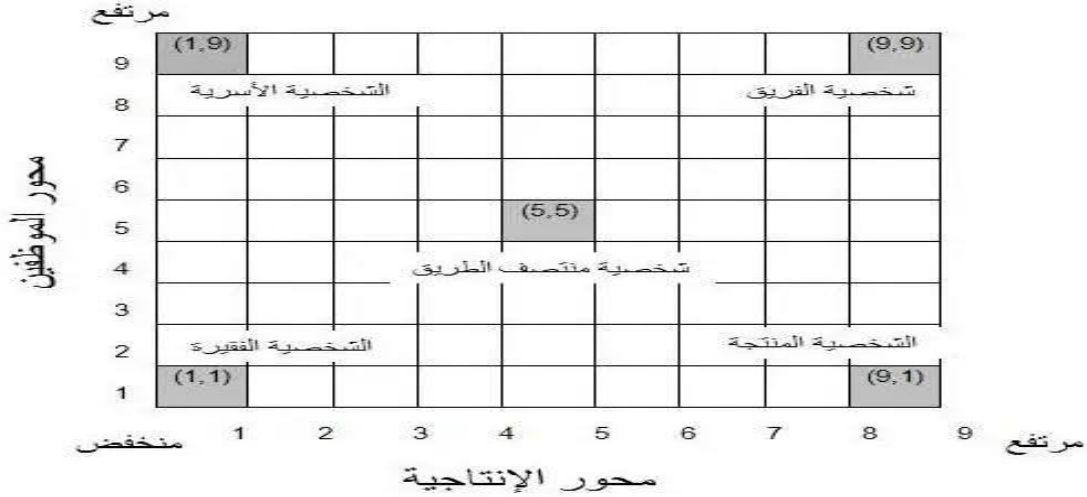
9-1: القيادة متسلطة يركز على العمل والانتاج ولا يركز على الانسان.

1-9: تدعي قيادة النادي يهتم بالانسجام بالعمل ويركز على الانسان.

5-5: تدعي قيادة الوسط يساوي بين الانتاج والعمل والانسان.

9-9: تدعي القيادة الجماعية والقيادة العمل بروح الفريق واهتمام بالإدارة والعمل والعمال والمؤوسين.

شكل يوضح الشبكة الادارية



الشبكة الإدارية Managerial Grid

9-النظريات الموقفية:

تنسب هذه النظرية لفديريك فيدلر من جامعة إلينوي (الو.م.أ) حدد فيها بعدي القيادة وقد استفاد من دراسة ميتشغان وأهايو وكذلك الشبكة الادارية وقد حدد أهم المتغيرات الموقفية الى عوامل وهي طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وافراد الجماعة التي يشرف عليها ومدي تقبل المرؤوسين للقائد وتجاوبه وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد , ومدي مساندتهم وتقبلهم ووضوح السلطة الرسمية وتعني درجة القوة القائد ومركزه لأداء مهامه وكذا السلطة في منح المكافآت وفرض العقوبات وتفويض السلطة ، هيكله المهام وتصميم العمل ووضوح الاهداف والواجبات . وهنا في هذا النوع من القيادة يكون القائد متحكما في مهامه ليكون فعالا في الموقف وموافق صالح القائد أو غير موافق لصالحه أما إذا كان القائد يتجه نحو العلاقات الانسانية فإن موقفه يكون موافقا في صالحه وبشكل سهل وبسيط مما يساعده في تحكم في الموقف.

10-نظرية التفاعلية:

يرى أنصار هذه النظرية أنها عملية تفاعل بين الشخص والموقف وهي تستدعي الابتكار والابداع وبين المهارات الانسانية والتي تكون قادرة على التفاعل ومع هذا الموقف وتصبح القيادة وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة, وحشد أكبر قدرا ممكن من المساعدة من العمال والمرووسين لحل المشاكل التنظيمية معا سواء تلك المتعلقة بالإنتاج أو نمط التنظيمي ,ويرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من تفاعل وعوامل متعددة من أهمها شخصية القائد وما يميزه من سمات وراثية أو مكتسبة أو تلك التي تميز القائد من إتجاهات وقيم ومعتقدات الجماعة فالقيادة هي نتاج تفاعل كل من شخصية القائد والتابعين والجماعة والموقف الاجتماعي الذي يتم فيه التفاعل (لعويسات،2002، ص249).

11-النظرية التحويلية:

ترى ان القيادة هي رؤيا المستقبلية للمرووسين والتابعين في حال تناسق الجهود ونجاز الاعمال معا ويسعون لتحقيق اهداف المنظمة حاضر

12-نظرية الوظيفية:

ترى ان القيادة هي رؤيا المستقبلية للمرووسين والتابعين في حال تناسق الجهود ونجاز الاعمال معا ويسعون لتحقيق اهداف المنظمة حاضر.

13-المسار والهدف روبرت هاوس

تقوم على خلق الدافعية والانجاز وذلك برسم اهداف وخلق خطة او مسار يسعى القائد لتحقيقها وفق استراتيجية معينة وهي تحتاج الي التعاون الثقة وتوفير الحوافز المادية ومعنوية لخلق دافعية للعمال. (Robber,1991 ,p86).

أنواع القيادة

-تمهيد

1. القيادة الديمقراطية.

2. القيادة الحرة.

3. القيادة الديكتاتورية.

تمهيد

تعدّ القيادة من أهم العناصر التي تسهم في نجاح الأفراد والمنظمات، وقد تعددت الأساليب التي يمارس بها القائد دوره تبعاً لاختلاف المواقف والبيئات والأهداف. ومع تطور الفكر الإداري، برزت مجموعة من أنواع القيادة التي تعبّر عن الطرق المختلفة التي يتبعها القادة في توجيه الأفراد وتحفيزهم واتخاذ القرارات. ويعكس كل نوع من هذه الأنواع فلسفة قيادية معينة، تعتمد على مستوى مشاركة العاملين، وطريقة التعامل معهم، ومدى التركيز على الإنجاز العمل ومهام وتحقيق أهداف المنظمة.

أولاً: القيادة الديمقراطية:

قيادة الديمقراطية هي أسلوب قيادي يعتمد على مشاركة أعضاء الفريق في اتخاذ القرار واحترام آرائهم، مع بقاء القائد منسقاً وموجّهاً للعمل.

1-تعريفها:

يعد نمط القيادة الديمقراطي عكس النمط الاستبدادي، ففي هذا النمط يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ويسود جو من الاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، وبذلك تنمو روح المبادرة والابتكار والتعاون لتحقيق الهدف المشترك للجماعة ويؤدي المناخ الديمقراطي في القيادة إلى إحساس المرؤوسين بأهميتهم وكيانهم كما يعطي فرصة لتكوين جيل ثان من القادة، يخلف الصف الأول في حالة غيابه لأي سبب، ويرجع السبب في تكوين هذا الجيل إلى إتاحة الفرصة له في التعبير عن رأيه دون خوف أو تردد، إلا أن الديمقراطية في الإدارة لا يجب أن تؤدي إلى فقدان القائد لمركزه أو سلطته، فيجب أن تشعر المجموعة أن لها رئيساً يوجه دفة أمورها وأنه هو المنسق العام لهذه الأمور أن القيادة الديمقراطية تتيح درجة عالية من المشاركة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.

2-خصائص القيادة الديمقراطية:

- المشاركة في اتخاذ القرار.
- احترام آراء الآخرين.
- تشجيع الحوار والنقاش.
- تعزيز روح الفريق والانتماء.
- القائد موجّه لا متسلّط.

3-مزايا القيادة الديمقراطية:

- تعزيز مشاركة العاملين
- إشراك أفراد الفريق في اتخاذ القرار يزيد من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه العمل.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي، لأن القائد يستمع إلى الآراء ويقدر الجهود، يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام.
- تحسين جودة القرارات والتفكير الجماعي يتيح تبادل أفكار متعددة، مما يؤدي غالباً إلى حلول أفضل وأكثر ابتكاراً.

4- اعيوب القيادة الديمقراطية:

- بطء عملية اتخاذ القرار لتعدد الآراء والمناقشات قد يؤدي إلى استهلاك وقت طويل قبل الوصول لقرار نهائي.
- احتمال حدوث خلافات قد تتعارض وجهات النظر بين أعضاء الفريق، مما يسبب توترًا أو تعطيلًا مؤقتًا للعمل.
- قد لا تناسب المواقف الطارئة في الحالات التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة، قد يكون هذا الأسلوب أقل فعالية. (كنعان، 1995، ص140).

ثانيا: القيادة الحرة

1-تعريفها:

- تكون سياستها غير واضحة ومضبوطة وقراراتها غير متجددة وحازمة لا يبذل القائد جهدا في تسير المنظمة وتمارس الحد الأدنى من الرقابة

2-خصائصها:

- تقل فيها الفاعلية التنظيمية.

- عشوائية القرارات

- تتطلب شخصية قوية تفرض سيطرتها

3-مزايا القيادة الحرة

- منح الموظفين حرية كاملة في العمل

- تتيح هذا الأسلوب للأفراد وضع خططهم وتنظيم أعمالهم بأنفسهم.

- تحفيز الإبداع والابتكار عندما يُترك للأفراد حرية اتخاذ القرار، غالبًا ما تظهر أفكار جديدة ومبتكرة دون قيود أو تدخلات.

- زيادة الثقة بالنفس يشعر العاملون بأن القائد يثق بقدراتهم، مما يعزز روح المسؤولية لديهم ويشجعهم على التطور.

4-عيوب القيادة الحرة:

- غياب التوجيه والرقابة

قد يؤدي قلة المتابعة إلى ارتكاب أخطاء أو تأخر في تنفيذ الأعمال

- انخفاض مستوى الأداء لدى الموظفين غير المتمرسين

الأفراد الذين يفتقرون إلى الخبرة أو الدافعية قد يشعرون بالضيق ويقدمون أداءً ضعيفاً دون توجيه.

- احتمال انتشار الفوضى

عدم وجود نظام واضح أو توجيهات قد يؤدي إلى سوء تنظيم أو تضارب في الأدوار. (كنعان،1995، ص143).

ثالثاً: القيادة الدكتاتورية

1-تعريفها:

وفي هذا النمط يحجم القائد عن تفويض سلطاته لمروؤسيه ويتخذ بنفسه كافة القرارات دون أدنى مشاركة من جانبهم والقائد المستبد يحمل الأفراد التابعين على العمل وفقاً لإرادته، مستخدماً أساليب مختلفة بما فيها التخويف والتهديد، فالهم عند القائد مصلحة العمل دون مراعاة لمصالح الأفراد أو مشاعرهم وبصرف النظر عن طبيعة الموقف الذي يحتم استخدام هذا النموذج القيادي فإن أسل وب القيادة الاستبدادية يؤثر سلباً على معنويات العاملين ويشعرهم بعدم الثقة في أنفسهم، ولا يتيح لهم فرصة المبادرة أو المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يؤدي هذا الأسلوب تقليل روح التعاون إلى جانب إضعاف درجة الولاء للمنشأة وزيادة نسبة التذمر والسخط مما يؤثر في النهاية على مستوى الإنتاجية.

2-خصائصها:

-جيدة في حالة طوارئ وتحديد البدائل

-جيدة في حال ضغط الوقت.

-تحتاج الي خبرة طويلة وتدريب القادة والمرؤوسين.

3-مزايا القيادة الدكتاتورية

- وضوح الأوامر والتعليمات، هذا الأسلوب يعتمد على توجيهات مباشرة، مما يساعد على تقليل الالتباس لدى العاملين.
- ارتفاع الإنتاجية في بعض المواقع في البيئات التي تعتمد على المهام الروتينية أو تحتاج إلى انضباط صارم، يمكن أن يؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة الإنتاجية.
- السيطرة العالية على العمل يمكن القائد من متابعة جميع تفاصيل العمل وضمان تنفيذ المهام وفق المعايير المطلوبة.

4-عيوب القيادة الدكتاتورية

- قمع الإبداع بسبب عدم السماح للموظفين بالمشاركة أو طرح أفكار جديدة.
- انخفاض الرضا الوظيفي نتيجة الشعور بعدم التقدير وغياب المشاركة.
- توتر وضغط نفسي مرتفع بسبب الأسلوب الصارم والرقابة الشديدة.
- ضعف العلاقات داخل الفريق ووجود فجوة كبيرة بين القائد والعاملين.

2-تأثير أنواع القادة في المنظمة:

يؤثر نمط القيادة على المرؤوسين من حيث نوعها.

1-أثير النمط القيادة الديمقراطية على الأفراد:

يتمثل في قيام القائد بالتوجيه العام للمرؤوسين من خلال تعليمات واضحة وملاحظات عامة مما يسمح في التبادل في الأفكار وتفعيل في الأداء، كما يقوم بإعطاء الحرية للمرؤوسين وتفويض اغلب السلطات لهم مما يسبب في وجود مرونة تنظيمية، يسبب هذا النمط شعور بالرضا لدى العاملين لتوفر مناخ تنظيمي إيجابي تحدد فيه المسؤوليات بدقة وتحقيق اهداف المنظمة بكل مرونة وتفاعل.

2-تأثير النمط الديكتاتوري على الأفراد:

تؤدي القيادة الديكتاتورية إلى ظهور أفراد يميلون إلى التملق للقائد وبالتالي ظهور الوشاية والتكتلات بدل فرق العمل، المركزية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين مما يجعلون يشعرون بعدم القيمة، ظهور علاقات مبنية على الشك والخوف والقلق والغضب.

1-تأثير القيادة الحرة على الأفراد:

تؤدي إلى زيادة عدم التعاون والانتماء للمنظمة وتكثر فيها الآراء ودوران العمل وحلولها فوضوية الا ان من مزايها حرية العمل وهذا يزيد من وضع حلول ابتكارية وابداع في العمل دون تقيد.
(عبوي،2000، ص187).

3-شروط توفير القيادة الفعالة في المنظمة:

1-خصائص القيادة الإدارية الفعالة: من أهم الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة:

- إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيير المستمر في متطلبات واحتياجات العميل.
- تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل، مع تزويدهم بالموارد والتدريب.
- التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط، فهناك فرص دائماً للتطوير.
- التأكيد على الوقاية بدلاً من العلاج.
- تشجيع التعاون بدلاً من التنافس، وخاصة التنافس غير الشريف بين العاملين.
- الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين لأداء أعمالهم بصورة أفضل.
- النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم.
- محاولة تفعيل الاتصالات، والتأكد من نشر وإيصال المعلومات للأفراد العاملين و إثبات الالتزام نحو اتقان العمل. (عبوي،2000، ص188).

طرق وأساليب قياس أنماط القيادة

-تمهيد

1. تعريف الطرق.
2. تعريف الأساليب
3. تعريف القياس.
4. تعريف الأنماط القيادية.
5. تعريف الاستبيان.
6. طرق وأساليب قياس أنماط القيادة.

تمهيد

يُعد قياس أنماط القيادة من الأدوات الأساسية لفهم كيفية تأثير أسلوب القائد على الأفراد والفرق داخل المنظمة. يتيح هذا القياس تحديد الأنماط المختلفة للقيادة، مثل الديمقراطية، الحرة، أو التسلطية، وفهم نقاط القوة والضعف لكل نمط. كما يساعد الباحثين والمديرين على تقييم فعالية القائد في تحفيز العاملين، واتخاذ القرارات، وإدارة النزاعات، وتحقيق أهداف المنظمة.

ويستند قياس أنماط القيادة عادةً إلى أدوات واستبيانات علمية تم تطويرها لمراقبة سلوك القائد، وطريقة تواصله، ومدى مشاركته للآخرين في صنع القرار. ومن خلال هذا القياس، يمكن للمنظمات تطوير برامج تدريبية مخصصة لتعزيز مهارات القيادة، وتحسين الأداء العام للفريق، وبناء بيئة عمل أكثر توافقًا مع أهداف المؤسسة وقيمها.

1-تعرف الطرق:

تشير الطرق إلى الأساليب التي يتم من خلالها جمع البيانات، وتحليلها، وتفسير النتائج، مثل: الاستبيانات، المقابلات، التجارب، والملاحظات. أما في الإدارة أو القيادة، فقد تشير الطرق إلى الأساليب العملية لتنفيذ المهام، واتخاذ القرارات، وتحفيز الأفراد بما يتوافق مع أهداف المنظمة.

2-تعريف الأساليب:

الأساليب هي الأساليب العملية التي يتبعها الفرد أو الباحث أو القائد لتنفيذ مهمة معينة أو تحقيق هدف محدد. وتتركز الأساليب على كيفية الأداء وتنظيم الخطوات العملية للوصول إلى النتائج المرجوة، دون التركيز بالضرورة على ترتيب الإجراءات المنهجية كما في الطرق.

في البحث العلمي، تشير الأساليب إلى الأدوات والتقنيات التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات وتحليلها، مثل المقابلات، الاستبيانات، أو الملاحظات. أما في الإدارة والقيادة، فتعكس الأساليب طريقة التعامل مع الأفراد، وإدارة الفريق، وتنفيذ السياسات، مثل الأسلوب الديمقراطي أو التسلطي أو الحر.

يمكن القول إن الأسلوب يعكس شخصية القائد أو الباحث في تنفيذ المهام، بينما الطرق تمثل الإطار المنهجي أو التنظيمي للعمل.

3-تعريف القياس:

القياس هو عملية تحديد قيمة كمية لخاصية أو صفة معينة باستخدام أدوات أو مقاييس محددة وفق معايير دقيقة. يهدف القياس إلى تحويل الصفات أو الظواهر غير الملموسة، مثل المعرفة، والمهارات، والاتجاهات، أو الأداء، إلى بيانات قابلة للتحليل والمقارنة.

في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية، يستخدم القياس لتقييم أداء الأفراد، وفعالية البرامج، وأنماط القيادة، والمستوى المعرفي أو السلوكي للموظفين أو الطلاب. ويتميز القياس بالدقة والموضوعية، حيث يعتمد على معايير محددة تضمن إمكانية التكرار والوصول إلى نتائج موثوقة تساعد في اتخاذ القرارات العلمية والإدارية (احمد، 2020، ص45).

4-تعريف الأنماط القيادية:

تشير أنماط القيادة إلى الطرق التي يتبعها القائد في توجيه الأفراد، اتخاذ القرارات، وتحقيق أهداف المنظمة . تختلف هذه الأنماط بحسب شخصية القائد، وطبيعة الفريق، وظروف العمل، وتؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين ورضاهم وكل قائد عنده نوع محدد من القيادة التي يمارسها (سارة، 2020، ص102).

5-تعريف الاستبيان:

الاستبيان هو أداة بحثية تُستخدم لجمع البيانات والمعلومات من مجموعة من الأفراد بطريقة منظمة ومنهجية. يعتمد الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المكتوبة أو الرقمية التي يجيب عليها المشاركون، ويهدف إلى معرفة آرائهم، مواقفهم، سلوكياتهم، أو خصائصهم الديموغرافية.

يتميز الاستبيان بسهولة تطبيقه على عدد كبير من الأشخاص، كما يتيح للباحث تحليل النتائج بشكل كمي أو نوعي للوصول إلى استنتاجات دقيقة. ويستخدم في مجالات متعددة مثل العلوم الاجتماعية، الإدارة، التسويق، والتعليم، لما يوفره من معلومات موثوقة تساعد على اتخاذ القرارات المدروسة ودعم البحوث العلمية. (احمد، 2020، ص45).

6- طرق وأساليب قياس أنماط القيادة

يتم إعطاء أفراد المنظمة استبيان فيه عبارات حول سلوك القائد، ويقوم العاملون بتقييم مدى حدوث هذه السلوكيات. ومن أشهر النماذج طرق وأساليب قياس أنماط القيادة

1-استبيان أوهايو ((LBDQ) استبيان وصف سلوك القائد.

الاختصار LBDQ يأتي من Questionnaire :استبيان Description وصف
Leader Behavior سلوك القائد

2-الغرض:

هو أداة بحثية تم تطويرها في جامعة أوهايو لتقييم سلوك القادة في بيئة العمل، وقياس مدى توجههم نحو:

1-الاهتمام بالإنجاز: مدى تنظيم القائد للمهام وتحديد الأهداف والإشراف على الأداء.

2-الاهتمام بالأفراد: مدى اهتمام القائد بعلاقات الفريق، والدعم، والاحترام، وتقديم المشورة.

3- كيفية الاستخدام:

- يتضمن الاستبيان مجموعة من العبارات أو الأسئلة التي يجيب عنها أعضاء الفريق أو المراقبون عن سلوك القائد.

- تُحلل الإجابات لتحديد نمط القيادة السائد، سواء كان مركزاً على الإنتاج، على الأفراد، أو متوازناً.

4- أهمية: LBDQ

- ساعد الباحثين على ربط سلوك القائد بأداء الفريق ورضا الموظفين.

- يُستخدم كأساس لتطوير برامج تدريب القادة وتحسين مهاراتهم الإدارية

2- استبيان ميتشغان

- يركز على بُعدين أيضاً، هما:

- التركيز على العاملين

- التركيز على الإنتاج

ويساعد هذا الاستبيان على التمييز بين القائد الذي يهتم بالعلاقات والقائد الذي يهتم بالمهام

3- استبيان القيادة الموقفية (Hersey & Blanchard)

يقيس قدرة القائد على التكيف مع مستوى جاهزية وخبرة العاملين، ويصنف القادة إلى أربعة أنماط:

- توجيهي

- إقناعي

- مشارك

- تفويضي

وتساعد هذه الأداة على فهم أن القيادة ليست ثابتة، بل تتغير حسب الموقف.

4- استبيان القيادة التحويلية: MLQ

لاختصار MLQ يعني Multifactor Leadership Questionnaire وترجمته: استبيان

القيادة متعددة الأبعاد.

1- الغرض:

هو أداة قياس تم تطويرها لتقييم أنماط القيادة المختلفة، وخاصة القيادة التحويلية

2- مكونات MLQ:

أربعة عناصر رئيسية:

- القدوة المثالية: القائد قدوة يحتذى بها.

التحفيز الملهم: قدرة القائد على تحفيز الفريق برؤية واضحة.

التحفيز الفكري: تشجيع التفكير الإبداعي وحل المشكلات

3- طريقة الاستخدام:

- يقدم MLQ مجموعة من البنود التي يجيب عنها الموظفون أو الفريق لتقييم سلوك القائد.

- تُحلل الإجابات لتحديد مدى اتباع القائد أسلوب القيادة التحويلية

4- أهمية MLQ:

- يُستخدم في البحوث والدراسات التنظيمية لربط أنماط القيادة بالأداء الوظيفي ورضا العاملين.

- يساعد المؤسسات على تطوير برامج تدريبية للقادة لتعزيز السلوكيات التحويلية ويُستخدم لقياس ثلاثة أنماط

حديثة في القيادة:

- القيادة التحويلية* القيادة التبادلية القيادة غير الفعالة

ويُعد هذا النوع من الاستبيانات مهماً لأنه يعكس الاتجاهات الحديثة في دراسة القيادة.

1. الملاحظة المباشرة

تعتمد على مشاهدة القائد في مواقف العمل، مثل الاجتماعات أو حل المشكلات، والهدف منها تقييم

سلوكه الفعلي وطريقة تعامله مع المرؤوسين.

2. المقابلات مع الموظفين

يتم فيها سؤال العاملين عن سلوك القائد، مثل طريقة التواصل، مستوى الدعم، أسلوب اتخاذ القرار، مما يقدم صورة واقعية عن نمطه القيادي.

1- استبيان محاكاة المواقف (Simulation)

يتم وضع القائد في موقف افتراضي مشابه لمواقف العمل، بهدف قياس كيفية اتخاذه للقرارات وطريقة تعامله مع المواقف الصعبة. (Yukl, 2013, p127)

المحاضرة المتعلقة دور القادة في حل الازمات

دور القادة في حل الازمات

دور القادة في حل الازمات

-تمهيد

1.تعريف الازمة.

2.خصائص الازمة.

3.مراحل تسير الازمات عند القادة.

4.السمات الأساسية للقائد الفعال أثناء الازمات.

تمهيد

تُعدّ الأزمات من أبرز المواقف التي تختبر فعالية القيادة داخل المؤسسات، حيث تتطلب الظروف غير المتوقعة من القائد اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، وإدارة الموارد، والحفاظ على استقرار الفريق. يلعب القائد دورًا محوريًا في توجيه المنظمة نحو الاستجابة الفعّالة للأزمات، سواء من خلال التخطيط المسبق، التنسيق بين الفرق، أو تحفيز الأفراد لمواجهة التحديات.

كما تتطلب إدارة الأزمات من القائد مهارات استراتيجية ونفسية واجتماعية متكاملة، تُمكنه من التعامل مع الضغوط، وحل المشكلات الطارئة، وضمان استمرارية الأداء المؤسسي. ومن هذا المنطلق، أصبح فهم دور القادة في الأزمات ضرورة حيوية لدراسة فعالية القيادة وأثرها على استقرار المنظمة ونجاحها في مواجهة التحديات المستقبلية.

المخاضرة المتعلقة دور القادة في حل الازمات

1-تعريف الازمة:

1-عرفها المغربي ومرزوق:

الازمة هي فترة حرجة أوحاله غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتنطوي في الاغلب على احداث سريعة تهدد المنظمة او القيم والاهداف (المغربي، مرزوق، 2010، ص330)

2-تعريف اخر:

هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا بالغاً على نظام بأكمله من حيث ضغط الوقت والتهديد وحدثها يكون مفاجئ غير متوقع تختلط فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحق فيه الاحداث بسرعة مما يزيد من غموض الموقف ومن ثمة صعوبة اتخاذ القرار المناسب.

2-خصائص الازمة:

-تشكل صدمة مفاجئة للمنظمة وتدخلها في عشوائية اتخاذ القرارات.

--فقدان توازن المنظمة.

-تتطلب قرارات حاسمة ومصيرية.

-تحدث حالة من القلق والتوتر في المنظمة.

3-مراحل تسير الازمات عند القادة

1-مرحلة الاستباق والتنبؤ بالازمة: الهدف الحد من المخاطر قبل وقوعها

2-دور القائد:

-التخطيط الاستراتيجي للطوارئ: تصميم خطط شاملة لإدارة المخاطر المحتملة، بما يشمل توزيع الأدوار وتحديد الموارد الضرورية.

-تقييم المخاطر وتحليل السيناريوهات: استخدام أدوات تحليل المخاطر والنماذج التنبؤية لتقدير احتمالية وقوع الأزمات وتأثيرها.

-بناء ثقافة الاستعداد: تعزيز وعي الموظفين بالمخاطر وتشجيع التفكير الوقائي.

الماضرة المتعلقة دور القادة في حل الازمات

-تطوير شبكات الدعم :إنشاء روابط مع جهات خارجية وشركاء استراتيجيين لدعم استجابة المنظمة للأزمات.

-التمرين والمحاكاة :إجراء تدريبات وورش عمل لاختبار خطط الطوارئ وضمان جاهزية الفريق.

2.مرحلة الاستجابة الفورية للأزمة الهدف السيطرة على الوضع وتقليل الخسائر.

2-دور القائد:

-اتخاذ القرارات الحاسمة :إصدار توجيهات سريعة ومدروسة لتقليل الضرر وتأمين العمليات الأساسية.

-التواصل الفعال والشفاف :نقل المعلومات الدقيقة والموثوقة للفريق وأصحاب المصلحة، مع تقليل الشائعات والدعر.

-إدارة الضغط النفسي :الحفاظ على هدوء الفريق، وتعزيز الثقة، وتقليل التوتر.

-تحفيز الفريق وتوحيد الجهود :تعزيز روح التضامن والعمل الجماعي، وتوضيح الأهداف القصوى خلال الأزمة.

3مرحلة إدارة آثار الأزمة :الهدف :معالجة تداعيات الأزمة وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

2- دور القائد:

-تنسيق العمليات والموارد :تنظيم المهام والموارد بشكل فعال لضمان استمرار الخدمات الأساسية وتحقيق الاستقرار.

-حل المشكلات بفعالية :اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة القضايا الطارئة، وضمان استمرارية الأعمال.

-الموازنة بين الاستجابة قصيرة وطويلة المدى :تحقيق التوازن بين معالجة الأضرار الفورية ووضع خطط لتعافي مستقبلي.

-المراقبة والتقييم المستمر :متابعة الأداء خلال الأزمة لضمان الالتزام بالخطط والتدخل عند الضرورة.

4مرحلة التعافي والتعلم بعد الأزمة الهدف استخلاص الدروس وتحسين جاهزية المنظمة للأزمات المستقبلية.

2-دور القائد:

-تقييم الأداء المؤسسي :تحليل نجاح وفشل الإجراءات، وتحديد نقاط القوة والضعف.

المحاضرة المتعلقة دور القادة في حل الازمات

-استخلاص الدروس وتطوير السياسات :إعادة صياغة الخطط والإجراءات بناءً على التجارب السابقة لتعزيز الصمود المستقبلي.

-إعادة بناء ثقافة الفريق :دعم الموظفين نفسيًا، وتعزيز الالتزام بالمنظمة، وإعادة تهيئة بيئة العمل.

-التواصل مع أصحاب المصلحة :توضيح ما تم إنجازه خلال الأزمة، وبناء الثقة المستمرة مع العملاء والمجتمع.

4-السمات الأساسية للقائد الفعال أثناء الأزمات

1. القدرة على التفكير الاستراتيجي :رؤية شاملة للأزمة وتقدير تأثيراتها طويلة المدى.

2. المرونة والقدرة على التكيف :تعديل الخطط بسرعة وفق الظروف المتغيرة.

3. الثبات النفسي والهدوء تحت الضغط :قدرة على اتخاذ قرارات رشيدة رغم الضغوط النفسية.

4. مهارات التواصل والتأثير :نقل المعلومات بوضوح، وتحفيز الفريق، وتقليل القلق.

(Parson,1998,76)

التغير التنظيمي

-تمهيد

1. تعريف التغير التنظيمي.
2. الفرق بين التغير التنظيمي والتطور التنظيمي.
3. أهمية التغير التنظيمي.
4. أهداف التغير التنظيمي.
5. نظريات التغير التنظيمي.
6. مراحل التغير التنظيمي.
7. أنواع التغير التنظيمي.
8. استراتيجيات التغير التنظيمي.
9. مقاومة التغير.
10. كيف التعامل مقاومة التغير التنظيمي.
11. كيف نقتل من مقاومة التغير
12. عوامل نجاح إدارة التغير.

تمهيد

يُعدّ التغير التنظيمي عملية تهدف إلى تعديل الهياكل أو الإجراءات أو الثقافة داخل المنظمة لمواكبة التطورات وتحسين الأداء. وينشأ هذا التغير نتيجة ضغوط خارجية مثل المنافسة والتكنولوجيا، أو داخلية مثل إعادة الهيكلة. ويحتاج التغير إلى تخطيط جيد وقيادة فعّالة لضمان نجاحه وتقبّل العاملين له.

الماضرة المتعلقة بالتغير التنظيمي

1-تعريف التغير التنظيمي:

تعريفه: مجهود طويل المدى يهدف الي تحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات التي تواجهها عن طريق مجموعة من القطاعات داخل المؤسسة والشركة بالاستعانة الي الخبراء ومعلومات للإيجاد مخرجات جديدة.

-تعريف اخر:

التغير التنظيمي هو في أساسه خطة إيجابية لتطوير أداء المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما، لأن المنظمة العمل يجب أن لا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغير الإجباري والغير مرغوب فيه،و إن منظمات العمل سواء الخاصة أو العامة تحتاج بين الحين والآخر إلى التغير إلى الأحسن لزيادة فعاليتها وأداء وإنتاجيتها ويهدف هذا التغير في الدرجة الأولى إلى التأثير في المديرين والمشرفين، بغية تغيير طرق تفكيرهم المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطاتهم في المجال الإداري والتي تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التي أثرت فيهم لعديد من السنوات.(صيرفي،2006،ص19).

2- الفرق بين التطور التنظيمي والتغير التنظيمي:

-التطور التنظيمي:

خطوات مدروسة من قبل المنظمة، يقوم بتحسين اداء القطاع وحصول على عوائد أكثر مخرجات واعتماد على التدريب مثل زيادة الاجور وتوفير التكلفة وتحقيق الاهداف

- التغير التنظيمي:

هو خطوة مدروسة بدقة وعناية من قبل المنظمة بهدف تحويل قطاع معين الي قطاع اخر بنفس الادوات سابقة

3-أهمية التغير التنظيمي

-تعديل سياسات المنظمة.

-مواكبة التغيرات الحديثة.

-التعود على الطرق واساليب الحديثة.

المحاضرة المتعلقة بالتغيير التنظيمي

4- اهداف التغيير التنظيمي:

- يهدف بالدرجة الاولى الى انتقال من الواقع الحالي الى واقع مستقبلي..
- مواكبة التطورات في جميع المجالات.
- تصميم الوظائف تصميم وظائف الافراد وجماعات العمل.
- التكنولوجيا تحسين المعدات وتسهيلات وتحسين تدقيقات العمل.

5-نظريات التغير التنظيمي

5-1-نظرية التيار التكنولوجي:

تعتمد على أجهزة الحاسبات الإلكترونية للحصول على أكبر إنتاجية مقابل اصغير كميات من العمل
نظرية التسيير تعتمد على وسائل تبادل المعلومات التكنولوجية ومعارف الذكاء الاصطناعي مما يسهل على
العامل تسهيل العمل

5-2-نظرية التوجه الاستراتيجي المعاصر

- وضع استراتيجيات محددة ومرنة على المدى الطويل
- تعميم الرقمنة داخل وخارج بيئة العمل
- خلق الابتكار والاداء الذي يعتمد على نظام المعلومات

6-مراحل التغيير التنظيمي

6-1-مرحلة إذابة الجليد: هو تغير من القديم الى الجديد ووضع نشاطات واجهزة جديدة.

- هيئة الأفراد للتغيير وإقناعهم بضرورته.

كسر العادات القديمة والروتين.

- توضيح أسباب التغيير وأهدافه.

أهم الأنشطة:

- التواصل مع العاملين.

- تقليل مقاومة التغيير.

- بناء الدافعية للتغيير.

6-2-إعادة التجميد: بعث الدعم لتغيير محافظة الكاملة على استقرار الأوضاع.

رحلة إعادة التجميد(Refreezing)

-تثبيت التغييرات الجديدة.

-تحويلها إلى سلوك دائم.

-تعزيز النجاح بالمكافآت والتقييم.

أهم الأنشطة:

-وضع قواعد وإجراءات جديدة.

-تقييم النتائج.

-ضمان الاستمرارية.

7-انواع التغيير التنظيمي:

-التغيير على مستوى المنظمة.

-هو تغيير نطاق شاسع ويشمل تغيير نظام وثقافة الموظفين.

-التغيير على مستوى الموظفين.

-بعث الامن النفسي بعدم فقد العمال لوظائفهم بسبب التغيير.

-التغيير المخطط وهو وضع البدائل وتعامل مع الازمات المفاجئة

المحاضرة المتعلقة بالتغيير التنظيمي

8- إستراتيجيات التغيير التنظيمي:

1-استراتيجية القوة والاكراه: استخدام السلطة الرسمية وعقاب والجزاء

2-استراتيجية الاقناع المنطقي: هي استخدام المعارف والمعلومات لإحداث التغيير

3-استراتيجية قوة المشاركة: هي مشاركة في اتخاذ القرارات وتأكيد على قيم المشاركة فهم يتأثرون بالتغيير وفاعلية في التخطيط واتخاذ القرار مع الرئيس المتعلق من اجل قبول هذا التغيير ليظهر العمال مدي تجاوبهم لهذا التغيير ومساندة الجميع بعضهم البعض.

9-مقاومة التغيير

-خلق ثقافة حول اهمية التغيير التنظيمي

-المشاركة في اتخاذ القرار

-التفاوض في مواجهة الصعوبات التغيير

10-كيف التعامل مقاومة التغيير التنظيمي

-إشراك العاملين في عمليات التغيير واعطاء آرائهم بكل حرية

-نشر المعلومات الصحيحة وتوزيع الثقة في نفوس العمال

-وضع خطط وبرامج تدريبية تساعد في خلق تكيف نحو عملهم الجديد

11-كيف نقلل من مقاومة التغيير

-وجود مختصين وفرق عمل لنشر ثقافة التغيير طرق تأقلم معها

-توفير معلومات حول التغيير توفير بيانات ادوات برنامج تدريبات.. الخ

-الدعم وهي توفير الموارد المادية والمعنوية

ا-المناورة عندما تفشل طرق اقناع بالتغيير نلجأ الى وضع معلومات ذات إثر ايجابي ومتفاعل

-القوة في حال عدم تجاوب العمال مع التغيير تستخدم الإدارة عقاب ضمني كحرمان ونقض مكافأة وعدم

مشاركته في القرارات. الخ

12-عوامل نجاح ادارة التغيير التنظيمي

- المواجهة المقاومة عن طريق تجسيد المقاومة
- تعزيز خبرة المشرفين والمدراء والرؤساء في مواجهة العمال الخائفين من التغيير
- نشر القيم السائدة وقيم تنظيمية من معتقدات يشترك فيها العمال نحو ضرورة تقبل التغيير
- ربط التغيير التنظيمي باتجاهات العمال من حيث الافكار والآراء وربطها بالبيئة المحيطة وكشف عن اتجاهاتهم داخل المنظمة والتغيير الذي سوف يحصل فيها (ماهر، 2010، ص210).

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- (1) ابوبكر، محمود. (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مصر: دار الجامعة للنشر والتوزيع.
- (2) أحمد، علي. (1997). أساسيات السلوك الإنساني. مصر: مكتبة عين شمس.
- (3) جمال، مرسى. (2019). السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. مصر: دار الجامعة ، ط1.
- (4) جمال الدين لعويسات (2002) ، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، الاردن: دار النور.
- (5) جمال الدين، لعويسات . (2002) . السلوك التنظيمي والتطور الإداري. الاردن: دار النور.
- (6) حمادات محمد ، حسن . (2008). المناخ التنظيمي . مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- (7) خالد، أحمد. (2020) . أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية . مصر: دار الفكر العربي.
- (8) خالد، سارة . (2020) . علم الإدارة والسلوك التنظيمي. الاردن: دار الفكر العربي.
- (9) زيد منير، عبوي. (2002). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع. جاد الرب، سيد محمد . (2005) . السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة . مصر: مطبعة العشري.
- (10) صلاح الدين ،عبد الباقي. (2015). مبادئ السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية
- (11) عامر ،الكبيسي . (1998). السلوك التنظيمي والتنظيم الحكومي والاداري بين التقليد والمعاصرة، جزء الثاني ،قطر: دار الشرق.
- (12) عبد الله الطحم. (2003). السلوك التنظيمي المفاهيم والنظرية والتطبيقات. السعودية: دار الحافظ للنشر والتوزيع.
- (13) عبد الوهاب ،سويسي. (2004). الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة". أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة. كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية: جامعة الجزائر
- (14) الغز وفاتن ،عوض . (2009) 2 القيادة والاشراف الاداري ، الاردن :دار أسامة لنشر والتوزيع.
- (15) فيله فاروق ،عبد المجيد السيد محمد . (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . الاردن :المسرة لنشر ، ط1

قائمة المراجع

- 16) قحطاني نايف ،بحار. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل.دراسة ميدانية على طباط رئاسة الحرس الوطني رسالة ماجستير غير منشورة .السعودية :جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 17) القرشي ليلي حسن ،عبد الله .(2005). القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية .رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية .السعودية :جامعة أم القرى.
- 18) كامل، المغربي.(1992).السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم.الاردن :دار الفكر للطباعة والنشر، ط1.
- 19) لوكيا الهاشمي (2006)، السلوك التنظيمي ،الجزء الثاني ، الجزائر:مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ،جامعة منتوري قسنطينة.
- 20) ماهر أحمد (2009)، السلوك التنظيمي مدخل البناء للمهارات ،ط2، مصر :مركز التنمية الادارية
- 21) ماهر، أحمد. (2010). إدارة التغيير.مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 22) محمد ،الصيرفي.(2006). إدارة التغيير.مصر.دار:الجامعة للطباعة والنشر،ط9
- 23) محمد ناصر، إسماعيل. (2012) . أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي.دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية .الاردن :مجلة كلية العلوم الاقتصادية ،العدد الثلاثون.
- 24) محمد،العوفي.(2005).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق .رسالة ماجستير.الرياض:كلية الدراسات العليا.
- 25) محمود ،العميان.(2015). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.الاردن: دار وائل للنشر.
- 26) محمود سليمان ،العميان . (2004). السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال. الاردن :دار وائل النشر،ط2
- 27) محمود، شمال.(2011). سيكولوجية الفرد في المجتمع.مصر: دار الآفاق العربية،ط1.
- 28) مزياني، لونس. (2016). أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والانسانية . الجزائر: مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية،العدد الثالث والعشرين.
- 29) المغربي كامل ،المغربي. (1995) . السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم .الاردن :دار الفكر لنشر والتوزيع،ط2.
- 30) مليكة، كامل.(1989).سيكولوجية الجماعات و القيادات .مصر: الهيئة المصرية للكتاب.
- 31) موسى ،اللوزي.(2007).التنظيم وإجراءات العمل.الاردن:داروائل لنشر،ط2.

قائمة المراجع

- (32) نواف، كنعان. (1995). القيادة الإدارية. الاردن: دار الجامعة، ط5.
- (33) الهاشمي، لوكيا. (2006). السلوك التنظيمي. الجزائر: مخبر الدراسات النفسية والتربوية دار الهدى لنشرو التوزيع. جامعة قسنطينة، ط2
- (34) الهزامية وصفي (2004)، القيادة وإدارة الازمات التربوية ، ط1، الاردن :عالم الكتب.
- 35) Winn goseph (1997) , **Geative leder ship Educational mangement and aAdministration** volme4number.
- 36) gmenezB (2004), **organzational climat and organzational learining in shool** , st university ,usa
- 37) -Hmenez M (2004) , **organzational climat,measuring Improving and sustaining healthy learing envirommentes**,falmerpress ,london
- Parson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis (38 Management. Academy of Management Review, 23(1), 59-76
- 39) Yukl, G. (2013). **Leadership in Organizations** (8th ed.). Pearson Education
- 40) Robbins ,b.(1998). Organization behavior,8thed,new jersey,prenticehall international.
- 41) Colivn Robber(1991) , **Ledership aprescription for contemporary d'organstion**
- 42) <https://coreiten.com/article>