



السلوك التنظيمي

اعداد

احمد مزاحم هادي

دليل الحقيبة

المؤسسة التعليمية	الجامعة التقنية الجنوبية / المعهد التقني الاداري / بصرة / قسم تقنيات ادارة المكتب
عنوان الحقيبة	السلوك التنظيمي
الفئة المستهدفة	طلبة الصف الثاني لقسم تقنيات ادارة المكتب
التدريسي	احمد مزاحم هادي
العام الدراسي	2025-2024
عدد ساعات المادة	3 ساعات اسبوعيا
طرق واساليب واستراتيجيات التدريس	التعليم الحضوري ، التعليم الالكتروني ، عصف ذهني ، دراسة حالة ، مناقشات ، طرح اسئلة
الوسائل التعليمية	سبورة واقلام ملونة، ورق، شاشة عرض، لا بتوب، صور، فيديوهات توضيحية، عرض تقديمي.
وسائل التقويم	مهام ، اختبار قبلي وبعدي ، حل نماذج كمية ، ارسال ورقة بحثية
الاعداد اللوجستي	اعداد قاعة محاضرات، عرض تقديمي، تقسيم المهام بين الطلبة ، تقسيم الطلبة الى مجاميع بحثية

السلوك التنظيمي : المفهوم والأهمية

السلوك التنظيمي هو علم يختص بدراسة تصرفات الأفراد داخل المنظمات بهدف فهم وتحليل وتطوير الأداء المؤسسي. مع تزايد تعقيد بيئات الأعمال العالمية، أصبح فهم ديناميكيات السلوك البشري في المؤسسات أكثر أهمية من أي وقت مضى.



تعريف السلوك التنظيمي

ما هو السلوك التنظيمي؟

هو العلم الذي يهتم بفهم وتفسير سلوك العاملين ضمن المؤسسة، ويركز على تحليل المواقف وردود الأفعال تجاه المشكلات المختلفة. يشمل دراسة الدوافع والاتجاهات والتفاعلات التي تحدث في بيئة العمل.

يُمكن هذا العلم الإدارة من اتخاذ قرارات مؤثرة ومدروسة تعزز من كفاءة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر.



The evolution of management theory

1990s



Human Relations Movement

1990s



Contingency Theory



2020s



نشأة وتطور السلوك التنظيمي

القرن 16

1

ظهور النموذج الميكانيكي الذي وضع الأسس الأولى لفهم السلوك البشري في بيئات السلطة والقيادة

أوائل القرن 20

2

حركة الإدارة العلمية لـ فريدريك تايلور التي ركزت على تحسين الإنتاجية من خلال الحوافز المادية

1930-1940

3

تجارب هوثورن التي أظهرت أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في بيئة العمل

النصف الثاني من القرن 20

4

تطور مفاهيم الثقة والتعاون والقيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي

أهداف السلوك التنظيمي

1 التوقع والتوجيه

1

توقع تصرفات الأفراد المستقبلية وتوجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة ويزيد من الإنتاجية

2 الانسجام والتناغم

2

معالجة النزاعات وتعزيز الانسجام بين الموظفين من خلال فهم الديناميكيات الاجتماعية

3 تعزيز الرضا والدافعية

3

زيادة الرضا الوظيفي والدافعية من خلال تطبيق استراتيجيات تحفيزية مبنية على فهم احتياجات العاملين

4 دعم القرارات الإدارية

4

تمكين المديرين من اتخاذ قرارات إدارية فعّالة مبنية على فهم عميق لسلوك الأفراد والجماعات



عناصر السلوك التنظيمي



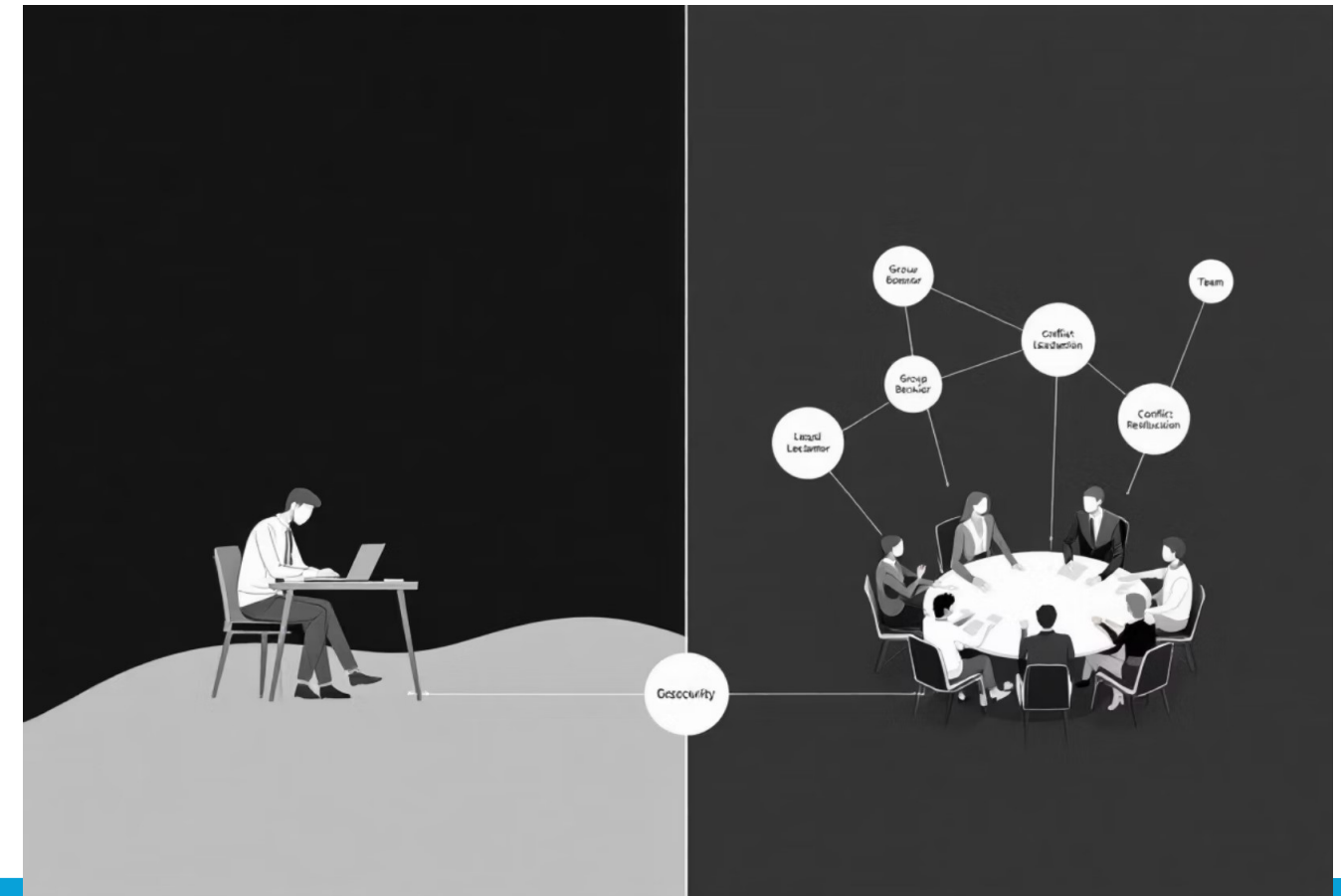
السلوك الفردي

يشمل الخصائص الشخصية، أنماط التفكير، والدوافع الداخلية التي تؤثر على أداء الفرد في العمل. يتضمن دراسة الشخصية، الإدراك، التعلم، والقيم الفردية.



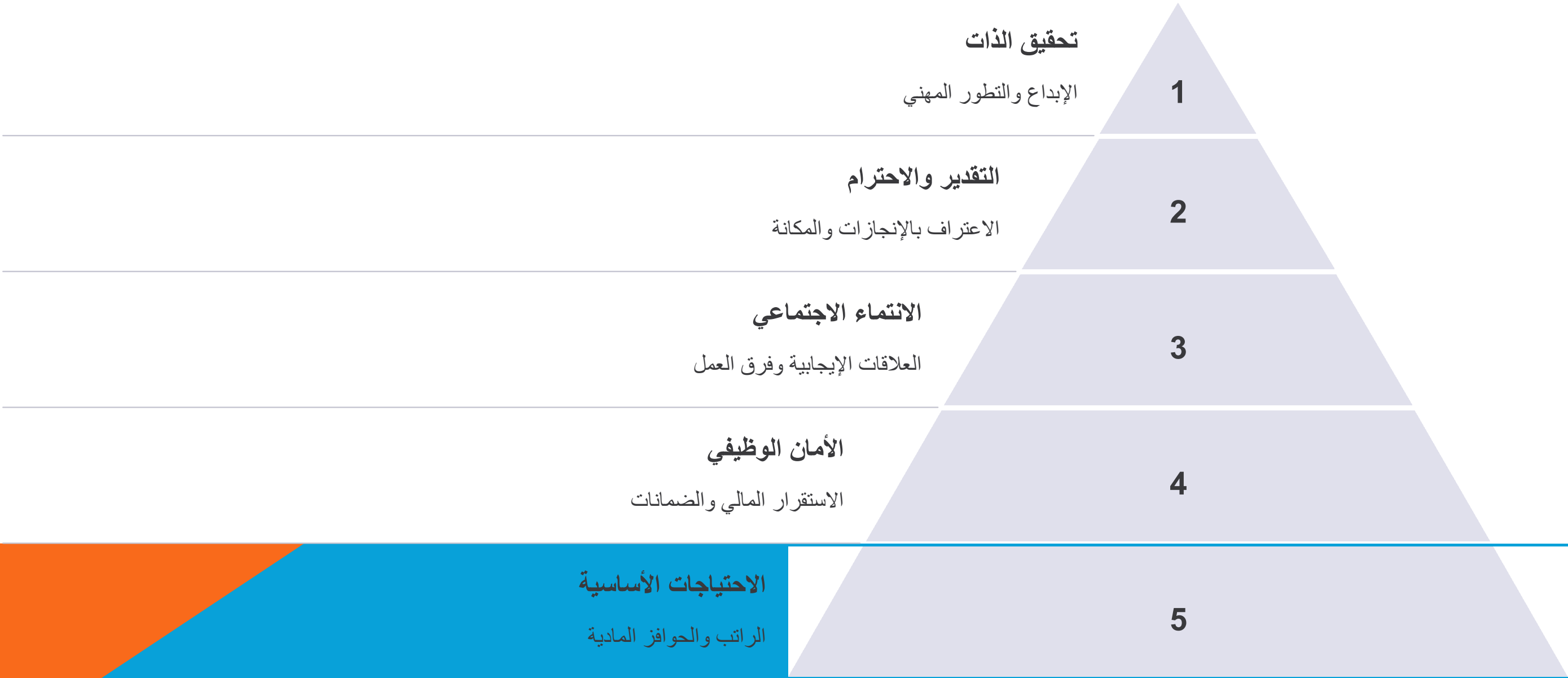
السلوك الجماعي

يركز على ديناميكيات فرق العمل، التفاعل الاجتماعي، القيادة، والتواصل بين أعضاء المجموعة. يدرس كيفية تأثير الجماعة على سلوك الأفراد وأدائهم.



يتطلب التميز المؤسسي فهماً عميقاً للتفاعل بين المستويين الفردي والجماعي، حيث تنشأ الثقافة التنظيمية من تداخل هذه العناصر.

دوافع السلوك التنظيمي



تتأثر الدوافع أيضاً بالإدراك الفردي والشخصية والقيم التي يحملها الموظف، مما يتطلب نهجاً متنوعاً في التحفيز.

مستويات دراسة السلوك التنظيمي

1 المستوى الفردي

يركز على دراسة الفرد كوحدة أساسية في المنظمة من حيث الاحتياجات والمشاعر والتوقعات والقدرات. يتضمن تحليل السمات الشخصية والدوافع الفردية والتعلم.

2 المستوى الجماعي

يهتم بديناميكيات العمل المشترك والتفاعلات بين أعضاء المجموعة. يشمل دراسة تكوين الفرق، أنماط القيادة، حل النزاعات، والتواصل الجماعي.

3 المستوى التنظيمي

يتناول المنظمة ككل من خلال دراسة الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، السياسات والإجراءات، وعمليات التغيير التنظيمي.



أهمية السلوك التنظيمي في بيئة العمل

تعزيز الولاء

يسهم في بناء بيئة عمل محفزة تزيد من شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة وتقلل معدلات دوران العمل.

تحسين التواصل

يساعد على تطوير مهارات الاتصال الفعال بين مختلف المستويات الإدارية وتعزيز التفاهم المتبادل بين الموظفين.

حل النزاعات

يوفر السلوك التنظيمي أدوات وأساليب علمية لفهم أسباب الصراعات والتعامل معها بشكل إيجابي، مما يقلل من التوتر ويزيد من الإنتاجية.

كما يساعد السلوك التنظيمي المديرين على فهم التنوع الثقافي والاستفادة منه كمصدر للإبداع والابتكار في المنظمة.

تطبيقات عملية للسلوك التنظيمي

إدارة التغيير

تطبيق نماذج التغيير التنظيمي لتقليل المقاومة وتعزيز التكيف مع المستجدات. يتضمن ذلك التخطيط الاستراتيجي للتغيير وإشراك الموظفين في العملية.



تطوير القيادة

بناء قدرات القادة على فهم وتحفيز فرق العمل من خلال دراسة أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على أداء المجموعات.



تقييم الأداء

تصميم أنظمة تقييم عادلة وفعالة تراعي الجوانب السلوكية وترتبط بين الأداء الفردي والتحفيز المناسب لكل موظف.



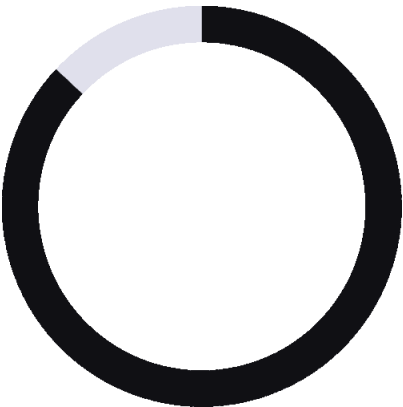
تتكامل هذه التطبيقات لخلق بيئة عمل متماسكة تدعم النمو الشخصي والمؤسسي على حد سواء.



خاتمة :أثر السلوك التنظيمي على النجاح المؤسسي

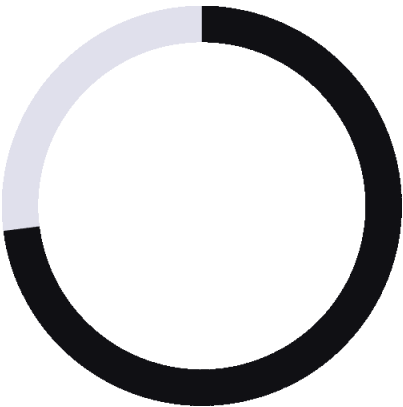
تحسين الإنتاجية

من المنظمات التي تستثمر في فهم السلوك التنظيمي تشهد تحسناً ملحوظاً في معدلات الإنتاجية والكفاءة.



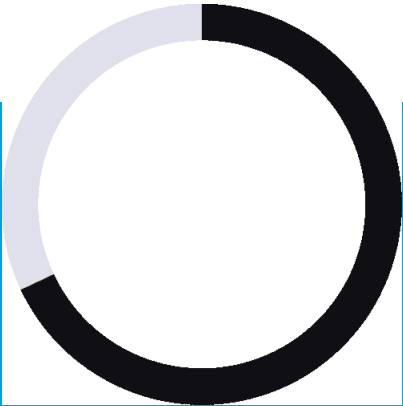
زيادة الابتكار

من المؤسسات الرائدة تربط بين بيئة العمل الإيجابية وقدرتها على تحفيز الابتكار والإبداع.



رضا العملاء

ارتفاع في مستويات رضا العملاء مرتبط بتحسين السلوك التنظيمي الداخلي للمؤسسة.



السلوك التنظيمي : التحفيز في ظل الاختلافات الفردية

يتناول هذا العرض التقديمي أهمية فهم الاختلافات الفردية بين الموظفين وتأثيرها على استراتيجيات التحفيز داخل المنظمات .سنستكشف كيف يمكن للمديرين تطوير نهج أكثر فعالية للتحفيز من خلال مراعاة الطبيعة المتنوعة للقوى العاملة.



مفهوم السلوك التنظيمي والفروق الفردية

السلوك التنظيمي

هو دراسة منهجية لكيفية تفاعل الأفراد والجماعات ضمن بنية المنظمة، وكيف يؤثر هذا التفاعل على أداء المنظمة وفعاليتها.

الفروق الفردية تشمل:

- العمر والخبرة المهنية
- أنماط الشخصية والسمات النفسية
- القيم والمعتقدات الشخصية
- الخلفية الثقافية والتعليمية



تعقيد الطبيعة البشرية يفرض على المديرين فهماً عميقاً للاختلافات الفردية كأساس للتعامل مع الموظفين وتحفيزهم بطريقة فعالة.

أهمية التحفيز في بيئة العمل



تعريف التحفيز

القوى الداخلية والخارجية التي تثير حماس الفرد وتوجه سلوكه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.



الأداء والتحفيز

يرتبط مستوى أداء الموظف ارتباطاً وثيقاً بقوة وحجم التحفيز الذي يتلقاه، مما ينعكس على إنتاجية المنظمة ككل.



أنواع الحوافز

تتنوع الحوافز بين المادية (الرواتب والمكافآت)
والمعنوية (التقدير والاعتراف) وبيئة العمل المحفزة
والداعمة.



العلاقة بين الفروق الفردية والتحفيز

تأثير الخصائص الشخصية

تؤثر سمات الشخصية والقيم والخبرات السابقة بشكل مباشر على ما يحفز كل فرد في بيئة العمل.

تنوع الاستجابات

قد يستجيب موظفان مختلفان للحافز نفسه بطرق متباينة تماماً، فما يحفز شخصاً قد لا يؤثر في آخر.

التحفيز المخصص

تحتاج المنظمات الناجحة إلى تطوير استراتيجيات تحفيز مرنة تراعي الاختلافات الفردية وتستجيب لها بفعالية.



نماذج ونظريات التحفيز وتطبيقاتها على الفروق الفردية

نظرية ماسلو للحاجات



يتحرك الأفراد عبر مستويات مختلفة من الاحتياجات، ويختلفون في المستوى الذي يسعون لتحقيقه حسب ظروفهم الشخصية.

نظرية هيرزبرغ



تأثير العوامل الصحية والعوامل المحفزة يختلف من فرد لآخر بناءً على خبراتهم وتوقعاتهم السابقة.

نظرية التوقع



تختلف توقعات الأفراد حول نتائج جهودهم وقيمة المكافآت، مما يؤثر على مستوى دافعيتهم للعمل.



السلوك التنظيمي: القيادة الإدارية وآلية التواصل

يعد السلوك التنظيمي والقيادة الإدارية وآليات التواصل من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. هذا العرض يستكشف العلاقة المتبادلة بين هذه العناصر ودورها في بناء بيئة عمل فعالة ومثمرة.



مفهوم السلوك التنظيمي

ما هو السلوك التنظيمي؟

هو دراسة منهجية للأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة، وكيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع المنظمة ككل.

يهتم بتحليل اتجاهات الأفراد ودوافعهم الداخلية وكيفية إدراكهم للمشكلات والتحديات التي تواجههم في بيئة العمل.

تأثير السلوك التنظيمي على الأداء

يساهم في فهم السلوكيات المؤثرة في الإنتاجية والابتكار

دور السلوك التنظيمي في حل النزاعات

يساعد في تحديد أنماط الصراع وآليات التعامل معها





أهمية السلوك التنظيمي في المؤسسات

التخطيط

تحديد الأهداف السلوكية المرغوبة وتصميم الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها

المتابعة

رصد التغيرات السلوكية ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي والإنتاجية

التحسين

تطوير آليات التدخل المناسبة لتعزيز السلوكيات الإيجابية ومعالجة السلبية

تسهم الإدارة الفعالة للسلوك التنظيمي في تحقيق الأهداف المؤسسية عبر توجيه الطاقات البشرية نحو الغايات المشتركة.

تعريف القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي عملية إنشاء هيكل رسمي للمؤسسة وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية وكفاءة.

تتجلى في قدرة المدير على التأثير في سلوك الآخرين وتنسيق جهودهم وتحقيق التعاون الفعال بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

"القيادة ليست منصباً أو لقباً، بل هي تأثير وقدرة على الإلهام".



عناصر القيادة الإدارية

الفريق

مجموعة الأفراد الذين يتأثرون بتوجيهات القائد ويعملون لتحقيق الأهداف

الأهداف المشتركة

الغايات التي يسعى الجميع لتحقيقها بتناغم وانسجام

عملية التأثير

القدرة على توجيه سلوك الآخرين نحو المسار المطلوب

القائد

الشخص المؤثر الذي يمتلك رؤية واضحة ويوجه الآخرين

المواقف

الظروف والمتغيرات التي تتطلب استجابات قيادية مختلفة



مهارات القائد الإداري الناجح

التخطيط الاستراتيجي

القدرة على وضع خطط واضحة للمستقبل والتنبؤ بالتحديات المحتملة

التنظيم والتنسيق

توزيع المهام وتنسيق الجهود بين أعضاء الفريق بكفاءة

اتخاذ القرارات

حسم المواقف باتخاذ قرارات مدروسة في الوقت المناسب

التحفيز والإلهام

رفع مستوى الرضا الوظيفي وإلهام الفريق لتقديم أفضل ما لديهم



الاتصال التنظيمي :المفهوم والدور

دور الاتصال التنظيمي

- تسهيل انسياب المعلومات عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية
- تشكيل الثقافة التنظيمية وترسيخ القيم المؤسسية
- بناء الثقة وتعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين
- تسهيل عملية صنع القرار وتنفيذه

مفهوم الاتصال التنظيمي

هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات بين مختلف المستويات والأقسام داخل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المشتركة.

آليات التواصل الفعال في المؤسسة

توجيه السلوك

تقديم التوجيهات الواضحة التي تحدد المسارات المطلوبة للعمل وتضمن توحيد الجهود نحو الأهداف المشتركة



نقل المعلومات

ضمان وصول البيانات والمعلومات الضرورية لجميع المستويات الإدارية بدقة وشفافية وتوقيت مناسب



تعزيز التعاون

خلق بيئة عمل تشجع على المشاركة وتبادل الأفكار وتدعم العمل الجماعي والإبداع المشترك



القيادة والتواصل: حالات وتحديات عملية

أمثلة على نجاح وإخفاق التواصل

نجاح: شركة تكنولوجية نجحت في إدارة التحول الرقمي من خلال استراتيجية تواصل شفافة مع الموظفين.

إخفاق: مؤسسة حكومية فشلت في تطبيق نظام جديد بسبب ضعف التواصل مع الموظفين وعدم شرح فوائد التغيير.



أبرز التحديات

- سوء الفهم وتشويه المعلومات
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين
- التواصل عبر الثقافات المختلفة



خاتمة وتوصيات

العلاقة التكاملية

القيادة الفعالة والتواصل الناجح يشكلان حجر الأساس في بناء سلوك تنظيمي إيجابي يدعم تحقيق أهداف المؤسسة

توصيات لتحسين القيادة

تطوير برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية وبناء قادة المستقبل في مختلف المستويات الإدارية

توصيات لتعزيز التواصل

تبني سياسة الباب المفتوح وتطوير قنوات تواصل متعددة الاتجاهات تضمن وصول المعلومات بدقة وشفافية
إن الاستثمار في تطوير منظومة متكاملة من القيادة والتواصل هو استثمار في مستقبل المؤسسة ونجاحها المستدام.