



جامعة الشهيد حمه لخضر. الوادي  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم

مقياس السلوك التنظيمي

أجب عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: (10 نقاط)

يتحدد نجاح منظمات الأعمال على أساس قدرتها على التنافس وضمان وجودها واستمرارها وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها للكفاءة والفعالية.

من خلال دراستك لموضوع الفعالية التنظيمية، أجب عن الآتي:

1 - بين الفرق بين الفعالية والكفاءة؟

2 - ما هي العناصر التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على فعالية المنظمة ؟

السؤال الثاني: (10 نقاط)

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك لأنها قائمة في كل المؤسسات والشركات وتنعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها كما قد تكون مصدراً لضعفها وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغني.

- بين كيف تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها.

- كيف يمكن ترسيخ وتعزيز هذه الثقافة في المنظمة؟

نموذج للإجابة على السؤال الأول:

يلعب الفرق بين الفعالية والكفاءة في أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف أو يمكن القول أيضا أن الفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح.

يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

1- مؤشرات داخلية: وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

• تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

• المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل .

• المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين

بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .
- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويا أدائهم في العمل.
- التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.
- الإدارة السليمة للصراع: إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها.

## 2 - المؤشرات الخارجية:

- وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:
  - إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
  - الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
  - تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
  - المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
  - البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.
  - القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
  - التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا، وإدخال البرامج التدريبية للأفراد، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.
- نموذج للإجابة على السؤال الثاني:

• تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف مهمة أساسية نذكر منها التالي:

1- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين .

2- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في خلق الالتزام والولاء بين العاملين.

3- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

4- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر في قابلية المؤسسة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة، كانت الشركة أقدر على تقبل التغيير والاستفادة منه.

5- تعتبر ثقافة المؤسسة عاملاً مهماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة والتي تتبنى قيم الابتكار والتفوق وتكافئ التطوير والتميز، ينضم إليها المبدعون والعاملون المجهدون ذوو الكفاءة العالية.

6- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فاعلاً ومؤيداً ومساعداً للمؤسسة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وذلك عندما تكون ثقافتها التنظيمية قوية ومقبولة من طرف أغلبية العاملين، ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها.

• كيف تتم المحافظة على الثقافة : الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلبسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، والمحافظة عليها وترسيخها يكون من خلال:

- حرص المنظمات نفسها على استقطاب الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة واستبعاد من يخالفون ثقافتها إما برفضهم عند التقدم للالتحاق بالمنظمة وإما بتجميدهم في حالة الالتحاق بها أو التعامل معهم بشكل يدفعهم لتركها.

- الإدارة العليا باعتبارها تملك تأثيراً قوياً على ثقافة التنظيم لذا فهي تحرص على توحيد معتقدات الموظفين مع معتقداتها وفي اتجاهها، كما تضع إطاراً عاماً يبين الكيفية التي يتم بها التصرف في المواقف المختلفة، وذلك بتعليم الأعضاء الملتحقين حديثاً بالمنظمة قواعد اللعبة التنظيمية وطرق الأداء المتبعة حتى يتبنوا القيم التنظيمية المرغوبة من خلال جعلها قاسماً مشتركاً بين الجميع، كما يتم تدريبهم وتزويدهم بالقصص الداعمة لتلك القيم وإشراكهم في الاحتفالات، مع مكافأة الذين يتبعون قواعد المنظمة وينجحون في الالتزام بها وتطبيقها كأفراد متميزين.

من جهة أخرى ترتبط ثقافة المنظمة بإدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً إذ تعزز مهامها واستراتيجياتها المتعددة الثقافة السائدة داخل المنظمة، فإذا ما أغفلت هذه الإدارة أخذ الثقافة السائدة في الاعتبار عند ممارستها لدورها من اختيار وتعيين وتحفيز وغيره فإنها تضع المنظمة في وضع حرج، لذا يحدث في الغالب أن يتم تعيين من تتفق ثقافتهم وتوجهاتهم مع ثقافة وتوجه المنظمة ويتم استبعاد المخالفين لها، كما يجري تحفيز الموافقين لها سواء مادياً أو معنوياً، وتعمل برامج التدريب ضمن التوجهات ذاتها مما يعزز مقومات الثقافة السائدة ويدعمها، في الوقت نفسه فإن إحداث أي تغيير ثقافي داخل المنظمة يكون لإدارة الموارد البشرية دور كبير فيه وتقع عليها مسؤولية بنائه ودعمه ومتابعته.