

لماضرة الأولى: ماهية السلوك التنظيمي ومستوياته

1. مقدمة

يُعد السلوك التنظيمي (Organizational Behavior - OB) أحد الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، فهو يمثل حقل دراسي متعدد التخصصات يسعى لفهم، وتقدير، والتبيؤ، والتحكم في السلوك البشري داخل المنظمات. إن فهم دوافع وتصرفات الأفراد والجماعات هو المفتاح لزيادة الفعالية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. تعريف السلوك التنظيمي

يُعرف السلوك التنظيمي بأنه: "الدراسة المنهجية والمستندة إلى النظرية والبحث حول سلوك الأفراد والجماعات داخل البيئات التنظيمية، وتاثير الهيكل التنظيمي على هذا السلوك، بهدف تطبيق هذه المعرفة لزيادة فعالية المنظمة".

نقاط جوهرية في التعريف:

- الدراسة المنهجية: يعتمد على الأسلوب العلمي والبحث بدلاً من الحدس.
- السلوك البشري: يركز على تصرفات الأفراد وعواطفهم واتجاهاتهم.
- البيئة التنظيمية: يتم دراسة هذا السلوك ضمن سياق المنظمة وهيكلها وثقافتها.
- الهدف: زيادة الفعالية التنظيمية من خلال التبيؤ بالسلوك وتوجيهه.

3. أهمية دراسة السلوك التنظيمي

تكمّن أهمية السلوك التنظيمي للمديرين في قدرته على:

- التبؤ: معرفة كيفية استجابة الأفراد والجماعات لظروف معينة (مثل التغيير، المكافآت، الضغوط).
- التفسير: فهم لماذا يتصرف الأفراد بطريقة معينة (فهم الدوافع والإدراك).
- التوجيه/التحكم: تطوير مهارات القيادة والتحفيز لتعزيز السلوكات الإيجابية وتصحيف السلبي منها.
- تحسين الجودة والإنتاجية:ربط رضا العاملين بأدائهم ورفع مستوى جودة العمل.

4. مستويات تحليل السلوك التنظيمي

تم دراسة السلوك التنظيمي على ثلاثة مستويات مترابطة ومتكاملة:

أ. المستوى الفردي (Micro Level)

يركز على السمات الشخصية والسلوكيات الداخلية للفرد، وكيف تؤثر على العمل.

- المتغيرات الأساسية: الإدراك، التعلم، الدافعية، القيم، الاتجاهات، الشخصية، الرضا الوظيفي.

ب. المستوى الجماعي (Meso Level)

يركز على تفاعل الأفراد وتشكيل الجماعات وتأثيرها المتبادل، وكيفية اتخاذ القرارات المشتركة.

- المتغيرات الأساسية: فرق العمل، القيادة، الاتصال، الصراع، السلطة والنفوذ.

ج. المستوى التنظيمي (Macro Level)

يركز على الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المناخ، والتكنولوجيا، وكيف تؤثر على أداء المنظمة ككل.

- **المتغيرات الأساسية:** الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، سياسات الموارد البشرية، إدارة التغيير، المناخ التنظيمي.

5. خلاصة

إن السلوك التنظيمي ليس مجرد "علم نفس" في العمل، بل هو حقل شامل يجمع بين علوم مختلفة (سنراها لاحقاً) لفهم أعقد وأهم موارد المنظمة: العنصر البشري. يعتمد نجاح المنظمات الحديثة بشكل كبير على قدرة قادتها على تطبيق مفاهيم السلوك التنظيمي بفاعلية.

المحاضرة الثانية: نشأة السلوك التنظيمي

1. مقدمة

لم يظهر حقل السلوك التنظيمي فجأة، بل نشأ وتطور كاستجابة للتغيرات الصناعية والاقتصادية، وتحول النظرة إلى العامل من مجرد "أداة إنتاج" إلى "مورد بشري ذو مشاعر ودفاع". يمكن تتبع جذور هذا العلم عبر مراحل تاريخية رئيسية.

2. مرحلة ما قبل الإدارة العلمية (البدائيات غير المنهجية)

قبل الثورة الصناعية، كانت العلاقات داخل المؤسسات بسيطة وتعتمد على السلطة المطلقة للملك أو المدير (النمط العسكري)، حيث كان التركيز على العمل نفسه أكثر من العامل.

3. مرحلة الإدارة العلمية (حركة الكفاءة - أواخر القرن 19 وبداية القرن 20)

- الرائد: فريديريك تايلور (Frederick Taylor).
- التركيز: زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة (Time and Motion Study).
- الافتراض حول العامل (الرجل الاقتصادي): يفترض أن العامل مدفوع بشكل أساسي بالحافز المادي، ويعمل بأقصى طاقته فقط لزيادة أجره.
- المساهمة: إدخال المنهج العلمي لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل، والاختيار العلمي للعامل وتدربيهم.
- النقد: إهمال الجانب الإنساني والاجتماعي للعامل، والنظر إليه كجزء ميكانيكي من الآلة.

4. مرحلة النظرية الإدارية العامة (هنري فايلول)

- ركزت هذه النظرية على الهيكل الإداري كوحدة واحدة، ووضع فايلول 14 مبدأ إدارياً (مثل وحدة الأمر، التسلسل الهرمي، روح الفريق).
- قدمت إطاراً لفهم كيفية تنظيم العمل والسلطة، مما شكل أساساً للهيكل الذي تتم دراسة السلوك داخله.

5. مرحلة العلاقات الإنسانية (المرحلة التأسيسية للسلوك التنظيمي)

- التجربة المحورية: دراسات "هاوثورن" التي قادها إلتون مايو (Elton Mayo) في مصنع "ويسترن إلكتريك" (1933-1942).
- الهدف: دراسة تأثير الظروف المادية (مثل الإضاءة وفترات الراحة) على الإنتاجية.
- النتيجة المفاجئة: تبين أن العوامل الاجتماعية والنفسية (مثل الاهتمام الممنوح للعامل، وشعورهم بالانتماء، والعلاقات بين الزملاء) لها تأثير أكبر بكثير على الإنتاجية من الظروف المادية.
- الافتراض حول العامل (الرجل الاجتماعي): العامل مدفوع بالاحتياجات الاجتماعية والاعتراف والشعور بالانتماء، وليس فقط بالمال.
- المساهمة: كانت هذه الدراسات نقطة تحول كبرى، حيث وضعت الأساس للاعتراف بـ "السلوك التنظيمي" كحقل دراسي مستقل ومهم.

6. خلاصة

نشأ السلوك التنظيمي من خلال تطور الإدارة من التركيز المفرط على الآلة والكفاءة المادية (تايلور) إلى إدراك الدور الحاسم للعلاقات الإنسانية والدفاع الاجتماعي (مايو). شكلت حركة العلاقات الإنسانية الانطلاقة الحقيقة لهذا العلم.

نظريات الحاجات الإنسانية (أبراهام ماسلو)

- المفهوم: رتب ماسلو الحاجات البشرية في تسلسل هرمي (بدءاً من الفسيولوجية، الأمان، الاجتماعية، التقدير، وصولاً إلى تحقيق الذات).
- **الأثر على OB:** ساعدت المديرين على فهم أن تحفيز الموظف يتطلب تلبية الحاجات غير المادية (التقدير والنموا) بمجرد تلبية الحاجات الأساسية.

ب. نظريتي (X) و (Y) لدوجلاس ماكجريجور

- **النظريّة X:** تفرض أن العامل كرسول بطبيعة، يكره العمل، ويحتاج إلى رقابة صارمة وعقاب للعمل. (ترتبط بالإدارة التقليدية).
- **النظريّة Y:** تفترض أن العمل نشاط طبيعي، والعامل يمكن أن يوجه نفسه ويتحمل المسؤولية ويسعى للإبداع إذا توفرت له البيئة المناسبة. (دعوة لنمط قيادي أكثر تشاركيّة).
- **الأثر على OB:** أثبتت أن افتراضات المدير حول العامل تؤثر بشكل مباشر على سلوكه القيادي وبالتالي على أداء الموظفين.

ج. نظريات النضج والشخصية (أرجيرس وكريس)

ركزت على أن المنظمات التقليدية تجبر البالغين (الناضجين) على العمل في بيئات غير ناضجة (مثل التخصص المفرط والرقابة الشديدة)، مما يؤدي إلى الإحباط والصراع.

3. مرحلة المدخلات المعاصرة والاندماج (من السبعينيات حتى اليوم)

أ. المدخل النظامي (Systems Approach)

- النظر للمنظمة كوحدة متكاملة تتكون من مدخلات (أفراد، موارد)، عمليات (سلوك، هيكل)، ومحركات (إنتاجية، رضا).
- أكد هذا المدخل على التفاعل بين السلوك البشري والعوامل البيئية والتكنولوجية.

ب. المدخل الموقفي/الظرفي (Contingency Approach)

- **الفكرة المحورية:** لا يوجد "أفضل طريقة" لإدارة السلوك. الأسلوب الأمثل يعتمد على الظروف المحيطة (حجم المنظمة، التكنولوجيا المستخدمة، خصائص الأفراد، نوع المشكلة).
- **هذا المدخل** هو السائد في السلوك التنظيمي الحديث، حيث يتطلب من المديرين أن يكونوا مرنين ويفهموا المتغيرات المختلفة قبل اتخاذ القرارات السلوكية.

ج. الاتجاهات الحديثة (OB Today)

ركز التطور الحديث للسلوك التنظيمي على مفاهيم مثل:

1. **العولمة والتنوع:** (Diversity) فهم وإدارة السلوك في بيئات عمل متعددة الثقافات والأعراق.
2. **أخلاقيات العمل:** دراسة دور القيم والأخلاقيات في اتخاذ القرارات التنظيمية.
3. **التعلم التنظيمي:** قدرة المنظمة على التكيف والتعلم من أخطائها.
4. **القيادة التحويلية وإدارة التغيير:** التركيز على القادة الذين يلهمون التغيير بدلاً من مجرد إدارة العمليات.

4. خلاصة

من السلوك التنظيمي برحلة من دراسة حركة العامل (تايلور) إلى دراسة مشاعره وحاجاته (مايرو و ماسلو)، وصولاً إلى إدراك تعقيده وتعدد متغيراته (المدخل الموقفي). التطور مستمر لمواكبة التغيرات في بيئه الأعمال المعاصر

المحاضرة الرابعة: نظريات السلوك التنظيمي (التحفيز والإدراك)

1. مقدمة

تنقسم نظريات السلوك التنظيمي إلى مجموعات رئيسية، أبرزها نظريات الدافعية (Motivation) ونظريات الإدراك والتعلم. تساعدنا هذه النظريات على فهم القوى التي تحرك الأفراد وتصوراتهم تجاه العمل.

2. نظريات الدافعية (Motivation Theories)

تفسر هذه النظريات سبب قيام الأفراد بالجهد، وتنقسم إلى:

أ. نظريات المحتوى (Content Theories)

تركز على ماذا يحفز الأفراد؟ (ال حاجات والدّوافع الداخلية).

1. نظرية هرم ماسلو لل حاجات (Maslow's Hierarchy of Needs): تم تناولها سابقاً
2. نظرية العاملين - (Two-Factor Theory) فريديريك هيرزبرج:
 - عوامل الصحة (Hygiene Factors): عوامل تمنع عدم الرضا، لكنها لا تسبب الرضا (مثل الأجر، ظروف العمل، سياسات الشركة). وجودها ضروري، وغيابها يسبب الاستياء.
 - عوامل التحفيز (Motivators): عوامل تسبب الرضا وتدفع للجهد (مثل الإنجاز، التقدير، المسؤولية، النمو).
3. نظرية الحاجات المكتسبة - (Acquired Needs Theory) ديفيد ماكليلاند:
 - يرى أن الحاجات تكتسب بالتعلم وليس فطرية، وأهمها:
 - الحاجة للإنجاز (nAch): الرغبة في التفوق وتحقيق النجاح.
 - الحاجة للانتماء (nAff): الرغبة في بناء علاقات ودية.
 - الحاجة للقوة (nPow): الرغبة في التأثير والسيطرة على الآخرين.

ب. نظريات العملية (Process Theories)

تركز على كيف يحدث التحفيز؟ (الآليات المعرفية التي تحدد السلوك).

1. نظرية التوقع - (Expectancy Theory) فيكتور فروم:
 - يفترض أن الدافعية هي نتاج ثلاثة علاقات:
 - التوقع (Expectancy): الجهد سيؤدي إلى الأداء.
 - الوسيلة (Instrumentality): الأداء سيؤدي إلى مكافأة.
 - التكافؤ (Valence): قيمة المكافأة بالنسبة للفرد.
 - الدافعية = التوقع × الوسيلة × التكافؤ
2. نظرية العدالة - (Equity Theory) ج. س. آدمز:
 - يرى الأفراد أنهم يقارنون مدخلاتهم (الجهد، الخبرة) ومخرجاتهم (الأجر، التقدير) مع مدخلات ومخرجات زملائهم.
 - إذا شعروا بـ عدم العدالة (Inequity) ، يسعون لاستعادة التوازن (بتغيير جهدهم أو المطالبة بمزيد من المكافآت).
3. نظرية وضع الأهداف - (Goal-Setting Theory) إدويين لوك:
 - ترى أن الأهداف الواضحة والمحددة والصعبة والمقبولة تؤدي إلى أداء أعلى.

3. نظريات الإدراك والتعلم

تفسر كيف يفسر الأفراد بيئتهم وكيف يغيرون سلوكهم.

أ. نظرية الإسناد (Attribution Theory)

كيف يفسر الأفراد سبب سلوكهم وسلوك الآخرين (هل السبب داخلي - مرتبط بالشخص، أم خارجي - مرتبط بالبيئة؟).

ب. نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)

يرى أن الأفراد يتعلمون السلوك من خلال الملاحظة والقدوة (التعلم بالمحاكاة) وليس فقط بالتجربة والخطأ.

4. خلاصة

تساعدنا هذه النظريات على تصميم أنظمة حوافز فعالة (هيرزيرج، فروم)، وتحديد الأفراد المناسبين للمهام (ماكيلاند)، وتوجيه جهودهم نحو الأهداف (لوك)، وضمان شعورهم بالعدالة (آدمز).

لماضرة الخامسة: علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى

1. مقدمة

السلوك التنظيمي هو حقل دراسي "تكاملي" بطبيعته، يستمد مفاهيمه ونظرياته بشكل أساسي من مجموعة متنوعة من العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية. هذا التكامل هو ما يمنحه العمق والشمولية اللازمين لفهم السلوك البشري في العمل.

2. العلوم الأساسية التي يستمد منها السلوك التنظيمي

يُعد السلوك التنظيمي نقطة التقاء لعدة تخصصات رئيسية:

العلم (المصدر)	مساهمته الرئيسية في السلوك التنظيمي	المفاهيم المستدمة
علم النفس (Psychology)	يدرس الفرد، دوافعه، وادراته. هي المساهم الأكبر على المستوى الفردي.	الشخصية، الدافعية، الإدراك، التعلم، الرضا الوظيفي، ضغوط العمل.
علم الاجتماع (Sociology)	يدرس العلاقات بين الناس، والنظم الاجتماعية، والثقافة، والتغير الاجتماعي. يساهم على المستوى علم الاجتماع على المستوى الجماعي والتنظيمي.	ديناميكيات الجماعة، الصراع، النفوذ، الاتصال، التغيير التنظيمي الرسمي.
علم النفس الاجتماعي (Social Psychology)	يركز على تأثير الأفراد على بعضهم البعض داخل الجماعات. يمثل جسراً بين علم النفس وعلم الاجتماع.	الاتصال، تغيير الاتجاهات، القيادة، اتخاذ القرارات الجماعية، بناء الثقة.
علم الإنسان (Anthropology)	يدرس المجتمعات، لفهم القيم والسلوكيات الأساسية التي تشكل الثقافة. يساهم على المستوى التنظيمي والثقافي.	الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، القيم المقارنة، الفروق الثقافية في القيادة.
العلوم السياسية (Political Science)	يدرس السلوك الفردي والجماعي في بيئه السلطة والتنظيم، بما في ذلك النزاعات.	توزيع القوة والسلطة، الصراع، التلاعيب السياسي، اتخاذ القرار داخل المنظمات الرسمية.
الاقتصاد (Economics)	يدرس كيفية اتخاذ الأفراد والمنظمات لقراراتهم الاقتصادية.	الحاواز، نظرية الوكالة، اتخاذ القرار العقلي المحدود.

3. أهمية العلاقة التكاملية

إن الاعتماد على هذه العلوم يضمن أن تكون دراسة السلوك التنظيمي:

- شاملة: لا تقتصر على جانب واحد (مثل الدوافع الفردية) بل تشمل التفاعل الجماعي والتأثير البيئي.
- منهجية: تستفيد من أدوات البحث والقياس والنظريات المثبتة في العلوم الأم.
- تطبيقية: تهدف إلى تقديم حلول عملية للمشكلات الإدارية المعقدة التي تنشأ من التفاعل البشري.

4. السلوك التنظيمي كعلم تطبيقي

على عكس العلوم الأم التي قد ترتكز على الفهم النظري للسلوك الإنساني بشكل عام (مثلاً علم النفس وعلم الاجتماع)، فإن السلوك التنظيمي هو علم تطبيقي يهدف إلى:

- فهم السلوك.
- التنبؤ بالسلوك.

3. توجيه/التحكم في السلوك لزيادة الفاعلية.

وهو بذلك يختلف عن علم الإدارة التقليدية التي تركز على الهياكل والوظائف (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، بينما يركز السلوك التنظيمي على العنصر البشري الذي يقوم بهذه الوظائف.

5. خلاصة

السلوك التنظيمي ليس علمًا منفردًا، بل هو حقل دراسي يجمع المفاهيم والنظريات من مختلف العلوم السلوكية لتقديم إطار شامل لفهم وإدارة البشر داخل بيئة العمل المعقّد.

المحاضرة السادسة: المناخ التنظيمي

1. مقدمة

يشير المناخ التنظيمي (Organizational Climate) إلى "الجو" العام السائد داخل المنظمة، وهو انعكاس لكيفية إدراك العاملين لجوانب المنظمة و سياساتها وممارساتها. إنه يمثل خلاصة مشاعر الموظفين واتجاهاتهم نحو بيئة عملهم.

2. تعريف المناخ التنظيمي

"مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة و تميزها عن غيرها، والتي يتم إدراكتها بواسطة العاملين في المنظمة وتؤثر على سلوكهم ودوافعهم، سواء كانت هذه الخصائص رسمية أو غير رسمية".

عبارة أبسط، المناخ هو "كيف يرى الموظفون ويشعرون تجاه بيئه عملهم الآن". إنه يتعلق بـ "إدراك" الموظفين للواقع.

3. الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

هذا فرق جوهري بين المفهومين:

وجه المقارنة	المناخ التنظيمي (Climate)	الثقافة التنظيمية (Culture)
العمق/الزمن	سطحى ومؤقت، يمكن أن يتغير بسرعة.	عميق وثابت، يتشكل عبر الزمن.
التركيز	كيف يدرك الأفراد البيئة (المشاعر والاتجاهات).	لماذا تصرف المنظمة بتلك الطريقة (القيم والمعتقدات المشتركة).
القياس	سهل القياس نسبياً (عبر استبيانات الإدراك). (القياس للابتكار).	صعب القياس، يتطلب ملاحظة وتحليل للقصص والافتراضات.
التمثيل	الجو السائد حالياً (مثل: "الجو مشجع للابتكار").	الافتراضات الأساسية (مثل: "نحن نؤمن بأن العميل يأتي أولاً").

4. أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسية

توجد عدة أبعاد تُستخدم لقياس ووصف المناخ التنظيمي، منها:

- المسؤولية (Responsibility): شعور الأفراد بالاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات.
- المكافأة (Reward): الإدراك بأن المكافآت (المادية والمعنوية) مرتبطة بالأداء والكافأة.
- الدفء والدعم (Warmth and Support): مستوى الصدقة والثقة وال العلاقات الجيدة بين الزملاء والإدارة.
- الهيكل (Structure): وضوح الأدوار، والإجراءات، والقواعد الإدارية والإدراك بمدى رسامتها.
- التشجيع على الأداء (Performance Encouragement): التركيز على تحقيق الأهداف والمعايير العالية للأداء.
- التسامح مع المخاطر (Risk Taking/Tolerance): الإدراك بمدى تشجيع المنظمة للتجربة والابتكار وقبول الأخطاء الناتجة عن المبادرة.

5. دور المناخ التنظيمي في السلوك

للمناخ التنظيمي تأثير مباشر على سلوك الموظفين:

- **المناخ الإيجابي (الداعم):** (يؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي، زيادة الدافعية، الإبداع، انخفاض معدلات الغياب والدوران الوظيفي، وتحسين الأداء.
- **المناخ السلبي (المقيد):** (يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، المقاومة للتغيير، السلوكيات السلبية في العمل، والتنافس غير الصحي).

6. خلاصة

المناخ التنظيمي هو المرأة التي يرى فيها الموظفون المنظمة. المدراء الفاعلون هم من يستطيعون قراءة هذا المناخ وتحديد الأبعاد السلبية التي تحتاج إلى تحسين لضمان بيئة عمل محفزة ومُرضي

المحاضرة السابعة: الثقافة التنظيمية

1. مقدمة

إذا كان المناخ التنظيمي هو "جو" العمل، فإن الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) هي "شخصية" المنظمة و هي قيمها الفريدة. إنها مجموعة الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي توجه سلوك الموظفين و تحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية.

2. تعریف الثقافة التنظيمية

"نظام مشترك من المعاني المشتركة التي يحملها أعضاء المنظمة و تميزها عن المنظمات الأخرى".

كما وصفها إدغار شاين، الثقافة هي "الافتراضات الأساسية التي اخترها أو اكتشفها أو طورها أعضاء المجموعة في أثناء تعلمهم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي".

3. مستويات الثقافة التنظيمية (نموذج شاين)

قدم إدغار شاين نموذجاً للثقافة يوضح مستوياتها المختلفة، من السطح إلى الأعمق:

أ. المصنوعات والمشاهدات - (Artifacts) المستوى المرئي

هي العناصر الظاهرة والسهلة الملاحظة، لكن من الصعب تفسيرها دون معرفة السياق.

- أمثلة: تصميم المكاتب، طريقة اللباس، الشعارات، القصص البطولية، الطقوس (مثل حفلات التكريم)، طبيعة اللغة المستخدمة.

ب. القيم المعلنة - (Espoused Values) المستوى الشبه مرئي

هي الاستراتيجيات والأهداف والفلسفات المعلنة التي تدعى المنظمة أنها تتلزم بها.

- أمثلة: بيان "الجودة أو لا"، "العميل دائماً على حق"، أو القواعد السلوكية المكتوبة.
- قد لا تتطابق هذه القيم دائماً مع السلوك الفعلي.

ج. الافتراضات الأساسية - (Basic Assumptions) المستوى غير المرئي (الأعمق)

هي المعتقدات غير الظاهرة والمسلمة بها التي تحدد طريقة تفكير الأفراد وسلوكهم. هذه الافتراضات هي التي تشكل مصدر القيم المعلنة والمصنوعات.

- أمثلة: الافتراض بأن "الناس لا يمكن الوثوق بهم"، أو الافتراض بأن "العمل الجماعي هو أفضل طريق للنجاح".

4. وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة عدة وظائف حيوية للمنظمة:

1. تحديد الحدود: تخلق فرقاً واضحاً بين المنظمة والمنظمات الأخرى (الهوية).

2. **نقل الشعور بالهوية**: تعطي الموظفين شعوراً بالانتماء والتفرد.
3. **توليد الالتزام**: تزيد من الالتزام بشيء أكبر من المصالح الشخصية.
4. **تعزيز الاستقرار الاجتماعي**: توفر المعايير التي يجب اتباعها وتساعد على تماسك المنظمة.
5. **آلية للتحكم**: ترشد وتتحكم سلوك الموظفين، وهي بديل للرقابة الرسمية.

5. الثقافة القوية مقابل الثقافة الضعيفة

- **الثقافة القوية**: تتميز بقيم جو هرية مشتركة على نطاق واسع وتعمق كبير. ترتبط بالاتساق في السلوك وانخراط الدوران الوظيفي وزيادة الأداء.
- **الثقافة الضعيفة**: تتسم بتشتت القيم وعدم وضوحها، مما يؤدي إلى تباين في سلوك الأفراد وضعف الالتزام.

6. خلاصة

الثقافة التنظيمية هي القوة غير المرئية التي تشكل المنظمة. فهم هذه الثقافة وإدارتها أمر بالغ الأهمية، خاصة أثناء عمليات الاندماج أو التغيير التنظيمي، حيث إن مقاومة التغيير غالباً ما تنتبع من عمق الافتراضات الثقافية

لماحة الثامنة: فرق العمل داخل المنظمة

1. مقدمة

أصبحت فرق العمل (Work Teams) هي الوحدة التنظيمية الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث يتم نقل المسؤوليات من المدير إلى الموظفين في شكل فرق. الفريق الفعال يحقق نتائج أكبر بكثير من مجموع أداء أعضائه الأفراد (التآزر الإيجابي).

2. تعريف فريق العمل

"مجموعة من الأفراد، تزيد عن فرددين، يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك، حيث يتطلب عملهم تفاعلاً وتنسيقاً واعتماداً متبادلاً، ويتقاسمون المسؤولية والقيادة".

3. الفرق بين المجموعة والفريق

- المجموعة (Group): أفراد يتفاعلون على أساس تبادل المعلومات واتخاذ القرارات لمساعدة بعضهم البعض في أداء واجباتهم. لا يوجد تآزر إيجابي ($1 + 1 = 1.2$).
- الفريق (Team): وحدة متماسكة تتولد عنها مستويات أداء أعلى من مجموع مدخلات الأفراد. يوجد تآزر إيجابي ($1 + 1 = 1.3$).

4. أنواع فرق العمل

تُصنف فرق العمل وفقاً لأهدافها ومستوى استقلاليتها:

- فرق حل المشكلات (Problem-Solving Teams):
 - أفراد من نفس القسم يجتمعون لفترة محددة لمناقشة طرق تحسين الجودة أو الكفاءة (مثلاً: حلقات الجودة).
- فرق العمل المداراة ذاتياً (Self-Managed Work Teams):
 - مجموعات لديها استقلالية كبيرة وتحمل مسؤولية العمل بأكمله، بما في ذلك التخطيط والرقابة وجدولة العمل وتعيين المهام.
- فرق العمل متعددة الوظائف (Cross-Functional Teams):
 - أفراد من مستويات تنظيمية مختلفة و مجالات وظيفية مختلفة (مثلاً التسويق، الإنتاج، التمويل) يعملون معاً لإنجاز مهمة معينة (مثلاً تطوير منتج جديد).
- الفرق الافتراضية (Virtual Teams):
 - أفراد يعملون معاً ويتواصلون باستخدام التكنولوجيا (الإنترنت، البريد الإلكتروني) دون الحاجة للتواجد المادي في مكان واحد.

5. خصائص فرق العمل الفعالة

لتحقيق التآزر، يجب أن يتمتع الفريق بالخصائص التالية:

- الأهداف الواضحة والمشتركة: يجب أن يفهم الجميع سبب وجود الفريق والهدف الذي يسعى لتحقيقه.
- المهارات التكميلية: يمتلك الأعضاء المهارات اللازمة (تقنية، حل المشكلات، المهارات الاجتماعية).
- الالتزام المتبادل: يلتزم الأعضاء بالعمل معاً لتحقيق الأهداف.

- **القيادة المشتركة (أحياناً):** توزيع أدوار القيادة والمسؤولية بين الأعضاء.
- **المحاسبة الفردية والجماعية:** مسؤولية كل فرد تجاه الفريق ومسؤولية الفريق عن النتائج.

6. خلاصة

نجاح المنظمات الحديثة يعتمد على تحويل الجماعات العادلة إلى فرق عمل حقيقة وفعالة. يتطلب هذا التحول استثماراً في التدريب على المهارات الاجتماعية والاتصال، ومنح الفرق الاستقلالية والسلطة الالزمة لإنجاز مهامها.

المحاضرة التاسعة: الفعالية التنظيمية (Organizational Effectiveness)

1. مقدمة

الفعالية التنظيمية هي المقياس الأهم لنجاح المنظمة. لا يقتصر مفهوم الفعالية على تحقيق الأرباح فحسب، بل يتجاوز ذلك ليشمل قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والنمو في بيئه متغيرة، مع إرضاء جميع الأطراف ذات المصلحة (Stakeholders).

2. تعريف الفعالية التنظيمية

"الدرجة التي تستطيع بها المنظمة تحقيق أهدافها، مع البقاء في بيئه عملها والتكيف مع التغيرات، وقدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات أصحاب المصالح المختلفة (الملاك، الموظفين، العملاء، المجتمع)".

3. مداخل قياس الفعالية التنظيمية

لا يوجد مقياس واحد للفعالية، بل تتعدد المداخل حسب تركيزها:

أ. مدخل تحقيق الأهداف (Goal Attainment Approach)

- التركيز: يقيس الفعالية بمدى تحقيق الأهداف المعلنة للمنظمة (مثل: حصة السوق، الأرباح، جودة المنتج).
- مؤشرات النجاح: تحقيق نسبة أرباح محددة، خفض التكاليف بنسبة معينة.
- النقد: قد تكون الأهداف غير واضحة أو متضاربة، وقد يتم تجاهل الأهداف غير الرسمية.

ب. مدخل النظم (Systems Approach)

- التركيز: يقيس الفعالية بقدرة المنظمة على تأمين الموارد (المدخلات) ومعالجتها بكفاءة، وقدرتها على التكيف والنمو.
- مؤشرات النجاح: القدرة على الحصول على تمويل جيد، ابتكار منتجات جديدة، مستوى الكفاءة التشغيلية (استخدام الموارد).
- النقد: يركز على المدخلات والعمليات أكثر من المخرجات النهائية.

ج. مدخل أصحاب المصالح (Stakeholder Approach)

- التركيز: يقيس الفعالية بمدى إرضاء المنظمة لاحتياجات ومتطلبات الأطراف التي تعتمد عليها أو تؤثر فيها.
- أصحاب المصالح:
 - الملك/المستثمرون: العائد على الاستثمار.
 - الموظفون: الرضا الوظيفي، الأجور العادلة.
 - العملاء: جودة المنتج والخدمة.
 - المجتمع: المسؤولية الاجتماعية، الحفاظ على البيئة.
- مؤشرات النجاح: انخفاض شكاوى العملاء، ارتفاع ولاء الموظفين، السمعة الجيدة.

4. الفعالية والسلوك التنظيمي

العلاقة بين السلوك التنظيمي والفعالية هي علاقة سبب ونتيجة:

- **السلوك التنظيمي يساهم في الفعالية عبر:**
 - رفع مستوى الدافعية والأداء الفردي.
 - تحسين التماسك والإننتاجية الجماعية.
 - خلق ثقافة تنظيمية قوية ومحفزة.
 - تطوير قيادة فعالة وقادرة على إدارة الأزمات والتغيير.

5. خلاصة

الفعالية التنظيمية هي مفهوم شامل يتطلب من المديرين التفكير من منظور متعدد (نظامي وموقفي)، وعدم الاكتفاء بالربح كمؤشر وحيد. القيادة الفعالة هي تلك التي تستطيع إدارة التناقضات بين أهداف قصيرة الأجل (الربح) وأهداف طويلة الأجل (البقاء والنمو والرضا)

لمحاضرة العاشرة: القيادة التنظيمية (المفهوم والأهمية)

1. مقدمة

القيادة (Leadership) هي عملية التأثير التي لا غنى عنها في أي منظمة. إنها القوة التي تحرك الأفراد والجماعات نحو تحقيق الرؤية والأهداف المشتركة، متجاوزة حدود السلطة الرسمية.

2. تعريف القيادة التنظيمية

"عملية التأثير الاجتماعي غير القسري التي يمارسها القائد على مروؤسيه، لتحفيزهم وتوجيه جهودهم نحو إنجاز أهداف المنظمة والجماعة بكفاءة وفاعلية، عبر بناء رؤية مشتركة".

نقط جوهرية في التعريف:

- التأثير الاجتماعي: هو جوهر القيادة، وهو قدرة القائد على تغيير سلوك الأفراد واتجاهاتهم.
- غير قسري: يعتمد على الإقناع والإلهام بدلاً من القوة والسلطة الرسمية.
- الرؤية المشتركة: القائد الفعال هو من يخلق هدفاً سامياً يلتف حوله الأتباع.

3. الفرق بين القيادة والإدارة

على الرغم من تداخلهما، إلا أن هناك فروقاً واضحة بين دور القائد ودور المدير :

وجه المقارنة	المدير (Manager)	القائد (Leader)
القيادة الأشخاص	تحفيزهم، تطويرهم، إلهامهم. إدارة الأشياء (العمليات، الموارد، الأنظمة). التركيز يركز على المدى الطويل (الرؤية).	قيادة الأشخاص (تحفيزهم، تطويرهم، إلهامهم). إدارة الأشياء (العمليات، الموارد، الأنظمة). التركيز يُحدث التغيير والتجدد والابتكار.
الاتجاه	يركز على المدى القصير (التشغيل).	يركز على المدى الطويل (الرؤية).
الهدف	يحافظ على الوضع الحالي ويدبر الاستقرار.	التأثير الشخصي، الكاريزما، والخبرة.
المصدر	السلطة الرسمية (المنصب).	السؤال
السؤال	كيف يمكن القيام بذلك بشكل أفضل؟	ماذا يجب أن نفعل؟ ولماذا؟

ملاحظة: المنظمة الفعالة تحتاج إلى دمج الدورين؛ قائد إداري يجمع بين الرؤية والقدرة على التنفيذ.

4. أهمية القيادة في المنظمات الحديثة

1. بناء الرؤية الاستراتيجية: صياغة وتوسيع الرؤية المستقبلية للمنظمة.
2. تحفيز العاملين: رفع الروح المعنوية وتوجيه الدافعية نحو الأهداف.
3. إدارة التغيير: القائد هو المحرك الرئيسي لتمرير وتنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح.
4. تكوين ثقافة تنظيمية قوية: القادة هم من يرسخون القيم والافتراضات الأساسية للمنظمة.
5. حل الصراعات: يلعب القائد دوراً حاسماً في التوسط وحل الخلافات بين الأفراد والجماعات.

5. خلاصة

القيادة التنظيمية هي القدرة على تحويل الإمكانيات البشرية إلى إنجازات. في بيئة الأعمال المتقلبة اليوم، أصبحت القيادة الفعالة (التي تركز على التغيير والرؤية) هي الميزة التنافسية الحقيقة للمنظمات.

المحاضرة الحادية عشرة: نظريات القيادة

1. مقدمة

مررت دراسة القيادة بعدة مراحل، بدأت بالتركيز على سمات القائد الشخصية، ثم تحولت إلى سلوكه، وانتهت بالتركيز على التفاعل بين القائد والموقف والأتباع.

2. النظريات التقليدية (السمات والسلوك)

أ. نظرية السمات" - (Trait Theory) القادة يولدون ولا يُصنون"

- التركيز: محاولة تحديد السمات الشخصية، الجسدية، والعقلية التي تميز القادة عن الآخرين.
- السمات المشتركة: الذكاء، الثقة بالنفس، الإصرار، النزاهة، الكاريزما.
- النقد: فشلت في تحديد قائمة سمات عالمية وموحدة للقادة الفعاليين في جميع المواقف، وتجاهلت دور الموقف والتدريب.

ب. النظريات السلوكية" - (Behavioral Theories) القادة يُصنون"

- التركيز: دراسة السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد، بدلاً من سماته الداخلية.
- المدارس الرئيسية:
 - 1. دراسات جامعة أوهايو: حددت بعدين رئيسين للسلوك:
 - الاهتمام بالهيكل: (Initiating Structure) تركيز القائد على العمل، وتحديد الأدوار، وتنويع المهام.
 - الاهتمام بالعاملين: (Consideration) تركيز القائد على العلاقات، بناء الثقة، والاحترام المتبادل.
 - 2. شبكة الإدارة - (Managerial Grid) بلاك وموتون: جمعت بين البعدين السابقين في شبكة، واعتبرت أن الأسلوب (9,9) (اهتمام عالي بالإنتاج واهتمام عالي بالأفراد) هو الأفضل.
 - المساهمة: أثبتت إمكانية تدريب الأفراد على أن يصبحوا قادة.

3. النظريات الموقفية والظرفية(Contingency Theories)

ترى أن فاعلية القائد تعتمد على مدى توافق أسلوبه مع طبيعة الموقف (الظرف).

أ. نموذج فيدلر الظيفي(Fiedler's Contingency Model)

- يفترض أن أسلوب القيادة ثابت (إما موجه نحو المهام أو العلاقات).
- يرى أن فاعلية القائد تعتمد على مدى سيطرة القائد على الموقف (تحدد بـ: قوة المنصب، طبيعة المهمة، علاقات القائد بالمرؤوسين).
- الخلاصة: القائد الموجه نحو المهام يكون أفضل في المواقف الشديدة السيطرة أو الشديدة التراخي، بينما الموجه نحو العلاقات أفضل في المواقف المعتدلة.

ب. نظرية المسار إلى الهدف - (Path-Goal Theory) هاوس

- يفترض أن مهمة القائد هي مساعدة الأتباع في الوصول إلى أهدافهم عبر توضيح المسار، وإزالة العقبات، وتقديم الدعم.
- تحدد أربعة أنماط قيادية يمكن للقائد تبنيها حسب الموقف: (الموجه، الداعم، التشاركي، الموجه نحو الإنجاز).

4. نظريات القيادة الحديثة (المتجددة)

أ. القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

تركز على التبادل بين القائد والأتباع (المكافأة مقابل الجهد)، وتعمل ضمن القواعد والأنظمة.

ب. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

- تعتبر الأكثر فاعلية حالياً.
- القائد التحويلي يلهم الأتباع لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة العليا، من خلال:
 - التأثير المثالي (Idealized Influence): كونه نموذجاً يُحتذى به.
 - التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): توصيل رؤية مقتعة ومحفزة.
 - الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): توجيه وتدريب كل فرد على حدة.
 - التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation): تشجيع الإبداع والتفكير النبوي.

5. خلاصة

النظريات الحديثة (مثل التحويلية) تؤكد أن القيادة ليست مجرد وظيفة، بل هي عملية بناء رؤية وإلهام، وهي تتجاوز مجرد إدارة المهام.

محاضرة الثانية عشرة: أنواع القيادة التنظيمية

1. مقدمة

تنوع أنماط القيادة بناءً على مصدر سلطة القائد، وطريقة اتخاذ القرار، ودرجة تركيزه على المهام مقابل الأفراد، مما يؤدي إلى ظهور أنواع متباينة من القيادة التنظيمية.

2. التصنيف حسب مصدر السلطة والنفوذ

أ. القيادة الرسمية (Formal Leadership)

- تتبّع من منصب القائد وهيكله التنظيمي (المدير، الرئيس).
- يمارسها الأفراد المعينون رسمياً لمهام إدارية.

ب. القيادة غير الرسمية (Informal Leadership)

- تتبّع من النفوذ الشخصي، الخبرة، الكاريزما، واحترام الزملاء.
- يمارسها أفراد ليس لهم سلطة رسمية لكنهم مؤثرون في زملائهم.

3. التصنيف حسب أسلوب اتخاذ القرار (الأنماط الكلاسيكية)

أ. القيادة الأوتوقراطية / (Autocratic) الديكتاتورية

- **الأسلوب**: يتخذ القائد جميع القرارات بنفسه دون استشارة المرؤوسين. يركز على المهام والامتثال للقواعد.
- **مناسبة لـ**: حالات الأزمات، أو عندما يكون المرؤوسون غير ناضجين/غير مؤهلين، أو عند الحاجة لسرعة عالية في اتخاذ القرار.

ب. القيادة الديمocrطية / (Democratic) التشاركية

- **الأسلوب**: يشجع القائد المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات، مع احتفاظه بالقرار النهائي.
- **مناسبة لـ**: الفرق ذات المهارات العالية، وعندما يكون الهدف هو بناء الالتزام والجودة والإبداع.

ج. القيادة الحرة/الفوضوية / (Laissez-faire) عدم التدخل

- **الأسلوب**: يتخلى القائد عن دوره بشكل شبه كامل، مانحاً المرؤوسين الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات وإدارة العمل.
- **مناسبة لـ**: الفرق الخبريرة والمحفزة ذاتياً، لكنها غالباً ما تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية في الفرق الأقل نضجاً.

4. القيادات الحديثة (تعتمد على الروية والتأثير)

أ. القيادة الكاريزمية (Charismatic Leadership)

- **القائد الذي** يمتلك شخصية قوية وجاذبية وقدرة غير عادية على إلهام الأتباع وإثارة حماسهم وولائهم الشخصي (مثال: القيادات المؤسسة).

ب. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

- (الأكثر أهمية في العصر الحديث) يركز على إحداث تغيير جذري في قيم ومعتقدات الأتباع، ورفعهم فوق مصالحهم الذاتية لخدمة رؤية أكبر (كما تم شرحها في المحاضرة السابقة).

ج. القيادة الخادمة (Servant Leadership)

- التركيز: يبدأ القائد كخادم، حيث تكمن أولويته القصوى في تلبية احتياجات النمو والتطور للمرؤوسين. هو يقود بخدمة الآخرين أولًا.
- المزايا: تزيد من الثقة والالتزام والفعالية على المدى الطويل.

د. القيادة الأصلية (Authentic Leadership)

- القائد الذي يكون صادقًا مع نفسه، ويعرف قيمه، ويتصرف بناءً على هذه القيم دون تزييف، ويشجع الشفافية والنزاهة.

5. خلاصة

القيادة الفعالة ليست نمطًا واحدًا ثابتًا، بل هي مزيج من الأنماط (تشاركية، تحويلية، خادمة) يتم تكييفها مع الموقف (المدخل الموقفي)، مع ضرورة الاعتماد على القيادة التحويلية لخلق التغيير والولاء.

لمحاضرة الثالثة عشرة: طرق وأساليب القيادة

1. مقدمة

لا تقتصر القيادة على سمات أو نمط ثابت، بل هي مجموعة من الأساليب والأدوات السلوكية التي يستخدمها القائد للتأثير في الأتباع لتحقيق الأهداف. تعكس هذه الأساليب كيفية تواصل القائد وتعامله مع المهام وال العلاقات.

2. الأساليب السلوكية في التوجيه والإشراف

أ. التوجيه المرتكز على المهام (Task-Oriented)

يركز القائد على تنظيم العمل، وتحديد الأدوار، وتحديد الإجراءات، وتطبيق الرقابة الصارمة.

- أدواته: الجدول الزمنية، وضع معايير الأداء، المتابعة الدقيقة، استخدام العقوبات والكافيات المادية المباشرة.
- مناسب له: المهام الروتينية، أو المسؤولين غير المؤهلين، أو في بداية الأزمات (تحديد الأدوار بسرعة).

ب. التوجيه المرتكز على العلاقات (Relationship-Oriented)

يركز القائد على بناء الثقة، دعم المسؤولين، خلق بيئة عمل ودية، وتلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية.

- أدواته: الاستماع الفعال، تقديم الدعم المعنوي، توفير التدريب والتطوير، استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.
- مناسب له: الفرق الناضجة، المهام الإبداعية، أو عندما يكون الهدف هو رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

3. الأساليب الموقفية (نموذج القيادة الموقفية لميرسي وبلانشارد)

هذا النموذج يرى أن الأسلوب الفعال للقائد يتغير حسب "مستوى نضج" المسؤولين (كفاءة العاملين والتزامهم).

مستوى النضج (Maturity Level)	أسلوب القيادة الأمثل (Leadership Style)	الأسلوب الرئيسي
M1: كفاءة منخفضة / التزام منخفض	الإخبار (Telling): توجيه عالي للمهام / دعم منخفض للعلاقات.	أوتوقراطي، يحدد ماذا وكيف ومتى.
M2: كفاءة منخفضة / التزام عالي	الإقناع (Selling): توجيه عالي للمهام / دعم عالي للعلاقات.	يوضح المهمة ويقدم الدعم المعنوي.
M3: كفاءة عالية / التزام منخفض (متردداً)	المشاركة (Participating): توجيه منخفض للمهام / دعم عالي للعلاقات.	يسهل اتخاذ القرار ويدعم الثقة.
M4: كفاءة عالية / التزام عالي	التفويض (Delegating): توجيه منخفض للمهام / دعم منخفض للعلاقات.	يمنح المسؤولين الاستقلالية التفويض: يمنح المسؤولين الاستقلالية التفويض.

4. أساليب القيادة الحديثة (للالهام والتغيير)

أ. التكين (Empowerment)

الطريقة: منح الموظفين سلطة ومسؤولية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتوفير الموارد والمعلومات اللازمة لذلك.

الهدف: زيادة الشعور بالملكية والدافعية الداخلية.

ب. القيادة بالقدوة (Leading by Example)

الطريقة: سلوك القائد نفسه يجسد القيم والمعايير التي يريد أن يراها في المنظمة (أهم أدوات القيادة الأصلية والتحويلية).

ج. الإدارة بالتجوال (Management By Walking Around - MBWA)

الطريقة: قضاء القائد وقتاً كافياً في محيط العمل للتواصل المباشر مع الموظفين، والاستماع إلى آرائهم، وملحوظة سير العمل. الهدف: بناء علاقات، وجمع معلومات غير رسمية، وتحسين الاتصال.

5. خلاصة

القائد الناجح اليوم هو قائد موقفي (Contingency Leader)، يمتلك مجموعة متنوعة من الأساليب ليختار منها ما يتناسب مع نضج المرؤوسين، وطبيعة المهمة، والوضع التنظيمي (استقرار أم أزمة).

المحاضرة الرابعة عشرة: دور القيادة في مراحل الأزمات والتغيير التنظيمي

1. مقدمة

تعتبر القيادة القوة الأهم في أوقات الشدة وعدم اليقين. يبرز الدور الحقيقي للقائد ليس في الأوقات العادية، بل في مواجهة الأزمات وتنفيذ التغيير الجذري، حيث يتحول الدور من إداري إلى تحويلي وإلهامي.

2. دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي (Organizational Change) هو عملية تحويل المنظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية مرغوبة. دور القائد هنا يتمحور حول التغلب على مقاومة التغيير وتجسيد الرؤية.

أ. خلق الرؤية وتوصيلها

القائد الناجح لا يدير التغيير، بل يقوده عبر:

1. صياغة رؤية مقتعة: توضيح كيف سيكون المستقبل أفضل بعد التغيير.
2. توصيل مستمر: استخدام كل قنوات الاتصال لشرح "المماز" التغيير ضروري (الشفافية).

ب. إدارة مقاومة التغيير (Kotter's 8 Steps)

يستخدم القائد أساليب القيادة التحويلية في مراحل نموذج كوتير:

- إنشاء شعور بالإلحاح: إقناع الأفراد بضرورة التغيير (مثل القيادة الكاريزمية).
- بناء تحالف قوي: تجميع فريق قيادي يلتزم بالتغيير (التضاركية).
- تمكين الآخرين: إزالة العقبات ومنح الموظفين السلطة والموارد للتصريف (التمكين).
- تثبيت التغيير: دمج التغييرات الجديدة في الثقافة التنظيمية (القيادة الخادمة والأصلية).

3. دور القيادة في إدارة الأزمات

الأزمة (Crisis) هي حدث مفاجئ وهام يهدد بقاء المنظمة ويطلب قراراً سريعاً وحاسماً. يتطلب هذا الموقف قيادة بأسلوب مختلف:

دور القائد (الأسلوب المناسب)	مرحلة الأزمة	السلوك القيادي المطلوب
1. ما قبل الأزمة	القيادة الاستباقية / الرؤوية (الوقاية)	توقع المخاطر، بناء فرق لإدارة الأزمات، وضع خطط طوارئ.
2. الأزمة الحادة	القيادة الموجهة للمهام (الاستجابة)	اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، السيطرة على المعلومات، توفير الاتصال الواضح والمطمئن.
3. ما بعد الأزمة	القيادة التحويلية / الخادمة (التعافي)	تقييم الأضرار، التعلم من الأخطاء، دعم العاملين نفسياً، إعادة بناء الثقة والروح المعنوية.

خصائص القائد الفعال في الأزمات

1. الوضوح والجسم: اتخاذ قرارات حاسمة وعدم التردد.

2. **التواصل الفعال والشفافية**: بناء الثقة عبر إخبار الموظفين وأصحاب المصلحة بالحقائق.
3. **المرؤنة**: القدرة على تكييف الخطط بسرعة مع تغير الظروف.
4. **الهدوء تحت الضغط**: بث الثقة والطمأنينة في نفوس الأتباع.

4. القيادة والإبداع التنظيمي

القائد الفعال في التغيير والأزمات هو قائد يدعم الإبداع، حيث:

- يخلق ثقافة التسامح مع الفشل المدروس (لأنه جزء من التعلم).
- يشجع على التجريب وطرح الأفكار الجديدة.
- يوفر الاستقلالية والموارد اللازمة للابتكار.

5. خلاصة

القيادة هي المحرك الروحي والاستراتيجي للتغيير والأزمات. في هذه الظروف، ينتقل القائد من إدارة الأمور إلى إلهام الناس وتوفير المرؤنة اللازمة للبقاء والنمو