

السلوك التنظيمي والاداء الوظيفي

الباحثة. مي عبد الجبار كودرز أ.د رباح مجيد محمد الهيتي

جامعة الأنبار / كلية الآداب / قسم علم الاجتماع

may23a6004@uoanbar.edu.iq

Rabah19662003@uoanbar.edu.iq

الملخص

تُعد البيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي من العوامل الأساسية التي تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، لا سيما المؤسسات التربوية. إذ أن لكل مؤسسة إطارًا تنظيميًا يحدد بوضوح المهام والمسؤوليات والسلطة، ويتأثر هذا الإطار بالبيئة الداخلية والخارجية. عندما تكون القيادة فاعلة والهيكل التنظيمي منظم، ينعكس ذلك على وضوح أدوار العاملين وارتفاع مستوى أدائهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. في المقابل، فإن غياب التنظيم، وضعف القيادة، وانتشار ممارسات غير منسقة تؤدي إلى ارتباك في الفهم وضعف في الرؤية المستقبلية للأهداف.

الكلمات المفتاحية: (السلوك التنظيمي، البيئة التنظيمية، الأداء الوظيفي).

Organizational Behavior and Job Performance

May Abdul-Jabbar Kodarz

Prof. Dr. Rabah Majid Mohammed Al-Hiti

University of Anbar – College of Arts – Department of Sociology

may23a6004@uoanbar.edu.iq

Rabah19662003@uoanbar.edu.iq

Abstract

The organizational environment and organizational behavior are among the essential factors that affect the level of job performance within institutions, especially educational institutions. Each institution has an organizational framework that clearly defines tasks, responsibilities, and authority, and this framework is influenced by both internal and external environments. When leadership is effective and the organizational structure is well-organized, this reflects positively on the clarity of employees' roles and the elevation of their performance level, which contributes to achieving institutional goals efficiently.

On the other hand, the absence of organization, weak leadership, and the spread of uncoordinated practices lead to confusion in understanding and a lack of future vision for objectives.

Keywords: (Organizational Behavior, Organizational Environment, Job Performance).

المبحث الأول: عناصر البحث

أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من أهمية البيئة التنظيمية في رسم معالم الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، إلا أن العديد من المؤسسات، لا سيما التربوية منها، تعاني من غموض في الهياكل التنظيمية وضعف في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، مما ينعكس سلباً على فهم العاملين لمهامهم ويفقدهم وضوح الرؤية في تحقيق أهدافهم. كما أن غياب القيادة الفاعلة وتعدد السلوكيات التنظيمية غير المنسقة يؤدي إلى اضطراب الأداء الوظيفي وتراجع كفاءته. ومن هنا تبرز مشكلة البحث في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين البيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي من جهة، والأداء الوظيفي للعاملين من جهة أخرى، وبيان مدى تأثير تلك العوامل في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

ثانياً: أهمية البحث

الأهمية تتجسد في التعرف على البيئة التنظيمية للعمل الوظيفي ومعرفة قدرة العاملين على أداء مهامهم وتوجهاتهم وسلوكياتهم الوظيفية للوصول إلى الإجراءات التي تضمن السلوك التنظيمي للوصول إلى أداء وظيفي عالي، فالسلوك التنظيمي يستند على سلوك الأفراد وتوجهاتهم وإدراكهم للبيئة التنظيمية التي يعملون من خلالها فقد أصبح من الأهمية معرفة أدائهم ومهامهم الرئيسية التي تعد المكون الأساس لعمل المؤسسة التربوية ككل.

ثالثاً: أهداف البحث

١. تحليل واقع السلوك التنظيمي داخل المؤسسة التربوية من خلال التعرف على ممارسات العاملين واتجاهاتهم في بيئة العمل.
٢. تشخيص مدى تأثير البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة ومدى وضوح الأدوار والمسؤوليات.

٣. اقتراح آليات لتحسين السلوك التنظيمي بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر.

المبحث الثاني

تحديد المفاهيم العلمية للبحث

أولاً: السلوك

السلوك من المفاهيم المتداولة في العلوم السلوكية والاجتماعية المراد في البحث هو السلوك الإداري الذي يمكن ملاحظته وقياسه وبشكل عام يُمكن تعريف السلوك بأنه: «أي نشاط يصدر عن الإنسان سواء كان أفعالاً يُمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية، أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كال تفكير والتذكر^(١)، والسلوك هو مفردة متعدد الجوانب تشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد. وهو سلسلة من الاختبارات التي يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة عند تنقل الفرد من موقف الى آخر، وكل ما يصدر من الفرد من انفعالات وتصرفات ويتشابه الى حد كبير مع اتخاذ القرارات. ويمكن القول ان السلوك هو الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين او اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به. والسلوك الإنساني كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة^(٢).

ثانياً: السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي تفاعل الافراد مع العناصر الأخرى في المؤسسة والذي يشتمل الامكانات المستخدمة في المؤسسة من الهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الاجتماعية خارج المؤسسة^(٣). تلك التفاعلات التي تنتج عن الكيفية التي يتفاعل بها العاملين في المؤسسة كأفراد او جماعات لغرض زيادة إنتاجية العاملين، ويشير السلوك التنظيمي بأنه دراسة لمواقف الأفراد والمجموعات والتصرفات الصادرة عنهم تجاه المنظمة، أو خلال التعامل مع بعضهم البعض، وتأثير هذه المواقف والتصرفات على أداء المنظمة ووظائفها، بالإضافة إلى التفاعل والتواصل ما بين الموظفين، والعمليات التنظيمية التي تهدف إلى تكوين منظمات تتسم بكفاءة وتماسك أكثر؛ فهو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية المتعلقة بوصف وتقييم وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية،

وتأثيرات البيئة على المؤسسة ومواردها البشرية وأهدافها، وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها^(٤).

وللسلوك التنظيمي محددات تتمثل في:

١- **التعلم:** هو عملية معقدة، ولذلك يصعب أن نحدد له تعريفاً شاملاً من كافة المهتمين بدراسة السلوك الاجتماعي والانساني. اذ يعرف بأنه التغير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات^(٥). وهو كذلك التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة^(٦).

٢- **الإدراك:** يعد الإدراك وجه آخر هام من أوجه السلوك الفردي في المنظمات، ويمكن تعريف الإدراك بأنه العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيه^(٧).

ثالثاً: الأداء

الاداء أدى الشيء: قام به أدى الدين: قضاؤه، أدى الصلاة: قام بها لوقتها، أدى الشهادة: أدلى بها، أدى إليه الشيء: أوصله إليه التي تعني إعطاء كلية الشيء لشيء ما، والتي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه^(٨).

رابعاً: الاداء الوظيفي

أن الأداء الوظيفي اعتبره البعض على أنه فعل أو نشاط بينما اعتبره البعض الآخر على أنه محصلة ونتيجة لفعل ومن ناحية أخرى فقد تم تعريفه على أنه عملية تفاعل بين جملة من العناصر التي من خلالها يمكن الوصول إلى النتائج المطلوبة، ويشير الاداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، ويعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، ويُقاس الأداء على أساس النتائج التي يحققها العاملين، فالأداء يعبر عن مدى نجاح العامل في أداء وظيفته، ويشير إلى كيفية قيام هذا العامل بواجباته في منصبه الوظيفي، ويتضمن تقييم حضور العامل، ومواقفه وجهده، ومعرفته^(٩).

فالأداء الوظيفي: موضوع من بين اهم المواضيع التي شغلت بال المفكرين والكتاب بحيث تعددت تعاريفه من باحث لآخر ومن نظرية لأخرى ومن تخصص لآخر، أي كل حسب تصوراته وكيفية التحكم فيه خاصة عند المتخصصين في التربية والمؤسسات التعليمية. ويرى تايلور أن الأداء (هو

زيادة إنتاج العامل من خلال الدراسة العلمية للحركة والزمن^(١١). كما يعرف الأداء على أنه " ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية و وجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما"^(١٢).

محددات الاداء الوظيفي

١- الدافعية

الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام"^(١٣).

تركز الإدارة بشكل رئيسي على تحفيز الأفراد ودفعهم نحو الأداء الفعال لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك عبر تفعيلها والعمل على تحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محركة ترمي بسلوك العاملين الى الامام في الاتجاهات التي تتوافق مع مهام المنظمة. والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام، وأنها مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة والاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل وتعد العلاقة بين الأداء والدافعية من أهم العوامل التي يجب الإهتمام بها في إدارة المؤسسات والمنظمات، فعندما يقوم الموظفون بعملهم بدافع عالٍ، فإن ذلك ينعكس على أدائهم ويحدث تحسن في نتائج العمل، وبالتالي فإدارة الموظفين وتحفيزهم وإثارة دافعتهم يعد من أهم مهام الإدارة الناجحة.

٢- القدرة

القدرة هي مجموعة من الصفات الشخصية التي يمتلكها الفرد وتمكنه من أداء مهامه بكفاءة، مثل القدرة على تنفيذ العمل وفق المخطط، والتواصل بفعالية لتحسين النتائج من خلال جمع المعلومات، وفهم المتطلبات بدقة للقيام بالعمل بشكل صحيح. هذه القدرات تبقى مستقرة على مدى فترة زمنية قصيرة، ويمكن تطويرها عبر التدريب والتعلم، ويجب أن تكون ملائمة لطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد، ويعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دعم وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية مالم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، والعكس صحيح. وتشير القدرة

إلى كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة أو حركة أو سلوك، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب^(١٣).

٣- الدعم التنظيمي

الدعم التنظيمي يعبر عن مدى اهتمام المنظمة برفاحية أعضائها ورعايتهم، من خلال معاملتهم بإنصاف ومساعدتهم في تجاوز المشكلات والاستماع إلى مشاغلهم. بعبارة أخرى، يظهر الدعم التنظيمي في الاهتمام بالقيم التي تولي العاملين العناية، وتقديم المساعدات اللازمة، والاعتناء بصحتهم النفسية. ويعكس استمرار هذا الاهتمام قدرة المنظمة على توفير بيئة داعمة، مما يجعل الأفراد يشعرون بوجود دعم وتشجيع حقيقيين من قبل المنظمة^(١٤).

لا يؤثر أي من العوامل الثلاثة على الأداء بمفرده، بل تتشكل النتيجة النهائية من خلال تفاعلها المشترك. عندما تكون هذه العوامل جميعها إيجابية — بمعنى وجود دافعية قوية لدى الأفراد، وقدرات عالية لأداء العمل، وبيئة مناسبة تتميز بالمناخ المنفتح — فإن الأداء يكون في أعلى مستوياته. أما إذا كانت جميع هذه العوامل ضعيفة، فإن الأداء سينخفض بشكل ملحوظ. وفي حالة وجود دافعية منخفضة مع قدرات جيدة وبيئة ملائمة، فسيكون الأداء في مستوى متوسط^(١٥).

المبحث الثالث: القيادة ودورها في السلوك التنظيمي والاداء الوظيفي

تلعب القيادة دورا أساسيا في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات ورفع مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة. وتعرف القيادة على أنها " نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعه من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو الاستخدام بالقدر المناسب وعند الضرورة"^(١٦). ويتميز تأثير القائد في أعضاء الجماعة أكبر من تأثير أي عضو فيها، وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة، وتغيير سلوكها وتوجيهها وضبطها بحكم مركزه في الجماعة أو خبرته أو خصائصه الشخصية والقيادة تتحدد من خلال العلاقة بين ثلاثة عناصر متداخلة وهي: خصائص القائد التي تشمل دافعيته وإدراكه وقدراته التي تمكنه من تحقيق أهداف الجماعة، والموقف ويتضمن الوظائف والأهداف المرغوب تحقيقها إضافة المرؤوسين بخصائصهم^(١٧). والقيادة تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة باعتبارها أكثر محدودية لتحفيز الآخرين على تحقيق

الأهداف، فهي كل من يتم اختيارهم من العاملين والمؤسسات من قبل السلطات العليا شرط أن تتوفر لديهم مهارات وخبرات في المجال الذي اختيرت لقيادته^(١٨).

ولقد نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة حيث أن الوظيفة الأساسية هي العمل مع الجماعة ولمصلحتها في عملية تربوية اجتماعية لتحقيق تعاملات اجتماعية ناجحة بين أفرادها لتحقيق أهدافها، والقيادة يمكن أن تكون لمجموعة من الأفراد كما يمكن أن تكون لفرد واحد في وقت معين وفي جماعة معينة، والشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو أكثر أفراد الجماعة معرفة بحاجاتها وأكثرهم مقدرة على استخدام الأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها^(١٩).

القيادة الإدارية

القيادة الإدارية عند "كونتز وادونيل" تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني والقدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته^(٢٠).

ويمكن القول أن القيادة الإدارية هو نوع متخصص من أنواع القيادة، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم، فالقيادة هي لب العملية الإدارية. ويقتصر دور القيادة في تحفيز الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة مما يعني أن القيادة تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة التي تشمل جميع العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة هي القدرة على توجيه سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها^(٢١).

وهناك من يرى بأن القيادة هي عملية تفاوض بين القائد ومرؤوسيه، وهذا يعني إدخال البعد الثقافي في بناء مفهوم القيادة، أي أن المنظمات تتأثر في قيادتها بقوة ثقافة المجتمع ودلالات ثقافته، وتتضمن القيادة بشكل شبه دائم المبادرة بالتغيير والاستمرارية، وهي نشاط إبداعي إلى حد كبير لأنها تقوم على تشجيع المبادرة والإبداع لدى الأشخاص الذين يعملون بشكل فاعل^(٢٢).

القيادة والادارة

تعد القيادة عملية شبيهة بالإدارة لطرق عديدة. فالقيادة تتضمن التأثير، وكذلك الإدارة والقيادة تتطلب العمل مع الناس، وهو ما تتضمنه الإدارة أيضا. وتعنى القيادة بتحقيق الأهداف بفاعلية، وكذلك الإدارة وبصفة عامة، تعد العديد من وظائف الإدارة بمثابة أنشطة تتسجم مع السمات القيادية. وقد ظهرت الإدارة باعتبارها وسيلة لتقليل الفوضى في المؤسسات والشركات والمصانع، لجعلها تدار على نحو أكثر كفاءة وفاعلية والوظائف الأساسية للإدارة التي كان فايول **Fayol** أول من حددها هي التخطيط والتنظيم، والتنسيق، والرقابة وما تزال هذه الوظائف ممثلة لحقل الإدارة اليوم^(٢٣).

ويشير **Colquitt** الذي قارن بين وظائف الإدارة ووظائف القيادة إلى أن وظائف الإدارة ووظائف القيادة مختلفة تماما فالوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات في حين أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي إحداث التغيير والحركة. وتسعى الإدارة إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة، في حين تسعى القيادة إلى التغيير البناء الذي يمكن التكيف معه. ويختلف أداء الأنشطة الرئيسية للإدارة عن أداء أنشطة القيادة. وبالرغم من أنهما يختلفان في النطاق إلا أن كليهما مهم إذا كانت المنظمة ترغب في النجاح (**Colquitt**) وعلى سبيل المثال، إذا كان لدى المنظمة إدارة قوية بدون قيادة تصبح المنظمة بيروقراطية. وفي المقابل، إذا كان لدى المنظمة قيادة قوية وإدارة ضعيفة فإنها لا تستطيع تنفيذ التغيير المطلوب بالشكل السليم. وحتى تكون المنظمات فاعلة فإنها تحتاج إلى وجود إدارة كفؤة وقيادة ماهرة^(٢٤).

ومن جانب آخر يوجد العديد من العلماء الذين يجزمون إن القيادة والإدارة مفهومان متمايزان، إذ يؤكد "بينيس **Bennis** ونانوس **anus** " (أن ثمة اختلافا كبيرا بين الاثنين. فالإدارة معناها تنفيذ الأنشطة وضبط الإجراءات؛ أما القيادة فمعناها التأثير في الآخرين وإيجاد الرؤى المستقبلية من أجل التغيير. ويصوغ آخرون التمييز بين الإدارة والقيادة بشكل واضح جدا في عبارتهما التي كثيرا ما يتم اقتباسها: «المديرون هم الذين يفعلون الأشياء بالشكل الصحيح، أما القادة فهم الذين يفعلون الأشياء الصحيحة»^(٢٥).

وعلى الرغم من وجود فروق واضحة بين الإدارة والقيادة، أو بين المديرين والقادة، إلا أنه يوجد أيضا قدر كبير من التداخل بينهما فعندما يقوم المديرون بالتأثير في مجموعة ما لتحقيق الأهداف،

فإنهم يمارسون القيادة، وعندما يشترك القادة في التخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة، فإنهم يمارسون الإدارة، فكلتا العمليتين تتضمن التأثير في مجموعة ما من الأفراد نحو تحقيق الهدف^(٢٦).

أولاً: أنماط القيادة وعلاقتها بالسلوك التنظيمي والاداء الوظيفي

الانماط القيادية

١ - القيادة الدكتاتورية أو المتسلطة: Autocratic Leadership يتسم هذا النمط بالفردية في إتخاذ القرارات، فالسلطة تتمركز بيد القائد دون غيره، ولقد أطلق البعض على القيادة بالمستبدة ومصطلح القيادة السلبية لأنها تقوم على أسلوب التهديد والترهيب ويتسم صاحب هذا النمط من القيادة بأن تعليماته وأوامر وأسلوبه تعسفي قاس، فهو شديد البطش لمن يعارضه، جامد في قراراته، يمنع المشاركة، ويقمع المبادرات، إجتماعاته بالمرؤوسين قصيرة. ومقتصرة على إعطاء الأوامر والتعليمات، فالكل يخشاه ويتحاشى الخوض معه في أي نقاش، ويغلب على بيئة العمل في ظل هذه الظروف الحقد والمشاكل والقلق والسلبية، وهبوط الروح المعنوية. وتطلق الآراء الحديثة على هذا النمط مصطلح القيادة الأمرة أو القيادة غير التوجيهية، ويرتبط تماسك العمل بوجود القائد، فإذا غاب سادت الفوضى واضطرب العمل وانتشرت الشائعات ويتبع هذا النمط أسلوبه في تقديم الحوافز السلبية أو الإيجابية على التقدير الشخصي بعيداً عن الموضوعية، مما يخلق صراعات بين المرؤوسين ويتسبب في تعثر المؤسسة في تحقيق أهدافها^(٢٧).

ويعد النمط السلوكي للقيادة المستبدة من الأنماط السلبية من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر والتربية الحديثة، لأنه يعرقل بناء شخصيات العاملين ونموهم المهني، فهم ملزمون بتنفيذ الأوامر دون مناقشتها ودون فهمها في بعض الأحيان مما يسبب لهم الحيرة والقلق والخوف والقائد المستبد لإدارة المؤسسة سينعكس تأثيره السلبي على الاداء الوظيفي^(٢٨).

٢ - القيادة التشاركية أو الديمقراطية: وقد اطلق على هذا النمط بالقيادة الايجابية او القيادة البناءة ويقوم هذا النمط على احترام الآخرين وفرض الاحترام عليهم دون تسلط ودون عنف، فهو يتسم بالمرونة والبشاشة ويشجع المبادرة ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم، ويشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، ويتسم أسلوب هذا النمط بتحديد الأهداف والإتصال الواضح الفعال وتشجيع الدافعية للعمل، والحث على العمل الجماعي

التعاوني بطريقة إنسانية عادلة، والقيادة هنا تؤمن بأن الإنسان يمثل قيمة في ذاته، وله قدراته وميوله واستعداداته وإتجاهاته، وهذا الإنسان لا يمكن أن يعطي أقصى ما لديه من عمل وجهد إلا إذا توفر له المناخ الإنساني الجيد القائم على احترام وتبادل وجهات النظر^(٢٩).

٣- القيادة الفوضوية المتساهلة

وتتميز بالفوضى بقيادة إطلاق العنان وعدم وضوح الأهداف، فهو نمط تسيبي يترك الأمور تسير كيفما اتفق، فالقيادة هنا لا تلعب دورا في تسيير دفة العمل ولا تعمل بموجب خطة واضحة، فالقائد يتصور بأنه تشاوري إذ يترك الحرية للعاملين يفعلون ما يحلو لهم طمعا في كسب رضاهم وظنا منه أن العمل يسير تلقائيا، فهو ليس له أي دور في اكتشاف قدرات المرؤوسين وتسخيرها لخدمة العمل، فدوره هامشي حيث لا يبدي أي رأي إلا إذا طلب منه ذلك، وهذا يقود إلى عدم الجدية في العمل وضياح الوقت وعدم شعور العاملين بالإستقرار، والقائد هنا لا يحظى باحترام مرؤوسيه لأنهم يفقدون القيادة التي توجههم وتتابع أعمالهم^(٣٠).

٤- القيادة الجذابة او الدبلوماسية: يتميز هذا النمط بشخصية ملهمة، فالقائد هنا له سمات شخصية محبوبة، ولذلك فإن الأفراد ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي الذي تبهرهم شخصيته، ويرون أنه لا يمكن أن يخطأ مما يؤثر فيهم ايجابيا فيبدون له الولاء والطاعة وينفذون كل تعليماته، ويحرصون على المواظبة في العمل حبا وتقديرا لشخصه، ويقدمون له الخدمات المتنوعة في مجال العمل، ولشدة ولاء المرؤوسين لهذا النمط نجد أن النشاطات والفعاليات تكون قائمة في حالة حضوره وفي حالة غيابه، ويصلح هذا النمط الذي تغلب عليه الصفة الشخصية لقيادة المنظمات غير الرسمية.

ثانياً: الدافعية والانجاز

الدافعية:

الدافعية عملية إحداث الحركة، إلا أن اللفظ يشير بطبيعة الحال إلى استثارة السلوك، إذ تشتمل دراسة الدافعية على محاولة تحديد الأسباب أو العوامل المحددة للفعل أو السلوك.

وبين بعض الباحثين الدافعية، على أساس أن الدافع هو عبارة عن استعداد الشخص لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين. أما في حالة دخول هذا الاستعداد إلى حيز التحقيق الفعلي فإن ذلك يعني الدافعية، بوصفها عملية تنشيط^(٣١). إن الدافعية تعد أكثر اتساعا

وشمولاً من الدافع، فمصطلح الدافعية تستعمل في العلوم الاجتماعية والنفسية المعاصرة في معنيين هما:

المعنى الأول: عبارة عن منظومة من العوامل المسببة للسلوك، وهنا تدخل مفاهيم كالحاجات والدوافع والأهداف وغيرها.

المعنى الثاني: دافع مكتسب من البيئة ويشتمل على مجموعة من الامكانيات (المعرفية، الانفعالية، السلوكية) والتي توجه الفرد نحو تحقيق الهدف او مجموعة من الأهداف المرغوبة، ويمثل هذا الدافع الرغبة لدى الفرد في التفوق والتميز ومستوى الانجاز عن الآخرين وكذلك تحقيق الأهداف من خلال المثابرة والعمل بشكل اكثر جدية وبذل الجهود ووضع الخطط المناسبة التي تتفق مع قدرات الفرد وامكانياته^(٣٢).

وهي القوة الذاتية التي تعمل على تحريك سلوك الفرد وتوجيهه نحو تحقيق هدف محدد، إذ تتمكن هذه القوة الذاتية من ديمومة السلوك واستمراريتها حتى تحقيق الأهداف بالشكل المخطط له^(٣٣). والطاقة الكامنة لدى الفرد التي تعمل على استثارتها ليتجه نحو سلوكاً معيناً في البيئة الداخلية والخارجية التي تحيط به، ويتم ذلك عن طريق اختيار الاستجابة المفيدة وظيفياً له في عملية التكيف مع البيئة الخارجية ووضعها في أولوياته على غيرها من الاستجابات مما ينتج عنه إشباع لحاجة معينة^(٣٤).

وتعد أيضاً حالة نفسية وفيزيولوجية داخل مكنون الفرد تجعله يتجه إلى القيام بأنواع محددة من السلوك في اتجاهات معينة، والتي تهدف إلى خفض حالة التوتر التي قد تصيب الكائن الحي وتخليصه منها وكذلك حالة عدم التوازن^(٣٥).

الدافع متعلم مكتسب ينمو ويتبلور خلال عملية التنشئة الاجتماعية ويتمثل في رغبة الفرد في التميز والتفوق وأن يحتل مكاناً مرموقاً في المجتمع وأن يحقق الانجاز، وأن يعمل أفضل مما يفعله الآخرون، للدوافع أنواع منها:

دوافع فسيولوجية فردية: وهي التي تكون مثل الجوع والعطش والهدف منها الحفاظ على حياة الإنسان والتوازن البيئي ونفسية الفرد لأن عدم إشباع مثل هذه الدوافع التي تتمثل في الطعام والشراب تؤدي لهلاك الإنسان.

دوافع فسيولوجية اجتماعية: وهي التي يغلب عليها الطابع الاجتماعي مثل غريزة الأمومة والنفسية والفلسوجية والدوافع التي تتمثل في إرضاء المجتمع، ولابد أن يتم توظيفها من خلال إطار اجتماعي قيمي مؤسسي.

المبحث الرابع

الشفافية والمساءلة

أولاً: الشفافية

تعد الشفافية من المبادئ الجوهرية التي تؤثر في فعالية المؤسسات وجودة أدائها، لا سيما في القطاعات الإدارية والتعليمية. وقد ازدادت أهمية الشفافية في ضوء تصاعد مطالب المساءلة والحكم الرشيد، ما جعلها محوراً للعديد من الدراسات الأكاديمية المعاصرة. ويُعرفها **Ball** بأنها "الإتاحة الهادفة للمعلومات بحيث يمكن استخدامها في التقييم والمساءلة"^(٣٦). أما **Rawlins** فيرى أنها "الانفتاح في نقل المعلومات، وتوفيرها بطريقة واضحة وشاملة تتيح لأصحاب المصلحة فهمها واتخاذ قرارات بناءً عليها"^(٣٧). ويشير **Turilli & Floridi** إلى أن الشفافية تشمل الإفصاح عن العمليات والقرارات بطريقة تسمح بالتتبع والمراجعة. تبرز أهمية الشفافية في كونها وسيلة فعالة لتعزيز المصداقية المؤسسية وبناء الثقة التنظيمية. إذ تشير الدراسات إلى أن تبني ممارسات شفافة يؤدي إلى تحسين مستويات الرضا والولاء الوظيفي، ويعزز من التزام العاملين بالقيم التنظيمية. كما تسهم الشفافية في تقليل فرص الفساد الإداري من خلال تمكين الرقابة الداخلية والخارجية^(٣٨).

أما عن أهمية الشفافية فيمكن توصيفها بالآتي^(٣٩):

- تعزز من الثقة بين الإدارة والموظفين أو بين المؤسسات والمواطنين.
 - تساهم في الحد من الفساد والتمييز الإداري.
 - تؤدي إلى تحسين جودة اتخاذ القرار والمساءلة.
 - تساعد في تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء المؤسسي.
- واتفق الباحثون على أن الشفافية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإتاحة المعلومات وإمكانية الوصول إليها وفهمها، إلا أن التعريفات تتوعت بحسب السياقات التي تناولتها.

أبعاد الشفافية

انطلاقاً من الدراسات النظرية والتطبيقية، يمكن تصنيف الشفافية إلى أبعاد متعددة، أهمها:

١. **الشفافية في المعلومات: (Information Transparency)** وتشير إلى مدى توافر المعلومات المتعلقة بالأداء، والسياسات، والقرارات الإدارية، بطريقة سهلة الوصول والفهم. وقد أوضح Schnackenberg و Tomlinson أن هذا البعد يرتبط بدرجة الوثوقية والانفتاح في نقل البيانات^(٤٠).

٢. **الشفافية في اتخاذ القرار: (Decision-making Transparency)** تتجلى في وضوح الأسس التي تستند إليها القرارات الإدارية، وإشراك أصحاب المصلحة في المراحل المختلفة لعملية اتخاذ القرار^(٤١).

٣. **الشفافية الإجرائية (Process Transparency)** وتعني وضوح المراحل والخطوات التي يتم من خلالها تنفيذ العمليات داخل المؤسسة، مما يتيح إمكانية تتبع القرارات والسياسات ومساءلة القائمين عليها^(٤٢).

إن الشفافية ليست مجرد قيمة تنظيمية، بل هي استراتيجية إدارية متكاملة تُسهم في تعزيز ثقة الأفراد بالمؤسسة، وتدعم مبادئ الحوكمة الرشيدة، وترفع من كفاءة الأداء. ومن خلال فهم أبعادها وتطبيقاتها النظرية، يمكن للباحثين والممارسين تطوير أدوات فعالة لإدارة المؤسسات بكفاءة وفاعلية أكبر^(٤٣).

تُعد الشفافية في الإدارة التعليمية من الركائز الأساسية التي تضمن حسن الأداء وتُسهم في بناء الثقة بين مختلف أطراف العملية التربوية، بما في ذلك الكوادر التدريسية، والإداريين، والطلبة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي. ويُنظر إلى الشفافية في هذا السياق على أنها وسيلة لتحقيق العدالة والإنصاف، ومكون حيوي من مكونات الحوكمة الرشيدة في القطاع التعليمي^(٤٤).

والواقع التربوي والإداري يشير إلى أن المؤسسات التربوية في العراق، كغيرها من بلدان العالم النامي، فإنها تواجه تحديات تتعلق بضعف مستوى الشفافية في مجالات عدة، مثل توزيع الموارد، وأساليب التعيين، وآليات التقييم، وتخصيص الوظائف القيادية، وغيرها. وفي هذا السياق، فإن تعزيز ممارسات الشفافية يسهم في تحقيق عدد من الأهداف الحيوية، منها^(٤٥):

١. تحسين جودة التعليم والإدارة من خلال الحد من الممارسات غير الرسمية أو الفساد الإداري.
٢. تعزيز الثقة بين المعلمين والإدارة ورفع مستوى الالتزام والانتماء.
٣. ضمان عدالة توزيع الموارد والمناصب، لا سيما في التعيينات والترقيات والامتيازات.
٤. زيادة المشاركة المجتمعية من خلال تمكين أولياء الأمور والمجتمع من متابعة أداء المؤسسات التعليمية.

ومما سبق نستطيع القول أن للشفافية أبعاد يمكن تحقيقها في العملية التربوية بالشكل الآتي^(٤٦):

١. الشفافية في المعلومات: مثل الإعلان عن خطط المدرسة أو المديرية، ميزانية المؤسسة، بيانات التعيين، نتائج التقييم التربوي.
٢. الشفافية في القرارات: مثل توضيح أسس اختيار الإداريين أو رؤساء الأقسام، وشرح أسباب نقل الموظفين أو معاقبتهم أو ترقيتهم.
٣. الشفافية في الإجراءات: مثل وضوح إجراءات التقديم للبرامج التدريبية، أو آليات الشكوى والنظم داخل المؤسسة.

ثانياً: المساءلة

أصبحت المساءلة من المفاهيم المركزية في الفكر الإداري الحديث، نظراً لدورها في تحسين جودة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسات. وتمثل المساءلة آلية ضرورية لضمان من يُسند إليه العمل يتحمل مسؤولية ما يقوم به، في ظل معايير ومعطيات موضوعية. إذ شهدت المسائلة تطوراً كبيراً في الأطر النظرية والعملية، لتنتقل من مجرد أداة للمحاسبة إلى ركن أساسي في بنية الحوكمة المؤسسية، وتُعد المساءلة أحد المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، وتشكل ركيزة للحوكمة الرشيدة وتعزيز الشفافية والفعالية المؤسسية. وتزداد أهميتها في المؤسسات التربوية، حيث يُطلب من القائمين على الإدارة أن يكونوا مسؤولين أمام أصحاب العلاقة عن قراراتهم وأدائهم^(٤٧).

والمساءلة تُكمل أركان الشفافية، والمشاركة، وسيادة القانون، وتُعد أداة أساسية لضمان خضوع المسؤولين للمحاسبة^(٤٨).

أبعاد المساءلة

يشير **Bovens** إلى أن المساءلة تتضمن الأبعاد الآتية^(٤٩):

١. الوضوح: في تحديد الأدوار والمسؤوليات.
٢. الإبلاغ: تقديم التقارير عن القرارات والأنشطة.
٣. التقييم: فحص الأداء على ضوء المعايير.
٤. الجزاء: مكافأة أو محاسبة المسؤولين.

أهمية المساءلة^(٥٠)

تلعب المساءلة دورًا حيويًا في:

١. رفع مستوى الأداء المؤسسي.
٢. مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية.
٣. تحقيق العدالة التنظيمية.
٤. تحسين رضا المستفيدين من الخدمة.
٥. بناء الثقة بين الإدارة والمجتمع/العاملين

العوامل المؤثرة في المساءلة^(٥١)

١. القيادة الإدارية: وعي القادة بأهمية المساءلة يحدد مدى التزامهم بها.
٢. ثقافة المنظمة: الثقافة التي تدعم النقد الذاتي والمحاسبة.
٣. نظم المعلومات: توفر بيانات دقيقة لتقييم الأداء.
٤. الأطر التشريعية: وجود قوانين تحكم علاقة المسؤول بالمؤسسة.

المبحث الخامس

انماط السلوك الاجتماعي والتنظيمي

أولاً: القيم الاجتماعية ودورها في السلوك

اهتم علم الاجتماع بدراسة القيم الاجتماعية وكذلك العديد من الباحثين في المجالات المختلفة كعلم النفس والتربية والفلسفة مما كثرت وجهات النظر بشأن تحديد القيم، الأمر الذي زادها غموضاً فهناك من يتجه إلى التحديد الضيق للقيم على أنها مجرد اهتمامات أو رغبات غير ملزمة للأفراد أو

الجماعات، وعلي الجانب الآخر هناك من يراها معايير تساير الثقافة العامة بكونها القيم المادية والاجتماعية لاي جماعة من الناس^(٥٢).

تعد القيم الاجتماعية عنصر اساسي من عناصر السلوكيات الإنسانية في مختلف مناحي الحياة الاجتماعية بما لها من دور فاعل في توازن المجتمع وتماسك العلاقات فيه فهي مهمة اساسية للحكم على تصرفات معينة، ويمكن تعريف القيم على أنها مفاهيم مرغوبة مع تحفيز القوة المميزة للأفراد والمجموعات والمنظمات والمجتمعات والتي تؤثر على الاختيارات، ويظهر تأثير القيم داخل الأفراد على أنه انعكاسات نفسية داخلية لمستويات التحفيز على سبيل المثال، الاهتمام بالمصالح الشخصية أو العواقب أو الإجماع والتي تصبح ملموسة لمراقب في شكل مواقف وخطاب و أفعال. وهكذا، يمكن اعتبار القيم في أشكالها المختلفة، تأثيرات واعية أو غير واعية على المواقف والأفعال والكلام^(٥٣).

وظائف القيم الاجتماعية

تتمثل وظائف القيم الاجتماعية فيما يلي:

- ١- أنها تساعد القادة في تقديم الحكم على أفعالنا وأفعال الآخرين، كما أنها عملية وسيطة للمقارنة، فهي تستخدم كمستويات لتقييم فيما إذا كنا على حق و ذو كفاية مثل الآخرين.
- ٢- القيم رمز أو صور المجتمع في عقول الأفراد، فهي توجه السلوك بطرق مختلفة حيث توجهنا إلى أخذ مواقف معينة من القضايا الاجتماعية.
- ٣- أنها تساعدنا في اختيار وتقضيل إيديولوجية سياسية عن أخرى
- ٤- تمكننا من الاستفادة من توجيهات القادة وتأثيراتهم وتخرنا أي الجماعات، الاتجاهات والقيم والخصال تستحق التحدي.
- ٥- القيم هي المدعمة للأنظمة الاجتماعية و هي التي تحافظ على البناء الاجتماعي، وذلك من خلال ما تحث علينا من تماسك و انتظام داخل الإطار الاجتماعي.
- ٦- القيم تستمر خلال التاريخ ومن ثم تعمل وتحافظ على هوية المجتمع^(٥٤).

ثانياً: القيم الوظيفية والتنظيمية ودورها في الاداء الوظيفي القيم الوظيفية:

هي فكرة جزئية فلا تستقيم الفكرة الكاملة إلا بتنسيق سلسلة المفاهيم المنطقية مع بعضها البعض، وعلم الاجتماع يهتم بدراسة المفاهيم لأنها تشكل حجر الزاوية في بناء الفروض والنظريات التي يمكن عملياً فحصها وتجريبها قبل أن تتحول إلى نظريات دقيقة وموضوعية. والقيم الوظيفية هي مجموعة القيم التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتنظم العلاقات في بيئة العمل وهي تعكس ثقافة المؤسسة، وتعبّر عن أهدافها واتخاذ قراراتها، والقيم التنظيمية المعنية في هذه الدراسة هي: **قيمة الانضباط في العمل**: ونعني بها مدى الالتزام والانضباط داخل المؤسسة، كاحترام توقيت العمل، والالتزام بتعليمات وقرارات القادة المسؤولين^(٥٥).

وتبرز القيم الوظيفية كونها تعد أبرز الركائز في تنظيم المؤسسات لذلك تعد مكملة للقيم الوظيفية وسميت بالقيم التنظيمية لأهميتها وارتباطها بالقيم الوظيفية فهي: هي مجموعة من الضوابط والمبادئ التي تتشكل داخل إطار المؤسسة، وتُعد مرجعاً حاكماً في تقييم التصرفات والسلوكيات سواء كانت معنوية أو مادية، وتمتلك هذه المبادئ طابع الإلزام والتعميم، مما يجعل الالتزام بها ضرورياً لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، ويُعد الخروج عنها أو تجاهلها إخلالاً بالنظام المؤسسي وانحرافاً عن مساره العام^(٥٦).

إنّ القيم التنظيمية هي مجموعة فرعية من القيم العامة وهي قيم خاصة تخص منظمة معينة بذاتها وتتصف هذه القيم بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين بقياداتهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم، ولذلك فإن نطاقها ومجال عملها أضيق من نطاق القيم العامة كالقيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية وتختلف قيم المنظمات عن بعضها البعض فقيم المنظمات الإنتاجية هي غير القيم السائدة في المنظمات الخدمية والقيم المنظمات الحكومية تختلف عن القيم في منظمات القطاع الخاص^(٥٧).

أن القيم التنظيمية نسبية وتختلف من فرد الى آخر داخل التنظيم وأنها معروفة ومرغوبة لدى اغلبية الافراد، كما أنها تؤثر في الاتجاهات والآراء والانماط السلوكية بين الأفراد. والقيم الوظيفية التنظيمية المعنية في هذا البحث هي:

قيمة الانضباط في العمل

أهمية القيم التنظيمية في المنظمة:

وتتمحور أهمية القيم التنظيمية في المنظمة بما يلي:

١- دعم وتوضيح معايير سلوك بالمنظمة: لدى المنظمة ثقافة تنظيمية ومجموعة من القوانين والقواعد التي تحدد أفعال القادة والتابعين وأقوالهم وتحدد بوضوح ما يمكن فعله في كل الأحوال والظروف ولهذا يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الأفراد.

٢- دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة: تحقق قيم المنظمة وثقافتها الاتفاق والتنسيق بين الأقسام التنظيمية المتعددة والمختلفة من أجل إنجاز الأهداف العليا والرؤية المستقبلية العامة للمنظمة لذلك تجمع المنظمة كل كيائها بكيان واحد مستقل ومنسجم وموحد ومتربط مما يجعلها تكون وحدة قوية ومتماسكة لها هدف وطريق واحد وواضح ومحدد وفق الرسالة والرؤية لتحقيق الغايات.

٣- تحقيق الفعالية التنظيمية: أشارت الدراسات إلى أن الفعالية التنظيمية تتكون من الثقافات التنظيمية، فضلاً عن أن الدراسات التي أجريت حول القيم والثقافة التنظيمية تبين أن الثقافة التنظيمية تُعد أحد المصادر الرئيسة المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تحقق ذلك من خلال التأثير المباشر والايجابي للثقافة التنظيمية على اعتبار انه من أهم المرتكزات والشروط الأساسية لنجاح المنظمة^(٥٨).

٤- دعم المنظمة كنظام اجتماعي: تكون شعوراً وأحاسيس لدى القيادة والموظفين بانتمائهم للفريق الذي ينتمون اليه والتزامهم به من خلال أنجاز الأهداف مما يؤدي الى استقرار المنظمة وازدهارها ونموها.

٥- تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة: تحتوي العديد من القيم والمعتقدات والمعايير التي تؤثر بشكل كبير على الأساليب التي يتعلمها الإداريون في إنجاز واجباتهم وتحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٦- إحداث التغيير ودعم العمليات التطويرية: يعتمد ذلك من خلال تحليل قيم العاملين التي تؤثر على الأداء والابداع والابتكار والانجاز من أجل تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية الذي تدعم جهود التقدم والتطوير بين قيم ومعتقدات الأفراد^(٥٩).

- ٧- التطابق بين الزاوية الفكرية للنظام الإداري والمتمثلة في القيم التي تشكل فلسفة الإدارة ونظرتها لمكونات التنظيم، وبين الزاوية التطبيقية التي تمثل واقع السلوك الإداري والممارسات الإدارية يعمل في صالح المنظمة ويحقق الانسجام والتكامل والتعاون والاستقرار والتوازن.
- ٨- تحقيق الجودة الشاملة في المنظمة: تعد الأداة الفعالة للوصول الى الجودة الشاملة بكل وسائلها الإنتاجية والخدمية.

أبعاد القيم التنظيمية والوظيفية:

إنَّ اختلاف المنظمات فيما بينها من ناحية الأهداف وطبيعة المهام وكذلك البيئة المحيطة بها وعواملها المؤثرة بالبناء القيمي للمنظمات، أدى الى وضع مجموعة من الأبعاد والتصنيفات للقيم التنظيمية من قبل المختصين في الادارة والتنظيم الاجتماعي والسلوك التنظيمي، قام العالمان ديف فرانسيس ومايك وودكوك بتحديد أربعة أبعاد أساسية للقيم التنظيمية، تضم كل منها مجموعة من القيم الفرعية التي تسهم في تشكيل الإطار القيمي للمؤسسة. وقد أشار الباحثان إلى أن نجاح أي منظمة مرهون بقدرتها على تفعيل هذه الأبعاد عملياً، من خلال تبنيها وتطبيقها ضمن بيئتها الداخلية وسلوك أفرادها، لضمان فاعلية الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة عليها القيام بالتالي:

١- إدارة الإدارة: تُعنى هذه العملية بتنظيم الجوانب المرتبطة بالنفوذ الإداري وتوزيع الأدوار القيادية داخل المنظمة، والتأكد من وضوحها وتناسقها مع متطلبات العمل، وتندرج تحت هذا البعد القيم التالية^(٦٠):

- (القوة النفوذ): ويقصد بها امتلاك الإدارة لوسائل اتخاذ القرار من معلومات وسلطات ومكانة وظيفية، تتيح لها رسم سياسات المنظمة وتحديد اتجاهاتها وتحمل مسؤولية مستقبلها. وتُترجم هذه القيمة بمقولة: "المديرون يجب أن يديروا"^(٦١).

- الصفوة: تعكس هذه القيمة حرص المنظمة على استقطاب العناصر الأكثر كفاءة لمواقع الإدارة، والعمل المستمر على تطويرهم وتحديث مهاراتهم، وذلك انطلاقاً من مبدأ "النخبة دائماً في القمة".

- المكافأة: ترتبط هذه القيمة بتقدير الأداء المتميز، حيث تسعى المنظمة إلى تحفيز العاملين من خلال مكافأة الجهود والنتائج الفعالة، انطلاقاً من قناعة مفادها "الأداء ملك".

- ٢- **إدارة المهمة:** يركز هذا البعد على الجوانب المتعلقة بتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تهتم المنظمة بتحقيق نتائج ملموسة من خلال أداء عملها بكفاءة وفعالية، وتتبنى مجموعة من القيم المحورية، منها:
 - **الفعالية:** تشير إلى قدرة المنظمة على بلوغ النتائج المرجوة من خلال اختيار الوسائل الأنسب لتنفيذ خططها، وتحقيق الأهداف بأعلى درجات الدقة والاتساق مع متطلبات العمل.
 - **الكفاءة:** تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من بشرية ومادية، لتحقيق أعلى عائد ممكن بأقل جهد وتكلفة، بما يعكس مهارة الإدارة في استثمار إمكانياتها.
 - **الاقتصاد:** يعبر عن التزام المنظمة بضبط نفقاتها ومنع الهدر، من خلال تطبيق نظم رقابية فعالة تضمن إنفاق الموارد في مكانها الصحيح، وتجنب التكاليف الزائدة غير المبررة.
- ٣- **إدارة العلاقات الإنسانية:** يعنى هذا البعد بتنظيم العلاقات داخل المنظمة على أساس من العدالة والاحترام والتعاون، حيث تهدف المنظمة إلى خلق بيئة يسودها التقدير المتبادل والإنصاف، مما يُعزز الانتماء والثقة. ومن القيم المرتبطة بهذا البعد:
 - **العدل:** ويعني ضمان توزيع الحقوق والفرص داخل المنظمة على نحو منصف، مع الالتزام بالحياد والشفافية في التعامل مع العاملين، بما يعزز الإحساس بالانتماء ويزيد من الدافعية للأداء.
 - **فرق العمل (العمل الجماعي):** يُعنى بتشجيع التعاون بين الأفراد داخل المنظمة، وبناء فرق متكاملة توحد جهودها لتحقيق الأهداف المشتركة، إدراكًا لأن الإنجاز الجماعي أكثر أثرًا وفاعلية من الجهد الفردي^(١٢).
 - **القانون والنظام:** يشير إلى ضرورة وجود لوائح تنظيمية واضحة تحكم سلوك الأفراد وتحدد العلاقات فيما بينهم، وتوجههم نحو تحقيق أهداف المنظمة بانضباط واحترام للقواعد.
- ٤- **إدارة البيئة:** يركز هذا البعد على تفاعل المنظمة مع محيطها الخارجي، بما يضمن الاستفادة من الفرص وتفادي المخاطر عبر استراتيجيات مدروسة. ويتضمن هذا البعد القيم التالية^(١٣):
 - **الدفاع:** تمثل قدرة المنظمة على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لمواجهةها من خلال تطوير أنظمة مرنة واستراتيجيات فعالة للتعامل مع التهديدات المحتملة.

- **التنافس:** تعكس حرص المنظمة على تعزيز موقعها في بيئة العمل من خلال استراتيجيات تنافسية قوية، سواء على مستوى العلاقات الداخلية بين الأقسام أو في مواجهة منظمات تقدم خدمات مماثلة.
- **استغلال الفرص:** تعني يقظة المنظمة لالتقاط الفرص المفاجئة والطائرة من محيطها الخارجي، واستثمارها بسرعة وفعالية قبل أن تسبقها إليها الجهات المنافسة، مما يمنحها ميزة تنافسية واضحة.

الهوامش

- (١) زكريا سعيدان، مدخل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مطبعة الأنجلو المصرية، ط١، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٢١١.
- (٢) احمد ماهر السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، الادارية الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠١٤، ص ٤٧.
- (١) معجم جامع الكتب الإسلامية، المجلد الأول، "تعريف السلوك التنظيمي"، مكتبة جامع الكتب الإسلامية، متوفر على الرابط الآتي: ketabonline.com
- (٤) احمد كردي، ادارة السلوك التنظيمي، مطبعة عين شمس، القاهرة، مصر، ٢٠١١، ص ٣.
- (٥) د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، بدون سنة طبع، ص ١٠.
- (٦) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٨٩م، ص ٦٤٤.
- (٧) د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص ٥.
- (٨) حمد مختار عبد الحميد عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، ط١، ٢٠٠٨م، القاهرة، ص ١٣١.
- (٩) ١٥. سمير أحمد حيدر الوصابي، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الحديثة، اليمن، ٢٠٢١م، ص ٤١.
- (١٠) محمد ظاهر وتر، دور الزمن في الادارة، دار الفكر، دمشق، بدون سنة طبع، ص ٨٢.
- (١) فاروق عبد فيلة والسيد محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٩م، ص ٧٦.
- (١٢) محمد محمود بني يونس، سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٩م، ص ٢٠.
- (١٣) عبد الباسط محمد العيسوي، إدارة الموارد البشرية: الأسس العلمية والعملية، دار الفكر العربي، القاهرة: ٢٠٠٥م، ص ١١٢.
- (١٤) محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، مصر، ١٩٩٩م، ص ٥٤.

(15) Saragih, S, "The effects of job autonomy on work outcomes: self-efficacy as an intervening variable", **International Research Journal of Business Studies**, Vol. No. 3, 2011, P. 203-215.

- (١٦) إبراهيم المنيف، الإدارة، المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم، الرياض، ١٩٨٣م، ص ١، ٢٣.
- (١٧) حسين حسن سليمان، وعبد الرحمن أحمد، السلوك التنظيمي والقيادة في المؤسسات، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، القاهرة، ٢٠٠٧م، ص ٩٠.
- (١٨) محمد عبد الله مصطفى، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الفكر العربي، ط٣، القاهرة، ٢٠١٦م، ص ١١٢.
- (١٩) حسين حسن سليمان، وعبد الرحمن أحمد، السلوك التنظيمي والقيادة في المؤسسات، مصدر سابق، ص ١٢٠.
- (١) عبد الصمد الاغبري، الإدارة المدرسية والتخطيط التنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، ط١، بيروت، ٢٠٠٦م، ص ٧٣.
- (٢١) المصدر نفسه، ص ١٨٢.
- (٢٢) علي الحمادي، القيادة الإدارية: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار ابن الجوزي، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦م، ص ٤٥.
- (٢٣) رعد الصرن وياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، الطبعة الأولى، سوريا، ٢٠١٩م، ص ٤٥.
- (24) Colquitt, J. A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 2001, 386-400.
- (٢٥) مايكل فولان، القيادة المحركة، دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص ١١٧.
- (٢٦) رعد الصرن وياسر حسن، مبادئ الإدارة، مصدر سابق، ص ٤٥.
- (٢٧) أنور محمد الشرقاوي، التعلم نظريات وتطبيقات، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٦م، ص ٣٧٨.
- (٢٨) مصطفى محمود أبو بكر، فن القيادة الإدارية الدار الجامعية الإسكندرية، ٢٠٠٥م، ص ١٢٠.
- (٢٩) الطيب مصطفى أبو قناية، مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت دار الانجلو المصرية، ط١، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص ١١٢.
- (٣٠) محمد حسن العمارة، مبادئ الإدارة المدرسية دار المسيرة للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م، ص ٢١٦.
- (٣١) عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للانجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ٢٠٠٠م، ص ٦٧.
- (٣٢) ثائر احمد غباري، الدافعية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن، ٢٠٠٨م.
- (٣٣) محمد محمود بني يونس، سيكولوجية الدافعية والانفعالات، مصدر سابق، ص ٢٢.

- (٣٤) عبدالله محمد قاسم، مدخل الى الصحة النفسية، الطبعة الخامسة، دار ناشرون وموزعون عمان، ٢٠١٢م، ص١٢.
- (٣٥) أسامة إبراهيم الحجي، تنمية دافعية الإنجاز دراسة تجريبية على عينة من طلاب المرحلة المتوسطة بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٦م، ص٣٥.
- (36) Ball ،C. What is transparency? Public Integrity ، 11(4), 2009, 293–308.
- (37) Rawlins ،B. L. Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. Public Relations Journal ، 2 (2), 2008, p. 1–21.
- (38) Turilli ،M. ،& Floridi ،L. The ethics of information transparency. Ethics and Information Technology, 2009, 11(2) ، 105–112.
- (39) منظمة الشفافية الدولية، دليل الحوكمة الرشيدة، برلين: منظمة الشفافية الدولية، ٢٠٠٤م، ص١٢–١٥.
- (40) Schnackenberg ،A. K. ،& Tomlinson ،E. C. Organizational transparency: A new perspective on managing trust. Journal of Management, 2016, 42 (7) ، 1784–1810.
- (41) Schnackenberg ،A. K. ،& Tomlinson, pp.1784–1810.
- (42) Schnackenberg ،A. K. ،& Tomlinson, pp.1784–1810.
- (٤٣) احمد ماهر السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، الادارية الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠١٤م، ص٢٤٥–٢٤٧.
- (٤٤) محمد علي عبيد، الإدارة التربوية الحديثة، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الأردن، ٢٠١٥م، ص ١٣٢–١٣٥.
- (٤٥) عبد الكريم عبد الله، الإدارة التعليمية في البلدان النامية: التحديات والفرص، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، العراق، ٢٠١٨م، ص ٩٨–١٠٤.
- (٤٦) محمد محمود عبد الله، مبادئ الإدارة التربوية الحديثة، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، مصر، ٢٠١٧م، ص ١١٩–١١٥.
- (٤٧) مصطفى عبد الهادي محمود، الحوكمة والإدارة العامة الحديثة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، ٢٠١٨م، ص ٩٥–٩٠.
- (٤٨) D.C, 1992, p. 120. ، World Bank, Governance and Development. Washington
- (49) Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. European Law Journal, 13(4), 447–468.

- (٥٠) عبد الله أحمد سعيد، الحوكمة والإدارة العامة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر، ٢٠١٩م، ص١٤٣-١٤٧.
- (٥١) محمد سالم أحمد، الإدارة والحوكمة في المؤسسات العامة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، ٢٠١٧م، ص. ١٠١-١٠٥.
- (٥٢) فريد دراج، وقبة رضا، المؤسسة وامتدادات الرواسب الثقافية قراءة تحليلية لواقع المؤسسة الجزائرية في ضل المراحل التنظيمية، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، ع٥، ٢٠١٨م، ص٨٨.
- (٥٣) حسين، التهامي، السلوك التنظيمي للإدارة التفكير الابتكاري، دار الكتب الحديثة، القاهرة، ٢٠١٩م.
- (54) Boxall, P., & Purcell, J. Strategy and human resource managemen (4th ed.). Palgrave, 2016, p.300.
- (٥٥) عبد الغني، عماد، دراسات في القيم التنظيمية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ٢٠٠٧م، ص١٥٨.
- (٥٦) محمد نعمان محمد. أساسيات الإدارة. جامعة الإيمان، الطبعة الأولى، صنعاء، اليمن، ٢٠١٣م، ص٣٨.
- (٥٧) رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٠١٤م، ص٣٧.
- (٥٨) سعيد الغامدي، & عائض، واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية (أسيوط)، (١٠٢) ٣٨، ٢٠١٢م، ص٢١١، ٢٤٧.
- (٥٩) عبد العال، & محمد محمود، السياسات الثقافية المصرية خلال الفترة (٢٠٠٩-٢٠٢٠) دراسة في الدور والفاعلين والخصائص، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، (٣) ٢٣، ٢٠٢٢م، ص٢١١، ٢٣٨.
- (٦٠) عجال مسعودة، & تاوريريت نور الدين. القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي.
- (٦١) عبد العزيز العام، القيم التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية"، ٢٠٢١، Hebron University Research Journal (Humanities)، ١٦(١).
- (٦٢) آلاء بنت ناصر عبد الكريم الجهمان، و حمد ابراهيم المشعل، & نورة، تصور مقترح لإدارة المشاريع التربوية في الجمعيات الشبابية بالملكة العربية السعودية في ضوء نظام MEAL. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٢٠٢٥، ٤١(١)، ص١٨٤-٢١٨.
- (٦٣) المصدر نفسه، ص١٨٤-٢١٨.

المصادر باللغة العربية

أولاً: الكتب

١. إبراهيم المنيف، الإدارة، المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم، الرياض، ١٩٨٣.
٢. أحمد كردي، إدارة السلوك التنظيمي، مطبعة عين شمس، القاهرة، مصر، ٢٠١١.
٣. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات، الإدارية الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠١٤.
٤. أنور محمد الشرقاوي، التعلم نظريات وتطبيقات، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٦.
٥. حسين حسن سليمان، وعبد الرحمن أحمد، السلوك التنظيمي والقيادة في المؤسسات، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، القاهرة، ٢٠٠٧.
٦. رعد الصرن، وياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، الطبعة الأولى، سوريا، ٢٠١٩.
٧. زكريا سعيدان، مدخل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مطبعة الأنجلو المصرية، ط١، القاهرة، ٢٠١٣.
٨. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، بدون سنة طبع.
٩. عبد الباسط محمد العيسوي، إدارة الموارد البشرية: الأسس العلمية والعملية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥.
١٠. عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠.
١١. عبد الله محمد قاسم، مدخل إلى الصحة النفسية، الطبعة الخامسة، دار ناشرون وموزعون، عمان، ٢٠١٢.
١٢. علي الحمادي، القيادة الإدارية: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار ابن الجوزي، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦.
١٣. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٨٩.

١٤. فاروق عبد فيلة، والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٩.
١٥. محمد حسن العمارة، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
١٦. محمد عبد الله مصطفى، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الفكر العربي، ط٣، القاهرة، ٢٠١٦.
١٧. محمد علي عبيد، الإدارة التربوية الحديثة، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الأردن، ٢٠١٥.
١٨. محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، مصر، ١٩٩٩.
١٩. محمد محمود بني يونس، سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٩.
٢٠. محمد محمود عبد الله، مبادئ الإدارة التربوية الحديثة، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، مصر، ٢٠١٧.
٢١. محمد نعمان محمد، أساسيات الإدارة، جامعة الإيمان، الطبعة الأولى، صنعاء، اليمن، ٢٠١٣.
٢٢. مصطفى عبد الهادي محمود، الحوكمة والإدارة العامة الحديثة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، ٢٠١٨.
٢٣. مصطفى محمود أبو بكر، فن القيادة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
٢٤. معجم جامع الكتب الإسلامية، المجلد الأول، "تعريف السلوك التنظيمي"، مكتبة جامع الكتب الإسلامية، متوفر على ketabonline.com.
- ثانياً: الرسائل الجامعية
١. أسامة إبراهيم الحجي، تنمية دافعية الإنجاز: دراسة تجريبية على عينة من طلاب المرحلة المتوسطة بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٦.
٢. سمير أحمد حيدر الوصابي، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الحديثة، اليمن، ٢٠٢١.

ثالثاً: المجلات

١. آلاء بنت ناصر عبد الكريم الجهيمن، وحمد إبراهيم المشعل، ونورة، تصور مقترح لإدارة المشاريع التربوية في الجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام MEAL، مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٢٠٢٥، ٤١ (1).
٢. رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٠١٤.
٣. سعيد الغامدي، وعائض، واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء، مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٢٠١٢، ٣٨ (١.٢).
٤. عبد العال، ومحمد محمود، السياسات الثقافية المصرية خلال الفترة (2009-2020)، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٢٢، ٢٣ (٣).
٥. عجال مسعودة، وتاوريريت نور الدين، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي.
٦. فريد دراج، وقجة رضا، المؤسسة وامتدادات الرواسب الثقافية: قراءة تحليلية لواقع المؤسسة الجزائرية في ظل المراحل التنظيمية، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، ع ٥٤، ٢٠١٨.

رابعاً: المصادر الأجنبية

1. Ball, C., What is transparency?, Public Integrity, 11(4), 2009.
2. Bovens, M., Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework, European Law Journal, 13(4), 2007.
3. Boxall, P., & Purcell, J., Strategy and Human Resource Management (4th ed.), Palgrave, 2016.
4. Colquitt, J. A., On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, Journal of Applied Psychology, 86(3), 2001.
5. Rawlins, B. L., Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust, Public Relations Journal, 2(2), 2008.

6. Saragih, S., The effects of job autonomy on work outcomes: self-efficacy as an intervening variable, International Research Journal of Business Studies, Vol. 3, 2011.
7. Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C., Organizational transparency: A new perspective on managing trust, Journal of Management, 2016, 42(7).
8. Transparency International, Guide to Good Governance, Berlin: Transparency International, 2004.
9. Turilli, M., & Floridi, L., The ethics of information transparency, Ethics and Information Technology, 2009, 11(2).
10. World Bank, Governance and Development, Washington, D.C, 1992.

