

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات مقياس
السلوك التنظيمي

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر
تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد:

د/ زبير محمد

السنة الجامعية: 2020-2021

اضحى العنصر البشري أحد اهم الموجودات التنظيمية، بل وأكثرها أهمية، وذلك لان منظمات اليوم تعتمد في تنافسيتها وبقائها ونموها على ذلك العنصر. وتشير الشواهد العلمية الى ان المنظمات التي استطاعت البقاء والتميز لمئات السنين انما بلغت ذلك بفضل التداؤب الذي لم يكن لتبلغه لولا اسهامات المورد البشري المهم.

فالاهتمام بالعنصر البشري هو ليس غاية بحد ذاته بل هو وسيلة أخلاقية لبلوغ حالة الرفاهية الفردية والتنظيمية والمجتمعية، حيث ان بلوغ حالة الرفاهية المرغوبة تتوقف في جانب كبير منها على فهم بواعث السلوك البشري ومسبباته، فاذا ما فهمنا اهداف ذلك السلوك (المتمثلة بتلبية الحاجات والرغبات) وتوجهنا نحو تحقيقها بالكيفية المطلوبة، فإننا قد ساهمنا بتحقيق حالة الرفاهية.

وقد عرفت فترة الاربعينات من القرن الماضي بروز ميدان جديد في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير عرف بالسلوك التنظيمي Organizational Behavior/ Comportement Organisationnel ، حيث اخذ هذا الميدان على عاتقه دراسة السلوك البشري اثناء العمل، ومن ثم التنبؤ به وفهمه تمهيدا لبلوغ الفاعلية التنظيمية.

والملفت للانتباه ان الاهتمام بميدان السلوك التنظيمي قد اخذ بالتزايد شيئاً فشيئاً منذ فترة نشوئه وحتى وقتنا الحاضر في اشارة واضحة الى حيويته وتجده وشموله. وبعبارة اخرى ان الاهتمام بدراسة السلوك والتعرف على ابعاده واثاره له نتائج ذات دلالات ايجابية تشمل وتمس كل من الفرد العامل والادارة او المنظمة على حد سواء، اذ ان فهم السلوك من جانب الفرد يساعده في العيش بسعادة وبعلاقات يسودها الدفاء والمودة داخل المنظمة وخارجها، اما من جانب الادارة فان فهم السلوك من شأنه ان يساعدها في تكييف ذلك السلوك بقصد تحقيق الفعالية التنظيمية.

المحور الاول: مدخل للسلوك التنظيمي

ظهرت الحاجة في السنوات الأخيرة إلى محاولة تفسير سلوك العمال داخل المنظمة، فقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلأقيها في محاولة فهم الآخرين بل وحتى في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك (لكل سلوك سبب معين) بل وأيضاً السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وتزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل وبالتالي على أهداف المنظمة.

اولاً: مفهوم السلوك التنظيمي وخصائصه

قبل التطرق الى معنى ومفهوم السلوك التنظيمي يجب علينا في البداية ازالة اللبس عن مصطلح السلوك ومصطلح السلوك الانساني.

1- مفهوم السلوك:

كلمة سلوك كمصطلح علمي لا تشير إلى السلوك البشري فحسب، بل إنها يمكن أن تستخدم للدلالة على سلوك مختلف أنواع الأحياء وكذلك الجمادات، فقد يبحث عالم النبات في سلوك النبتة أثناء تعرضها لأشعة الشمس وكذلك يبحث الكيميائي في كيفية سلوك مادة معينة كالماء عند تعرضه لدرجة الغليان فكل هذه التغيرات هي تغيرات سلوكية وبالتالي فالسلوك هو استجابة تغيير أو ردة فعل لمؤثرات قد تكون خارجية أو داخلية.

كما عرف على انه الاعمال والافعال التي يقوم بها الكائن الحي، ومن انواعه: سلوك غريزي، ارادي، غير ارادي، سلوك سلبي، سلوك ينم عن حاجة.

2- مفهوم السلوك الانساني:

يعبر السلوك الانساني على كل اشكال وانماط الحركة الانسانية (الظاهرة والباطنة)، وتتخذ اشكالا تسمى افعال، تصرفات، تعبيرات، استجابات، محاولات تأثير.

ويقصد بالسلوك الانساني ردود فعل الانسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان.

كما عرف على انه سلسلة متعاقبة من الافعال وردود الفعل التي تصدر عن الانسان في محاولاته المستمرة لتحقيق اهدافه واشباع رغباته المتطورة والمتغيرة، فهو مجموعة الافعال او الاستجابات التي يعبر بها الانسان عن قبوله او رفضه لمحاولات التأثير الموجه اليه من عناصر المناخ المحيطة به سواء كانت بشرية او غير بشرية.

فهو يعبر عن كل تصرفات الإنسان من فعل وقول وتفكير سواء كانت داخل المنزل أم خارجه أم في مكتب العمل أم بينه وبين نفسه وضميره الداخلي.

3- مفهوم السلوك التنظيمي:

بدأت الدراسة الرسمية للسلوك التنظيمي خلال الفترة 1948-1952 وذلك في محاولة لمساعدة المدراء على فهم مرؤوسيههم بصورة جيدة وبطريقة تحسن من الممارسات الادارية بهدف زيادة الانتاجية وتحسين وضا الزبون وتزويد من قوة الموقف التنافسي للمنظمة.

وقد عرف السلوك التنظيمي بذلك العلم الذي يهتم بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات من خلال الفهم والتفسير والتنبؤ والتحكم فيه والهدف هو تحسين فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين وتحسين بيئة العمل من حيث أساليب الاتصال والتحفيز وأساليب القيادة المختلفة الموجودة داخل المنظمة.

فهو ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وأراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته. فالسلوك التنظيمي علم يميل الى معالجة مواضيع لها علاقة: بالعمل، الوظيفة، العاملين، مكونات التنظيم، الانتاجية، الكفاءة، البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، السياسات، الاتجاهات، المشاعر وردود الافعال، التنظيم الرسمي وغير الرسمي... الخ.

فالسلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يهتم بدراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافع، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، إتجاهاتهم، وكذلك ممارساتهم وسلوكهم كأفراد أو مجموعات او المنظمة ككل، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين، والمنظمة في نفس الوقت.

السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا افرادا أو جماعات صغيرة أو افرادا كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها -المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية- ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات... الخ. بمعنى أدق ومختصر السلوك التنظيمي يكون نتاجا لتفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الانسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة او مكان العمل والعوامل المؤثرة الاخرى).

لقد ركزت معظم المفاهيم والتعاريف التي تقدمت حول موضوع السلوك التنظيمي على ستة نقاط هي:

- يمثل السلوك التنظيمي طريقة للتفكير.
 - يمثل السلوك التنظيمي نظام انضباطي متعدد أي انه يستفيد من مبادئ ونماذج ونظريات وطرائق النظم الانضباطية الأخرى.
 - التركيز على التوجه الإنساني.
 - التوجه نحو الأداء وتفسير الارتفاع والانخفاض فيه.
 - التأكيد على أهمية استعمال الطريقة العلمية في دراسة المتغيرات والعلاقات.
 - التوجه نحو التطبيق، أي انه حقل يهتم بإعطاء أجوبة مفيدة لبعض الأسئلة التي عادة ما تثار ضمن سياق اعمال إدارة المنظمات.
- وحديثا ركز الباحثون في مفهومهم للسلوك التنظيمي على دراسة السلوك الفردي وديناميكية المجموعة في المنظمات ضمن إطار المحيط التنظيمي، فضلا عن دراسة العمليات الداخلية والممارسات التي تؤثر في فاعلية الافراد والفرق والمنظمات.

4- خصائص السلوك التنظيمي:

من خلال مجموعة التعاريف والمفاهيم المقدمة حول موضوع ومصطلح السلوك التنظيمي، يمكن استنتاج جملة من الخصائص نذكر منها:

- أ- انه نتيجة لشيء: أي ان له سبب ولا يظهر من فراغ، حيث لا بد ان يكون وراء كل سلوك سببا او باعئا له، وقد يرتبط السبب بالهدف كما قد يرتبط بالغرض، وفي كلتا الحالتين يتم السلوك.
- ب- انه سلوك هادف او غائي: بمعنى انه يسعى لتحقيق هدف او اشباع حاجة، فالانسان لا يتصرف دون وجود هدف، ومهما كان نمط السلوك او شكل الاستجابة التي تبدو لنا ومهما كان تفسيرنا لها، فان هذا السلوك لابد ان يحتكم الى هدف معين قد يكون ظاهرا كما قد يكون ضمنيا (مستترا). وبشكل عام فان الهدف الذي يبني عليه سلوك الفرد يتمثل في تحقيق التوازن العام لشخصيته من خلال اشباع حاجاته ودوافعه.
- ت- انه سلوك غرضي: السلوك محكوم بغرض معين فكل هدف له غرض، أي انه يحتكم لدوافع معينة ومرتبطة بحالة ذاتية او بحاجة تتملك الشخص المعني، وكلما زادت هذه الحاجة كلما زاد الدافع الى الحد الذي يصعب او يتعذر فيه مقاومة الحاجة، فتبرز عندها الحاجة على هيئة دافعا ملحا يدفع سلوكه اتجاه محدد.
- ث- انه سلوك متنوع: يظهر السلوك بصورة متعددة حتى يمكنه التوافق مع المواقف التي يواجهها.

ج- انه سلوك مرن قابل للتكيف والتعديل: تشير الدلائل الى ان السلوك يتكيف تبعاً للظروف والمواقف المختلفة. والمرونة هنا نسبية تختلف من شخص الى اخر وذلك على وفق الاختلافات في مقومات الشخصية والظروف البيئية المحيطة بها، فالفرد بقدر ما يتأثر بالعوامل والمؤثرات غير المقصودة التي تتولد من حوله في بيئته العامة، فهو يتأثر بالعوامل والمؤثرات المقصودة التي تستهدف اثاره بواعث العمل ودوافعه والعمل على تغيير سلوكياته او استجاباته وخبراته او من اجل تزويده بسلوكيات وخبرات تتلاءم مع واقعه.

ثانياً: اهداف واهمية الاهتمام بمجال السلوك التنظيمي

1- اهداف السلوك التنظيمي:

هناك ثلاث اهداف رئيسية للاهتمام بدراسة سلوك الافراد داخل المنظمة هي: التفسير، التنبؤ، والتحكم في السلوك التنظيمي.

أ- تفسير السلوك التنظيمي:

نسعى للإجابة على السؤال 'لماذا' تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ورغمًا من هذا فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف.

فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

ب- التنبؤ بالسلوك:

يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، ويسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، فاعتماداً على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن له خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

ج- توجيه وضبط السلوك:

يعد من أهم وأصعب الأهداف لأنه يتحدد من خلال محاولة التحكم في السلوك التنظيمي.

فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدًا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالتحكم في السلوك، فمن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

2- أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة.
- هناك علاقة ايجابية بين بيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية وإنتاجية الموظف، ففي هذه الحالة الإدارة مسئولة عن معرفة العوامل التي تؤثر إيجابا على سلوك الموظف وبالتالي على إنتاجيته.
- تفهم السلوك العمالي يسهل مهام القيادة فالقيادة الناجحة تتمثل في القدرة على التأثير، لذلك نجد معظم المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيرا على سلوكيات المرؤوسين.
- تفهم السلوك التنظيمي يعمل على احتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم المختلفة، ولا بد للقيادة أن تستثمر هذه الظاهرة وتوجيهها التوجه السليم بما يحتم مصلحة المنظمة ولا يعيق تحقيق أهدافها.
- بعض الانحرافات في سلوكيات بعض منسوبي المنظمة قد تكون عقبة في سبيل تحقيق أهدافها لذا لا بد من معرفة أسباب هذه الانحرافات وكيفية علاجها.
- سلوك الفرد محكوم بتلبية رغباته لذلك لا بد من دراسة كيفية سد هذه الحاجيات، أي أفضل السبل لاستخدام هذه الحاجيات لتوجيه سلوك الفرد بما يخدم مصلحة المنظمة (حوافز مادية ومعنوية).
- فهم البيئة الخارجية للمنظمة وما توفره من فرص وما تضعه من قيود على المنظمة وعمالها وما قد يكون لمتغيراتها من آثار ايجابية وسلبية على سلوك الفرد.
- هناك العديد من الدراسات أثبتت وجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه، أي أن أي تأثير ايجابي على اتجاهات عمال المنظمة سيكون له أثر ايجابي على سلوكهم التنظيمي.
- تحديد الفروق الفردية بين العمال يساعد على معرفة القدرات والإمكانيات الإنتاجية لكل فرد وكيف يمكن تنميتهم وتحسين سلوكهم.
- تهيئة الظروف التي يستطيع الفرد من خلالها كسب معارف وخبرات التي تؤثر إيجابا على سلوكه.
- تعزيز السلوك المستهدف لدى الفرد من خلال المكافآت (مادية ومعنوية)، وهذا ليكون سلوكه أكثر ايجابية،

وان يستمر في أداء عمله بنفس الجود وان لم تكن أفضل إذا تهيأت له الفرصة، وهذا ما يعرف بمبدأ التأكيد الايجابي.

- كبر حجم المنظمات يحتم وجود ما يعرف بالتجمعات غير الرسمية، وما ينتج عن ذلك من تأثير على سلوك الفرد، وعلى الإدارة أن تتعامل مع هذه الظاهرة باحتوائها ودمجها ضمن التنظيمات الرسمية بما لا يتعارض مع أهداف المنظمة.

- الصراع بين الأفراد والجماعات قد يكون من الأمور المرغوب فيها، فقد يدفع الفرد ليوجه سلوكه الى مزيد من الابتكار والتحدي والتطوير والتنافسية، وعلى القيادة توجيه هذا السلوك بما يخدم مصلحة المنظمة.

ثالثاً: إطار مفاهيمي لدراسة السلوك التنظيمي

لغرض دراسة حقل السلوك التنظيمي والوقوف على أبرز الموضوعات فيه فقد تم تناول مجموعة العوامل المؤثرة فيه (المحددات/المدخلات) وفق ثلاثة مستويات هي: الفرد، المجموعة، المنظمة، بالإضافة الى تحديد مجموعة العوامل الناتجة عنه (المخرجات) وفق مدخل المقاربة النظامية (مدرسة النظم) كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الإطار المفاهيمي المعتمد لدراسة السلوك التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على: احسان دهش جلاب، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر

والتوزيع، عمان، 2011، ص 94.

المحور الثاني: محددات السلوك التنظيمي

ان السلوك الذي يسلكه العامل داخل المؤسسة ما هو الا رد فعل لمجموعة من المسببات او العوامل او المحددات التي تثير هذا العامل للقيام بأعمال او افعال او اقوال قد تصب في مصلحة المؤسسة او قد تضر بها، هذه المحددات قد تتباين بين عوامل مرتبطة بالفرد نفسه، واخرى مرتبطة بالجماعة التي ينتمي اليها، واخرى مرتبطة بالمنظمة ككل.

اولا: محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد

عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة والمتبطة به مباشرة، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، هذه المحددات المرتبطة بالفرد تتمثل في:

1- القيم والاتجاهات:

تمثل القيم والاتجاهات إحدى العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها أو إهمالها عند محاولة دراسة وتحليل السلوك التنظيمي، وذلك كونها تشكل أساسا لفهم الدوافع، كما ان لها تأثير كبير على ادراكاتنا، بالإضافة إلى أنها محرك ومنظم لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

فالقيم تعبر عن التفضيلات المشتركة التي تفرض في الجماعة. وتعرف أيضا بأنها القيم التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع، والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة، والتي تسمح بتصور القرار وتسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات. فهي تعبر بذلك عن التفضيلات الجماعية بالمنظمة حول ما ينبغي أن يكون مثاليا بها في الجانب الاقتصادي، والاجتماعي، والمؤسسي. فقيم المنظمة تلعب دورا محوريا في تكوين الثقافة.

فهي بذلك تشير إلى مجموعة الأحكام والافتراضات التي يحملها أفراد المنظمة نحو الحقائق والأشياء والمواضيع والمواقف التي يتعرضون لها داخل المنظمة. كما توضح القيم التنظيمية للفرد ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه، وما هو جيد وما هو غير جيد، وما هو مهم وما هو غير مهم.

اما الاتجاهات فهي تعبر عن استجابة ضمنية متوقعة إلى نماذج سلوكية علنية، ويمكن تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم والقدرة على التجميع والتمييز، والتي تعتبر مثيرا لاستجابات اخرى، ومحركا للسلوك في نفس الوقت، والتي تعتبر هامة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد.

فهي معتقدات ومشاعر تفعل فعلها المؤثر في ردود افعالنا حول الاشياء، الافراد، والاحداث. كما يصفها آخرون بشعور ايجابي او سلبي او حالة ذهنية من الاستعداد (متعلمة او منظمة من خلال الخبرة) تمارس تأثيرا معيناً في سلوك الفرد واهدافه وحالاته. كما يعرفها آخراً بكونها المشاعر والمعتقدات والميول السلوكية الثابتة نسبياً ذات الصلة بأفراد معينين او اماكن محددة او اشياء معلومة بلغة كونها مرغوبة او غير مرغوبة.

من خلال ما سبق يمكن القول ان الاتجاهات تمثل ميولات داخلية (سلوكية ومعرفية وعاطفية) يحملها الفرد ويظهرها بصيغة استجابة سلوكية نحو أي من مكونات البيئة المحيطة به. وهذه الميول الداخلية قد تكون سلبية او ايجابية تفعل فعلها المؤثر بطريقة متسقة (متماثلة) في النظر الى ما حولنا بوصفه مفضلاً لدينا او عكس ذلك.

2- الادراك:

يعتبر الادراك أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية (النفسية او الشخصية) التي تؤخذ كمحك ومحدداً لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، ويشير مفهوم دور الادراك إلى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به، فالأفراد يختلفون في فهمهم وادراكهم للظروف وللواقع الذي يتعاملون معه، والسلوك الذي يمارسه هؤلاء الأفراد سواء كان سلوكاً مستتراً ضمناً أو سلوكاً ظاهراً لا شك أنه يتأثر بفهمهم وادراكهم للظروف التي تحيط بهم وما تحتويه من مثيرات، وتأثير هذه المثيرات على سلوكهم يتم من خلال عمليات إدراكية تنتهي بتكوين معانٍ وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواسهم عن هذه المثيرات.

إن سلوك الأداء الذي يبديه الأفراد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم، وفي ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم، وبالتالي فمن المهم أن نتعرف على هذه العوامل والعمليات المختلفة التي تكون لدى الأفراد المدركات والانطباعات، فالتعرف على هذه العوامل والعمليات يقربنا من فهم الاختلافات بين المدركات التي تتكون لدى فرد عن تلك التي تتكون لدى فرد آخر يوجد في نفس الظروف، كما يمكننا من فهم الاختلافات في ردود الفعل لدى أفراد يتعرضون لنفس المؤثرات التنظيمية.

ويمكن تعريف الإدراك على أنه الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيم من خلالها المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه، ويرمز إلى مجموعة العوامل النفسية التي تتوسط المثيرات الخارجية من ناحية وتقييمها والشعور بها من ناحية أخرى، فالإدراك يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يفسر ويتصور ويفهم الآخرون ما

يتعرضون له من مواقف وأحداث، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمهم على الآخرين وعلى تصرفاتهم وردود أفعالهم واتخاذهم للقرارات.

3- الشخصية:

إن نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد هو تحليل الشخصية الإنسانية، فالشخصية هي أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، وهي موضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم كيف أن المكونات والخصائص الشخصية لها تأثير على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو فهم ضروري لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم، فلمعرفة شخصية الفرد أهمية بالقدر الذي يتيح للمدير معرفة سلوك الفرد في مواقف عملية محددة والتنبؤ.

وتعتبر الشخصية من أهم العناصر التي تتيح فهم السلوك الإنساني فهي تعمل على تفسير وشرح مكونات كل فرد وبالتالي التنبؤ بالسلوك الذي يقوم به بناء على مكونات شخصيته، وإن معرفة المدير المسبقة بالخصائص الشخصية للأفراد العاملين لديه تمكنه من التنبؤ مسبقاً بالتصرفات وردود الأفعال المختلفة في المنظمة، وبالتالي يستطيع أن يتحكم في سلوكياتهم وتصرفاتهم وفق الفروقات الفردية بين شخصية كل فرد منهم، ومن الضروري أن يعرف المدير أن الفرد يتفق مع بقية أفراد المنظمة في الخصائص ويختلف معهم في بعض منها أي أنه يمكن أنه يمكن أن تكون هناك خصائص مشتركة.

ويمكن تعريف الشخصية على أنها أنماط السلوك العامة والدائمة، فالشخصية عند علماء السلوك تشير إلى الخصائص الذهنية والمادية والثابتة نسبياً التي تحدد هوية الفرد، أما علماء الاجتماع فتعني تناغم الخصائص الثابتة التي تفسر سبب السلوك بطريقة معينة. فهو ذلك التنظيم المتكامل من الصفات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تظهر في العلاقات المختلفة للفرد عن غيره.

4- التعلم التنظيمي:

تشير الدلائل الميدانية إلى أن السلوك الإنساني بشكل عام هو دالة للخبرة والممارسة والدراسة وما يرتبط بالمواقف من منبهات، وإذا ما تفحصنا النظر في ذلك نجد أن السلوك يخمل في ثناياه جانباً كبيراً من عملية التعلم.

فالتعلم التنظيمي موضوع الذي يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك ويمكن أن نطلق عدة تعريفات عن التعلم ومن أهمها:

- عملية اكتساب المعرفة، نشر المعلومة، تفسير المعلومة، والقدرة على التكيف بنجاح مع الظروف المتغيرة، وبعبارة أخرى يمثل تلك العملية التي تمكن المنظمات من التكيف مع بيئتها والتعلم منها قصد زيادة فرص بقائها وذلك من خلال تحسين النشاطات المستندة على المعرفة والفهم الأفضل.
- التعلم هو عبارة عن التغييرات المتراكمة التي تحدث في سلوك الفرد نتيجة والمران والخبرات السابقة والتكرار وليس كونه انعكاسا للحالة الوراثية للفرد.
- هو التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة أي أن الفرد يكتسب مزيدا من الخبرة والمعرفة بمرور الزمن حيث يبدأ بالتصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك الذي يقوم به قبل مروره بهذه التجارب والخبرات.

5- الدافعية:

يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بعوامل نفسية داخلية خاصة بالفرد كالدافعية التي تمثل في واقعها محصلة للحاجات والرغبات الانسانية، فالدافعية تعتبر كأحد المحددات الشخصية التي تؤثر على سلوكيات الفرد العامل. وتمثل الدافعية عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تتعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل.

فالدافع هو الطاقة الكامنة في الكائن الحي التي تدفعه لسيلك سلوكا معيناً في العالم الخارجي وهذه الطاقة هي التي ترسم للفرد أهدافه وغاياته لتحقيق أحسن تكيف ممكن في بيئته الخارجية. أما **الدافعية** فهي حالة داخلية للفرد، تولد النشاط والحركة وتوجه السلوك نحو الهدف، فهي مجموعة من الدوافع والرغبات والحاجات.

ويمكن القول أن الدافعية هي تلك الرغبات والحاجات والقوى التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين أو عمل ما. فهي تعبر عن مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية تعمل على ديمومة النشاط الإنساني وتدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك وأيضا يستخدم ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك ما من أجل تحقيق هدف معين.

6- الضغوط المهنية (ضغوط العمل)

يتعرض الفرد اثناء تفاعله مع البيئة المحيطة به الى العديد من الاحداث او المواقف المهمة، التي يترتب عنها حدوث ضغوط تتسبب في حدوث العديد من الاعراض سواءا كانت وظيفية ام نفسية ام سلوكية، وجميع هذه الاعراض تكلف العديد من الجهات مبالغاً خيالية يصعب التكهن بها، الامر الذي يدعوا للتمعن والاهتمام بها.

فالضغوط هي الجانب النفسي والتغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد، عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وامكانياته وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا عليه.

كما يتضمن مفهوم ضغوط العمل ثلاثة معاني على النحو التالي:

أ- **المفهوم الذاتي للضغوط:** ويعني استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئة والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفسولوجية والنفسية للعاملين في المؤسسة.

ب- **المفهوم البيئي للضغوط:** حيث ينظر إلى الضغوط من خلال هذا التعريف على أنها مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى وبالتالي فالضغوط من خلال هذا المفهوم يعبر عنها بأنها مجموعة من العوامل البيئة السلبية مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد والتي لها علاقة بأداء عمل معين.

ت- **المفهوم المتكامل للضغوط:** وينظر إلى ضغوط العمل من هذا المنظور على انه يحدث نتيجة لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئة الخارجية المحيطة به وبالتالي تعرف ضغوط العمل على انه عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في الاتزان الفسيولوجي والسيكولوجي لذلك الفرد .

ثانيا: محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة

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

1- فريق وجماعة العمل:

الإنسان بطبعه اجتماعي يسعى دائما إلى إقامة علاقات مع غيره خاصة في مكان عمله، أين يقضي معظم وقته هناك، فيكون هناك تفاعل بين الفرد وزملائه في العمل، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فسلوك الفرد يتأثر ويؤثر في سلوك الجماعة التي ينتمي إليها.

ويعد مفهوم فريق العمل أكثر حيوية من مفهوم (الجماعة group) في المنظمة الحديثة، بوصف الفريق يتميز بالأداء الجماعي نحو الهدف والتعاقد والطاقة الايجابية، والمسؤولية الفردية والمشاركة، وبتكاملية المهارات والقدرات، في حين أن مفهوم الجماعة يتعامل مع معلومات متناثرة حيال الهدف، ويتفاعل بطريقة محايدة أو

تعاقد سلبي، وتكون المسؤولية فردية فيه، وتنفقد التكاملية في المهارات والقدرات بسبب التفاوت الحاصل بين أعضاء الجماعة.

وقد عرف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يعملون عملاً محدداً ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون إنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية ويحققون المكاسب المرغوبة. في حين عرفت جماعة العمل بأنها أي عدد من الأفراد ممن يشتركون بالأهداف، ويتصلون غالباً فيما بينهم بشكل شخصي خلال فترة زمنية معينة. ويذهب كثير من الدارسين والباحثين إلى عدم التمييز بين فريق العمل ومجموعة العمل إذ يستعملون هذه المفاهيم بدلاً عن بعضها البعض. في حين يذهب البعض الآخر إلى التمييز والتفريق بين فريق العمل والمجموعة على أساس أن الفريق يمثل حالة خاصة من المجموعة أو أحد أشكالها، ويستدلون بذلك كون فريق العمل أداة أكثر تطوراً من المجموعة من حيث الانسجام والإصرار الذاتي على تحقيق الأهداف والاستقلالية والمسؤولية المشتركة.

2- التمكين:

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في النظر إلى عملية التمكين كفلسفة إدارية حديثة نسبياً تقوم على منهج الإدارة المفتوحة، فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة القائمة على التعاون والمشاركة بين الأفراد العاملين داخل المنظمة.

فقد عرف التمكين على أنه تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى.

كما عرف أيضاً بأنه العملية التي يتم تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات.

وتتطلب عملية تطبيق التمكين بشكل ناجح وفعال تضامراً جهود كل من القادة من خلال منح العاملين مزيداً من الحرية، والاستقلالية، والرقابة الذاتية على أعمالهم، والمسؤولية عن قراراتهم المتخذة، والعاملين الممكّنين من خلال امتلاكهم مقومات السلطة والمسؤولية والمساءلة والمهارة والخبرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية، والالتزام والثقة والرغبة الصادقة في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالمنظمة

1- القيادة:

تعتبر القيادة من بين اهم المقاييس والمعايير التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها.

ويشير أحد الباحثين إلى أن هناك تعاريف للقيادة تقارب في عددها عدد المهتمين الذين حاولوا تقديم تعريف لها. حيث عرفت على أنها:

- عملية تفاعل اجتماعي، حيث يمارس فرد معين التأثير على الأفراد الآخرين بقصد هيكلة النشاطات والعلاقات في مجموعة ما أو منظمة ما.

- القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه. فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم ومدركهم بالأهداف تتماشى تماما كما لو كانت أهدافه الشخصية.

وهناك من يرى أن القيادة الفعالة هي ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة، أي تلك القيادة التي تسمح بتنمية قدرات ومهارات الأفراد ليكونوا قادرين على قيادة أنفسهم (القيادة الذاتية).

فالقيادة الفعالة هي التي تعتمد على العلم والفن معا للتأثير في سلوكيات واتجاهات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة كعلم تقوم على استخدام المناهج والأساليب والطرق والأدوات العلمية، كالقيام بدورات وبرامج تدريبية وتعليمية في هذا المجال. والقيادة كفن تعتمد على السمات والخصائص الشخصية والمهارات الفكرية والعقلية للشخص، مثل القادة الكاريزميين.

2- الاتصالات:

تعتبر وظيفة الاتصال من الوظائف الهامة جدا في أي منظمة، باعتبارها الوظيفة التي تمد المنظمة بالحيوية والنشاط لأنها تعكس التشابك والترابط والتكامل بين مختلف أجزاء المنظمة، فبدون اتصال تصاب المنظمة بالجمود وعدم التطور. فالاتصال يعتبر بمثابة شريان المنظمة الذي يضمن تدفق المعلومات وسريانها عبر مختلف خطوط المنظمة، خاصة نظام اتخاذ القرارات ونظام المعلومات الإدارية والذي بدوره يؤثر على سلوكيات وتصرفات الافراد داخل المنظمة.

فالالاتصال هو عملية تبادل المعلومات والمعاني بين شخص وآخر، أو بين شخص ومجموعة أشخاص، بغرض التأثير فيهم أو التأثير بهم. والاتصال كما هو معروف ينقسم إلى قسمين من حيث اللغة هما: الاتصال اللفظي وهو الذي يتم عن طريق الحديث، والاتصال الغير اللفظي والذي يتم بواسطة الكتابة أو الصور أو حركات الجسم وتعبيرات الوجه ونظرات العيون. وتحتل نبرة الصوت مكانة كبيرة في عملية الاتصال، فهي تساعد كثيرا في إيصال الرسالة إلى المستقبل بشكل واضح.

وتتوقف جودة وكفاءة عملية الاتصال على قدرة الإنسان على توليد الأفكار وتوصيلها للآخرين بجانب قدرته على الأخذ بناصية اللغة المنطوقة والصامتة. بالإضافة إلى اكتسابه مهارات حسن الإصغاء والاستماع، والتعبير الكتابي والشفوي، والقراءة والخطابة، وامتلاكه لخصائص شخصية وحيوية متميزة. ونقول أن الاتصال فعال إذا وفقط إذا عمل المستقبل في الاتجاه المتوقع للمرسل، أي إذا استطاع فك رموز أو تشفير الرسالة أو النص الذي تم إبلاغه بها.

3- الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الاستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دور كبير في تماسك الجماعات وتأزرها داخل التنظيم، إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة، كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي تبنتها جماعة ما لحل مشكلات الاندماج الداخلي الخاصة بها وكذا مشكلات التأقلم مع بيئتها.

كما تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك المساعد على التعامل مع مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

ونلاحظ من خلال المفاهيم المقدمة حول موضوع الثقافة التنظيمية بأن معظم هذه المفاهيم ركزت على الجوانب السلوكية فقط للثقافة، ولكن في الواقع تتعدى الثقافة التنظيمية الجوانب السلوكية لتشمل أيضاً الجوانب المادية والهيكلية المعبر عنها بالثقافة الإنتاجية، والتي تعبر عن طرق وأساليب الإنتاج، والخدمات والمباني التي يتم اختيارها والترتيب الداخلي لاماكن العمل (ثقافة الترتيب) وفي نظرتها للإبداع والفرص الجديدة وتنمية الأطر الإدارية.

وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول، الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم. كما أن للثقافة التنظيمية دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة. ومن ثم يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة، مما يؤثر على كفاءة الإدارة ومن ثم في تحقيق أهداف المنظمة.

كما يجب الإشارة إلى الدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه البيئة الخارجية للمنظمة (البيئة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية... الخ) في التأثير على سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة.

المحور الثالث: مظاهر (مخرجات) السلوك التنظيمي

عادة ما يترجم سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمات في سلوكات وتصرفات متباينين بين الايجابية والسلبية، ومن اهم مخرجات السلوك التنظيمي نذكر:

1- الابداع

اصبح الابتكار والابداع من بين اهم مفاتيح نجاح الافراد والمنظمات في الوقت الحالي، فكل إنسان يعيش في عالم أعمال لا بد من أن يبدع حتى يتمكن من مواجهة التحديات التي تحيط به من كل جانب، ولا بد من أن يبذل جهده ويطلق طاقاته الإبداعية للتكيف معها. ولنتذكر ما قامت (إنتل) و (جونسون أند جونسون) و (هيولت باكارد) جميعها تبنت منهج قائم على الابتكار والإبداع حتى استطاعت أن تبقى وتتمو وتستمر.

فقد عرف "جزييف شامبيتر" (Joseph Schumpeter) الإبداع على أنه النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوبا جديدا في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.

فهو العملية التي تمكن من تحويل فكرة إلى منتج أو خدمة جديدة أو تم تحسينها وتكون قابلة للبيع، وتشمل كل الأنشطة العملية، التقنية، التجارية والمالية الضرورية من أجل السير نحو النجاح في تسويق المنتج أو الخدمة الجديدة.

و عرف كل من "دفت" و"تو" (Daft, Noe 2001) الإبداع على أنه القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة. وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل.

ولقد اختلف الباحثون أيضا في تحديد أنواع الإبداع، حيث حدد "شامبيتر" (Schumpeter) خمسة أشكال

للإبداع هي:

- إنتاج منتج جديد.
- إدماج طريقة إنتاج جديدة.
- تحقيق تنظيم جديد (مثل حالة احتكار).
- استخدام مصدر جديد للمواد الأولية.
- فتح مدخل جديد (سوق جديدة).

2- الرضا الوظيفي:

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع. فقد أشار "لوك" (Lock 1976) إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحياناً كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والولاء والتسرب الوظيفي، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والعلاقة مع الزملاء ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات، وغير ذلك من المتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية.

وعرف الرضا الوظيفي على أنه شعور بالسرور ناتج من إدراك الفرد بأن وظيفته تشبع قيماً مهمة لديه. ويتحدد مستوى رضا الفرد من خلال التعرف على الفارق بين الشيء الذي يريده الفرد وبين الشيء الذي يحصل عليه فعلاً.. أي أن مدى الرضا يعكس درجة التطابق بين ما يشعر به الفرد بأنه يريده وبين ما يحصل عليه فعلاً، فكلما زادت درجة التطابق بين ما يشعر الفرد بأنه يريده وبين ما يحصل عليه زادت درجة الرضا.

كما يمكن اعتبار الرضا الوظيفي كمتغير تابع يتأثر بمجموعة من المتغيرات المستقلة، وهذا ما نوضحه من خلال المعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

3- الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي من بين أهم مظاهر ومخرجات السلوك التنظيمي الإيجابي، حيث يمثل الولاء التنظيمي هدفاً أساسياً تعمل العديد من المنظمات لتحقيقه، إيماناً منها بالعوائد الإيجابية المنتظرة منه على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء.

وعرف الولاء التنظيمي الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، وتفضيلها على غيرها، وافتخاره بالانتماء إليها.

كما تم تعريفه بأنه الالتزام بالمشاركة في العمل، أي هو التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف. فهو حالة شعورية تفرض طوعياً - لا قسراً - التزام الفرد بالعمل في المنظمة وفقاً لأهدافها وقيمتها حتى ولو كان جزءاً من هذه الأهداف والقيم لا يتوافق مع أهدافه وقيمه الخاصة.

فهو جملة المشاعر والأحاسيس والسلوكيات الايجابية التي يحملها العامل اتجاه المنظمة، والمتجسدة في قبول أهدافها وقيمها والإيمان بها، وفي حبه لها والاعتزاز والافتخار بالانتماء إليها، وفي حب المشاركة والتعاون والاستعداد للعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم من أجل التغيير والتطوير والتميز، والرغبة الشديدة بالارتباط بها والاستمرار والبقاء فيها عضوا فاعلا لفترة طويلة. ينبع هذا الشعور عن إرادة ورغبة ذاتية للفرد، وليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

ويمكن استنتاج أهم المقومات أو العناصر الأساسية التي يقوم عليها الولاء التنظيمي والمتمثلة في:

- قبول أهداف وقيم المنظمة.
- المساهمة بصورة ايجابية لتحقيق أهداف المنظمة.
- درجة عالية من الانغماس في التنظيم.
- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في المنظمة لفترة طويلة.
- الميل لتقييم التنظيم تقييما ايجابيا.

4- الأداء والإنتاجية:

تؤثر سلوكيات واتجاهات ومشاعر الأفراد نحو العمل ونحو المنظمة على أدائهم وإنتاجيتهم، كون الفرد الذي يحب عمله ويرغب في البقاء به يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يوما بعد يوم. يعرف الأداء الوظيفي على أنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. ويعرف "كرونك" (Kroenke, 1998) الأداء الوظيفي على أنه السلوك الذي يقوم به الفرد لتنفيذ ما يطلب منه في الظروف العادية وضمن مستوى مقبول من الكفاية والمهارات.

فالأداء هو نتاج عن العلاقة المتداخلة بين كل من المهارة، المعرفة، الدافعية، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المعرفة} * \text{المهارة} * \text{الدافعية}$$

كما تعتبر زيادة الإنتاجية من بين مخرجات سلوك الافراد العاملين داخل المنظمة، حيث تلعب إنتاجية العامل دورا أساسيا وهاما في العديد من النواحي والجوانب المختلفة، سواءا كانت هذه الجوانب مرتبطة بالفرد أو بالمنظمة أو حتى بالنسبة لاقتصاد الدولة. حيث يبرز أثرها على مستوى الفرد من خلال المزايا والعوائد التي يمكن أن يتحصل عليها جراء ارتفاع مستوى إنتاجيته. في حين يتضح أثرها على مستوى المنظمة من خلال مساهمتها في تخفيض تكاليف إنتاج السلع والخدمات، والرفع من جودة العمل، مما يسمح للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية.

ويعرفها بأنها العلاقة بين كمية المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد، فأى عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هي العمل- المواد- ورأس المال والخبرة التنظيمية والإدارية.

وعليه يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين للإنتاجية:

$$1- \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

$$2- \frac{\text{المخرجات}}{\text{عنصر من عناصر الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

وتعتبر إنتاجية العمل أهم عنصر من عناصر الإنتاجية الجزئية كونها مؤشر هام في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية، فأغلب الباحثين والاقتصاديين في مجال قياس الإنتاجية يميلون إلى استخدام هذا المؤشر الجزئي على غرار المؤشرات الأخرى، لأن هذا المعيار لا يعبر عن كفاءة استخدام عنصر العمل فقط، بل يمتد ليشمل التعبير عن كفاءة استخدام جميع عناصر الإنتاج المستخدمة، باعتبار أن عملية الإنتاج لا تتم إلا باستخدام مزيج من العمل ورأس المال.

و يمكن حساب إنتاجية العامل عن طريق العلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عدد العاملين}} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد العاملين}}$$

قائمة المراجع:

- 1- احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 2- احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1997.
- 4- احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 5- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 6- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 07- خضير كاضم حمود الفريجات وموسى سلامة اللوزي وأنعام الشهابي، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة- ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 08- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2014.