

1 - الخلفية النظرية :

1 - 1 - مدخل لدراسة السلوك التنظيمي :

نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم ، و قد يطول البحث و تطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا ، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك ، بل و أيضا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه ، و إذا انتقلنا إلى مجال الأعمال التي نعمل فيها ، تزداد حاجة الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض و ذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية .(أحمد ماهر، 2005، ص5).

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطارا لكيفية تحليل السلك الإنساني ، و ذلك بغرض التنبؤ به مستقبلا و السيطرة عليه أو التحكم فيه .

و يعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لإتصاله بالبيئة الخارجية من حوله و يتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي ، تفكير سلوك لغوي ، مشاعر ، إدراك ، انفعالات.

كما يقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ننتمي إليها، و تهدف إلى تقديم نفع و قيمة جديدة كالمصانع و البنوك و الشركات و المصالح الحكومية و المدارس و النوادي و المستشفيات و غيرها.

فالسلوك التنظيمي تفاعل علمي النفس و الاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة و الاقتصاد و السياسة، و ذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، و الذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات.

و يعنى السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي ، و هذا يتطلب فهم هذا السلوك و التنبؤ به و السيطرة عليه و على العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة . (أحمد سيد مصطفى، 2005، ص07).

و عرف كل من "غرين و برغ بارو" السلوك التنظيمي بأنه مجال يهتم بعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، و ذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد و الجماعة و العمليات التنظيمية ، و إن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية و زيادة رفاهية الفرد.(خالد يوسف الزغبى و آخرون، 2005، ص10).

1 - 2 - أهمية السلوك التنظيمي :

تكمن أهمية السلوك التنظيمي في العناصر التالية :

- أهمية الموارد البشرية للمنظمة : استلزام ضرورة الإهتمام بدراسة و فهم السلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة .

- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية : جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمي و تطوير هذا المورد، و يمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته و تحسين مهاراته، و من ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل معهم بطريقة صحيحة، و اتخاذ الإجراءات السلوكية و التصحيحية كما يتطلب الأمر

- تعقد الطبيعة البشرية : وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة ، فهم و تحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تناسب مع هذه الاختلافات و هذا زيادة للتأثير و التحكم في هذا السلوك .

فيولد معظم الأفراد و يتعلمون في منظمات و يكتسبون ثرواتهم المادية من المنظمات ، و أيضا ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات ، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال المنظمات ، سواء كانت حكومية أو غير حكومية كما ان كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات ، و لأن المنظمات تأثر تأثيرا قويا على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات و على كيفية عملها ، و لماذا تقوم بتقديم أنشطتها. و بذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم و توجيه سلوكيات و تفاعلات العنصر البشري ، و الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة و نجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري و تحسين أدائه ، و بجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني .

1 - 3 - أهداف السلوك التنظيمي : للسلوك التنظيمي أهداف نذكر أهمها في :

- تفسير السلوك التنظيمي : عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة ، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني ، و قد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة ، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث ، و لكن بالرغم من هذا فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير ، ثم باستخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف ، فمثلا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القامة 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 ، و لكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر أو الروتين في العمل ، فإن المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

- **التنبؤ بالسلوك :** يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل ، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين و اعتمادا على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير ، و يمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير و من ثم يستطيع أن يتخذ قراراته بطريقة صحيحة .

- **السيطرة و التحكم في السلوك :** يعد هدف السيطرة و التحكم في السلوك التنظيمي من أهم و أصعب الأهداف ، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهد أكبر في العمل فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة و التحكم بالسلوك ، و من وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة و التحكم في السلوك و الذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة و الفعالية في أداء المهام .

و بالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يوميا مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل ، إلى أنها تغلغل لكل وظيفة تقريبا على مستوى المنظمات و على مستوى جميع التخصصات ، فمثل الفرد الذي يخطط لأن يشغل عملا في أي منظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم عامة أو خاصة لابد له أن يدرس و يفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين . (أحمد السيد الكردي ، 2011 ، ص3-4).

1 - 4 - مبادئ السلوك التنظيمي :

- ينطلق تخطيط السلوك من المخرجات المستهدفة و ليس من الموارد المتاحة
- ينطلق تخطيط السلوك من تقدير الإمكانيات و الفرص و ليس من إطار القيود و المحددات .
- ضرورة إدماج إمكانيات التطوير التقني عند تخطيط السلوك المستهدف .
و تشير هذه المبادئ إلى أن الإدارة في سعيها لتوجيه السلوك التنظيمي لا تنقيد بما يصدر عن أعضاء التنظيم من تصرفات تعبر عن قدراتهم أو رغباتهم و قد تكون محددة و بعيدة عن آمال و توقعات المنظمة بل إن الإدارة تحدد مستويات و آفاق السلوك التنظيمي التي تستهدفها لتحقيق أهداف المنظمة ثم تحاول حث الأعضاء على الإرتفاع إلى تلك المستويات السلوكية و تأخذ الإدارة في اعتبارها كل الممكنات و التطورات التقنية التي تسهم في الوصول إلى مستويات السلوك المتعالية .

1 - 5 - عملية إدارة السلوك التنظيمي :

تتطلب إدارة السلوك التنظيمي جهدا متصلا من جانب أفراد الإدارة على مختلف المستويات التنظيمية حيث يكون الجميع في اتصال دائم و مواجهة مستمرة مع أشكال و أنماط السلوك التنظيمي على اختلاف درجات توافقه مع السلوك المستهدف ، و تمر عملية إدارة السلوك التنظيمي بذات المراحل التي تحدث في حالت أي مجال

من مجالات النشاط التنظيمي من تحديد الأهداف تخطيط ،متابعة السلوك الفعلي، تقويم السلوك، الكشف عن مجالات التحسين المستمر و التطوير، مباشرة التدخل بالآليات و الحوافز و المعريات المختلفة .(متولي السيد متولي،2006،ص10).

1- 6 - مظاهر الصعوبة في إدارة السلوك التنظيمي :

- تأثيرات الطبيعة البشرية : تنشأ هذه الصعوبة من احتمالات الخلاف في الاتجاهات و الرغبات و الإدراك بين الرؤساء و المرؤوسين و بين بعضهم البعض فالسلوك البشري ظاهر و معقدة قد لا يخضع لمنطق التخطيط و التوجيه و السيطرة.
- أهمية التنسيق بين عناصر النظام السلوكي : و تكمن في تصميم و تنفيذ نظم إدارة السلوك التنظيمي و هذا التنظيم يجب أن يكون مستمرا و متوازنا بين مكونات النظام الأساسية ألا و هي أهداف النظام ، معايير النظام ، إجراءات النظام . كذلك التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة السلوك التنظيمي يتطلب التناغم المستمر بين أهداف و معايير التقويم نتائج السلوك التنظيمي.
- التناقض بين الفرد و التنظيم : أي التناقض الطبيعي بين متطلبات العامل و بين متطلبات العامل الذي يؤدي العمل فالأداء المتميز للعمل يتطلب أن يمارس العاملون أنماطا من السلوك تركز على كمية الأداء و سرعته و مستوى جودته و إلزام حرفية التقنية المطبقة. أما متطلبات الإنسان العامل فتتجه إلى أنماط السلوك المريح الذي يحرره من الضغوط بمعنى أن النمط السلوكي المفضل للإدارة يتسم بالحركية و التغيير و المرونة لمقابلة تطورات ظروف العمل و متطلبات السوق و تنوع العملاء.(عبد اللطيف عبد اللطيف،2003،ص43).

1 - 7 - أسس نجاح نظم إدارة السلوك التنظيمي :

- تنجح الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة السلوك التنظيمي في توضيح أبعاده و أهدافه لكل من المديرين و أعضاء المنظمة على السواء. باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي :
- إن إدارة السلوك التنظيمي نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل و تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيقهم لأهداف المنظمة و انه ليس مجرد نظام للحصول على أكبر إنتاج ممكن .
- إن تخطيط و إدارة السلوك التنظيمي أمر يخضع له العاملون و أعضاء فريق الإدارة و ليس وفقا فقط على أعضاء المنظمة من غير أصحاب السلطة الإدارية ، فالكل أعضاء في منظمة واحدة يسري عليهم جميعا .
- قواعد إدارة السلوك التنظيمي ضمانا للتناسق جهودهم و تفادي ما قد ينشأ من تناقضات و مصادمات حال اختلاف أنماط السلوك الصادرة عنه .
- توضح أهمية النظام كونه فرصة لتنمية قدرات و مهارات الإنسان و إكسابه خبرات و طاقات فكرية و ذهنية و معرفية .

إن السلوك التنظيمي ظاهرة متغيرة حيث تواجه الإنسان متغيرات و مسارات تعمل على الإخلال بتوازنه و من ثم يسعى دائما لاستعادة توازنه عن طريق تغيير السلوك الذي لم يعد متناسبا من الظروف المستجدة و تستطيع الإدارة استثمار ظاهرة التغيير السلوكي عن طريق تصميم تدخلات تحل بتوازن الفرد و بالتالي تدفعه للبحث عن طريق لاستعادة التوازن و هنا تطرح الإدارة السلوك البديل باعتباره طريق النجاة.

يتأثر السلوك التنظيمي بطبيعة مجموعات العمل التي يتواجد فيها الفرد و يتفاوت التأثير سلبا و إيجابا لحسب متغيرات كثيرة منها تركيب مجموعة العمل و نوعية الأفراد المشاركين فيها و طبيعة العمل المسند للجماعة و مدى الصعوبة او السهولة في تنفيذه، و كذلك أنواع العلاقات بين الأفراد و المجموعة و اختلاف او تمايز أدوارهم في فرق متجانسة. و بذلك تتمكن الإدارة من توجيه السلوك التنظيمي بدرجات مختلفة من الكفاءة . (أحمد صقر عاشور، 1989، ص49) .

1 - 8 - عناصر السلوك التنظيمي : و يتكون من ثلاث عناصر هي :

1 - 8 - 1 - التعلم التنظيمي :

منظمة التعلم أو المنظمة المتعلمة نمط جديد انتشر مؤخرا ليحل محل الأشكال التقليدية ، و يعود هذا التحول لتطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على أولوية المهمة كما لدى " تايلور " و من ثم كان التركيز على العامل و أهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكوين منظمة التعلم. و لكن ما أعاقها كل تلك السنوات ان تلك العلاقة الإدارية كانت تتم بشكل تقليدي هرمي (المدير - العامل). ان منظمة التعلم تقوم على النظرة المفتوحة للعامل و قدراته في الإسهام بتطوير المنظمة و ليس الإدارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير. و من ثم كشف عن أهمية الزبون في البيئة التنافسية التي تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج الشركة ، لهذا تم استكمال المدخل القائم على العامل بالإتجاه القائم على الزبون ، و بخاصة أن الزبون هو مصدر معرفة مهمة فهو الأكثر معرفة بمحاجاته و رغباته و هو المصدر الأهم في التنبؤ المبكر بالسوق لأن التغيرات الأولى بالسوق تظهر أولا لدى الزبون غالبا في مقترحاته و شكواه و مطالبه .

و في حالي التركيز على الزبون العامل فإن التعلم هو القاسم المشترك الذي يجب توسيعه ليشمل الشركة كلها أي بيئتها الداخلية و الخارجية :

- تطور تكنولوجيا المعلومات و الأنترنت التي أوجدت القدرة على التشبيك بين المنظمة و البيئة الداخلية و الخارجية و هو ما يجعل التعليم ممارسة آلية و مستمرة كما يشكل دافعا نوعيا للإبتكار المستمر كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في عصر الثورة المعلوماتية و اقتصاد المعرفة .

- التطور في إدارة المعرفة من خلال التحول من المنظمات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الإدارة إلى منظمات التعلم التي تجعلها مسؤولية الجميع لتقاسم المعرفة و إنشاء القيمة وصولا الى الإدارة الإلكترونية القائمة على الأنترنت تحفيزا في العلم بين العاملين و بين الشركة و الزبائن و العالم أجمع.(نجم عبود، 2004، ص244).

- تعريف المنظمة المتعلمة (التعلم التنظيمي) :

التعلم التنظيمي يعني تحسين الأنشطة من خلال المعرفة و الفهم الأفضل. لكن هذا التعلم يتم بصورة يسيرة و محفزة في منظمات التعلم. لهذا فإن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع و تعميق المعرفة في إطار ملائم هو منظمات التعلم .

و تعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف و التغير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد و حل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل إلا أن هذا التعريف يقتصر على حل مشكلات العلم التي لا تمثل إلا الحلقة الأولى في التعلم .

كما تعرف منظمة التعلم بالمنظمة الماهرة في إنشاء و اكتساب و نقل المعرفة و تعديل السلوك بما يعكس المعرفة و الرؤى الجديدة ، و لا يقتصر هذا التعرف على مستوى نقل المعرفة و فهمها بل على السلوك و إعادة بناء المنظمة ، و بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد و حل المشكلات بما يجعل المنظمة قادرة على ان تجرب و تغير و تحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو و التعلم و إنجاز أغراضها، وهو تعريف يتجاوز حل المشكلات إلى تعزيز القدرة السلوكية و التنظيمية و هو أهم ما يميز منظمة التعلم .(نجم عبود، 2004، ص265).

- أهمية التعلم التنظيمي :

لا بد أن ينعكس التعلم ايجابيا على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في إيجاد و تطوير الميزة التنافسية ، إن قوى التغير الخارجي للمنظمة المتمثلة في السوق و القوانين و التكنولوجيا و سوق العمل و المتغيرات الاقتصادية تتطلب التعلم من أجل إجراء التغيرات الداخلية في الهياكل و المعدات و الموارد البشرية و التي تنعكس على القدرات الجوهرية للشركة فتشري ميزتها التنافسية. و يمكن لنا بالتعلم التنظيمي تحقيق ما يلي :

- التعلم الابتكاري :

خلافًا للرؤية التقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الابتكار فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أن يكون ابتكاري و هو ما تحدث عنه " بيتر داركار " و أسماه التقليد الابتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية و أن الابتكار مهما كان جذريا أو تدريجيا فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو ممارسة فردية لمبتكر إلى نمط سلوكي و ممارسة في كل الشركة و أن القواعد الجديدة هي ابتكار المتعلم في كل الشركة ، حتى إذا أنتج مشروعات فاشلة. إذ أن التجربة الأسوأ ليست الفاشلة و إنما التجربة

التي لم يتم التعلم منها حيث أن أكبر خسارة هي عند عدم التعلم من الماضي الذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته.

- التعلم السريع :

نعيش في حقبة القرن الواحد والعشرين عصر المعرفة العالية السرعة و التعلم السريع ففي ظل تزايد عدد المتنافسين و تعاظم المنافسة القائمة على المعرفة ، إذ أن العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية و أن الإقتباس و استنساخ التجارب المعرفية أسرع من الإقتباس المادي إضافة إلى أن الأنترنت تجعل التعلم عن بعد عبر القارات يتم بسرعة الضوء لهذا أصبحت الشركات أكثر تقبلا للتجارب و المشروعات الجديدة و أكثر تقبلا للفشل و النجاح و أصبحت أكثر اهتماما بالدروس المتعلمة التي لا بد من نشرها و توظيفها في تجاربها و مشروعاتها اللاحقة. و هذا يجعل المرحلة القائمة مرحلة تحول بشكل متزايد إلى منظمات تعلم .(بيتر دركار، 1994، ص270).

1 - 8 - 2 - سلوك المواطنة التنظيمي :

- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي :

هو سلوك غير محدد و لا يرتبط رسميا بنظم الحوافز و تقييم الأداء بالمنظمات و هو سلوك هام لكل المنظمات حيث قال " كاتز " أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءا من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة و التي تتطلب التصرف الابتكار من قبل الأفراد. في دراسته لأهم العوامل في تحقيق الفعالية التنظيمية ثلاث أنماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة و هي :

- إستمالة الأفراد و تحفيزهم للإلتحاق بالمنظمة و البقاء بها .
- يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة و المطلوبة منهم بطريقة صحيحة .
- يجب على الأفراد ممارسة نشاط إبتكاري يتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة .

- تعاريف سلوك المواطنة التنظيمي :

يعرف سلوك المواطنة التنظيمي على أنه سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام توزيع الأدوار في المنظمة ما يهدف هذا السلوك إلى تجسيد روح التعاون و التكافل داخل التنظيم و تعزيزا لأدائه و الرقي بسمعته و ما إلى ذلك إلى الجوانب الإيجابية التي تزيد التنظيم تقدما و ازدهارا. كما أن هذه السلوكيات تتصف بعدم الإكراهية و إنما تعتمد على الإختيار الشخصي .

أما السلوكيات السلبية التي يجب تجنبها هي الإهمال السرقة و سلوكيات الهدم و يشير الباحثين إلى أن هذا راجع إلى عدم العدالة أو الشعور بفقد التحكم و فقد الهوية .
و قال " كوتوفسكي و بوش " أن سلوك المواطنة التعليمي بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طوعية و يتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له . كما أنه لا يتم مكافئته من خلال الحوافز الرسمية للمنظمة .

– أهمية سلوك المواطنة التنظيمي عند " نيمير 1997 " :

- يعد سلوك المواطنة التنظيمي الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة .
- نظرا لندرة الموارد بالمنظمات فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمي يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها .
- يحسن سلوك المواطنة التنظيمي من قدرة زملاء العمل و المديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال الجدولة و حل المشاكل.(نجم عبود،2004، ص252).

1 – 8 – 3 – الإنتماء التنظيمي :

– ماهية الإنتماء التنظيمي :

إن الإنتماء أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له آثار من إيجابية في الفرد و المنظمة في الوقت نفسه ، حيث يساعد على استقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين و زيادة رضاهم فالعديد من الدراسات العربية و الأجنبية تناولت الإنتماء التنظيمي و هو ما يسير إلى مدى الإخلاص و الولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله و انعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها و تفانيه و رغبته القوية و جهده المتواصل لتحقيق أهدافها و هنا يكون سلوك الموظفة أو الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته و جهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة و استمرارها و الإستعداد لبذل مجهود أكبر و القيام بأعمال تطوعية و تحمل مسؤوليات إضافية .
و مفهوم الإنتماء التنظيمي مختلف تماما عن مفهوم الرضا عن العمل مشيرا إلى أن الفرد قد يكون راضيا عن عمله لكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها و يرغب في ممارسة العمل نفسه في منظمة أخرى و العكس صحيح .
إن تحقيق الانتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل و من مصروفات المنشأة على التوظيف كما أنه يزيد من الإنتاجية إذ يرجع كثير من المختصين في الإدارة تفوق الإدارة اليابانية الى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظف الياباني فالمشاركة و الإحترام جعلوا من اليابانيين وحدة بشرية لحل المشكلات فالموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته .

إن الإلتواء التنظيمي يعد في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع ، خصوصاً أن بعض الباحثين ذكروا أن زيادة تكاليف الشركات و تحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية و العالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الإلتواء .

إن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية و المعنوية و تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه الى شركته ، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الإعترااف بما حققوه من انجازات إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين و إقامة علاقات ود و صداقة معهم و حسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما.(أحمد الدعيح و آخرون، 2008، ص77-80).

- تعاريف الإلتواء التنظيمي :

- هي ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد و المنظمة و تستمر بإستمرار هذه العلاقة .

- تعريف بورتر و زملائه : الإلتواء التنظيمي هو عبارة عن القوة النسبية لمدى اندماج الفرد في منظمة معينة .

- المدخل النظرية لمفهوم الإلتواء التنظيمي : تعددت و تنوعت مفاهيم الإلتواء التنظيمي و قد اتفق

الباحثون على أن مفاهيم الإلتواء يمكن أن تندرج تحت ثلاث مداخل و هي :

- مدخل التبادل : يعتمد هذا المدخل على مفهوم الإلتواء التنظيمي الذي قدمه " بيكر " 1960 و الذي

أوضح أن الإلتواء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة و عدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدونها إذا ترك المنظمة و لا تقتصر هذه المنافع و الفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية أيضاً مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها .

- المدخل النفسي : يعتمد هذا المدخل على مفهوم الإلتواء التنظيمي الذي قدمه " بورتر " و زملائه عام

1974 و وفقاً لهذا المدخل فإن الإلتواء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاث عناصر:

- قبول قيم و أهداف المنظمة .

- رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة .

- رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة .

- المدخل المشترك : يرى المدخل المشترك أن كلا من مدخل التبادل و المدخل النفسي لا يصلح بمفرده لتفسير

الإلتواء التنظيمي و بالتالي قام " آلن و ماير " 1994 بتقديم المدخل المشترك ووفقاً لهذا المدخل فإن الإلتواء

التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسيين هما :

- الإلتزام الإستمراري و يعكس هذا البعد ميل الفرد للإستمرار في العمل في المنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا ترك المنظمة و يتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل .

- و يعكس هذا البعد ارتباط الفرد و توافقه و احتوائه مع المنظمة التي يعمل بها و يتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي ثن أضاف " آلن و ماير " بعدا آخر للإلتزام التنظيمي هو الإلتزام المعياري الذي يعكس تعهد الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها الفرد و تنبع هذه القيم من مصدرين هما :

* المصدر الأول : القيم التي يعتنقها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة و الثقافة الإجتماعية

* المصدر الثاني : القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالمنظمة و الناتجة عن التطبيع و التنظيم .

و بذلك يتضح أن مفهوم الإلتزام التنظيمي وفقا للمدخل المشترك يشمل ثلاثة أبعاد هي الإلتزام

الإستمراري و الإلتزام المعياري و الإلتزام العاطفي ، أن وجود كل ذلك يعزز من شعور الموظف الإيجابي تجاه شركته ، كما قد تتفاوت أهمية الشعور بالإلتزام التنظيمي بين شركة و أخرى سواء كانت مؤسسات ذات طابع نسائي أو غيره، فالشعور بالإلتزام يعززه القائمون على الشركة لينقلوه إلى الإدارات الوسطى و المباشرة فالشخص قد يكون راضيا عن مهنته و عمله إلا أنه غير راض عن الشركة التي يعمل فيها لسبب من الأسباب قد تعود إلى الأنظمة ، الحوافز ، السياسات ، السلطات ، و المسؤوليات و غيرها .

وينبغي على الشركات الكبيرة و المتوسطة و الصغيرة الحجم أن تولي عناية جدية لهذا الموضوع و لا يتم ذلك إلا بحسن اختيار الموظفين منذ البداية ، و ترشيحهم إلى درجات أعلى ، و تقديم الفرص التدريبية ، و تفويض القرارات ، ناهيك عن أهمية نقل فلسفة الإدارة العليا بوضوح و شفافية إلى جميع العاملين في الشركة ، خصوصا أن شعور الموظف إيجابيا تجاه شركته يؤدي إلى تصحيح الإنحرافات و الأخطاء في الممارسات الإدارية . (أحمد الدعيج و آخرون، 2008، ص88-82).

2 - 1 - تعريف الأداء :

لقد قدمت تعريفات عديدة لمفهوم الأداء و هذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت لمفهوم الأداء على الساحة الإدارية .

لا يوجد اتفاق بين الباحث بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء ، و يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات

المفكرين و الكتاب في هذا المجال . ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي اعتمد على تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريف الأداء ، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية و اجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية ، و من ثم لا يجب الإقتصار على استخدام النسب و الأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح .

لقد عرف " خرخام " الأداء على أنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المطلوبة .

أما الأداء حسب تعريف الكاتبان " هاندريو و كايزر غروبر " يعبر الأداء عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين ، و عرف " هاينز " الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة ، فيما عرف " فريد " الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء ، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك ، و السلوك هو نشاط و فعالية فردية ، بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك .

و يتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء ، و ذلك ناتج عن تعدد الدراسات و الأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أو ميدانية ، و باختلاف مدارس و خلفيات الباحثين و توجهاتهم ، على الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء ، إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم و يعتبر اختلافهم جزئياً و ليس جوهرياً ، فهم يشتركون في عدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء و هي كما يلي :

- الموظف : و ما يمتلكه من معرفة و قدرات و قيم و اتجاهات و دوافع .
- الوظيفة : و ما تتصف به من متطلبات و تحديات و واجبات و مسؤوليات و ما تقدمه من فرص للتطوير و الترقيات و الحوافز .
- الموقف : و هو ما تتصف به البيئة التنظيمية و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي .

2 - 2 - عناصر الأداء :

تتنوع عناصر الأداء و التي يفترض بالعاملين معرفتها و التمكن منها بشكل جيد، و يشير الكثير من الباحثين إلى أهمها كما يلي :

- نوعية العمل المنجز : و تشمل الدقة و النظام و التمكن التقني و القدرة على تنظيم العمل و التحرر من الأخطاء .
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : و تشمل المهارة المهنية و المعرفة الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .
- كمية العمل المنجز : و تشمل حجم العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية و مقدار سرعة هذا الإنجاز .
- المثابرة و الوثوق : و تشمل الجدية و التفاني في العمل ، و القدرة على تحمل مسؤولية العمل ، و إنجازه في الوقت المحدد ، و مدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين ، و تقييم نتائج عمله. (ماجدة العطية، 2003).

2 - 3 - أبعاد الأداء :

- **البعد التنظيمي للأداء :** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في أدائها التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء ، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرةً بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والإقتصادية.

- **البعد الاجتماعي للأداء :** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، لأن رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم ، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي. ولكي يمكن قياس الأداء وتقييمه وتقويمه ، لا بد أولاً أن يتسم بالوضوح في تعريفه وفي تحديد الأبعاد التي تعبر عنه بدقة وشمول ، وقد شهدت نظريات نماذج الأداء تطوراً مطرداً منذ ظهورها ، فبعد اقتصار تلك النماذج في بدايتها على الأبعاد التقليدية المعبرة على الأنشطة التي من شأنها تعظيم كمية و جودة المخرجات (القدرة ، كمية الأداء ، الكفاءة) و اتسع نطاق أبعادها ليشمل الأبعاد السلوكية المرتبطة بالأداء ، والأبعاد المرتبطة بالأداء الظرفي أو السياقي (لأداء التطوعي)، وكذلك الأبعاد المرتبطة بالأداء في ظل بيئة سريعة التغير (التكيف في الأداء). (الشيخ الداوي، 2009-2010).

2 - 4 - أداء العاملين :

يعد أداء العاملين مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام ولإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ويكاد يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل الفروع وحقول المعرفة الإدارية، حيث يعتبر العنصر الأساسي الذي تبحث فيه المؤسسة وتعمل على دراسة سبل تحسينه دوماً من خلال القيام بتقييمه والبحث عن سبل تطويره. فهو يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق البقاء والاستمرارية.

- ماهية أداء العاملين :

يعتبر مفهوم أداء العاملين من المفاهيم ذات العلاقة بسلوك العامل داخل المؤسسة . كما يحتل مكانة خاصة باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها .

- تعريف أداء العاملين :

يعد مصطلح أداء العاملين مصطلحاً متعدد الجوانب والأبعاد لإقترانه و تداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالمردودية والفعالية والإنتاجية .

و قبل التطرق إلى تحديد مفهوم أداء العاملين لابد من أن نوضح بعض المفاهيم المرتبطة به و من بين أهم هذه المفاهيم ، مفهوم الكفاءة و الفعالية و الملائمة ، فالكفاءة تعني انجاز الأشياء على النحو الصحيح .(سهيلة محمد عباس، 2003، ص171-172).

أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل العامل. بينما الملائمة هي النسبة بين الهدف و مستوى الرضا المتوقع.(على غربي و آخرون، 2007، ص129).

و عرف أداء العاملين أيضا بأنه النتيجة المتحصل عليها جراء القيام بعمل.(Bernard martoy، 2000، ص95).

– أهمية أداء العاملين :

- يمكن القول أن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها ، فإذا قاموا بأعمالهم و أنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فلن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء و النمو و التوسع .و أما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية أداء العاملين تتبلور في :
- يعد الأداء مقياس لقدرة العامل على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية .
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء العامل و هذا يؤدي الى اهتمام العامل بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالإستغناء عن خدماتهم .

– مكونات أداء العاملين : لأداء العاملين مجموعة من المكونات والمتمثلة في الآتي :

- **نوعية العمل :** وتتمثل في ما يدركه العامل في عمله الذي يقوم به وما يمثله من رغبة و مهارات فنية و بارعة و قدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون أخطاء.
- **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- **المثابرة و الوثوقية :** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال
- في أوقاتها المحددة ومدى حاجة العامل للإرشاد و التوعية من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.(محمود عبد الرحمان، 2006، ص38).

2 - 5 – العوامل المؤثرة على أداء العاملين :

إن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات و الأبحاث العلمية وعلى رأسها الدراسة التي أجريت في " هاوثورن " التابعة لشركة " وستن الكتريك " التي نهبت لأهمية أبحاث الأداء الوظيفي ، أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج .

وهذا ما دفع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة و المكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في مؤسسة معينة ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات :

- العوامل المتعلقة بالعامل :

هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص و السمات التي يتصف بها كل عامل و تميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر و الحالة التعليمية و الأقدمية و الخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

- العوامل المتعلقة بالوظيفة :

يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين :

١ - عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة :

تتمثل في التكبير الوظيفي (التوسع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة و السيطرة على الوظيفة و المشاركة في اتخاذ القرار و المستوى التنظيمي للوظيفة.

ب - عوامل ترتبط بانجاز العامل للوظيفة :

يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة مهنية منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية ، الشعور بالسلامة المهنية ، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالانجاز واستغلال القدرات والمهارات في العمل.

- عوامل متعلقة بالمؤسسة :

مجموعة من العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها . وهذه العوامل ترتبط بسياسات و استراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العاملين ، ومن هذه العوامل مدة وتوقيت العمل الرسمي ، ظروف العمل ونظم الاتصال ، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة ، الإجراءات و القواعد القانونية و التنظيمية للعمل . كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي.

فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي .

- عوامل متعلقة بالبيئة :

أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي. ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل في هذه المؤسسة، وكذا الانتماء الديموغرافي (الريفي أو الحضري)، والاختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الاجتماعية والثقافية الخارجية. (نور الدين شنوفي، 2005، ص194).

2 - 6 - تقييم أداء العاملين :

تمثل عملية تقييم أداء العاملين أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية حيث تعتمد عليها إدارة المؤسسة لمواجهة تحديات تحسين الأداء، ويؤدي استعمال هذه العملية بفاعلية إلى تحسين النتائج الفردية و الجماعية. والتنبؤ بالتطورات و المساعدة على إدخالها وكذا تحسين الكفاءات بفضل تخطيط و تحديد الأهداف و القيام بالأعمال المختلفة لتحقيقها. و بناء على ما تقدم سوف نتناول عملية تقييم أداء العاملين من خلال العناصر التالية :

- تعريف تقييم أداء العاملين :

نظرا للدور البارز والأهمية التي يكتسبها مصطلح تقييم أداء العاملين، نتعرف فيما يلي على هذا الأخير ولقد وردت عدة تعريفات اختلفت في مضمون العملية والهدف من استخدامها، حيث عرفت عملية تقييم أداء العاملين على انها : " تقرير دوري يبين مستوى أداء العامل ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات و واجبات الوظيفة المنوطة به. (محمد فالح صالح، 2004، ص137).

و يعرف آخرون تقييم أداء العاملين على أنه " العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات و وظائفهم الحالية من ناحية، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف.

من التعريفات السابقة يمكن القول أن تقييم أداء العاملين يعني تقدير كفاءة العاملين، فهو نظام مصمم من أجل قياس وتقييم أداء و سلوك العاملين أثناء العمل و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء من خلال فترات زمنية محددة و معروفة. (مصطفى محمود أبو بكر، 2004، ص137).

2 - 7 - أهمية عملية تقييم أداء العاملين :

إن عملية تقييم أداء العاملين كعملية تنظيمية يقاس من خلالها أداء العاملين للوقوف على نقاط القوة و الضعف و تأثيراتها السلبية والايجابية على إنتاجية العامل و فاعلية المؤسسة تظهر أهميتها في ثلاث مستويات:

- على مستوى المؤسسة : من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المؤسسة ما يلي :

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين ، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرحلات المحددة مسبقا، لذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغير في إستراتيجية المؤسسة.
- تحسين المحيط الإجتماعي للعمل وتحسين علاقات العمل.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية (التدريب ، الحوافز ، الترقية ، تخطيط القوى العاملة).
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية و الأسباب التي بنيت عليها و المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

- على مستوى العاملين :

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم. الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات .
- مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات.
- تسيير وتطوير قدراتهم و مهاراتهم. حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات و قدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل.
- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب عملية وبصورة مستمرة.

- على مستوى المديرين :

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم لرفع الكفاءة و الإنتاجية.
- التعرف على كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي.
- جذب الموارد البشرية الجيدة ذات المهارات و المعارف إلى المؤسسة و الاحتفاظ بها . (سعاد

بعجي، 2007، ص12).

2 - 8 - مراحل عملية تقييم أداء العاملين :

تعد عملية تقييم أداء العاملين من العمليات الصعبة و المعقدة لأنه يتطلب من المسؤولين على تنفيذها التخطيط بشكل سليم و مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة وذلك لأجل تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة و يمكن التطرق لتلك المراحل و الخطوات على النحو التالي :

- **مرحلة وضع توقعات الأداء :** تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين ويتم فيها التعاون بين المؤسسة والعاملين على الإتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج المتوقعة.

- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :** هذه المرحلة تأتي ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وفق المعايير الموضوعة مسبقا ومن خلالها يمكن اتخاذ الإجراءات الصحيحة و توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل ، ثم تحديد الانحرافات الحاصلة بالعمل و محاولة تصحيحها و بالتالي تفادي الوقوع فيها مستقبلا.

- **مرحلة تقييم الأداء :** تقضي هذه المرحلة تقييم أداء جميع العاملين بالمؤسسة و معرفة مستوى أدائهم.

- **التغذية العكسية :** العامل يحتاج تحديد مستوى أدائه بالعمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة مدى تقدمه في أداء عمله وبلوغ الأهداف المراد بلوغها بموجب ما تحدده الإدارة من معايير، والتغذية العكسية نافعة و مفيدة يجب أن يفهمها العامل و ما هي المعلومات التي تحملها ليستوعبها حيث تساعده في اتخاذ القرارات الإدارية ومن بين القرارات ما يتعلق بالترقية و النقل و التعيين.....الخ.

- **مرحلة وضع الخطة الخاصة بتطوير الأداء :** هذه الخطوة تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي يكون بمقدورها أن تنعكس بشكل ايجابي على تقييم أداء العاملين عن طريق معرفة المهارات و القدرات و القابليات التي يحملها الفرد العامل. (بطرس شكر، 2008، ص177).

3 - الدراسات السابقة :

- الدراسات المحلية و العربية :
- الدراسة الاولى : طيش ميلود.
- عنوان الدراسة : الإتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الإجتماعي للعاملين في المؤسسة(دراسة ميدانية لإذاعة سطيف الجهوية) مذكرة ماجستير في علم الاجتماع فرع علم الاجتماع الإتصال التنظيمي السنة الجامعية 2011.
- إشكالية الدراسة : هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين ؟
- ما علاقة الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية شبكة العلاقات الإجتماعية للعاملين ؟
- هل الإتصال التنظيمي يعمل على تنمية المهارات الإجتماعية للعاملين ؟
- ما علاقة الإتصال التنظيمي بديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة ؟
- أهداف الدراسة :
- التعرف على مكانة الإتصال داخل المؤسسة و دوره في تطوير اتجاهات العاملين و سلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي.
- محاولة تشخيص و تحليل الإتصال داخل المؤسسة و علاقته بالمهارات الإجتماعية للعاملين .
- التعرف على عملية الإتصال داخل المؤسسة و علاقتها بالتفاعل الاجتماعي من خلال الروح المعنوية للعاملين و ما ينتج عنها من تعاون و ترابط و انسجام بين جماعات العمل.
- أدوات الدراسة : اعتمدت الدراسة على أداتين هما : الملاحظة البسيطة و استمارة المقابلة التي احتوت على 39 سؤال وزعت على (03) محاور.
- مجتمع و عينة الدراسة : تمت دراسة مجتمع البحث كله و قدرت عينة الدراسة بـ 39 فرد .
- النتائج :
- تبين أن الإتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الإجتماعية بين العاملين.
- أن الإتصال التنظيمي ينمي المهارات الإجتماعية للعاملين.
- تبين أن الإتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة و النتيجة العامة أن هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.

- الدراسة الثانية :
- صاحب الدراسة : شامي صليحة .
- عنوان الدراسة : المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة محمد بوقرة - بومرداس. مذكرة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات السنة الجامعية 2010/2009.
- إشكالية الدراسة :
- التساؤل العام : ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟
- التساؤلات الفرعية:
- ما المقصود بالمناخ التنظيمي؟ وما عناصره ؟
- ما مفهوم الأداء الوظيفي و ما هي محدداته ؟
- ما هي علاقة المناخ التنظيمي بالمناخ الوظيفي للعاملين ؟
- أهداف الدراسة :
- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره و أدواره المختلفة.
- التعرف على الأداء الوظيفي ، مفهومه ، محدداته .
- التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- الوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي في المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- المنهج المستخدم : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته.
- أدوات الدراسة : اعتمد الباحث على الاستبيان و المقابلة الشخصية مع الموظفين و المسؤولين و الأساتذة.
- نتائج الدراسة : أظهرت الدراسة وجود تأثير مرتفع جدا بين المناخ التنظيمي المتكون من العناصر المحددة سابقا و الأداء الوظيفي للعاملين ، كما كشفت الدراسة أن الموظفين يرون أن المناخ الحيادي هو السائد في الجامعة بينما الأساتذة يرون المناخ غير ملائم هو السائد في الجامعة .
- الدراسة الثالثة :
- صاحب الدراسة : عصام حمدان محمد مطر.
- عنوان الدراسة : التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
- رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين. السنة الجامعية 2007/06.
- أهداف الدراسة :
- التعرف على مجالات التطور التنظيمي في المؤسسات الأهلية.

- توضيح دور التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في المؤسسات الأهلية.
- المنهج المستخدم : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة : تم اختيار عينة من 160 منظمة ، و قام الباحث بتوزيع عينة استطلاعية حجمها 38 استبانة لاختيار الاتساق الداخلي و ثبات الاستبانة.
- نتائج الدراسة :
- اتضح أن فعالية القرارات الإدارية مرتبطة ارتباطا وثيقا بعناية التطوير التنظيمي حيث رأى أفراد العينة أن وجود أهداف واضحة و هيكل تنظيمي قوي و استخدام روح العمل الجماعي من شأنه أن يزيد من فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
- الدراسة الرابعة :
- صاحب الدراسة : علاء الأنصاري أحمد (1999).
- و استهدفت التعرف على أثر العدالة التنظيمية الكلية في متغيرين هما (الرضا عن العمل و انتماء العاملين التنظيمي) ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي ، و اشتملت عينة البحث على (191) فردا من العاملين في إحدى الشركات المتخصصة في مجال الحاسبات الآلية، و تضمنت أدوات جمع البيانات على استبيان (العدالة التنظيمية. الرضا عن العمل. انتماء العاملين التنظيمي) من إعداد الباحث و أشارت أهم النتائج إلى أن الرضا الوظيفي له تأثير طردي معنوي في الغيرية، و الروح الرياضية، و اللباقة و احترام الآخرين ، و صدق المواطن ، كأربعة أبعاد لسلوكيات المواطن التنظيمية.
- الدراسات الأجنبية :
- الدراسة الأولى :
- صاحب الدراسة : schappe: 1998.
- قام بها " شابي " و استهدفت إلى بحث تأثير كل من العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي في سلوكيات المواطن التنظيمية ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي ، و اشتملت عينة البحث على (130) فردا من العاملين بالولايات المتحدة الأمريكية بإحدى شركات التأمين و أشارت أهم النتائج إلى أن الانتماء التنظيمي هو الوحيد المؤثر معنويا في سلوكيات المواطن التنظيمية و ذلك عند اخذ المتغيرات الثلاثة معا في الاعتبار.
- الدراسة الثانية :
- صاحب الدراسة : Smith 1997 .

- عنوان الدراسة : أثر سلوك المدير على الأداء الوظيفي و الإنتاجية و الولاء التنظيمي .

خلصت الدراسة إلى أن هناك عددا من العوامل التي تزيد الولاء منها المهارات القيادية ، و دعم العاملين ، و مساعدتهم و إنشاء قنوات اتصال ، و أيضا من أسباب ضعف الولاء مشكلات الإتصال و دعم حل المشكلات عموما و أن وضوح العمل يزيد من الولاء التنظيمي للأفراد، و أن من العوامل المسببة لعدم الرضا و ضعف الولاء هي التي تتعلق بظروف العمل من حيث الراتب و نظام الحوافز و الجوانب المادية.

و أوصت الدراسة بإجراء مسح لمعرفة رأي الممرضات بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ، العمل على زيادة الإهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأساليب التي تحقق ولاء و تعاون العاملين مع الإدارة التنظيمية .

- الدراسة الثالثة :

- صاحب الدراسة : Al mormone et 1993.

قام بها " مورمان و آخرون " و استهدفت التعرف على العلاقة بين أربع متغيرات و هي : العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي ، و الانتماء التنظيمي ، و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، و استخدم الباحث المنهج التجريبي ، و اشتملت عينة البحث على (420) فردا من العاملين بإحدى المحطات القومية للتلفزيون بالولايات المتحدة الأمريكية و أشارت أهم النتائج إلى ترابط العدالة الإجرائية طرديا مع ثلاثة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية و هي اللباقة أو احترام الآخرين و الضمير في العمل و الروح الرياضية .

- التعليق على الدراسات السابقة :

بالنسبة لهذه الدراسات السابقة فقد تطرقت إلى بعض المتغيرات التي لها علاقة بموضوع دراستنا و لكن ليس بطريقة مباشرة ، فركزت الإتصال التنظيمي و التفاعل الإجتماعي و المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين و التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات ، كل هذه المتغيرات متداولة و معتمد عليها في مجالات مختلفة و بعيدة نوعا ما على ما نريد الوصول إليه من متغيرات شديدة الأهمية أخذت اهتماما كبيرا في المنظمات الرياضية حاليا ، و لم تأخذ هذه المتغيرات بعين الإعتبار إلا في دراسة " علاء الأنصاري " التي نستطيع أن نقول أنها لمست الموضوع بطريقة مباشرة و توصلت إلى أن الرضا الوظيفي له تأثير على الغيرة و الروح الرياضية و اللباقة أو إحترام الآخرين و صدق المواطنة ، كأربعة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، و كذلك الدراستين الأجنبية لكل من " شابي " و " مورمون و آخرون " اللتين تطرقا فيها إلى العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي و الإلتناء التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية .

و لهذا أردنا دراسة هذه المتغيرات و تبين أهميتها في مجال الإدارة و التسيير الرياضي ، حيث نجد بعض الدراسات الأجنبية التي تمس الموضوع مثل دراسة " سميث " عام 1997 و التي تطرقت إلى دراسة أثر سلوك المدير على الأداء الوظيفي و الإنتاجية و الولاء التنظيمي و الإلتناء التنظيمي ، و عليه سنحاول دراسة دور هذه المتغيرات و المتمثلة في التعلم التنظيمي السلوك المواطنة و الإلتناء التنظيمي في تطوير مستوى الأداء في المؤسسات الرياضية .

وكانت معظم هذه الدراسات قد استخدمت المنهج الوصفي و الوصفي التحليلي مثل دراستي " صليحة شامي " و " عصام حمدان محمد مطر " و كذا الدراسة الأجنبية التي قام بها " شابي " كما قام " علاء الأنصاري " باستخدام المنهج الوصفي هو الآخر و استخدم " آل و مورمون " المنهج التجريبي في دراستهما التي استهدفت التعرف على العلاقة بين أربع متغيرات و هي : العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي ، و الإلتناء التنظيمي ، و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أن أدوات الدراسة تمثلت في الاستبيان في أغلب الدراسات مثل دراسة " شامي صليحة " و دراسة " عصام حمدان محمد مطر " و دراسة " علاء الأنصاري أحمد " كما استخدم " طيش ميلود " الملاحظة البسيطة و استمارة مقابلة في التعرف على العلاقة بين الإتصال التنظيمي و التفاعل الإجتماعي للعاملين في المؤسسة .