

## موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [ 12 + 13 ]

### جودة حياة العمل:

- ✓ يشير مفهوم جودة حياة العمل إلي توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها. ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقق أداء أفضل للمنظمة.
- ✓ وغالباً ما ينظر إلي جودة الحياة العمل علي إنهاء بناء تنظيمي متعدد الأبعاد كما تم مناقشتها في الأدبيات الإدارية حيث يشتمل هذا المفهوم علي الأمن والسلامة في العمل، وأنظمة مكافأة، وأجر عادل ومنصف، ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة، وفرص أفضل للنمو.
- ✓ ويعرف (Anderson) جودة حياة ليعمل من خلال آثارها المترتبة. حيث يري أنها تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات، كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية، وتحسين مستوي الأمان والاستقرار الوظيفي وتحقيق رضا العاملين عن العمل .
- ✓ يعرفها باحث آخر بأنها "مجموعة العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر علي الحياة الوظيفية للعاملين.

### • والاهتمام بجودة حياة العمل تزايد في الآونة الاخيره للأسباب التالية:

- ✓ تنامي الوعي الثقافي لدي العاملين بالمنظمات، الأمر الذي يتطلب تمكينهم وإتاحة الفرص لتنمية مهاراتهم وخبراتهم، وبناء شخصياتهم الوظيفية.
- ✓ ظهور بعض الاتجاهات الجديدة في العمل مثل العمل بُعد أو لبعض الوقت، وفق أسلوب ساعات أو أيام العمل المرنة.
- ✓ إهدار حقوق العاملين في الكثير من الأحيان، وتجاهل احتياجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية، وانخفاض مستويات الأمان والاستقرار الوظيفي يولد لدى العاملين الرغبة في الانتقام من المنظمة.
- ✓ المنافسة الشديدة بين المنظمات علي اكتساب العمالة الماهرة والمؤهلة، والتي تملك خبرات في مجال العمل.
- ✓ الانسحاب (الجسمي أو النفسي) لبعض العاملين من العمل الناتج عن زيادة الضغوط الداخلية والخارجية.

### • وتسعي المنظمات الي تحقيق العديد من المزايا الناتجة عن تبنيتها لبرامج جودة حياة العمل. ومنها:

- ✓ استقطاب وتعيين قوة عمل أكثر كفاءة.
- ✓ زيادة القدرات التنافسية للمنظمة. من خلال تحسين جودة منتجاتها.
- ✓ تحقيق رضا الأطراف المتعاملة مع المنظمة من ملاك وعاملين وعملاء وغيرها.
- ✓ زيادة ولاء دافعية العاملين.
- ✓ إيجاد بيئة عمل مريحة خالية قدر الإمكان من الضغوط.

### • عناصر جودة حياة العمل:

وتشمل جودة حياة العمل علي العديد من العناصر لعل من أهمها:

**1- ظروف العمل المعنوية:**

- ✓ توافر الثقة بين العاملين وبعضهم و بينهم وبين رؤسائهم ومرؤوسيههم.
- ✓ الحرية والاستقلالية في العمل.
- ✓ الاحترام والتقدير في بيئة العمل.
- ✓ توافر المعلومات المرتردة عن نتائج العمل.
- ✓ وجود تعاون وتنسيق بين العاملين.
- ✓ تشجيع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية والدعم الاجتماعي في بيئة العمل.

**2- أهمية الوظيفة:**

- ✓ الشعور بأهمية الوظيفة.
- ✓ الشعور بالمسؤولية عن نتائج العمل (إيجابية - سلبية).
- ✓ تناسب مهارات ومؤهلات الموظف مع متطلبات الوظيفة.
- ✓ وضوح الاختصاصات والسلطات.

**3 - ظروف العمل المادية:**

- ✓ كفاية الدخل الناتج عن الوظيفة.
- ✓ التناسب بين الدخل والجهد المبذول.
- ✓ عدالة الدخل مقارنة مع دخول الآخرين (في نفس المنظمة أو المنظمات الأخرى).
- ✓ الإضاءة والتهوية المناسبة وقلّة الضوضاء.
- ✓ تناسب ساعات العمل مع قدرة الأفراد ومع القوانين المنظمه له.

**4 - جماعات العمل:**

- ✓ تجانس الفرد مع جماعة العمل.
- ✓ تماسك أعضاء الجماعة وقلّة الصراع بينها.
- ✓ تكامل مهارات وخبرات الجماعة.
- ✓ المسؤولية المشتركة عن نتائج أعمال الجماعة.
- ✓ وضوح أهداف جماعة العمل.

**5 - نمط الإشراف:**

- ✓ عدالة القائد في التعامل مع المرؤوسين.
- ✓ توافر الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- ✓ توافر قدر من الرقابه الذاتية.
- ✓ كفاءة القائد الفكرية والانسانيه والفنية.
- ✓ قدرة القائد علي توفير المعلومات المرتردة عن أداء المرؤوسين.

**6- المشاركة في صنع القرار:**

- ✓ قدرة الفرد علي التأثير في القرارات التي تخص عمله.
- ✓ المشاركة في حل المشكلات المتعلقة بعمل الفرد.
- ✓ تقدير الاقتراحات والآراء التي يقدمها الأفراد
- ✓ شفافية المعلومات التي يبني عليها القرار.

**ثانياً: دعم العاملين للمنظمة:****الانتماء التنظيمي:**

- هو أحد سلوكيات دعم العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها، ووسيلة من وسائل رد الجميل لها. ويطلق عليه البعض **لفظ الولاء والالتزام التنظيمي**.
- ولقد تنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وفقاً لتنوع المداخل التي اتبعتها الباحثون والعلماء في دراسته. ويمكن تجميع جميع هذه المداخل فيما يلي.

**1- مدخل التبادل. 2- المدخل النفسي. 3- المدخل المشترك.**

■ وفيما يلي عرض موجز لكل من هذه المداخل.

**(1) مدخل التبادل:**

يعتمد هذا المدخل علي مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه بيكر 1960 والذي أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد "Sidebets" سيفقدتها إذا ترك المنظمة ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد علي الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها.

**(2) المدخل النفسي:**

يعتمد هذا المدخل علي مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه Porter وزملائه عام 1974. ووفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر:

- ✓ قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة.
- ✓ رغبة الفرد من بذل جهود عادية لصالح المنظمة.
- ✓ رغبة الفرد في الحفاظ علي عضوية المنظمة.

**(3) المدخل المشترك:**

يري أنصار المدخل المشترك أن كلاً من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بمفرده لتفسير الانتماء التنظيمي وبالتالي قام ( Allen and Meye ) سنة 1984 بتقديم المدخل المشترك ووفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي **يعتبر ذا بعدين رئيسيين هما:**

- ✓ الانتماء الاستمراري.
- ✓ الانتماء العاطفي.

- **تقسيم الانتماء التنظيمي:**

وبناء على ما سبق: ينقسم الانتماء التنظيمي إلى:

(1) **الانتماء العاطفي أو الوجداني:**

ويعبر عن رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة لأنه يشعر بارتباط عاطفي وراحة نفسية بها نظراً لتوافق قيمة وأهدافه لقيم وأهداف هذه المنظمة.

(2) **الانتماء الاستمراري:**

ويعبر عن قوة رغبة الفرد للبقاء في المنظمة لإعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير (مادياً ومعنوياً).

(3) **الانتماء المعياري:**

وتشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، أو أن من واجبه الاستمرارية فيها وعدم التخلي عنها فالأشخاص الذين يقوي لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة.

### المواطنة التنظيمية:

- تحتاج المنظمات في العصر الحالي إلى المزيد من العمل والعطاء من الجانب العاملين بها وهذا لا يتحقق بأداء الواجبات والمسئوليات الرسمية للوظيفة فقط، بما تمثله من حد أدنى للأداء.
- ونجاح المنظمة يعتمد على جهود أبنائها المخلصين وأنماط سلوكهم الذي يؤثر بدوره على ردود أفعال البيئة الخارجية للمنظمة تجاه مخرجاتها.
- وتتوقع المنظمة من عاملها أن يؤدي الأعمال والواجبات بشكل ابتكاري ومتميز.
- كما تتوقع الحرص على مصالحها بشكل رسمي وغير رسمي، الأمر الذي يتطلب سلوكيات غير عادية ومتميزة عن سلوكيات الدور الرسمي.
- وقد درجت العادة على أن منظمات العمل تحدد لكل فرد من أعضائها دوراً رسمياً يتضمن السلوكيات المطلوبة منه في وظيفة من خلال الوصف الوظيفي إلا أن هناك نوع من السلوكيات التي تؤثر على كفاءة وفعالية منظمات العمل يقوم بها الأفراد بناء على اختيارهم لأنها لا ترد ضمن الوصف الوظيفي ألا وهي سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- **تتطلب الفعالية الكلية للمنظمة تواجد ثلاثة أنماط أساسية لسلوكيات العاملين وهي:**

- (1) الدخول في النظام الرسمي للمنظمة والبقاء به سواء عن اقتناع أو إجبار.
- (2) أداء الأدوار الرسمية المحددة وفقاً لقواعد وإجراءات ونظم معمول بها.
- (3) أداء أعمال ابتكاريه ومساهمات ملموسة في تحقيق أهداف المنظمة والتي تزيد عن متطلبات ومواصفات وخصائص أدوارهم.

- **ويتكون سلوك المواطنة من العديد من الأنماط منها على سبيل المثال:**

- ✓ اتخاذ التصرفات الكفيلة بحماية المنظمة وممتلكاتها.
- ✓ تقديم المقترحات البناءة لتحسين أداء المنظمة.
- ✓ التطوير الذاتي، والتدريب الذاتي لتحمل المزيد من المسؤولية عن المنظمة ككل.
- ✓ المساهمة في إيجاد المناخ الملائم لبقائها ونموها في ظل بيئة متغيرة.
- ✓ التعاون البناء مع الآخرين - من رؤساء وزملاء ومرؤوسين - قائم على تقديم المساعدات عند الحاجة وكذلك النصح والإرشاد والتوجيه.

• **متغيرات المواطنة التنظيمية: (أنواع سلوكيات المواطنة التنظيمية):**

❖ يوجد شبه اتفاق بين العلماء والباحثين علي أن المواطنة التنظيمية هي:

- ✓ مجموعة من السلوكيات الايجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار.
- ✓ وبما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي.
- ✓ ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت.
- ✓ كما لا توجد عقوبات تترتب علي عدم أداء هذه السلوكيات.
- ✓ كما أنها تعتبر بالغة الأهمية للأداء الوظيفي الفعال.

❖ وقد تباينت وجهات نظر الباحثين حول متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية فمنهم من قسمها إلي:

✓ متغير الإيثار.

✓ متغير الطاعة.

❖ بينما قسمها آخرون إلي نمطين للسلوك هما:

✓ سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة.

✓ والسلوك الموجه لخدمة أعضاء المنظمة.

■ في حين تناولها آخرون من خلال أربعة أبعاد هي :

✓ الإيثار.

✓ الطاعة.

✓ المشاركة.

✓ الولاء.

■ أضاف عدد آخر من الباحثين متغيراً خامساً بحيث أصبحت متغيرات المواطنة التنظيمية كما يلي:

(1) **الإيثار.** ويشير إلي أنماط السلوك الموجه نحو خدمة ومساعدة أشخاص بعينهم في البيئة العمل. وتفضيل المصلحة العامة علي المصلحة الشخصية.

(2) **المبادرة.** وهو السلوك الذي يهدف إلي تفادي وقوع المشكلات المرتبطة بالعمل، والمبادرة بتقديم حلول مبتكرة للمشكلات القائمة، والتقدم بالمقترحات الهادفة إلي تحسين صورة المنظمة.

(3) **الروح الرياضية.** وتشير إلي رضا الفرد عن ظروف العمل المتاحة، ومحاولة التغلب علي المعوقات القائمة بدون شكوى أو تدمير.

(4) **التكيف.** وتشير إلي مدي قدرة الفرد علي التكيف مع المتغيرات الداخلية، وتحمل المسؤوليات وإحساسه بأنه جزء من المنظمة وليس مجرد عضو فيها.

(5) **الوعي.** وهو أنماط السلوك التي تتعدى الدور الرسمي ومتطلباته مثل العمل لساعات أطول، والالتزام بقواعد العمل صراحةً وضمناً، وتوافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

• العوامل المؤثرة في تنمية سلوكيات المواطنة:

يمكن تقسيم تلك العوامل إلي عدة أنواع وهي:

(1) العوامل التنظيمية:

وهي تلك التي تتعلق بكفاءة التنظيم وفعاليته ومدى الدعم التنظيمي للأفراد ونظم الأجور وسياسات التحفيز.

(2) العوامل الإنسانية:

وهي التي تتعلق بأنماط العلاقات السائدة بين الأفراد داخل التنظيم سواء في المستوى الإداري الواحد أو بين المستويات الإدارية، وأنماط القيادة المتبعة.

(3) العوامل الشخصية وتتمثل في:

أ - الدوافع الشخصية.

ب - الخصائص الشخصية.

ج - الرضا الوظيفي.

د - التكيف مع الضغوط.

(4) عوامل وظيفية:

وتتعلق بمدى احتواء الفرد لوظيفة، وكفاءة التصميم الوظيفي، ووضع الشخص في المكان المناسب ومدى ما يشعر به تجاه الدور الذي يؤديه من حيث مدى غموض الدور، وعبئ الدور وصراع الدور.

• أهمية المواطنة التنظيمية:

أجريت العديد من الدراسات علي سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره متغيراً تابعاً أحياناً ومتغيراً مستقلاً أحياناً أخرى، ويتضح ذلك فيما يلي:

(1) أثبتت إحدى الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير قوي علي فعالية فرق العمل، وكذلك علي تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.

(2) أثبتت دراسة أخرى أن العاملين المؤقتين أكثر تميزاً في أداء الأعمال التي تعكس سلوك المواطنة لرغبتهم في إثبات ذاتهم.

(3) أن تقييم المديرين لأداء رجال البيع يتحدد بدرجة كبيرة بمدى انزام رجال البيع بسلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يقل في ذلك أهمية عن تحقيق الأهداف البيعة.

(4) وجدت إحدى الدراسات أن إدراك العاملين لتوافر العدالة التنظيمية يؤدي إلي زيادة سلوك المواطنة لديهم.

(5) أثبتت إحدى الدراسات أن تباين توافر خصائص سلوكيات المواطنة بين العاملين في الشركات التأمين يعتبر أحد الأسباب الرئيسية لتباين مستويات أداء هؤلاء العاملين.

(6) وجدت دراسة أخرى علاقة قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين كل من الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، ولم يثبت وجود علاقة مع متغير العلاقات التفاعلية بين قائد وأعضاء الجماعة.

(7) أثبتت إحدى الدراسات التي تمت في البيئة المصرية وجود علاقة إيجابية جوهريّة بين عدة متغيرات وهي الاتجاهات الوظيفية والتنظيمية، والرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمي.

- (8) اختبرت دراسة أخرى العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية، ونظم الرقابة وبين سلوك المواطنة إتضح منها وجود علاقة جوهرية سلبية بين الرقابة الدقيقة علي العاملين وبين سلوك المواطنة لما يترتب عليها من تقليل التفاعلات بين الأفراد.
- (9) وقد أكدت إحدى الدراسات علي العلاقة بين كل من عدالة الإجراءات و عدالة التفاعلات وبين سلوك المواطنة الموجه لخدمة المنظمة.
- (10) وجدت دراسة أخرى علاقة قوية بين سلوك المواطنة وبين متغيرات بيئة العمل التي تشمل إحتواء العمل، المدي الذي يولي فيه العاملون إهتماماتهم بالعمل.
- (11) أكدت النتائج التي توصلت إليها إحدى الدراسات علي التأثير القوي لسلوك المواطنة التنظيمية علي تعظيم مخرجات المنظمة.
- (12) وفي اختبار للعلاقة بين متغيرات الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي وبين نمطين المواطنة التنظيمية هما سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد، وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة .
- (13) أثبتت أحدي الدراسات أن درجة التوافق بين خصائص كل من الفرد والمنظمة، ودعم القائد، و عدالة توزيع العوائد تؤثر بشكل مباشر علي الرضا الوظيفي الذي يؤثر بدوره تأثيراً قوياً علي سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- (14) وفي دراسة أخرى إتضح وجود علاقة جوهرية بين سلوك المواطنة وبين كمية وجود الجهد المبذول من جانب فرق العمل.
- (15) إتضح من نتائج دراسة أخرى وجود علاقة جوهرية بين أساليب التدريب التي تشمل كل من المحاضرات، ودراسة الحالات، وتمثيل الأدوار، والمناقشات الجماعية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.
- (16) وجدت دراسة أخرى أن الاهتمام بتوفير ظروف العمل المادية، والخصائص التنظيمية الفعالية، والعدالة التنظيمية، ومشروعية أهداف وممارسات المنظمة تساعد بدرجة كبيرة علي تنمية سلوك المواطنة لدي العاملين.
- (17) أثبتت إحدى الدراسات أن السلوك أن سلوك المواطنة يتوافر بدرجة أكبر لدي العاملين المؤقتين عن الدائمين، وذلك عندما تتوافر لديهم اتجاهات إيجابية عن علاقاتهم بالمنظمة، والرغبة في تحقيق الذات، وتحدي الظروف القائمة.
- (18) استهدفت إحدى الدراسات تحديد أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية علي سلوك المواطنة لدي العاملين بجامعة المنصورة، وقد أتضح أن اختلاف كل من النوع، والفئات العمرية، ومستوي التعليم، ومدة الخدمة، والمركز الوظيفي، ونوع النشاط لها تأثير معنوي علي متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية التي تشمل كل من الولاء والطاعة والمشاركة والإيثار.
- (19) أثبتت دراسة للمؤلف في وجود تأثير معنوي لسلوكيات المواطنة لدي المديرين ومراحل صنع القرارات الأخلاقية.