

المحاضرة (١٢) : [تابع الفصل السادس : " جودة حياة العمل و الانتماء التنظيمي "]

* مفهوم 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، وحسين مستوى الأمان والاستقرار الوظيفي وتحقيق رضا العاملين عن العمل .

- ✓ يعرفها باحث آخر بأنها "مجموعة العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر عبي الحياة الوظيفية للعاملين.

< الاهتمام بجودة حياة العمل لعاملها للأسباب التالي :

- ✓ 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 بـعد 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 ليد العاملين.
 - ✓ المنافسة الشديدة بين المنظمات علي اختزان 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 إلي تحقيق العديد من المزايا الناتجة عن تبنيها 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 والضغوط الناتجة عنها : وتشمل جودة حياة العمل على العديد من العناصر لعل من أهمها :

١ - ظروف العمل المعنوية : وتزداد الضغوط الناتجة عن هذه الظروف في الحالات التالية:

- عدم توافر الثقة بين العاملين وبعضهم أو بينهم وبين رؤسائهم ومرؤوسيتهم.

- نقص الحرية والاستقلالية في العمل.

- شعور العامل بعدم الاحترام والتقدير في بيئة العمل.

- نقص المعلومات المرتدة عن نتائج العمل.

- عدم وجود تعاون وتنسيق بين العاملين.

- قلة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية وقلة الدعم الاجتماعي في بيئة العمل.

٢- أهمية الوظيفة : وتزداد الضغوط الناتجة عنها في حالة :

- انخفاض أهمية الوظيفة.

- نقص المسؤولية عن نتائج الوظيفة (إيجابية - سلبية).

- عدم تناسب مهارات ومؤهلات الموظف مع متطلبات الوظيفة.

- عدم وضوح الاختصاصات والسلطات.

٣ - ظروف العمل المادية : وتزداد الضغوط الناتجة عنها في الحالات التالية:

- قلة الدخل الناتج عن الوظيفة.

- عدم التناسب بين الدخل والجهد المبذول.

- عدم تناسب الدخل مع دخول الآخرين (وفي نفس المنظمة أو المنظمات الأخرى).

- قلة الإضاءة والتهوية وزيادة الضوضاء.

- زيادة ساعات العمل عن قدرة الأفراد.

٤ - جماعات العمل : وتنتج الضغوط عنها عن حالة :

- انفصال الفرد عن جماعة العمل.

- عدم تماسك أعضاء الجماعة وزيادة الصراع بينها.

- عدم تكامل مهارات وخبرات الجماعة.

- عدم وجود المسؤولية المشتركة عن نتائج أعمال الجماعة.

- عدم وضوح أهداف جماعة العمل.

٥ - نمط الإشراف : يعد أحد الأسباب الهامة للضغوط في العمل في المعاملات التالية:

- عدم عدالة القائد في التعامل مع المرؤوسين.

- عدم توافر الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

- المبالغة في الرقابة علي المرؤوسين.

- انخفاض كفاءة القائد.

- عدم قدرة القائد علي توفير المعلومات المرتدة عن أداء المرؤوسين.

٦- المشاركة في صنع القرار : تزيد الضغوط الناتجة عنها عندما :

- عدم قدرة الفرد علي التأثير في القرارات التي تخص عمله.

- عدم المشاركة في حل المشكلات المتعلقة بعمل الفرد.

- النمط المركزي في اتخاذ القرارات.

- تزيف أو نقص المعلومات التي يبني عليها القرار .

* **الانتماء التنظيمي** : هو أحد سلوكيات دعم العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها، ووسيلة من وسائل رد الجميل لها.

ويطلق عليه البعض لفظ الولاء و الالتزام التنظيمي.

- ولقد تنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وفقا لتنوع المداخل التي اتبعها الباحثون والعلماء في دراسته. ويمكن تجميع جميع هذه

المداخل فيما يلي :

١- مدخل التبادل. ٢- المدخل النفسي. ٣- المدخل المشترك.

- وفيما يلي عرض موجز لكل من هذه المداخل :

١- مدخل التبادل :

- يعتمد هذا المدخل علي مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه بيكر ١٩٦٠ 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 أيضا مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها.

٢- المدخل النفسي :

- يعتمد هذا المدخل علي مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه Porter وزملائه عام ١٩٧٤. ووفقا 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.

٣- المدخل المشترك :

- يرى أنصار المدخل المشترك أن كلا من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بمفرده لتفسير الانتماء التنظيمي وبالتالي قام (Allen and Meye) سنة ١٩٨٤ بتقديم المدخل المشترك ووفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسيين هما :

- الانتماء الاستمراري .

- الانتماء العاطفي .

< تقسيم الانتماء التنظيمي : يمكن تقسيم الانتماء التنظيمي إلي ثلاثة أنواع أساسية هي:

١- الانتماء العاطفي أو الوجداني :

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

٢- الانتماء الاستمراري :

ويعبر عن قوة رغبة الفرد للبقاء في المنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير.

٣- 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 إلي حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة.

المحاضرة (١٣) : [تابع الفصل السادس : " المواطنة التنظيمية "]

* المواطنة التنظيمية :

- تحتاج المنظمات في العصر الحالي إلي المزيد من العمل والعطاء من الجانب العاملين بها وهذا لا يتحقق بأداء الواجبات والمسئوليات الرسمية للوظيفة فقط، بما تمثله من حد أدني للأداء.
- ونجاح المنظمة يعتمد علي جهود أبنائها المخلصين وأنماط سلوكهم الذي يؤثر بدوره علي ردود أفعال البيئة الخارجية للمنظمة تجاه مخرجاتها.
- وتتوقع المنظمة من عامليها أن يؤديوا الأعمال والواجبات بشكل ابتكاري ومتميز،
- كما تتوقع الحرص علي مصالحها بشكل رسمي وغير رسمي، الأمر الذي يتطلب سلوكيات غير عادية ومتميزة عن سلوكيات الدور الرسمي.

- وقد درجت العادة علي أن منظمات العمل تحدد لكل فرد من أعضائها دورا رسميا يتضمن السلوكيات المطلوبة منه في وظيفة من خلال الوصف الوظيفي إلا أن هناك نوع من السلوكيات التي تؤثر علي كفاءة وفعالية منظمات العمل يقوم بها الأفراد بناء علي اختيارهم لأنها لا ترد ضمن الوصف الوظيفي ألا وهي سلوكيات المواطنة التنظيمية.

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

- ١ - الدخول في النظام الرسمي للمنظمة والبقاء به سواء عن اقتناع أو إجبار.
- ٢ - أداء الأدوار الرسمية المحددة وفقا لقواعد وإجراءات ونظم معمول بها.
- ٣- أداء أعمال ابتكاريه ومساهمات ملموسة في تحقيق أهداف المنظمة والتي تزيد عن متطلبات ومواصفات وخصائص أدوارهم.

< ويتكون سلوك المواطنة من العديد من الأنماط منها علي 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 علي تقديم المساعدات عند الحاجة وكذلك النصح والإرشاد والتوجيه .

* أهمية المواطنة التنظيمية :

- ١- أثبتت إحدى الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير قوي علي فعالية فرق العمل، وكذلك علي تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.
- ٢- أثبتت دراسة أخرى أن العاملين الموقتين أكثر تميزا في أداء الأعمال التي تعكس سلوك المواطنة لرغبتهم في إثبات ذاتهم.

٣- أن تقييم المديرين لأداء رجال البيع يتحدد بدرجة كبيرة بمدى التزام رجال البيع بسلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يقل في ذلك أهمية عن تحقيق الأهداف البيعة.

٤ - وجدت إحدى الدراسات أن إدراك العاملين لتوافر العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة لديهم.

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

٦ - 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.

٧- أثبتت إحدى الدراسات التي تمت في البيئة المصرية وجود علاقة إيجابية جوهرية بين عدة متغيرات وهي الاتجاهات الوظيفية والتنظيمية، والرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية

٨- 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.

٩- وقد أكدت إحدى الدراسات علي العلاقة بين كل من عدالة الإجراءات و عدالة التفاعلات وبين سلوك المواطنة الموجه لخدمة المنظمة.

١٠ - وجدت دراسة أخرى علاقة قوية بين سلوك المواطنة و بين متغيرات بيئة العمل التي تشمل احتواء العمل، المدى الذي يولي فيه العاملون اهتمامهم بالعمل.

١١ - أكدت النتائج التي توصلت إليها إحدى الدراسات علي التأثير القوي لسلوك المواطنة التنظيمية علي تعظيم مخرجات المنظمة.

١٢ - 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 .

١٣ - أثبتت إحدى 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 تأثيرا قويا علي سلوكيات المواطنة التنظيمية.

١٤ - وفي دراسة أخرى إتضح وجود علاقة جوهرية بين سلوك المواطنة وبين كمية وجود الجهد المبذول من جانب فرق العمل.

١٥ - اتضح 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.

١٦ - 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.

١٧ - 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.

١٨- 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.

١٩- أثبتت دراسة للمؤلف في وجود تأثير معنوي لسلوكيات المواطنة لدي المديرين ومراحل صنع القرارات الأخلاقية.

* **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 قسما آخرون إلي نمطين للسلوك هما :

- سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة . - السلوك الموجه لخدمة أعضاء المنظمة .

- في حين تناولها آخرون من خلال أربعة أبعاد هي :

- الإيثار . - الطاعة . - المشاركة . - الولاء .

* **أضاف عدد آخر من الباحثين متغيرا خامسا بحيث أصبحت متغيرات المواطنة التنظيمية كما يلي :**

١/ الإيثار :

ويشير إلي أنماط السلوك الموجه نحو خدمة ومساعدة أشخاص بعينهم في البيئة العمل.

٢/ المبادرة :

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

٣/ الروح الرياضية :

وتشير إلي رضا الفرد عن ظروف العمل المتاحة، ومحاولة التغلب علي المعوقات القائمة بدون شكوى أو تدمير.

٤/ التكيف :

وتشير إلي مدي قدرة الفرد علي التكيف مع المتغيرات الداخلية، وتحمل المسئوليات وإحساسه بأنه جزء من المنظمة وليس مجرد عضو فيها.

وهو أنماط السلوك التي تتعدى الدور الرسمي ومتطلباته مثل العمل لساعات أطول، والالتزام بقواعد العمل صراحة وضمنا، وتوافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

* **العوامل المؤثرة في تنمية سلوكيات المواطنة :** يمكن تقسيم تلك العوامل إلى عدة أنواع وهي:

١- العوامل التنظيمية :

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

٢- العوامل الإنسانية :

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

٣- العوامل الشخصية : وتتمثل في :

أ - الدوافع الشخصية. ب - الخصائص الشخصية. ج - الرضا الوظيفي. د - التكيف مع الضغوط.

٤- 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، وعبء الدور وصراع الدور.

تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب .. ~