

المحاضرة العاشرة (الجزء الاول)

الدعم التنظيمي

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن مجموعة من التحديات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة والسريعة ، مما أوجب علي المنظمات ضرورة التصدي لتلك التحديات بكافة السبل والطرق ولكي يتم تحقيق ذلك فإنه علي المنظمة ممثلة في إدارتها القيام بالعديد من الأنشطة المخططة الهادفة إلي تقديم الدعم المادي والنفسي والاجتماعي للعالميين بما يعكس حرصها علي مواردها البشرية واهتمامها بتحقيق حاجاتهم ودوافعهم. وفي المقابل عندما يشعر العاملون بدعم المنظمة لهم ، فإنه من الطبيعي أن يبادلونها دعماً ، ومن ثم يبدي العاملون قدراً من الانتماء والمواطنة ، وتحمل أعباء العمل وتضحياته.

تستمد نظرية الدعم التنظيمي (Perceived Organizational Support) من نظرية التبادل الاجتماعي وقيم المبادلة ، وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد الذين يستفيدون من تصرفات طرف أو شخص آخر فإنهم يشعرون بالالتزام نحو مبادلته بالمثل وذلك في شكل أنماط واستجابات معينة . ويعرف (Eisenberger, et al, 1986) إدراكات الدعم التنظيمي علي أنها اعتقادات الفرد بشأن اهتمام المنظمة برعايته وتقديرها لإسهاماته أي أن إدراكات الدعم التنظيمي تمثل اعتقادات الفرد بشأن انتماء المنظمة له.

حيث أن الإدراكات المرتفعة للدعم التنظيمي تخلق مشاعر الالتزام لدي الفرد والتي تجعله يشعر بأنه يحتاج لأن ينتمي للمنظمة ليس هذا فحسب بل تجعله أيضاً يشعر بان عليه التزاماً برد انتماء المنظمة له من خلال ممارسة السلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية.

مستويات الدعم التنظيمي

في مجال الدراسات التنظيمية ، يتم دراسة الدعم التنظيمي عند مستويات مختلفة من التنظيم ، إلا أنه يمكن القول أن هناك مستويين من مستويات الدعم هما :

١- الدعم من الرئيس أو المشرف المباشر

هناك عدد من النماذج أو البناءات التي قدمت في أدبيات هذا المجال ، وكلها تصف طبيعة العلاقة بين العاملين ورؤسائهم أو مشرفيهم . وتتضمن العلاقات المتبادلة بين القائد والعضو ، والثقة في الرئيس أو المشرف ورضاء الفرد عن اتصاله بالرئيس ونجد أن السمة المشتركة بين تلك النماذج هي أنها تحاول دراسة جانب معين من جودة العلاقة بين العاملين والرؤساء المباشرين أو المشرفين .

٢- الدعم من المنظمة

وهو مستوي أكثر عمومية ، حيث يتعلق بدراسة العلاقة بين العاملين والمنظمة ، وغالباً يشار إليه بالدعم التنظيمي. وعادة يتم تعريفه علي أنه ردود فعل عاطفية للعاملين تجاه المنظمة ، أي اتجاه العاملين عن دعم الإدارة وسياسات المنظمة ككل.

أهمية الدعم التنظيمي

- ١- يسهم الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين.
- ٢- يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ٣- العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها ، حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين.
- ٤- ينمي إدراك الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل وزيادة كفاءة الأداء .
- ٥- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- ٦- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ، وزيادة سلوكيات المواطن والدور الإضافي وغيرها من السلوكيات الاجتماعية .
- ٧- اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم ، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة ، وأكثر ميلاً لتنمية تابعيهم من جهة أخرى.

٨- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري.

وفيما يلي يتناول المؤلف بشيء من الإيجاز لأهم السلوكيات المتبادلة بين المنظمة والعاملين والتي تعكس دعم كل منها للطرف الآخر وذلك على النحو التالي:

أولاً: سلوكيات دعم المنظمة للعاملين

وتشمل كل من :

- (١) العدالة التنظيمية.
- (٢) تمكين العاملين.
- (٣) الثقة التنظيمية.
- (٤) جودة حياة العمل.

ثانياً: سلوكيات دعم العاملين للمنظمة

وتشمل كل من :

- (١) الالتزام التنظيمي.
- (٢) المواطنة التنظيمية.
- (٣) الارتباط التنظيمي

المحاضرة العاشرة (الجزء الثاني) العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة ، ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء ، فإن توفير مناخ للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابياً على سلوكيات هؤلاء العاملين وعلى دوافعهم ومستويات إنجازهم. وترجع جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة (Equity Theory) التي قدمها آدمز (Adams, 1963) والتي بناها على الافتراضات التالية.

١- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه في ضوء المقارنة بين معدلين هما :

$$(أ) \quad \frac{\text{مخرجات الفرد}}{\text{مدخلاته}} \leq \frac{\text{مخرجات شخص مرجعي}}{\text{مدخلاته}}$$

حيث تشير مخرجات الفرد إلي المزايا التي يحصل عليها من عمله مثل الأجر ، والمكافأة والترقية ، والاحترام والتقدير والأمان وأي مزايا إضافية أخرى. أما مدخلات الفرد فتشير إلي مقدار الجهد المبذول ، والتضحيات التي يقدمها للمنظمة علاوة علي ما يتمتع به من مستويات تعليم وخبرة ومهارة وتدريب. ووفق المقارنة بين المعدلين السابقين يشعر الفرد بعدم العدالة إذا كان ما يحصل عليه من مخرجات مقارنة بمدخلاته أقل مما يحصل عليه شخص مرجعي آخر مقارنة بمدخلاته.

٢- أن شعور الفرد بالعدالة يقوي لديه الدافع للإنجاز ومن ثم يتحسن مستوي أدائه ، في حين أن الشعور بعدم العدالة يولد لديه شعوراً بالإحباط وعدم الاتزان النفسي والانفعالي مما يدفعه لإتباع أنماط سلوكية ضارة بنفسه أو بالمنظمة ، ومن هذه الأنماط :

- أ- الوشاية بالشخص المرجعي لدي إدارة المنظمة لتقليل ما يحصل عليه الفرد من عوائد.
- ب- الشكوى والتذمر من أن عبء العمل لدي الشخص المرجعي بسيط ، ومن ثم محاولة تحميله أعباء إضافية بحيث يؤدي ذلك إلي زيادة مقام المعادلة للشخص المرجعي.

- ج- تخفيض الجهد الذي يبذله الشخص الذي يشعر بعدم العدالة (المدخلات) كي تتناسب مع مخرجاته ، التي هي قليلة من وجهة نظره ، وبالتالي يعيد التوازن إلي بسط ومقام المعادلة.
- د- إعادة عملية تقييم المدخلات والمخرجات التي تخصه أو تخص الشخص المرجعي.
- هـ- اختيار شخص مرجعي آخر يكون أقل تبايناً معه في عوائده (مخرجاته) وأدائه (مدخلاته).
- و- لجوء الشخص إلي زيادة مخرجاته بإتباع أساليب غير أخلاقية مثل الرشوة أو السرقة أو التحايل والخداع.

وبالرغم من وجهة نظرية العدالة Equity Theory في تحديد ما يشعر به العاملون من عدالة إلا أنه يشوبها بعض أوجه القصور ومنها :

- ١- أن عملية المقارنة بين المخرجات والمدخلات مبنية علي تقديرات وأحكام شخصية قد تكون غير سليمة.
- ٢- إذا ما كان هناك نظام سليم للموارد البشرية بالمنظمة ، فإن لجوء الفرد لتخفيض جهده أو مدخلاته لا بد أن يقابله انخفاض عوائده ، وبالتالي لن يستطيع الفرد تخفيض التوازن المنشود.
- ٣- عدم تناسق عناصر المدخلات والمخرجات مما يجعل عملية التقييم غير سليمة من الأساس.
- ٤- أن النظرية تفترض أن العدالة تتمثل فقط فما يحصل عليه الأفراد من عوائد مقارنة بما يبذلونه من جهد.

وبناء علي ما سبق ، تعددت الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية. وقد توصلت هذه الدراسات إلي أن شعور الفرد بالعدالة يتوقف علي عدة عناصر تتمثل في : مقدار ما يشعر به الفرد من عدالة في توزيع المخرجات أو النواتج ، ومقدار ما يشعر به الفرد من عدالة في إجراءات العمل وسياساته وتوزيع أعباءه ، وعلاوة علي شعور الفرد بعدم وجود تمييز في المعاملة بينه وبين أقرانه من قبل رؤسائه.

أنواع العدالة التنظيمية

١- عدالة التوزيع

تشير إلي إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي تتسلمها ، حيث يقارن بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة ، وبين ما يبذله الآخرون ما يحصلون عليه من جهة أخرى. وعادة ما تتحدد مخرجات الفرد وفق عدد من العوامل منها :

- أ- المستويات التي يتحملها الفرد.
- ب- مستوى الخبرة الشخصية .
- ج- مستوى التعليم والتدريس.
- د- حجم الجهد المبذول.
- هـ- جودة المخرجات الناتجة عن العمل الذي يؤديه.
- و- القدرة علي التغلب علي القيود والمعوقات.

٢- عدالة الإجراءات.

تشير الإجراءات إلي الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء عمل معين. وعدالة الإجراءات تشير إلي عدالة الخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء.

وتكون الإجراءات عادلة عندما تتسم بما يلي :

- أ- الاتساق وعدم التعارض.
- ب- الثبات والاستمرارية.
- ج- تحقيق الأهداف العامة للتنظيم والبعد عن الأهداف الشخصية.
- د- أن تكون قائمة علي أساس من المعلومات الصحيحة والصادقة.
- هـ- المرونة. بحيث توفر الفرص لتصحيح الأخطاء.
- و- أن تتحقق مصالح كافة أطراف المنظمة.
- ز- قياسها على معايير أخلاقية مثل المساواة والأمانة وغيرها.

٣- عدالة التفاعلات أو المعاملات.

وتشير إلي كيفية تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالعمل ، وكيفية تعامل القادة مع المرؤوسين وينقسم هذا النوع من العدالة إلي نوعين هما :

- أ- عدالة التعامل مع الأفراد. ويقصد بها تعامل القادة مع المرؤوسين بكل احترام وتقدير.
- ب- عدالة المعلومات. وتشير إلي المعلومات المتوافرة لدي المرؤوسين عن شرح وتفسير القرارات الإجراءات والسياسات.

وتتوافر عدالة التفاعلات أو التعاملات عندما

- أ- نزاهة وموضوعية القائد وخبرته.
- ب- توفير المعلومات الصادقة بشفافية.
- ج- احترام وتقدير المرؤوسين.
- د- الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- هـ- توفير التغذية العكسية للمرؤوسين.

أهمية العدالة التنظيمية

- ١- أن العدالة بصفة عامة تعتبر قيمة اجتماعية.
- ٢- يساعد توافر العدالة علي إحساس العاملين بقيمتهم وكيانهم واحترامهم.
- ٣- أن عدم الشفافية في توفير المعلومات وعدم العدالة في توزيعها - عدالة المعلومات - يجعل العاملين أكثر إحساساً بغموض بيئة العمل وغموض أدوارهم وعدم وضوحها ، ويشجع علي انتشار الشائعات.
- ٤- أن الأفراد يستخدموا إدراكهم للعدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً.
- ٥- المساعدة في توفير الالتزام من جانب العاملين وزيادة المواطنة التنظيمية.
- ٦- المساعدة في تكوين اتجاهات ايجابية لدي العاملين تجاه المنظمة وقادتها وسياساتها وإجراءاتها.
- ٧- زيادة الشعور بالرضا لدي العاملين وتقليل نوايا ترك العمل أو الانسحاب النفسي أو الجسمي من العمل.
- ٨- تحسين العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة ، وتحسين العلاقات مع الجمهور الخارجي.
- ٩- تحسين مقالة سياسات الموارد البشرية.
- ١٠- تقليل السلبيات الأخلاقية في العمل.

المحاضرة الحادية عشر الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية

- من أهم وسائل وأدوات دعم المنظمة للعاملين توفير مناخ للثقة بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.
- وقد أهتم العديد من الباحثين بدراسة المنظمات كنظام اجتماعي مركب لما تنطوي عليه من سلوكيات متنوعة من الأفراد والجماعات والتفاعلات داخلها وتأثيرها علي الأداء التنظيمي ، وخلال السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بدراسة وتفسير الدور الذي تلعبه الثقة في العمليات التنظيمية ، للمساهمة في علاج العديد من المشكلات التنظيمية (Roxanne, and Pamela, 2003) ظهرت بالتالي الحاجة إلي إجراء بحوث إضافية لفهم وتفسير علاقات الثقة والدور الذي تلعبه في مستويات أداء العاملين بالمنظمة وسلوكياتهم.

مفاهيم الثقة التنظيمية ، ونماذجها وأنواعها وأهميتها وذلك علي النحو التالي:

(أ) مفاهيم الثقة:

- ✓ يري كل من (Alto, and Kramer, 1999) أن الثقة تشير إلي " تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته.
- ✓ بينما ينظر إليها (Tutzauer, 2000) علي أنها " اعتقاد شخص معين بأن الطرف الثاني - الذي يُعتمد عليه - سوف يتصرف وفق ما تمليه عليه مصلحة الطرف الأول ".

- ✓ كما ينظر (Gomez, and Rosen, 2001) إلى الثقة باعتبارها " توقع شخص معين لسلوك منظم وشريف ومتعاون من شخص آخر اعتماداً علي ما بينها من علاقات وقيم وأنماط مشتركة " .
- ✓ في حين يري كل من (Rubbel, and, Harrington, 2000) أنها : " ما يحمله أحد الأشخاص من اتجاهات إيجابية تجاه شخص آخر ذو مواصفات معينة في ظل تبادل مواقف المخاطرة .
- ✓ وينظر (Luhmann, 1999) إلى الثقة التنظيمية بأنها: " توقع مبني علي أسس اجتماعية بأن كل الأفراد والمنظمة يحمل منهم تجاه الآخر فهم متبادل لاحتياجات واهتمامات الطرف الآخر " .

وبالرغم من تعدد مفاهيم الثقة إلا أن هذه المفاهيم تجمعها عدة خصائص مشتركة وهي :

- ١- أنها تبني علي التوقع أو الاعتقاد أو الإدراك ، مع وجود بُعد عاطفي وبُعد سلوكي في نفس الوقت .
- ٢- أنها تتضمن قدر من المخاطر ، لأن أي من طرفي عملية الثقة لا يعرف بالتأكيد كيفية استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له .
- ٣- وجود رضا من الطرف الثقة عن نمط العلاقات والتفاعل بينهما ، وعن تحمل قدر من المخاطر الناتجة عنها .

مفاهيم الثقة التنظيمية ، ونماذجها وأنواعها وأهميتها. وذلك علي النحو التالي :

(ب) نماذج بناء الثقة التنظيمية :

بعض هذه الدراسات حاولت وضع نماذج لبناء الثقة ومن أهمها :

١- النموذج الذي وضعه (wayne, at 1997)

- حيث أشارت الدراسة إلي أن الثقة التنظيمية تبني علي عدد من العوامل وهي :
- عوامل خاصة بالطرف الذي يثق. وتتمثل في ميله الطبيعي نحو الثقة في الآخرين.
 - عوامل خاصة بالطرف الثاني (الموثوق به) . وتشمل كل من القدرة. التي تشير إلي مستوي المعارف والمهارات والخبرات التي تتمتع بها شخص معين ومدي كفاءته التي تجعله جديراً بثقة الآخرين.
 - مخرجات عملية الثقة. فالمخرجات الإيجابية لعلاقة الثقة القائمة بين الطرفين تزيد من حجم الثقة وتزيد من التفاعلي بين الطرفين مستقبلاً .
 - مستوي المخاطر المحسوبة. حيث أن كلاً من الطرفين يتحمل قدر من المخاطر الناتجة عن ثقته في الطرف الثاني ، وإدراك مستوي هذه المخاطر مرتبط بمدى إيجابية أو سلبية مخرجات علاقة الثقة.

٢- النموذج الذي قدمه (whitener,et at1995) حيث قد الباحثون :

نموذجاً آخر لبناء الثقة التنظيمية ، حيث تشكل التصرفات الإدارية أساساً لبنائها ، ويقوم النموذج علي أن كل من الطرفين يسلك سلوكاً إدارياً سليماً يتمشى مع توقعات الطرف الآخر ، وهذا السلوك المولد للثقة يتكون من

عدة عناصر هي :

- ١) تماسك السلوك واستمراريته. وتشير إلي ثبات تصرفات الشخص ، وإمكانية التنبؤ بسلوكه المستقبلي وفقاً لتصرفاته السابقة.
- ٢) تكامل السلوك. وتشير إلي توافق أقوال الشخص مع تصرفاته وأفعاله.
- ٣) الاحتواء. ويقصد به مدي قدرة المدير علي احتواء تابعيه ، وقدرته علي توفير المعلومات الدقيقة ، وشرح وتفسير القرارات والانفتاح علي المروسين.
- ٤) الاهتمام ، حجم ما يوليه كل طرف من اهتمام لحاجات ودوافع الطرف الآخر وقدرته علي إشباعها.

- كما تلعب العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين دوراً مساعداً في بناء الثقة التنظيمية بين المدير.

٣- النموذج الذي وضعه كل من (Alto, nad Kramer, 1999)

وأوضح منه أن بناء الثقة التنظيمية تتوقف علي الخصائص الشخصية لكل من طرفي الثقة ، وخصائص الموقف ، والدور الذي يؤديه الفرد ومدي قيامه بمسؤوليات هذا الدور بكفاءة.

أنواع الثقة التنظيمية

- ✓ **الثقة القائمة على المعرفة :** وهي التي تبني علي معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منها علي التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.
- ✓ **الثقة القائمة علي أسس رسمية :** وهي التي نتيجة وجود قواعد رسمية توبخ وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.
- ✓ **الثقة القائمة علي ملامح الشخصية :** هي التي تحدث لأن أي من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين ، بغض النظر عما إذا كان الطرف الثاني جدير بهذه الثقة من عدمه.

كما قسمها كل من (Morris, and Moberg, 1999) إلي ثقة شخصية وغير شخصية.

- ✓ **فالثقة الشخصية :** هي التي تستمد من التفاعلات بين الأشخاص والجماعات ، وتعتمد بدرجة كبيرة علي الخصائص الشخصية ، وطبيعة المواقف التي تحدث فيها هذه التفاعلات.
- ✓ **أما الثقة غير شخصية :** فهي التي تتوقف علي المراكز الوظيفية والأسس الرسمية. ومن أشهر أنواع الثقة وأكثرها انتشاراً التقسيم الذي وضعه كل من (Gilbert, and Li-Ping, 1998) إلي الثقة في الأفراد وثقة في المنظمة.

في حين أن (Wiswill, 2003) قسمها إلي الثقة في الزملاء ، والثقة في المشرف المباشر ، والثقة في الإدارة العليا.

وفيما يلي متغيرات قياس كل من هذه الأنواع الثلاثة

١- الثقة في الزملاء

تكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل ، القيم والمبادئ ، الاهتمام بمصالح الزميل.

٢- الثقة في المشرف المباشر

يكتسب المشرف المباشر الثقة مروضيه إذا كانت تتوافر خصائص الكفاءة ، الجدارة ، الأخلاق ، الانفتاح علي المروضين ، الاهتمام بمصالح المروضين واحتياجاتهم ، دعم المروضين.

٣- الثقة في الإدارة العليا

يكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين بالمنظمة إذا ما قامت المنظمة احتياجاتهم ورغباتهم ، تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين ، وتطابق أقوالها مع أفعالها ، وضوح توقعاتها.

أهمية الثقة التنظيمية

أجريت العديد من الدراسات لبيان أهمية الثقة التنظيمية وكان من أهمها :

- ١- دراسة (Gomezand Rosen 2001) والتي أثبت وجود علاقة طرية بين مستوي ثقة الرؤساء بالمروضين وبين سياسات تمكين هؤلاء المروضين.
- ٢- وجدت دراسة (Pillai, et al., 2001) أن الثقة وسيط هام في العلاقات بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطننة التنظيمية.
- ٣- دراسة (Alto, and Kramer, 1999) التي أثبت وجود ارتباط سلبي بين تقض الشركة لعهودها والتزاماتها تجاه العاملين •ك بين عدم الالتزام بالأهداف والسياسات وبين الثقة في المنظمة.
- ٤- دراسة (Meyerson et al., 2002) التي اثبت أن عمليات هدم الثقة أكثر سهولة من عمليات بنائها أو إعادة بنائها.
- ٥- وجدت دراسة (Edmondson, and Maingeon, 2001) أن الثقة بين الرؤساء والمروضين يمكن أن تكون بديلاً عن الرقابة الخارجية ، فكلما زادت الثقة قلت الحاجة إلي هذا النمط الرقابي.
- ٦- أثبتت دراسة (Costinag, et al., 2003) أن توافر مناخ الثقة يؤدي إلي زيادة دافعية الأفراد ، وتحسين مستويات الأداء ، وتقليل نوايا ترك العمل.
- ٧- دراسة (Butler, et al., 2000) التي وجدت ارتباط جوهري بين الثقة التنظيمية وبين معدلات الرضا عن العمل.

- ٨- أن قبول عمليات التغيير التنظيمي، وتخفيض مقاومة لها ، وتحسين المخرجات الناتجة عنها تعد أحد التأثيرات الإيجابية للثقة التنظيمية.
- ٩- دراسة (Blomavist,et al., 2004) التي فقد وجدت ارتباط معنوي موجب بين الثقة السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين زيادة عمليات التعاون والتنسيق داخل المنظمة.
- ١٠- اتضح من دراسة (Arino, et al 2001) أن الثقة أحد المتغيرات المؤثرة في تحسين فعالية المشاركة والعلاقات وزيادة التفاعلات داخل المنظمة.
- ١١- وجدت دراسة (Roxanne, and panela, 2003) أن الثقة تقل بين فرق العمل المتباعدة جغرافياً ووظيفياً بسبب قلة التفاعلات المباشرة وجهاً لوجه.

المحاضرة الثانية عشر جودة حياة العمل والانتماء

جودة حياة العمل

يشير مفهوم جودة حياة العمل إلى 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 إلى 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 العمل من خلال آثارها المترتبة. حيث يري أنها تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات ، كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية ، وتحسين 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 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 الانتقال 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 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 ودافعية 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 :

١- ظروف العمل المعنوية

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

٢- أهمية الوظيفة

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

٣ - ظروف العمل المادية

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

٤- جماعات العمل

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

٥- نمط الإشراف

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

٦- 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.

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 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" سيفقدها 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

يري 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

وبناء على ما سبق ينقسم الانتماء التنظيمي إلى :

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 بالبقاء في المنظمة لا اعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير (ماديا ومعنويا).

٣- الانتماء المعياري

وتشير إلي 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 تركوا العمل بالمنظمة.

المحاضرة الثالثة عشر

المواطنة التنظيمية

Organizational citizenship Behavior

المواطنة التنظيمية

- ✓ تحتاج المنظمات في العصر الحالي إلى المزيد من العمل والعطاء من الجانب العاملين بها وهذا لا يتحقق بأداء الواجبات والمسؤوليات الرسمية للوظيفة فقط ، بما تمثله من حد أدنى للأداء.
- ✓ ونجاح المنظمة يعتمد علي جهود أبنائها المخلصين وأنماط سلوكهم الذي يؤثر بدوره علي ردود أفعال البيئة الخارجية للمنظمة تجاه مخرجاتها.
- ✓ وتتوقع المنظمة من عاملها أن يؤدي 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 وظيفته 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 ابتكارية 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 ومروسين - قائم علي 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 إلى نمطين للسلوك هما

سلوك المواطن 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 :

١- الإيثار

ويشير إلى أنماط السلوك الموجه نحو خدمة ومساعدة أشخاص بعينهم في البيئة العمل. وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

٢- المبادرة

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

٣- الروح الرياضية

وتشير إلى رضا الفرد عن ظروف العمل المتاحة ، ومحاولة التغلب على المعوقات القائمة بدون شكوى أو تذمر.

٤- التكيف

وتشير إلى مدى قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات الداخلية ، وتحمل المسؤوليات وإحساسه بأنه جزء من المنظمة وليس مجرد عضو فيها.

٥- الوعي

وهو أنماط السلوك التي تتعدى الدور الرسمي ومتطلباته مثل العمل لساعات أطول ، والالتزام بقواعد العمل صراحة وضمناً ، 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 ، 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 :
- ١- أثبتت إحدى الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير قوي علي فعالية فرق العمل ، وكذلك علي تحسين مستوي الخدمات المقدمة للعملاء.
 - ٢- أثبتت دراسة أخرى أن العاملين المؤقتين أكثر تميزاً 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 إلي زيادة سلوك المواطنة لديهم.
 - ٥- أثبتت إحدى الدراسات أن تباين توافر خصائص سلوكيات المواطنة بين العاملين في الشركات التأمينية 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 وعدالة التفاعلات وبين سلوك المواطنة الموجه لخدمة المنظمة.
 - ١٠- وجدت دراسة أخرى علاقة قوية بين سلوك المواطنة وبين متغيرات بيئة العمل التي تشمل إحتواء العمل ، المدى الذي يولي فيه العاملون إهتماماتهم 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 للمواطنة 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 ، وعدالة توزيع العوائد تؤثر بشكل مباشر علي الرضا الوظيفي الذي يؤثر بدوره تأثيراً قوياً 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- 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.
 - 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 المواطنه 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 المواطنه التنظيمية التي تشمل كل من الولاء والطاعة والمشاركة والإيثار.
- ١٩- أثبتت دراسة للمؤلف في وجود تأثير معنوي لسلوكيات المواطنه لدي المديرين ومراحل صنع القرارات الأخلاقية.

اخوكم / البرهي