

المحاضرة العاشرة + الحادي عشر : الدعم التنظيمي

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن مجموعة من التحديات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة والسريعة ، مما أوجب على المنظمات ضرورة التصدي لتلك التحديات بكافة السبل والطرق ولكي يتم تحقيق ذلك فإنه على المنظمة ممثلة في إدارتها ، القيام بالعديد من الأنشطة المخططة الهادفة إلى تقديم الدعم المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين بما يعكس حرصها على 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 :

- 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 .
- بمعنى آخر ، فإن المنظمة التي تقوم بتوفير وتقديم مزايا ومنافع للطرف (العاملين) فإن هؤلاء العاملين يشعرون بالالتزام بأداء واجباتهم والمبادلة بالمثل في شكل سلوكيات واتجاهات إيجابية وبناء على ذلك ، يمكن القول بأن العاملين داخل المنظمة يقومون ببناء أو بتشكيل معتقدات شاملة عن درجة تقدير المنظمة لمساهماتهم التي يقدمونها ودرجة اهتمام المنظمة بكياناتهم البشرية .
- وقد أطلق (Eisenberger 1986) على مجموعة هذه المعتقدات مصطلح الدعم التنظيمي المدرك .
- ويعرف (Eisenberger , et al , 1986) إدراكات الدعم التنظيمي على أنها . اعتقادات الفرد بشأن اهتمام ، المنظمة برافهته وتقديرها لإسهاماته أي أن إدراكات الدعم التنظيمي تمثل اعتقادات الفرد بشأن انتماء المنظمة له ، حيث أن الإدراكات المرتفعة للدعم التنظيمي تخلق مشاعر الالتزام لدى الفرد والتي تجعله يشعر بأنه يحتاج لأن ينتمي للمنظمة ليس هذا فحسب بل تجعله أيضاً يشعر بان عليه التزاماً برده انتماء المنظمة .

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 مستوى أكثر عمومية ، حيث يتعلق بدراسة العلاقة بين العاملين والمنظمة ، وغالباً يشار إليه بالدعم التنظيمي . وعادة يتم تعريفه على أنه ردود فعل عاطفية للعاملين تجاه المنظمة ، أي اتجاه العاملين عن دعم الإدارة وسياسات المنظمة ككل ، حيث أن العاملين الذين لديهم إحساس قوي بالدعم التنظيمي ، يشعرون من الناحية النظرية بضرورة رد الجميل لهذه المنظمة .

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 و تنمية تابعيهم ، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة .

٨- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري حيث أتضح من الدراسات السابقة أن الأفراد ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجة عالية من الارتباط العاطفي .

أهم 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) سلوكيات الدور الإضافي

(٤) سلوكيات الانتماء الاجتماعي

أولاً : سلوكيات دعم المنظمة للعاملين شرح نقاطها :

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 :

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

- حيث تشير مخرجات الفرد إلى المزايا التي يحصل عليها من عمله مثل الأجر ، والمكافأة والترقية ، والاحترام و التقدير والامان وأي مزايا إضافية أخرى .

- أما مدخلات الفرد تشير الى مقدار الجهد المبذول ، والتضحيات التي يقدمها للمنظمة علاوة على ما يتمتع به من مستوي تعليم وخبرة ومهارة و تدريب .

٢- أن شعور الفرد بالعدالة يقوي لديه الدافع للإنجاز ومن ثم يتحسن مستوى 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 لدى إدارة المنظمة لتقليل ما يحصل عليه الفرد من عوائد

ب- الشكوى والتذمر من أن عبئ العمل لدى الشخص المرجعي بسيط ، ومن ثم محاولة تحميله أعباء إضافية بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة مقام المعادلة للشخص المرجعي .

ت- تخفيض الجهد الذي يبذله الشخص الذي يشعر بعدم العدالة (المدخلات) كي تتناسب مع مخرجاته ، التي هي قليلة من وجهة نظرة ، وبالتالي يعيد التوازن إلى بسط ومقام المعادلة .

ث- إعادة عملية تقييم المدخلات والمخرجات التي تخصه أو تخص الشخص المرجعي .

ج- اختيار شخص مرجعي آخر يكون أقل تبايناً معه في عوائده (مخرجاته) وأدائه (مدخلاته) .

ح- لجوء الشخص إلى 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 على تقديرات وأحكام شخصية قد تكون غير سليمة .

٢- إذا ما كان هناك نظام سليم للموارد البشرية بالمنظمة ، فإن لجوء الفرد لتخفيض جهده أو مخرجاته لا بد أن يقابله انخفاض عوائده

- ٣- عدم تناسق عناصر المدخلات والمخرجات مما يجعل عملية التقييم غير سليمة من الأساس
- ٤- أن النظرية تفترض أن العدالة تتمثل فقط بما يحصل عليه الأفراد من عوائد مقارنة بما يبذلونه من جهد ، في حين أن هناك متغيرات وعوامل أخرى تتضمنها العدالة التنظيمية .

أنواع العدالة التنظيمية :

- ١- **عدالة التوزيع :** تشير إلى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي تسلمها ، حيث يقارن بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من وجهه ، وبين ما يبذله الآخرون ما يحصلون عليه من جهة أخرى . وعادة ما تتحدد مخرجات الفرد وفق عدد من العوامل منها :
 - أ- المسؤوليات التي يتحملها الفرد .
 - ب- مستوى الخبرة الشخصية .
 - ت- مستوى التعليم والتدريس .
 - ث- حجم الجهد المبذول
 - ج- جودة المخرجات الناتجة عن العمل الذي يؤديه .
 - ح- القدرة على التغلب على القيود والمعوقات .
 - ٢- **عدالة الإجراءات :** تشير الإجراءات إلى الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء عمل معين ، وعدالة الإجراءات تشير إلى عدالة الخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء . وتكون الإجراءات عادلة عندما تنسم بما يلي :
 - أ- الاتساق وعدم التعارض .
 - ب- الثبات والاستمرارية .
 - ت- تحقيق الأهداف العامة للتنظيم والبعد عن الأهداف الشخصية .
 - ث- أن تكون قائمة على أساس من المعلومات الصحيحة والصادقة وبالتالي تعكس حاجة فعلية لوجودها .
 - ج- المرونة بحيث توفر الفرص لتصحيح الأخطاء .
 - ح- أن تحقق مصالح كافة أطراف المنظمة .
 - خ- قياسها معايير أخلاقية مثل المساواة والأمانة وغيرها .
 - ٣- **عدالة التفاعلات أو المعاملات :** وتشير إلى كيفية تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالعمل ، وكيفية تعامل القادة مع المرؤوسين وينقسم هذا النوع من العدالة إلى نوعين هما :
 - أ- **عدالة التعامل مع الأفراد :** ويقصد بها تعامل القادة مع المرؤوسين بكل احترام وتقدير .
 - ب- **عدالة المعلومات :** وتشير إلى المعلومات المتوفرة لدى المرؤوسين عن شرح وتفسير القرارات والإجراءات والسياسات .
- وتتوافر عدالة التفاعلات أو المعاملات عندما :**
- ١) نزاهة وموضوعية القائد وخبرته .
 - ٢) توفير المعلومات الصادقة بشفافية .
 - ٣) احترام وتقدير المرؤوسين .
 - ٤) الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين .
 - ٥) توفير التغذية العكسية للمرؤوسين .
- أهمية العدالة التنظيمية :**
- تتمثل أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي :**
- ١- أن العدالة بصفة عامة تعتبر قيمة اجتماعية ، وأساس من أسس العلاقات الاجتماعية بين الأفراد . وعدم مراعاتها من قبل المنظمة تعتبر تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية .
 - ٢- يساعد توافر العدالة على إحساس العاملين بقيمتهم وكيانهم واحترامهم . وحرص المنظمة على اتزانهم النفسي والاجتماعي .
 - 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 على 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 إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة وقادتها وسياساتها وإجراءاتها .
 - ٧- زيادة الشعور بالرضا لدي العاملين وتقليل نوايا ترك العمل أو الانسحاب النفسي أو الجسمي من العمل .

تمكين العاملين :

- يعد أحد أساليب وأدوات دعم المنظمة للعاملين ويشير تمكين العاملين إلى منح العاملين بعض ملامح القوة والتأثير بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتحمل المسؤوليات الناتجة عنها .
- نجد أن مفهوم التمكين من جوانب مختلفة ويمكن ، بصفة عامة إدراج التعاريف التي تناولت هذا المفهوم ضمن أي من المدخلين التاليين (Hardy & Leiba, 1998) .

✓ المدخل الأول ويطلق عليه مدخل العلاقات :

ويرى مؤيدو مدخل العلاقات أنه يمكن تحسين الأداء من خلال تفويض القوة أو السلطة للعاملين فيعرف (Burk, 1986) التمكين بأنه عبارة عن " منح القوة أو التفويض السلطة " إما (Sewell & Wilkison, 1992) فإنهم يرون أن التمكين " يعني التحويل الفعلي لمركز القوة بعيداً عن الإدارة وإلى العاملين في الخطوط الأمامية " ويهدف مدخل العلاقات إلى تقليل درجة اعتمادية العاملين على الإدارة مما يترتب عليه تحسين الأداء من خلال تقليل مستوى شعور العاملين بالضغط

✓ بينما يطلق على المدخل الثاني مدخل الدافعية :

فيركز على تحسين مدركات العاملين بشأن قدرتهم على أداء وظائفهم وتزويد هؤلاء العاملين بالدعم العاطفي لتعويضهم عن الضغوط والتوترات الموجودة ببيئة العمل وربما يتطلب الأمر إعادة تصميم الوظائف بما يسمح بتنمية مشاعر العاملين المتعلقة بالملكية لمنظماتهم .

مزايا أسلوب تمكين العاملين :

ويحقق أسلوب تمكين العاملين العديد من المزايا من أهمها :

- ✓ تخفيف الأعباء الإدارية عن المديرين وإعطائهم الفرصة ، للتركيز في أعمال أكثر أهمية للمنظمة .
- ✓ تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات
- ✓ إعطاء العاملين الفرصة لإظهار قدراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية .
- ✓ زيادة مستوى الرضا عن العمل .
- ✓ زيادة درجة الالتزام والولاء للمنظمة
- ✓ بالإضافة إلى تنمية الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لدى العاملين
- ✓ بما يساعد في النهاية على تحسين مستوى الأداء الكلي للمنظمة .

الأساليب التي يمكن إتباعها لتمكين العاملين :

من بين الأساليب التي تتبعها الإدارة لزيادة قوة العاملين ومنحهم القدرة على التأثير ما يلي :

- 1- التعبير عن ثقة الإدارة في العاملين ووضع توقعات مرتفعة لمستوى أدائهم .
- 2- إعطاء العاملين مزيد من السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة أعمالهم .
- 3- إعطاء العاملين مزيد من الحرية والاستقلالية في أدائهم وأعمالهم .
- 4- إتاحة الفرصة للعاملين لتحديد الأهداف التفصيلية المتعلقة بأعمالهم ، وذلك في ضوء الأهداف العامة للقسم .
- 5- التوسع في تطبيق مفاهيم التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية والإثراء والتوسع الوظيفي .
- 6- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي بحيث يأخذ هذا الهيكل الشكل المفرطح .
- 7- التوسع في تشكيل فرق العمل ، بحيث يكون فريق السلطة والقدرة على تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم الأعمال المكلف بها.
- 8- التوسع في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

ولكي تحقق الإدارة الأهداف المرجوة من تمكين العاملين ومنحهم القوة يجب مراعاة ما يلي :

- 1- أن تضع الإدارة حدوداً فاصلة بين الأعمال والمهام التي يمكن إعطائهم العاملين بعض القواعد عند أدائها ، وتلك التي لا تصلح لتطبيق هذا الأسلوب .
- 2- مراعاة توافر العديد من الخصائص الشخصية في العاملين الذين يتم إعطائهم قوة وقدرة على التأثير ، وكذلك الخصائص الموقفية المتعلقة بتطبيق المهمة المراد إنجازها .
- 3- التحديد الواضح لدور المدير بموجب هذا الأسلوب والذي يتمثل في التأكد من توافر الموارد اللازمة للعاملين ، ومساعدتهم على مواجهة المشاكل التي لا يستطيعون التصرف فيها .
- 4- تدريب العاملين على ممارسة القوة والتأثير قبل التوسع في تطبيق الأسلوب .
- 5- توفير المرونة في الاتصالات التنظيمية بما يساعد على سرعة وكفاءة اتخاذ القرار .

العوامل الشخصية المساعدة على تمكين الإدارة للعاملين :

ووفقاً لهذا التعريف فإن التمكين تتمثل في :

- 1- إحصان الفرد بالمغذي من العمل :

يشير المعزى من العمل إلى قيمة الهدف من العمل احتكاماً إلى معايير الفرد أو المثاليات التي يؤمن بها (Thomas & Velthouse, 1990) ويعكس المغزى من العمل مدى اهتمام الفرد بعمله . ويتطلب الشعور بالمعزى من العمل وجود توافق بين متطلبات دور الفرد في العمل وقيمة وسلوكياته (Hackman & Old : Brief & Nord, 1990) (hem, 1980) ويتسبب انخفاض مستوى إدراك الأفراد بالمعزى من عملهم في شعورهم باللامبالاة والانزعاج وعم التعايش مع الأحداث الهامة (May, 1969) في حين أن المستويات العالية من الشعور بالمغزى من العمل ربما تؤدي إلى زيادة الولاء والانحراف الوظيفي وتركيز الطاقات .

٢- الكفاءة أو الجدارة :

تشير الجدارة إلى اعتقاد الفرد في قدرته على أداء عمله بمهارة . أن انخفاض شعور الأفراد بجدارتهم الذاتية ينتج عنه تجنب هؤلاء الأفراد للمواقف التي تتطلب مهارات خاصة وهذا السلوك التجنبي يؤدي بدوره إلى عدم قدرة الفرد على مواجهة المخاوف التي تقابله وتنمية كفاءته ، وعلى العكس من ذلك فإن ارتفاع مستوى الشعور بالجدارة الذاتية يدعم سلوك المبادرة وبذل المزيد من الجهود في العمل والمثابرة عند مواجهة المواقف الصعبة (Bandura, 1977) .

٣- ذاتية التصريف :

تشير ذاتية التصريف إلى شعور الفرد بأن لديه الخيار في المبادرة بالتصرف والتحكم في سلوكه (Deci, Connell & Ryan, 1989) وتعكس المبادرة بالسلوكيات والعمليات والاستمرارية فيها مثال ذلك اتخاذ بشأن أساليب العمل ومكان أدائه ومستوى الجهد المبذول . وإن إدراك الفرد لنفسه بأنه مصدر السببية لتصرفات يعد عنصراً أساسياً للشعور بالجدارة والقدرة على التصرف بحرية يعدان من العناصر الأساسية لتنمية الدافعية الداخلية المرتبطة بأداء العمل لدى الأفراد . ولاحظوا أيضاً أن تمتع الأفراد والانضباط الذاتي ، بينما يؤدي شعور الفرد بأنه محكوم بما حوله من أحداث إلى توتره وسلبية مشاعرة وانخفاض ثقته في ذاته .

٤- التأثير :

يشير هذا المفهوم إلى درجة تأثير الفرد في النواتج الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية المتعلقة بعمله (Ashforth, 1989) ويعد الشعور بالتأثير نقيضاً للشعور بالعجز المكتسب (Marttinko & Gardner, 1982) كما أنه يختلف عن مركز التحكم حيث يتعلق التأثير بمجال الفرد أما مركز التحكم فيعد خاصية من الخصائص العامة الشخصية التي تصاحب الفرد عبر المواقف المختلفة (Wolfe & Robertshow, 1982) .

وأخيراً فإن تعريف التمكين وفقاً المدخل يضع عدداً من الافتراضات العامة في (Speritzr, 1995) :

- ١- أن تمكين ليس صفة شخصية دائمة يمكن تعميمها في المواقف المختلفة بل أنه مجموعة من المدركات التي تتكون من خلال البيئة التنظيمية وعلى ذلك فإن التمكين يعكس المد والجزر في مدركات الأفراد لأنفسهم .
- ٢- أن التمكين متغير متصل ، بمعنى النظر إلى الأفراد على أنهم أكثر أو أقل تمكيناً بدلال من اعتبارهم ممكنين أو غير ممكنين .
- ٣- وبالإضافة إلى ما سبق فإن مدخل الدافعية يسمح بقياس مدركات العاملين التمكين دون أن تكون هناك برامج منظمة من جانب المنظمة لذلك ومن ثم فإن هذه البحث يركز على مدركات العاملين وليس على الممارسات الإدارية .

متطلبات تطبيق التمكين :

يحتاج تطبيق التمكين مجموعة من المتطلبات من بينها :

- ١- الثقة الإدارية : عملية تمكين الموظفين أساسها الثقة وبخاصة ثقة المديرين في موظفيهم .
- ٢- القيادة : ركز العديد من الباحثين على أهمية دور القائد في تمكين العاملين ، فالقائد في المنظمات المتمكنة يكون مدرباً coach وليس مراقباً يقوم إعطاء العاملين الإرشادات في حالة حدوث الأزمات فقط ، ويقدم لهم معلومات عن نقاط القوة والضعف ويساعدهم على تعلم سلوكيات ومهارات جديد .
- ٣- فرق العمل : يقوم التمكين بصفة أساسية على تكوين فرق فعالة والتي يطلق عليها فرق العمل الذاتية ، فرق العمل المستقلة ويتوافر في هذه الفرق الخصائص التالي : لديهم رؤية مشتركة عن العمل ، حيث يعطي الفريق المسؤولية عن مهام كاملة ، ويتم توزيع مهام عامة للفريق ويتم إعطائه اتجاهات عن كيفية أداء العمل .
- ٤- علاقات العمل : يتطلب التمكين علاقة عمل يسودها التعاون بين العاملين بعضهم البعض ، كما يحدث مشاركة بين العاملين في التعلم والتطوير والابتكار .
- ٥- الاتصالات : يتطلب التمكين توافر الاتصالات الفعالة مع كل المستويات بالاتصالات هي مفتاح عملية التمكين ، حيث يجب أن تتوافر خطوط اتصال تسهل الاتصال بين مختلف العاملين في مختلف المستويات الإدارية لتبادل المعلومات ووجهات النظر .

- ٦- **الإضببط والرقيابة** : يتضمن التمكين التصريح للعاملين بممارسة السلطة بما يحقق لهم الاستقلالية والتحكم الذاتي ، ولكن يجب أن يتم تحديد الحرية المتاحة لهم في اتخاذ القرارات ومدى مسؤوليتهم .
- ٧- **التدريب** : يتطلب التمكين توفير تدريب مناسب حتى يكون لدى العاملين فهم كامل بوظائفهم ، واكتساب العاملين المعرفة والمهارات اللازمة للتصرف السليم ، حيث أن حرية التصرفات تتبع من المعرفة والكفاءة بقدر ما تتبع من السلطة التي يمتلكها الفرد أيضاً .
- ٨- **نظام المكافآت** : يتطلب التمكين نظاماً للمكافآت يركز على النتائج ويشجع العاملين على المبادرة والابتكار والرغبة في تحمل المخاطرة وعدم معاقبتهم على حدوث أخطاء نتيجة محاولات المبادرة والابتكار ، كما يتم مكافأة العاملين على سلوكياتهم تجاه الآخرين ومدى التعاون بينهم ، وذلك لتشجيع التعاون والمشاركة بين العاملين .
- معوقات التمكين :**

- ١- زيادة أعباء ومسئوليات العمل على بعض العاملين بما قد لا يتناسب مع مؤهلاتهم ودوافعهم وخصائصهم الشخصية .
 - ٢- ارتفاع تكاليف تأهيل العاملين لعملية التمكين وتدريبهم .
 - ٣- زيادة الصراع بين العاملين لاكتساب القوة مما يؤدي إلى تفشي بعض السلوكيات السيئة .
 - ٤- عدم توافر المعلومات بشفافية وصدق أمام العاملين بالشكل الذي يساعدهم على اتخاذ قرارات سليمة .
 - ٥- المعوقات الثقافية والتابعة من عدم رغبة بعض العاملين في تحمل المسؤولية .
 - ٦- المعوقات التنظيمية النابعة من تعدد المسؤوليات الإدارية والميل نحو المركزية .
 - ٧- القصور في سياسات الموارد البشرية المتعلقة لعمليات الاختيار والتعيين والتدريب والتحضير وتقييم الأداء .
- 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 على 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 إلى إجراء بحوث إضافية لفهم وتفسير علاقات الثقة والدور الذي تلعبه في مستويات أداء العاملين بالمنظمة وسلوكياتهم .
- مفاهيم الثقة التنظيمية ، ونماذجها وأنواعها وأهميتها . وذلك على النحو التالي :**
- (أ) مفاهيم الثقة :**

- ✓ يرى كل من (Alto, and Kramer, 1999) أن الثقة تشير إلى " تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته .
- ✓ بينما ينظر إليها (Tutzauer, 2000) على أنها " اعتقاد شخص معين بأن الطرف الثاني - الذي يعتمد 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 على ما بينها من علاقات وقيم وأنماط مشتركة .
- ✓ في حين يرى كل من (Rubbel, and Harrington, 2000) بأنها : " 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 على 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 على 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 بالتأكد 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 .
- (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 إلى أن الثقة التنظيمية تبني على عدد من
- العوامل وهي :**

(١) عوامل خاصة بالطرف الذي يثق ، وتتمثل في ميله الطبيعي نحو الثقة في الآخرين .

- ٢) عوامل خاصة بالطرف الثاني (الموثوق به) ، وتشمل كل من القدرة التي تشير إلى مستوى المعارف والمهارات والخبرات التي تتمتع بها شخص معين ومدى كفاءته التي تجعله جديراً بثقة الآخرين
- ٣) مخرجات عملية الثقة ، فالمخرجات الإيجابية لعلاقة الثقة القائمة بين الطرفين تزيد من حجم الثقة وتزيد من التفاعلي بين الطرفين مستقبلاً
- ٤) مستوى المخاطر المحسوبة ، حيث أن كلاً من الطرفين يتحمل قدر من المخاطر الناتجة عن ثقته في الطرف الثاني ، وإدراك مستوى هذه المخاطر مرتبط بمدى إيجابية أو سلبية مخرجات علاقة الثقة .

٢- النموذج الذي قدمه (whiteneret at 1995) حيث قد الباحثون : نموذجاً آخر لبناء الثقة التنظيمية ، حيث

تشكل التصرفات الإدارية أساساً لبنائها ، ويقوم النموذج على أن كل من الطرفين يسلك سلوكاً إدارياً سليماً يتماشى مع توقعات الطرف الآخر ، وهذا السلوك المولود للثقة يتكون من عدة عناصر هي :

- ١) تماسك السلوك واستمراريته ، وتشير إلى ثبات تصرفات الشخص ، وإمكانية التنبؤ بسلوكه المستقبلي وفقاً لتصرفاته السابقة .
- ٢) تكامل السلوك ، وتشير إلى توافق أقوال الشخص مع تصرفاته وأفعاله .
- ٣) الاحتواء ، ويقصد به مدى قدرة المدير على احتواء تابعيه ، وقدرته على توفير المعلومات الدقيقة ، وشرح وتفسير القرارات والانفتاح على المرؤوسين .
- ٤) الاهتمام ، حجم ما يوليه كل طرف من اهتمام لحاجات ودوافع الطرف الآخر وقدرته على إشباعها .
- ★ كما تلعب العوامل التنظيمية و العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين دوراً مساعداً في بناء الثقة التنظيمية بين المدير .

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

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

أنواع الثقة التنظيمية :

- ✓ **الثقة القائمة على المعرفة :** وهي التي تبني على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منها على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة .
- ✓ **الثقة القائمة على أسس رسمية :** وهي التي نتيجة وجود قواعد رسمية توجب وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر .
- ✓ **الثقة القائمة على 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) إلى ثقة شخصية وغير شخصية .
- فالثقة الشخصية :** هي التي تستمد من التفاعلات بين الأشخاص والجماعات ، وتعتمد بدرجة كبيرة على الخصائص الشخصية ، وطبيعة المواقف التي تحدث فيها هذه التفاعلات .
- أما الثقة غير شخصية :** فهي التي تتوقف على المراكز الوظيفية والأسس الرسمية ، ومن أشهر أنواع الثقة وأكثرها انتشاراً التقسيم الذي وضعه كل من (Gilbert, and Li-Ping, 1998) إلى الثقة في الأفراد وثقة في المنظمة .
- ★ **أما الثقة غير شخصية :** فهي التي تتوقف على المراكز الوظيفية والأسس الرسمية ، ومن أشهر أنواع الثقة وأكثرها انتشاراً التقسيم الذي وضعه كل من (Gilbert, and Li-Ping, 1998) إلى الثقة في الأفراد وثقة في المنظمة . في حين أن 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 مرؤوسيه إذا كانت تتوافر خصائص الكفاءة ، الجدارة ، الأخلاق ، الانفتاح على المرؤوسين ، الاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ، دعم المرؤوسين .

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 مستوى ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وبين سياسات تمكين هؤلاء المرؤوسين .
- ٢- وجدت دراسة (Pillai, et al., 2001) أن الثقة وسيط هام في العلاقات بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية .
- ٣- دراسة (Alto, and Kramer, 1999) التي أثبت وجود ارتباط سلبي بين نقض الشركة لعهودها والتزاماتها تجاه العاملين . ك بين عدم الالتزام بالأهداف والسياسات وبين الثقة التنظيمية .
- 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 و المرؤوسين يمكن أن تكون بديلاً عن الرقابة الخارجية ، فكلما زادت الثقة قلت الحاجة إلى هذا النمط الرقابي .
- ٦- أثبتت دراسة (Costinag, et al., 2003) أن توافر مناخ الثقة يؤدي إلى 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 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 .

مفهوم 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 اداء أفضل للمنظمة .
 - ✓ وغالباً ما ينظر إلى جودة الحياة العمل على إنهاء بناء تنظيمي متعدد الأبعاد كما تم مناقشتها في الأدبيات الإدارية حيث يشتمل هذا المفهوم على الأمن والسلامة في العمل ، وأنظمة مكافأة ، وأجر عادل ومنصف ، ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة ، وفرص أفضل للنمو .
 - ✓ ويعرف (Anderson) جودة حياة ليعمل من خلال أثارها المترتبة ، حيث يرى أنها تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات ، كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية ، وحسن مستوى الأمان والاستقرار الوظيفي وتحقيق رضا العاملين عن العمل .
 - ✓ يعرف باحث أخر بأنها " مجموعة العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين .
- ### الاهتمام بجودة حياة العمل لعاملها للأسباب التالي :
- ١- تنامي الوعي الثقافي لدى العاملين بالمنظمات ، الأمر الذي يتطلب تمكينهم وإتاحة الفرص لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ، وبناء شخصياتهم الوظيفية .
 - ٢- ظهور بعض الاتجاهات الجديدة في العمل مثل العمل بُعد أو لبعض الوقت ، وفق أسلوب ساعات أو أيام العمل المرنة.
 - ٣- إهدار حقوق العاملين في الكثير من الأحيان ، وتجاهل احتياجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية ، وانخفاض مستويات الأمان والاستقرار الوظيفي ليد العاملين
 - ٤- المنافسة الشديدة بين المنظمات على اختزان العمالة الماهرة والمؤهلة ، والتي تملك خبرات في مجال العمل .
 - ٥- الانسحاب (الجسمي أو النفسي) لبعض العاملين من العمل الناتج عن زيادة الضغوط الداخلية والخارجية .
- ### وتسعى المنظمات إلى تحقيق العديد من المزايا الناتجة عن تبنيها لبرامج جودة حياة العمل ومنها :
- ١- استقطاب وتعيين قوة عمل أكثر كفاءة
 - ٢- زيادة القدرات التنافسية للمنظمة من خلال تحسين جودة منتجاتها .
 - ٣- تحقيق رضا الأطراف المتعاملة مع المنظمة من ملاك وعاملين وعملاء وغيرها .
 - ٤- زيادة ولاء دافعية العاملين .

٥- 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 عن هذه الظروف في الحالات التالية :

- ١) عدم توافر الثقة بين العاملين وبعضهم أو بينهم وبين رؤسائهم ومرؤوسيهـم .
- ٢) نقص الحرية والاستقلالية في العمل .
- ٣) شعور العامل بعدم الاحترام والتقدير في بيئة العمل .
- ٤) نقص المعلومات المرتدة عن نتائج العمل
- ٥) عدم وجود تعاون وتنسيق بين العاملين .
- ٦) قلة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية وقلة الدعم الاجتماعي في بيئة العمل .

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

- ١) انخفاض أهمية الوظيفة .
- ٢) نقص المسؤولية عن نتائج الوظيفة (إيجابية – سلبية) .
- ٣) عدم تناسب مهارات ومؤهلات الموظف مع متطلبات الوظيفة .
- ٤) عدم وضوح الاختصاصات والسلطات .

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

- ١) قلة الدخل الناتج عن الوظيفة .
- ٢) عدم التناسب بين الدخل والجهد المبذول .
- ٣) عدم تناسب الدخل مع دخول الآخرين (وفي نفس المنظمة أو المنظمات الأخرى) .
- ٤) قلة الإضاءة والتهوية وزيادة الضوضاء .
- ٥) زيادة ساعات العمل عن قدرة الأفراد .

٤- جماعات العمل : وتنتج الضغوط عنها عن حالة :

- ١) انفصال الفرد عن جماعة العمل .
- ٢) عدم تماسك أعضاء الجماعة وزيادة الصراع بينها .
- ٣) عدم تكامل مهارات وخبرات الجماعة .
- ٤) عدم وجود المسؤولية المشتركة عن نتائج أعمال الجماعة .
- ٥) عدم وضوح أهداف جماعة العمل .

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

- ١) عدم عدالة القائد في التعامل مع المرؤوسين .
- ٢) عدم توافر الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين .
- ٣) المبالغة في الرقابة على المرؤوسين .
- ٤) انخفاض كفاءة القائد .
- ٥) عدم قدرة القائد على توفير المعلومات المرتدة عن أداء المرؤوسين .

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

- ١) عدم قدرة الفرد على التأثير في القرارات التي تخص عمله .
- ٢) عدم المشاركة في حل المشكلات المتعلقة بعمل الفرد .
- ٣) النمط المركزي في اتخاذ القرارات .
- ٤) تزييف أو نقص المعلومات التي يبني عليها القرار .

الانتماء التنظيمي :

★ هو أحد سلوكيات دعم العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها ، ووسيلة من وسائل رد الجميل له ، ويطلق عليه البعض لفظ الولاء والالتزام التنظيمي .

★ ولقد تنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وفقاً لتنوع المداخل التي اتبعها الباحثون والعلماء في دراسته .

ويمكن تجميع جميع هذه المداخل فيها يلي :

١- مدخل التبادل

٢- المدخل النفسي

٣- المدخل المشترك

✓ وفيما يلي عرض موجز لكل من هذه المدخل :-

١- مدخل التبادل :

يعتمد هذا المدخل على 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 على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي تكونها .

٢- المدخل النفسي :

يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه Porter وزملائه عام ١٩٧٠ . وفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر :

- ١) قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة .
- ٢) رغبة الفرد من بذل جهود عادية لصالح المنظمة .
- ٣) رغبة الفرد في الحفاظ على 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 ووفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتبر بعدين رئيسيين هما :

- الانتماء الاستمراري .
- الانتماء العاطفي .

تقسيم الانتماء التنظيمي :

يمكن تقسيم الانتماء التنظيمي إلى 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 نظراً 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 إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك 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 جود 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 المنظمات 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 :

- ١- الدخول في النظام الرسمي للمنظمة والبقاء به سواء عن اقتناع أو إجبار .
- ٢- أداء الأدوار الرسمية المحددة وفقاً 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 على سبيل المثال :

- ١- اتخاذ التصرفات الكفيلة بحماية المنظمة وممتلكاتها .
 - ٢- تقديم المقترحات البناءة لتحسين أداء المنظمة .
 - ٣- التطوير الذاتي ، والتدريب الذاتي لتحمل المزيد من المسؤولية عن المنظمة ككل .
 - ٤- المساهمة في إيجاد المناخ الملائم لبقائها ونموها في ظل بيئة متغيرة .
 - ٥- التعاون البناء مع الآخرين - من رؤساء وزملاء و مرؤوسين - قائم على تقديم المساعدات عند الحاجة وكذلك النصح والإرشاد والتوجيه .
- أهمية المواطنة التنظيمية :**
- أجريت العديد من الدراسات على سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره متغيراً تابعاً أحياناً ومتغيراً مستقبلاً أحياناً أخرى ، ويتضح ذلك فيما يلي :
- ١- أثبتت إحدى الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير قوي على فعالية فرق العمل ، وكذلك على تحسين مستوى 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 البيعية .
 - 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 القائد 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 اتضح منها وجود علاقة جوهرية سلبية بين الرقابة الدقيقة على العاملين وبين سلوك المواطنة لما يترتب عليها من تقليل التفاعلات بين الأفراد .
 - ٩- وقد أكدت إحدى الدراسات على 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 احتواء العمل ، المدى الذي يولي فيه العاملون اهتماماتهم بالعمل .
 - ١١- أكدت النتائج التي توصلت إليها إحدى الدراسات على التأثير القوي لسلوك المواطنة التنظيمية على 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 ، وعدالة توزيع العوائد تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي الذي يؤثر بدوره تأثيراً قوياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية .
 - ١٤- وفي دراسة أخرى اتضح 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 على تنمية سلوك المواطنة لدى العاملين .
 - ١٧- أثبتت إحدى الدراسات أن السلوك أن سلوك المواطنة يتوافر بدرجة أكبر لدى 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 على سلوك المواطنة لدى العاملين بجامعة المنصورة ، وقد أتضح أن اختلاف كل من النوع ، والفئات العمرية ، ومستوى التعليم ، ومدة الخدمة ، والمركز الوظيفي

، ونوع النشاط لها تأثير معنوي على متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية التي تشمل كل من الولاء والطاعة والمشاركة والإيثار .

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

متغيرات المواطنة التنظيمية : (أنواع سلوكيات المواطنة التنظيمية) :

يوجد شبه اتفاق بين العلماء والباحثين على أن المواطنة التنظيمية هي :

✓ مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار .

✓ وبما هي أبعد من سلوكيات الدور الرسمي .

✓ ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت .

✓ كما لا توجد عقوبات تترتب على 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 إلى :

□ متغير الإيثار . □ متغير الطاعة .

بينما قسما آخرون إلى 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 :

١- الإيثار : ويشير إلى أنماط السلوك الموجه نحو خدمة ومساعدة أشخاص بعينهم في البيئة العمل .

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 تدمير .

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 لقواعد 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 ، وتمثل في :

أ- الدوافع الشخصية .

ب- الخصائص الشخصية .

ت- الرضا الوظيفي .

ث- 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 و صراع الدور .