

دور القيم الأخلاق في ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية

الدكتورة: موالفة رحيمه أستاذة مباحثة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

مقدمة

لقد ازدادت الظاهرة الأخلاقية تأزما في الوقت الحاضر بسبب تطور و تغير قيم الأفراد وغاياتهم وأهدافهم في ظل التطور العالمي للمجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، و باتت معها المنظمات الحديثة تعرف مجموعة من الصفات السلبية التي تعرقل سير العمل الإداري بها ، ولمواجهة هذه الظواهر والتي تتسبب بلا شك في انخفاض الروح المعنوية للعاملين و من ثم انخفاض درجة الرضا ، الأمر الذي ينعكس سلبا على نوعية الخدمة و جودة المنتج ، مما دفع بالمنظمات للاتجاه نحو تطبيق سبل ومناهج إدارية جديدة تبحث في سلوكيات الأفراد لتحقيق المواطنة التنظيمية وهي عبارة عن سلوكيات يقوم بها الفرد وتنفذ المهام المطلوبة منه ، والتزام تطوعي نحو أهداف وأساليب المنظمة والعمل على نجاحها . وسوف نتناول الباحثة في هذه الدراسة العلاقة بين الأخلاق و سلوكيات المواطنة التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة عموما.

-تعريف الأخلاق و أخلاقيات الإدارة

تعتبر الأخلاق جزء من الفلسفة تقوم بدراسة أسس الأخلاق وجميع قواعد السلوك وأخلاقيات المهنة¹. فقد أخذت تعاريف عديدة ليس بينها كبير الاختلاف .فقد عرفها قاموس وبستر Webster بأنها التصرف بشكل منضبط مع ما هو جيد و ما هو سيء ، و هي مجموعة من القواعد و العادات و التقاليد و أنماط مختلفة من السلوك الأخلاقي المقبولة من المجتمع أو المنظمة التي تحكم تصرفات الأفراد بعمل الشيء الصحيح منذ الوهلة الأولى لتقليل حالات الفشل في أي منظمة كانت². و تعرف أخلاقيات الوظيفة من المواضيع المهمة في الفكر الإداري و أصبحت جزء من السياسات الرسمية و الثقافة الغير الرسمية في العديد من المنظمات³ ، فهي مجموعة من القواعد و المعايير القيمية و التقاليد و الاعتبارات السلوكية التي يفترض بالعاملين في المنظمات التمسك بها و التصرف من خلالها في عمله ، و تتأثر بالقيم و العادات و التقاليد الاجتماعية السائدة و القوانين و التشريعات النافذة ، فضلا عن العوامل الموقفية التي تواجه المنظمة في المجتمع المحلي و العالمي.

مفهوم القيم

يرى العلماء و الباحثين أن القيم هي المرشد الأساسي في توجيه التصرفات و اتخاذ القرارات ، فنجد أن سشايين Schein يعتبرها مجموعة من المشاعر و الأحاسيس الداخلية التي تؤثر في توقعات و أنماط سلوك الأفراد تجاه مواقف مختلفة⁴ ، تتضمن في الغالب ثلاث عناصر هي الاتجاهات ، الأحاسيس و الاعتقادات و يسمى هذا النموذج في الأدبيات الأنجلو سكسونية بنموذج ABC للمواقف⁵ . و تلعب القيم و الاتجاهات و المعتقدات دورا مهما بالنسبة لإدارة الأفراد ، فلا شك أنها تؤثر على دوافع و سلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية⁶ ، و قد تختلف القيم التنظيمية في العمل مع القيم الأساسية والمواقف والاتجاهات والعلاقات السائدة لدى الأفراد والجماعات في المنظمة .

أنواع القيم

يتغير مضمون القيم لدى الأفراد حسب المحيط الاجتماعي و الثقافي الذي يعيشون فيه و مضمون الثقافة ، ويقول الفيلسوف الألماني " سبرينجر " E. Spranger " ربما تكون دراسة الإنسان أجدر من أي علم آخر و انه لمن العجيب أن تقوم على مدى العصور بعمل تصنيفات جيدة الإعداد للعديد من النباتات و الحيوانات ... و لكن ما زلنا ننظر إلي الناس و كأنهم إنسانا واحدا"⁷ و قد قام بتصنيف القيم⁸ إلى ستة مجموعات كمايلي:

- القيم الفكرية أو النظرية : و تعني مدى اهتمام الفرد بالبحث و الكشف عن القوانين التي تحكم الظواهر و الأشياء حوله بقصد معرفتها دون النظر الي قيمتها العلمية

-القيم الاقتصادية و الاجتماعية : تتمثل في الاهتمام بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي و النظر الي العالم باعتباره مصدرا لزيادة الثروة و تنميتها، اما القيم الاجتماعية اهتمام الفرد بالآخرين وتقديم العون و المساعدة لهم و النظر إليهم باعتبارهم غايات و السعي لخدمتهم.

-القيم الجمالية : تتعلق بالاهتمام بتحقيق التناسق و الانسجام الشكلي و اللوني سواء كان مسموعا او مرئيا.

-القيم السياسية و الدينية : تتمثل في الاهتمام بالسيطرة على الآخرين و قيادتهم و التحكم فيهم والاستئثار بممارسة عوامل الضغط عليهم. أما القيم الدينية اهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه والسعي لإتباع التعاليم الدينية و وحدة هذا الكون و تأمل غايات خلقه.

Attitudes مفهومات الاتجاهات

لقد أشار **Gorden** منذ أكثر من نصف قرن الى أن الاتجاهات هي أكثر المفاهيم السلوكية المميزة⁹ تلعب دورا كبيرا في حياة الإنسان كدافع لسلوكه فهي أحد محددات السلوك لأنها مرتبطة بالإدراك ، الدافعية و الشخصية ، فقد عرفها كامبل **Campbell** على أنها تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما ، أما **Gibson** فيعرف الاتجاه على أنه شعور أو حالة استعداد ذهني إيجابية أو سلبية مكتسبة من خلال الخبرة و التجربة و الذي يحدث تأثيرا في استجابة الفرد نحو الناس و الأشياء و المواقف¹⁰. فهي ميل أو استعداد ذهني و عصبي تنظمه الخبرة الشخصية و ينتج عنه تأثير محدد على سلوك الفرد. ان الاتجاه هو أحد محددات السلوك لأنها مرتبطة بالإدراك،الدافعية،الشخصية ، فهو “ ميل أو استعداد ذهني وعصبي تنظمه الخبرة الشخصية و ينتج عنه تأثير محدد على سلوك الفرد”. و تعرف الاتجاهات بخصائصها المتعددة و المتمثلة في أنها مكتسبة (من خلال التعلم) ، تحدد ميول الفرد (اتجاه إيجابي-اتجاه سلبي) ، هي الأساس لعلاقات الفرد بالآخرين و وثيقة الصلة بالشخصية.

تغيير و قياس الاتجاهات

تشير الدراسات و البحوث إلي أن تغيير الاتجاهات يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الشخص على إقناع الآخرين بمعلومات معينة ، و بناء مشاعرهم و تقوية ميولهم السلوكية تجاه شيء جديد ، ويكون نتيجة تغيير العوامل التي كونت هذا الاتجاه وعلى ذلك يستطيع المدير تغيير بعض الاتجاهات بتوفير المعلومات أو المعرفة أو الحقائق ، ويسمى بالقائم بالإقناع¹¹ و قابلية الاتجاه للتغيير يتوقف على العوامل الآتية:

- طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه.
- درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه.
- مدى التوافق بين الاتجاه الجديد وباقي الاتجاهات الأخرى التي تكون التنظيم الإيجابي للفرد.
- صفات الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه.

لقد بدأ الاهتمام في الآونة الأخيرة ينصب على دور القيم في تحديد السلوك و تأثير ذلك على أداء المنظمات ، و يتفق معظم الدارسين في هذا الميدان على أن هيكل القيم الشخصية للفرد يعد عاملا من العوامل التي تؤثر على سلوكه في العمل¹²، و تحقق التربية و السلوك الفردي و الجماعي درجات عالية من الالتزام بقوانين و ضوابط الكود الأخلاقي¹³ و السعي نحو بناء العلاقات الاجتماعية في داخل المنظمة الواحدة مما يعزز أسس الثقة و المودة بين العاملين¹⁴ ، و هذا أساس نجاح التجربة اليابانية.

2 مفهوم الانتماء التنظيمي

يعتبر الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية العمالة واستقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم . وقد تناولت العديد من الدراسات العربية فكرة الانتماء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر كتعبير على مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبله لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف. و يوجد العديد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهرة الانتماء التنظيمي سواء ما يتعلق بموضوعها أو بأسبابها أو بنتائجها أو مزيج من هذا كله لكن لا يوجد نموذج واحد يمكن القول بأنه يحيط بظاهرة الانتماء التنظيمي ومن هنا تأتي أهمية إيضاح النماذج المختلفة لظاهرة الانتماء التنظيمي حسب تطورها تاريخياً ، حيث تعتبر كتابات اتريزني 1961 من الكتابات الرائدة حول موضوع الانتماء التنظيمي حيث يرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد في المنظمة وهذا الاندماج الذي يسميه أحياناً بالانتماء أو الالتزام يمكن أن يتخذ أشكالاً ثلاثة الانتماء المعنوي، الانتماء القائم على حساب المزايا المتبادلة و الانتماء الاغترابي ويرى اتريزني أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة ، أما ستيرز فيرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والانتماء لتحقيق أهدافه التي ينشدها وقد بين ستيرز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً العوامل والسلوك في مجموعات . و قد أكد كل من ستاو وسلانيك في نموذجهما على ضرورة التفريق بين نوعين من الانتماء ، الانتماء الموقفي والانتماء السلوكي ، لكن هذه التفرقة بين النوعين من الانتماء الموقفي أو السلوكي لا بعني تميز أي منهما عن الآخر في تفسير الانتماء فكل منهما يؤثر على الآخر.

تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد والمنظمة:

تنقسم آثار أو نتائج الانتماء التنظيمي على الفرد¹⁵ إلى قسمين، الأول ويتمثل في آثار الانتماء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم هذه الآثار إلى نوعين : هما الآثار الإيجابية والآثار السلبية . فالآثار الإيجابية تتمثل في أن الانتماء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف. وكذلك فإن آثار الانتماء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية. أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الانتماء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله. أما القسم الثاني فيتمثل في آثار الانتماء التنظيمي على المسار المهني للفرد ، فالموظف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع يكون مجداً في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية ، كذلك فإن الانتماء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة بأنها سوف تكافئه على ولاءه وإخلاصه وأدائه المتميز.

3 - تحقيق المواطنة التنظيمية

3-1 مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

في بداية الستينيات فرق كاتز Katz (1964) بين ثلاثة أنواع من السلوكيات تكمن في تحفيز الأفراد العاملين على الالتحاق بالمنظمة والمحافظة على عضويتها، تنفيذ المهام الرئيسية لوظائفهم والقيام بأنشطة تتجاوز المهام الرسمية لوظائفهم مثل: الإسراع لمعاونة الرؤساء والزملاء عند الحاجة ، تقديم المقترحات التي تسهم في تطوير أداء المنظمة وحماية موارد المنظمة. حيث قال (Katz 1964) إن المنظمات التي تعتمد فقد على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر ، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد¹⁶.

و قد أشار كاتز إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة و غير قادرة على الصمود في الأجل الطويل. حيث أنه غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي وهو ما أطلق عليه الباحثون مؤخراً مصطلح " سلوكيات المواطنة التنظيمية." وعلى الرغم من تنبئه كاتز لأهمية هذا النوع من السلوك التطوعي إلا أن اهتمام الباحثين به لم يبدأ إلا في الثمانينيات حيث أستخدم مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية في عام 1983. و يعرف Organ سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها "سلوك تطوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته و لا تشمله لوائح المنظمة الخاصة بمكافئات وترقيات العاملين" هذا و قد أشار أوجان أيضاً إلى أن هذا التعريف لا يعني بالضرورة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية مقصورة فقط على السلوكيات التي لا يشملها النظام الرسمي للمكافئات بالمنظمة حيث أن قيام العامل بسلوكيات المواطنة التنظيمية باستمرار يترك انطبعا طيبا عنه لدى رؤساءه مما يؤدي إلى حصوله على المكافئات (مثل: الترقية، العلاوة). كما أضاف أوجان أيضاً بأن هذه السلوكيات يمكن أن توجه نحو الأفراد (زملاء، رؤساء) أو نحو المنظمة. أما بريقتمان وموران Brightman and Moran فيعرفان السلوكيات التنظيمية على أنها عبارة عن التزام تطوعي نحو أهداف وأساليب المنظمة والعمل على نجاحها . و حسب كل من Chompookum and Derr فهي السلوكيات التي يقوم بها الفرد وتفوق المهام المطلوبة منه. ويرى جراهام أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أبعاد: الطاعة و هي قبول جميع لوائح ونظم المنظمة والتوصيف الوظيفي والتدرج الرئاسي وسياسات العاملين الولاء وهو التوحد مع أفكار المنظمة وقادتها ويشمل هذا البعد أيضاً الدفاع عن مصالح المنظمة والتعاون مع الآخرين لخدمة مصالح المنظمة. أما البعد الثالث المشاركة التنظيمية هو عبارة عن الاهتمام بشؤون المنظمة مثل حضور الاجتماعات وإبداء الرأي والمقترحات التي تسهم في تطوير المنظمة. ومن الناحية النظرية فان أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية تنبع من عدم قدرة نظم الحوافز التقليدية على التعامل معها أما من الناحية العملية، فان أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية تنبع في قدرتها على تطوير كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال حماية المنظمة وتقديم المقترحات الأزمات للتطوير.

3-2 ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية

لم يتفق الباحثون في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية حول ما يتضمنه هذا المفهوم من سلوكيات. ففي حين يرى سميث ورفاقه أن مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية يشمل نوعين فقط من السلوكيات هما: الإيثار ، الطاعة . نجد أوجان قد قام بتوسيع هذا المفهوم ليشمل: الإيثار، الكياسة ، تشجيع الغير، حفظ النظام peacekeeping، الروح الرياضية sportsmanship، قيم المواطنة civic virtue، مراعاة الضمير conscientiousness. هذا وقد أشار ما كنزي وآخرون أن المديرين يجدون صعوبة في التفرقة بين كل من الإيثار، قيم المواطنة، الروح الرياضية، مراعاة الضمير .

و سوف تتناول الباحثة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبعض المتغيرات الأخرى وتشمل: الرضا الوظيفي، الانتماء التنظيمي، دعم القائد، دعم المنظمة للعاملين ، أساليب مراقبة الأداء والعدالة التنظيمية.

الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة من قبل الباحثين و المختصين في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي ، و على الرغم من أن الاهتمام كان على يد علماء النفس وذلك منذ 1930 إلا انه يمكن القول أن هناك قدرا ضئيلا من الاتفاق حول ما تعنيه عبارة الرضا الوظيفي فيعرف "هوبك" على أنه " مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي " 17 ، و هو أحد المحددات الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يعتقد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي و سلوكيات المواطنة التنظيمية يعد أقوى من العلاقة بين الرضا و الإنتاجية¹⁸ . و يعبر عن الرضا الوظيفي بالمعادلة التالية 19: الرضا عن العمل = الرضا عن (الأجر + محتوى العمل + فرص الترقية + الإشراف + جماعة العمل + ساعات العمل + ظروف العمل)، و يعتبر الرضا عن العمل احد الأمور الرئيسية للتوافق المهني ، و يقصد به تلك العملية الديناميكية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التوافق بينه و بين البيئة المهنية ، كما يعد الرضا الوظيفي عن مسألة مهمة بالنسبة للأفراد و المجتمعات ، فرضا الفرد عن مهنته يعتبر الأساس الأول لتحقيق التوافق النفسي الاجتماعي لأنه يرتبط بالنجاح في العمل و النجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده ، كما انه يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في جميع جوانب حياته الأخرى .

الانتماء التنظيمي Organizational Commitment

يعد مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيم انتشارا و يعتريه الكثير من الخلط والتضارب ، فهناك من يرى الانتماء بأنه عضوية الفرد في الجماعة أي ضرورة أن يكون الفرد جزءا من الجماعة ، أما الارتباط بها فيخضع للسعي العام للفرد نفسه و هناك من يرى اشتغال الانتماء على الجانبين أي كون الفرد جزءا من الجماعة و ارتباطه بها في الوقت نفسه²⁰.

يعتبر الانتماء التنظيمي من المتغيرات السلوكية التي بدأ الباحثون مؤخرا في الاهتمام بها واستخدامها في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، و من أبرز التعريفات التي استخدمت على نطاق واسع في الأدبيات و الدراسات السابقة فقد عرفوا الانتماء التنظيمي على انه قوة ارتباطية تتعلق باندماج الفرد و استغراقه في منظمته الخاصة²¹ . وقد قام الباحثون بطرح

نموذجين للانتماء التنظيمي يدعمان بشكل غير مباشر وجود علاقة معنوية بينه وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية وهما:

النموذج الأول: وفقا لهذا النموذج يقترح شول بان الانتماء التنظيمي يعتبر عامل توازن في شأن المحافظة على الاستمرار في توجيه سلوك العاملين نحو خدمة أهداف المنظمة عندما تفشل نظم الحوافز المطبقة في ذلك. ونظرا لان سلوكيات المواطنة التنظيمية بطبيعتها هي سلوك تطوعي يفترض أن يصدر من العاملين دون توقع للمكافأة فان الانتماء التنظيمي يعد أحد المتغيرات المرشحة للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

النموذج الثاني: وفقا لهذا النموذج فان ويتر ينظر إلى الانتماء التنظيمي من منظور المعتقدات والمعايير الداخلية للأفراد . حيث انه كلما ارتفع مستوى الانتماء التنظيمي لدى العامل كلما كان أكثر استعدادا للتضحية بالمصلحة الشخصية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وكلما كان أكثر استغراقا في مشاكل المنظمة والأمر المؤثرة على مستقبلها، وكلما كان اقل اعتمادا في سلوكياته على نظم الثواب والعقاب. ونظرا لان النتائج الثلاثة السابقة تصف إلى حد كبير سلوكيات المواطنة التنظيمية فانه يمكن القول بان الانتماء التنظيمي يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوكيات المواطنة.

و يرجع الباحثين السبب في ذلك إلى أن الأفراد الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي تكون حالتهم المعنوية جيدة وبالتالي فإنهم يميلون إلى انتهاج سلوكيات المواطنة التنظيمية. و وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي فان الأفراد يميلون

إلى مبادلة ما يفيدهم بالمثل. وبالتالي فان في حالة اعتبار العاملين للرضا الوظيفي كنوع من المنفعة المقدمة من المنظمة فإنهم يحاولون الرد على ذلك عن طريق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

دعم القائد Leadership Support

يمكن تعريفه بأنه درجة المساندة التي يشعر بها الفرد من ناحية مشرفه أو رئيسه في العمل وتكون هذه المساندة عن طريق التوجيه الصحيح، المعاملة العادلة، وإشعار الفرد بقيمته. فالقائد الكفء يستطيع تحسين علاقاته و اتصالاته بباقي أفراد المنظمة و يعمل على تحديد احتياجات و متطلبات الأفراد. ومن أهم آثار دعم القائد ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. وقد قامت بعض الدراسات باختبار العلاقة بين دعم القائد و سلوكيات المواطنة التنظيمية إلا أنها لم تتوصل إلى نتيجة محددة بهذا الشأن وفي نفس الوقت فان هذه الدراسات قد توصلت إلى انه يوجد علاقة غير مباشرة بين دعم القائد و سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يتوسط هذه العلاقة الرضا الوظيفي. فمثلا توصلت دراسة (Smith, et al., 1983) إلى أن دعم القائد يؤثر في الرضا الوظيفي الذي يؤثر بدوره في سلوك الإيثار (أحد أبعاد المواطنة التنظيمية). وفي نفس الوقت توصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين دعم القائد و سلوك الطاعة **compliance**. إن القيادة الإدارية الفعالة ضرورية جداً لتقديم الرعاية الصحية الممتازة للمرضى. ويجب أن تنبثق هذه القيادة عن مجلس الإدارة أو أي هيئة أخرى تدير وتشرف على الأمور الإدارية في المستشفى. وترتب على الإدارة العليا للمستشفى مسؤولية وضع رسالة واضحة. إن تعاون أعضاء إدارة المستشفى يضمن سلامة وجود الخدمات الصحية، لذلك يترتب على الجميع أن يتفهموا رسالة المستشفى وأن يقوموا بدورهم بتفسيرها لكافة أعضاء الكادر. وتتضمن مسؤولياتهم أيضاً التحقق من أن جميع الموظفين على علم بالأدوار والمسؤوليات المترتبة عليهم وأن يتم تحديد خطوط واضحة للمسؤولية.

دعم المنظمة للعاملين Organizational support

يمكن تعريف الدعم التنظيمي بأنه: شعور عام بمدى تقدير المنظمة للعاملين بها ورعاية مصالحهم. وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي **social exchange theory** فانه عندما تقدم المنظمة الدعم والمساندة للعاملين بما يقوم هؤلاء العاملين في المقابل بسلوكيات تفيد المنظمة مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة مباشرة بين الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

أساليب مراقبة الأداء Methods of Monitoring

يمكن تعريف أساليب مراقبة الأداء بأنها: السلوكيات المرتبطة بجمع البيانات الخاصة بالأداء وتشمل أربعة أساليب هي العينات أي ملاحظة العاملين خلال أداء وظائفهم باستخدام العينات، التقارير بمعنى مراجعة النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق التقارير و التقارير الشخصية التي يقدمها العاملون حيث يتم مناقشتها فردياً أو خلال الاجتماعات مع المصادر الثانوية التي يقصد بها مناقشة أداء العاملين من خلال زملائهم. و قد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين المراقبة وبين سلوكيات الدور الرسمي في حين أنها ترتبط بعلاقة سلبية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية أي أنها تؤدي إلى تقليل هذه السلوكيات. و يرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الأساليب تمثل رقابة مباشرة على العامل من قبل المشرف مما يؤدي إلى تقليل شعور العامل بالحرية والمسؤولية الشخصية مما يؤدي بدوره إلى تخفيض الجهود المبذولة وعدم المشاركة في السلوكيات التطوعية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية. ومن ناحية أخرى فان أساليب المراقبة المباشرة من قبل المشرف نحو العامل تعني للعامل أن المشرف يركز على أداء مهام الدور الرسمي وبالتالي يركز العامل كل جهده على أداء هذه المهام على حساب سلوكيات المواطنة التنظيمية. وبتكرار القيام بذلك يشعر العامل بان أدائه اقل من المستوى المطلوب وان المشرف يهتم فقط بأداء المهام الرسمية مما يدعو العامل إلى إهمال سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنها سوف تعطله عن أداء الدور الرسمي مما يدفعه لتجاهلها.

العدالة التنظيمية

لقد استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة ، وتعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي نادى بها (Adams 1963). وبشكل موجز فإن هذه النظرية تفترض أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم ، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالعدالة ، أما إذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس ، فإن الفرد يشعر بعدم العدالة مما يولد لديه شعوراً بالتوتر.

الخلاصة

ليس من قبيل المصادفة أن الدول التي تتمتع بأكبر اقتصاديات و أعلى دخول على مستوى الفرد هي أيضاً الدول التي تتمتع بأعلى مستويات التعليم و أكبر كم -وكيف- من العلماء و الفنيين والخبراء في مختلف المجالات التقنية. بل إن أحد معايير التقدم و التنمية التي تتبناها الأمم المتحدة يقيس مستوى تقدم الدول بقدر ما تملكه هذه الدول من خبرات و قدرات بمجالات البحث العلمي و التطبيق التقني ، أي أن معيار القياس يشمل كم الأبحاث الجارية و عدد المهندسين و عدد الأطباء و غيرهم كما يتضمن عدد الخبراء بالمجالات الاقتصادية و الاجتماعية و نوعية خبراتهم و تميزها و ندرتها.

خلاصة القول أنه يتضح لنا مما سبق مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري ، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة ، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية ، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى ، وحتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات : الفرد و الجماعة و التنظيم الرسمي.

المراجع

- 1-Jacques Benoit « Pédagogie de l'Ethique – le Cœur du développement durable est le développement durable du cœur » Editions management & société – Ems – 2005 ;P41.
- 2- مهدي السامرائي " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي " دار جرير – الطبعة الأولى – 2007 .ص 353.
- 3- زكريا مطلق الدوري / أحمد علي صالح " إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة " دار البازوري العلمية – الطبعة العربية – 2009. ص 249.
- 4- 18 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية " المكتبة العصرية – مصر – 2007 . ص 63.
- 5-J.Lendrevie, J.Lévy & D.Lindon « MERCATOR- Théorie et pratique du marketing » 7ème Editions – Dalloz-2003. P155-P156.
- 6- صلاح الدين محمد عبد الباقي " الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات " الدار الجامعية – 2001 . ص 62 ، 63 .
- 7 - أحمد جاد عبد الوهاب " السلوك التنظيمي – دراسة بسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال " مكتبة الإشعاع الفنية – مصر – 1996. ص 52-53.
- 8- ناصر دادي عدون " إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي – دراسة نظرية و تطبيقية " دار المحمدية العامة – الجزائر – 2004 . ص 113- 114 .
- 9- سامر جلدة " السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة " دار أسامة للنشر و التوزيع – الطبعة الأولى – 2009. ص 73.
- 10 -محمد الصبري " السلوك الإداري – العلاقات الإنسانية " دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر – الطبعة الأولى – 2007. ص 181- 182 .
- 11- أحمد ماهر " السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات " الدار الجامعية – 2003 . ص 218 .
- 12-فريد راغب النجار " التنمية الإدارية "الدار الجامعية – الإسكندرية – 2008 – ص 145.
- 13-خضير كاظم حمود " إدارة الجودة الشاملة " دار المسيرة – عمان ، الأردن – الطبعة الثالثة – 2007 – ص 42.
- 14-سعيد شعبان حامد " اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية " كلية التجارة – جامعة الأزهر. ص 5 . faculty.ksu.edu.sa/72461/Publications/
- 15-صلاح الدين محمد عبد الباقي " السلوك الفعال في المنظمات " الدار الجامعية – الإسكندرية – 2002 – ص 210 ، 211.
- 16-محمود محمد السيد " تأثير التمكين الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة : دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي " – المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة – كلية التجارة بجامعة عين شمس – العدد الثاني – 2002 ، ص 430.
- 17-أحمد عيسى سلمان " تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس " رسالة ماجستير غير منشورة – كلية التجارة جامعة عين شمس – 2004 – ص 78.



ISSN 2170-0796