

ملخص محاضرات مقياس السلوك التنظيمي

السنة الأولى ماستر علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية

1. ماهية السلوك التنظيمي : Organizational Behaviour

مفهوم السلوك التنظيمي :

يُعرّف السلوك التنظيمي بأنه الدراسة المنهجية وتطبيق المعرفة حول كيفية تصرف الأفراد والجماعات داخل المنظمات التي يعملون فيها.

وهو مجال الدراسة الذي يهتم بتأثير الأفراد والجماعات والهياكل التنظيمية على السلوك داخل المنظمات لغرض تطبيق هذه المعرفة من أجل تحسين فعالية المنظمة. Stephen P Robbins

يمكن تعريف السلوك التنظيمي كذلك على أنه الفهم ؛ التنبؤ وإدارة السلوك البشري الذي يؤثر على أداء المنظمات. Luthans

كما يعرف بأنه دراسة وتطبيق المعرفة حول كيف يتصرف الناس أو يسلكون داخل المنظمة. إنها أداة بشرية لمنفعة الإنسان. إنه ينطبق على نطاق واسع على سلوك الناس في جميع أنواع المنظمات مثل الأعمال التجارية والحكومة والمدارس والمؤسسات الخدمية.

Davis and Newstrom

ونستخلص مما سبق أن السلوك التنظيمي يشير إلى تصرفات وأداء العاملين في المنظمة ، سواء كانوا أفرادا أو جماعات صغيرة أو تنظيمات شاملة ومتكاملة ، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية) ومع سلوك العاملين بها، وما يعتنقونه من قيم واتجاهات ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات... الخ.

والهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين ، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها -سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها -وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل.

علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى:

يستمد السلوك التنظيمي المعرفة من تخصصات أخرى لإنشاء مجال فريد من نوعه . عندما نتطرق الى موضوعات مثل الشخصية والدافعية نتوجه نحو الدراسات في مجال علم النفس.بينما يعتمد موضوع سيروروات الفرق و الجماعات بشكل كبير على مجال علم الاجتماع. أما الجانب المرتبط باتخاذ القرار فسوف تجد تأثير علم الاقتصاد. عندما ندرس القوة و السلطة والتأثير في المنظمات ، فإننا نستعير بشكل كبير من العلوم السياسية.بالإضافة إلى ميدان علم النفس الإجتماعي في مواضيع مثل الاتجاهات و ميدان الانثروبولوجيا أين يتطرق إلى مواضيع اللغة و القيم و التقاليد. حتى العلوم الطبية تساهم في مجال السلوك التنظيمي ، لا سيما في دراسة الضغط وتأثيراته على الأفراد.

خصائص السلوك التنظيمي:

مجال مستقل للدراسة و ليس مجرد إختصاص:

السلوك التنظيمي لديه توجه متعدد التخصصات ، وبالتالي ، لا يعتمد على خلفية نظرية محددة.لذلك يعتبر السلوك التنظيمي مجالاً منفصلاً للدراسة بدلا من تخصص فقط.

متعدد الإختصاصات :

السلوك التنظيمي هو علم سلوكي تطبيقي مبني على مساهمات من عدد من التخصصات السلوكية ، وخاصة علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا.

السلوك التنظيمي علم تطبيقي:

ما يفعله السلوك التنظيمي أساساً هو تطبيق أبحاث مختلفة لحل المشكلات التنظيمية المتعلقة بالسلوك الإنساني.يتمثل الاختلاف الأساسي بين العلم البحث و السلوك التنظيمي في أنه بينما يركز الأول على البحث الأساسي ، يركز الأخير على البحث التطبيقي.يتضمن السلوك التنظيمي كلا من البحث التطبيقي وتطبيقه في التحليل التنظيمي.ومن ثم ، يمكن تسمية السلوك التنظيمي بكل من العلم والفن.

السلوك التنظيمي هو علم معياري :

بينما يناقش العلم الإيجابي العلاقة الوحيدة بين السبب والنتيجة ، يصف السلوك التنظيمي كيف يمكن تطبيق نتائج البحث التطبيقي على الأهداف التنظيمية المقبولة اجتماعياً وبالتالي ، يتعامل السلوك التنظيمي مع ما يتم قبوله من قبل الأفراد والمجتمع المنخرطين في المنظمة.

نهج إنساني تفاولي :

يطبق السلوك التنظيمي نهجًا إنسانيًا تجاه الأشخاص العاملين في المنظمة. إنه يتعامل مع تفكير ومشاعر البشر. يعتمد السلوك التنظيمي على الاعتقاد بأن لدى الناس رغبة فطرية في أن يكونوا مستقلين ومبدعين ومنتجين. كما يدرك أيضًا أن الأشخاص العاملين في المنظمة يمكنهم تحقيق هذه الإمكانيات وسوف يقومون بتحقيقها إذا تم توفير الظروف والبيئات المناسبة لهم.

مقاربة نظامية شاملة :

المقاربة النظامية هي التي يدمج فيها جميع المتغيرات ، مما يؤثر على الوظيفة التنظيمية. تم تطوير هذه المقاربة من قبل علماء السلوك لتحليل السلوك البشري في ضوء إطاره الاجتماعي والنفسي. وتحاول هذه المقاربة دراسة تعقيده وإيجاد حل له.

مستويات السلوك التنظيمي:

هناك ثلاثة مستويات رئيسية من التحليل في السلوك التنظيمي. مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. على سبيل المثال ، إذا أردت أن أفهم شخصية المدير ، فسأقوم بفحص المستوى الفردي للتحليل. إذا أردنا معرفة كيف تؤثر شخصية المدير على فريق العمل ، نقوم بالفحص و التحليل على مستوى الفريق. ولكن ، إذا أردت أن أفهم كيف تؤثر ثقافة المؤسسة على سلوك المدير ، فسأكون مهتمًا بالمستوى التنظيمي للتحليل.

أهمية السلوك التنظيمي:

تساهم عملية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات في تحقيق مجموعة من الاهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة و ذلك إضافة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة فعلى مستوى المنظمة يمكن للمنظمة تحقيق الآتي:

- فهم و تفسير السلوك و الممارسات و المبادرات و ردود الافعال التي تصدر من العاملين و ذلك من خلال فهم طبيعة الدوافع و الادراك و القيم التي تحكم السلوك و أيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة و نمط القيادة المفضل.
- إدارة و توجيه السلوك نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب و بناء نظام الحوافز و التدعيم الملائم و إختيار أسلوب الاتصال و القيادة المناسب و تهيئة مناخ و ظروف العمل .

- وضع استراتيجيات مستقبلية لتنمية و تطوير سلوك الافراد و الجماعات و استراتيجيات التطوير و التنمية المختلفة في المنظمة .

و يمكن بصفة عامة القول بأن دراسة السلوك التنظيمي أصبحت الأداة الأساسية لتحقيق ميزة التنافسية للمنظمات و ذلك للأسباب التالية:

. تعدد وتنوع إحتياجات العملاء و المستهلكين.

. حتمية معرفة و تحليل شخصية الافراد و تكوينهم النفسي .

. حماية الافراد مما يهددهم من أمراض أو حوادث مهنية .

. تغيير و تعديل السلوكات السلبية الى سلوكات إيجابية.

. زيادة مقومات القيادة الادارية للمدراء و تعريفهم بالدوافع و الميول و الحاجات و مكونات الشخصية .

2. نظريات السلوك التنظيمي :

يجمع الكثير من الكتاب و الباحثين أن تجارب مدرسة العلاقات الانسانية تمثل الانطلاقة الحقيقية للسلوك التنظيمي ، إلا أن الاسهامات النظرية التي سبقت العلاقات الانسانية كانت لها الفضل في تطوير قاعدة معرفية لا يمكن إغفالها . لذلك يمكن أن نميز النظريات التالية :

النظرية العلمية الكلاسيكية :

نظر أصحاب هذه النظرية على أن الإنسان آلة بيولوجية لا يتحرك سوى بالأجر وبالتالي أغفلت العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على سلوك الإنسان كما اعتبرت هذه النظرية بأن الإنسان غير قادر على تنظيم نفسه أو التخطيط لمستقبله وقالت يجب السيطرة على هذا السلوك بالرقابة الصارمة الفوقية.

النظرية البيروقراطية:

تفترض هذه النظرية أن مصلحة الإنسان الشخصية هي السائدة أثناء العمل مع غياب واضح للمصلحة العامة وتؤكد على ضرورة ضبط السلوك الإنساني والسيطرة عليه في المنظمة ، مع الإشارة إلى أن كلمة بيروقراطية تعني حكم المكتب والقوة والسلطة. ومن مبادئها الأساسية :

. إنجاز المهام بدقة وفعالية.

. توفير التعليمات والقواعد والإجراءات المكتوبة لأنها ضرورية لتحديد المسؤولية.

. الجدارة والكفاءة في العمل هما الأساس لاختيار العمال.

. العلاقة بين العاملين يجب أن تسودها العلاقات الرسمية مع توفر هيكل تنظيمي رسمي يوضح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

بناء على ما ذكر أعلاه نجد أن مسألة الإبداع والابتكار شبه معدومتين لأن الإنسان وفقها مجرد آلة تتحرك وتتوقف حسب مصالح أرباب العمل.

نظرية العلاقات الانسانية :

تتمحور نظرية إدارة العلاقات الإنسانية حول التفاعلات والعلاقات البشرية. يعتقد Elton Mayo أن جميع نظريات الإدارة المبكرة ركزت فقط على كيفية تأثير المال على أداء الموظف. كان يعتقد أن هناك المزيد من العوامل التي أثرت في كيفية تصرف الموظفين وأدائهم في العمل. لاختبار نظريته ، بدأ دراسة في مصنع ويسترن إلكترونيك هوثورن في شيكاغو في عشرينيات وثلاثينيات القرن الماضي وابتكر نظريته الإدارية الخاصة بناءً على النتائج التي توصل إليها والتي تُعرف اليوم أكثر باسم تأثير هوثورن Hawthorn Effect.

كان الهدف الأولي من الدراسة هو تحديد كيفية تأثير أو عدم تأثير تغيير الإضاءة على إنتاجية الموظف. بدأوا الدراسة بمجموعة صغيرة من الموظفين الذين تفاعلوا معهم طوال العملية. وجدت الدراسة أنه بغض النظر عن كيفية تغيير الإضاءة ، زادت الإنتاجية. عندما لم يتمكنوا من إجراء اتصال حول سبب تحسن الإنتاجية ، بدأوا في التفرع إلى أقسام أخرى لمعرفة ما إذا كانت النتائج متشابهة. لقد أدركوا أن تغييرات الإضاءة لا تؤثر على الإنتاجية ولكن بدلاً من ذلك ، حفزت التفاعلات اليومية مع الموظفين طوال العملية على العمل بكفاءة أكبر وزيادة إنتاجهم. لقد سمحوا للموظفين بالتعبير عن آرائهم وإحباطاتهم ونجاحاتهم والتي بدورها ساعدت الموظفين على الشعور بقيمة أكبر. بالإضافة إلى ذلك ، نظرًا لأنهم عرفوا أنهم يخضعون للمراقبة ، فقد كان لديهم دافع أكبر للأداء على مستوى أعلى. كان هذا اكتشافًا ثوريًا سلط الضوء على العلاقات الإنسانية وسلط الضوء على أهمية الديناميكيات الفردية والجماعية.

نظرية X و Y دوغلاس ماكريجور : Douglas Mcgregor

ينطلق ماكريجور في نظريته بأن كل عامل في المنظمة له فلسفته الخاصة وكذلك مسألة الإقناع والتشجيع لها تأثير على سلوكه وأن هناك مصدرين للسلطة رسمية وغير رسمية

وقسم العاملين في المنظمة إلى فئتين (x و y) واعطى صفات وخصائص لكل نوع وفق ما يلي:

المجموعة x: قال أن الإنسان في هذه المجموعة كسول يتصف بالخمول والالتكالية وعدم تحمل المسؤولية أناني يهتم بالحافز المادي فقط وعدم حبه للعمل ... وقال أن الترهيب والعقاب هو الذي يجدي مع هذه المجموعة.

المجموعة y: تحب العمل وتتفاعل مع الآخرين وتتحمّل المسؤولية وترغب بالسلطة ... إلخ ويقول أن الذي يحرك هذه المجموعة لرفع مستوى أدائها الحافز المعنوي مع الحافز المادي أيضا والنقد الذاتي هو الذي يجدي مع هذه المجموعة. بشكل عام لم تثبت صحة هذه النظرية 100% لأن هناك اشخاص قد يحملون هذه الصفات أو تلك.

النظرية الموقفية :

تعتمد نظرية المواقف على فرضية أن الأساليب أو السلوكيات التي تعمل بشكل فعال في موقف ما تفشل في موقف آخر. على سبيل المثال؛ برامج التطوير التنظيمي ، تعمل ببراعة في حالة واحدة ولكنها تفشل فشلا ذريعا في مواقف أخرى. تختلف النتائج نظرا لاختلاف المواقف ، وبالتالي فإن مهمة المدير هي تحديد الطريقة التي ستساهم بشكل أفضل ، في حالة معينة ، في ظل ظروف معينة ، وفي وقت معين ، في تحقيق أهداف المنظمة.

تكمن قوة نظرية المواقف في حقيقة أنها تشجع على تحليل كل موقف قبل اتخاذ أي إجراء بينما في نفس الوقت لا تشجع على الممارسة الطول المعتادة للافتراضات العالمية حول الأساليب والأشخاص. و هي أيضا أكثر تعددا للتخصصات ، وأكثر توجهها نحو النظام وأكثر توجهها نحو البحث مقارنة بالنظريات الأخرى.

نظرية Z وليام أوتشي: William Ouchi

صاحب النظرية ويليام أوشي من أصل ياباني وقضى الكثير من الوقت في اليابان يدرس نهج البلد في العمل الجماعي في مكان العمل والإدارة التشاركية. وكانت النتيجة هي نظرية Z وهو تطور يتجاوز النظريات X و Y يمزج بين أفضل ممارسات الإدارة الشرقية والغربية. ظهرت نظرية أوشي لأول مرة سنة 1981 دافعها هو مواجهة الإدارة الأمريكية للتحدي الياباني. إدعى أوتشي أن فوائد نظريته ستقلل من معدل دوران الموظفين ، وزيادة الالتزام ، وتحسين الروح المعنوية والرضا الوظيفي ، والزيادات الهائلة في الإنتاجية.

تشدد نظرية Z على الحاجة إلى مساعدة العمال في أن يصبحوا عموميين وليسوا متخصصين. ينظر إلى التدوير الوظيفي والتكوين المستمر كوسيلة لزيادة معرفة الموظفين

بالشركة وعملياتها مع بناء مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات. نظرًا لأن العمال يحصلون على مزيد من الوقت لتلقي التكوين ، والتناوب على الوظائف ، وإتقان تعقيدات عمليات الشركة ، فإن الترقيات تميل إلى أن تكون أبطأ. الأساس المنطقي للإطار الزمني الطويل هو أنه يساعد على تطوير قوة عاملة أكثر تفانيًا وإخلاصًا ودوامًا ، مما يعود بالفائدة على الشركة ؛ في غضون ذلك ، يتمتع الموظفون بفرصة تطوير حياتهم المهنية بشكل كامل في شركة واحدة. عندما يرتقي الموظفون إلى مستوى أعلى من الإدارة ، فمن المتوقع أنهم سيستخدمون نظرية Z "لتنشئة" موظفين آخرين وتدريبهم وتطويرهم بطريقة مماثلة. و من بين إفتراضات النظرية:

. أن العمال يسعون إلى بناء علاقات عمل تعاونية وحميمة مع زملائهم في العمل.

. أن العمال يتوقعون المعاملة بالمثل والدعم من الشركة.

. يرغب العمال في الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة ، ويقدرّون بيئة العمل التي تعتبر فيها أشياء مثل الأسرة والثقافة والتقاليد لا تقل أهمية عن العمل نفسه.

. لا يمتلك العمال إحساسًا بالتماسك مع زملائهم في العمل فحسب ، بل يطورون أيضًا إحساسًا بالنظام والانضباط والالتزام الأخلاقي بالعمل الجاد.

. في ظل الدعم الإداري الصحيح ، يمكن الوثوق بالعمال للقيام بوظائفهم بأقصى قدراتهم والاعتناء برفاههم ورفاهية الآخرين.

3. الدافعية: Motivation

مفهوم الدافعية:

عادة ما يتم تضمين كلمة من الكلمة التالية: الرغبة، الإرادة، الامنية، الغاية، الهدف، الحاجة، الحافز، الدافع في تعريف الدافعية . و تعود كلمة الدافع الى الكلمة اللاتينية movere و التي تعني التحرك . الدافعية عبارة عن مجموعة من القوى النشطة التي تنشأ داخل الفرد و خارجه لبدأ سلوك مرتبط بالعمل و تحديد إتجاهه و شدته و مدته .

و قد تعددت تعاريف الدافعية و نذكر من أهمها :

"الدافعية هي العمليات التي تتمثل في كثافة واتجاه واستمرار جهود الفرد نحو تحقيق الهدف." Stephen P. Robbins

"الدافعية هي نتيجة العمليات ، الداخلية أو الخارجية للفرد ، التي تثير الحماس والمثابرة لمتابعة مسار معين للعمل".

"الدافعية هي العوامل الداخلية والخارجية التي تثير الرغبة والطاقة لدى الأفراد ليكونوا مهتمين وملتزمين باستمرار بوظيفة أو دور أو موضوع ما، وبذل جهد مستمر في تحقيق الهدف."

و يمكن أن نجمل معنى الدافعية في :

الدافعية هي القوة الدافعة التي تجعل الموظف يؤدي عمله بدرجة عالية من الفعالية. و من المفترض عموماً أن الموظفين المحفزين جيداً سيكونون أفضل أداءً من الموظفين الآخرين. إنها عملية إثارة الأفراد على اتخاذ إجراءات لتحقيق الأهداف.

المحفزات و الدافعية:

المحفزات هي الأشياء التي تحث الفرد على الأداء. بينما تعكس الدافعية الرغبات ، فإن المحفزات هي المكافآت أو الحوافز المحددة التي تزيد من حدة الدافع لتلبية هذه الرغبات. يمكن للمدير أن يفعل الكثير لصقل الدوافع من خلال إنشاء بيئة مواتية بدوافع معينة.

المحفز ، إذن ، هو الشيء الذي يؤثر على سلوك الفرد. يحدث فرقاً فيما سيفعله الشخص.

من الواضح ، في أي مؤسسة ، أن المدير يجب أن يهتم بالمحفزات وأن يكون أيضاً مبتكراً في استخدامها. أيضاً ، يجب عليه استخدام هذه المحفزات التي ستقود الموظفين إلى الأداء الفعال.

خصائص الدافعية:

الدافعية مفهوم مركب وهي ظاهرة معقدة. السمات الرئيسية الدافعية هي:

. الدافعية موجهة نحو الهدف .

. الدافعية عملية مستمرة .

. قد تكون الدافعية إيجابية أو سلبية .

. قد يكون الدافع مادياً أو معنوياً .

. يمكن النظر إلى الدافعية في مجملها ، وليس بشكل مجزأ .

. الدافعية ظاهرة نفسية تحول القدرات إلى أداء .

4. الرضا المهني : Job Satisfaction

مفهوم الرضا المهني:

الرضا المهني هو شعور العامل وتصوره تجاه عمله وكيف يشعر بالرضا في المنظمة، و يشير إلى مدى مشاعر الموظفين الإيجابية أو السلبية تجاه وظائفهم . في السلوك التنظيمي ، الرضا الوظيفي هو أحد المتغيرات الأكثر بحثًا في مجال علم النفس في مكان العمل وقد ارتبط بالعديد من القضايا النفسية والاجتماعية ، وعالم العمل المتغير ، والعوامل التنظيمية . و يعتمد هذا الشعور بشكل أساسي على إدراك الفرد للرضا. يمكن أن يتأثر بقدرة الشخص على إكمال المهام المطلوبة ، ومستوى الاتصال في المنظمة ، والطريقة التي تعامل بها الإدارة الموظفين. وهناك مستويات مختلفة من الرضا الوظيفي. فالرضا المهني الفعال هو شعور الشخص العاطفي تجاه الوظيفة ككل. أما الرضا المهني المعرفي هو مدى شعور الموظفين بالرضا فيما يتعلق ببعض جوانب عملهم ، مثل الأجر أو الساعات أو المزايا.

نظرًا لأهمية الرضا الوظيفي في مجال علم النفس المهني والتنظيمي ، قدم العديد من الباحثين والممارسين تعريفاتهم للرضا المهني .

يصف E. A. Locke الرضا المهني على أنه "الحالة العاطفية الممتعة الناتجة عن تقييم الوظيفة على أنها تحقيق أو تسهيل تحقيق القيم الوظيفية للفرد"

وقال Spector ، "الرضا المهني هو مدى إعجاب الناس بوظائفهم أو كرههم لها".

عرّف De Nobile الرضا المهني على أنه "مدى شعور الموظف بالملاءمة أو الإيجابية تجاه العمل أو بيئة العمل".

يعرف Locke (1976) الرضا المهني بأنه حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة أو الخبرة الوظيفية. الرضا الوظيفي هو نتيجة إدراك الموظفين لمدى جودة عملهم في توفير تلك الأشياء التي يُنظر إليها على أنها مهمة. الرضا الوظيفي له الأبعاد الثلاثة التالية:

. الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية لحالة العمل. لذلك ، لا يمكن رؤيته. يجب استخلاص الاستدلالات من سلوك العمال لتحديد ما إذا كانوا راضين أو غير راضين. يمكن أيضًا استخدام الاستبيانات لتقييم الرضا المهني.

. غالبًا ما يتم تحديد الرضا المهني من خلال مدى تطابق مخرجات العمل أو تجاوزها للتوقعات. وبالتالي ، إذا شعر بعض العمال أنهم يعملون بجد أكبر بكثير من بعض زملائهم

في العمل ولكنهم يتلقون مكافآت أقل من زملائهم في العمل الأقل اجتهادًا ، فمن المحتمل أن يكونوا غير راضين تمامًا عن عملهم أو مشرفهم و / أو زملائهم في العمل.

. يمثل الرضا المهني العديد من الإتجاهات ذات الصلة بخصائص الوظيفة ، وهي طبيعة العمل والأجر وفرص الترقية والإشراف وزملاء العمل.

أهمية الرضا المهني:

يرتبط الرضا المهني بالعديد من المتغيرات ، بما في ذلك الإنتاجية ، والتغيب ، ودوران العمل ، وما إلى ذلك. وهو أمر مهم لأن إتجاهات الأفراد ومعتقداتهم قد تؤثر على سلوكياتهم، و تظهر في:

. معدل دوران أقل في العمل.

. زيادة الإنتاجية.

. زيادة رضا العملاء.

. درجات تغيب أقل.

. يساعد على كسب إيرادات أعلى.

. يميل الموظفون الراضون إلى التعامل مع الضغط بإيجابية .

العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا المهني :

لا شك أن الرضا المهني هو عامل كبير من عوامل نجاح المنظمة ، لذلك هو نتيجة معقدة لمجموعة من العوامل :

بيئة العمل.

مستوى السياسات والممارسات.

مستوى الرعاية و الاهتمام الذي تقدمه المنظمة .

الأجر .

السن.

الترقية .

الشعور بالانتماء.

المبادرة والقيادة.

الشعور بالحب.

السلامة والأمن.

التحديات.

المسؤوليات.

الإبداع في الوظيفة.

المصلحة الشخصية والهوايات.

الاحترام من زملاء العمل.

العلاقة مع المشرفين.

التغذية الراجعة من المنظمة .

المرونة.

طبيعة العمل.

5. القيم و الإتجاهات :

1.5. القيم : Values

تقود القيم التنظيمية الطريقة التي نتصرف بها ، وكيف نتفاعل مع بعضنا البعض ، وكيف نعمل معًا لتحقيق النتائج. القيم التنظيمية ليست أوصافا للعمل الذي نقوم به أو الاستراتيجيات التي نستخدمها لإنجاز مهمتنا فحسب، بل هي الدوافع غير المرئية لسلوكنا ، بناءً على معتقداتنا الراسخة التي تدفع عملية صنع القرار فتصبح السلوكيات الجماعية لجميع الموظفين هي الثقافة التنظيمية .

تعريف القيم:

مجموعة من المعتقدات التي تعكس ما يحرص الأفراد على الإغلاء من شأنه، و تمثل جميعا لنواحي التفضيل و عدم التفضيل ووجهات النظر و محددات الحكم.و تعكس القيم السائدة و الطرق المفضلة للتصرف و تتسم بقدر من الإستقرار النسبي، و عليه فهي كمعايير سابقة الإعداد و التجهيز تعمل كموجهات و مرشحات للسلوك سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.

أهمية القيم :

تتضح أهمية القيم في مايلي:

- . القيم تحدد ما يمكن إعتبره صحيحا و مقبولا و أخلاقيا.
- . القيم تساعد في تقويم مختلف أنواع السلوك و التصرفات الفردية.
- . القيم تلعب دورا مؤثرا في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم.
- . القيم تحدد اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بمختلف النواحي الإجتماعية و السياسية و الإقتصادية.

أشكال القيم:

تشكل القيم الجانب المعنوي في السلوك الإنساني والعصب الرئيسي للسلوك الاجتماعي وتصنف وفق ما يلي:

- . القيم المعرفية أو النظرية: أي تعبر عن إهتمام الإنسان بالمعرفة وتظهر بوضوح عند (العلماء، الفلاسفة، الباحثون)
- . القيم الجمالية : أي إهتمام الإنسان بكل ما هو جميل وتتميز هذه الفئة بالإبداع والإبتكار.
- . القيم الصحية: الإهتمام بالجوانب الصحية. (الشكل ، التناسق، لجمالي)
- . القيم الحضارية: أي الميل للحرية والمساواة.
- . القيم الاقتصادية: (العائد ، التكلفة ، الربح،التقشف) وتظهر عند رجال الأعمال.
- . القيم السياسية: أي الإهتمام بالمصلحة العامة وقيادة الآخرين الإنسان والاهتمام بمصلحة الوطن. (المركز، النفوذ، السلطة)
- . القيم الاجتماعية: أي الإهتمام بالآخرين الإنسان والعمل على مساعدتهم (الحب، الإخاء،)
- . القيم الدينية: والتي تدعو إلى إهتمام الإنسان بالتعرف والبحث على ما وراء الطبيعة وبالتالي التعرف على مصيره في آخر هذه الحياة.
- . قيم العمل : وهي مجموعة المبادئ التي يتمسك بها الإنسان وكذلك المثل العليا التي توجه وتكون سلوك العامل في المنظمة والتي تدفعه إلى اعتماد السلوك الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء . وبناء عليه فإن هناك العديد من القيم تشتق منها وهي:

- قيم تنظيمية: (الكفاءة ، الفعالية ، العدالة ، ولاء، انتماء .)
- قيم مهنية (المهارة ، التعاون ، المسؤولية ، الانضباط... إلخ)
- قيم شخصية : الثقة بالنفس ، الشجاعة ، ضبط النفس ، الصبر ، الصدق .
- قيم أخلاقية : التعامل مع الآخرين الإنسان ، احترام القوانين .
- قيم الطاعة : تعلم احترام أوامر الرؤساء وتنفيذها برفع مستوى الأداء وتعلم الاعتذار عند الخطأ وغيرها.

خصائص القيم:

تتميز القيم بالخصائص التالية:

- . القيم عملية للغاية ، ولا يتطلب التقييم تقنيات فحسب ، بل يتطلب أيضاً فهماً للسياق الاستراتيجي العام .
- . يمكن أن توفر معايير للكفاءة والأخلاق.
- . يمكن أن تتأثر القيم الشخصية بالثقافة والتقاليد ومجموعة من العوامل الداخلية والخارجية.
- . هي دائمة نسبياً.
- . يتم تعلم معظم قيمنا الأساسية في وقت مبكر من الحياة من العائلة والأصدقاء ومدرسة الحي والمطبوعات الجماعية والوسائط المرئية وغيرها من المصادر داخل المجتمع.
- . القيم مليئة بالفكر حول المبادئ والأشياء والسلوك.
- . تحتوي على عنصر حكم من حيث أنها تحمل أفكار الفرد فيما يتعلق بما هو صحيح أو جيد أو مرغوب.
- . يمكن أن تختلف القيم من ثقافة إلى أخرى وحتى من شخص لآخر.
- . تلعب القيم دوراً مهماً في تكامل وتحقيق الدوافع الأساسية للإنسان والرغبة المناسبة لحياته بشكل ثابت ومستمر .
- . هي تجارب عامة في العمل الاجتماعي تتكون من ردود وإتجاهات فردية واجتماعية.
- . القيم تبني المجتمعات ،تدمج العلاقات الاجتماعية.
- . القيم تصوغ الأبعاد المثالية للشخصية وعمق الثقافة.

. تؤثر على سلوك الأفراد وتعمل كمعايير لتقييم تصرفات الآخرين.
. للقيم دور كبير في إدارة الحياة الاجتماعية. إنها تساعد في إنشاء قواعد لتوجيه السلوك اليومي.

2.5. الإتجاهات: Attitudes

مفهوم الإتجاهات:

قدم Eagly and Chaiken ما يمكن أن يكون تعريفا معاصرا مجمعا عليه " الإتجاه هو ميل نفسي يترجم في تقييم شيء ما مع درجة من الموافقة أو عدم الموافقة " وفي هذا التعريف يوجد تركيز على الجانب التقييمي للاتجاه في جهة الموافقة أو عدم الموافقة على موضوع الاتجاه. كما عرفه جوردن ألبورت، (G.Alport ,1935) - وهو يعتبر من رواد علم النفس الاجتماعي:- " بأنه حالة من الاستعداد الذهني والعصبي المنظم من خلال الخبرة الممارسة لأثر ديناميكي على استجابة الأفراد على كل المواضيع والحالات المرتبطة بموضوع الاتجاه " ويعتبر هذا التعريف من بين أكثر التعاريف تداولاً بين المهتمين بموضوع الاتجاه.

يعرف الاتجاه في موسوعة علم النفس الصناعي والتنظيمي في اللغة الإنجليزية على أن الاتجاه هو التقييم الإيجابي أو السلبي من طرف الأشخاص حول أشخاص آخرين أو أشياء أو مواضيع. فالعمال في المؤسسة قد تكون لهم اتجاهات نحو مستخدميهم أو زملائهم في العمل أو اتجاه مكان العمل أو التغييرات داخل العمل. أو حتى نحو المهنة. فالإتجاه يكون صورة لدى الأفراد حول فهمهم وتفكيرهم في العالم حولهم.

أهمية الاتجاهات :

و يمكن تلخيص أهمية الاتجاه في ما يلي :
. الاتجاه مفهوم مختصر يختزل الكثير من السلوكيات مثل (حب شخص ما) قد يظهر في عدة سلوكيات .
. الاتجاه يعتبر السبب و الدافع لسلوكيات الافراد اتجاه افراد او مواضيع معينة .
. مفهوم الاتجاه يساعد على شرح توافق سلوك الفرد لاتجاه واحد, حيث يمكن ان يسلك عدة سلوكيات مختلفة .
. الاتجاهات مهمة حتى بدون ربطها بالسلوك , اذ ان اتجاه الفرد نحو موضوع ما يعكس الطريقة التي تدرك بها العالم من حولك و هذا مايجعلها تستحق الدراسة .

. الاتجاه مفهوم متعدد التخصصات ليس علم النفس فقط بل كذلك علم الاجتماع , السياسة , الاتصال و الأنتروبولوجيا كلهم يدرسون الاتجاهات .
. مفهوم الاتجاه نسبي وسطي و مقبول لدى العديد من المدارس النظرية للفكر حيث انه يوفق بين العديد من النظريات في علم النفس.
. تساعد الاتجاهات الفرد على توضيح العلاقة بين الفرد و عالمه الاجتماعي وتقوم بعمليات توجيه استجابات الفرد بطرق تتسم بالثبات النسبي .
. تقوم الاتجاهات بوظيفة تعبيرية عن القيم من هذه الوظيفة يستمد الفرد الشعور بالارتياح و الاكتفاء بالتعبير عن اتجاهات تناسب فكرته عن نفسه و عن القيم التي يؤمن بها شخصيا و يعتز بها .
وظيفة الاتجاهات:

تلعب الاتجاهات أدوارا هامة في تحديد سلوكنا فهي تؤثر على أحكامنا و إدراكنا للآخرين ، وهي تؤثر على سرعة و كفاءة تعلمنا وهي تساعد في تحديد الجماعات التي ترتبط بها و المهن التي نختارها في النهاية بل حتى الفلسفة التي نعيش بها
الفهم :

العديد من الإتجاهات تساعدنا على فهم العالم المحيط بنا و تعطيه معنا خاصا به .
فالاتجاهات تمد الأفراد بالوضوح و الإتساق لفهمنا و ترجمتنا للأحداث و هذا ما يسمى بتقييم الموضوع (object appraisal) أو وظيفة المعرفة للاتجاهات.

الحاجة للإرضاء :

تتكون العديد من الإتجاهات كنتيجة لمكافأة او عقوبة لقول أو فعل ما نقوم به ، و عند تكوين هذا النوع من الإتجاهات فهي دائما ما تساعدنا على إشباع حاجاتنا و تحقيق أهدافنا .
و تسمى هذه الوظيفة كذلك بالوظيفة التوافقية.

وظيفة الدفاع عن الأنا :

تعمل الإتجاهات كذلك على دعم تقييم الذات self esteem ، و الدفاع عن الأنا ضد الالاف من الصراعات في الحياة.

التعبير عن القيمة :

و تساعد هذه الوظيفة في بناء هوية الشخص بحيث أنها تبين نوع الشخص الذي هو عليه ، و تظهر هذه من خلال إستعمال الشخص لإتجاهاته لتحويل المعلومات حول القيم و المعتقدات و المفاهيم التي يحملها الفرد.

مقارنة بين الإتجاهات و القيم :

أوجه التشابه :

. القيم والإتجاهات نوعان من المتغيرات الهامة التي تؤثر على العملية والسلوك المعرفي.

- . يتم تعلمهم واكتسابهم بشكل أساسي من نفس المصادر.
- . إنهم يتحملون ويقاومون التغيير.
- . لديهم تأثير متبادل ويتم استخدامها بالتبادل.
- . لديهم نفس المكون المعرفي العاطفي و السلوكي.

أوجه الإختلاف :

- . تساعد القيم في توجيه سلوكنا. في حين أن الإتجاهات هي الاستجابة التي تنتج عن قيما.
- . تحدد القيم ما نعتقد أنه صواب أو خطأ أو جيد أو غير عادل. في حين أن الإتجاهات هي ما نحب ونكره من الأشياء والأشخاص والمواضيع .
- . القيم دائمة إلى حد ما في طبيعتها ، بينما الإتجاهات تتغير بتجارب سريعة .
- . تمثل القيم اعتقادًا واحدًا يوجه السلوكات والحكم على الأشياء والمواقف. بينما تمثل الإتجاهات العديد من المعتقدات التي تركز على موضوع أو موقف معين.
- . القيم مستمدة من الأعراف الاجتماعية والثقافية. بينما الإتجاهات هي تجارب شخصية.
- . القيم أكثر تجريدا و رمزية ، بينما الاتجاهات أقل تجريدا و تقترب أكثر من السلوك .

6. الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تؤثر ثقافة المنظمة على الطريقة التي يتصرف بها الناس ويجب أن تؤخذ في الاعتبار كعامل طارئ في أي برنامج لتطوير المنظمات وسياسات الموارد البشرية والممارسات. هذا هو السبب في أنه من المهم لمتخصصي الموارد البشرية فهم مفهوم الثقافة التنظيمية ، وكيف تؤثر على المنظمات وكيف يمكن إدارتها .

الثقافة التنظيمية أو المؤسسية هي نمط القيم والمعايير والمعتقدات والإتجاهات والافتراضات التي ربما لم يتم التعبير عنها ولكنها تشكل الطرق التي يستخدمها الأشخاص في المنظمات للتصرف و القيام بالمهام . تشير "القيم" إلى ما يُعتقد أنه مهم حول كيفية سلوك الأفراد والمنظمات. "المعايير" هي قواعد السلوك غير المكتوبة.

هناك العديد من التعاريف أبرزها تعريف تايلور حيث يقول بأن الثقافة التنظيمية (ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والاخلاق والقانون والعرف والتقاليد والعادات وجميع الخبرات التي اكتسبها الانسان بصفته عضواً في المجتمع . وعرفها Kurt Lewin بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها .

تشير ثقافة المنظمة إلى التكوين الفريد للمعايير والقيم والمعتقدات وطرق السلوك التي تميز الكيفية التي تتحد فيها المجموعات والأفراد للقيام بالمهام داخل المنظمة . Eldridge and Crombie (1974)

الثقافة عبارة عن نظام من القواعد غير الرسمية التي توضح كيف يتصرف الناس معظم أوقاتهم . Deal and Kennedy (1982)

الثقافة هي المعتقدات والإتجاهات والقيم الشائعة الموجودة في المنظمة ، وببساطة أكثر ، الثقافة هي الطريقة التي نؤدي بها الأشياء. Furnham and Gunter (1993)

وهي كذلك نمط من الافتراضات الأساسية - اخترعته أو اكتشفته أو طورته مجموعة معينة من خلال تعلم تجاوز مشاكل التكيف الخارجي والإندماج الداخلي - التي نجحت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صحيحة ، وبالتالي ، تعليمها للأعضاء الجدد. كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشاكل. Schein (1985)

و من خلال ماسبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي: ثقافة معينة موجودة في منظمة معينة. وهي مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي يشترك فيها الأشخاص في منظمة معينة والتي توجه وتؤثر على تفكير أعضاء المنظمة وشعورهم وسلوكهم. للمنظمة شخصيتها والتي تتمثل في ثقافتها.

أهمية الثقافة التنظيمية :

قد تكون ثقافة المؤسسة واحدة من أقوى أصولها و أكبر مسؤولياتها. وقد قيل إن المنظمات التي لديها ثقافة تنظيمية نادرة ويصعب تقليدها تستفيد منها كميزة تنافسية . على سبيل المثال ، إذا كانت الشركة تعمل في صناعة التكنولوجيا الفائقة ، فإن امتلاك ثقافة تشجع على الابتكار والقدرة على التكيف سيدعم أداؤها. ومع ذلك ، إذا كانت الشركة في نفس الصناعة تتمتع بثقافة تتميز بالاستقرار ، واحترام كبير للتقاليد ، وتفضيل قوي للتمسك بالقواعد والإجراءات ، فقد تعاني الشركة نتيجة لثقافتها. بعبارة أخرى ، تمامًا كما أن امتلاك الثقافة "الصحيحة" قد يكون ميزة تنافسية للمؤسسة ، فإن امتلاك الثقافة "الخاطئة" قد يؤدي إلى صعوبات في الأداء ، وقد يكون مسؤولاً عن الفشل التنظيمي ، وقد يكون بمثابة حاجز يمنع الشركة من التغيير والمجازفة.

كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات .

. تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.

. تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .

. تحديد مجالات الاهتمام المشترك

. التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.

. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر

واعتزاز للعاملين بها .

. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على

مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل

أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.

. الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجأون لإجراءات صارمة لتأكيد

وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة .

. كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.

خصائص الثقافة التنظيمية :

. **الإنسانية :** الثقافة تصنع الإنسان وتشكل شخصيته ، والثقافة لها سمة انسانية فهي تتشكل

من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الافراد الى التنظيم او تتكون

لديهم من خلال تفاعلهم فيها.

. **الإكتساب والتعلم :** يكتسب الفرد الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود من

خلال الخبرة والتجربة وتفاعله مع غيره في المنظمة فيتعلم من رؤسائه وزملائه أسلوب

العمل والمهارات اللازمة لاداء العمل ومن خلال ذلك يكتسب الافكار والقيم وانماط السلوك

المختلفة.

. **الاستمرارية :** تنسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية حيث تحتفظ بكيانها لعدة اجيال

رغم ما تتعرض اليه تلك الاجيال والمنظمات من تغيرات مفاجئة او تدريجية ورغم فناء

الاجيال الا ان الثقافة تبقى من بعدهم ليتوارثها الابناء وتصبح جزءا من ميراث الجماعة.

. **التراكمية:** يترتب في استمرار الثقافة التنظيمية تراكم سماتها عبر عصور طويلة من

الزمن وكل خاصية تتراكم بشكل مختلف عن الخاصية الاخرى فاللغة تتراكم بشكل مختلف

عن تراكم التقنية والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم ادوات الانتاج .

. **الانتقائية:** ادى تراكم الخبرات الانسانية الى تزايد السمات الثقافية او العناصر المكونة لها بحيث تعجز معها الاجيال البشرية من الاحتفاظ بالثقافة كاملة في ذاكرتها وهذا فرض في كل جيل ان يقوم بعمليات انتقائية من هذه العناصر الثقافية .

. **القابلية للانتشار :** يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية من ثقافة مجتمع الى ثقافة مجتمع آخر عن طريق تواصل الافراد والجماعات ببعضها داخل المجتمع او بين المجتمعات نفسها . وهذا الانتشار يصبح سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع.

. **التغيير :** تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغيير استجابة للاحداث التي تتعرض لها المجتمعات. ان التغيير الثقافي يحدث بفضل ما تضيفه الاجيال الى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية وبفضل ما تحذفه من اساليب وافكار وعناصر ثقافية غير قادرة في تحقيق التكيف للمجتمع.

. **الإختلاف:** لا تتماثل المنظمات حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع ومن اسباب ذلك الاختلاف عمر المنظمات وانماط اتصالاتها ونظم العمل فيها و الاجراءات وعملية ممارسة السلطة واسلوب القيادة .

. متعددة الأبعاد ، مع العديد من المكونات المختلفة في مختلف المستويات.

. ليست ديناميكية ولا تتغير باستمرار (كونها مستقرة نسبياً على مدى فترات زمنية قصيرة).

. يستغرق إنشاء الثقافة وقتاً وبالتالي وقتاً لتغييرها.

وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة عددًا من الوظائف داخل المنظمة:

- تقوم الثقافة برسم الحدود لأنها تصنع التمييز بين منظمة وأخرى.
- تنقل الشعور بالهوية لأعضاء المنظمة.
- تساعد في خلق الالتزام بشيء الأكبر (المنظمة) من الاهتمام الذاتي للفرد.
- تعزز الاستقرار فهي اللاصق الاجتماعي الذي يساعد على تماسك المنظمة من خلال توفير معايير لما يجب أن يقوله الموظفون ويفعلونه.
- تعمل كآلية تحكم و توجه وتشكل الاتجاهات وسلوكات الموظفين ، ومساعدتهم على فهم المنظمة.

7. العدالة التنظيمية : Organizational Justice

مفهوم العدالة التنظيمية:

تشير العدالة التنظيمية ، التي افترضها قرينبيرق Greenberg لأول مرة في عام 1987 ، إلى تصور الموظف لسلوكيات منظمته وقراراتها وأفعالها وكيفية تأثيرها على إتجاهات وسلوكيات الموظفين في العمل.

يرتبط المصطلح ارتباطًا وثيقًا بمفهوم الإنصاف ؛ يتسم الموظفون بحساسية تجاه القرارات التي يتخذها أصحاب العمل على أساس يومي ، سواء على النطاق الصغير أو الكبير ، ويحكمون على هذه القرارات على أنها غير عادلة أو عادلة. تؤثر هذه الأحكام على سلوك الفرد ويمكن ، في الحالات التي تكون فيها للإجراءات تأثير شخصي على الموظف ويتم الحكم عليها على أنها غير عادلة ، أن تؤدي إلى انحرافات في مكان العمل.

في حين يرى آخرون بأن العدالة التنظيمية هي مفهوم علمي سلوكي يشير إلى تصور الانصاف في المعاملة السابقة للموظفين داخل المنظمة و التي يحتفظ بها موظفو تلك المنظمة. إنها نظرة شخصية ذاتية للعدالة ، مبنية على التجربة ، وليست تحديدًا أخلاقيًا موضوعيًا للعدالة مبنياً على المبادئ.

فالعدالة التنظيمية تعكس الدرجة التي يشعر العاملون من خلالها بالإنصاف بموجب مقارنة حصيللة نواتج مدخلات جهودهم بجهود العاملين الآخرين المناظرين لهم في الظروف والإمكانات.

مكونات العدالة التنظيمية

أن العدالة التنظيمية تتضمن المكونات التالية :

- **الإنصاف** :مكافأة العاملين على أساس مساهماتهم.
- **المساواة** :توفير التعويض نفسه لكل موظف
- **الحاجة** :توفير المنفعة على أساس احتياجات المرء الشخصية

- المناسبة: ملاءمة النتائج
- الاتساق: يتم التعامل مع جميع الموظفين بالشيء نفسه
- عدم التحيز: لا يجب التحيز لأحد أو مجموعة بالتمييز أو سوء المعاملة
- الدقة: تستند القرارات على معلومات دقيقة
- تمثيل جميع الأطراف المعنية: يجب أن يكون مناسباً لأصحاب المصلحة
- التصحيح: هناك عملية استئناف أو آلية لتحديد الأخطاء
- الأخلاق: لا تنتهك قواعد السلوك المهني
- التعامل مع الآخرين بعدالة: احترام الموظف ومجاملته والحفاظ على كرامته
- العدالة الإخبارية: عدالة توزيع تبادل المعلومة ذات الصلة مع الموظفين.

أبعاد العدالة التنظيمية :

العدالة التوزيعية: Distributive Justice

العدالة المدركة لكيفية توزيع الموارد و الأجر و المكافآت .وهي عدالة توزيع النتائج (الأجور ، التغذية الراجعة وما إلى ذلك) .تحدث العدالة التوزيعية عندما يعتقد الموظفون أن النتائج عادلة. هذه النتائج إما ملموسة ، مثل الراتب ، أو غير ملموسة ، مثل ردود الفعل الإيجابية. عندما يعتقد الموظفون أنهم يتلقون رواتبهم أو يعاملون على قدم المساواة ، فإن هذا يؤدي إلى عدالة توزيعية .

العدالة الإجرائية: Procedural Justice

العدالة المدركة للسيرورة أو الاجراءات التي تمت من خلالها إتخاذ القرارات. وهي عدالة إنصاف عمليات اتخاذ القرار. بينما تركز العدالة التوزيعية على النتائج ، تركز العدالة الإجرائية على عدالة عملية صنع القرار أو العملية التي تؤدي إلى هذه النتائج. يدرك الموظفون العدالة الإجرائية عندما يشعرون أنه يمكنهم التعبير عن آرائهم فيما يتعلق

بالعملية. يعتقد الموظفون أيضاً أن الإجراءات عادلة عندما تكون متسقة ودقيقة وأخلاقية ونفتقر إلى التحيز.

العدالة التفاعلية: Interactional Justice

وهي درجة إحساس الأفراد بالعدل أثناء تطبيق مختلف الاجراءات . عدالة اتخاذ القرار والمعاملة والتواصل. وتركز العدالة التفاعلية على الطريقة التي يعامل بها الفرد عند اتخاذ القرارات ، يشعر الأفراد أنهم يعاملون معاملة عادلة عندما يقدم أصحاب العمل تفسيرات للقرارات ويعاملون الموظفين بكرامة واحترام وحساسية. يمكن أيضاً تقسيم العدالة التفاعلية إلى نوعين - العدالة بين الأشخاص والعدالة المعلوماتية.

8. سلوك المواطنة التنظيمي : Organizational Citizenship Behaviour

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي:

يشير الى المستوى الذي يكون فيه الموظفون على إستعداد لتجاوز و تعدي السلوكات و المهام المحددة في الدور من أجل فائدة المنظمة و الافراد ككل . كما يعرف بأنه سلوك خارج الدور المحدد لا يترتب عليه مكافأة عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه عن طريق المنظمة و لكنها تستفيد منه قطعاً بتحسين كفاءتها و استمرارها .

خصائص سلوك المواطنة التنظيمية :

- . إنه سلوك اختياري ، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- . إنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد.
- . إنه يسهم في زيادة فعالية المنظمة.
- . لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي :

الإيثار:

يحدث هذا النوع من سلوك المواطنة التنظيمية عندما يقرر الشخص مساعدة شخص آخر دون توقع أي شيء في المقابل. في بيئة العمل ، من المحتمل أن يتخذ هذا شكل اختيار

العامل لمساعدة زميل في العمل على إنهاء مشروع أو مجموعة من المهام على الرغم من أن العمل لا يتعلق بالضرورة بما يحتاجون إلى إنجازه في يوم عملهم المعتاد.

الكياسة:

هذا عندما يكون العامل مراعاة أو مهذبًا لمن يعملون معهم. قد يبدو هذا وكأنه عامل يعتني بمراقبة مستويات الضوضاء لديه إذا احتاج إلى التحدث عبر الهاتف مع العملاء أو تسجيل الوصول مع زملائه في العمل حول مشكلة شخصية مزعجة يمكن أن تؤثر على أدائهم.

الروح رياضية:

يعني هذا المبدأ أن الموظف يقرر البقاء في حالة معنوية جيدة حتى عندما لا تسير الأمور في طريقه ، أو عندما يتسبب شيء ما في قدر كبير من الانزعاج أو الإحباط. في بيئة العمل العادية ، يمكن أن يتجلى ذلك في امتناع العامل عن الشكوى أو النميمة بشأن اقتراح مشروع مرفوض.

الضمير الحي:

عندما يذهب الموظفون إلى أبعد الحدود ، فمن المحتمل أن تكون جودة الضمير في العمل أن القوم إلى العمل مبكرًا لإنهاء المشروع .

الفضيلة المدنية:

يشجع على الشعور بالانتماء للمجتمع والروابط الشخصية القوية بين زملاء العمل. يمكن للموظفين الانخراط في هذا النوع من سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التحدث بشكل إيجابي عن المنظمة لمن هم خارجها ، والمشاركة في المشاريع الخيرية التي تشارك فيها الشركة ، والتخطيط أو حضور الأحداث الاجتماعية التي تقرها الشركة.

فوائد سلوك المواطنة التنظيمي:

الشعور بالهدف:

يشعر العمال بإحساس أكبر بالهدف وقيمة العمل. هذا يعني أن الموظفين يشعرون أن عملهم ضروري ومفيد للشركة.

الشعور بالتحكم:

يسمح سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين بالشعور بأن لديهم سيطرة أكبر على العمل الذي يقومون به وكيف يقومون به. يحصل العمال على فرصة لتقرير ما يريدون تخصيص المزيد من الوقت فيه وكيف يريدون تحقيقه.

إحساس متجدد بالحيوية:

عندما يشعر الموظفون أنهم يقومون بعمل جيد للآخرين أو يعتقدون أنهم منخرطون في عمل يعني شيئاً ما ، فإن ذلك يمنع مشاعر الإرهاق. يمكن إعادة تنشيط الموظفين ولديهم إحساس جديد بالهدف حتى يتمكنوا من الاستمرار في القيام بالعمل الذي يعزز أهداف الشركة.

توضيح غموض الدور:

إذا لم يتم تحديد الوظيفة من قبل الرؤساء ، يمكن للقادة استخدام ذلك كفرصة لجعل منصب الموظف مناسباً لأهداف العمل وإضافة العناصر التي تشجع سلوك المواطنة التنظيمية. مع مرور الوقت ، يجب إعادة تعريف الأدوار أو تغييرها لتعكس مجموعة مهارات العامل بشكل أفضل. إذا كان القادة أذكياء ، فيمكنهم العمل مع الموظفين للعمل في عناصر سلوك المواطنة التنظيمي .

زيادة الأداء الوظيفي:

كشفت دراسة أجريت عام 2014 أن سلوك المواطنة التنظيمية أدى إلى أداء وظيفي أكثر أهمية مما أدى إلى عمل عالي الجودة وزيادة إنتاجية أصحاب العمل. كما جاء أيضاً مع زيادة العلاقات الشخصية ، وتقليل الصراع ، وانخفاض تكاليف الوقت.

إشراك العاملين في بداية حياتهم المهنية:

أظهرت نفس الدراسة أيضاً أن العمال الذين لم يكن لديهم الكثير من الخبرة العملية (ولكن لديهم قدر كبير من الذكاء) كانوا منفتحين للإندماج إلى سلوك المواطنة التنظيمية. لم يتم تعيينهم في طرقهم وكانوا يبحثون عن طرق للانخراط في المنظمة.

9. الالتزام التنظيمي: Organizational Commitment

مفهوم الإلتزام التنظيمي:

تباين الباحثون في تعريفه تبعاً لاختلاف تخصصاتهم ومنهجياتهم البحثية حتى انتهى بهم الأمر إلى الخلط وعدم التفريق بين مفهومي الإلتزام التنظيمي الذي يعبر عن سلوك الفرد ونشاطاته، ومسؤولياته الوظيفية وإنتاجيته التي تؤثر في إنتاجية المنظمة وفعاليتها، ومفهوم الولاء التنظيمي الذي يعبر عن الفخر والقناعة الذاتية للفرد بأهداف المنظمة وقيمها وتكوين حياته لها والتضحية بمصالحه من أجلها دون النظر إلى المكاسب التي يحققها شخصياً من المنظمة.

فالإلتزام التنظيمي هو: " حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها .
و يعرف الإلتزام التنظيمي كذلك، بأنه وجهة نظر النفسية للعامل في المنظمة تجاه ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها.و يلعب الإلتزام التنظيمي دوراً محورياً في تحديد ما إذا كان الموظف سيبقى مع المنظمة لفترة أطول من الوقت ويعمل بحماس نحو تحقيق أهداف المنظمة.

عوامل تكوين الإلتزام التنظيمي:

- . السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم و يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الإلتزام أو الولاء.
- . وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.
- . العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

. العمل على تحسين المناخ التنظيمي: إن المناخ التنظيمي الجيد داخل المنظمة يشجع على خلق جو عمل إيجابي، ويعمل على تحقيق الاستقرار .

. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والانتاج وتقليل التكاليف.
. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة .

. نمط القيادة: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة.

أبعاد الالتزام التنظيمي:

. الالتزام العاطفي والمؤثر: ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة.

. الالتزام الأخلاقي (المعياري): ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبًا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة، والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

. الالتزام المستمر: درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى؛ ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن وطول العمر الوظيفي.

مراحل تكوين الالتزام التنظيمي:

- مرحلة التجربة: وتمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلالها اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، وخلال هذه الفترة يواجه

عددا من المواقف كتحديات العمل، وعدم وضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة، وتضارب التزامه مع نمو الاتجاهات نحو التنظيم.

- **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلالها يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الالتزام للعمل والمنظمة.

- **مرحلة الثقة والنضج:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مفارقتها لها، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم.

و هناك تصنيف آخر :

- **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة؛ وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة؛ لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

- **مرحلة التبني:** حيث يعتبر أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له وهنا يكون الالتزام . نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

