

المحاضرة رقم 07

ثانياً: الانتماء والولاء التنظيمي Organizational Loyalty

الولاء التنظيمي بشكل عام هو رغبة الموظف الشديدة للاستمرار كعضو في منظمة معينة واستعداد الموظف لبذل مجهود عالٍ للمنظمة. كما يعرف بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل. ويعرف أيضاً بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي. كما يذهب البعض إلى اعتباره ذلك الاعتقاد في قيم التنظيم وأهدافه، وكذا الاستعداد والميل لبذل المزيد من الجهد لمنظمة العمل والرغبة القوية في بقاء المنظمة.

وقد ميز كل من جي بي ماير J.P. Meyer ، ودي جي ستانلي D.J. Stanley ، وآخرون بين ثلاث مكونات للولاء التنظيمي:

(1) **الولاء العاطفي:** الذي يتأثر بإدراك الفرد لخصائص معينة في العمل الذي يقوم به، ومنها الاستقلالية والأهمية والتنوع والتفاعل بين الفرد ورب العمل، ودرجة المشاركة، كما يتعلق بتناسق الأهداف، ويشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه مع ورغبته في أداء ذلك.

(2) **الولاء الأخلاقي:** ويشير إلى إحساس الفرد بالالتزام الأخلاقي أو الأدبي بالبقاء بالمنظمة، كما يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمؤسسة بسبب ضغوط الآخرين.

(3) **الولاء المستمر:** ويشير إلى تقييم الفرد لمقدار ما استثمره في عملة الحالي بالمقارنة بما سيكسبه أو يخسره إذا ما استمر في المنظمة ويشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى.

ومن وسائل تنمية الولاء التنظيمي:

- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة.
 - وضوح الأهداف وتحديد الأدوار.
 - إيجاد نظام مناسب للحوافز.
 - زيادة مشاركة العاملين.
 - الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.
- أما المؤشرات التي تدل على عدم وجود الولاء لدى الموظفين فهي عديدة من أهم:
- عدم الانتظام في مواعيد العمل (التأخير. الغياب. الانقطاع).
 - عدم الانصياع للتعليمات والأوامر.
 - عدم الانتظام في مستوى الأداء (انخفاض وارتفاع الكفاءة).
 - عدم الاتفاق في الرأي مع الرؤساء والزعماء والمرؤوسين (مشاكل العلاقات الإنسانية).
 - عدم الرضا عن نظام الأجور والمكافآت (انخفاض الروح المعنوية . والتذمر).
 - عدم الانجاز بالقدر الذي يستطيعه الموظف (التكاسل . تحديد الإنتاج).

ثالثاً: العدالة التنظيمية Organizational Justice

تشير العدالة أو الإنصاف إلى فكرة أن الإجراء أو القرار صحيح من الناحية الأخلاقية، والذي يمكن تعريفه وفقاً للأخلاق أو الدين أو العدالة أو الإنصاف أو القانون. يهتم الناس بطبيعة الحال بعدالة الأحداث والمواقف في حياتهم اليومية، عبر مجموعة متنوعة من السياقات. يتفاعل الأفراد مع الإجراءات والقرارات التي تتخذها المنظمات كل يوم. إن تصورات الفرد لهذه القرارات على أنها

عادلة أو غير عادلة يمكن أن تؤثر على مواقف الفرد وسلوكياته اللاحقة. غالبًا ما تكون العدالة ذات أهمية مركزية للمؤسسات لأن الآثار المترتبة على تصورات الظلم يمكن أن تؤثر على المواقف والسلوكيات الوظيفية في العمل. يمكن أن تشمل العدالة في المنظمات القضايا المتعلقة بتصورات الأجر العادل، وتكافؤ فرص الترقية، وإجراءات اختيار الموظفين.

تمثل العدالة التنظيمية ظاهرة شديدة الشيوع في المنظمات إلى الحد الذي يسلم فيه معظم المديرين بأن غياب العدالة يسبب تراجع مستويات الأداء بشكل خطير. تُعرف العدالة التنظيمية أنها اهتمام الموظف بوضع مقارنة بينه وبين زملائه في العمل، وأيضاً تعرف بأنها نوع من أنواع الإدراك الفردي، أو الجماعي لقوانين العمل من خلال التعرف على القواعد المهنية والشعور بتطبيقها بشكلٍ عادلٍ على جميع الموظفين.

كما تعرف بأنها حرص الإدارة العامة على تعزيز الشعور بالعدالة بين الموظفين، عن طريق تطبيق المساواة في التعامل معهم مما يساهم في التأثير على سلوكهم الوظيفي. ويكاد يتفق معظم الباحثين في مجال العدالة التنظيمية في الوقت الحاضر أنها تضم ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

– عدالة التوزيع **Distributive justice** : يتم تصور العدالة التوزيعية

على أنها الإنصاف المرتبط بنتائج القرار وتوزيع الموارد. وقد تكون النتائج أو الموارد الموزعة ملموسة (مثل الأجر) أو غير ملموسة (مثل الثناء). يمكن تعزيز تصورات العدالة التوزيعية عندما يُنظر إلى النتائج على أنها متساوية في التطبيق.

يتم تصور عدالة التوزيع على أنها العدالة المرتبطة بنتائج القرار وتوزيع الموارد. قد تكون النتائج أو الموارد الموزعة ملموسة (مثل الأجر) أو غير ملموسة (مثل الثناء). يمكن تعزيز تصورات العدالة التوزيعية عندما يُنظر إلى النتائج على أنها تطبق بالتساوي. قد تنطوي عدالة التوزيع على واحد أو أكثر من ثلاثة مبررات مختلفة لكيفية توزيع الموارد: الإنصاف والمساواة والحاجة. تركز العدالة بشكل

أكبر على مكافأة الموظفين على أساس مساهمتهم، وبالتالي يمكن النظر إليها باعتبارها عدالة رأسمالية: نسبة مدخلات الفرد إلى نتائجه. ومن ناحية أخرى، توفر المساواة لكل موظف نفس التعويض. وأخيراً، الحاجة هي تقديم منفعة بناءً على متطلبات الفرد الشخصية⁽¹⁾.

كما تمثل عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه. وتتكون عدالة التوزيع من ثلاثة عناصر رئيسية: الإنصاف والمساواة والحاجة. تركز الإنصاف أكثر على مكافأة الموظفين بناءً على مساهماتهم. ومن ناحية أخرى، تمنح المساواة لكل موظف نفس التعويض. أخيراً، الحاجة هي توفير فائدة بناءً على المتطلبات الشخصية.

– عدالة الإجراءات (الإجرائية) **Procedural justice** : ويقصد بها

مدى احساس الموظفين المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة. كما تُعرّف أنّها عدالة العمليات التي تؤدي إلى النتائج. وتضمن عدالة الإجراءات ست نقاط رئيسية هي التناسق consistency ، وعدم التحيز lack of bias ، والدقة accuracy ، وتمثيل جميع المعنيين representation of all concerned ، والتصحيح والأخلاق correction and ethics . يبدو أن العدالة الإجرائية ضرورية للحفاظ على الشرعية المؤسسية. ما هو أكثر إثارة للاهتمام هو أن العدالة الإجرائية تؤثر على ما يعتقدونه العمال حول المنظمة ككل.

– عدالة التعاملات (التفاعلية) **Interactional justice** : ويقصد

بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء. وتشير العدالة التفاعلية إلى المعاملة التي يتلقاها الفرد عند اتخاذ القرارات ويمكن تعزيزها من خلال تقديم تفسيرات للقرارات وتقديم الأخبار بحساسية واحترام.

(1) Cropanzano, Russell; Bowen, David; Gilliland, Stephen (2007-11-01). "The Management of Organizational Justice". *Academy of Management Perspectives*. 21 (4): 24–48

وتقترح إحدى الدراسات الميدانية أنه يجب تقسيم العدالة التفاعلية إلى مكونين: العدالة بين الأشخاص *Interpersonal justice* والعدالة الإعلامية (معلوماتية) *informational justice*. تشير العدالة بين الأشخاص إلى تصورات الاحترام والملاءمة في معاملة المرء، بينما تتعلق العدالة الإعلامية بكفاية التفسيرات المقدمة من حيث توقيتها وخصوصيتها وصدقها.

وعموماً، تعكس العدالة بين الأشخاص درجة معاملة الناس بأدب وكرامة واحترام من قبل السلطات والأطراف الأخرى المشاركة في تنفيذ الإجراءات أو تحديد النتائج. أمّا العدالة المعلوماتية فتتركز على التفسيرات المقدمة للأشخاص التي تنقل معلومات حول سبب استخدام الإجراءات بطريقة معينة أو لماذا تم توزيع النتائج بطريقة معينة.