

المواطنة التنظيمية وأخلاقيات إدارة المشاريع

أولاً: مفهوم المواطنة التنظيمية

تشكل المواطنة إحدى القضايا المعاصرة التي جذبت اهتمام الباحثين في السعي لتشخيص مضمونها وتحديد أبعادها ثم محاولة التفكير بإيجاد صيغ تنظيمية قادرة على استثمار فكرة المواطنة كتحدٍ يثير إدارة المنظمة فمئذ ثمانيات القرن الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء في المنظمات وهو سلوك هام لكل المنظمات.

1- تعريف المواطنة التنظيمية: وإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

تعريف Organ (1988): السلوك الذي يعتمد الفرد بشكل طوعي والذي لا يكون معرفاً ظاهرياً أو ضمناً في نظام المكافآت الرسمي ويسهم في تحسين فاعلية المنظمة.

تعريف Yang (2012): الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة الزملاء ، الالتزام بالأنظمة والتعليمات والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، وتحمل ضغوط العمل.

ويعرف العنزى (2006): سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه، ولا يبغي منه أي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفي إنما هو التزام أدبي إذ يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية.

2- خصائص المواطنة التنظيمية: هناك عدة خصائص تنفرد بها المواطنة التنظيمية عن باقي السلوكيات الأخلاقية، ومن بينها نجد:

- أن هذا السلوك اختياري وليس إجباري أي أنه ذو طبيعة اختيارية تطوعية تنبع من الاختيار الشخصي.

- أن هذا السلوك يتعدى حدود متطلبات الوظيفة ويتجه إلى ما هو أبعد مما هو محدد رسمياً من قبل المنظمة.

- أن هذا السلوك التطوعي الاختياري لا ينتظر منه الفرد مكافآت تنظيمية لأنه غير معترف به في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة.

- أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة وفعالية المنظمات.

- أنه سلوك يدعم ويعزز البيئة الاجتماعية والنفسية للمنظمة.

3- أنماط المواطنة التنظيمية:

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون، في مؤسساتهم ويمكن أن نحدد ونلخص بعضها فيما يلي:

- النمط المتعلق بشؤون العمال: يشتمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة العمال المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد.

- النمط المتعلق بالأمور الشخصية: يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء إذ يعرفها الآخر عنه ويسعى لتقديم المساعدة له.

- النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة: يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرائق التي لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.

- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية، السياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية تساهم في رفع الفعالية التنظيمية.

- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام العاملين والعملاء، والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يساهم في تحسين سمعتها.

4- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

- الكياسة والكرم: يعتبر تصرفات تساعد العاملين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو تقليل حدة مشكلة يمكن أن تحدث مستقبلاً.

- الوعي: ويمثل تصرفات العاملين مثل أن يصر العامل على الحضور إلى العمل وهو مريض، أو مع سوء الأحوال الجوية.

- الروح الرياضية: ويرتبط تقبل المواقف غير المفضلة بروح رياضية دون شكوى.

- السلوك الحضاري: أي مسؤولية المشاركة في الحياة السياسية للمنظمة، ويبدو اثر ذلك في المشاركة التنظيمية وحماية موارد المنظمة.

- التطوير الذاتي: ويشتمل الأنماط السلوكية الطوعية التي يمارسها العاملون لتحسين مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم.

- المبادرة الفردية: ويشتمل على الأعمال الابتكارية التي يبادر بها العاملون طواعية لتحسين أداء المنظمة.

- الإذعان التنظيمي: ويتضمن قبول الفرد للقواعد والإجراءات المعمول بها في المنظمة، والذي ينتج عنه الالتزام العام.

- الولاء التنظيمي: ويشير إلى الشعور بالود نحو الآخرين، وحماية المنظمة، والموافقة على الأهداف التنظيمية.

5- فوائد سلوك المواطنة التنظيمية:

• فوائد خاصة بالمنظمة:

- حصولها على موظفين يكرسون أنفسهم لها بإخلاص.

- يساهم ويساعد سلوك المواطنة التنظيمية على تقليل معدل دوران العمالة.

- يساهم في نجاح وتميز المنظمة.

- يساعد على وجود بيئة عمل مثالية.

• فوائد خاصة بالعاملين:

- يساهم في تحسين العلاقة بين المشرفين والعاملين، حيث يكون السلوك الناتج

- هو سلوك ودود بين الطرفين.

ثانياً: أخلاقيات إدارة المشاريع

1- تعريف إدارة المشاريع:

إدارة المشاريع: هي تطبيق المعارف، المهارات، الأدوات والتقنيات على نشاطات المشروع، لتحقيق احتياجات المهتمين بالمشروع وما هو متوقع من المشروع، أو أكثر من ذلك.

عرّفت إدارة المشروع على أنها عملية إدارة تركز على بدء وتخطيط وتنفيذ ومراقبة والإشراف على إتمام عمل الفريق لتحقيق الأهداف من المشروع وتلبية معايير النجاح المحددة في المشروع. حيث تشمل إدارة المشروع مجموعة من الأنشطة المصممة لضمان نجاح تنفيذ المشروع. إدارة المشاريع تعتبر المبادئ والسياسات والإجراءات التي تهدف إلى توجيه المشروع من مرحلة البدء إلى نهايته.

وعليه فإن إدارة المشروع هي عملية الإشراف على المشروع لضمان تحقيقه لأهدافه ومواعيده النهائية وميزانيته، يمكن استخدام هذه العملية في أي مشروع بدءاً من المشاريع كبيرة الميزانية إلى المشاريع صغيرة الميزانية.

2- أهدافها: تهدف عملية إدارة المشروعات إلى:

- تحقيق نتائج معينة في فترة زمنية محددة.

- استخدام التخطيط الجيد

- تحديد المهام وفق جداول زمنية.

- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومنها الأموال والمواد والمعدات والأشخاص.

- أدوات إدارة المشروعات: تتطلب عملية إنشاء مشاريع مجموعة من الوسائل تتمثل في:

- تحديد مفصل للمهام،

- اختيار أفراد مسئولين لتولي مهام معينة.

- وضع معايير قابلة للقياس لضمان تحقيق الأهداف.

- القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لضمان الوصول إلى الأهداف.

- حسن إدارة الميزانية.

- حسن توزيع المواد والمعدات خلال دورة حياة المشروع.

وتسند مسئولية إدارة المشروع إلى شخص واحد (مدير المشروع) للإشراف على فريق العمل خلال تنفيذ المشروع. ولا بد من الاهتمام بإنهاء المشروع كاملاً لا بتحقيق الأهداف وحسب بمعنى أنه البد في نهاية المشروع من كتابة التقارير وإعادة المواد إذا لزم الأمر وإطلاع الفريق على النتائج وكذلك توثيق النتائج وكتابة الدروس المستفادة للمشاريع القادمة.

ومن أهم الخصائص الشخصية التي يجب أن يتمتع بها مدير المشاريع:

- القيادة.

- القدرة على بناء فريق العمل.

- القدرة على التحفيز.

- بالإضافة إلى القدرة على التواصل الفعال.

3- أنواع المشاريع:

- المشاريع الإنشائية: وهي المشروعات الأكثر شيوعاً في الواقع العملي، ويذهب البعض إلى ربطها بالحاجات الأساسية للفرد من خلال ما هو وارد في مثلث "ماسلو" للحاجات.

- المشاريع الصناعية: ويقصد بذلك المشروعات ذات الطابع الهندسي والتكنولوجي والتي تهدف إلى إقامة المصانع والخطوط الإنتاجية التي تهدف بالنهاية إلى تطوير المنتج.

- المشاريع الخدمية: وهي المشروعات التي يتمخض عنها خدمات مختلفة تقدم في أطر وصيغ مختلفة كما هو الحال في مشروع تسويق منتج جديد أو تصميم حملة إعلانية تمهيدا لتسويق جديد.

- المشاريع العلمية: ويقصد بها كافة المشاريع البحثية ذات الطابع العلمي، وذلك على سبيل المثال لا الحصر: تصميم نظام معلوماتي أو بناء برامج الحاسوب، تطوير منتج معين... الخ.

- المشاريع الاجتماعية: إن المشروعات الاجتماعية ترتبط بتوجهات الدولة نحو خلق تنمية اجتماعية خلق مواكبة التطورات المختلفة في مجالات الحياة، ومن هذه المشروعات: حملات مكافحة الجريمة والفساد الاجتماعي، حملات تدعيم التكافل الاجتماعي... الخ.

- المشروعات الاقتصادية: ويقصد بذلك المشاريع على مستوى اقتصاد البلد بشكل عام من أجل خلق صيغ للتنمية الاقتصادية ومن بين هذه المشروعات: برامج مواجهة الكساد والبطالة، برامج استبدال العملة أو تدعيمها... الخ.

- المشاريع التجارية: يكون المنتج النهائي في المشاريع التجارية عبارة عن إنتاج أو خدمة معرفة بشكل جيد، وعادة ما تكون موجهة نحو الزبائن، أي نوع ليرضي الزبون أو أي متطلب داخلي لهم.

- المشاريع الحكومية والمشاريع غير الهادفة للربحية: تختلف المشاريع الحكومية وغير الهادفة للربحية عن النشاطات التجارية بعدة طرق:

- عدم وجود حافز للربحية في العمل الحكومي وغير الهادف للربحية.

- تركز معظم المشاريع على تقييم واختبارات المنتجات أو الخدمات.

ثالثاً: المواطنة التنظيمية وعلاقتها بأخلاقيات إدارة المشاريع

تعتبر أخلاقيات إدارة المشاريع عن مجموعة من السلوكيات والممارسات الجيدة والواجب التحلي بها من قبل القائمين على المشاريع، وهذا عبر توفير الظروف الملائمة لتحقيق الأداء المطلوب. وتعد المواطنة التنظيمية أحد

الدعامات التي تعزز هذه الظروف في أي منظمة وهذا كونها ترمي إلى جعل العامل يتحلى بالضمير المهني، حيث أن المواطنة التنظيمية تعمل على التأثير في المتغيرات التنظيمية، وتبرز في مجموعة من العلاقات وهذا على النحو الآتي:

1- سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية:

هناك عدد من البحوث التي تناولت العلاقة بين القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية، ففي دراسة (Podsakoff & al, 1993) حول العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وتقييم أداء العاملين تبين منها أن سلوكيات المواطنة التنظيمية للتابعين تؤثر على وجدان المديرين عند تقييمهم للعاملين أكثر من اعتمادهم على الإنتاجية الفعلية للعاملين. فالقيادة تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية المنظمة، فتنبئ قدراتهم وتغرس في نفوسهم الثقة والقيم الأخلاقية العالية وتشركهم في القيادة فتخلق بذلك الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما يكون له أثر إيجابي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

2- سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الفرد، حيث أثبتت العديد من الدراسات التي تناولت علاقة الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين هذين المتغيرين. فالرضا الوظيفي هو عبارة عن تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي والرغبة في النمو والتقدم، وتحقيق الأهداف المادية والاجتماعية، وهذا التفاعل قد يكون إيجابيا بين الفرد وعمله وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبيا وحينها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به نتيجة لعوامل مادية ومعنوية. حيث أن العمال الذين يشعرون بالرضا يميلون لاتخاذ سلوكيات إيجابية تجاه المنظمة التي يعملون بها، وذلك رداً للجميل لقاء ما تقوم به هذه المنظمة من ممارسات إدارية إيجابية تجاههم.

3- سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية:

إن العلاقة الحقيقية بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية تنبع من خلال التأثير المشترك لهما على نتائج تقييم أداء العاملين بالمنظمة. فعندما يقوم المدير بتقييم أداء مرؤوسيه فإنه غالبا ما يعتمد على مجموعة معايير موضوعية مثل حجم الإنتاج وجودة الإنتاج وعدد ساعات العمل. وبالرغم من أهمية هذه المعايير الموضوعية، إلا أن المدير لا يأخذ في الاعتبار فقط إنتاجية المرؤوسين كأساس وحيد لتقييم الأداء. ففي كثير من الأحيان يتأثر تقييم المدير لأداء العاملين ببعض المعايير الأخرى التي تعكس سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين والتي تساهم بشكل مباشر في زيادة كفاءة العمل مثل الإيثار أو السلوك الحضاري.

4- سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد أشارت دراسة Meyer(2000) إلى وجود علاقة بين كل من الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث وجدوا أن الالتزام العاطفي له أقوى علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية يليه الالتزام المعياري، أما الالتزام الاستمراري فلم تثبت علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية. لذا فحينما يشعر العاملون بأن المنظمة تعاملهم بوحترام فسوف ينشأ لديهم الرغبة في التطوع بأداء أعمال أكثر مما هو مطلوب منهم في بطاقات الوصف الوظيفي سواء لمساعدة زملائهم أو مساعدة المنظمة ككل. أي أن الالتزام العاطفي هو أقوى مسببات المواطنة التنظيمية.