

أهمية الدعم التنظيمي في البيئة المهنية The importance of organizational support in a professional environment

ميهاوبي فوزي

جامعة لونيبي علي البلدية 02
fawmihoubi@yahoo.fr

محطار نورة *

جامعة بونيبي علي البلدية 02
noussan031@gmail.com

تاريخ القبول: 2023/04/01

تاريخ الاستلام: 2023/01/04

ملخص:

نظرا للتطور السريع الذي يشهده العالم اليوم في مختلف الميادين (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافية..الخ) ازدادت حاجة الفرد مع صعوبة إشباعها، مما يجعله يبذل جهدا مضاعفا في العمل للوصول إلى حالة من الاستقرار نتيجة لمجموعة من المواقف والخبرات الضاغطة في حياته، فمع تعرض الفرد في حياته اليومية لتلك الضغوطات والمشاكل والتي تؤثر عليها في مختلف جوانبها وخاصة المهنية، ومع التطور الدائم لمنظمات العمل وجب عليها الحفاظ على الصحة الجسمية والنفسية لعمالها، مما أدى بها لاتباع مختلف الحلول والاستراتيجيات التي تتواءم مع حل مختلف تلك المشاكل والتخفيف منها على الأقل، ومن بين تلك الحلول يعتبر الدعم التنظيمي في المؤسسة من أفضل الاستراتيجيات التي ساعدت في تخفيف حدة المشاكل التي تؤثر بشكل سلبي على أداء وجودة العامل والمؤسسة التي ينتمي إليها ككل، لذا تم التطرق في هذه الدراسة للدعم التنظيمي من خلال تحديد مفهوم الدعم التنظيمي، أهمية الدعم التنظيمي، نظرية الدعم التنظيمي، ومحددات الدعم التنظيمي.

كلمات مفتاحية: الدعم التنظيمي، العمل، البيئة المهنية، العمال، الرفاهية.

Abstract :

Due to the rapid development that the world is witnessing today in various fields (political, social, economic, cultural..etc), the need of the individual has increased with the difficulty of satisfying it, which makes him exert a double effort at work to reach a state of stability as a result of a set of stressful situations and experiences in his life, With the individual's exposure in his daily life to these pressures and problems that affect him in various aspects, especially the profession, and with the constant development of work organizations, they must maintain the physical and psychological health of their workers, which led them to follow various solutions and strategies that are compatible with solving and mitigating these various problems at least. Among those solutions, organizational support in the organization is one of the best strategies that helped alleviate problems that negatively affect the performance and quality of the worker and the organization to which he belongs as a whole. Organizational support theory and determinants of organizational support.

Key words: organizational support, work, occupational environment, workers, welfare.

* المؤلف المرسِل

مقدمة :

يتعرض الكثير من الأفراد وخاصة العمال منهم في مختلف المستويات التنظيمية للعديد من المشاكل النفسية المهنية والتي تؤثر على حياتهم وصحتهم المهنية والخاصة، وللاحتفاظ بالصحة النفسية والجسمية للأفراد وجب عليهم استخدام استراتيجيات أو عوامل تعويضية ملائمة لمواجهة المواقف الضاغطة التي يتعرضون إليها في بيئة العمل أو التخفيف منها، فحسب نموذج كاراساك (R.Karasek) سنة (1979) والذي أشار فيه إلى عامل مهم يساعد على التخفيف من عبء العمل ويقصد به الدعم المقدم من طرف المنظمة والذي يجمع ما بين دعم المشرف ودعم زملاء العمل، إذ يفسر في هذا النموذج أنه كلما كان هناك دعم مرتفع قلت درجة عبء العمل والنتائج عن عدة إرغامات تفوق طاقة الفرد.

لقد أثار الدعم التنظيمي قدرا كبيرا من الاهتمام بين الباحثين في مجالات علم النفس و الإدارة، و قد تم تناول الدعم التنظيمي بطرق مختلفة، فيعتبره البعض أنه مدى تقدير المنظمة للعاملين بها و مساهمتها بالاهتمام برافاهيتهم، فقد أشار (Eisenberger,1997) إلى أنه يمكن أن يتجسد الدعم التنظيمي في التوزيع العادل لمكافآت العمل على العاملين مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية أهداف المنظمة والتي تدل على اهتمام المنظمة بمساهمة العاملين وتشمل كل من المكافآت المادية مثل الأجور والبدلات والمزايا الاجتماعية والعاطفية مثل الاحترام ودعم المشرف ، و يقدر العامل مكافآت العمل التي تقدمها المنظمة و التي تعتمد على السلطة التقديرية للمنظمة بدلا من التأثير بقوى خارجية مثل النقابات و لوائح الصحة و السلامة، فالمكافآت الطوعية التي تأتي مباشرة من المنظمة دليل على اهتمام المنظمة لرعاية العاملين، وقد قام Eisenberger et al 2002 بتطوير مفهوم إدراك الفرد للدعم التنظيمي لشرح التطورات التي تحدث في التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، وأشار إلى أن الفرد يقوم بتطوير معتقدات عامة (إجمالية) عن المدى الذي تقيم به المنظمة مساهماته واهتماماتها، كما أشار إلى أن المستويات العالية من إدراك الفرد للدعم التنظيمي تخلق لديه مشاعر الالتزام تجاه المنظمة وإحساسه بأهميته في تحقيق الأهداف التنظيمية.

تفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية و مشاركة بين المنظمة و العاملين بها، فلا بد أن تتفاعل و تتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم و العناية برافاهيتهم، وتتضمن هذه لمعاملات الموضوعات المادية و الشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلا الصداقة و الاحترام و المحبة، كما تتضمن النقود و الخدمات و المعلومات (batson.1993) ، ويصف Blau أن التبادل الاجتماعي يشمل الالتزامات غير المحدد للفرد داخل التنظيم، فالفرد

عندما يقدم مجهودا ما فإنه يتوقع أن يحصل على العائد مستقبلا بغض النظر عن وقت الحصول عليه و الشكل الذي يؤدي به، كما خلص عبد السميع(2002) إلى أن هناك علاقة طردية غير مباشرة بين عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و رضا الفرد عن اتصاله برئيسه و الولاء الوجداني للمنظمة من خلال الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في هذه العلاقة. فما هو الدعم التنظيمي داخل المؤسسة؟

وكيف يمكن أن يساهم في التخفيف أو الحد من المشاكل التنظيمية؟

أولاً: الدعم التنظيمي:

1 مفهوم الدعم التنظيمي

قدمت العديد من التعريفات والمفاهيم الخاصة الدعم التنظيمي حيث يعتبر: أنه جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة للعاملين والتي تهدف لزيادة رفايتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يميلون إلى تكوين علاقات تبادل اجتماعي داخل المنظمة وهناك نوعان من أشكال التبادل الاجتماعي التي تتم داخل المنظمات هما:

-التبادل الذي يحدث بين الفرد و رئيسه و هذا ما يسمى بعلاقة الفرد برئيسه Leader .
Member Exchange .

-التبادل الذي يحدث بين الفرد و المنظمة التي يعمل بها و هذا ما يسمى إدراك الفرد الدعم التنظيمي Perceived Organizational support¹

ونعتبر في هذه الدراسة أن كل ما تقدمه المنظمة من دعم تنظيمي للعاملين بها ستحصل على مقابل له بطرق عديدة تحقق أهداف المنظمة، لذلك تسعى المنظمة للتوزيع في طرق الدعم التنظيمي وتشمل (العدالة التنظيمية - سلوك القادة لمساندة المرؤوسين - المشاركة في اتخاذ القرار -دعم وتأكيد الذات لدى العاملين).

2 أهمية الدعم التنظيمي:

يترتب على الدعم التنظيمي فوائد متبادلة بين العاملين والمنظمة ومن هذه الفوائد ما يلي:

- يساعد الدعم التنظيمي في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين.²
- تؤثر علاقة الفرد برئيسه و إدراك الفرد للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين تأثيرا جوهريا على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمي.³
- يزيد من دافعية الأفراد للإنجاز و تحقيق أهداف المنظمة.⁴

-إيجاد رؤية مشتركة تجمع بين أهداف المنظمة العامة و أهداف العاملين الخاصة و كلما زاد الدعم التنظيمي زاد ارتباط الأهداف مع بعضها البعض

-تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب

-يساعد على توفير بيئة مناسبة تقود لتقليل معدلات التدوير الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العامل ويستثنى من ذلك العاملين الذين في بداية أو نهاية فترة عملهم

-ينمي درجة الالتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت فقد أثبتت دراسة (Michael et donna, 1999) وجود ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي والمتغيرات مثل الالتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت، فكلما زاد درجة الدعم الوظيفي المقدمة للعاملين زاد لديهم درجة الالتزام والاستغراق الوظيفي وجعلهم راضين عن المكافآت التي يتلقونها.

-يخلق موظفين ذو قدرة على الإبداع في العمل في ظل التنافس الهائل بين المنظمات في بيئة الأعمال، فحين يشعر العامل أن المنظمة تقدم له الدعم التنظيمي الذي يتمناه، فإنه يسعى للنهوض بهذه المنظمة من خلال الإبداع و الابتكار.

3 أنواع الدعم التنظيمي :

• الدعم الإشرافي:

ينبع مفهوم الدعم الإشرافي من التبادلات الاجتماعية التي تتم بين الفرد والمشرف وتقوم على أساس نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل، ويوضح هذا النوع أن الشكل الأساسي التفاعلي بين البشر إنما يحدث أثناء تبادل الموارد بينهم، فهي تقتض أم جميع العلاقات بين الأفراد والمشرفين إنما يتشكل استنادا إلى تحليل التكلفة والعائد من منظور شخصي، فإذا كانت الفوائد المترتبة عن هذه العلاقة تفوق التكاليف التي يتحملها الموظف، فإنه سيفضل الاستمرار في تلك العلاقة

• دعم زملاء العمل:

ينظر العمال إلى المؤسسة التي يعملون بها على أن انسان وبالتالي يعتبرون تصرفاتها كما لو أنها تصرفات البشر، وأن تصرفات المسؤولين عن المؤسسة هي تصرفات المؤسسة ككل، ولا يندرج مفهوم الوكالة على المشرفين والرؤساء فقط بل يشمل زملاء العمل ولذلك يمكن القول أن ارتباط المؤسسة بعلاقات داخلها بين مختلف أفرادها، فإن علاقة العامل تكون بين طرفين في مؤسسته وهي بين زملاء العمل والمشرفين عليه

داخلها، والعامل عندما يحصل على الدعم التنظيمي من قبل زملاء عمله يتحلى أدائه بالإيجابية والجودة المطلوبين والعكس صحيح، من ناحية أخرى تشكل العلاقات السائدة بين زملاء العمل وهذا راجع لتفهم بعضهم البعض بعد وقوعهم في نفس الضغوطات ولنفس الأسباب .

4 نظرية الدعم التنظيمي المدرك:

يتمحور الأساس الفلسفي لنظرية الدعم التنظيمي في المنظور النفسي الذي يشير إلى أن الأفراد العاملين يفسرون طريقة تعامل الجهات المسؤولة في المنظمة على أنها مؤشرات لطبيعة علاقة المنظمة معهم، بمعنى أن مسؤولية المنظمة الشرعية والمالية والأخلاقية والتي تحدد من خلال أعمال صانعي القرار فيها تعكس في أذهان الأفراد العاملين مدى تفضيل أو عدم تفضيل المنظمة لهم. فقد تبلورت فكرة الدعم التنظيمي المدرك من نظرية العقد النفسي التي تشير على أن الأفراد العاملين يطورون مجموعة من الالتزامات المتبادلة المدركة (غير المكتوبة) بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها وهذا يدعى بالعقد النفسي (psychological contract) وهو يستند على معيار التبادل.

تستند نظرية الدعم التنظيمي على أفكار نظريتي التبادل الاجتماعي لـ (Blau 1964) ومعيار المنفعة المتبادل لـ (Gouldner 1960)، إذ تقتض كلاً النظريتين أن الأفراد العاملين الذين يشعرون بمستوى عالٍ من الدعم التنظيمي المدرك يشعرون أيضاً بأنهم مدينون لمنظمتهم من خلال مبادلة المعاملة التنظيمية بسلوكيات إيجابية (Eisenberger et al, 1986)، فالمرتكز الأساسي للنظريتين هو أن الأفراد يشعرون أنهم ملزمون لأن يبادلوا الآخرين بشكل أو بآخر المعاملة الحسنة التي يعاملونهم بها.

كما تقتض نظرية التبادل الاجتماعي لـ (Blau, 1964) أن العلاقات التبادلية بين طرفين تذهب دائماً إلى ما وراء التبادل الاقتصادي لتضمن التبادل الاجتماعي، وهذا يعني أن النظرة تغيرت من مفهوم (الجهد مقابل الأجر)، إلى فكرة (الجهد مقابل الدعم). ويتجسد الافتراض الجوهري لنظرية الدعم التنظيمي في أن العاملين يقدمون مخرجات عمل إيجابية مقابل الموارد القيمة التي يحصلون عليها (مثل الدعم الاجتماعي-الشعوري) من أصحاب العمل، وتقتض أيضاً بأن العاملين يبنون اعتقادهم بخصوص مقدار تقييم واهتمام أصحاب العمل بحسن حالهم وبمساهماتهم، وتعمل هذه المنافع المعنوية على تشكيل موقف معين في أذهان العاملين يعرف باسم "الدعم التنظيمي المدرك".

5 محددات الدعم التنظيمي:

يتأثر الدعم التنظيمي بالعديد من المتغيرات الشخصية، والتنظيمية والبيئية، وهناك علاقات سببية فيما بين هذه المتغيرات، ومن أهم المتغيرات ذات العلاقة بالدعم التنظيمي:

-العدالة التنظيمية: Organizational Equity

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة، ومع ذلك فإن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا في عام 1987 (Greenberg, 1987) .

ليدل على إحساس الموظفين بالعدالة والنزاهة في المنظمات، وقد وصف Greenberg العدالة التنظيمية بالفضيلة الأولى للمؤسسات الاجتماعية. فالعدالة التنظيمية تتمحور حول الظروف الوظيفية التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة. ولقد أشار (Nadiri and Tanova, 2010) العدالة التنظيمية على أنها "العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل، وعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي، أن العدالة التنظيمية هي إحساس الفرد بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس" .

وقد تناول (Elovainio et al, 2005) العدالة التنظيمية بأنها "مدى إدراك الموظفين بالمعاملة التي يتلقونها بعدل وإنصاف". تهتم العدالة التنظيمية بقواعد اتخاذ القرار في عملية توزيع المهام والخدمات والفرص والمكافآت والعقوبات والأجور⁵ .

وعندما يقوم الموظفون بالرد على الطريقة التي يتم معاملتهم بها تكون دوافع الاستجابة غير مفهومة بشكل كاف، من دون تعرف وجود الإنصاف في التعامل. وتم تقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة عوامل:

-عدالة التوزيع: Distributive justice

أخذ موضوع العدالة التوزيعية تاريخيا اهتمام علماء النفس الاجتماعي، كما يوحي الاسم بتوزيع المكافآت والمنافع، وهناك تعريفات عديدة، فقد وضح⁶ أن عدالة التوزيع تشير إلى عدالة المخرجات والعوائد الذي يحصل عليها الفرد.

كما تعرف بأنها تصور الفرد على ما إذا كانت المكاسب التي حصل عليها موزعة بشكل عادل. وأن الأفراد يصدرن أحكام بشأن مدى ملائمة العدالة التوزيعية مقارنة بنتائجها. " وتتاولها (Greenberg & baron, 2008) شكل من أشكال العدالة التنظيمية التي تركز على معتقدات الناس بأنهم تلقوا مبالغ بقيمة العادلة للنتائج ذات الصلة بالعمل (مثل الأجور، والاعتراف، وما إلى ذلك).

تتضمن العدالة التوزيعية، التوزيع العادل للموارد وتشير إلى سلوك الموظفين والاعتقاد بوجود عدالة في الأجور والموارد⁷.

-العدالة الإجرائية: Procedural justice-

عرفها «(Folger & cropanzano, 2008) قضايا الإنصاف فيما يتعلق بالأساليب و الآليات و العمليات و تستخدم لتحديد النتائج ". وكذلك تشير إلى السلوك وعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة»⁸.

وهذا النوع من العدالة التنظيمية يشير إلى الإنصاف في الإجراءات المطبقة في المؤسسة بما يتعلق باتخاذ القرار من ترقية و تقييم أداء و المكافآت وتقاسم فرص تنظيمية أخرى (Roch & chnock, 2006) وأوضح (Greenberg & beron, 2008) أهمية العدالة الإجرائية بأن العدل والإنصاف ليس فقط في نتائج العمليات بل أيضا في عدالة العمليات المستخدمة.

-عدالة التعاملات Interactional justice :

عدالة التعاملات هي سمة مهمة في المنظمات الناجحة، وتشير إلى أن الموظفين يتلقون معاملة منصفة نوعا ما من قبل المشرفين (Islam & sadaqat, 2011) ، أما (Nouruzi et al, 2011) فقد أشار إلى مدى إحساس الأفراد بالإنصاف وبعادلة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات. وترتبط أيضا عدالة التعاملات بحسن أداء عملية صنع القرار. ويعرف هذا النوع من العدالة التنظيمية على النحو التالي: " العدالة الشخصية يعني طريقة تصورات الناس للعدالة التي يتم التعامل معهم من قبل الآخرين (رموز السلطة) (Greenberg & beron, 2008)

تعامل صانع القرار معهم جدا فهو يؤثر على اتخاذه للقرار فيجب أن يتصف بالصدق والكرامة وعلى استعداد لإعطاء شرح لقراراته ولديه مهارة اتصال مع الآخرين (Aydin & kepenekci, 2008)

وأشار (العجمي، 1998) أن من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية وجود علاقات ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد من جهة أخرى. فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى ولائه فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات وعدالة التوزيع يكون مستوى ولائه مرتفعاً بالمقارنة بالفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع .

كما إن من النتائج نتائج العدالة التنظيمية في الداء والالتزام والسلوك التنظيمي، ما وجد (Kim, 2009) بأن الموظفين الذين عملوا بعدل وبحق، يميلون إلى التطوير والحفاظ على العلاقات داخل الشركة بالإضافة إلى زيادة درجة الالتزام الوظيفي والثقة والارتياح. ووجد (Bakshi, kumar, rani, 2009) كذلك أثر العدالة التي تجري داخل العمل على أداء الموظفين و الرضا العام عن الإجراءات التي ترتبط بهم، و كذلك السلوك و في مكان العمل و شرط وجود السلوك التنظيمي الإيجابي يجب أن تسبقه العدالة التنظيمية. وقد أشار (Tallman, Phipps, Matheson, 2009 & أن الإنصاف و العدالة يوفر فرص للموظفين لكي يشعروا بالانتماء الذي يعتبر مترجم كبير في الالتزام التنظيمي وبأن العدالة التنظيمية تعطي الشرعية للموظفين للنظر في القرارات الإدارية والتنظيمية والذي يعزز التزام الموظفين.

سلوك القادة لمساندة المرؤوسين: Leadership support

القيادة الفاعلة هي بنظر الكثيرين الأمر الأساس لنجاح أي منظمة، فسلوك القادة يتأثر بمتغيرات كثيرة منها داخلية وخارجية، والذي يشكل هذا السلوك القيادي مجموعة غير محددة من العوامل. الكثير من البحوث أكدت الحاجة إلى التركيز على الأمور الجوهرية، مثل عمليات التأثير التي تصف أتباع القيادة

كذلك أكدت الأبحاث أيضا أن القيادة الفاعلة يجب أن يكون لديها القدرة لتستخدم تكتيكات مختلفة من التأثير وأن يكون لديها المهارات اللازمة لمثل هذه التأثيرات. ولذلك على القادة الاهتمام بأسلوب قيادي سليم لتعزيزها للمرؤوسين. فقد أشار (Graham 1988, podsakoff mackenzie, moorman and fetter, 1990) إلى أن هناك علاقة بين أسلوب القيادة و سلوك المواطنة التنظيمي حيث أن وجود أسلوب قيادي غير مناسب يؤدي إلى نتائج سلبية مثل قبل المرؤوسين لسوء الفهم و الحساسية و قد يؤدي إلى اختلال وظيفي تنظيمي مثل انخفاض أداء العمل و التغيب و ارتفاع معدل دوران العمل⁹

فأسلوب القيادة الإدارية اتجه المختصون لدراسته من منظار سلوكي أو بعبارة أدق: كيف يسلك القائد أثناء تعامله مع المرؤوسين؟ أوجد هذا التوجه تحولا مهما في تطوير نظريات السلوك القيادي واعتبرت أفضل وسيلة للحكم على القائد بدلا من الاعتماد على سماته، أن هذه النظريات تركز على الكيفية التي يتعامل بها القائد مع المرؤوسين، والافتراض الذي تقوم عليه النظريات هو أن سلوك القائد فعال دائما ومؤثر في جميع الظروف.

فقد عرف (Schunch, 1979) السلوك القيادي بأنه "السلوك الذي ينتج عن التفاعل المتبادل بين الرئيس والموظفين الذي يساعد الجماعة في الوصول إلى أهدافهم". أما (Fiedler, 1981) فقد أشار إلى السلوك القيادي بأنه الأعمال المحددة التي يقوم بها القائد في سياق توجيه وتنسيق مرؤوسيه، وقد يتضمن هذا عمالا مثل بناء علاقات العمل والثناء عليهم وإظهار التقدير لمصلحتهم ومشاعرهم¹⁰.

وهناك علاقة تبادلية بين المدير والموظفين، وكل فرد طبقا لهذا المفهوم يقدم شيء للطرف الآخر ينظر إليه على أنه شيء ذو قيمة وكل طرف يجب أن ينظر إلى عملية التبادل على أنها عملية عادلة لكي تستمر هذه العلاقة. وتؤدي علاقة الفرد الجيدة برئيسه إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية

وقد أوضح (Masterson, 2000) أن جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تؤدي إلى أن يسلك الفرد سلوكا إيجابيا مع رئيسه مثل سلوك الدور الرسمي لأداء العمل، كما وجد أن هناك ارتباطا إيجابيا جودة علاقة الفرد برئيسه واتجاهات الفرد تجاه وظيفته وكذلك نظم تقييم الأداء بالمنظمة.

-المشاركة في اتخاذ القرارات: Participation in Décision Making

لتحقيق أهداف الإدارة يتم الاعتماد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون الموظفين بالمنشأة مع الإدارة، ويعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر الإنساني، ولم يكن الاهتمام وليد المصادفة بل كان نتيجة منطقية للتطور التقني والإداري والاجتماعي الذي شهده هذا القرن. فإن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات أصبح أسلوب يمارس في كثير من الأنظمة الإدارية الحديثة حيث يقوم هذا الأسلوب على مبدأ منح فرص للعاملين للتعبير عن آرائهم والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم. فلا بد من الإدارة الناضجة أن تشارك الآخرين في أفكارها، كما لا بد أن توضح للعاملين لديها قراراتها وأهدافها وأساليب تطبيقها.¹¹

فالمشاركة في اتخاذ القرارات تعني مشاركة الموظفين للمديرين في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وهناك مشاركة في ممارسة السلطة بين أصحاب ومديري المنظمات وبين الموظفين .

كما أن من نتائج التأثير الإيجابي في المشاركة باتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي تمثلت بالرضا من قبل الموظف

ويمكن تعريف النمط التشاركي على أنه " ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسة المنظمة ومهامها ومشكلاتها".¹²

ويأتي النمط التشاركي على النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة، فهذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر إلى الموظفين على أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المنظمة، ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى الموظفين.

وتعد نظرية الأهداف 1979، نظرية مشاركة الموظفين في وضع الأهداف، فإذا كانت للموظفين أهداف فعليهم أن يشاركوا في وضعها وتنفيذها فذلك يحفزهم للعمل. يضاف إلى ذلك وجود تغذية راجعة مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

هنالك إيجابيات لنظرية المشاركة بالأهداف منها:

-تحسن من الرقابة الداخلية و الخارجية.

-ترفع مستوى العلاقة الإنسانية بين الموظفين مع بعضهم، و بين الموظفين و الإدارة.

-تساعد على تحسين نوعية القرار، و جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا و قبولا لدى الموظفين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد و رغبة صادقة.

-إن للمشاركة في اتخاذ القرارات، أثرها في تنمية القيادة الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، و تزيد من إحساسهم بالمسؤولية و تفهمهم لأهداف التنظيم، و تجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات و تنفيذ القرارات التي اشتركوا في وضعها.

-الأثر الكبير على رفع الروح المعنوية للعاملين و كذلك أدائهم و إنتاجهم و تعتبر من الدوافع الحديثة للعمل.

بالإضافة إلى وجود سلبيات للمشاركة في اتخاذ القرارات منها:

- ضعف المستوى الثقافي للمشاركين، قد يؤدي إلى التسليم لوجهات نظر المدراء، و هؤلاء يتمتعون بدرجة عالية من التنظيم و الإقناع، الأمر الذي ينتهي به وجود الموظفين للمشاركة في صنع أي قرار شكليا، لا فعليا.
- الانحرافات التي يمكن أن تصدر من قبل بعض العمال أو ممثليهم لا سيما عندما يحاولون التشبه بالمدراء و الرؤساء و البيروقراطيين.
- نقص الخبرة الفنية و الإدارية لدى الأعضاء المشاركين في عملية صنع القرارات.
- وقد وجد (Vann, 1992) أن الأخذ بنمط الإدارة بالمشاركة يتطلب توافر شرطين:
- توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الموظفين، إضافة إلى الثقة بالنفس بين المديرين أو الموظفين.
- توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني وأن المشاركة في اتخاذ القرار تؤخذ على مستويين:
- المشاركة الفردية (الذاتية) والمشاركة الجماعية، فالمشاركة الذاتية: إلى أي مدى لدى الفرد القدرة والمهارة الكافية للمشاركة بنجاح في عملية صنع القرار.
- وكذلك المشاركة الجماعية تعني إلى أي مدى أعضاء المجموعة لديهم القدرة والمهارة لاتخاذ القرار.
- وهناك درجة من المشاركة في صنع القرار، تتفاوت من درجة قليلة من المشاركة إلى درجة عالية في صنع القرار وعندما يكون الجميع مشاركون ودرجة المشاركة تحددها عوامل منها مدى خبرة الفرد وطبيعة العمل
- ولكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات أهمها:
- الوقت المتاح: قد يكون الوقت المتاح للمديرين و الرؤساء لاتخاذ القرارات معينة قصيرة أو محدودة، كما في حالات القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات، فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في الوقت نفسه إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية. وعلى المديرين والرؤساء الموازنة بين الطرفين.
- العامل الاقتصادي: المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت و الجهد و الإعداد اللازم لها، و على المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون تكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

-المسافة بين الرؤساء و الموظفين: ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة.

-سرية القرارات: يتطلب العمل عدم تسريب المعلومات منها إلى الخارج و في مثل هذه الحالات ينبغي ألا تؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسريب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات.

فالإدارة التشاركية هي تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل بها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤولياتها إزائه بوعي حماسي وفي رأي آخر للمشاركة فهي علاقة متبادلة ذات اتجاهين، ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، والموظفين الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة.¹³

-دعم وتأكيد الذات لدى العاملين:

يشير دعم وتأكيد الذات إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الايجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، ولقد فرق الباحثون بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، ودعم وتأكيد الذات المرتبط بمهام محددة، ذلك أن تأكيد الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة، بينما يشير تأكيد الذات المرتبط بمهام محددة بأن الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المنظمة.¹⁴

- العدالة التنظيمية:

لإدراك العدالة التنظيمية أثر بالغ الأهمية في توجيه سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة، فإدراك العاملين لنزاهة المديرين في تعاملاتهم معهم وتواضعهم معهم والمساواة بينهم في توزيع العوائد سواء المادية أو المعنوية بينهم فيساهم في تنمية السلوكيات الإيجابية للعاملين اتجاه المؤسسة التي يعملون بها، وقد أكد آدمز (1963) أن العدالة في نظرية الإنصاف تعطي وتستقبل بشكل مناسب، واقترحت النظرية أن يضع الموظفون وقتهم وجهدهم ومعرفتهم فب العمل في مقابل تلقي الأجور والتعويضات، كما يتم الحكم على التوازن بين المدخلات والمخرجات بشكل ذاتي استنادا إلى التصورات الفردية، بحيث إذا كان العامل يعتقد أن النتيجة لا تتناسب مدخلاته فإن مفهوم عدم الانصاف يظهر.¹⁵

6 فوائد ومزايا الدعم التنظيمي:

- تظهر مختلف فوائد الدعم التنظيمي على الفرد والمؤسسة كما يلي:
- تحقيق التنمية الذاتية للعاملين
- زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف
- تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين.
- تنمية الدافع للعمل وزيادة كفاءة وفاعلية الأفراد
- زيادة جودة الأداء والسعي لتحقيق الأهداف
- تقليل الآثار السلبية لبعض السلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين بها.
- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.
- الاهتمام أكثر بدعم وتنمية المديرين للتابعين لهم.
- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي.

خاتمة:

تم التطرق لمفهوم الدعم التنظيمي وأهمية الدعم التنظيمي في المؤسسات. كذلك حاولنا إبراز أهم العوامل المؤثرة فيه أو بما تسمى محددات الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتوكيد الذات) مما أمكننا من استنتاج أن للدعم التنظيمي أهمية كبيرة داخل المنظمات مما قد يشعر العامل بالرفاهية والراحة في العمل من خلال الاهتمام الذي تمنحه إياه المنظمة.

قائمة المراجع:

- 1 حامد سعيد شعبان، (2003)، *أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- 2 العطوي محمد إبراهيم، (2004)، *أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية*، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة.
- 3 حامد سعيد شعبان ، (2003)، مرجع سابق
- 4 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2003)، *أثر المحددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدهليقية، مجلة العلمية التجارية والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنط، م 2 ع 2
- 5 Noruzy. Et al ; (2011) ; invetigation the relationdhip between organizational justice and organizational citizenship behavior : the medating role of perceived organizational support, *indian journal of science and technology* , v4, n7. Pp 842-847
- 6 حامد سعيد شعبان ، (2003)، مرجع سابق
- 7 Noruzy. Et al ; (2011)
- 8 حامد سعيد شعبان ، (2003)، مرجع سابق
- 9 Lian lee kim, (2012), leadership style and organizational citizendhip behavior the medating of supportnatecompetence, *journal of applied busnics and economic*, v13, n02, p 59-96
- 10 الجميلي، مخلص شياح علي، (2008)، *تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.
- 11 -الرفاعي، محمد حسين، (2008)، *الإدارة بالمشاركة وأثرها على الموظفين والإدارة*، أطروحة دكتوراه غير منشورة.
- 12 الرفاعي، (2008)، مرجع سابق
- 13 عبد الباري درة، (1982)، *العامل البشري والإنتاجية*، جامعة اليرموك، الأردن
- 14 المغربي، (2003)، مرجع سابق
- 15 بوطالب جهيد، سليخ حورية، (2019)، *الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*

بجامعة جيجل، *مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال*، المجلد 05، العدد 01،
ص133