

المحاضرة (١٠) : [الفصل السادس : الدعم التنظيمي Organizational Support]

* الدعم التنظيمي :

- تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن مجموعة من التحديات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة والسريعة، مما أوجب على المنظمات ضرورة التصدي لتلك التحديات بكافة السبل والطرق ولكي يتم تحقيق ذلك فإنه على المنظمة ممثلة في إدارتها. القيام بالعديد من الأنشطة المخططة الهادفة إلى تقديم الدعم المادي والنفسي والاجتماعي للعالميين بما يعكس حرصها على مواردها البشرية واهتمامها بتحقيق حاجاتهم ودوافعهم.

- وفي المقابل عندما يشعر العاملون بدعم المنظمة لهم، فإنه من الطبيعي أن يبادلونها دعماً، ومن ثم يبدي العاملون قدراً من الانتماء والمواطنة، وتحمل أعباء العمل وتضحياته.

- تستمد نظرية الدعم التنظيمي (Perceived Organizational Support) من نظرية التبادل الاجتماعي وقيم المبادلة، وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد الذين يستفيدون من تصرفات طرف أو شخص آخر فإنهم يشعرون بالالتزام نحو مبادلته بالمثل وذلك في شكل أنماط واستجابات معينة.

- بمعنى آخر، فإن المنظمة التي تقوم بتوفير وتقديم مزايا ومنافع للطرف (العاملين) فإن هؤلاء العاملين يشعرون بالالتزام بأداء واجباتهم والمبادلة بالمثل في شكل سلوكيات واتجاهات إيجابية.

- وبناء على ذلك، يمكن القول بأن العاملين داخل المنظمة يقومون ببناء أو بتشكيل معتقدات شاملة عن درجة تقدير المنظمة لمساهماتهم التي يقدمونها ودرجة اهتمام المنظمة بكياناتهم البشرية.

- وقد أطلق (Eisenberger 1986) على مجموعة هذه المعتقدات مصطلح الدعم التنظيمي المدرك.

- ويعرف (Eisenberger, et al, 1986):

- إدراكات الدعم التنظيمي على أنها. اعتقادات الفرد بشأن اهتمام المنظمة برفاهيته وتقديرها لإسهاماته أي أن إدراكات الدعم التنظيمي تمثل اعتقادات الفرد بشأن انتماء المنظمة له، حيث أن الإدراكات المرتفعة للدعم التنظيمي تخلق مشاعر الالتزام لدى الفرد والتي تجعله يشعر بأنه يحتاج لأن ينتمي للمنظمة ليس هذا فحسب بل تجعله أيضاً يشعر بان عليه التزاماً برد انتماء المنظمة له من خلال ممارسة السلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية.

- وهنا يقال أن الفرد يبحث عن التوازن في علاقات التبادل بينه وبين المنظمة.

* **مستويات الدعم التنظيمي :** في مجال الدراسات التنظيمية، يتم دراسة الدعم التنظيمي عند مستويات مختلفة من

التنظيم، إلا أنه يمكن القول أن هناك مستويين من مستويات الدعم هما:

١ - الدعم من الرئيس أو المشرف المباشر:

هناك عدد من النماذج أو البناءات التي قدمت في أدبيات هذا المجال، وكلها تصف طبيعة العلاقة بين العاملين ورؤسائهم أو مشرفيهم.

وتتضمن العلاقات المتبادلة بين القائد والعضو، والثقة في الرئيس أو المشرف ورضاء الفرد عن اتصاله بالرئيس ونجد أن السمة المشتركة بين تلك النماذج هي أنها تحاول دراسة جانب معين من جودة العلاقة بين العاملين والرؤساء المباشرين أو المشرفين.

٢ - الدعم من المنظمة:

وهو مستوي أكثر عمومية، حيث يتعلق بدراسة العلاقة بين العاملين والمنظمة، وغالباً يشار إليه بالدعم التنظيمي. وعادة يتم تعريفه علي أنه ردود فعل عاطفية للعاملين تجاه المنظمة، أي اتجاه العاملين عن دعم الإدارة وسياسات المنظمة ككل، حيث أن العاملين الذين لديه إحساس قوي بالدعم التنظيمي، يشعرون من الناحية النظرية بضرورة .

* أهمية الدعم التنظيمي :

- ١- يسهم الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين.
 - ٢- يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - ٣- العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها، حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين
 - ٤- ينمي إدراك الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل وزيادة كفاءة الأداء.
 - ٥- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة.
 - ٦- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وزيادة سلوكيات المواطن والدور الإضافي وغيرها من السلوكيات الاجتماعية.
 - ٧- اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة .
 - ٨- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي و الابتكاري حيث أتضح من الدراسات السابقة أن الأفراد ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجة عالية من الارتباط العاطفي .
- * أهم السلوكيات المتبادلة بين المنظمة والعاملين والتي تعكس دعم كل منها للطرف الآخر وذلك على النحو التالي :

أولاً : سلوكيات دعم المنظمة للعاملين : وتشمل كل من :

(١) العدالة التنظيمية. (٢) تمكين العاملين. (٣) الثقة التنظيمية. (٤) جودة حياة العمل.

ثانياً : سلوكيات دعم العاملين للمنظمة : وتشمل كل من :

(١) الالتزام التنظيمي. (٢) المواطنة التنظيمية. (٣) سلوكيات الدور الإضافي. (٤) سلوكيات الانتماء الاجتماعي .

* أولاً: سلوكيات دعم المنظمة للعاملين :

١) العدالة التنظيمية :

- تعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء، فإن توفير مناخ للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابياً على سلوكيات هؤلاء العاملين وعلى دوافعهم ومستويات إنجازهم.
- وترجع جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة (Equity Theory) التي قدمها آدمز (Adams, 1963) والتي بناها على الافتراضات التالية:

١ - يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه في ضوء المقارنة بين معدلين هما :

(أ) مخرجات الفرد \leq مخرجات شخص مرجعي .

- مدخلاتهم . - مدخلاتهم .

- حيث تشير مخرجات الفرد إلي المزايا التي يحصل عليها من عمله مثل الأجر، والمكافأة والترقية، والإحترام والتقدير والأمان وأي مزايا إضافية أخرى.

- أما مدخلات الفرد فتشير إلى مقدار الجهد المبذول، والتضحيات التي يقدمها للمنظمة علاوة علي ما يتمتع به من مستويات تعليم وخبرة ومهارة وتدريب.

٢ - أن شعور الفرد بالعدالة يقوي لديه الدافع للإنجاز ومن ثم يتحسن مستوي أدائه :

في حين أن الشعور بعدم العدالة يولد لديه شعوراً بالإحباط وعدم الاتزان النفسي والانفعالي مما يدفعه لإتباع أنماط سلوكية ضارة بنفسه أو بالمنظمة. ومن هذه الأنماط:

أ - الوشاية بالشخص المرجعي لدي إدارة المنظمة لتقليل ما يحصل عليه الفرد من عوائد.

ب - الشكوى والتذمر من أن عبئ العمل لدي الشخص المرجعي بسيط، ومن ثم محاولة تحميله أعباء إضافية بحيث يؤدي ذلك إلي زيادة مقام المعادلة للشخص المرجعي.

ج - تخفيض الجهد الذي يبذله الشخص الذي يشعر بعدم العدالة (المدخلات) كي تتناسب مع مخرجاته، التي هي قليلة من وجهة نظرة. وبالتالي يعيد التوازن إلي بسط ومقام المعادلة.

د - إعادة عملية تقييم المدخلات والمخرجات التي تخصه أو تخص الشخص المرجعي.

هـ - اختيار شخص مرجعي آخر يكون أقل تبايناً معه في عوائده (مخرجاته) وأدائه (مدخلاته).

و - لجوء الشخص إلي زيادة مخرجاته بإتباع أساليب غير أخلاقية مثل الرشوة أو السرقة أو التحايل والخداع.

- وبالرغم من وجهة نظرية العدالة **Equity Theory** في تحديد ما يشعر به العاملون من عدالة إلا أنه يشوبها بعض أوجه القصور ومنها :

١ - أن عملية المقارنة بين المخرجات و المدخلات مبنية علي تقديرات وأحكام شخصية قد تكون غير سليمة.

٢ - إذا ما كان هناك نظام سليم للموارد البشرية بالمنظمة، فإن لجوء الفرد لتخفيض جهده أو مدخلاته لا بد أن يقابله انخفاض عوائده.

٣ - عدم تناسق عناصر المدخلات والمخرجات مما يجعل عملية التقييم غير سليمة من الأساس.

٤ - أن النظرية تفترض أن العدالة تتمثل فقط فما يحصل عليه الأفراد من عوائد مقارنة بما يبذلونه من جهد. في حين أن هناك متغيرات وعوامل أخرى تتضمنها العدالة التنظيمية.

< أنواع العدالة التنظيمية :

(١) عدالة التوزيع :

تشير إلى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي تسلمها، حيث يقارن بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة ، وبين ما يبذله الآخرون ما يحصلون عليه من جهة أخرى. وعادة ما تتحدد مخرجات الفرد وفق عدد من العوامل منها :

أ - المسدّوليات التي يتحملها الفرد. ب - مستوى الخبرة الشخصية. ج - مستوى التعليم والتدريب.
د - حجم الجهد المبذول. هـ جودة المخرجات الناتجة عن العمل الذي يؤديه.
و - القدرة على التغلب على القيود والمعوقات.

(٢) عدالة الإجراءات :

تشير الإجراءات إلى الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء عمل معين. وعدالة الإجراءات تشير إلى عدالة الخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء. وتكون الإجراءات عادلة عندما تتسم بما يلي :

- أ - الاتساق وعدم التعارض. ب - الثبات والاستمرارية.
ج - تحقيق الأهداف العامة للتنظيم والبعيد عن الأهداف الشخصية.
د - أن تكون قائمة على أساس من المعلومات الصحيحة والصادقة وبالتالي تعكس حاجة فعلية لوجودها.
هـ المرونة. بحيث توفر الفرص لتصحيح الأخطاء.
و - أن تحقق مصالح كافة أطراف المنظمة.
ز - قياسها على معايير أخلاقية مثل المساواة والأمانة وغيرها .

(٣) عدالة التفاعلات أو المعاملات :

وتشير إلى كيفية تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالعمل، وكيفية تعامل القادة مع المرؤوسين وينقسم هذا النوع من العدالة إلى نوعين هما :

- أ - عدالة التعامل مع الأفراد. ويقصد بها تعامل القادة مع المرؤوسين بكل احترام وتقدير.
ب - عدالة المعلومات. وتشير إلى المعلومات المتوافرة لدى المرؤوسين عن شرح وتفسير القرارات والإجراءات والسياسات. وتتوافر عدالة التفاعلات أو المعاملات عندما :

- أ - نزاهة وموضوعية القائد وخبرته. ب - توفير المعلومات الصادقة بشفافية. ج - احترام وتقدير المرؤوسين.
د - الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين . هـ توفير التغذية العكسية للمرؤوسين.

< أهمية العدالة التنظيمية : تتمثل أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي:

- ١ - أن العدالة بصفة عامة تعتبر قيمة اجتماعية ، وأساس من أسس العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. وعدم مراعاتها من قبل المنظمة تعتبر تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية.

- ٢ - يساعد توافر العدالة علي إحساس العاملين بقيمتهم وكيانهم واحترامهم. وحرص المنظمة علي اتزانهم النفسي والاجتماعي.
- ٣ - أن عدم الشفافية في توفير المعلومات وعدم العدالة في توزيعها - عدالة المعلومات - يجعل العاملين أكثر إحساساً بغموض بيئة العمل وغموض أدوارهم وعدم وضوحها، ويشجع علي انتشار الشائعات.
- ٤ - أن الأفراد يستخدموا إدراكهم للعدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً .
- ٥ - المساعدة في توفير الالتزام من جانب العاملين وزيادة المواطنة التنظيمية.
- ٦ - المساعدة في تكوين اتجاهات ايجابية لدي العاملين تجاه المنظمة وقادتها وسياساتها وإجراءاتها.
- ٧ - زيادة الشعور بالرضا لدي العاملين وتقليل نوايا ترك العمل أو الانسحاب النفسي أو الجسدي من العمل.

تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب ..~