

الدعم التنظيمي

- تواجه منظمات الاعمال في الوقت الراهن مجموعه من التحديات العالميه والمحليه المعقده والمتشابكه والسريعه، مما اوجب علي المنظمات ضروره التصدي لتلك التحديات بكافه السبل والطرق ولكي يتم تحقيق ذلك فانه علي المنظمه ممثله في ادارتها القيام بالعديد من الانشطه المخططه الهادفه الي تقديم الدعم المادي والنفسي والاجتماعي للعالميين بما يعكس حرصها علي مواردها البشريه واهتمامها بتحقيق حاجاتهم ودوافعهم.
- وفي المقابل عندما يشعر العاملون بدعم المنظمه لهم، فانه من الطبيعي ان يبادلونها دعم، ومن ثم يبدي العاملون قدر من الانتماء والمواظنه، وتحمل اعباء العمل وتضحياته.
- تستمد نظريه **الدعم التنظيمي** من نظريه **التبادل الاجتماعي** وقيم المبادله، وطبق لنظريه التبادل الاجتماعي فان الافراد الذين يستفيدون من تصرفات طرف او شخص اخر فانهم يشعرون بالالتزام نحو مبادلتته بالمثل وذلك في شكل انماط واستجابات معينه.
- المنظمه التي تقوم بتوفير وتقديم مزايا ومنافع للطرف (العاملين) فان هؤلاء العاملين يشعرون بالالتزام باداء واجباتهم والمبادله بالمثل في شكل سلوكيات واتجاهات ايجابية.
- العاملين داخل المنظمه يقومون ببناء او بتشكيل **معتقدات شامله** عن درجه تقدير المنظمه لمساهماتهم التي يقدمونها ودرجه اهتمام المنظمه بكياناتهم البشريه.
- وقد اطلق Eisenberger علي مجموعه هذه المعتقدات مصطلح **الدعم التنظيمي المدرك**
- ويعرف Eisenberger ادراكات الدعم التنظيمي علي انها **اعتقادات الفرد بشأن اهتمام المنظمه برفاهيته وتقديرها** لاسهاماته اي ان ادراكات الدعم التنظيمي تمثل اعتقادات الفرد بشأن انتماء المنظمه له، حيث ان الادراكات المرتفعه للدعم التنظيمي تخلق مشاعر الالتزام لدي الفرد والتي تجعله يشعر بانه يحتاج لان ينتمي للمنظمه ليس هذا فحسب بل تجعله ايضا يشعر بان عليه التزام برد انتماء المنظمه له من خلال ممارسه السلوكيات التي تدعم الاهداف التنظيميه.
- وهنا يقال ان الفرد يبحث عن التوازن في علاقات التبادل بينه وبين المنظمه .

مستويات الدعم التنظيمي:

في مجال الدراسات التنظيميه، يتم دراسته الدعم التنظيمي عند مستويات مختلفه من التنظيم، الا انه يمكن القول ان هناك مستويين من مستويات الدعم هما:

(1) الدعم من الرئيس او المشرف المباشر:

- **تتضمن:** العلاقات المتبادله بين القائد والعضو، والثقه في الرئيس او المشرف ورضاء الفرد عن اتصاله بالرئيس
- نجد ان السمه المشتركه بين تلك النماذج هي انها تحاول دراسته جانب معين من جوده علاقه بين العاملين والرؤساء المباشرين او المشرفين.

(2) الدعم من المنظمه:

- وهو مستوي اكثر **عموميه**، حيث يتعلق بدراسه العلاقه بين العاملين والمنظمه،
- غالبا يشار اليه **بالدعم التنظيمي** .
- يتم تعريفه علي **انه ردود فعل عاطفيه للعاملين تجاه المنظمه**، اي اتجاه العاملين عن دعم الاداره وسياسات المنظمه ككل، حيث ان العاملين الذين لديه احساس قوي بالدعم التنظيمي، يشعرون من الناحيه **النظريه** بضروره **رد الجميل** لهذه المنظمه.

اهميه الدعم التنظيمي:

- (1) تحقيق التنميه الذاتيه للعاملين.
- (2) زياده الجهد المبذول من قبل الافراد نحو تحقيق الاهداف التنظيميه.
- (3) العمل علي تحسين صورته المنظمه والدفاع عنها،
- (4) تنميه الدافع نحو العمل وزياده كفاءه الاداء.
- (5) تقليل الاثار السلبيه لبعض سلوكيات وتصرفات الافراد العاملين داخل المنظمه.

(6) زياده درجه الالتزام التنظيمي لدى الافراد،

(7) زياده سلوكيات المواطن والدور الاضافي وغيرها من السلوكيات الاجتماعيه.

(8) اهتمام المديرين بدعم وتنميه تابعيهم

(9) تدعيم الاتجاهات الايجابيه نحو العمل الابداعي والابتكاري حيث اتضح من الدراسات السابقه ان الافراد ذوي المعدلات العاليه لادراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجه عاليه من الارتباط العاطفي.

اهم السلوكيات المتبادله بين المنظمه والعمالين والتي تعكس دعم كل منها للطرف الاخر وذلك على النحو التالي:

اولا: سلوكيات دعم المنظمه للعمالين

(1) العدالة التنظيميه

(2) تمكين العمالين

(3) الثقة التنظيميه

(4) جوده حياه العمل

ثانيا: سلوكيات دعم العمالين للمنظمه:

(1) الالتزام التنظيمي

(2) المواطنه التنظيميه

(3) سلوكيات الدور الاضافي

(4) سلوكيات الانتماء الاجتماعي

• اولا: سلوكيات دعم المنظمه للعمالين

العدالة التنظيميه:

- تعتبر العدالة التنظيميه احد المكونات الاساسيه للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمه، ومن منطلق اهتمام الاداره بالمشاعر والعلاقات الانسانيه لعمالها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعاليه الاداء، فان توفير مناخ للعدالة التنظيميه يؤثر ايجابي على سلوكيات هؤلاء العمالين وعلى دوافعهم ومستويات انجازهم.
- وترجع جذور العدالة التنظيميه الى نظريه العدالة التي قدمها ادمز Adams والتي بناها على الافتراضات التاليه:

(1) يتحدد شعور الفرد بالعداله من عدمه في ضوء المقارنه بين معدلين هما:

$$\frac{\text{مخرجات الفرد}}{\text{مدخلاتهم}} \leq \frac{\text{مخرجات شخص مرجعي}}{\text{مدخلاتهم}}$$

- حيث تشير مخرجات الفرد الي المزايا التي يحصل عليها من عمله مثل الاجر، والمكافاه والترقيه، والاحترام والتقدير والامان واي مزايا اضافيه اخري.
- اما مدخلات الفرد فتشير الي مقدار الجهد المبذول، والتضحيات التي يقدمها للمنظمه علاوه علي ما يتمتع به من مستويات تعليم وخبره ومهاره وتدريب.

(2) ان شعور الفرد بالعداله يقوي لديه الدافع للانجاز ومن ثم يتحسن مستوي ادائه، في حين ان الشعور بعدم

العداله يولد لديه شعور بالاحباط وعدم الاتزان النفسي والانفعالي مما يدفعه لاتباع انماط سلوكيه ضاره بنفسه او بالمنظمه. ومن هذه الانماط:

- الوشايه بالشخص المرجعي لدي اداره المنظمه لتقليل ما يحصل عليه الفرد من عوائد
- الشكوى والتذمر من ان عبئ العمل لدي الشخص المرجعي بسيط، ومن ثم محاوله تحميله اعباء اضافيه بحيث يؤدي ذلك الي زياده مقام المعادله للشخص المرجعي.
- تخفيض الجهد الذي يبذله الشخص الذي يشعر بعدم العدالة (المدخلات) كي تتناسب مع مخرجاته، التي هي قليله من وجهه نظره وبالتالي يعيد التوازن الي بسط ومقام المعادله.
- اعاده عمليه تقييم المدخلات والمخرجات التي تخصه او تخص الشخص المرجعي
- اختيار شخص مرجعي اخر يكون اقل تباين معه في عوائده (مخرجاته) وادائه (مدخلاته)

f. لجوء الشخص الي زياده مخرجاته باتباع اساليب غير اخلاقيه مثل الرشوه او السرقة او التحايل والخداع

- وبالرغم من وجاهه نظريه العدالة في تحديد ما يشعر به العاملون من عداله الا انه يشوبها بعض اوجه القصور ومنها:
 - (1) ان عمليه المقارنه بين المخرجات والمدخلات مبنيه علي تقديرات واحكام شخصيه قد تكون غير سليمه.
 - (2) اذا ما كان هناك نظام سليم للموارد البشريه بالمنظمه، فان لجوء الفرد لتخفيض جهده او مدخلاته لا بد ان يقابله انخفاض عوائده.
 - (3) عدم تناسق عناصر المدخلات والمخرجات مما يجعل عمليه التقييم غير سليمه من الاساس.
 - (4) ان النظرية تفترض ان العدالة تتمثل فقط فما يحصل عليه الافراد من عوائد مقارنه بما يبذلونه من جهد. في حين ان هناك متغيرات وعوامل اخري تتضمنها العدالة التنظيميه:

انواع العدالة التنظيميه:

(1) عداله التوزيع:

- تشير الي ادراك الفرد لعداله المخرجات التي تسلمها، حيث يقارن بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهه، وبين ما يبذله الاخرون ما يحصلون عليه من جهه اخري. وعاده ما تتحدد مخرجات الفرد وفق عدد من العوامل منها:
 - A. المسؤوليات التي يتحملها الفرد
 - B. حجم الجهد المبذول
 - C. مستوي خبره الشخصيه
 - D. جوده المخرجات الناتجه عن العمل الذي يؤديه
 - E. مستوي التعليم والتدريس
 - F. قدره علي التغلب علي القيود والمعوقات

(2) عداله الاجراءات.

- **الاجراءات** تشير الي الخطوات التفصيليه للزامه لاداء عمل معين .
- **عداله الاجراءات** تشير الي عداله الخطوات التفصيليه الرسميه المستخدمه في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الاعباء وتقييم الاداء.
- تكون الاجراءات عادله عندما تتسم بما يلي:
 - A. الاتساق وعدم التعارض
 - B. الثبات والاستمراريه.
 - C. تحقيق الاهداف العامه للتنظيم والبعد عن الاهداف الشخصيه.
 - D. ان تكون قائمه علي اساس من المعلومات الصحيحه والصادقه وبالتالي تعكس حاجه فعلييه لوجودها.
 - E. المرونه. بحيث توفر الفرص لتصحيح الاخطاء.
 - F. ان تحقق مصالح كافة اطراف المنظمه.
 - G. قياسها على معايير اخلاقيه مثل المساواه والامانه وغيرها

(3) عداله التفاعلات او المعاملات

- وتشير الي كيفية تنفيذ الاجراءات المتعلقة بالعمل، وكيفية تعامل القاده مع المرؤوسين وينقسم هذا النوع من العدالة الي نوعين هما:
 1. **عداله التعامل مع الافراد:** ويقصد بها تعامل القاده مع المرؤوسين بكل احترام وتقدير.
 2. **عداله المعلومات:** وتشير الي المعلومات المتوافره لدي المرءوسين عن شرح وتفسير القرارات والاجراءات والسياسات.
- وتتوافر عداله التفاعلات او التعاملات عندما:
 1. نزاهه وموضوعيه القائد وخبرته.
 2. توفير المعلومات الصادقه بشفافيه.
 3. احترام وتقدير المرؤوسين.

4. الثقة المتبادله بين القائد والمرؤوسين
5. توفير التغذية العكسيه للمرءوسين.

اهميه العدالة التنظيميه:

تتمثل اهميه العدالة التنظيميه فيما يلي:

- 1) ان العدالة بصفه عامه تعتبر قيمه اجتماعيه ، واسباس من اسس العلاقات الاجتماعيه بين الافراد .وعدم مراعاتها من قبل المنظمه تعتبر تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعيه.
- 2) يساعد توافر العدالة علي احساس العاملين بقيمتهم وكيانهم واحترامهم .وحرص المنظمه علي اتزانهم النفسي والاجتماعي.
- 3) ان عدم الشفافيه في توفير المعلومات وعدم العدالة في توزيعها عداله المعلومات يجعل العاملين اكثر احساس بغموض بيئه العمل وغمو ادوارهم وعدم وضوحها، ويشجع علي انتشار الشائعات.
- 4) ان الافراد يستخدموا ادراكهم للعداله الحاليه بالمنظمه **للتنبؤ بما يمكن ان يعاملوا به مستقبل.**
- 5) المساعده في توفير الالتزام من جانب العاملين وزياده المواطنه التنظيميه.
- 6) المساعده في تكوين اتجاهات ايجابيه لدي العاملين تجاه المنظمه وقادتها وسياساتها واجراءاتها.
- 7) زياده الشعور بالرضا لدي العاملين وتقليل نوايا ترك العمل او الانسحاب النفسي او الجسمي من العمل.

تمكين العاملين:

- يعد احد اساليب وادوات دعم المنظمه للعاملين
- يشير تمكين العاملين الي منح العاملين بعض ملامح القوه والتاثير بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة باعمالهم وتحمل المسئوليات الناتجه عنها.
- نجد ان مفهوم التمكين من جوانب مختلفه ويمكن، بصفه عامه، ادراج التعاريف التي تناولت هذا المفهوم ضمن اي من المدخلين التاليين :
- **المدخل الاول ويطلق عليه مدخل العلاقات :**
 - ويري مؤيدو مدخل العلاقات انه يمكن تحسين الاداء من خلال **تفويض القوه او السلطه للعاملين**
 - فيعرف Burk التمكين بانه عبارته عن " منح القوه او التفويض السلطه
 - اما Sewell & Wilkison فانهم يرون ان التمكين يعني التحويل الفعلي لمركز القوه بعيد عن الاداره والي العاملين في الخطوط الاماميه "
 - يهدف مدخل العلاقات الي **تقليل** درجه اعتماده العاملين علي الاداره مما يترتب عليه تحسين الاداء من خلال تقليل مستوي شعور العاملين بالضغط.
- **بينما يطلق علي المدخل الثاني مدخل الدافعيه :**
 - فيركز علي تحسين مدركات العاملين بشأن قدرتهم علي اداء وظائفهم
 - تزويد هؤلاء العاملين بالدعم العاطفي لتعويضهم عن الضغوط والتوترات الموجوده ببيئه العمل
 - ربما يتطلب الامر **اعاده تصميم الوظائف** بما يسمح بتنميه مشاعر العاملين المتعلقة بالملكيه لمنظمتهم.

مزايا اسلوب تمكين العاملين:

- تخفيف الاعباء الاداريه عن المديرين واعطائهم الفرصه للتركيز في اعمال اكثر اهميه للمنظمه
- تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات
- اعطاء العاملين الفرصه لاظهار قدراتهم ومهاراتهم الفنيه والاداريه
- زياده مستوي الرضا عن العمل
- زياده درجه الالتزام والولاء للمنظمه
- بالاضافه الي تنميه الرقابه الذاتيه والتوجيه الذاتي لدى العاملين
- بما يساعد في النهايه علي تحسين مستوي الاداء الكلي للمنظمه

الاساليب التي يمكن اتباعها لتمكين العاملين:

من بين الاساليب التي تتبعها الاداره لزياده قوه العاملين ومنحهم القدره علي التأثير ما يلي:

- (1) التعبير عن ثقته الاداره في العاملين ووضع توقعات مرتفعه لمستوي ادائهم.
- (2) اعطاء العاملين مزيد من السلطه لاتخاذ القرارات المتعلقة باداره اعمالهم.
- (3) اعطاء العاملين مزيد من الحريه والاستقلاليه في ادائهم واعمالهم.
- (4) اتاحه الفرصه للعاملين لتحديد الاهداف التفصيليه المتعلقة باعمالهم، وذلك في ضوء الاهداف العامه للقسم.
- (5) التوسع في تطبيق مفاهيم التوجيه الذاتي والرقابه الذاتيه والاثراء والتوسع الوظيفي.
- (6) تخفيض عدد المستويات الاداريه في الهيكل التنظيمي.
- (7) التوسع في تشكيل فرق العمل بحيث يكون فريق السلطه والقدره علي تخطيط وتنظيم ورقابه وتقييم الاعمال المكلف بها.
- (8) التوسع في تطبيق مفهوم اداره الجوده الشامله.

ولكي تحقق الاداره الاهداف المرجوه من تمكين العاملين ومنحهم القوه يجب مراعاة ما يلي:

- (1) ان تضع الاداره حدود فاصله بين الاعمال والمهام التي يمكن اعطائها للعاملين وتلك التي لا تصلح لتطبيق هذا الاسلوب.
- (2) مراعاة توافر العديد من الخصائص الشخصيه في العاملين الذين يتم اعطائهم قوه وقدره علي التأثير، وكذلك الخصائص الموقفه المتعلقة بتطبيق المهمه المراد انجازها.
- (3) التحديد الواضح لدور المدير بموجب هذا الاسلوب والذي يتمثل في التأكد من توافر الموارد اللازمه للعاملين، ومساعدتهم علي مواجهه المشاكل التي لا يستطيعون التصرف فيها.
- (4) تدريب العاملين علي ممارسه القوه والتاثير قبل التوسع في تطبيق الاسلوب.
- (5) توفير المرونه في الاتصالات التنظيميه بما يساعد علي سرعه وكفاءه اتخاذ القرار.

العوامل الشخصيه المساعده علي تمكين الاداره للعاملين :

(1) احساس الفرد بالمغزي من العمل:

- يشير المغزي من العمل الي قيمه الهدف من العمل احتكام الي معايير الفرد او المثاليات التي يؤمن بها
- يعكس المغزي من العمل مدي اهتمام الفرد بعمله
- يتطلب الشعور بالمغزي من العمل وجود توافق بين متطلبات دور الفرد في العمل وقيمه وسلوكياته
- ويتسبب انخفاض مستوي ادراك الافراد بالمغزي من عملهم في شعورهم باللامبالاه والانزعال وعدم التعايش مع الاحداث الهامه في حين ان المستويات العاليه من الشعور بالمغزي من العمل ربما تؤدي الي زياده الولاء وتركيز الطاقات.

(2) الكفاءه او الجداره:

- تشير الجداره الي اعتقاد الفرد في قدرته علي اداء عمله بمهاره .
- ان انخفاض شعور الافراد بجدارتهم الذاتيه ينتج عنه تجنب هؤلاء الافراد للمواقف التي تتطلب مهارات خاصه وهذا السلوك التجنبي يؤدي بدوره الي عدم قدره الفرد علي مواجهه المخاوف التي تقابله وتنميه كفاءته،
- ارتفاع مستوي الشعور بالجداره الذاتيه بدعم سلوك المباداه، وبذل المزيد من الجهود في العمل والمثابره عند مواجهه المواقف الصعبه

(3) ذاتيه التصرف

- تشير ذاتيه التصرف الي شعور الفرد بان لديه الخيار في المباداه بالتصرف والتحكم في سلوكه
- تعكس المباداه بالسلوكيات والعمليات والاستمراريه فيها مثال ذلك اتخاذ القرارات بشأن اساليب العمل ومكان ادائه ومستوي الجهد المبذول
- ان ادراك الفرد لنفسه بانه مصدرا لتصرفات يعد عنصر اساسي للشعور بالجداره والقدره علي التصرف بحريه يعدان من العناصر الاساسيه لتنميه الدافعيه الداخليه المرتبطه باداء العمل لدي الافراد .
- كما ان تمتع الافراد بذاتيته التصرف يؤدي الي المرونه والابتكاريه والمباداه والانضباط الذاتي، بينما يؤدي شعور الفرد بانه محكوم بما حوله من احداث الي توتره وسلبيه مشاعره وانخفا ثقته في ذاته.

4) التأثير

- يشير هذا المفهوم الي درجه تاثير الفرد في النواتج الاستراتيجيه والاداريه والتشغيليه المتعلقة بعمله
- ويعد الشعور بالتاثير نقيض للشعور بالعجز.

متطلبات تطبيق التمكين:

يحتاج تطبيق التمكين مجموعه من المتطلبات من بينها:

- 1) **الثقة الاداريه**: عمليه تمكين الموظفين اساسها الثقة وبخاصه ثقه المديرين في موظفيهم.
- 2) **القياده**: ركز العديد من الباحثين علي اهميه دور القائد في تمكين العاملين، فالقائد في المنظمات المتمكنه يكون **مدرّب وليس مراقب** يقوم اعطاء العاملين الارشادات في حاله حدوث الازمات فقط، ويقدم لهم معلومات عن نقاط القوه والضعف ويساعدهم علي تعلم سلوكيات ومهارات جديده.
- 3) **فرق العمل**: يقوم التمكين بصفه اساسيه علي تكوين فرق فعاله والتي يطلق عليها فرق العمل الذاتيه، حيث يعطي الفريق المسؤوليه عن مهام كامله، ويتم اعطائه اتجاهات عن كيفية اداء العمل.
- 4) **علاقات العمل**: يتطلب التمكين علاقات عمل يسودها **التعاون** بين العاملين بعضهم البعض، كما يحدث مشاركته بين العاملين في التعلم والتطوير والابتكار.
- 5) **الاتصالات**: يتطلب التمكين توافر **الاتصالات** الفعاله مع كل المستويات فالاتصالات هي مفتاح عمليه التمكين، حيث يجب ان تتوافر خطوط اتصال تسهل الاتصال بين مختلف العاملين في مختلف المستويات الاداريه لتبادل المعلومات ووجهات النظر.
- 6) **الضبط والرقابه**: يتضمن التمكين التصريح للعاملين بممارسه السلطه بما يحقق لهم **الاستقلاليه والتحكم الذاتي**، ولكن يجب ان يتم **تحديد حدود الحريه المتاحه** لهم في اتخاذ القرارات ومدى مسؤوليتهم.
- 7) **التدريب**: يتطلب التمكين **توفير تدريب مناسب** حتى يكون لدي العاملين فهم كامل بوظائفهم، واكتساب العاملين المعرفه والمهارات اللازمه للتصرف السليم، حيث ان حريه التصرفات تنبع من المعرفه والكفاءه بقدر ما تنبع من السلطه التي يمتلكها الفرد ايضا.
- 8) **نظام المكافآت**: يتطلب التمكين نظام للمكافآت يركز علي **النتائج ويشجع العاملين علي المبادره والابتكار** والرغبه في تحمل المخاطره و**عدم** معاقبتهم علي حدوث اخطاء نتيجته محاولات المباداه والابتكار، كما يتم مكافاه العاملين علي سلوكياتهم تجاه الاخرين ومدى التعاون بينهم، وذلك لتشجيع التعاون والمشاركه بين العاملين.

معوقات التمكين:

- 1) زياده اعباء ومسئوليات العمل علي بعض العاملين بما قد لا يتناسب مع مؤهلاتهم ودوافعهم وخصائصهم الشخصيه.
- 2) ارتفاع تكاليف تاهيل العاملين لعمليه التمكين وتدريبهم.
- 3) زياده الصراع بين العاملين لاكتساب القوه مما يؤدي الي تفشي بعض السلوكيات السيئه.
- 4) عدم توافر المعلومات بشفافيه وصدق امام العاملين بالشكل الذي يساعدهم علي اتخاذ قرارات سليمه.
- 5) المعوقات الثقافيه والنابعه من عدم رغبه بعض العاملين في تحمل المسؤوليه.
- 6) المعوقات التنظيميه النابعه من تعدد المسؤوليات الاداريه والميل نحو المركزيه.
- 7) القصور في سياسيات الموارد البشريه المتعلقة لعمليات الاختيار والتعيين والتدريب والتحضير وتقييم الاداء.