

الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة - رؤية سوسيولوجية

حنان بن ضياف
طالبة دكتوراه سنة رابعة
جامعة محمد بوضياف المسيلة

السعيد فكرون
أستاذ تعليم عالي
جامعة محمد بوضياف المسيلة

الملخص

إن صناعة الموظف السعيد ليست بالمهمة المستحيلة، وكذلك ليست بالقضية الهينة البسيطة، فهي تحتاج إلى تضافر الأفكار والجهود لتحقيق هذه السعاد، فالمنظمة تحمل على عاتقها جزء كبير وذلك لما تقدمه من دعم لعمالها من دعم تنظيمي الذي أصبح ظاهرة تنظيمية لما له من أثر الذي يمكن أن يحدثه إدراك العاملين له أو العكس. فالعلاقة بين المنظمة وعمالها قائمة على أساس وجود تبادل اجتماعي، فالعامل المدرك للدعم داخل تنظيمه يسعى لتعويض ذلك الدعم عن طريق الجودة في الأداء الذي يقوم به القائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له ، قد يكون عدالة تنظيمية، أو دعم إشرافي، أو إثراء وظيفي، وبالتالي يسعى العامل هنا لمقابلة هذا الدعم بتمكين العامل وظيفيا، وتنمية مشاعره نحو التفكير الإبداعي أو الالتزام وظيفي أساسه سلوك مرغوب فيه من أجل تضمين معالم الفعالية التنظيمية.

مقدمة:

وينتدد السلوك الإنساني في أية منظمة بمجموعة من العوامل الشخصية، الاجتماعية، التنظيمية، يأتي في مقدمتها نمط الشخصية، دافعية الفرد، الاتجاهات، القيم والأعراف التي تربي عليها من خلال التنشئة الاجتماعية وما صاحبها من خبرات ومعارف اكتسبها خلال حياته خارج المنظمة وداخلها عن طريق الثقافة التنظيمية التي تعمل على ترسيخها المنظمة لدى عمالها لتشكيل سلوك تنظيمي سوي أساسه إدراك العامل للعدالة التنظيمية والتي تعمل على تشكيلها جملة من المتغيرات التنظيمية. تتطلب عملية تنمية العاملين في المنظمة ليس فقط تقديم الحوافز المادية و فقط كما كانت تنظر إليها النظريات الكلاسيكية أو المعنوية كما طرحها المدخل السلوكي من أجل تطوير قدراتهم، بل تتعداه إلى تنمية الحياة الوظيفية. حيث يهتم موضوع جودة الحياة الوظيفية بدراسة وتحليل الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة من أجل إرساء آليات وميكانيزمات من شأنها تعزيز توفير حياة وظيفية. إن نجاح هذه العملية (جودة الحياة الوظيفية) يبقى رهين الممارسات الواقعية التي تركزها أبعاد هذا المفهوم من تمكين العاملين الذي يضمن من خلاله تكريس عملية التفكير الإبداعي والابتكاري، مع السعي وراء وجود التزام معياري أساسه الامتثال للقيم والتقاليد، والثقافة التنظيمية ككل.

وقد شكل العنصر أو الفاعل الإنساني أهم المنطلقات والتوجهات النظرية التي جسدها جهود العديد من المفكرين في المجال التنظيمي، حيث تم في ضوءها تحديد مختلف الآليات والميكانيزمات الكفيلة بتحقيق جودة في الحياة الوظيفية داخل التنظيم وهذا ما كرسه التيار الكلاسيكي الذي اهتم بالعنصر البشري بالمنظمة من خلال الحوافز المادية في ظل ترسيمة من المبادئ للعملية التنظيمية القائمة على أساس الرشد والعقلانية المطلقة، فنجد المنطلقات الفيبرية ترى بأن الوظيفة في التنظيم البيروقراطي ودخول الفرد للعمل يفيد معنى قبوله لالتزامات محددة في المقابل الاستقرار الوظيفي وضمان العمل، كما أنه يستمد الموظف قيمة اجتماعية تزيد عن تلك التي يتمتع بها عن الآخرين خارج التنظيم البيروقراطي، إضافة إلى ذلك فإنه يحتفظ بوظيفته مدى الحياة. ويرى " سلزنيك " أنه كلما كان هناك تفويض في السلطة والصلاحيات يؤدي ذلك إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة، وبالتالي فإن التفويض يجعلهم يكتسبون خبرة أعلى والتي من شأنها تعزز عملية تنمية التفكير الابتكاري لدى الأفراد العاملين. (على السلمي: بدون سنة، ص ص35-36)

والدعم التنظيمي يعتبر آلية من الآليات التنظيمية التي تعزز عملية جودة الحياة الوظيفية في ظل البحث عن الفعالية التنظيمية. وفي هذا الإطار نجد أن نجد بعد العدالة التنظيمية يلعب دور أساسي في تفعيل عملية تمكين العاملين ، وذلك من خلال منح العاملين الحق في المشاركة و تحمل المسؤولية من أجل تحسين المستمر للأداء التنظيمي، كما نجد الدعم الإشرافي والقيادي يساهم في تنمية مهارات التفكير الإبداعي من خلال نسق الاتصال المفتوح والنمط القيادي التفاهمي والتشاركي، وبالمقابل نجد أن الأمن الوظيفي الذي يمنحه التنظيم لفاعليه يضمن الالتزام المعياري القائم على أساس الاندماج في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

أولاً: الإسهاب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة.

I الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي يشير إلى : " القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم"(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي:2007،ص284).
و الدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية. وتبدو ايجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي:2003،ص 03).

مدى تقدير المنظمة لموظفيها داخل التنظيم إذ أنه يشعر من خلاله بعدالة تنظيمية بالمقارنة مع بقية الموظفين، والذي يضمنها سلوك القادة المساند للمرؤوسين من خلال والإثراء الوظيفي.

II جودة الحياة الوظيفية:

تعرف جودة الحياة الوظيفية على أنها: " الإطار الذي من خلاله تمد الثقافة التنظيمية العاملين في المنظمة بالمعلومات والمعرفة، السلطة والمكافآت التي تمكنهم من الأداء بأمان وفاعلية، وأيضا تعويضهم بعدالة مع استمرارية الحفاظ على الكرامة الإنسانية" (سيد جاد الرب:2009، ص61)، وعرفت بأنها: " عملية استجابة المنظمة لحاجات العاملين عن طريق تطوير وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة كليا في اتخاذ القرارات، وصيانة حياتهم في العمل".(أيمن حسن ديوب:2014،ص207)

في ثنايا طرح التعريفين السابقين نجد أن جودة الحياة الوظيفية تمحورت حول توزيع الحوافز بعدالة، مع تمكين العاملين من أجل تطوير دافعيتهم نحو العمل. وقد عرفها "Mayers" أنها تبدو في الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص264).

وتعد جودة الحياة الوظيفية " فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العمال وتقدم التغيرات في ثقافة المنظمة ، وتحسين الجوانب الجسمانية والمعنوية للعاملين عن طريق إيجاد فرص النمو والتطور". (سيد جاد الرب: 2008، ص 08) ويشير مصطلح جودة حياة العمل إلى تلك الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعاملين، بحيث تشبع احتياجات العاملين وتسهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات، ومن ثم يجب توفير عدة عناصر حتى يمكن القول أن هناك جودة وظيفية من بينها: (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 261-262) ولقد تطور مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأصبح يسمى استغراق(انهماك) العاملين Employee Involvement، وهو مفهوم يعبر كيف أن استخدام الأساليب التي يمكن أن تحقق جودة في الحياة الوظيفية تحقق استغراق وانهماك العاملين ليقدموا أفضل ما لديهم طواعية للعمل، ومن أهم الأساليب التي يمكن أن تحقق جودة في الحياة الوظيفية نذكر ما يلي: . (أحمد ماهر: 2007، ص114)

من خلال ما سبق يمكن صياغة تعريف إجرائي لمصطلح جودة الحياة الوظيفية على أنه يركز على مجموعة من الأبعاد تتضمن آليات من أجل تحسين حياة الوظيفية للعاملين داخل المنظمة عن طريق تنمية سلوكياتهم الإبداعية وتحفيزهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض بعض الصلاحيات (تمكين العامل) مع العمل نحو تنمية إحساسهم بالالتزام الوظيفي في ضوء ما تقدمه لهم.

ثانيا: تعمل العدالة التنظيمية وتضمن تمكين العاملين.

1 | تعمل الحوافز المحيطة (التوزيع) على تدعيم العمل بروح الفريق:

هناك ترابط وثيق بين جودة الوظيفية لدى العاملين وبين المدى الذي يعتقد فيه بأن منظماتهم تقدر إسهاماتهم وترى رفايتهم من خلال الدعم الذي تقدمه لهم، فمن المرجح أن يشترك العاملون في سلوكيات عندما يشعرون بأن منظماتهم تفكر حقا بحاجاتهم وقيمتهم، وتعنتي بأرائهم وتقبل الأخطاء غير المقصودة من جانبهم وهي على استعداد لمساعدتهم إذ احتاجوا إلى أية مساعدة في مصلحة تخصصهم. (غني دحام متناي الزبيدي وآخرون: 2015، ص 372)

تنتشر داخل التنظيم عادة أنماط سلوكية مختلفة، يقترب بعضها من بعض الآخر تارة، وبيتعد بعضها عن بعض تارة أخرى، وقد تتوافق في مجملها الأمر الذي يعزز العمل بروح الفريق الواحد وفعاليته. (أحمد الأصغر، أديب عقيل: 2003، ص28) وغالبا ما ينتظم هؤلاء العاملين في القوى والجماعات بحسب اتجاهاتهم وتصوراتهم لمصالحهم المادية، والمعنوية، فكل جماعة من الجماعات ضمن التنظيم أهدافها، واتجاهاتهم ومراميها المتمثلة في السعي نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من القدرة والثروة. (أحمد الأصغر، أديب عقيل: 2003، ص80)

وقد أسهمت التغييرات البيئية والفلسفية في علم الإدارة، والمقصود بتلك التغييرات البيئية التغييرات الجوهرية التي تقتضي تغييرا أساسيا في أسلوب العمل، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها الجودة والقائم أساسا على العمل التعاوني لأداء الأعمال لتحريك المواهب والقدرات الكامنة للعاملين وهذا ما أكدت عليه نظرية " النموذج الياباني" في الإدارة إذ أكد هذا النموذج على الاعتماد بالعنصر البشري، وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الفريق وتعد عدالة التوزيع بين العاملين —من أبرزها. (غني دحا متناي الزبيدي وآخرون وآخرون: 2015، ص61)، في ثنايا هذا الطرح يمكن القول أنه لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور وبين العمل والأداء، فالفرد العامل يعمل بشرط الحصول على جزاء وإذا انعدم أو قل هذا الأخير فإن الاستمرار في العمل يصبح محل شك، ولا بد للإدارة من تفهم دوافع العاملين وحاجاتهم حتى يكون نظام الحوافز والأجور المناسب ومشبع لتلك الحاجات، وكلما كانت نظم الحوافز والأجور مناسبة وعادلة لكل فرد داخل التنظيم كلما كان وضع التنظيم وإمكانيات الأداء أفضل (نوري منير: 2014، ص201). فلا بد على كل مؤسسة من وضع نظام أجور مقبول بحيث تتوفر فيه العدالة على المستوى الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل داخل الفريق. وكذلك فإن الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي من شأنه أن يعزز شعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظيره للمؤسسات المنافسة وإلا فإنه سيحاول جاهدا إلى الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل وأجور أفضل ومن هنا تبدو أهمية تطوير نظم عادلة للأجور. (نوري منير: 2014، ص203)

ويمثل عنصر الأجور عاملا مشتركا بين مجال جذب العمالة ومجال الاحتفاظ بها، ونظرا لأن مستوى الأجر يعتبر أحد أهم الخصائص الوظيفية للعديد من المنظمات تطبق سياسة الأجور التنافسية، وطبقا لهذه السياسة فإن أجور المنظمة أعلى من معدلات الأجور السائدة في السوق، إن الخاصية الأساسية لنظم الأجور والحوافز لا تشمل فقط عناصر الأجور والحوافز، بل تتضمن كيفية تقدير تلك العناصر في ضوء مجموعة من المعلومات غير المتحيزة التي تستخدم كأساس لتوزيع تلك الحوافز. وهنا لا بد وأن نشير إلى أن عدالة الإجراءات يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على إحساس العاملين بالرضا عن سياسة الأجور والمكافآت في المنظمة. وفي هذا الاتجاه يؤكد كل من (Ken & Sleum) أن نظم المكافآت ما هي إلا تعبير صادق عن قيم ومعتقدات المنظمة بالنسبة للعدالة التنظيمية. ونشير نظريتي المساواة والتبادل الاجتماعي وفكرة المعاملة بالمثل إلى وجود علاقات بين العدالة في تخصيص المكافآت وبين الرضا الوظيفي وتقبل العمل ضمن الفريق الواحد، فعندما يشعر العاملون بالرضا عن سياسة الأجور والمكافآت فإن سلوك العمل بروح الفريق سيكون هو المتنافس الطبيعي الذي يظهر من خلاله العامل الامتثال والمعاملة بالمثل وتفترض نظرية العدالة (المساواة) أن رد الفعل المتوقع في مواجهة عدم العدالة يكون واحد وهو سلوك سلبي في غالي الأمر (عادل محمد زايد: 2006، ص 168)، بمعنى أن شعور العامل بعدم العدالة في توزيع مكافآت العمل حسب مدخلات كل عامل سيؤدي إلى إيجاد نوع من التوتر الداخلي مما يدفعه إلى شيء ما لإنهاء هذا التوتر، فإذا كان العامل يعتبر الشعور بالولاء التنظيمي تجاه المنظمة من مدخلات العمل فإنه سينظر إلى الدخل المنخفض كنوع من عدم العدالة مما يضطره إلى خفض مستوى ولائه التنظيمي. (محمد الصريفي: ج2009، ص 323)

ويعتبر " فريدريك تايلور " هو أول من اهتم بعدالة الأجور حيث أكد على أثر تطبيقات العدالة بنشاطات المنظمة في سلوك العاملين واتجاهاتهم، حيث ربط الأجر والمكافآت بمدى نجاح الأفراد في تأدية عملهم. وبذلك فقد أهمل دور العوامل النفسية

والحاجات الاجتماعية التي قد تكون وراء ذلك النجاح وركز على البعد التوزيعي للعدالة التنظيمية بالدرجة الأولى. (غني دحا متناي الزبيدي: 2015، ص 347). وهذا ما أكد عليه " فايول" فكانت العدالة عنده إحدى مبادئ الإدارة من خلال تأكيده على مبدأ المكافآت العادلة للجميع، إن الأجور والتعويضات الممنوحة للفرد من وجهة نظر الإدارة والعامل ذاته عبارة عن تعويض للفرد عن الأداء الفعلي (الحقيقي) الذي تم انجازه من قبل الفرد، كما أن العامل الذي يستلم أجر لا يستحقه يستهين به ولا يعطيه وزنا أو أهمية ينعكس سلبا على المنظمة ذاتها، وأن مبدأ الدفع للوظيفية مقابل الدفع للفرد العامل يعني بوضوح أن هذا المبدأ بسيط ولكنه معقد التطبيق في الوقت ذاته، حيث أن المنظمة وإدارتها تقوم أساسا بتحديد الأجر والراتب استنادا لتقييم الوظائف والأعمال لديها مع الجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة وبين الوظائف الأخرى في المنظمة التي تتطلب نفس المؤهلات والجهود وهذا ما يعبر عنه بتحقيق العدالة الداخلية، أما العدالة الخارجية فهي تعني بضرورة العدالة مع الأجور التي تمنح في منظمات أخرى لنفس الوظيفة. (راوية حسن: 2002، ص ص178-179)

والعاملين عادة ما يواجهون مصدرين من العدالة التنظيمية والمصدر الأكثر وضوحا هو المشرف فلمشرف سلطة يستطيع من خلالها التأثير في النتائج المهمة للعاملين كالزيادة في الأجور و الرواتب أو فرص الترفيع وغيرها. ولإدراكات للعدالة التنظيمية فمن فرص العمل التأثير الكبير لأعضاء الفرق على سلوك أحدهما للأخر وذلك من خلال التفاعل المستمر بين زملاء العمل الذي يؤثر في الفرد و الذي تجسده نظرية التبادل الاجتماعية والتي توضح تأثير إدراكات العدالة في سلوك الفرد وسلوك الجماعة (غني دحا متناي الزبيدي وآخرون: 2015، ص 360)

وتعمل الحوافز المادية العادلة على تنمية روح الإبداع والتجديد لدى فرق العمل، لأنها تتلاءم ورغبات و العاملين فيه، بحيث أنها تترك نتائج ايجابية على مجريات العمل، حيث تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير ، والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز تشجيع الأفراد العاملين، وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، وخير مثال على النوع من الحوافز عدالة الأجور الأساسية، منح الأكفاء علاوات استثنائية، ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله (رجب تركي: 2015، ص 27). وتتوسع الحوافز المادية بين الفردية التي تمنع للعامل حسب فعالية أداته في شكل مكافأة نقدية، فيحكم هذا النوع من الحوافز افتراضية الأول أن العاملين يريدون المال ، والأخرى أن العامل على استعداد البذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال، أما النوع الثاني من الحوافز المادية فتتمثل في الحوافز الجماعية التي تقدم للعاملين كمجموعة، وتهدف إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة الصناعية كذلك زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العاملين كمجموعة، فهذا النمط من الحوافز يمنع بشكل جماعي ، الأمر الذي يصعب على هذه الحوافز صفة نفسية واجتماعية ، أكثر مما هي مادية ، في خضم تنمية روح العمل الجماعي في مختلف المنظمات الصناعية (بلوم أسمهان : 2009، ص ص 18-19). وفي هذا السياق نجد أن "سترن برنارد" أكد على التعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا اقترن بمجموعة من المغريات أو الحوافز التي تشجع على الإبداع والابتكار لدى أعضاء الفريق ، وأكد بارنا لد على حقيقة أساسية مفادها ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للأفراد وإمكانية إسهامهم الفعال في المنظمة ، واعتبر لان الحوافز المادية كالتقود وغيرها من الحوافز العينية ذات القيم المغربية في تشجيع إسهامات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: 2007، ص 92)

إن عملية التحفيز أصبحت جزءاً مهماً من نظريات السلوك الإدارية التي ترى أنه من الممكن تغيير سلوك العاملين بحيث يمكن تقوية الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب وذلك وفقاً للآلية التي تعمل على إثارة الدافعية، فإدراك الفرد لعدالة التوزيع تعزز العمل ضمن الفريق الواحد. فالحوافز المادية أداة للدافعية لدى العاملين (براء رجب تركي: 2005، ص 145) إذ أنها لا تمارس تأثيراً بسبب قدرتها على إشباع الحاجات الفسيولوجية فحسب، وإنما بسبب قدرتها على إشباع الحاجات الاجتماعية كالشهرة، القوة، التقدير، والاحترام. (محمود سلمان العميان: 2008، ص 301)

إن تمكين فرق العمل عن طريق العدالة في توزيع الحوافز من شأنه أن يطور قدراتهم ويعزز الأداء المؤسسي، من خلال تحسين الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، على اعتبار أنها تتوفر فيه شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق. عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور. (غني دحا متاي الزبيدي: 2015، ص 246).

II عدالة التعاملات وتضمين الاستغراق الوظيفي:

إن التزام المنظمات بمستويات عالية من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيها يحقق مستويات عالية من الرضا الوظيفي في إطار جودة الحياة الوظيفية وزيادة الإنتاجية، فقد أوضحت معظم الأبحاث أن المنظمات التي تلتزم بالمسؤولية الأخلاقية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها هي أفضل المنظمات إنتاجية وربحية وتميز وقدرة تنافسية. (سيد محمد جاد الرب: 2008، ص 141)، إن درجة إدراك الأفراد للدعم التنظيمي من خلال بعد العدالة التنظيمية تتأثر باختلاف أوجه وسبل معاملة الأفراد العاملين، ومن ثم تختلف درجة إدراك الدعم التنظيمي من منظمة إلى أخرى ولهذا تتكون لدى الأفراد معتقدات بخصوص مدى اهتمام المنظمة بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم والعناية بهم وتأييد تصرفاتهم. إن إيديولوجيا إدراك الدعم التنظيمي تؤكد على أن توقع الفرد بأن زيادة جهوده في العمل لإنجاز أهداف المنظمة سيتم مكافئتها وتقديرها مادياً ومعنوياً من قبل المنظمة. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 287)

إن تزويد العاملين بعمل ذي معنى وهدف، وأهمية هو إحدى الطرق التي تستطيع المنظمة من خلالها تعزيز السلوكيات الإيجابية، إن الاستغراق الوظيفي الناجم عن إعطاء الفرصة لإكمال المهمات الهادفة والواجبات المحددة في إطار المدى الذي يشعر فيه العاملون انهماكهم في عملهم. (غني دحام الزبيدي: 2015، ص 372) ويلعب متغير الأمن الوظيفي على تنمية الاستغراق الوظيفي وكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا عن العاملين، والتقدير والاحترام، والفخر والاعتزاز يساهم في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم، بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل واعتبار المنظمة مكاناً مرغوباً فيه. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 351) فالاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المثيرات منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد ومثال ذلك مشاعر السعادة والرضا، والتقدير العالي للذات. وعكس ذلك عندما ينخفض مستوى الاستغراق يتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد كالقلق والضيق، والإحساس باليأس، وفي السياق

نفسه يعبر الاستغراق عن مدى الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 348)

إن التفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام الوظيفي يجعل الفرد المستغرق في وظيفته لديه التزام تنظيمي نحو منظمته، حريصا على تنميتها وتطوير عملياتها، كما ويؤمن العمل على الاستفادة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية وتدعيمها إضافة إلى إعادة هيكلة نظم المكافآت والحوافز المادية التي يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد وفكر ويسهم في توفير حياة وظيفية مستقرة للعاملين، فالعمل على تنمية العلاقات الإنسانية حيث يسود معظم الأنشطة ظروف إنسانية ومحاولة استخدام المداخل الحديثة كالعدالة التنظيمية، المواطنة والثقة التنظيمية كمدخل تؤكد على توفير بيئة عمل مستقرة تسمح باستغراق العاملين في وظائفهم وعلاقاتهم. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 354-355) إن إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات والأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عندما تطبق الإجراءات الرسمية يؤثر بشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين. وهذا من شأنه أن يضمن ما يعزز الاستغراق الوظيفي لدى العامل باعتبار أن العدالة تعتبر آلية من آلياته التنظيمية. (محمد الصريفي: ج4، 2009، ص304)

إن المعاملة الحسنة والاحترام المتبادل داخل محيط العمل من شأنه أن ينمي ويرفع الروح المعنوية بدافع الفعالية في الإنجاز، وبذلك فهي تشبع حاجات الأفراد من الناحية المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية التي تجذب الأفراد وتدفعهم إلى العمل. فهي من هذا المنطلق كفيلة بإشعار العامل بإنسانيته وبكيانه كعضو مهم داخل التنظيم. (بلوم أسمهان: 2009، ص19) وهذا ما كشفت عليه دراسات الهاوثون بأن الأفراد يهتمون في محيط العمل بعدد من الأشياء غير المادية، كما أنهم يحفزون من خلال رغبتهم بالإنجاز وتحمل المسؤولية والشعور بالسيطرة على حياتهم الخاصة مع الحصول على جزء من المكانة الاجتماعية. (إحسان دهش جلاب: 2011، ص145)

وقد اعتبرت مدرسة العلاقات الإنسانية بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير على إنتاجية العامل ألا وهو الجانب المعاملات ودوره في التأثير على علاقات العمل والإنتاج، ووفقا لهذا المنظور لا بد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا له حاجاته ورغباته، اتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل أدائه الإنتاجي، وهي بذلك تشير إلى أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعله مع الآخرين بل في إطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل، فهو يتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والطموحات الجماعية. (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: 2007، ص 66)

إن النظرة الشمولية للعاملين من خلال الاهتمام بهم ككل والتي تتجسد في التنسيق بين جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية في كل متكامل، حيث تصبح العلاقات بين الأفراد في المنظمة علاقات صميمة وجمعية تسودها روح الألفة والمحبة وبها تكون العلاقة متداخلة فالتقارب والألفة والمودة بين الأفراد من خلال المعاملة الحسنة والمتساوية لجميع العمال تقتل روح المشاعر الأنانية والغرور وتهدف إلى تعزيز مشاعر الولاء الكامل للمنظمة ولجماعات العمل. (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: 2007، ص 111) فكفاية العامل الإنتاجية تتوقف بحد كبير على معنوياته، أي شعوره نحو عمله وظروف العمل والجماعة التي يعمل معها ونحو رؤسائه وهي ناتجة عن نفسه وعن تفسيره لما يدور حوله (نور الدين حاروش: 2016، ص123)، فلا بد من التركيز على تنمية الروح المعنوية إلى جانب انتمائي وارتباطي لا يستطيع أن يتحلّى عنها الموظفين كونها

مشاعر معنوية ونفسية مرتبط بطريقة المعاملة من طرف الرؤساء تجعل الفرد يعمل على تحقيق مصلحة الأهداف التنظيمية للمنظمة وتغليب المصالح العامة على المصالح الشخصية. (محمد سرور الحريري: 2012، ص134)

فعلى المشرف أن يكون عادلا مع مرؤوسيه، وأن يوفر لهم المعلومات التي تؤكد لهم هذه العدالة، وأنه في حالة شعور أحد المرؤوسين بعدم العدالة عليه أن يجعله يشعر من خلال الإقناع والمعلومات بنوع من العدالة، أو أن يقنع المرؤوس بأن حساباته في العدالة. كما ويقوم المشرف بحسابات أكثر واقعية لمعادلة العدالة، فالفرد الذي لا يشعر بعدم العدالة سيلجأ إلى تغيير مكونات المعاملة الخاصة بالعدالة وإن لم يستطع فإنه قد يحاول تغيير إدراكه وتصوره عن قيم العدالة، أو قد يحاول أن يغير الفرد الآخر أو الأفراد الآخرين الذين يقارن نفسه بهم، وإن يأس من تحقيق العدالة داخل المنظمة التي يعمل بها فقد يضطر إلى تركها (أحمد ماهر: 2003، ص 167). فتطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية بين العاملين يعتبر أحد المتطلبات لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية، وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية. (بندر كريم أبو تابه: 2012، ص146)

ولا يمكن تطبيق العدالة والمساواة في المعاملة بين العاملين بطريقة اعتباطية، فهناك استراتيجيات من أجل تطبيقها والعمل على تمييزها بين العاملين ومختلف المستويات الإدارية، فتدريب العاملين على الاندماج فيما بينهم وتنمية العمل لدى العاملين والإداريين بشكل يعمل على تحسين فهم الأفراد والموظفين لبعضهم البعض، بحيث تكون هناك قابلية لحل المشكلات المختلفة في الأعمال مع التشجيع مع التشجيع على إتباع الأنظمة الحديثة وإيجاد طرق إبداعية في حل المشكلات. (محمد سرور الحريري: 2012، ص130)

إن العامل يشعر بالأمان حينما يجد بجواره من يسانده، بحيث يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة، من هنا تأتي أهمية العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه من جهة وبينه وبين زملاء العمل، لأن ذلك من شأنه أن يخفف مقدار الضغوط التي قد يواجهها. (جيرالد جرينبرج: ت رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني: 2004، ص260)

III تضمن عدالة الإجراءات على تنمية التحفيز الذاتي:

إن جودة الحياة الوظيفية تحقق الالتزام والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين فيها، وما يميزها هذه العلاقة من نضال وكفاح مستمر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية التي تحقق المستوى المعقول والمنطقي من الكرامة والمصداقية، المصداقية والعدل، والرضا لكلا الطرفين، وكما يقول الباحثين (Jay&Barry; 1996) عندما توفر الإدارة الاحترام، والصدق مع العاملين في المنظمة وتدعيمهم عن طريق مشاركتهم وإنجازاتهم، عن طريق تحقيق مبدأ المساواة في تطبيق الإجراءات فإنها بذلك تحقق مستوى عال ومناسب من جودة الحياة الوظيفية والذي يساهم في التحسين المستمر للإنتاجية. (سيد محمد جاد الرب: 2008، ص 143)

إن ميل العاملين لأن يكونوا نشطين يرتبط بمدى تقنهم في عدالة رؤسائهم في معاملتهم وبالتالي فإن الثقة تتولد ولو جزئياً من إدراك العاملين أن مشرفيهم يتخذون قراراتهم من خلال إجراءات عادلة أي عدالة الإجراءات، وكلما زادت الثقة في عدالة المشرف كلما زاد مستوى الالتزام بقراراته. وتلعب الثقة التي يمكن وصفها بأنها تأكد الشخص من شعور الآخرين الودي واعتقاده

بأن أنشطتهم ستتماشى مع أهداف الجماعة وأنهم سيلعبون دورا مهما في تنشيط التعاون وبالتحديد فكلما زادت ثقة العاملين في زملائهم كلما زاد تعاونهم معهم. (جيرالد جرينبرج: ت رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني: 2004، ص 471)

فالمنظمات التي تهدف إلى دمج أكبر للعاملين فيها تحتاج إلى نظم متنوعة من الإجراءات عن المنظمات التقليدية، حيث يجب أن تعتمد نظم إجراءات عادلة من شأنها أن تنمي التحفيز والدافعية للعاملين نحو العمل. (سيد محمد جاد الرب: 2008، ص 124) ومما لا شك فيه أن الموارد البشرية هي العنصر الحاكم نحو تحقيق التميز والتحسين المستمر في الإنتاجية، ولذلك تسعى المنظمات في وقتنا هذا نحو تامين هذا المورد في سبيل تفعيل الآليات نحو الفعالية التنظيمية. وفي ثنايا هذا الطرح يؤكد الاتجاه السلوكي في دراسة التنظيم أن نجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها يرتبط بدرجة وثيقة بكفاءة وفعالية مواردها البشرية دون النظر إلى مراكزهم وأدوارهم داخل التنظيم، لأن العامل هو رأس المال والمورد الحقيقي الذي تقوم عليه أية منظمة بما يملكه من مهارات فنية وقدرات فكرية وعقلية على الإبداع والابتكار، لهذا تسعى المنظمات اليوم نحو الاهتمام بالعنصر البشري لأنها أدركت أن نجاحها لن يكون بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة لوحدها. (صالح بن نوار: 2006، ص 172) فهي تعمل في ظل نسق متكامل أساسها التكامل وتبادل الوظائف داخل التنظيم.

إن ديناميكية تحقيق الرفاهية والسعادة تستمد تأثيرها وقوتها من خلال مبدأ المساواة في تطبيق الإجراءات على كافة العاملين خاصة الذين يتمتعون بقدرة وخصائص، ومهارات متوافقة (محمد جاد الرب: 2005، ص 106). ومن المتوقع أن يؤدي الدعم التنظيمي إلى زيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتنمية الذاتية وهذا في ظل شعورهم وإدراكهم بهذا الدعم إذ أن تلك المساندة ستمدهم بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل وزيادة الإنتاجية. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 282) وتتبع العلاقة الحقيقة بين عدالة الإجراءات وسلوك التحفيز الذاتي من التأثير المشترك لهما على نتائج تقييم أداء العاملين بالمنظمة. حيث يعرف الأداء على أنه " السلوك الوظيفي الذي يتم تقييمه في ضوء مدى مساهمة هذا السلوك في تحقيق أهداف"، ويعكس هذا التعريف الجانب المعياري في تعريف الأداء نظرا لأن الأداء الجيد والأداء الضعيف يتحدد في ضوء مساهمة أداء الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية. وعندما يقوم المشرف بتقييم أداء مرؤوسيه فإنه غالبا ما يعتمد على مجموعة من المعايير الموضوعية كحجم الإنتاج وجودته وساعات العمل. ويرغم من أهمية المعايير الموضوعية، إلا أن المشرف لا يأخذ في الاعتبار فقط إنتاجية المرؤوس كأساس وحيد لتقييم الأداء، ففي الكثير من الأحيان يتأثر تقييم أداء العاملين التي تعكس والتي تساهم بشكل مباشر في زيادة كفاءة العمل مثل الإيثار أو السلوك الحضاري، ولتحقيق عدالة الإجراءات يجب الاعتناء بالجوانب المختلفة لعملية تقييم الأداء الذي لا يتوقف فقط على الأدوار الخارجية للفرد بل يمتد ليشمل الجوانب الأخرى التي تتعدى نطاق الدور. ومن ثم فإن تصميم منهجية لإجراءات تقييم الأداء مسألة تستحق العناية للأسباب التالي: (عادل محمد زايد: 2006، ص 225)

- أن العدالة التنظيمية بما في ذلك نظام المكافآت - تشمل المقدمات الحيوية لتنمية التحفيز الذاتي، ومن ثم فإن العدالة التنظيمية تلعب دورا بسيطا بين النظم الإدارية المختلفة وسلوك تنمية التحفيز الذاتي.
- أن النظام الذي يأخذ في الحسبان عدالة التوزيع فقط دون أن يأخذ في الحسبان عدالة الإجراءات من شأنه أن يقلل من إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية الضرورية لقيام الثقة بين الإدارة والعاملين.

وفي الأبحاث التي تناولت العدالة الإجرائية في التقييم تبين أن هناك تركيزا على الإجراءات التي تتخذ في جلسة مراجعة تقييم الأداء ذاتها كالاتصال والمشاركة. إن تقييم الأداء الفعال ينبغي أن يقوم في سياق يمكن أن يؤدي إلى تعظيم الأدوار وذلك من خلال مراعاة ما يلي: (عادل محمد زايد: 2006، ص226)

- سلامة القواعد والإجراءات المتبعة في تصميم نظم تقييم الأداء.
- الدعم التنظيمي الذي يهدف إلى توفير البيئة المناسبة للعمل.
- التدريب الكافي الذي يجب أن يحصل عليه القائم بالتقييم.
- مشاركة العامل في إعداد مقاييس التقييم وتحديد عدد مرات إجراء التقييم.

كما وتلعب عملية اتخاذ القرارات دور جد مهم في احتواء عدالة الإجراءات وحتى تبدو تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة ما يأتي: جيرالد جرينبرج: ت رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني: 2004، ص179)

- أن يكون للعاملين صوت في إجراءات صنع القرارات، بمعنى أن يكون لهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم.
- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء، بمعنى أنه لا بد وأن تكون القرارات قابلة للمراجعة والتعديل، وتطبيق قواعد وسياسات ثابتة. فإذا كانت سياسة المنظمة هي إعطاء الأولوية في اختيار فترة الإجازة الاعتيادية للعامل الأقدم فهذه السياسة في حد ذاتها عادلة إلا إذا طبقت على البعض دون البعض الآخر فإنها تصبح غير عادلة.
- عدم التحيز عند اتخاذ القرارات فعند اتخاذ قرارات التعيين مثلا يجب عدم التحيز ضد بعض الجماعات وهذا ما يحسن إدراك العدالة الإجرائية.

ثالثا: الدعم الإشرافي وتنمية التفكير الإبداعي للعامل

1 | تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات على التحكم في المتطلبات الوظيفية:

تساهم أنماط الإشراف داخل التنظيم عفي تحديد جملة من القضايا المتنوعة، فهي تساهم في تحديد مستوى أداء المرؤوسين، وفي اتجاه هذا الأداء، ودرجة توافقه مع الغايات والمتطلبات الوظيفية. كما وتساهم أنماط العملية الإشرافية في تحقيق عملية التوافق بين المتطلبات الوظيفية والأنماط السلوكية للعامل وتجعله أكثر ميلا إلى التماسك والارتباط داخل المؤسسة. ويواكب العملية الإشرافية عملية الحفز والتشجيع أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها لتأكيد وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلته والاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك غير المحبذ وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل. (علي السلمي: ب س، ص 218)

وتعد عملية المشاركة في اتخاذ القرارات من العوامل الأساسية في تحديد سلوك الفرد بمعنى التنبؤ بسلوكه فهي من الآليات التي يمكن من خلالها التحكم في المتطلبات الوظيفية للعامل. فالعاملين الذين يطولهم أنظمة المشاركة في تصميم الأعمال واتخاذ

القرارات المرتبطة بأعمالهم يشعرون بالرضا والحماس، إلا أن نسبة من يشترك هي عادة نسبة محدودة مما يترك باقي العاملين في حالة استياء (أحمد ماهر : 2007، ص 509)، وتسمح عملية المشاركة في اتخاذ القرار في ظل التصور لتنمية قدرة الأفراد وفرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص، والاستمرار من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص88) وتتعدد طرق وأنماط مشاركة العاملين من منظمة إلى أخرى حسب الوظائف والمهام التنظيمية، وأيضاً طبقاً للظروف والأنماط التنظيمية السائدة إلا أن المشاركة تهدف إلى تدعيم عملية صنع القرارات على مستوى المرؤوسين. وقد تبدأ المشاركة من تقديم المرؤوسين لمقترحاتهم وآرائهم وتمتد إلى التحديد المتكامل للموضوعات الأساسية التي يقوم بها العاملين في إطار المهام المحددة. (سيد محمد جاب الرب: 2008، ص75) ويتوقف سلوك المشرف على أتباعه (مرؤوسيه) وعلى ذلك: (كيت جرنيت، ت، حسين التلاوي: 2013، ص ص92-93)

- تتطلب المهام الغامضة قيادة موجهة من أجل التقليل من الهيبة وزيادة احتمالات تحقيق النتائج ورفع جودتها.
- تتطلب البيئات المتوترة، أو المملة، المضجرة أو الخطيرة إشراف داعم مما يزيد من الثقة بالنفس ويقلل من الانزعاج من أجل احتمالات تحقيق النتائج ورفع درجة جودتها.
- عندما يكون الأتباع مستعدين لتفويض المهام لهم حينها يكون هناك حاجة إلى الإشراف التشاركي.
- عندما يمتلك الأتباع توجهات نحو الإنجاز فمن الملائم استخدام نمط الإشراف المعني بالإنجاز.

وتسعى المنظمات اليوم إلى تقوية صلاحيات العاملين في التصرف من خلال التفويض واتخاذ القرارات دون العودة إلى المشرف المباشر، فمن خلال إعطاء صلاحيات أكبر كالمشاركة في القرارات التي تمسه شخصياً ووظيفته، هذا بالإضافة إلى أن عقد الاجتماعات واللجان التي يشترك فيها العاملون مع رؤسائهم يساعد في إحساس العاملين بالتحكم والانتماء إلى العمل كما ويساعد في رفع الدافعية نحو الأداء الأفضل. (أحمد ماهر: 2007، ص502) إن عملية المشاركة هنا لا تعني بالضرورة أن يترك المشرف مهامه ووظائفه الإدارية ولكنها تعني استفادته من آراء وخبرات المرؤوسين وجعلهم يشعرون بأنهم قد أسهموا في القرار ولو أنه هو الذي يتخذ القرار في النهاية بنفسه. (خليل محمد حسن و خضير كاظم حمود: 2007، ص290) فقد تقتصر هذه المشاركة على المرحلة الأولى، أو المرحلتين الأولى والثانية، أو على المراحل الثلاث جميعاً. وعليه فقد تكون المشاركة بحد أدنى. ففي الآونة الأخيرة وفي مجال الإدارة ظهر نمط جديد في مجال اتخاذ القرارات، وهو مدخل تمكين المستويات الدنيا من اتخاذ القرارات الهامة وهو يقوم على السماح للعاملين باتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم دون الحصول على موافقة رؤسائهم. كما أن هذا المدخل يعطي العاملين الحق في اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز أعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة، إضافة إلى ذلك فإنه عندما يتخذ العاملون قراراتهم فإنهم يكونون أكثر قبولاً لنتائجها. فإذا كان القرار جيداً فإنهم يشعرون بالفخر لأنهم أصحابه، أما إذا كان سيئاً فإنهم يتعلمون درساً مفيداً ينفعهم مستقبلاً. أما إذا لم يكن القرار جيداً ولا سيئاً فإن العاملين يكونون أكثر التزاماً بالعمل وفقاً للقرارات التي اتخذوها بأنفسهم بالمقارنة بما لو كان غيرهم هو متخذ القرار وهذا الالتزام مهم لاستمرار المنظمة في العمل بنشاط وكفاءة، فالمشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع. (جيرالد جرينبرج، ت: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني: 2004، ص409)

إن السعي الدائم نحو دعم عمليات مشاركة العاملين والتوسيع فيها داخل المنظمات له ما يبرره نظرا إلى مزايا وعوائد عمليات المشاركة فمشاركة المرؤوسين تعتبر من المبادئ الرئيسة لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، فكل النظريات الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية المشاركة في جميع مراحل العمل بداية من رسم السياسات ووضع الخطط إلى التنفيذ والتقييم والتقويم (نور الدين حاروش: 2016، ص 223). وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن عملية المشاركة هي من بين أهم أساليب تحفيز العاملين وذلك يعود لأسباب عديدة منها اندفاع الفرد نحو القرارات التي يشارك فيها، والاستفادة من المعلومات والخبرات الميدانية العينية، الاعتراف بمكانتهم وبدورهم في المنظمة، تقوية دوافع الانتماء للمنظمة والاعتزاز بها، وكذلك الشعور بالانجاز نتيجة التحكم والتمكن من العمل الذي يمارسه. (خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود: 2007، ص 289)

إن السعي الدائم نحو دعم عمليات مشاركة العاملين والتوسع فيها، له ما يبرره نظرا لمزايا وعوائد عمليات المشاركة: (سيد محمد جاب الرب: 2008، ص ص 73-74)

- تحقيق معدلات ربحية أكبر ودعم نظم أجور ومكافآت للعاملين.
- الحصول على آراء واقتراحات، وأفكار ابتكارية وإبداعية.
- المساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق أكثر ديمقراطية.
- بناء كوادر وظيفية وتأهيلها للرقى في المناصب الإشرافية مستقبلا.
- تحقيق درجات عالية من الرضا والالتزام لدى العاملين

إن تمثيل العاملين في مجلس إدارة المنظمة أو المجالس الإشرافية يعني دمج العاملين في مشاركة أكبر على مستوى اتخاذ القرار، فوجود ممثل عن العاملين في مجلس الإدارة يعني التزود بالمعلومات الضرورية الخاصة بالقضايا العمالية، كما أن هناك مجال لعرض قضايا ومشكلات العمل على أكبر مستوى في المنظمة. ويستخدم المشرف المشارك أسلوب الترغيب وهو يناقش الأمور مع ذوي العلاقة ويشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار، فهذا النمط تنعدم فيه روحية العداء بين العاملين، وهذا النمط يعتمد على قبول المرؤوسين للمشرف وليس على السلطة الممنوحة له، ويلاحظ دائما نجاح مثل هذا النمط الإشرافي كونه يثمن مجهودات العاملين من خلال إشراكهم في شؤون المنظمة وحل مشكلاتهم وهذا ما يساهم في تنمية روح المبادرة والمبادأة في العمل. (غني دحا متناي الزبيدي وآخرون: 2015، ص 313)

II يساهم السلوك المدعم للمشرف (العلاقات الإنسانية) في تنمية المبادرة في العمل:

لا شك أن تنمية التفكير الإبداعي يتم في ظل الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية، وذلك على اعتبار أن الأفراد هم أدوات الابتكار الحقيقية، وأدوات تحقيقه وتطبيقه بالأسلوب الأمثل، فكلما زاد الاهتمام بهم ويشعروا أنهم محل اهتمام الإدارة تماسكوا أكثر ويشعروا بشدة الانتماء إلى المؤسسة فاجتهدوا فأكثر لتحقيق المزيد من الإنتاج وتقديم الخدمات في مستواها الأرقى. (أسامة خيرى: 2012، ص 47)

إن المرؤوسين في المنظمة بحاجة دائمة إلى الثقة والتشجيع وإلى دعم مشرفيهم ليتأكدوا أنهم يسبغون على الطريق الصحيح، وهذا بالتأكيد سينعكس على رضاه وأدائه الوظيفي وليس هناك ما يقتل إمكانات المرؤوس كشعوره بأن رئيسته غير مبال بما يقوم به من واجبات وظيفية، وبالتالي يتوجب على المشرفين إتباع أسلوب مدعم في العملية الإشرافية أساسها العلاقات الإنسانية، فهناك

علاقة قوية بين نمط القيادة والإشراف ورضا العاملين عن أدائهم، فالمشرف الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولاتهم ويؤدي إلى تعزيز مشاعر الاستياء اتجاهه، في حين أن المشرف الذي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي ويجعل مرؤوسيه موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم، وهذا له تأثير على تنمية روح الإبداع الوظيفي. (خليل إسماعيل إبراهيم: 2014، ص90)، إن جودة العلاقة بين المشرف ومرؤوسيه تعمل على أن يسلك العامل سلوكا إيجابيا، فيزداد بذلك مستويات الرضا والأداء الوظيفي إن نمط الإشراف الموجه للعمال والفعالية التنظيمية، لذا فإن نمط الإشراف الموجه نحو العناية بالعمال، حيث يركز المشرف كل اهتمامه حول العمال ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة، كما ويحاول أن يسلك بطريقة تجعله يحظى بالقبول الاجتماعي من أعضاء الجماعة التي يتولى الإشراف عليها، ويبدل في هذا النوع من الإشراف جهدا كبيرا من أجل إثارة دافعية العمال والاهتمام بشؤونهم ورعاية مصالحهم. (طلعت إبراهيم لطفي: 2007، ص 163)

وقد أوضحت تجارب الهاوثون التي قام بها " التون مايو" وزملائه أن تبديل المشرف بآخر أكثر ديمقراطية يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، يعمل على إقامة علاقات جيدة مع مرؤوسيه الذين يتقنون بقيادته وطريقة تعامله معهم قد أعطى نتائج جيدة من حيث ارتفاع معدلات الإنتاج وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل. فالمشرف الذي يولي اهتمامه إلى تظلمات العاملين وينظر إليها نظرة إيجابية ويساعدهم على إيجاد الحلول لها، وبأنها حق من حقوقهم، إضافة إلى كونها وسيلة لكشف مكوناتهم ومعاناتهم، واليوق بها إلى المشرف باستطاعته أن ييثر روح الطمأنينة في نفوس أتباعه ويوطد الثقة بينه وبينهم. إن هذا النمط القيادي من قبل المشرف من شأنه أن يزيد من راحة العاملين ويرفع عنهم الشعور بالخوف في مقابل تقوية شعورهم بالرضا والرغبة في التعاون والاندفاع في العمل لزيادة من معدلات الإنتاج. (بغول زهير: 2011، ص99)

إن السبيل نحو الإشراف القائم على العلاقات الإنسانية أساسه معاملة الأتباع على أنهم بشر، فالعدل يعد معيارا ملائما فقط في حالة الحكم على المشرف في سياقات ترتبط ثقافيا بمفهوم العمل. (كيت جرنيت، ت، حسين التلاوي: 2013، ص71) .

III الإشراف التحويلي يضمن الأصالة الفكرية في الإبداع:

إن المرؤوسين يبادلون سلوكيات الإشراف الداعم بممارسة سلوكيات إبداعية، والامتناع عن هذه السلوكيات عند ما يكون المشرفون أقل دعما. يعد الإشراف التحويلي والداعم من الآليات المهمة في إظهار هذه السلوكيات للعاملين داخل المنظمة، فالمشرفون التحويليون يتميزون بالقدرة الخارقة والذين يتماثل أو يتطابق معهم المرؤوسون شعوريا فهم يبنون الالتزام بأهداف المنظمة، وتمكين المرؤوسين لتحقيق تلك الأهداف. ويساهم نطاق الإشراف الواسع على الحد من تعدد المستويات الإدارية، ومعنى ذلك زيادة وسرعة التفاهم بين المرؤوسين وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات بناء على معلومات واضحة من مصدرها الأصلي، فنطاق الإشراف الواسع يرغم الرؤساء على تفويض السلطة للمرؤوسين. (طلعت إبراهيم لطفي: 2007، ص162) فالمشرف الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جو عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع والابتكار بين مرؤوسيه وهو جوهر عمل العملية الإشرافية لما للمشرف من تأثير على سلوك الأفراد. (غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: 2015، ص306)

إن المنظمات في عصرنا الحالي وفي ظل الانفتاح والتطورات السريعة، ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة وإنما لا بد وأن يكون الابتكار والإبداع من السمات المميزة لأدائها. إن الإدارة الحديثة تحتاج إلى مشرفين مبدعين وابتكارين قادرين على تنمية مهارات العاملين واستغلالها من خلال إتباع آليات وميكانيزمات من شأنها أن تساعد على مشاركة العاملين وتفسح لهم المجال للفكر الإبتكاري والإبداعي، وسياق هذا يقول " أميتي إيتزيوني" أن الإدارة لا يجب أن تتعامل مع العمال على أنهم أجزاء منفصلة عما حولها، وإنما يجب أن تعاملهم على أنهم أعضاء في مجموعات عمل يتأثرون ويؤثرون فيها. (بغول زهير: 2011، ص 101)

والمشرف الفعال هو الذي يخلق محيط اتصال بينه وبين أتباعه وبينهم وبين إدارة التنظيم من الجهة الثانية، وغالبا ما يكون هو الموجه لهم، كما لا بد وأن يدرك سلوك ومواقف أتباعه في العمل وفي نفس الوقت يزودهم بكيفية العمل من خلال قيم العمل المحيطة بهم، وبذلك فمن خلال علاقته بهم فهو يقوي أو يضعف أداء داخل التنظيم. (Pedro Neves & Robert Eisenberger: 2014، P192)

رابعا: الإثراء الوظيفي وتعزيز الالتزام الوظيفي

أ الرقابة الذاتية وتنمية الالتزام الوجداني:

مع التطورات المتسارعة للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري لا يزال الاهتمام بإشراك العاملين في صناعة النجاح، ومنحهم مجالا أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، التشجيع على الرقابة الذاتية، لذا فالتحولات في بيئة العمل، والفكر الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كانت كلها لصالح الاهتمام بالعنصر البشري. (دحام تناي الزبيدي وآخرون: 2015، ص 61) وفي هذا السياق يشمل بعد الرقابة الذاتية على الأنماط السلوكية الطوعية التي يمارسها الأفراد لتحسين معارفهم ومهاراتهم ومعرفتهم. (محمد الصريفي: ج4، 2009، ص 312)

وتعد إمكانية خلق اهتمامات لدى الأفراد العاملين وقناعاتهم، مع توفير سبل الالتزام مسألة أساسية تركز لها المنظمة المعاصرة جهود كبيرة من الدعم، وبخاصة عند تأخذ بالاعتبار القيم والمعتقدات السائدة لدى فاعليها وبيئتهم الاجتماعية. فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات من الالتزام الوظيفي لدى أفرادها ضمن الإطار المعنوي، وتسعى إلى استثمار طاقاتهم المادية فقط، أو تؤكد من حيث الالتزام على أساس اعتماد الحافز المادي فقط لدعم متطلبات الالتزام. إذ أنه على الرغم من اعتماد هذا العامل يعطي ثماره في الأجل القريب، لكنه يعزز في الأجل الطويل حالة التعامل المادي بعيدا عن أصالة الالتزام أو الانتماء العضوي والتضحية والإبداع. (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: 2007، ص 330-331)

وهناك مجموعة من الباحثين من يؤكد على أن الإدارة الرشيدة لا يمكن أن تكون كذلك إلا إذا تأسست على قواعد أربع ومن بينها الرقابة، أما القواعد الثلاث فتشمل كل من التخطيط، التنظيم، والتوجيه. ويرى الدكتور " صالح بن نواره " أن الرقابة تنطوي على عملية مقارنة للتصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية، هذه المقارنة تتطلب إجراءات تصحيحية من العامل نفسه في حالة اكتشاف انحرافات وتحليلها. (صالح بن نواره: 2005، ص 87) وتتضمن الرقابة الذاتية الالتزامات الذاتية للأفراد في رقابة أدائهم بشكل شخصي، وبوازع من الضمير أو الإحساس الضمني بضرورة متابعة الانجازات المحققة من قبلهم لكي تتوافق مع أهداف المنظمة التي يعملون بها، وتولد من خلال هذه الالتزامات العديد من مشاعر الشعور بالرضا والسمو بالنفس والسيطرة على الذات،

أما فشل الفرد في تحقيق مبدأ رقابة الذات فإنه قد يؤدي إلى الشعور بالخيبة والإحباط في تنفيذ المهام بالمستوى المطلوب. بالإضافة إلى قيامه أحيانا بحرمان نفسه من بعض المزايا التي يرغب في الحصول عليها، ويعد هذا النوع من الرقابة مهما وذات تأثير كبير سيما إذا توافرت لدى الفرد القناعة الأساسية بضرورة قيامه بالأنشطة المطلوبة بشكل ينسجم مع رغبته وقدرته على الأداء. (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: 2007، ص ص 221-222)

فالرقابة الذاتية تخلق نوع من الالتزام المتبادل والذي أساسه التفاعل الاجتماعي الذي يقوم على التزام ضمني سريع بين أطراف هذا التفاعل، بمعنى أن الطرف الذي يعطي يتوقع نوعا من الأخذ في المقابل، ومما لا شك فيه أن كل فرد في أي تنظيم يحدد سلوكه وفق توقعات الآخرين في الوقت الذي يحدد الآخرين سلوكهم في ضوء توقعاته هو نفسه. وفقا للمقولة " واحدة بواحدة" (إبراهيم عبد الله ناصر : 2011، ص 347)

II تساهم عملية تحمل المسؤولية على تثمين الولاء المعياري للعامل:

يتم إعادة تصميم العمل وفقا للحاجة إلى بعض الجوانب الأساسية المؤثرة على رضا ودوافع الأفراد العاملين، فقد يعاد تصميم العمل من خلال إعادة تصميم المهام، بحيث يصبح محتوى العمل أكثر إثراء، وقد يثرى العمل من خلال إضافة عناصر أو مهام معينة للأفراد العاملين حيث تعمل هذه العناصر على التقليل من الملل والسأم من العمل، وتؤدي إلى تطوير الأفراد العاملين في عملهم ورغبتهم فيه. (محمد سرور الحريري: 2012، ص 163)، ينبغي النظر إلى التنظيم كوسيلة تمكن المؤسسات من انجاز مهامها وتحقيق أهدافها، وينطوي على تحديد النشاطات وتوزيع العمل حسب التخصصات، إلى جانب تحديد الصلاحيات والسلطات. وتعتبر عملية تصميم العمل من أهم مهام التنظيم إذ يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الواجبات وتوزيع المسؤوليات على مجموعة العاملين بهدف تنسيق أدائهم (حنا نصر الله : 2009، ص 26). وقد تطورت أساليب تصميم العمل عبر المراحل النظرية ، فنجد أن الرواد الأوائل اهتموا بتقسيم العمل وبمعدلات الأداء والتخصص في العمل (الإدارة العلمية) ، حيث ركز " فريدريك تايلور" اهتمامه على دراسة العمل من حيث ما يتطلبه من وقت وحركة لجعل العامل يؤدي عمله بأقل حركة ممكنة، مع توفير الحوافز المادية لحفزه على التقيد بالأسلوب والسعي لزيادة الانجاز، وقد تم التحول عن هذا الاتجاه في تصميم العمل نتيجة دراسات وأبحاث التي أثبتت ضرورة التحول عن أسلوب إيجاد الطريقة الوحيدة المثلى في أداء العمل والكف عن اعتبار العامل مجرد آلة أساس تحفيزه الجانب المادي فقط، إذ طورت حركة العلاقات الإنسانية والنظريات السلوكية أساليب مغايرة في التحفيز والدعم في العمل حيث تأخذ الجانب الإنساني للعامل أساس التحفيز في العمل. (حنا نصر الله : 2009، ص ص 30-31)

ولقد أوضحت نظريات الدوافع أن الدافعية والرضا عن العمل يزداد بزيادة الاستقلالية في العمل والحرية التي تعطى للأفراد في عملهم، حيث أنهم ليسوا أجهزة آلية يوجهوا وفقا لبرنامج خاص في المنظمة وإنما هم أفراد وعناصر بشرية لا بد وأن تؤخذ رغباتهم وقدراتهم بعين الاعتبار. ولقد نمت الاهتمام بهذا الجانب في السنوات الأخيرة بعد ظهور النظريات السلوكية التي كانت محصلة واقع عمل المنظمات، وما انبثق عن الأساليب التقليدية المستخدمة من قبلها في توجيه الأفراد العاملين من سلبيات تركيز في انخفاض الدافعية والرضا وكذا الالتزام في العمل لدى الفاعلين داخل التنظيم. (محمد سرور الحريري: 2012، ص 162)

فتعزيز الالتزام وفق منظومة معيارية من خلال إعطاء الأفراد العاملين فرص جيدة لتحكم في طريقة تأدية وظائفهم، وتقديرهم لإسهاماتهم الهامة. وقد برهنت على ذلك البحوث والدراسات من خلال ما توصلت إليه على أن إشراك العمال وتمتعهم بقدر كبير

من الاستقلالية في أداء أعمالهم فهو حل جد فعال لزيادة الالتزام داخل التنظيم. (محمد سعيد أبو سلطان: 2003، ص211) فالاستقلالية في العمل تتضمن درجة الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للعامل في اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله والسرعة المطلوبة في ذلك، ومن الملاحظ أنه إذا ما أحس العمال بحرية أكثر في تحديد سرعة وطريقة أداء مهامهم فإن ذلك سيعكس على زيادة تعلقهم وانغماسهم وتفاعلهم مع العمل، ومن ثم تزداد درجة التزامهم ولزيادة هذا الالتزام عادة ما يتم اللجوء إلى: (محمد الصريفي: ج4، 2009، ص327)

- تشجيع التفاعل بين العاملين أثناء العمل.

- منح العاملين الشعور بالمسؤولية تجاه العمل مع بعض الصلاحيات.

- إعطاء العاملين حرية أكثر في تقرير كيفية العمل.

ويمثل محتوى العمل بما يتضمنه العمل من مسؤولية ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي، أي يتضمن عناصر إثراء، وكلما شعر الفرد بأهميته ومسؤوليته وهو يؤدي هذا العمل. وبالتالي يزداد رضاه عنه، وهذا ما أكدته تطبيقات إثراء العمل لهرزبرج وهاكمان في نظريتهم " ذات العاملين" (محمد سرور الحريري: 2012، ص158). التي أكدت على عوامل محتوى الوظيفة وخاصة التحدي والإنجاز والاعتراف بالأهمية والمسؤوليات باعتبارها حوافز أساسية، وتشير النتائج العملية لتطبيق أسلوب إغناء الوظيفة إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية. (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: 2007، ص 290)

III تضمن تنوع المهام في العمل على تنمية الولاء الاستمراري للعامل:

إن نمط التسيير في المنظمات المعاصرة بحاجة إلى التغيير والتوجه نحو اللامركزية، إن حركة الإدارة العامة الجديدة تسعى إلى التوحيد بين أخلاق العاملين وفضائلهم من جهة، وبين حاجات المنظمة من جهة أخرى. وإذا ما أمعنا النظر في أفكار الإنسانية التنظيمية نجد أنها انبثقت من منطلقات نظرية الموارد البشرية والتي من أهم منطلقاتها أن الأفراد بحاجة إلى الشعور بأنهم يؤدون أعمالاً مفيدة وأن العمل يقدم فرصة للإبداع والابتكار عندما يشعرون بالاستقلالية ويحصلون على التغذية العكسية عن أدائهم. (إحسان دهش جلاب: ص ص 46-47)

لكل عمل خصوصية معينة حيث يحتاج في العامل إلى مهارات وقدرات، أساليب وإجراءات محددة، وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الولاء والالتزام وكل من درجة تحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، إذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل زاد الولاء والالتزام، حيث يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة، إذا ما منح العاملون قدر أكبر من التحرر في أداء العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات. (طلعت إبراهيم لطفي: 2007، ص161) وذلك بهدف تدعيم الفرد ومساندته في أداء المهمة ككل وفي ثنايا هذا الطرح نجد أن البحوث الإدارية تشير إلى أن الأفراد يكون أدائهم عالياً وتزداد درجة التزامهم عندما يشعرون بأنهم يؤدون أعمالاً ذات مغزى أو معنى، ولديهم المسؤولية عن هذه المهام في الوقت الذي يتلقون التغذية المرتدة عن نتائج أدائهم. (سيد محمد جاد الرب: 2008، ص 120)، ويعد إغناء الوظيفة من الأساليب الحديثة في التحفيز إذ أن أسلوب الإثراء الوظيفي يمنح فرصة للأفراد العاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم، مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم، ويؤثر هذا الأسلوب

على الأداء الفردي والمؤسساتي وفق ما جاء به " فريديريك هرزبرج" في دراسته حول الدافعية، والتي أشارت إلى أن بإمكان الإدارة تحفيز العاملين من خلال إشباع الحاجات الخاصة بالمحتوى الوظيفي، وذلك بإعادة تصميم الوظائف من خلال إضافة صلاحيات أكبر لتوفير التغذية العكسية المباشرة. (نور أحمد جرادات: 2008، ص14)، استعداد الفرد إلى بذل مستوى عال من الجهد لصالح المؤسسة، مع وجود دافعية ورغبة شديدة للبقاء والتي من شأنها أن تفسر قبول الفرد العامل لأهداف المؤسسة ومن ثم الاعتراف بها. (Smith Mike :1982 ;P23).

الخاتمة:

تعد جودة الحياة الوظيفية مؤشرا للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذا فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعاد (تمكين للعاملين، تنمية التفكير الإبداعي، والتزام وظيفي) تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمة. فكفاءة المنظمة تحمل هذه المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث التكيف والمحافظة على استقرارها في ظل المتطلبات البيئية الشديدة التغيير. فنجاح المنظمة من خلال إدراك عمالها للدعم التنظيمي الذي يثمن بدوره الجودة العالية من حياة العمل بما يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها تحقيقا لهدف زيادة الإنتاجية والفعالية التنظيمية، فكلما تم إدراكهم لهذا الدعم الذي يضمن البرامج الكفيلة من عدالة بين الفئات الفاعلة التي تمس كل من عدالة الإجراءات، التعاملات، والتوزيع. ودعم قيادي أساسه التفويض في السلطة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل التنمية الذاتية إضافة إلى ذلك مدخل إثراء العمل الذي يعتبر من مداخل تصميم العمل، مدخل تطويري في تصميم العمل الذي يسعى نحو القضاء على روتين العمل من خلال التنوع في المهام والأعمال للعمال والاستقلالية في العمل.

ويتأثر إدراك الدعم التنظيمي باختلاف أوجه وسبل معاملة الأفراد العاملين، ومن ثم تختلف درجة إدراك الدعم التنظيمي من منظمة إلى أخرى ومن فرد إلى أخرى. لهذا تتكون لديهم معتقدات بخصوص مدى اهتمام المنظمة بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم ، والعناية بهم وتأييد تصرفاتهم. فيديولوجية إدراك الدعم التنظيمي تؤكد على أن توقع الفرد بأن زيادة جهوده في العمل لإنجاز أهداف المنظمة سيتم مكافأتها وتقديرها ماديا ومعنويا من قبل المنظمة.

أخيرا وفي ضوء ما تم طرحه في ثنايا هذا المقال يمكن القول أن الدعم التنظيمي يؤدي إلى تمكين جودة الحياة الوظيفية من حيث التزام العاملين وإحساسهم بالتنمية الذاتية، هذا إلى جانب أن شعور العاملين وإدراكهم لهذا الدعم وتلك المساندة سيمدهم بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية. فإدراك الدعم التنظيمي من قبل الفئات الفاعلة يعد من المحددات الجوهرية لتحقيق الالتزام الوظيفي بكل آلياته، ويخلق ذلك دافع نحو الانجاز والابتكار في العمل الذي أساسه تمكين الفرد العامل في ظل البحث عن الفاعلية التنظيمية.

قائمة المراجع

- 1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر، بدون طبعة و سنة نشر.
- 2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي:المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية: ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 3) محمد سيد جاب الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، مصر، 2009.

- 4) محمد سيد جاب الرب: جودة الحياة في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008.
- 5) محمد سيد جاب الرب: السلوك التنظيمي - موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة -، مطبعة العشري، مصر، 2005.
- 6) أحمد ماهر: تطوير المنظمات - الدليل العلمي والتميز الإداري وإدارة التغيير-، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر -، 2007.
- 7) أحمد ماهر: 2 السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2003.
- 8) غني دحام منتاي الزبيدي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 9) نوري منير: تسير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر -، 2014،
- 10) عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية -المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية-، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 11) أحمد الأصغرو أديب عقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل -دراسات معاصرة في علم الاجتماع-، منشورات جامعة دمشق، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، سوريا، 2003.
- 12) محمد الصريفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات-، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 13) راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 14) براد رجب تركي: نظام الحواز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الياية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
- 15) جبرالد جرينبرج، ت: رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.
- 16) صالح بن نورة: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 17) إحسان دهش جلاب: السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 18) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،
- 19) خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 20) أسامة خيري: إدارة الإبداع والابتكارات ، ط1، دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 21) نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الأمة للنشر والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2016.
- 22) محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 23) طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 24) بغول زهير: الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري - قسنطينة-، الجزائر، 2011.
- 25) إبراهيم عبد الله ناصر: علم الاجتماع التربوي، ط1، دار وائل للنشر، 2011.
- 26) حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 27) محمد سعيد أبو سلطان:

- 28) نور أحمد جرادات: الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي - دراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، -، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2008.
- 29) كيث جرينت: مقدمة في القيادة، ترجمة حسين التلاوي، ط1، القاهرة، مصر، بدون سنة.
- 30) خليل إسماعيل إبراهيم ماضي: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014
- 31) بندر كريم أبو تايه: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، يونيو 2012.
- 32) بلوم أسمان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف لنسق تسيير الموارد البشرية، دكتوراه علوم، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة باتنة، الجزائر، 2012.

المراجع الأجنبية:

1. Smith .Mike : Introduction to organization Mcmillan ;London ;1982
2. Pedro Neves& Robert Eisenberger:Perceived Organizational Support and risk taking; Journal of Managerial Psychology;2014.
3. Robert Eisenberger & Robin Huntington :Perceived organization Support; Journa of Applid Psyehogy ;1986