

## المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

د. شتاتحة عائشة

أستاذ محاضر قسم (أ)

مخبر التنمية الاقتصادية.

جامعة الاغواط (الجزائر)

قدم للنشر في: 2017/10/23 & قبل للنشر في: 2018/06/02 & نشر في: 2018/06/15

ملخص :

تشير أغلب الدراسات المعاصرة إلى حقيقة أن تحديات بيئة المنظمة وضغوطها التي تختلف مصادرها من الفرد نفسه ومن البيئة وعوامل تنظيمية ، والتي تطبق على الفرد وتعيق أداؤه من جهة ومساره الوظيفي إن لم نقل تهدده من جهة أخرى والتي يترتب عليها آثار سلبية كثيرة أدت بالمنظمة إلى التفكير بطرق معالجتها أو التخفيف منها لكي تبقى في مستوياتها المعقولة، هنا ظهر مفهوم الدعم التنظيمي المدرك أو "ولاء المنظمة للعمال " وهو إصطلاح ثان للمفهوم ليكون بنوعية : دعم المشرفين، ودعم زملاء العمل أحد العوامل المساعدة في التخفيف من هذه النتائج

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي المدرك، ضغوط العمل، دعم المشرفين، دعم زملاء العمل.

### Abstract

Most contemporary studies point to the fact that the environmental challenges of the organization and its pressures, which vary from the individual and from the environment and organizational factors, which apply to the individual and hinder his performance on the one hand and career path if not threatened by the other, which has many negative effects led the organization to think in ways Treatment, or mitigation to remain at reasonable levels. Here is the concept of perceived organizational support or "the loyalty of the organization to workers", a second concept of the concept to be of quality: support of supervisors, support of co-workers is one of the contributing factors in mitigating these results

**Key words:** Perceived organizational support, work pressures, support for supervisors, and support for coworkers.

## المقدمة :

أدى الثقل الكبير الذي يشكله أداء العنصر البشري في فاعلية وكفاءة المنظمة وفي تحقيق أهدافها إلى تناوله بالدراسة والتحليل بشكل مستفيض وعمق من قبل العديد من الباحثين حيث تختبر هذه الدراسة امكانية تخفيض النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل بمساعدة الدعم التنظيمي المدرك (POS) للمنظمة، ذلك أن الدعم التنظيمي المدرك ما هو إلا أحد الأطر التي ظهرت مؤخرا لتفسير العوامل التي تؤثر في الاتجاهات نحو العمل وسلوكيات الموظف التي تم استقاؤها من نظرية التبادل الاجتماعي، حيث يمكن القول أن المنظمة حينما تعامل موظفيها معاملة حسنة فإنه من المتوقع أن يبادلوها هذه المعاملة بشكل ما، فهم مرتبطون بها بعقد نفسي غير مكتوب يلزمهم بأن يعيدوا إليها ما تقدمه اليهم من عوائد وهذا ما يطلق عليه الدعم التنظيمي المدرك وفي بعض الأحيان ولاء المنظمة للموظفين .

إلا أن هذا لا ينفي تعرض العامل للضغوط في المنظمة التي يعمل بها إذ تعتبر ضغوط العمل جزءا لا يتجزأ من بيئة العمل المادية والنفسية وهي ردود الفعل التي تنتج عن التفاعل ما بين الظروف البيئية التي يعمل بها وخصائص الفرد نفسه من قدرات ومهارات وخبرات مما يؤثر على استجابة الأفراد لهذه المثيرات الداخلية والخارجية في البيئة المحيطة به.

فالفعل هو الدعم التنظيمي المدرك ورد الفعل هو ضغوط العمل فتركيزنا وقع على عناصر المتغير المستقل وهو الدعم التنظيمي المدرك الذي أخذنا منه أنواع الدعم التي لخصناها في نوعين : دعم المشرفين ودعم زملاء العمل ، وكيفية مساعدة هذا العنصر للتخفيف من المتغير التابع الذي هو ضغوط العمل، والتي ركزنا فيها على عنصر: مصادر الضغوط التنظيمية .

## 1) الدعم التنظيمي المدرك: " Perceived organizational support "

تتلور الفكرة الفلسفية لنظرية الدعم التنظيمي " organizational support theory « من منطلق نفسي يبين بأن العاملين يفسرون طريقة تعامل الجهات المسؤولة داخل المنظمة على أنها مؤشرات لطبيعة علاقة المنظمة معهم، بعبارة أخرى فإن المسؤولية المالية والشرعية والأخلاقية للمنظمة التي تتجسد بأفعال صناعات القرار داخل المنظمة تعكس في اذهان العاملين مدى تفضيل أو عدم تفضيل المنظمة لهم.

## المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

وتستند نظرية الدعم التنظيمي على أفكار نظرية التبادل الاجتماعي لـ: "Blau 1964" التي تقترح بأن العلاقات التبادلية بين طرفين دائما تذهب إلى ما وراء التبادل الاقتصادي ضمن التبادل الاجتماعي. ويتجسد الافتراض الجوهرى لنظرية الدعم التنظيمي على أن العاملين يقدمون مخرجات عمل إيجابية مقابل الموارد القيمة التي يحصلون عليها " مثل الدعم الاجتماعي - الشعوري «، من أرباب العمل، وتفترض أيضا بأن العاملين يبنون اعتقادهم بخصوص مقدار تقييم واهتمام أرباب العمل لحسن حالهم وبمساهماتهم، وتعمل هذه المنافع المعنوية على تشكيل موقف معين في أذهان العاملين ما يعرف باسم الدعم التنظيمي المدرك<sup>1</sup>، وعليه فإن أبرز النقاط التي تقوم عليها النظرية التبادلية بالآتي:

- توجد علاقة تبادلية إيجابية بين العامل ورب العمل.
- يتم تبادل الجهد والولاء من قبل العامل بالمعاملة المحترمة، والكرامة والتقدير من قبل رب العمل.
- تجسد الجهات المسؤولة في المنظمة (القيادة) طبيعة تعامل المنظمة مع العاملين.
- أن تكون طبيعة العلاقة بين العامل ورب العمل اختيارية وليست مفروضة بحكم القوانين والتشريعات.

ويعرف الدعم التنظيمي بعد تطويره من قبل " Eisenberger et al " 2002 بتطوير هذا المفهوم وذلك بقصد شرح التطورات التي تحدث في التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها<sup>2</sup>، بأنه " الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهماته وتعني به وترعاه، كما أن الموظف يميل إلى تقدير الجهود والمكانات المقدمة من المنظمة وينظر إلى ذلك على أن المنظمة تقدر مساهمة الموظفين وتهتم برفاهيتهم<sup>3</sup>.

وقد تعزز المفهوم من قبل مساهمات شارك فيها أيضا Eisenberger بالإضافة إلى " Cummings, Armeli , et lynch " أشارت إلى أن المساعدات التطوعية التي تقدمها المنظمة هي ذات قيمة عالية ويقدرها العمال لأنها تشير إلى احترام المنظمة لموظفيها والاعتراف بمساهماتهم وهذا هو المقصود من نظرية التبادل<sup>4</sup>.

## 2) محددات الدعم التنظيمي المدرك :

وهي العوامل التي يتركز عليها المفهوم لتحقيق كل الفوائد سابقة الذكر وأكثر وهي: العدالة التنظيمية سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم تأكيد الذات لدى العاملين<sup>5</sup>، نشرحها فيما يلي :

## أ. العدالة التنظيمية: Organizational justice

يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، ويقال أيضا إدراكات العاملين للعدالة في المكان التنظيمي، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو

## المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل، ويذكر Ortiz بأن الجذور التاريخية للمفهوم تعود لنظرية المساواة لـ: Adam و Ortiz<sup>6</sup>، والتي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الافراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم<sup>7</sup> إلى المخرجات<sup>8</sup> التي يتسلمونها وأيضاً مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم، وأن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى إيجاد حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر<sup>9</sup>.

وتشير الدراسات حول موضوع العدالة التنظيمية إلى وجود ثلاث أبعاد رئيسية وهي:

- 1- **عدالة التوزيع : Distributiv justice** : وهي العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة ترتكز على ثلاث قواعد هي :
    - قاعدة المساواة
    - قاعدة النوعية (كل العاملين متساوون في الحصول على المخرجات مهما كان نوعهم أو نسبهم أو عرقهم (....
    - قاعدة الحاجة (تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة)
  - 2- **العدالة الإجرائية : Procedural justice** : مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (مثل تحديد الأجور والترقية) وقد ظهر هذا المفهوم في بداية السبعينات<sup>10</sup>.
  - 3- **عدالة التعاملات Interactional justice** : هي إمتداد للعدالة الإجرائية وهي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الافراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو : المصادقية - الإحترام - الدبلوماسية ....
- وهي تضم نوعين من العدالة : عدالة العلاقات الشخصية (الإحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين) أما عدالة المعلومات فيقصد بها (التوضيحات التي تقدم للعمال من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب إستخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكيد ويرجع الفضل في بروز هذا البعد إلى جهود بايس ومووج التي أظهرت أهمية المعاملة<sup>11</sup>.
- هذا وتجدر الإشارة إلى أن النتائج الإيجابية لتكريس مفهوم العدالة التنظيمية في المنظمة تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء، زيادة دافعية الجماعة وروح الفريق، أداء العمل، حيث أن شعور بعدم الإنصاف يولد له شعور بالتوتر يحاول إزالته وذلك يؤثر على أدائه بالعمل كما ونوعاً، أو التأخير، التغبب...<sup>12</sup>.

المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

ب. المشاركة في إتخاذ القرار:

تعتبر المشاركة في إتخاذ القرار من أشكال الإدارة بالمشاركة ، هذا وقد يكون إشترك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم إقتراحات في أمور بسيطة إلى المشاركة التامة في القرارات الكبيرة وذلك حسب ما يوضحه الجدول التالي :<sup>13</sup>

الجدول رقم 01: نسب المشاركة في إتخاذ القرار وما يقابله نوع المشاركة

نوع المشاركة	نسبة المشاركة
عدم اشترك المرؤوسين إطلاقا في عملية صنع القرار	%0
السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة	%25
استشارة المرؤوسين أحيانا في أمور بسيطة	%50
استشارة المرؤوسين في قرارات هامة	%75
اشترك المرؤوسين في عملية صنع القرار	%100

المصدر: محمد حسين الرفاعي ، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة ، اطروحة دكتوراه ، جامعة سانت كليمانس ، كلية الإدارة ، بريطانيا ، 2009 ، النسخة العربية ص 25.

تعتبر عملية المشاركة في إتخاذ القرار في المنظمات خطوة إيجابية لكل الأطراف، الإدارة والعاملين، وجودة العمل المقدم على حد سواء، وهو إذا ما طبقت بالشكل الفعلي والصحيح فإنها تساهم في رفع روح المبادرة والتفكير الخلاق والتنفيذ السليم من قبل العاملين في المنظمة.

ومن إيجابيات عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرار نجد: تحسين نوعية القرار- تحقيق مبدأ الثقة المتبادلة بين الأفراد والتنظيم- رفع الروح المعنوية وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات - زيادة تحفيز الأفراد نتيجة شعورهم بالمشاركة في عملية صنع القرار<sup>14</sup>.

وهي القرارات التي يتم إتخاذها عن طريق المشاركة من خلال إشراك المستويات المختصة من العاملين في التنظيم وكل من يعينهم أمر القرار من خارج التنظيم، وتتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها ورشدها "

ج. سلوك القادة لمساندة المرؤوسين : Leadership support :

أو القيادة الداعمة وتشير إلى نمط القيادة الخاص بالأعمال، حيث بدأت القيادة تتعقد في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي وبدأت النظريات تظهر لتطویرها حيث أن المنظمات لا تبحث فقط في التقنيات والأساليب في

## المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

المنظمة وإنما تبحث في أنواع القيادة المختلفة بما يتناسب مع طبيعة المنظمات، في هذا الوقت ظهر مفهوم القيادة الداعمة في بداية التسعينات ليلقى المفهوم قبولا، فالقيادة الداعمة هي نمط مقترح من القيادة بشكل طبيعي ومراعية للجانب النفسي للمرؤوسين وعلى المنظمة أن تدعم الثقافة التي تساند فكرة القيادة الداعمة<sup>15</sup>، حيث يشير الدعم القيادي إلى درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدرکہا التابع من رئيسه الحالي في المنظمة ويستند هذا المفهوم إلى نظرية العدالة والتي ترى أن الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحياذ وعدالة ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها، فهي تشعرهم بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاج، وزيادة رغبة العاملين في رد الجميل لرؤسائهم من منطلق مبدأ نظرية التبادل زيادة الشعور الإيجابي للرضا الوظيفي عند العاملين.

## د. دعم تأكيد الذات لدى العاملين : self esteem

يركز مفهوم دعم تأكيد الذات لدى العاملين إلى اعتقاد أن أفراد المنظمة بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة<sup>16</sup>، أو ما يطلق عليه أيضا تأييد الذات self assertion وهي سمة في شخصية الفرد تتضمن مجموعة من الاستجابات المعرفية، الانفعالية والسلوكية الواعية والتي تحظى بالقبول الاجتماعي وتحقق للفرد الغاية منها، وتمثل في حرية التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية على حد سواء بصورة لفظية أو غير لفظية، البدء والاستمرار، وإنهاء التفاعلات الاجتماعية، الدفاع عن الحقوق الخاصة مع ضرورة احترام حقوق الآخرين وحياتهم، الاعتراف بأوجه القصور الشخصي والاستقلالية في اتخاذ القرار<sup>17</sup>، تأكيد الذات هو أحد الطرق التي نستطيع بها التعامل مع الضغط والتوتر والإزعاج والعنف والقلق وقلّة الحيلة ويعني أن يدرّب الفرد نفسه باستمرار على التعبير عن النفس بثقة وأن يعبر عن مشاعره سواء كانت إيجابية أو سلبية " وأن التدريب على اكتساب وتعلم مهارات تأكيد الذات يساعد الفرد على حل مشاكله بطريقة إيجابية ويزيد من الثقة بالنفس ويساعد على تجنب كثير من جوانب الإحباط، ومواجهة الضغوط ويعمل على خفض التعلق والخوف

18

## 3) أنواع الدعم التنظيمي المدرك : هناك نوعان من الدعم التنظيمي المدرك وهما:

## أولاً: الدعم الإشرافي : Supervisory support

في دراسة لـ Eisenberger وجدوا أن الدعم الذي يقدمه المشرف لديه علاقة قوية مع الرضا الوظيفي، كما أكد أن الإجراءات التي يقوم بها المشرفون تؤثر مباشرة على التزام الموظفين<sup>19</sup>، حيث أن الدعم الإشرافي ينبع من التبادلات الاجتماعية التي تتم بين الفرد والمشرف بقاعدة المعاملة بالمثل فيؤدي المشرف دورا مؤثرا في عملية إعادة التأهيل الاجتماعي للموظفين داخل المنظمة فهم يساعدهم على تحديد أهدافهم الوظيفية، ويقدمون لهم

## المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

النصح والمشورة التي تعينهم على تحقيق تلك الأهداف بل واقتراح الخطط المناسبة بتخفيفهم على الأداء الجيد، فتوفير الدعم الإشرافي للموظف يؤدي دورا مهما في إدراكه لمستوى الدعم التنظيمي الذي يحصل عليه.

## ثانيا: دعم زملاء العمل : co – workers support

ينظر الموظفون أن أفعال وتصرفات وكلاء المنظمة تعبر عن تصرفات المنظمة، ولا يندرج مفهوم الوكالة على المشرفين والرؤساء فقط، بل ويمتد ليشمل زملاء العمل، ضمن وجهة نظر العامل نجد أنه يرتبط بعلاقات وكالة بطرفين أساسيين بالمنظمة هما : المشرفون، و زملاء العمل، من ناحية أخرى تؤدي العلاقات السائدة بين زملاء العمل مجموعة من الوظائف المهمة في المنظمة: فغالبا ما يتلقى الموظف الدعم والتأييد والتخفيف من الضغط في العمل من قبل زملائه، ويشكل الزملاء مصدرا للمعلومات التنظيمية المهمة للموظفين (بطريقة غير رسمية)، كما ويتعلم الزملاء من بعضهم ويمكن أن يبنهوا زملائهم إلى الأخطاء ... مما يجعلهم مصدرا من مصادر التغذية العكسية الهامة في المنظمة<sup>20</sup>.

## 4) أهم النتائج المترتبة على الدعم التنظيمي المدرك:

يمكن الإشارة إلى هذه النتائج من خلال النقاط التالية

- زيادة مستوى الولاء التنظيمي؛
- إحداث بعض الآثار الوظيفية الإيجابية : كزيادة الرضا ، تحسن الحالة المزاجية، زيادة في الأداء، زيادة العوائد ، زيادة الجدارة ، وقلة الخطأ؛
- الإنخراط الوظيفي job envolement : مدى إشغال الموظف واهتمامه بما يؤديه من مهام وظيفية؛
- تقليل مستوى ضغوط العمل: تدنية ردود الأفعال النفسية السلبية داخل بيئة العمل، مما يقلل الضغوط والصراع لأن زيادة الدعم للموظف يؤدي إلى توليد شعور إيجابي نحو المنظمة، أما إذا كان الدعم من الزملاء فلا يؤدي بالضرورة إلى تخفيض الضغوط كما اثبتت الدراسات أن الدعم كلما كان من مستويات أعلى كلما زاد الشعور به مقارنة بالدعم من نفس المستوى كما أن سبب التأثير السليبي للدعم المدرك على الضغوط النفسية لدى العاملين بقولهم أن الدعم التنظيمي المدرك يزيد من تقدير الفرد لذاته، حيث يشعر العاملون بأنهم أعضاء نافعين للمنظمة، وأن لهم قيمة وتأثير على تحقيق المنظمة لأهدافها، مما يزيد من تقديرهم لذاتهم ويشعرهم بالاستقلالية، مما يقلل من الضغوط التي قد يتعرضون لها داخل بيئة العمل؛

## المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

- زيادة الرغبة في البقاء في المنظمة " Desire to remain ": حصول الموظف على الدعم التنظيمي يزيد من رغبته في البقاء بالمنظمة؛

- تنمية سلوك المواطنة التنظيمية organ citizenship : تشير نتائج الدراسات إلى أن الموظفين الذي يدركون مستوى عال من الدعم يبذلون أقصى ما لديهم بهدف الارتقاء بمستويات الأداء التنظيمي بالاهتمام بتدريب عمالها ورعاية المتدربين وتقدير مساهماتهم والسعي لتحقيق رفاهيتهم وتطبيق ما اكتسبوه من مهارات ومعارف جديدة أثناء التدريب، باخذ آرائهم ووجهات نظرهم، ودعم وتنمية فرص تطوير مساهمهم الوظيفي.<sup>21</sup>

## 5) مفهوم ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل جزءاً لا يتجزأ من بيئة العمل المادية والنفسية، وبالرغم من الأهمية الكبيرة لدراسة وتحليل ومعالجة موضوع ضغوط العمل وانتشار هذا المصطلح بشكل واسع، إلا أن مفهومه قد يختلف من مفكر لآخر، ويعود ذلك لكثرة مجالات دراسة واستخدام هذا المصطلح، يعرف مصطلح ضغط كغيره من الكلمات في العديد من المعاجم وقواميس اللغة حيث يعرف في قاموس " Word reference " بـ : ضغط ( stress urgency ) بأنه توتر أو ضغط عصبي.<sup>22</sup>

أما معنى الضغط في معجم المعاني الجامع (معجم عربي ، عربي) فيعرف الضغط بـ : الضغط : في (الفيزياء والهندسة والميكانيك ) القوة الواقعة على وحدة المساحات في الإتجاه العمودي عليها، ومعنى كلمة ضغط : تشدد ، ضيق عليه<sup>23</sup> وكما يظهر التعريفات السابقان فإن للضغط عدة مجالات فنجد الضغط في الطب يعني ضغط الدم وفي الهندسة وفي الطبيعة الضغط الجوي ... كما وقد استخدم الباحثون العديد من الكلمات لتعريف الكلمة بالإضافة إلى ضغوط ممكن أن تستخدم (العصاب ، شدة - صائق - توتر - مشقة - تعب - أزمة) وهذا ما أدى إلى صعوبة وصف إعطاء تعريف محدد للمفهوم<sup>24</sup> .

يرى " بارون " Baron أن مصطلح الضغوط في مجال العمل يستخدم للدلالة على حالتين مختلفتين :

**الحالة 1:** تشير إلى الظروف البيئية التي يحيط بالفرد في بيئة العمل وتسبب له الضيق والتوتر ويطبق عليها (مصادر الضغوط) .

**الحالة 2:** تشير إلى ردود الفعل الداخلية التي يحدث سبب هذه المصادر (والمتمثلة في الشعور غير السار وهو ذو انعكاسات سلبية على صحة الفرد النفسية والبدنية<sup>25</sup> .



المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

وهذا ما أكدته دراسة karasek في أن المخاطر الصحية ترتفع أكثر في وجود درجة منخفضة في السيطرة على الوظائف المرتبطة بالمهنة ما يوضحه الجدول التالي : تأثير درجة السيطرة مقابلة مع مطالب البيئة على الفرد :

		مطالب البيئة	
		مرتفع	منخفض
درجة السيطرة	مرتفعة	ارتفاع الدافع	توتر قليل
	منخفضة	توتر (جهد) عالي	إنخفاض الدافع

وقد قام كل من Keyser و Hansez بتحضير استبيان أطلق عليه " wocccq " أو the working conditions and control questionnaire حول شروط العمل التي لها علاقة بالسيطرة حيث افتراض أن : الشعور بعدم السيطرة من العوامل المؤثرة في توليد الضغوط " يتكون هذا الإستبيان من 80 بند تحت 6 محاور نذكرها :<sup>26</sup>

- 1- التحكم في الموارد المتاحة (المعرفية الإعلامية أو العلاقية الأزمة لتحقيق أهداف الوظيفة) .
- 2- السيطرة على المتطلبات المتعارضة المتعلقة بالوظيفة (الصراع بين الافراد ، صراع السور...)
- 3- مراقبة المخاطر (لاشخصية والآخرين والمسؤولية اتجاه الآخرين).
- 4- التحكم من تخطيط العمل (توزيع اعباء العمل ...)
- 5- الحكم في الوقت (المواعيد النهائية ، سرعة العمل ...)
- 6- السيطرة على المستقبل (آفاق الأمن الوظيفي )<sup>27</sup>

وقد أشار فيزنون وأوليمان (Vornon , coleman , 1988) إلى أن الإهتمام بالضغوط في مجال الصناعة قد تم الإنتباه إليه لأول مرة في أمريكا سنة 1956 حيث تعرض أحد عمال التشغيل في شركة جنرال موتورز General Motors في مدينة ديترويت Detroit ويدعى " جيمس كارتر " لانفجار عصبي أثناء عمله مما أعاقه عن مواصلة العمل ، هذه الحادثة دفعت بـ : كارتي إلى أن يقاضي الشركة حيث إدعى أن الضغوط الناجمة من وظيفته قد إهتمت كثيرا في الحالة التي وصل إليها ، وكسب كارتر في النهاية القضية ضد الشركة ، وتصبح بعدها معظم المديرين والحامين في الوم أ ينظرون إلى موضوع العلاقة بين الضغوط والعمل على أنها مهمة جدا<sup>28</sup>.

وقد قدم كل من " Szilagy et wallace " تعريفا لضغوط العمل : بأنها تجربة ذاتية تحدث إحتلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد نتيجة لمجموعة من العوامل البيئية أو المنظمة التي يعمل بها الفرد ذاته، كل ما سبق يشير إلى أن

## المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

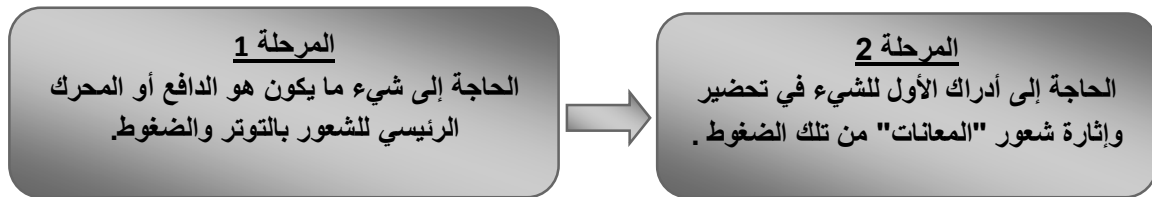
حالة ضغط العمل تجربة خاصة بكل فرد في المنظمة على حدا، هذا من جهة كما أنها إختلال في توازن بين مطالب الوظيفة وقدرة الفرد في الإستجابة من جهة أخرى ، وأن نتائجها وخيمة على الفرد والمنظمة على حد سواء.

## (6) أهم مصادرها :

كل هذا الزحم في المعلومات فقط في مفهوم المصطلح يؤدي بنا إلى التساؤل حول مصدر هذا الضغط في العمل والتي تباينت كذلك حولها وجهات النظر حيث يمكن القول أن ضغوط العمل هي ردود الأفعال التي تنتج عن التفاعل ما بين الظروف البيئية التي يعمل بها الفرد ، وخصائص الفرد نفسه من قدرات ومهارات وخبرات، مما يؤثر على استجابة الأفراد للمثيرات الداخلية والخارجية في البيئة المختلفة<sup>29</sup>، وهنا تباين الفروق الفردية في درجة إستجابتها تجاه تلك المثيرات فيوجد لدينا تصنيف لأنواع الضغوط يقسمها تبعاً لمصادرها وهذه المصادر هي : البيئة المادية – البيئة الاجتماعية – النظام الشخصي للفرد في حد ذاته .

## أ. المصدر الأول : العوامل الفردية (الشخصية)

إذا تم سؤال الفرد عن السبب وراء معظم الضغوط التي يعاني منها : فسيجيب بأن ظروف العمل أو متطلبات والتزامات الحياة ، أو الحاجة أو الوقت أو المال... هي السبب في ذلك ، وعلى العكس من ذلك كثير من الأحيان قد لا يدرك الفرد بأنه هو السبب في معظم ما يعانيه من ضغوط نفسية وعصبية وعليه يمكن القول أن نمط التفكير يلعب دور بالغ التأثير في الضغوط التي يعانيها تتمثل في عدم الرضا عن العمل وعدم الرضا عن الحياة إضافة إلى بعض المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في السن والمؤهل العلمي والنوع وسنوات الخبرة<sup>30</sup> ، إن الشعور بالضغوط النفسية والمعاناة منها كانت دائماً وما تزال عملية تتألف من مرحلتين :



هذا وتؤثر مواقف الفرد وأدائه تجاه أي موقف أو حدث يحتمل أن يضع الفرد تحت وطأة الشعور ببعض الضغوط النفسية دوراً مهماً في تحديد حجم الضغوط التي يمكن أن يتعرض لها<sup>31</sup>، ويمكن تلخيصها كما يلي (نمط الشخصية، التوافق بين الفرد والوظيفة، الدوافع الشخصية وطموحات الفرد، مرحلة النمو الوظيفي).

## ب. المصدر الثاني: العوامل البيئية

## المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

لا يقصد بها بيئة المنظمة الداخلية فقط ففي ظل مفهوم المنظمة نظاما مفتوحا أصبح للبيئة الخارجية تأثير كبير على مكوناتها الداخلية ومنها الأفراد الذين يأتون من هذه البيئة حاملين معهم قيما وعادات وتقاليد ومفاهيم اكتسبوها كونهم أعضاء تابعين لهذا المجتمع ونذكر من هذه المصادر:

- ضغوط الحياة " مشاكل الأسرة؛
- الظروف الاقتصادية كالتخفيض في مستويات الدخل، انتشار البطالة، ارتفاع التضخم، كساد ... الخ؛
- التغيرات الاجتماعية وظهور بعض المشاكل (السرقية، الانحراف، الرشوة، الفقر...)
- تلوث البيئة؛
- تباين الثقافات داخل المجتمع؛
- الكوارث الطبيعية والحروب؛
- التطور التكنولوجي وتسارعه<sup>32</sup>.

## ج. المصدر الثالث: العوامل التنظيمية

تعتبر العوامل التنظيمية من المصادر المسببة لضغوط العمل ولأهميتها نجد أن مصادر ضغوط العمل تعدد تقسيمات وتصنيفات المصادر إلا أنها تتداخل فيما بينها ويمكن تحديدها في ثلاثة فئات أساسية: عوامل شخصية ترتبط بالفرد نفسه - عوامل تنظيمية تتعلق بالعمل - عوامل بيئية.<sup>33</sup>

معظم الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ركزوا في دراساتهم على هذا المصدر ويختلف مستوى ضغوط العمل من منظمة لأخرى تبعاً لـ: حجم المنظمة، مناخها التنظيمي، السياسات والاستراتيجيات المتبعة في تنظيم العمل... ويمكن أن نذكر هذه الخصائص كما يلي:

- 1- **طبيعة العمل ومتطلباته:** من حيث تنوع المهام والمسؤوليات، والاستقلال في العمل، حجم الصلاحيات.
- 2- **دور الفرد في المنظمة:** غموض الدور الوظيفي (افتقار الفرد المعلومات التفصيلية عن دوره) صراع الدور (عندما يطلب من العامل عدة أعمال متناقضة، تعارض ذو توقعات الدور مع قيم الفرد، عند فرض أعمال يعتقد أنها خارج صلاحياته)، عبء العمل (زيادة المسؤوليات)<sup>34</sup>
- 3- **طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل:** تنشأ الضغوط إذا كانت العلاقات بيئية بين الأفراد داخل فيمكن أن تؤدي إلى العزلة والشعور بالاغتراب الوظيفي.
- 4- **الهيكلة التنظيمية:** درجة مركزية عالية في صنع القرار، ضعف قنوات الاتصال، ضعف فرص النمو والترقية.

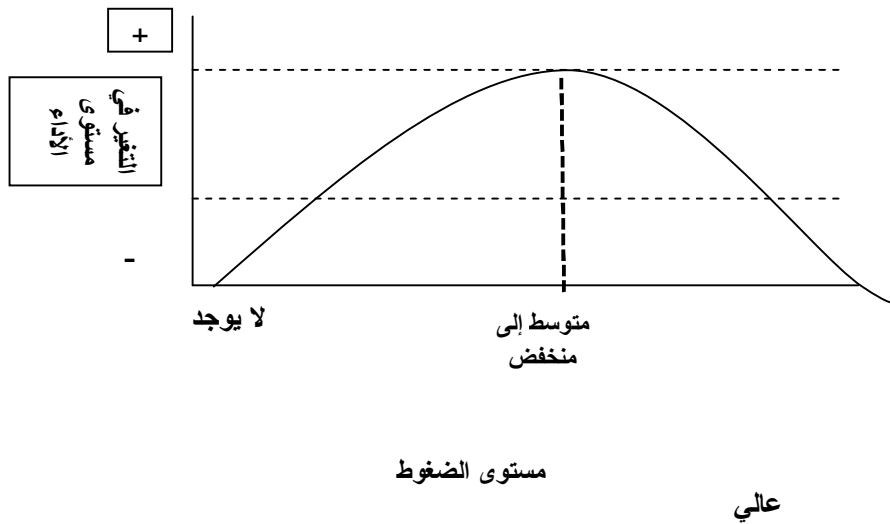
المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

- 5- نمط القيادة: في ظل القيادة المتسلطة يعاني العمال من حالات التوتر والقلق.
  - 6- ظروف بيئة العمل: تصميم مكان العمل، وموقعه الأثاث والتجهيزات المتاحة التهوية الرطوبة.
  - 7- الأجور والمكافآت: هي هدف العمل، مدى العدالة والمساواة المطبقة في توزيع الأجور والمكافآت ومدى كفاية هذا الأجر مع متطلبات العيش الكريم.<sup>35</sup>
- 7) أنواع الضغوط: وفق معيار " الأثر":

تقسم الضغوط إلى نوعين وفقا للآثار المترتبة عليها ضغوط إيجابية وضغوط سلبية وكان أول من استخدم المفهومين Hans Selye:

أ. الضغوط الإيجابية : هي ضغوط مفيدة لها انعكاسات إيجابية يشعر من خلالها الفرد بالقدرة على الإنتاج وإنجاز المهام بسرعة وحسم كما أن لها آثار نفسية وإيجابية تشمل فيما تولده لديه من شعور بالسعادة والسرور وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل حيث أن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني تنفيذها على عكس الأعمال غير المحددة<sup>36</sup> ، وهذا ما يشرحه المنحنى البياني الذي يبين العلاقة بين الضغوط والأداء

الشكل 01: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء



المصدر: سيرلاقي أندرودي ، والاس مارك جاي ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1991 ، ص 190 .

## المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

فالعاملون يحافظون على مستويات أدائهم حينما يكون الضغط منخفضاً أو معدوماً ، حيث ينعدم الدافعين لأداء أفضل ، وينشط الناس لتحسين أدائهم في مستويات الضغط المنخفض أو المتوسط ، إلا أن الأداء ينخفض بصورة مشاهدة في مستويات الضغط المترفعة وهنا نشير إلى ضرورة التغير في هذه الحالة قبل أن يصاب العمال الإهيار وتتحول سلوكياتهم أكثر سلبية<sup>37</sup>.

ب. الضغوط السلبية : هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على العامل والمنظمة حيث تسبب له إنخفاضاً في الدافعية وشعوراً بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل ، أما للمنظمة فهي تحملها تكاليف باهضة ناتجة عن إنخفاض الرضا وحوادث العمل والتسرب الوظيفي... الخ ، ويطلق عليها اسم الضغوط الهدامة ، فقدان الرغبة في العمل ، العزوف عن المبادئ ، الإحباط ، الإكتئاب ، القلق عدم التوافق ، عدم التصنع الإداري<sup>38</sup> ، والجدول الموالي يوضح لنا الفرق بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية :

الجدول 02 : يوضح الفروق بين الضغوط السلبية والإيجابية.

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
1- تسبب إنخفاضاً في الروح المعنوية	1- تمنح دافعا للعمل
2- تولد الإرتباك	2- تساعد على التفكير
3- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	3- تحافظ على التركيز على النتائج
4- الشعور بالأرق	4- تجعل الفرد ينظر إلى عمل بتحد
5- الإحساس بالقلق	5- تحافظ على التركيز على العمل
6- تؤدي إلى الشعور بالفشل	6- القدرة على التعبير عن الإنفعالات والمشاعر
7- تسبب الضعف للفرد	7- النوم الجيد
8- التشاؤم من المستقبل	8- تمنح الإحساس بالراحة
9- عد القدرة على التعبير عن الإنفعالات	9- تمنح الشعور بالإنجاز

المصدر: عبد الرحمن احمد هيجان، ضغوط العمل " منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1998 ، ص 30 .

## 8) مراحل ضغوط العمل :

حددها هانز سيلبي : (Hans Seley) ردود فعل الفرد النفسية والجسدية اتجاه الضغوط في ثلاث مراحل أساسية:

المرحلة 1 : (الإنذار أو التنبيه للخطر) : يجهز فيها الجسم نفسية لمواجهة التهديد بأفراد هرمونات من العدد ؟؟؟ يترتب عنها بسرعة ضربات القلب ، زيادة معدل النفس وزيادة نسبة السكر في الدم<sup>39</sup>.

المرحلة 2 : (المقاومة ومحاولة التكيف) : يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث<sup>40</sup>.

المرحلة 3 : (التعب والإنهاك) : يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لمدة طويلة حيث يصاب بالإجهاد بسبب المقاومة والتكيف من آثار هذه المرحلة : " الإستياء من جو العمل - انخفاض معدلات الإنجاز - التفكير في ترك العمل - الإصابة بالأمراض النفسية (كالنسيان ، السلبية ، الإكتئاب) والأمراض العضوية كالقرحة المعدية ، ضغط الدم ، السكري... الخ<sup>41</sup>

## الشكل رقم 03: مراحل ضغوط العمل



المصدر : عيسى ابراهيم العشر ، ص 17 عن ، Hans , the stress (2end Ed) , New york

Mcgrowhill , 1978, P110

المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

مستويات الضغوط وعناصرها : لدينا ثلاث مستويات الضغوط حسب ما توصل اليه الباحثون في المجال

نذكرها كمايلي :

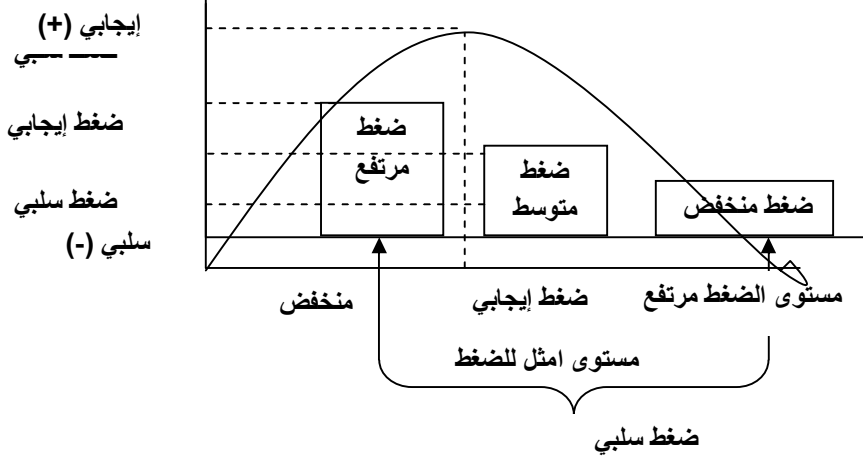
(1) **المستوى الأمثل للضغوط** : هنا يعتبر الباحثون أن الضغوط ضرورية حي يمكن أن ننظر إلى الفرد الذي يتميز بمستوى توافق شخصي مرتفع بأن لديه قدرة على مواجهة الضغط العادي ، وبذلك تؤكد على الضغوط الإيجابية أو المقيدة وهو يعطي إحساسا بالقدرة على إنجاز الأعمال السريعة ولاحاسمة فهي بمثابة حافز ايجابي لما لها من تأثير نفسي وإيجابي عند شعور الفرد بالإنجاز ، وكما ليس لها آثار سلبية على صحة الفرد بل أن كمية الضغط يعتبر مطلبا وشرطا أساسيا للإنجاز .

## (2) المستوى المرتفع والمنخفض من الضغط :

وهو المستوى الذي له إنعكاسات سلبية على صحة الفرد النفسية والبدنية وتنتج عن العوامل والظروف الخارجية<sup>42</sup> والشعور بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى الإضطراب ، ويدل ذلك على عدم القدرة على التكيف مع الظروف والعوامل .

نوع الضغط

الشكل رقم 04: مستويات الضغط



مستوى ذو انعكاسات سلبية على الفرد والمنظمة

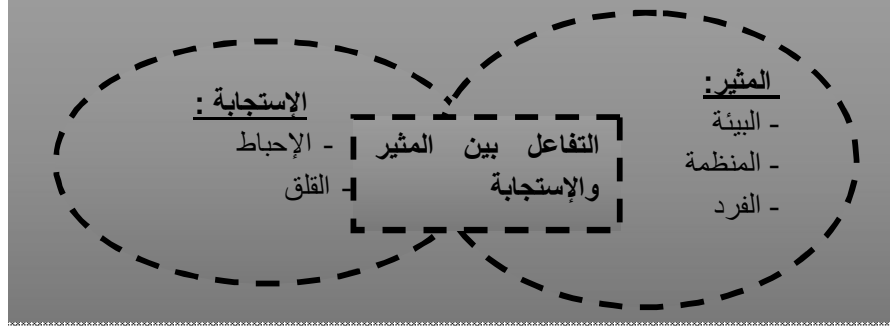
المصدر : من إعداد الباحثة

ب- عناصر ضغوط العمل :

تتكون ضغوط العمل نظريا عنصرين هما المثير (stress) والإستجابة للضغوط (stress repone) كما

يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 05: عناصر ضغوط العمل



**المصدر :** معن محمود عباصرة ، مرجع سبق ذكره، ص 113.

نشرحه كما يلي:

- المثير : هو أي حد يدرك الفرد على أنه تهديد، وقد تكون هذه المثيرات طبيعية أو نفسية أو إجتماعية نفسية .
- الإستجابة للضغوط : وهي رد فعل جوارح جسم الإنسان التي تتسم بالتكامل أو عدم تحديد رد فعل معين لمواجهة مطالب أو مثيرات خارجية.
- التفاعل : وهو ما يحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أو بيئية أو علاقات شخصية وبين ما يحدث من إستجابات <sup>43</sup>.

### 1) الآثار المترتبة على ضغوط العمل (النتائج)

كما صنفناها نجد أن الآثار المترتبة على ضغوط العمل كذلك تصنف إلى آثار إيجابية وسلبية نعرضها كمايلي :

#### أولاً : الآثار الإيجابية

تنظر العديد من المنظمات إن لم تكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها أمر سلبي يجب مكافحته لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معا ، لكن الواقع يبين غير ذلك إذا أن لضغوط العمل آثارا إيجابية مرغوب فيها وهذه الآثار هي أنها : تحفز الفرد على العمل ، تجعل الفرد يفكر في العمل في تركيزه التركيز على نتائج العمل ، الشعور بالإنتاج - تزويد الفرد بالثقة والحيوية والنشاط السرعة وتزيد في الإنتاج ، تشجع التفكير الإبتكاري ، زيادة الإنتاجية ، إيجاد التنافس الإيجابي بين العاملين <sup>44</sup>.

#### ثانياً : الآثار السلبية :

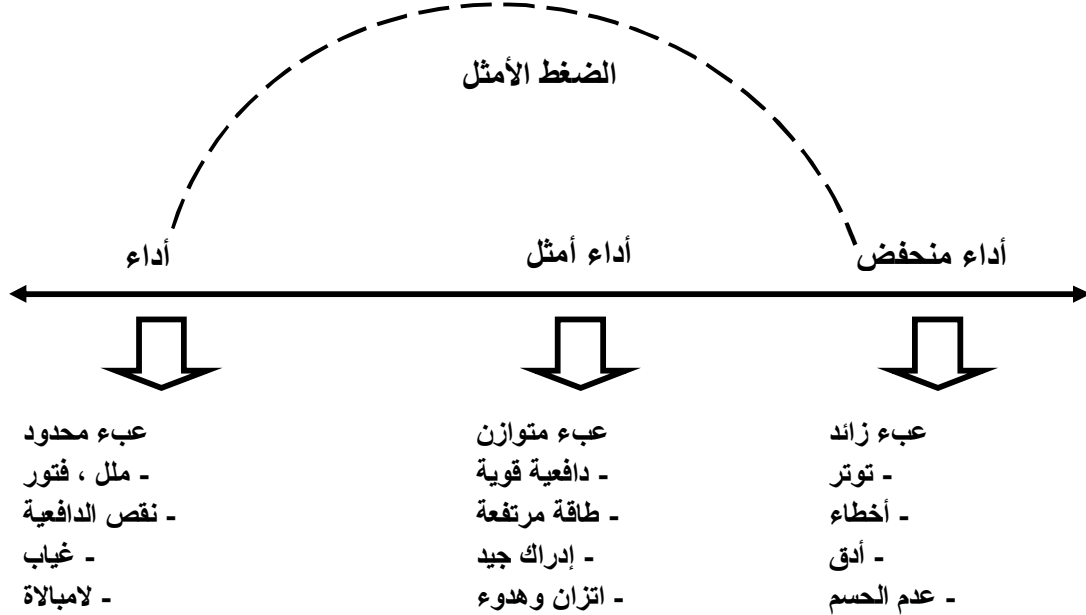
صنفها Cox في خمس مجموعات :



المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

- 1- سلوكية (behavioral): مثل الميل للحوادث الانفجار العاطفي ، السلوك العدواني والتصرفات العدوانية.
- 2- موضوعية (subjective): منها القلق ، اللامبالاة ، الملل ، الإحباط ، الوحدة ، عدم تقدير الذات ، فقدان المزاج والأعصاب ، الإكتئاب والإرهاق .
- 3- معرفية (cognitive): عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة ، ضعف التركيز ، نقص الانتباه ، زيادة الحساسية تجاه النقد وحواسر ذهنية .
- 4- فسيولوجية (physiological): زيادة في ضربات القلب ، زيادة ضغط الدم ، جفاف الفم ، ارتفاع أو انخفاض في حرارة الجسم .
- 5- تنظيمية (organizational): الغياب أو دوران العمل ، انخفاض الإنتاجية ، العزلة عن الزملاء ، عدم الرضا الوظيفي بالتالي انخفاض الولاء ، التسرب الوظيفي، عدم دقة اتخاذ القرار تكاليف مالية إضافية على المنظمة (تعويض - توظيف - تدريب).

الشكل رقم 06: منحنى الضغوط وعلاقتها بالأداء والحالة الصحية



المصدر : وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي ، برنامج الإدارة الفعالة الوقت وضغوط العمل ، وزارة التعليم العالي ، مشروع تنمية قدرات ، أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، مصر ، ص 55 .

## 2) أساليب إدارة الضغوط

تختلف إستجابة الفرد للضغوط من فرد لآخر فقد تكون هذه الاستجابة نفسية مثل (التعرق، عدم القدرة على التفكير) أو استجابة وجدانية (حزن - غضب - فرح ...) ويمكن أن تكون الإستجابة سلوكية (فعل - رد فعل) مثل (الهروب - التجنب ...) حي لا يوجد شخصان يستجبان بطريقة متشابهة تماما للموقف المثير لذلك تتبع الإدارة أسلوبا علميا لإدارة الضغوط بالتركيز على إستراتيجيين لإدارتهما : الأولى : الاستراتيجيات الفردية لإدارة الضغوط والثانية تدعى بالإستراتيجيات التنظيمية .

1) **الاستراتيجية الفردية لإدارة الضغوط :** ويقصد بها أساليب التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد، من خلال الجهود التي يقوم بها لكي يسيطر أو يدير ضغوط العمل التي تفوق قدراته وطاقاته الشخصية<sup>45</sup>، حيث تشمل هذه الاستراتيجية : الكشف الطي فهو أساسي لأي برنامج إدارة أو تخفيف وطأة الضغوط للمساعدة على معرفة الآثار المحتملة للضغط. معرفة الحالة البدنية، وقد تشمل النشاطات الفردية : التمارين الرياضية ، طرق الإسترخاء (التنفس ، اليوغا ، التخيل، التنويم المغناطيسي، التأمل والصلاة ...) <sup>46</sup>، كما يمكن توجيه الضغط والتحكم في تأثيره جزئيا بتنمية اهتمامات خارج محيط العمل مثل ممارسة الهوايات والنشاطات الخيرية<sup>47</sup>.

2) **الإستراتيجيات التنظيمية :** تتضمن المداخل التنظيمية للتعامل مع الضغوط نشاطات تنظيمية عديدة مثال على ذلك : تحديد مسببات الضغط عن طريق برامج مطورة للإختيار والتعيين، إجراء مقابلات مكثفة مع الموظفين الجدد لإكتشاف المشاكل التي قد تحدث في العمل التدريب المتطور : حين تعمل بعض برامج التدريب المتطورة على توعية الموظف بما يمكن أن يصادفه من مشاكل في العمل أو تقوم بإعادة تصميم الوظيفة (بإثرائها أو تخفيض العبء) أو التناوب في أدائها أو إعادة تصميمها بشكل كامل، تخفيض حجم الإشراف، الرعاية الشاملة للموظف داخل وخارج العمل وهو أسلوب يساعد على حل المشاكل التي تسبب ضغوط العمل سواء كان مصدرها داخليا أو شخصي خارج العمل، مثل ما تقوم به شركة IBM أسلوب الإستعانة بأخصائيين نفسانيين واجتماعيين يتولون مهمة متابعة مستمرة لحالة الموظف داخل المنظمة وخارجها<sup>48</sup>، بالإضافة إلى التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة الحديثة (التمكين - المشاركة في إتخاذ القرار ، الرقابة الذاتية) .

### الخاتمة

من البديهي أن نجاح أي منظمة اليوم في تحقيق أهدافها إنما يتوقف بالدرجة الأولى على مواردها البشرية فهي أهم مورد تمتلكه المنظمة وهي أساس ثروتها ومصدر ميزتها التنافسية، لذا ليس من الغريب أن تسعى هذه الأخيرة للولاء لهذا العنصر في شكل الدعم التنظيمي المدرك الذي يمكن أن يساعد المورد البشري في عدة جوانب ومواقف

## المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

قد تصادفه كعضو في منظمته التي قد يتعرض فيها إلى ضغوط تعيق مشواره فيها والتي تتعدد مصادرها من الفرد في حد ذاته إلى الضغوط البيئية (المادية) والضغوط التنظيمية وما هي إلا مجموعة من المعوقات التي تحول دون قدرة الموظف على التكيف مع بيئة العمل، هنا استطاعت المنظمة تذكير تلك المعوقات أمامه كي يؤدي واجباته الوظيفية بنجاح كلما زاد مستوى إدراكه للدعم التنظيمي، والذي بدوره يؤدي بنا إلى تعداد الفوائد التي تترتب على إدراك الدعم التنظيمي للفرد والمنظمة في النقاط التالية:

- 1- يسهم إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للفرد، فشعور العاملين وادراهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي.
- 2- يسهم في زيادة الجهد المبذول من قبل الافراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 3- يسهم في تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها، بحيث ينمي (POS) الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لاتباع سلوك بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي إلى تحسينها.
- 4- ينمي (POS) الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات العائد المتوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة<sup>49</sup>.
- 5- تقليل الآثار السلبية لبعض السلوكيات والتصرفات داخل المنظمة ، فقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين إدراك الدعم وظاهرة الغياب<sup>50</sup>.
- 6- زيادة درجة الالتزام التنظيمي (الولاء) أي أن هنا ارتباطا إيجابيا بين الالتزام التنظيمي وإدراك الدعم التنظيمي المدرك<sup>51</sup>.
- 7- اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم<sup>52</sup>.
- 8- دعم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري حيث اتضح أن الافراد ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه التنظيم<sup>53</sup>.

الهوامش:

<sup>1</sup>- عامر علي حسين عطوي ، الهام ناظم الشيباني ، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الإلتزام التنظيمي للعاملين ، دراسة إنطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد 8 ، العدد 3 / إنساني 2010 ، ص 128 .

<sup>2</sup> - Linda Rhoads , Robert Eisenberger , stephen , **Affective commitment to the organization : the contribution of perceived organization support** , journal of applied psychhhology n vol 86 , n°5 , 2001 , P 825 .

## المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

- <sup>3</sup> - علياء حسني علاء الدين نوح ، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية " دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب ، رسالة ، ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2013 ، ص 14 .
- <sup>4</sup> -Raymond loi , Ngo Hang-que , and shauon Foly , **tinking employees justice perception to organizational commitment and intention to leave , the mditing Role of percivd organizational support** n journal of occupational and organizational psychology n 79 / 2006 , British psycology society , P 103 .
- <sup>5</sup> - مضاوي محمد الشعلان ، الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الآداب لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن - دراسة ميدانية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد 3 ، العدد 12 كانون الأول 2014 ، ص 158 ، الرياض .
- <sup>6</sup> - مضاوي محمد الشعلان ، الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الآداب لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن - دراسة ميدانية - المجلة الدولية المتخصصة ، المجلد 3 ، العدد 12 ، كانون الأول ، 2014 ، ص 158 .
- <sup>7</sup> - المدخلات حسب Adan ( العمر ، الحالة الاجتماعية ، التعليم ، الجهود المبذولة ، القابلية أو المهارة ومدة الخدمة وغيرها )
- <sup>8</sup> - المخرجات : المكافآت والنفوذ والترقية والسلطة ... )
- <sup>9</sup> - عامر علي حسين العطوي ، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريبي في كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة القادسية ) مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، جامعة القادسية - المجلد 10 - العدد 1 ، 2007 ، ص 5 .
- <sup>10</sup> - سامر عبد المجيد البشاشة ، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4 ، العدد 4 ، 2008 ، ص 429 .
- <sup>11</sup> - حمد بن سليمان البدرائي ، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2010 ، ص 30 .
- <sup>12</sup> - علوان قاسم نايف ، تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري ، دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 7 ليبيا ، 2007 ، ص 60 .
- <sup>13</sup> - محمد حسين الرفاعي ، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة ، اطروحة دكتوراه ، جامعة سانت كليمانس ، كلية الإدارة ، بريطانيا ، 2009 ، النسخة العربية ، ص 23 .
- <sup>14</sup> - خالد بن فيحان المنديل ، المركزية واللامركزية في إتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي " دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، 2003 ، ص 49 .
- <sup>15</sup> - Michael .Skarau , et al , learning Focusd , **Leadership and leadrship support Meaving and practic in urban systems** , center For th study of teaching and policy , university of washington , august 2010 , USA , P 4 .
- <sup>16</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 16 .
- <sup>17</sup> - مريامة حنصالي ، إدارة الضغوط النفسية وعلاقتها بسمتي الشخصية المناعية (الصلابة النفسية والتوكيدية) في ضوء الذكاء الإنفعالي ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2013 / 2014 ، ص 138 .
- <sup>18</sup> - شريفة بنت قاسم بن صديق آل هاشم ، تأكيد الذات وعلاقته بالسلوك العدواني لدى طلبة التعليم ما بعد الأساسي في ضوء بعض المتغيرات بمدارس محافظة مسقط ، رسالة ماجستير ، جامعة نزوي ، كلية العلوم والآداب ، سلطنة عمان ، 2013 ، ص 18 .

- <sup>19</sup> - Shumaila latif , Amir Gulzar , **the impact of organizational and supervisor support on survivors international journal of economics and management sciences** , vol 1 , n° : 5, 2011 , new york , USA , P 57 .
- <sup>20</sup> - عامر قيران مسدح الشمالي الغزوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .
- <sup>21</sup> - عامر قيران مسدح الشمالي الغزوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 30-31 .
- <sup>22</sup> - قاموس عربي انجليزي . www,word reference.com
- <sup>23</sup> - معجم المعاني الجامع ، معجم " عربي عربي " ، ضغط / www,almany.com /ar/dict /
- <sup>24</sup> - عاشور خديجة ، **ضغوط العمل النظريات والنماذج** ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 26 جوان 2012 ، ص 188 .
- <sup>25</sup> - فرج هويدي محمد ، أشرف عبد العظيم أحمد ، ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية لدى عينة من مدرّاء المدارس بمدينة البيضاء ، جامعة عمر المختار ، البيضاء ، 2014 ، ص 3 .
- <sup>26</sup> - Laurence leruse , isabele di martino , Nicole Malaise , **les stress au travail , Facteur de Risques Evaluation et prevention** , Direction générale Humanisation du travail , Bruxells , Novembre 2006 , P 12 .
- <sup>27</sup> - IBID, P 12 .
- <sup>28</sup> - جهاد بن محمد الرشيد ، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل ، دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام " رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003 ، ص ص 30-31 .
- <sup>29</sup> - عبد الفتاح خليفات ، شيرين المطارنة ، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مدير المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26- العدد (2+1) 2010 ، ص 605 .
- <sup>30</sup> - كويلك نوتس ، كيف تتغلب على الضغوط النفسية في العمل " دليل علمي للتخلص من ضغوط الحياة الملحة " ترجمة عماد الحداد ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2002 ، ص ص 10-11 .
- <sup>31</sup> .
- <sup>32</sup> - هانم بنت حامد باركن ، مرجع سبق ذكره ، ص 8 .
- <sup>33</sup> - عبید بن عبدالله العمري ، ضغوط العمل عند المعلمين ، دراسة ميدانية ، مجلة جامعة الملك سعود ، الرياض ، المجلد 16 ، ع 2 ، 1423 ، ص 8 .
- <sup>34</sup> - صالح عبد الرحمن السعد وراة عمر درويش ، أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية دراسة التكاشفية ، جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة ، م 22 ، ع 1 ، 2008 ، ص 72 .
- <sup>35</sup> - عيسى ابراهيم المعشرة ، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2009 ، ص ص 21-22 .
- <sup>36</sup> - علي بن محمد بن سليمان النوشان ، ضغوط العمل وأثرها على عملية إتخاذ القرارات ، ماجستير غير منشورة ، أكاديمية العربية للعلوم الإدارية بالرياض ، 2003 ، ص 14 .
- <sup>37</sup> - سيرلاقي أندرودي ، والاس مارك جاي ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1991 ، ص 190 .
- <sup>38</sup> - معن محمود عباصرة ، مروان بني أحمد ، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير ، ط 1 ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 142 .
- <sup>39</sup> - عيسى ابراهيم المعشر ، مرجع سبق ذكره ، ص 16 .

## المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل

- <sup>40</sup> - مبارك بن فاتح ي بن مبارك الدوسري ، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم ، الرياض 2010 ، ص 17 .
- <sup>41</sup> - محمد حسن خميس أبو رحمة ، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غ منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2012 ، ص 17 .
- <sup>42</sup> - هانم بنت حامد ياركن ، ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس محافظة جدة ، مجلة رسالة الخليج العربي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، العدد 89 ، 2003 ، ص 7 .
- <sup>43</sup> - مبارك بن ابراهيم الخريف ، فاعلية إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل في المديرية العامة للدفاع المدني ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2011 ، ص 58 .
- <sup>44</sup> - وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي ، برنامج الإدارة الفعالة الوقت وضغوط العمل ، وزارة التعليم العالي ، مشروع تنمية قدرات ، أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، مصر ، ص 54 .
- <sup>45</sup> - فاروق عبده فليه ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 316 . من موقع <http://archive.org/stream/al-solauk-atandhimi> page
- <sup>46</sup> - جون بي أردن ، ضغوط العمل ، كيف تتغلب على ضغوط العمل اليومية ، مجلة الإبتساء ، ط2 ، مكتبة جرير ، 2008 ، ص ص 207-220
- <sup>47</sup> - فاروق عبده فليه ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، نفس المكان .
- <sup>48</sup> - Pierre Angel , et al , **developper le Bien-être au travail** , dunad , paris , 2005 , P 46
- عن شاطر شفيق ، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، 2010/2009 / ص 142.
- <sup>49</sup> - العدالة التنظيمية organizational justice :
- يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل العاملين بمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل ، ويقال أيضا إدراكات العاملين للعدالة في مكان أو المكان التنظيمي ، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل . ويذكر ortiz بأن الجذور التاريخية للمفهوم تعود لنظرية المساواة (Equily theyory) لـ " Adam " و Ortiz .
- <sup>50</sup> - Robert eisenberger and Robin Huntington , steven Huchoson , Debora sawa , **percived organizational support** , **journal of Applied psychology** , vd 71 , n° =3 , 1986 , P506 .
- <sup>51</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 5 .
- <sup>52</sup> - Robert Eisenberger , Fmorance stinglhamber and christian vandenbrghe , **prceived supervisor support** , **contributions to percived organizational support and Employee retention** , **journal of Applied psychology** n vd 87 n°3 , 2002 P 565 .
- <sup>53</sup> - عبد تاحميد عبد اففتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 05 .