

الدعم المنظمي واثرة في تعزيز السيادة الاستراتيجية

(دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السممت الجنوبية)

أ. د اكرم محسن مهدي الياسري أ. د فيصل علوان الطائي م. علي كاظم حسين الشريفي

ملخص :

تتاولت الدراسة موضوعا يتركز على العلاقة والاثر بين الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية ، وهدفت الدراسة الى تحديد ابعاد الدعم المنظمي ومدى تأثيرها لتعزيز السيادة الاستراتيجية ، واستند البحث الى مجموعة من المراجع والمصادر العلمية التي اهتمت بهذا الموضوع . وتم اختيار عينة قصدية تتألف من (116) قائدا في الشركة العامة لصناعة السممت الجنوبية ، وقد تركزت جوانب الدراسة على ابراز دور ابعاد الدعم المنظمي لتعزيز السيادة الاستراتيجية ، وتم استخدام استمارة الاستبانة وسيلة لجمع البيانات والمعلومات ، وجرى تحليلها باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية (معامل الارتباط البسيط ، معامل الانحدار البسيط) واستخرجت النتائج من خلال البرنامج الاحصائي (spss vs.23) . ومن ابرز الاستنتاجات ان بعد الحوافز لم يلق الاهتمام الكافي من قبل افراد العينة قيد الدراسة فهو يساعد على توجيه السلوك وتحريكه نحو المشاركة بالعمل ويرفع الروح المعنوية للعاملين من اجل المساهمة تعزيز قدرات الشركة قيد الدراسة باتجاه هذه الظاهرة التنافسية ، أما اهم التوصيات تشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية بما يزيد من الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي ويخلق نوعاً من التنافس في العمل الطوعي لبذل جهودا اضافية من اجل زيادة الكفاءة الانتاجية بما يعزز السيادة الاستراتيجية للشركة قيد الدراسة .

الكلمات المفتاحية : الدعم المنظمي ، العدالة التنظيمية ، الدعم الاشرافي ، الحوافز ، ظروف العمل ، السيادة الاستراتيجية ، منطقة النفوذ ، التكوين التنافسي ، الضغط التنافسي .¹

Abstract:

The study focused on the relationship and impact between organizational support and strategic supremacy. The study aims at determining the dimensions of organizational support and its impact on enhancing strategic supremacy. The research was based on a set of references and scientific sources that dealt with this subject. An objective sample was chosen consisting of (116) leaders in the General Company for the Southern Cement

*بحث مستل من اطروحة الدكتوراه الموسومة (التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية عن طريق الدعم المنظمي) كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .

Industry. The aspects of the study focused on highlighting the role of the dimensions of the organizational support to enhance the strategic supremacy. The questionnaire was used as a means of collecting data and information. It was analyzed using a set of statistical methods(Simple, multiple regression coefficient) and the results were extracted through the statistical program (spss vs.23). The most important conclusions that after the incentives did not receive sufficient attention by the sample members under study it helps to achieve the smoothness of work and raise the morale of the workers in order to contribute to strengthen the capabilities of the company under study towards this phenomenon of competition, and the most important recommendations to encourage the behavior of citizenship organizational, Commitment to career and job satisfaction creates a kind of competition in voluntary work around to make additional efforts to increase productivity efficiency thereby enhancing the strategic supremacy of the company under study.

المقدمة :-

ان تعدد الحاجات الانسانية وسعي الافراد الى ضرورة اشباعها تمثل حجر الزاوية في محاولة فهم السلوك الانساني ، فان المنظمات تنظر الى المورد البشري راس مال حقيقي وثروة فكرية ومصدرا للميزة التنافسية المستدامة ، وبالمقابل يريد الافراد العاملين تنمية قدراتهم وتطوير مواهبهم وتلبية حاجاتهم الاجتماعية والعاطفية والحصول على مزيدا من الامتيازات ، لذلك يعد الدعم المنظمي من اكثر العوامل تأثيرا في سلوكيات ومواقف العاملين وزيادة دوافعهم نحو العمل وصياغة استراتيجية تسمح باستثمار طاقاتها ومواردها من اجل تغيير الواقع الاجتماعي في المنظمة فضلا عن تشخيص العوامل الحاسمة التي تعزز السيادة الاستراتيجية التي اوضحت هدفا استراتيجيا مشروعا لجميع المنظمات لتحسين موقعها التنافسي وفرض نفسها اللاعب الوحيد في منطقة نفوذها لتغلب على الضغوط التنافسية والبيئية . ومن ابرز الادوات التي تركز على تشخيص امكانياتها وقدراتها وتلمس الدور الذي سوف يؤديه الدعم المنظمي بأبعاده في تحفيز جهود ودوافع العاملين واستعدادهم لتقديم مستويات عالية من الاداء عندما يقتنعوا ان المنظمة ترعاهم وتقدم لهم الدعم المنظمي المستمر ليساهموا بفاعلية في تعزيز السيادة الاستراتيجية .

المبحث الاول : المنهجية العلمية للدراسة

اولا : مشكلة الدراسة :

ان ما تشهده المنظمات من تغيرات وتطورات سريعة ومنافسة قوية اجبرها على ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية الذي يشكل الثقل الاكبر في تحقيق اهدافها . ونظرا الى لبروز المشكلات الناجمة عن قلة الاهتمام بالموارد البشري ومدى قدرته في تحقيق التفوق للمنظمات في مختلف جوانب العمل ، لذلك تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على حاجات العاملين والاهتمام بهم سوف يولد شعورا ايجابيا على قدراتهم العاطفية والاجتماعية والوظيفية من اجل المساهمة في تقديم سلوكيات ومواقف واداء يتلائم مع تطلعات المنظمات لضمان السيادة الاستراتيجية ، وهل ان المنظمات اغفلت دور الدعم المنظمي في تحقيق ذلك ، لذلك فان تشخيص وتلمس واقع القدرات الامكانيات التي ينبغي توافرها في المنظمات لتحقيق السيادة الاستراتيجية لأنها اصبحت هدفا استراتيجيا مشروعا لجميع المنظمات البارعة من اجل تحسين موقفها التنافسي و السيطرة على مناطق النفوذ ضمن المجال التنافسي الخاص بها للفوز بقواعد اللعبة والتخلص من الضغوط التنافسية ، ومن هنا فان مشكلة تتمحور في التساؤلات الآتية :-

- ١- ما مستوى الدعم المنظمي المقدم للعاملين من القيادات العليا في الشركة قيد الدراسة ؟
- ٢- هل ان الدعم المنظمي المقدم للعاملين اسهم في تعزيز السيادة الاستراتيجية ؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباط بين الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية ؟
- ٤- هل توجد علاقة تأثير للدعم المنظمي في تعزيز السيادة الاستراتيجية ؟
- ٥- وهل ان زيادة ادراك قيادات الشركة للدعم المنظمي اسهمت في تعزيز السيادة الاستراتيجية في ظل التحديات والمنافسة المفرطة ؟

ثانيا - أهميته الدراسة :-

تستمد الدراسة اهميتها من الاعتبارات النظرية والعملية كونها ربطت بين موضعين مهمين في مجالين مختلفين (الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي) ، لتقديم اسس ومفاهيم جديدة لمنظمات الاعمال للنهوض بواقعها الانتاجي والتنافسي . وقد تجسدت اهمية الدراسة في ضوء النقاط الآتية .

- ١- تمثل محاولة في البيئة العراقية لتقديم مرتكزات نظرية وامكانية اعمامها على منظماتنا لزيادة قدراتها التنافسية وتلبية حاجات زبائنها وبالأخص (شركة صناعة السمنت الجنوبية) .

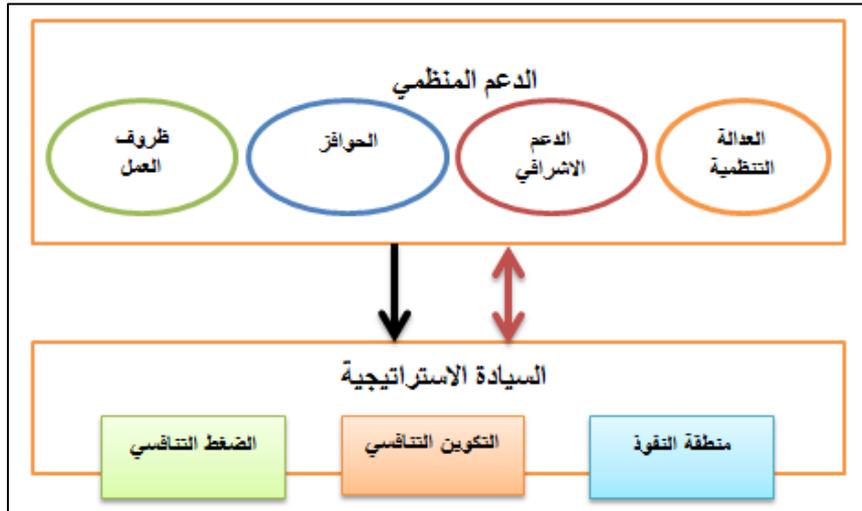
- ٢- تساعد هذه الدراسة على اجراء المزيد من الدراسات والبحوث عن هذه المفاهيم من اجل مسايرة التطور العلمي والتقني ومواجهة التحديات والتهديدات التنافسية .
- ٣- امكانية تعزيز السيادة الاستراتيجية للشركة قيد الدراسة عن طريق الاهتمام بالدعم المنظمي وتأثيره في سلوكيات ومواقف العاملين لتغلب على الضغوطات التنافسية وكسب العديد من الزبائن .
- ٤- اكتشاف المهارات والقدرات الابداعية للعاملين عن طريق تقديم الدعم المنظمي للمساهمة في تطوير واستثمار الفرص في المجال التنافسي الذي تعمل فيه المنظمة من اجل ضمان السيادة الاستراتيجية .

ثالثا - اهداف الدراسة :-

ترمي هذه الدراسة لتحقيق الاهداف الاتية :

- ١- التعرف على المفاهيم الاساسية للدعم المنظمي وعلاقته بالسيادة الاستراتيجية
- ٢- تحقيق حالة من التناسب والتكامل بين الفكر التنظيمي والفكر الاستراتيجي عن طريق توظيف بعض الرؤى والافكار في بناء السيادة الاستراتيجية .
- ٣- مناقشة استعداد القيادات العليا وقدرتها على تبني ابعاد الدعم المنظمي في القطاع الصناعي والتحقق من ابعاد السيادة الاستراتيجية .
- ٤- دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة .
- ٥- من الناحية العملية فان نتائج الدراسة من المتوقع ان تكون مفيدة للعاملين في الشركات الصناعية ومتخذي القرارات على حد سواء .

رابعاً - المخطط الفرضي للدراسة :-



المصدر : من اعداد الباحثين

خامساً : فرضيات الدراسة :- تقوم الدراسة على فرضيتين رئيسيتين لتجسيد اهدافها ، وكما يأتي :

١- الفرضية الرئيسية الاولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية)

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

أ- لا توجد علاقة ارتباط بين ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والسيادة الاستراتيجية .

ب- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم الاشرافي والسيادة الاستراتيجية .

ت- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز والسيادة الاستراتيجية .

ث- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ظروف العمل والسيادة الاستراتيجية.

٢- الفرضية الرئيسية الثانية : (لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الدعم المنظمي بأبعاده والسيادة

الاستراتيجية) وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

أ- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والسيادة الاستراتيجية .

ب- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الدعم الاشرافي والسيادة الاستراتيجية .

ت- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الحوافز والسيادة الاستراتيجية .

ث- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين ظروف العمل والسيادة الاستراتيجية .

سادسا - الحدود الزمانية والمكانية للدراسة :-

١- الحدود الزمانية :- استغرقت مدة اعداد الدراسة من (١٠-٩-٢٠١٦) ولغاية (٢٧-٩-٢٠١٧) وهي المدة التي بدأت بأجراء المقابلات والاطلاع على واقع الشركة ولغاية استكمال التحليل الاحصائي ، وقد تضمنت جمع البيانات عن الدراسة النظرية والميدانية ، وتوزيع استمارات الاستبانة على عينة الدراسة وتفريغها وتحليلها للوصول الى النتائج العلمية والعملية .

٢- الحدود المكانية :- ركزت الدراسة على الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية في محافظات الفرات الاوسط واشتملت خمسة معامل (معمل اسمنت كربلاء ، معمل اسمنت الكوفة ، معمل اسمنت بابل ، معمل اسمنت السماوة ، معمل النورة في كربلاء) فضلا عن مقر الشركة قيد الدراسة .

سابعا - مجتمع الدراسة :-

تم تحديد مجتمع البحث اذ تضمن جميع القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية في محافظات الفرات الاوسط والبالغ عددهم (١٣٢) قائدا موزعين على معامل الشركة (٥) ومقرها ، اذ تمكن الباحثون من استرجاع (١١٦) استبانة وفيما يأتي وصف لمجتمع البحث وكما في الجدول (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة والاستبيانات المسترجعة ونسب استجابات المبحوثين .

جدول (١)

مجتمع الدراسة والاستبيانات المسترجعة واستجابة المبحوثين

ت	اسم المعمل	عدد افراد المجتمع الاصلي	الاستبيانات الموزعة في الشركة ومعاملها	الاستمارات المسترجعة		استجابات المبحوثين	
				العدد المسترجع	النسبة المئوية	العدد	نسبة الاستجابة
١	مقر الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية	20	20	15	14%	15	75%
٢	معمل كربلاء	28	28	25	20%	25	89%
٣	معمل الكوفة	24	24	22	19%	22	91%
٤	معمل بابل	20	20	17	15%	17	85%
٥	معمل النورة	20	20	19	16%	19	95%
٦	معمل السماوة	20	20	18	16%	18	90%
مج		132	132	116	100%	116	88%

المصدر /من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الاستبانة

يشير الجدول الى عدد الاستبانات التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة وافراد عينتها المختارة اذ تمكن الباحث استعادة (116) استبانة من مقر الشركة والمعامل المرتبطة بها اذا شكلت نسبة الاسترجاع (88%) من عدد الاستبانات الموزعة عليها ، وفي المقابل (12%) من الاستبانات لم يتحقق استعادتها .

ثامنا - الصدق والثبات لأداة الدراسة :-

١- صدق الاداة : تم التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى للاستبانة باستخدام (التحكيم المرهلي) من المختصين في مجال نظرية المنظمة والادارة الاستراتيجية ، وقد اخذت ملاحظات المحكمين بنظر الاعتبار وجرى تطوير الاستبانة وتم توزيعها على القيادات العليا في الشركة قيد الدراسة للتعرف على مدى مناسبة تلك الفقرات فكانت النسبة (٨٧.٠%) ، اذ تعد هذه النتيجة دليلا لصدق الاداة .

٢- ثبات الاداة : تم حساب معامل الثبات بواسطة الحاسوب باستخدام (الفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات اداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الاداة وكانت النتيجة (٨٥.٠%) ما يعني ان المتغيرات تتمتع بنسبة ثبات عالية مما مكن الباحثين من الاعتماد عليها .

تاسعا - أدوات الدراسة :-

لتحقيق اهداف الدراسة فقد تم الاعتماد استمارة الاستبانة الاداة الرئيسة للدراسة من اجل الوصول الى البيانات والمعلومات التي تم صياغتها بشكل واضح وبسيط ، وتضمنت ثلاثة محاور وكما يأتي :

المحور الاول : الخصائص الشخصية .

توضح هذه الفقرة الخصائص الشخصية بناء على الاسئلة الواردة في استمارة الاستبانة في الجزء الاول والذي تضمن الآتي :-

1- النوع الاجتماعي : اوضحت النتائج الواردة في الجدول (٢) ان اغلب افراد العينة هم من الذكور اذا بلغت (84%) مقابل (16%) أناث وهي نسبة منخفضة ، هذا يشير الى ان الشركة تميل الى تفضيل الذكور على الاناث بسبب طبيعة العمل .

2- العمر : تظهر النسب الواردة في الجدول (٢) ان نسبة (40%) من افراد العينة تتراوح اعمارهم بين فئة (40-50) سنة اذ كان عددهم (47) شخصا وقد مثلت هذه الفئة اعلى نسبة ، مما يشير الى ان الشركة المبحوثة تعتمد على كوادر من خبرات والمهارة في العمل وساعدت على الاجابة على فقرات الاستبانة ، يليها الفئة العمرية (30 - 40) اذ بلغت نسبتها (21%) وتليها الفئة العمرية (50- 60) اذ بلغت نسبتها (20%) كون هذه الفئة لديها الخبرة والكفاءة في العمل . اما الفئة العمرية (20- 30) بلغت نسبتها (10%) مما يدل على سعي الشركة مزج دماء جديدة من الشباب تميل نحو الابداع والتجديد ، اما الفئة العمرية (60 فاكتر) شكلت ما نسبته (9%) من مجموع افراد العينة وهي نسبة جيدة لان العمل في القطاع الصناعي يتطلب تراكم معرفي و بذل جهود كبيرة ونشاط مستمر ولكون ان الشركة عريقة في مجال صناعتها .

3-المؤهل العلمي : تبين النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (٢) ان الغالبية العظمى من افراد عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس اذ بلغت نسبتها (75%) اي ما يعادل (87) شخصا ويليها شهادة الدبلوم الفني بنسبة (9.5%) اي ما يعادل (11) شخصا ويليها حملة شهادة الاعدادية اذ بلغت نسبتها (7%) اما حملة شهادتي الدبلوم العالي والماجستير كانت نسبتها متساوية اذ بلغت (3.4%) اي ما يعادل (4) لكل منهما وهذا يدل على قدرتهم على فهم واستيعاب فقرات الاستبانة وانعكاسها على ايجابية النتائج . اما حملة شهادة الدكتوراه فقد بلغت النسبة (1.7%) بواقع (2) وهذا يمثل اضافة علمية كبيرة للشركة ..

4-مدة الخدمة الفعلية : توضح النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (٢) ان نسبة (33%) من افراد العينة لديهم سنوات خدمة ما بين (15 - 20) سنوات في مجال العمل ، يليه من لديهم خدمة (20 - 25) سنوات بنسبة (19%) مما يدل على ان افراد العينة لديهم تجربة طويلة بالعمل الاداري و الانتاجي ، اما مدة الخدمة ما بين (5 - 10) و (10 - 15) كانت متساويتان اذا حصلنا على نسبة (16.3%) لكل منهما وهذا يرجح ان افراد العينة لديهم افكار حديثة في الاجابة على فقرات الاستبانة ، اما مدة الخدمة ما بين (25 - 30) حصلت على نسبة (7%) يليها (30 سنة فاكتر) حصل على نسبة (5%) ، اما مدة الخدمة اقل من (5سنوات) جاءت باقل النسب وهي (3.4%) من مجموع افراد العينة .

٥-المنصب الحالي في الشركة : سجل منصب (رئيس قسم) اعلى نسبة من عينة الدراسة وحقت ما نسبته ، (65%) بواقع (٧٥) شخصا ، في حين حقق منصب (عضو مجلس ادارة) نسبة (23.2%) بواقع (٢٧) شخصا ، اما منصب (مدير المعمل) فقد بلغ (5%) اي بواقع (٦) مديري ومن ثم منصب (رئيس مجلس ادارة) ومنصب مدير مفوض حصلا على نسبة (3.4%) لكل منهما بواقع (٤) اشخاص، وهذا يعني ان القيادات العليا هم صناع القرار في القيام بتوجيه

العاملين وتحفيزهم للمساهمة في هذه الظاهرة التنافسية (السيادة الاستراتيجية) فضلا عن قدرتها على تعبئة الاستبانة بشكل واقعي ، وكما يوضح الجدول (٢) .

جدول (٢)

الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة

ت	البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
١	النوع الاجتماعي	ذكر	٩٧	84%	116	100%
		انثى	١٩	16%		
٢	العمر	٢٠ - واقل من ٣٠ سنة	١٢	10%	116	100%
		٣٠ - واقل من ٤٠ سنة	٢٤	21%		
		٤٠ - واقل من ٥٠ سنة	٤٧	40%		
		٥٠ - واقل من ٦٠ سنة	٢٣	20%		
		٦٠ فأكثر	١٠	9%		
٣	المؤهل العلمي	اعدادية	٨	7%	116	100%
		دبلوم فني	١١	9.5%		
		بكالوريوس	٨٧	75%		
		دبلوم عالي	٤	3.4%		
		ماجستير	٤	3.4%		
		دكتوراه	٢	1.7%		
٤	مدة الخدمة الكلية	اقل من ٥ سنوات	٤	3.4%	116	100%
		٥ - واقل من ١٠ سنة	١٩	16.3%		
		١٠ - واقل من ١٥ سنة	١٩	16.3%		
		١٥ - واقل من ٢٠ سنة	٣٨	33%		
		٢٠ - واقل من ٢٥ سنة	٢٢	19%		
		٢٥ - واقل من ٣٠ سنة	٨	7%		
		٣٠ سنة فأكثر	٦	5%		
٥	المنصب الحالي	رئيس مجلس ادارة	٤	3.4%	116	100%
		مدير المعمل	٦	5%		
		مدير مفوض	٤	3.4%		
		عضو مجلس ادارة	٢٧	23.2%		
		رئيس قسم	٧٥	65%		

المصدر / من اعداد الباحثين في ضوء استمارات الاستبانة

المحور الثاني : تضمن ابعاد الدعم المنظمي والرموز المستخدمة والمصادر المعتمدة وتمثلت هذه الابعاد(العدالة التنظيمية ، الدعم الاشرافي ، الحوافز ، وظروف العمل) وتم وضع (٥) فقرات لكل بعد من الابعاد اي بواقع (٢٠) سؤالاً .

المحور الثالث : تضمن ابعاد السيادة الاستراتيجية والرموز المستخدمة والمصادر المعتمدة وتمثلت هذه الابعاد (منطقة النفوذ ، التكوين التنافسي ، الضغط التنافسي) وتم وضع (٥) فقرات لكل بعد اي مجموع (١٥) سؤالاً ، ويوضح الجدول (٣) محاور استمارة الاستبانة .

جدول (٣)

محاور استمارة الاستبانة

المحور	المتغيرات	الابعاد	الرمز	الفقرات	المصادر
المحور الثاني	الدعم المنظمي OS	العدالة التنظيمية	OJ	٥	- Eisenberger,2002..
		الدعم الاشرافي	SS	٥	- Gillet and Nioclas,2011
		الحوافز	IN	٥	- Kurtessis et al , 2015.
		ظروف العمل	JC	٥	
	المجموع			٢٠	
المحور الثالث	السيادة الاستراتيجية St .S	منطقة النفوذ	SI	٥	- D'Aveni ,1999.
		التكوين التنافسي	CC	٥	- Strikwerda,2005.
		الضغط التنافسي	CP	٥	
	المجموع			١٥	
	المجموع الكلي			٣٥	

المصدر: من اعداد الباحثين

وقد اعتمد الباحث على (٣٥) فقرة موزعة على فقرات الاستبانة ويوضح الجدول (٣) المصادر المعتمدة في وضع الاستمارة وتم تطويرها وتعديلها لتتكيف وتتلاءم مع مجال الدراسة ومتغيراتها.

المبحث الثاني : الاطار النظري للدراسة

اولا : مفهوم الدعم المنظمي وأهميته : (Concept of Organizational Support and Importance)

1- مفهوم الدعم المنظمي :- (Concept of Organizational Support)

أن عرض بعض المفاهيم العامة وفقا لوجهات النظر المختلفة ، يعد مسألة أساسية لبلورة منهج ينسجم مع توجهات دراستنا الحالية ، إذ ازداد الاهتمام بالدعم المنظمي لما له من تأثير واضح على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة وقد تم تعريفه بطرائق مختلفة في الأدبيات الإدارية ، وحسب ما تم الاطلاع على آراء الباحثين وكان للباحث (Eisenberger) الدور الأكبر والمساهمة الفاعلة في بلورة هذا المفهوم نظرا للفوائد المتعددة التي يحققها للمنظمات من اجل فهم سلوكيات الأفراد العاملين في محيط العمل وتفسيرها .

جدول (٤)

مفاهيم الدعم المنظمي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب او الباحث	المفهوم
١	Shanock,2006: 689	عبارة عن استعداد المنظمة لتلبية احتياجات الموظفين وزيادة الامتيازات المقدمة لهم للحفاظ على تفانيهم في العمل ، وتقديم لهم الأجر والمكافاة والاحترام من اجل لعب دور اكبر في مستقبل المنظمة .
٢	Ling Wang,2009: 650	هو نمط من التبادل المحتمل بين طرفين مبني على الوفاء بالالتزام في ظل وجود قواعد أخلاقية عامة في المستقبل ، ويعد السبب الرئيس لفهم العلاقة بين العاملين والمنظمة .
3	Eisenberger,2010:20	عبارة عن التطور الطبيعي ومنطقا لنظرية التبادل الاجتماعي في مساعدة الموظفين وتلبية احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية ، واتخاذ إجراءات تحمي المنظمة من المخاطر وتقديم اقتراحات بناءة ولاكتساب المعرفة (المهارة) التي تعود بالفائدة على المنظمة .
4	Tao Miao, 2011:109	التزام المنظمة بزيادة رفاهية العاملين من اجل تحسين مواقف و سلوكيات فعالة للعمل.
5	Wong et al,2011: 279	اعتقاد بناء في عملية فهم العلاقة بين الموظفين ومنظماتهم التي يعملون بها .
6	Beheshitifr and azare,2012: 31	إيمان الموظفين بأن المنظمة تقدرهم مساهماتهم وتلبي احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية وبعض المزايا المتوقعة ليشعروا بالالتزام في مساعدتها .
7	Gilet et al, 2013: 50	هو درجة اعتقاد العاملين بمساهمة المنظمة في تقدير عملهم والعناية برفاهيتهم وجعلهم يبذلون قصارى جهودهم وفقا لمبدأ المعاملة بالمثل .
8	Fuchs and Prouska, 2014: 364	بانه المناخ النفسي الذي يشعر الموظف بالرفاه ، ويؤدي إلى فوائد ايجابية مثل الابتكارات والسلوكيات الاجتماعية .
9	Kurtessis, 2015 :2	تلبية لاحتياجات العاملين الاجتماعية والعاطفية مما يؤدي إلى مزيد من الالتزام والولاء للمنظمة وزيادة الرغبة في مساعدة المنظمة على النجاح وزيادة الرفاه النفسي .
10	Paul and Bikos, 2015:49	هو اعتقاد عام لدى الموظف بان المنظمة التي يعملون بها تهتم بالقيم وملتزمة بتعزيز مصالح موظفيها نحو الأهداف المنشودة ، فهو بناء جوهري وإطار جديد لفهم العوامل التي تسهم في تحقيق الرفاه النفسي للموظفين .

المصدر : اعداد الباحثين اعتماد على المصادر الواردة فيه .

وعن طريق ما تقدم يمكن بيان ما يأتي :-

يلاحظ اتفاق اغلب الباحثين في نظرتهم للدعم المنظمي بانه اعتقاد يبني على التبادل الاجتماعي والمناخ النفسي بما يعزز مصالح المنظمة بعده اطار جديد لفهم العوامل المرتبطة بالجوانب النفسية للموظفين ، وفي ضوء ما سبق يرى الباحثون ، ان الدعم المنظمي هو إدراك الموظف واستعداده لبذل جهود إضافية لأحداث فرق جوهرية في مسارات العمل عندما يشعر إن المنظمة ترعاه وتضمن مساهماته فيميل الى التفاعل عاطفيا مع المنظمة في تقديم الموارد الحاجات اللازمة وانجاز الاهداف وفقا للقيم والمعتقدات العامة .

٢- أهمية الدعم المنظمي : - Importance of organization support

اصبح المورد البشري المورد الرئيس ومن أفضل الموارد الذي يعمل على تقديم نتائج أفضل عندما تتاح له الفرصة في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية بصورة أسرع من منافسيها ، وهي حلم جميع المنظمات في ظل وجود القوى العاملة الماهرة ، فالعديد من المنظمات غير قادرة على تحقيق النجاح الاستراتيجي ، لذلك ظهرت العديد من الدراسات التي حاولت تحديد العوامل الرئيسة في هذا المجال ، وتبقى أهمية الدعم المنظمي ودوره في معرفة مواقف الموظفين والتزاماتهم الأكثر تأثيرا في تدعيم بيئة العمل التنافسية في عالم اليوم (Beheshtifar and Zare , 28 - 29 , 2012) .

ومن هذا المنطلق لا بد من معرفة كيف يواجه الفرد المواقف والسلوكيات التي تؤثر في حالة العمل ، لذا يعد الدعم المنظمي واحد من العوامل التي تؤثر في مواقف الموظفين تجاه العمل وتفترض نظرية التبادل الاجتماعي (Lynch , et. 467 : 1999) أن المعاملة بالمثل من الموارد القيمة التي تعزز وتحافظ على العلاقات الشخصية ، وهذه النظرية يحكمها معيار عام هو التزام الأفراد المعاملة نفسها في تقديم المنافع والفوائد الممنوحة لطرف واحد دون الآخر .

و يعتقد (Rieser Mullen et al, 2006 : 2) أن أهمية الدعم المنظمي تكمن في سد الفجوات التي تحدث في العمل ، وإتاحة الفرصة لتنمية مهارات العاملين وتوفير الأجور المناسبة لهم لتعم الفائدة على الجميع ، يسهم الدعم المنظمي في رفع الروح المعنوية التي تزيد من درجة الالتزام التنظيمي وسوف ينعكس ايجابيا على المنظمة .

فان التعامل مع الظروف التي يتطلبها تنفيذ الدعم المنظمي بكفاءة وفاعلية تنعكس إلى حد كبير في العلاقة بين المنظمة والموظفين فضلا عن تحقيق نتائج طيبة في تنفيذ مسؤوليات العمل التقليدية (الالتزام المنظمي والرضا الوظيفي) ومن ثم الاستمرار في تحقيق نتائج ايجابية لضمان الربحية والتفوق في المستقبل (Beheshtifar and Zare, 2012 :) .

(29) .

لذلك فان الدعم المنظمي هو المفتاح لأي منظمة تعاني من تحديات عن كيفية الحصول على التوازن بين المتغيرات الثلاثة (الدعم المنظمي، مشاركة الموظفين و سلوك المواطنة التنظيمية) هذا الأمر يحتاج إلى إعادة النظر في الاستمرار والعمل بطريقة صحيحة ومفيدة لصاحب العمل والموظف على حد سواء (Mathumbu , 2012 : 4) .
ولذلك يؤدي الدعم المنظمي إلى تطوير القيم المشتركة ويعزز العلاقة والروابط الاجتماعية بين الموظفين وممثلي المنظمات ويعمل على تحسينها باستمرار (Kurtessis , 2015 : 3) .

وأشار (Pavan , 2008 : 226) بان الدعم المنظمي يسهم في إيجاد موظفين قادرين على الإبداع في العمل في ظل المنافسة وفي مختلف بيئات العمل ، فعندما يشعر الموظف أن المنظمة تقدم الدعم المنظمي الذي يتوقعه فإنه يبادر إلى الابتكار والتجديد ، ويكون في أعلى درجات الارتياح والشعور بالانتماء للمنظمة .

ويرى (Futris , 2015 : 6) إن أهمية الدعم المنظمي تكمن في خلق الفرص وتوفير الموارد اللازمة لتسهيل استخدام المعلومات والمعارف الجديدة وإيجاد سبل لتنفيذ المهام المتعلقة بالمشاركة في العمل .

وخلص (Akgunduz and Sanli , 2017 : 119) إلى القول إن أهمية الدعم المنظمي تستند إلى مفهوم (لأغالب ولا مغلوب) عن طريق اتخاذ مواقف ايجابية بين الموظفين والمنظمة فيما يتعلق بوظائفهم ، ولدى المنظمات مجموعة من الممارسات تشمل دعوة الموظف وإعطاء قيمة للموظفين وإيجاد اعتقاد لديهم إن مصالحهم لا تقل أهمية عن مصالح المنظمة لا بالزيادة ولا بالنقصان وفقاً لمبدأ (المعاملة بالمثل) .

فان المنظمات الفاعلة في حياتها لها مهام كبيرة ومعقدة وتقع عليها مسؤولية تقديم الدعم المنظمي لموظفيها لإشباع حاجاتهم وإتاحة الفرصة للمشاركة بالقرارات، فضلاً عن توفير الرفاه الذي يقود إلى تقليل الصراعات والضغط يثير الحماس لموظفيها للمساهمة في تعزيز السيادة الاستراتيجية .

٣- أبعاد الدعم المنظمي :- (Dimensions of Organizational Support)

يتميز الدعم المنظمي بالعديد من الأبعاد التي تؤثر في دافعية العاملين وتهيئة المناخ الملائم الذي يوفر الأساس لإشباع حاجاتهم والدفع باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ، وفي محاولة لفهم الأسباب الذي تحفز الأفراد إلى القيام بسلوكيات معينة تستفيد منها المنظمة ومن القدرات البشرية المتاحة وتسعى إلى التحكم بهذه السلوكيات والتصرفات كونها تشعر بالقلق لإيجاد حالة من التوازن للعلاقة بين المنظمة والموظفين ، فلا بد من تسليط الضوء على الأبعاد الأساسية التي ركز عليها الباحثين في هذا المجال وكما في الجدول (٥) .

جدول (٥)

إبعاد الدعم المنظمي على وفق آراء مجموعة من الباحثين .

ت	اسم الباحث	الإبعاد التي تم التركيز عليها
١-	Eisenberger .Rhoades2002 :699	العدالة التنظيمية ، الدعم الإشرافي ، الحوافز وظروف العمل .
٢-	Mullen ,kroustalis,et. al. 2006 :2	الدعم الإشرافي ، الحوافز ، ظروف العمل المناسبة .
٣-	Mathumbu,dumisani, 2012:7	العدالة التنظيمية، الدعم الإشرافي ،الحوافز وظروف العمل .
٤-	Beheshti far ,et.al., 2012:432	الحوافز، ظروف العمل المناسبة .
٥-	Gillet, Nicolas , et. al ., 2013 :47	الدعم الإشرافي ، الحوافز ، المشاركة في أنشطة العمل .
٦-	Seppanen, 2012: 12	العدالة التنظيمية والسياسية ، الدعم الإشرافي ، ظروف العمل ، دعم الإدارة العليا ، وممارسات الموارد البشرية .
٧-	Kurtessis,et .al., 2015 P:12	العدالة التنظيمية، الدعم الإشرافي ،وممارسة الموارد البشرية .
٨-	Puah , et . al ; 2016 : 8	الدعم الإشرافي ، المشاركة بالعمل ، مراعاة السلامة المهنية ، مواقف العمل
٩-	Kim , Seungmo , 2016 : 3	العدالة التوزيعية ، الدعم الإشرافي ، مواقف العمل
١٠-	Biggs , Jennifer , 2014 : 241	الدعم الإشرافي ، دعم زملاء العمل ، دعم ثقافة العمل

يلاحظ في الجدول (٥) اتفاق اغلب الباحثين على إبعاد الدعم المنظمي وهي (العدالة التنظيمية ، الدعم الإشرافي ، الحوافز ، ظروف العمل) وسيتم اعتماد هذه الإبعاد لانسجامها مع أغراض الدراسة وواقعها الميداني ويمكن توضيحها كما يأتي :-

أ-العدالة التنظيمية : (Justice Organization)

في عالم المنافسة اليوم المنظمات بحاجة إلى الموظفين الذين يكرسون أداءهم ليس على الوظائف التقليدية أو الواجبات الرسمية من اجل إرساء قواعد العدالة التنظيمية كونه مصدرا حيويا للفاعلية التنظيمية (Noruzy , 2011: 842) . وهي احد الظواهر التنظيمية التي أكدت عليها معظم البحوث كونها تمثل العلاقة العمودية بين رموز السلطة (المشرفين في المنظمة) والموظفين ، وتجاهلت العلاقة الأفقية بين الموظفين أنفسهم ، وقد ادخل مفهوم العدالة مؤخرا (Justice peer) وغالبا ما توصف العدالة التنظيمية بأنها الإنصاف في مكان العمل ، إما العدالة التوزيعية توصف (نزاهة نتائج القرار

(، العدالة الإجرائية (نزاهة اتخاذ القرار) ، وأما العدالة التقليدية جاءت لتفسر العلاقة بين السلطة والموظفين ، وتجاهلت التطورات في نزاهة الموظف وتأثره بسلوك زملاء (Adomovic, 2014: 3) .

وبعبارة أخرى العدالة التنظيمية هي المعنية بقواعد اتخاذ القرار وفي توزيع المهام والاستحواذ عليها (السلع ، الخدمات ، المكافآت ، المحتويات و الأمور التنظيمية)، وعندما يقوم الموظفون بالرد على الطريقة التي يتم معاملتهم بها يكون الدافع غير مفهوم دون الاهتمام بوجود العدالة في هذا التعامل (Noruzy , 2011 : 843) .

فالعدالة هي التوافق بين الجهود المبذولة والفوائد المتحققة للمساهمة في أهداف المنظمة (الشطني، 2015: 137)

ويعتقد (Cheung , et al, 2008 : 214) العدالة بأنها مؤشر كبير على الهوية التنظيمية ولمفهوم العدالة إشكال هي (مشاعر وتصرفات الأفراد التي توفر طرق لتطوير الوظائف الاجتماعية ، فهي كافية لتوليد الشعور الإيجابي لدى الموظفين والمحافظة على الانسجام النفسي مع المنظمة ، وقد يؤثر أدراك العدالة على قوة الأداء وعلى الإجراءات التقديرية نحو المنظمة .

وأما (Kim , 2016 : 2) فقد عد مفهوم العدالة بأنها بادرة (precursor) تمهيدية مهمة لمواقف الموظفين مثل (الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي) ولسلوكياتهم مثل (المواطنة وسلوك الانسحاب في مكان العمل) .

وفي هذا السياق حدد (Noruzy, 2011: 843) أنماط مختلفة من العدالة تتمثل :-

١- العدالة الإجرائية (Procedural Justice) تعني إلى أي مدى تؤثر تلك القرارات في الترقيات وتقييم الأداء وتقاسم الفرص التنظيمية .

٢- العدالة التفاعلية (Interactional Justice) وهي من المسائل المهمة في مكان العمل وترتبط بالمعاملة العادلة وغير العادلة ، ويعرف هذا النوع بالعدالة الشخصية وكيف يتم التعامل مع الآخرين مثل (رموز السلطة) .

وأضاف (Adamovi, 2014:) إن الأبحاث السابقة ركزت على العدالة التنظيمية والقيم الثقافية ، وصنف العدالة التنظيمية إلى العدالة بين الأفراد والعدالة في الاتصالات ، إذ حلل العلاقة التقليدية بين رموز السلطة والموظف وتجاهل نزاهة الموظف التي يتأثر بها زملاء العمل ، فالموظفين اليوم لديهم قوة أكبر في صنع القرار والتأثير على النتائج والإجراءات ، فيمكن تجاهل العدالة التي تركز على الأعضاء فيؤدي ذلك إلى عدم اكتمال العدالة التنظيمية فضلا عن تأثيرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية .

فالعدالة التنظيمية مفهوم نسبي تعني التصرف بطريقة تتماشى مع المعايير والقيم الثقافية والاجتماعية السائدة لتحقيق المشاركة الفاعلة في تعزيز السيادة الاستراتيجية. فالعدالة لها تأثير في تقريب المسافات ومد جسور التفاهم في طريق توزيع المهام والمسؤوليات مع الفرق المدارة ذاتيا خاصة لتخفيف أعباء العمل وتجنب المخاطر الاجتماعية في ظروف عدم التأكد.

ب- الدعم الإشرافي : - (Supervises Support) تفترض نظرية الدعم المنظمي أن تعزيز العلاقة بين المنظمة والموظفين يتم عن طريق تبادل النتائج الايجابية بينهم ، فينظر إلى الدعم الإشرافي كحالة مزاجية إثناء العمل فضلا عن تقييم المشرفين لأداء كل موظف على أساس مزاجهم الايجابي وفق (نشيط ، متحمس ، فاعل) (Eisenberger, et al , 1028: 1999) .

لذلك يؤدي الدعم الإشرافي دوراً حيوياً للحصول على نتائج العمل المطلوب كما أشار (Ahmed and Yekta,2010:169) في دراسته للعلاقة بين الدعم الإشرافي ونتائج العمل (الالتزام التنظيمي) فضلا عن تأثير سلوكيات الإدارة العليا في الدعم الذي تقدمه للموظفين .

أما (Tao Miao,2011:105-106) فقد عد أن المجتمع الصيني مجتمع علائقي وان قوة العلاقة كافية لأحداث المعاملة بالمثل مع الموظفين ، فالعلاقات الشخصية بين المرؤوسين والمشرفين المباشرين لها دور كبير في تحفيز الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المجتمع الصيني أكثر مما عليه في المجتمع الغربي ، وفسر ذلك باختلاف الثقافات والنظرة إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل مختلف ، وقد وجد ان الانسجام بين الأفراد هو احد أشكالها والذي يؤدي دور في بناء نظام اجتماعي مستقر بين الأفراد لمساعدة زملاء العمل للتعامل مع الأزمات الشخصية فضلا عن الاستفادة من الدعم الإشرافي في خلق بيئة عمل متماسكة .

ويرى (Elsenberger and Shoss , 2013 : 637) ان المشرفين يكونون أكثر معاملة ودعماً للمرؤوسين وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل في المنظمة ، وكذلك إن جزء كبير من عمل المشرفين (تقييم ، تدريب المرؤوسين) من اجل تبادل المعاملة بالمثل والجزء الآخر هو الانخراط بجهود إضافية لمساعدة المرؤوسين لأداء مسؤولياتهم الوظيفية العادية ، وتشجيعهم لكي يصبحوا أكثر ولاء لأهداف المنظمة ، إذ يتوقع المشرفين أن ينجم الأداء العالي من المرؤوسين عندما يبلغوا الدعم المنظمي العالي ، فأنهم يساهمون في تعزيز الثقة بالمرؤوسين وبالتالي يعزز العلاقة بينهم.

فأغلب المشرفين يعملون كوكلاء للمنظمة من اجل توفير المعلومات والملاحظات البناءة إلى الموظفين في الوقت المناسب لزيادة كفاءتهم الإنتاجية (Cheng and Law, 2008 : 216) .

فعندما يقدم المشرفين الدعم إلى الموظفين يستجيبوا من خلال العمل بطريقة ملائمة تجاه أهداف المنظمة ، فالدعم الإشرافي عنصر مهم للنجاح التنظيمي من خلال التعاون والحث على تطوير المشاريع (Boyer , et al , 2014 : 67) ، فالمنظمات تواجه بيئة معقدة ، وأصبحت الموارد المادية نادرة وتنافسية هذا من جهة ، ومن جهة أخرى العاملين لديهم فرص للمعرفة والتطوير ، فلا بد من وجود ديناميكيات تزيد من التأثير المتصاعد للدعم الإشرافي لكي تعم الفائدة على الطرفين ..

لذلك ذهب (Neves and Eisenberger ,2014 :189) إلى أن الدعم الإشرافي العالي يخلق مناخ من المعرفة والثقة والأمان ويشجع الموظفين على المشاركة بالقرارات .

ومما سبق أن الدعم الإشرافي هو احد الإبعاد الحيوية والفاعلة للدعم المنظمي الذي يعكس المعتقدات العامة التي يتبناها المشرفين بهدف تهيئة المناخ الايجابي للموظفين للقيام بالأنشطة التنظيمية وبما يشجع في تعزيز ثقتهم بأنفسهم ، فالموظفون ينظروا إلى مشرفيهم نظرة اعتزاز لتثمين جهودهم والعناية برفاهيتهم من اجل القيام بالمهام بأحسن وجه ، فهو عنصر مهم يساعد على التناغم بين المستويات الوظيفية كافة من اجل تعزيز السيادة الاستراتيجية .

ج- الحوافز (incentives) :

أن الموظفين يأتون إلى المنظمات ولديهم طموحات ومعارف ومهارات وتوقعات يمكن للمنظمة الاستفادة منها وتلبية كثير من حاجاتهم الأساسية ، لكي يشعروا بالاطمئنان والاستمرار بحياتهم الوظيفية ، ويعتقد (Afsar and Badir ,2016: 257) أن اختيار الموظفين المتشابهين (المتجانسين اجتماعيا) من لدن المديرين هذا التجانس والتطابق بين الموظفين يقود إلى التقدم والارتقاء بينهم ويؤسس لعلاقة مستمرة بين صاحب العمل وبينهم ، وهذه العلاقة تحتاج إلى توفير الفرص والتدريب والدعم والحوافز التي تزيد من الولاء والالتزام .

وعندما اصبحت الحدود اليوم مفتوحة بين الأسواق العالمية وأكثر مرونة جعلت هذه العلاقة ذات توجه تنظيمي اقل ، وتميل إلى التوجه الفردي أكثر، هذا الأمر اثار استغراب الباحثين على ضرورة العمل والاستفادة من الفرص الوظيفية ، وضرورة تعويض العمال المهرة والمهنيين مما اضطر المنظمات الاعتماد على الأيدي العاملة المغتربة ، عن طريق تقديم المزيد من الحوافز التي تشجع على تقديم النتائج المرغوبة ، فأن وجود أنظمة للحوافز تثير المبادرات الذاتية لدى الموظفين (Ping chan , 2012 : 3) .

وعلى الرغم من أن المسؤولية التي ينهض بها الموظفين (السمعة ، الأداء ، والموقف) لها تأثير ايجابي في تحويل الطاقات الكامنة (الحوافز) لدى الأفراد ليسلكوا سلوكا معيناً ويكون هذا السلوك تلقائي ويحقق التفاعل بين الأنشطة وقادراً على إعادة توجيه السلوك الاجتماعي نحو أهداف المنظمة (2 : 2012 , Gancio) .

ويصنف (Gillet et al, 2012 : 452) ثلاثة مستويات من الحوافز بشكل عام وهي (العامة ، السياقية ، الظرفية) فالحوافز العامة ، تشير إلى الفروقات الفردية بين الأفراد والتوجه نحو تنظيم سلوكهم ، إما الحوافز السياقية فتتعلق بمتابعة الأفراد للأنشطة ضمن سياقات العمل والتي تدفع الأفراد في مجال معين من مجالات الحياة (العمل ، التعلم ، الرياضة) ، في حين الحوافز الظرفية توجه هذه الحوافز إلى شخص لنشاط معين وفي مهمة معينة وفي وقت محدد وتقدم هذه الحوافز على معيار واحد ضمن المستوى الهرمي من الأعلى إلى الأقل وحسب تأثيره في الهيكل التنظيمي .

ويؤكد (Boyer et al , 2014 : 67) عندما تقدم الحوافز يستجيب الموظفون للعمل بطرائق ملائمة تجاه أهداف المنظمة، فالحوافز تشجع القادة وتساعدهم على تطوير المشاريع وفقاً للمعاملة الخاصة والتفضيلية ، فأن مستويات عالية من الحوافز تؤدي إلى تعزيز الأداء (Enhanced performance) وتحقيق نتائج مثالية .

لذلك ترتبط الحوافز بالعمل وتتميز بمستويات عالية من القوة والحماس لدرجة التي تثير الموظف للاستغراق في العمل ، هذا من شأنه يساعد الموظفين على تبني السلوكيات الموجهة نحو أهداف المنظمة (4 : 2015, Caesen, et al.) .

أما (Afsar and Badir , 2016: 255) فأشارا إلى الحوافز بأنها تجلب المشاعر الايجابية وتحسن الروح المعنوية وتساعد في حل النزاعات بين الأشخاص وتجعل المشاركة بالعمل ذات منهج شامل وبما يعزز الانسجام بين الموظفين والمنظمة .

وخلص (Kawai and Strange, 2016: 2444) إلى وجود فرق جوهري للسياق الاجتماعي من مجتمع إلى مجتمع آخر ، فمثلاً بعض المجتمعات ذات الثقافة العالية تعمل على انجاز المهام والواجبات بسهولة ، وقدرتها على التكيف مع البيئة لتحقيق الأداء الفعال دون الحاجة تعزيز الجوانب العاطفية وضبط العمل ، وعلى عكس بعض المجتمعات ذات الثقافة المنخفضة .

لذلك فان الحوافز تؤدي دوراً في توليد الشعور العالي لدى الموظفين من اجل حماية موارد المنظمة ، فالحوافز هي حاجة نفسية ومعنوية تعمل على زيادة التواصل والانتماء الاجتماعي للمنظمة بدلاً من استنزاف الموارد والقدرات . لذلك تعد مصدراً ايجابياً يحرك الطاقات الكامنة التي تثير الدوافع لدى الموظفين و تسهل التفاهم بينهم بعيداً عن الحواجز والقيود الوظيفية ولها عدة إشكال (المادية والمعنوية والتكيفية) .

د- ظروف العمل : (Job conditions)

التعقد الموضوعي للعمل يتطلب فكرا استراتيجيا في الأداء ، لان العمل المعقد بطبيعته يتطلب العديد من القرارات الجوهرية والمبادرات والسلطة المستقلة ، لذلك فان ظروف العمل لا يمكن للمرء التنبؤ بها (Kohn and Schooler, 1259 : 2009) .

وفي بداية القرن الحادي والعشرين كانت هناك ولادة جديدة للعديد من القوانين في إطار إعادة إحياء الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، وإصدار الكثير من المدونات حول ظروف العمل ودورها في تطوير أساليبه (Anker , 2011 : 8) .

ولذلك فان ظروف العمل تعد جانبا مهما من جوانب تصميم الوظائف ويتمثل بالعوامل الفيزيائية منها (درجة الحرارة ، الرطوبة ، الإضاءة ، الضوضاء) وغيرها ، يكون لها تأثير كبير على أداء العاملين والإنتاجية وجودة الإنتاج ، من اجل التقليل من حوادث العمل لأنها عامل رئيس من عوامل السلوك الاجتماعي والمساهمة في الحد من المخاطر (Steveisoion, 2012 : 285) .

عن طريق ظروف العمل يتم تنفيذ مختلف الوظائف ، لذلك تتباين ظروف العمل من منظمة إلى أخرى تكون مريحة تماما ، أو تكون في غاية الصعوبة والخطورة لحياة العاملين ، وتتأثر بمجموعة من العوامل (الخارجية ، الذاتية ، والعوامل المتعلقة بتنظيم الإنتاج) فالعوامل الخارجية فتشمل (المناخ ، الأحوال الجوية ، الإشعاع ، الغازات والأبخرة ، التهوية) ، أما العوامل الذاتية فتتمثل (النوع الاجتماعي ، العمر ، الرتبة ، المواقف غير الملائمة لإثناء العمل) ، أما العوامل المتعلقة بتنظيم الإنتاج تتمثل (بمدة وجبات العمل ، وقت العمل ، السرعة في العمل ، الإجهاد، التعب المفرط ، وبالتنظيم الإنتاج) كما وصفها (Bakotic and Babic , 2013 : 207) .

فالعديد من المنظمات قد تفشل في فهم بيئة وظروف العمل ومن ثم تواجه صعوبات في عملها ، لان هذه المنظمات ضعيفة وغير قادرة على تقديم منتجات مبتكرة في السوق للتغلب على منافسيها ، فالعاملين عنصر أساسي في عملية تحقيق رؤية مهمة للإعمال تلبي طموحاتها وتسهم في ممارسات التجديد الاستراتيجي وضمان الجودة في العمل ، فالعامل يحتاج إلى ظروف عمل تسمح له بالتفكير والتجديد نحو استراتيجيات المنظمة دون مشاكل وتتكون بيئة العمل كما يرى (Raziq and Mulabakhsh, 2015 : 718) من بعدين هما :- (نطاق العمل ، السياق)

١- نطاق العمل: يتمثل بتنفيذ خصائص مختلفة من الوظيفة ، وطريقة العمل تتضمن مهام مثل (أنشطة التدريب ،

الرقابة على الوظيفة ،الشعور بإنجاز العمل ،المهام المتنوعة والقيم الجوهرية المهمة) .

٢- السياق: في معظم الشركات تتجاهل بيئة العمل الداخلية مما يؤثر سلبا ،أداء موظفيها ويتمثل (سلامة العاملين ،الأمن الوظيفي ، العلاقات مع زملاء العمل والمشاركة في القرارات) .

فان ظروف العمل المناسبة هي واحدة من مهام والمسؤوليات الإدارة العليا في المنظمة ، ومن أهم ملامح استراتيجية الموارد البشرية ، ولغرض النهوض بهذه المهام وتنفيذ لتحفيز الافراد على تحقيق المهمات المطلوبة دون مخاطر فلا بد من التفكير باستراتيجية شاملة تهتم بظروف العمل من اجل ورفع المستوى الاجتماعي والتنظيمي من خلال الدعم المنظمي باستخدام تقنيات تكنولوجية صديقة للبيئة العمل ترفع من مستوى الأداء ونهيء بيئة مستقرة وملائمة لتعزيز السيادة الاستراتيجية .

ثانيا :- السيادة الاستراتيجية (strategic supremacy)

تسعى المنظمات إلى توسيع قاعدة نفوذها عن طريق عملية التطور والنمو المستمر ، ويزداد هذا النمو بشكل عام بزيادة القوة والنفوذ وهما المفتاح لتحقيق السيادة الاستراتيجية ، فالشركات الكبيرة تسعى دائما الى النمو والتنوع لكي تصبح القادة في صناعتها ، ويتطلب من المديرين اليوم الفهم والتعاون وادامة العلاقات مع الزبائن وعدم النظر إلى الوراء في اعتماد أفضل الاتجاهات الاستراتيجية اثناء العمل ولا سيما استراتيجيات رشيقة فيها الكثير من الأرباح لفرض هيمنتها وسيادتها و تجنب النظر إلى الخلف او التخلي عن نقاط قوتها الحالية ، ومحاولة القفز باستمرار للحالة الجديدة لكنها تحمل الكثير من المخاطر (D'Aveni , 2001 : 27) .

أ- مفهوم السيادة الاستراتيجية :

لذلك تشهد العديد من المنظمات نوعاً من الإحباط لمديريها بسبب التكاليف والاضطرابات والقيود التنظيمية والتغيير في حجم قوة العمل ، فهل يمكنها التقليل من الصدمة والتأثير المفاجئ في الأحداث وتحسين الموقف التنافسي لتحقيق الفوز في تغيير قواعد اللعبة التنافسية .

لذلك ذهب (Robert, 2001: 7) ليعرف السيادة الاستراتيجية بانها قدرة المنظمة في السيطرة على تغيير قواعد اللعبة بل تغيير اللعبة نفسها .

اما (Cerar, et al, 2001 : 285) فقد عرفها بانها شبكة من القرارات في البيئة المضطربة وغير المتوقعة وتعنى بعملية التفكير الاستراتيجي عن طريق التوسع في الاعمال التجارية .

ويرى (Hao,Chen ,2010: 1) بانها لعبة القوى الكبرى في الصناعة لتحدي النظام العالمي الجديد .

ويصفها (Meyer,2012: 2) بالقوة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين من خلال التكامل الاستراتيجي وفرض نفسها كلاعب وحيد في الصناعة .

واشار (Goeltz,2014: 16) بانها مجموعة من العمليات المعقدة لتحقيق الامتداد الجغرافي والتكنولوجي والمعلوماتي وأنها طريقة لتنظيم الانشطة الكمية والنوعية .

اما (العابدي والهاشمي ، ٢٠١٤ : ١٥٣) فيرى السيادة الاستراتيجية بانها هياكل لرسم مناطق النفوذ للمنظمة التي تقرر وتحسن قوتها النسبية فضلا عن التأسيس للنية الاستراتيجية للمنظمة لكل جزء من نطاق عملها .

بناء على ذلك سعى البحث في موضوع السيادة الاستراتيجية الى فهم قدرات المنظمة في كيفية الوصول إليها عن طريق الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنظيمية ، وان مجال البحث عن السيادة الاستراتيجية واسع وشاق ، كونه يتداخل مع العديد من المجالات (السياسية والقانونية والاقتصادية) وغيرها وقد خلق نوعاً من السجال والجدل الفكري والفلسفي بين المهتمين في نظرتهم لها ، وكل منهم عرض ما لديه من أفكار ورؤى مستقبلية وتصورات عن السيادة الاستراتيجية ، .

ويرى (D Aveni , 1999 : 32-35) ان السيادة الاستراتيجية لها ثلاثة مبادئ هي :-

- قوة الإدراك : (The power perception) ان حدود الصناعة تستند إلى معتقدات مشتركة مثل الخرائط الذهنية (Mental Maps) التي يمتلكها المديرين خلال سنوات الخبرة ، وتعد قوة الإدراك والمنافسة في الفضاء التنافسي في تأثيرهما بالواقع الاجتماعي في المناطق الجغرافية التي تم تشكيلها أو إعادة النظر فيها من خلال مشاركة المنافسين داخل مساحة جغرافية معينة ، فان قوة الإدراك تعطي بعض الإشارات والمانورات عن موقع المنظمة (ملعب المنافسة) يمكن استخدامها للتأثير على المنافسين وتوجيه انتباههم نحو سوق معينة او تغيير نيتهم نحو أسواق أخرى ، وتصبح هذه الحقيقة مقبولة عن طريق التفاعل مع العديد من المنافسين وبناء الخريطة الذهنية التي يتبعها الآخرون ، فلا يمكن التقليل من شأن قوة الإدراك فهي جوهر العقل .

- اسر العقول والقلوب : (Capturing Hearts and Minds) ، ان قوة الإدراك التي بدأت بها السيادة الاستراتيجية فضلا عن اسر العقول والقلوب للزبائن الحاليين تعمل على تقديم الخدمة والجودة للزبائن الحاليين وبأسعار اقل بالاعتماد على مجموعة من المعايير التي يتوقعها الزبائن وبالتالي إعادة تشكيل قواعد المنافسة ، وتركز السيادة عن طريق تقديم قيمة إضافية للزبائن للسيطرة على الأسواق الأساسية ، فالسيادة عملية ديناميكية تتضمن خلق قيمة للزبائن الأساسيين بشكل مستمر ، وان الفشل في تحقيق ذلك يعني إعطاء فرصة للمنافسين بكسب الزبائن الخاصين بالمنظمة أو إغرائهم بمنتج جديد أو القبول بمنتجات بديلة.

- القدرة على رؤية العالم بطريقة مناسبة من خلال التعاون التنافسي :

واحدة من النتائج المثيرة للاهتمام في الصراع على السلطة هو إعادة تقييم مناطق نفوذها عن طريق إعادة التنافس فيها ، ومن ثم فإن المنافسة بين المنظمات شجعت على شكل من أشكال التعاون الضمني وهو إعادة التعريف بحدود نفوذها ، فالمنافسين قد وضعوا أنفسهم في أجزاء مختلفة من مناطق الإنتاج الجغرافية بشكل طبيعي دون اتفاقيات غير قانونية صريحة وتقسيم الأسواق إلى احتكارات (Monopolies) للسيطرة عليها .

فان السيادة الاستراتيجية هي عملية ديناميكية لخلق الثروة وقوة السوق وايجاد قيمة حقيقية للزبائن الخاصين بالمنظمة لتشكل محفظة استثمارية لمنتجاتها من اجل تحقيق علاقات تنافسية وتعاونية بين مناطق نفوذها ضمن مجالها التنافسي .

ب- أهمية السيادة الاستراتيجية :-

وتأتي أهمية السيادة الاستراتيجية ببناء مزايا جديدة لتحل محل القديمة وخلق رؤية عالمية تؤسس لمحفظة قوية للمنظمة وفق منطق استراتيجي عميق عن طريق تصميم القدرات وإقامة التوازن بين قوى الصناعة لتوسيع نفوذها في الاتجاهات والطموحات التي لا تتعارض مع طموحات الآخرين ، ليتمكنوا من تحويل مواردهم ضد المنافسين (D'Avenie , 2004) (: 38)

لذلك تحاول الشركات العالمية التركيز على الموارد وخلق نموذج جديد من المنتجات في السوق عن طريق ثلاث خصائص تسهم في تحقيق السيادة الاستراتيجية على منافسيها (D'Aveni , 2001: 106) وكما يأتي :-

١- مدة من الخصوصية (exclusivity) أو التفرد في السوق عندها يكون المنتج الوحيد في السوق الذي تتفرد به المنظمة لمدة معينة .

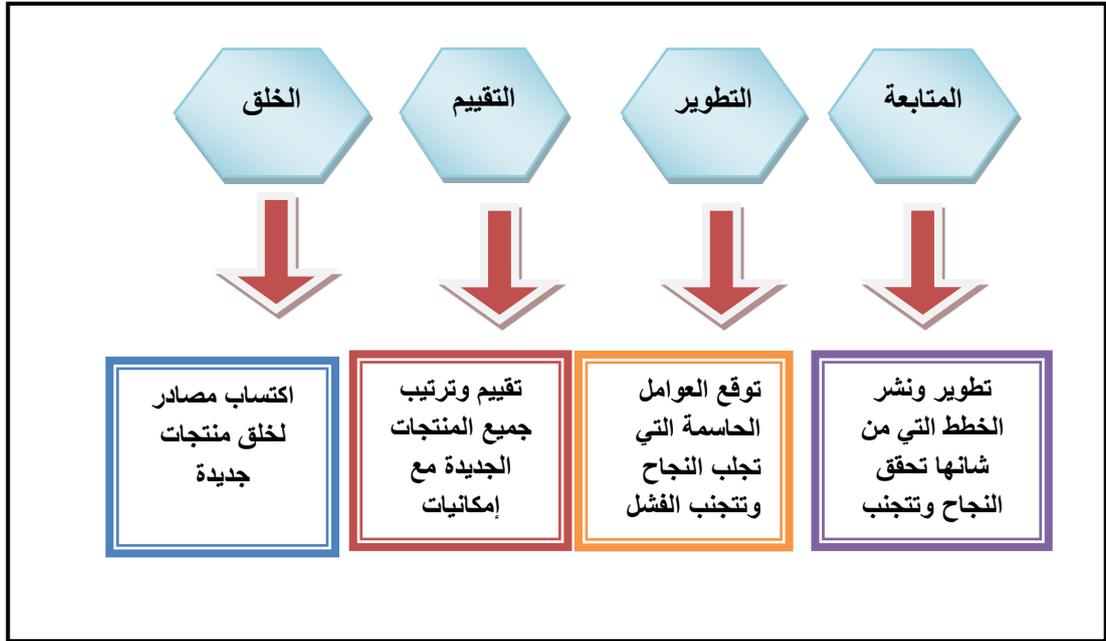
٢- القدرة على فرض أسعار مميزة في مدة التفرد في السوق ، فيمكنها الحصول على أسعار مميزة بدلا من المساومة بالمنتجات وصولا إلى السعر المناسب لها .

٣- القدرة على بناء الحواجز (barriers) ان السماح للمنظمة ببناء الحواجز تجعل من الصعب على المنافسين اختراقها والدخول في اللعبة التنافسية .

فالسيادة الاستراتيجية تعتمد بشكل كبير على قدرة المنظمة على خلق أسواق جديدة ومنتجات جديدة وفرض هيمنتها بسرعة اكبر من منافسيها ، ويعد المنتج الجديد بمثابة وقود لزيادة ديمومة المنظمات .

فان سر نجاح ونجومية المنظمات هو ابتكار منتجات جديدة تكون القوة الدافعة في توليد مصادر جديدة للدخل لتمويل عملياتها الاخرى .

- وتقوم عملية الابتكار للمنتجات الاستراتيجية على اربع مراحل اساسية والتي تشكل السياق للعديد من المنظمات ومدى اهميتها في تحقيق السيادة الاستراتيجية وكما أشار (Robert ,2002 : 153) تتحدد بالآتي :-
- الخلق (creation) ، مراقبة الموارد البيئية إنشاء مجموعة من الفرص الجديدة في أسواق جديدة .
 - التقييم (assessment) ، قياس فرصة المنتجات الجديدة من حيث التكاليف والفوائد والتناسب الاستراتيجي وصعوبة تنفيذها ، هذه المعايير تساعد في معرفة أي من الفرص ينبغي استثمارها والفرص التي يجب تجنبها .
 - التطوير (development) ،إجراء محاولات لاستباق العوامل الحاسمة التي من شأنها تسبب النجاح أو الفشل للمنتجات الجديدة في السوق .
 - المتابعة (pursuit) وضع خطة محددة لتنفيذها بنجاح وتجنب الفشل (avoids failure) . وكما في الشكل (٢).



الشكل (٢) المراحل الأربع لعملية ابتكار منتجات استراتيجية .

Sources : Robert Michel, "How strategic product Innovation Breeds supremacy" ,pacrim group ,How-to – the – market products are the Fuel of corporate longevity ,2002 : 12.

يلاحظ من الشكل أنفا المراحل الواعية تسهم في انشاء والحفاظ على السيادة الاستراتيجية للمنظمة عبر اكتساب مصادر جديدة للثروة وخلق منتجات جديدة والمرحلة التالية توظيف جميع امكانيات المنظمة ومواردها من اجل النجاح وتجنب حالات الفشل مع مراقبة وتطوير الخطط لإنجاز المهام الرئيسية وازالة جميع المشكلات لخلق بيئة مستقرة يمكنها فرض نفسها كقوة مؤثرة في مجال الصناعة.

وتأتي اهمية السيادة الاستراتيجية عن طريق تحليل بيئة السوق التنافسية وتعتمد على بعدين اساسين كما يرى (Heijltjes and Witteloostuijn ,1996: 4) هما :- **البعد الاول** يتمثل في التأثير على العمليات الجوهرية مثل (منهج الابداع ، وكلف الرقابة) اما **البعد الثاني** يتمثل بضرورة تطوير أنشطة التسويق والمبيعات وتأثيرها على الاسواق التنافسية.

ج- ابعاد السيادة الاستراتيجية :- (Dimensions of Strategic Supremacy)

اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد أبعاد السيادة الاستراتيجية اذ اتفق كل من (D'Aveni, 2001 :197-199) و(Strikwerda j, 2005 : 8) على اعتماد هذه الابعاد في العديد من كتاباتهم في هذا المجال ، وتمثلت هذه الابعاد في (منطقة النفوذ ، التكوين التنافسي ، والضغط التنافسي) وسيتم تناولها بشيء من التفصيل .

١- منطقة النفوذ :- (The sphere of Influence)

إن ظهور العولمة وتدويل الأسواق اجبر المنظمات على تغيير طريقة التنافس في المشاريع الحديثة وفي ظل البيئة غير المستقرة للغاية ، لذلك فان العولمة ترتبط بتحسين وتحرر التجارة بين الدول فقد غيرت الأنماط التاريخية للاستثمار، والإنتاج، التوزيع للمنظمات ، فحتاج المنظمات الى تطوير استراتيجية تستجيب بسرعة لتغيرات السوق من اجل فهم الفرص الناشئة وبناء منطقة نفوذ متماسكة (cohesive) كما يرى (Economou and G , 2009 : 84) .

لذلك تعد منطقة النفوذ قلب السيادة الاستراتيجية وهي المحفظة الجغرافية لمنتجات المنظمة وترتكز على المجال الخاص بها وعلى السوق الأساسية التي تمتلكها ، و يمكن تفسير ذلك بمعرفة توقعات الزبائن والمنافسين عندما يتعلق الأمر بالجودة والسعر والأداء أو الجمع بين هذه المعايير ، لذلك فان منطقة النفوذ ليست مجموعة من المقدرات الجوهرية وهذا ما يقوم عليه السوق الأساسي ولكنها تعتبر البداية وترتبط بكل ما يحيط بالسوق الخاص بها عبر المقدرات المشتركة و وفورات

الحجم والنطاق والمجال الخاص بالمنظمة (D'Aveni , 1999: 30)

لذلك فالمنظمات المتنافسة في الأسواق المتعددة التنافس تحقق التوازن من خلال منطقة النفوذ التي تسيطر عليها ، ولكن عندما تكون المعلومات غير كافية قد تعطي المنظمة حافز للتأثير على سلوك الخصم وكشف المعلومات ، وقد تستخدم المنظمة تخصيص الموارد لإعادة بناء منطقة النفوذ في الأسواق متعددة التنافس ، ويمكن ان يحسن تخصيص الموارد من

منطقة النفوذ ويقلل من المنافسة الشاملة والمدمرة ، وحدد (Chen and Macmillan 1998: 724- 733) ثلاث

استراتيجيات اساسية في مناطق النفوذ وكالاتي :

- استراتيجية التوجه (Thrust Strategic)

- استراتيجية المغامرة (Feint Strategic)

- استراتيجية المناورة (Gambit Strategic) .

فان القرارات الاستراتيجية لا يمكن فهمها بشكل كامل إذا لم تأخذ بنظر الاعتبار التفاعل التنافسي ، وان المقياس الرئيس

الذي من خلاله يتم تقييم فاعلية استراتيجية المنظمة هو قدرتها على توليد عوائد وفوائد غير عادية باستمرار ،

استراتيجية التوجه (The Thrust) توضح استراتيجية التوجه التنافس في منطقة النفوذ بين شركتين على منطقتين هما

منطقة الهدف ومنطقة التركيز ، فمن المرجح ان يسفر هذا التوجه إلى ثلاثة تحركات:-

- **التحرك الأول :** إن القوة التنافسية النسبية للاعبين المستهدفين هي قليلة فمن غير المرجح ان يمتلك مستوى من التكافؤ

في القدرة والتوجه نحو منطقة النفوذ وانها سوف تبحث عن مناطق أخرى وعن فرص أخرى .

- **التحرك الثاني :** الحصة السوقية للاعبين الاثنتين فكلما زادت الحصة السوقية الى احدى الشركات كلما زاد احتمال

تحويل موارد اقل وبالتالي زيادة الحصة السوقية في منطقة نفوذها مما قد يزيد من التزامها في تنفيذ قواعد اللعبة .

- **التحرك الثالث :** مصداقية التوجه ، بما ان الدوافع غامضة والمعلومات غير متكاملة قد يكون الغموض يتعلق بنوايا

المنافس، وكلما زاد استثمار الموارد كانت الخطوات واضحة وأكثر مصداقية .

فان إعادة تشكيل منطقة النفوذ يمثل تحدي عملي ، فكيف يمكن للمنظمة ان تخلق وتشكل منطقة نفوذ وتدافع عنها في

ظل تماثل المعلومات ، لذلك تتأثر منطقة النفوذ بأربعة عناصر للحفاظ على قواعد اللعبة او تغييرها ضمن المجال

التنافسي الذي تعمل فيه المنظمة وكما اشار (D'Aveni , 2001: 52) و كالاتي :-

١-هي المناطق المتأثرة بالقوة (Zones Influenced by Force) تستخدم المواقع الامامية لخلق موطئ قدم في

المجال التنافسي الذي تعمل فيه.

٢- المناطق التي تتأثر بالفكر والقوة (Zones Influenced Ideology and force) تستخدم الفكر والقوة (المناطق

العازلة والحيوية) لإيجاد منطقة نفوذ متماسكة، فدور السيادة كم تأسر من العقول بقدر ما تأسر في منطقة النفوذ.

٣- المناطق التي تتأثر بالفكر (Zones Influenced by Ideology)، الفكر في الاعمال هو مجموعة من الاقتراحات والافكار التي توفر قيمة للزبائن مع القوى الكبرى ، فالمنظمات مع السيادة لديها القيمة المقترحة التي تحمل الكثير من التأثير في قلوب وعقول الزبائن.

٤- فراغات القوة (power vacuums) المناطق التي يحتمل ان تكون مفيدة في المجال الذي لا يوجد فيه موقف قوي ، وهي المناطق الاوسع والاكثر تأثيرا ولها كيان في المحفظة الانتاجية .

ويرى الباحثون ان منطقة النفوذ تعد قلب السيادة الاستراتيجية وجوهرها للسيطرة على مناطق النفوذ الجغرافية ضمن المجال التنافسي الذي تعمل فيه لتبقى اللاعب الوحيد والمهيمن على الاسواق والزبائن .

٢ -التكوين التنافسي : هو لعبة عالية المخاطر ينبغي للمنظمات دمج وتشكيل او إعادة بناء مواردها و كفاءتها لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة ،وقد اثبت (Hsieh et al , 2002 : 1) ان التكوين التنافسي هو مفتاح مناطق النفوذ لتحقيق السيادة الاستراتيجية على القوى الكبرى الاخرى في مجال الصناعة ، فالهدف من التكوين التنافسي المتميز هو تطوير كادر ملتزم و متحمس من العاملين لكي يتعاونوا مع الزبائن ويحافظوا عليهم و يقدروا خدماتهم ، وعلى المنظمات ان تتبع تقنيات الادارة الجديدة في عملية التكوين التنافسي لكي لا تفقد حجمها وكفاءتها ومواردها الحيوية

واشار (D'Avine , 2001 :136) الى ان تقان فن التكوين التنافسي نادرا في ظل التنافس مع القوى الكبرى في مجال الصناعة ، ويهدف الى القضاء على اي منافس آخر في المجال التنافسي و بدل من ذلك فان القوى الكبرى الناجحة في التكوين التنافسي اكتسبت السيادة على المنتجات والاسواق في منطقة النفوذها الجغرافية اسرع من القوى الاخرى الاقل اهتماما بالتكوين التنافسي .

فالتكوين التنافسي هو اكثر من صراع للفوز في السيطرة على اسواق المنتجات الجغرافية وهو أداة تستخدم في إنشاء مجال قوي وموثر في هيكل الصناعة ، ويجب ان يجسد التكوين التنافسي رسالة ووريتها المنظمة ضمن المجال الذي تتواجد فيه لكسب السيادة الاستراتيجية (D'Avine ,1999: 139) .

ومما سبق يرى الباحثون التكوين التنافسي هو اداة تعكس فن تغيير هيكل الصناعة بشكل مستمر لتشكيل مواقع قوى مع القوى الكبرى للاستثمار موارد المنظمة و تحليل ومراقبة البيئة التنافسية وتوظيف جميع البدائل المتاحة ضمن المجال التنافسي للاستفادة من نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف واعادة تشكيل الصناعة وفق النظام الجديد فهو بمثابة اطار اساسي لصياغة وتشكيل استراتيجية ناجحة للمنظمة .

٣- **الضغط التنافسي** : لكل عمل هناك ردة فعل عكسية تساويه في المقدار وتعاكسه في الاتجاه هذا وفق النظام الطبيعي ، فالمنظمات لديها رغبة ملحة في النمو والسيادة على المنافسين يقابل ذلك ردة فعل معاكسة من الضغط الخاص بها ، فأنها تعمل على تطوير وقياده مناطق النفوذ وتحاول النمو والتفاعل في المجال الخاص بها مما يؤدي الى الضغط المستمر و يسمى الضغط الخارجي (بالضغط التنافسي) كما اشار (D'Aveni , 1999: 68-72) ، وقد يكون الضغط احيانا من منافس واحد او يكون من عدة منافسين بقصد او بغير قصد اما للعمل معا او قد يكون هذا الضغط بقدر المجال الاستراتيجي والنمو الطبيعي لتطوير منطقة النفوذ ، ويتضح مفهوم الضغط التنافسي أكثر في واحد من الانماط العامة الاربعة كما اشار اليها (D'Aveni ,1999 :70- 72) وكالآتي : -

اولا- ادارة الاحتواء (Managed Containment) يستند هذا النمط من الضغط التنافسي الى تأطير المجال التنافسي بالقيود في اجزاء ضيقة من المساحة التنافسية ، ولا يقتصر على المجال المستهدف و لكنه يعيق النمو في الاسواق الجديدة ويحد من نطاقها ، وقد تستغرق ادارة الاحتواء وقتا طويلا لأنها لا تعطي تفوقا حاسما ، و لكنها تتميز بالتكاليف الاقل قياسا بالأنماط الاخرى ولكنها اكثر عدائيه ، لاسيما اذا كان العمل بسياسه الاحتواء مبكرا عندما تكون المنافسة مستقرة في المجال الخاص بها ، عندها الشركة تتبنى استراتيجية التطوير والنمو .

ثانيا -البناء التدريجي (Gradual Constriction) النمط الثاني من الضغط التنافسي يبدأ بمحيط المجال التنافسي ومن ثم ينتقل تدريجيا يتعدى المواقع الاساسية اي يشمل الاقليم الجغرافي المحيط بالمنتج او الزبائن في سوق معين ، ثم يشدد الخناق ببطء على المجال التنافسي عن طريق سلسلة من التوجهات لتحقيق النجاح على المنافسين ، فلا بد من وجود حلفاء اقوياء وامكانيات مالية معقدة ، لان البناء التدريجي يتطلب تحركات عدائيه في وقت واحد و في عدة اسواق فيتوقع ردود افعال عكسية لأنه قد دفع مقابل ذلك كثير من التكاليف والاموال للوصول الى المجال المستهدف ، ويمكن استخدامها في المجالات الكبيرة التي تمتد الى منتجات متعددة ومناطق جغرافية متعددة .

ثالثا -التجريد التسلسلي (Sequential Stripping) ، يعمل هذا النمط من الضغط التنافسي على تجزئة مناطق نفوذ المنافسين الى منطقة بعد منطقة حسب قربها من مناطق نفوذها ، ثم يبدأ بالتضييق والضغط على اسواق المنافسين الاساسيين مباشرة . وهو عكس البناء التدريجي ، فالتجريد التسلسلي يركز على المنافسين الحيويين والمناطق العازلة والمحورية و المواقع الأمامية لحماية المجال التنافسي (المقدرات الجوهرية) من التهديدات التنافسية .

رابعا -اسقاط الدومنة (Toppling Dominoes) ، هذا النمط من الضغط التنافسي يعمل على تغيير قواعد اللعبة والتحرك في جوهر المجال المؤثر للمنافس و في وقت واحد وان المنافس يأخذ موقفا لكي يبني دفاعات بما يمتلك من

المهارات اللازمة لدخول منطقه النفوذ الحيوية ، فان المهاجم على منطقة النفوذ يستعمل المواقع الامامية لدخول المنطقة العازلة والانتقال الى المناطق الحيوية ، ويتطلب هذا المجال المستهدف اذرع قوية تمتد الى عمق المناطق الجغرافية ، لان هذا النوع من الضغط التنافسي في نهاية المطاف لديه عودة قوية وردة فعل عكسية تؤدي الى اسقاط المنظمة او تصبح هي الرائدة وتكتسب اقتصاديات الحجم وتركز مواردها وعلى السوق المستهدف القريب منها لتقليل المخاطر المحتملة .

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل وتفسير للبيانات التي اظهرتها استمارة الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة .

اولا :- التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة : تهدف هذه الفقرة على معرفة مستوى ابعاد الدراسة وتمثل (الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية) عن طريق الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية بالمقارنة مع الوسط الفرضي (٥ / ١ + ٣ = ٣) . وكما يوضح الجدول (٥) .

١- المتغير المستقل (الدعم المنظمي)

أ- حقق بعد العدالة التنظيمية (OJ) للعينة المبحوثة وسط حسابي قدرة (٣.٦٨) وانحراف معياري (١.١٢) واهمية نسبية بلغت (٧٣.٦٢%) وجاءت هذا البعد بالترتيب الرابع .

ب- حقق بعد لدعم الاشرافي (SS) للعينة المبحوثة وسطاً حسابياً قدرة (٣.٨٤) وانحراف معياري (١.١٨) واهمية نسبية بلغت (٧٦.٩٠%) وجاء هذا البعد بالترتيب الثالث .

ت- حقق بعد الحوافر (IN) للعينة المبحوثة وسط حسابي قدرة (٤) وانحراف معياري (٠.٩٥) واهمية نسبية بلغت (٧٩.٩١%) وجاء هذا البعد بالترتيب الثاني .

ث- حقق بعد ظروف العمل (JC) للعينة المبحوثة وسط حسابي قدرة (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٩٢) واهمية نسبية بلغت (٨٠.٥٢%) وجاء هذا البعد بالترتيب الاول من الاهمية بالنسبة لإجابات افراد العينة .

ج- وعلى المستوى العام فقد بلغ الوسط الحسابي للدعم المنظمي (٣.٨٧) وبلغ الانحراف المعياري (١.٠٧) وبمستوى اهمية نسبية بلغت (٧٧.٤٦%) وجاء بالترتيب الثاني قياسا بمتغيرات البحث ، ما يدل على سعي الشركة الى الاهتمام بالدعم المنظمي كمؤشر سلوكي وتطويري يساهم في تنمية قدرات ومهارات العاملين لتعزيز السيادة الاستراتيجية وكما يشير الجدول (٦) .

جدول (٦)

يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية والترتيب النسبي للدعم المنظمي

درجة اهتمام مجتمع الدراسة بالمتغير وادراكه له	المؤشرات الإحصائية			الرمز	متغيرات الدراسة
	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الوسط الحسابي		
الرابعة	١.١٢	٧٣.٦٢	٣.٦٨	OJ	العدالة التنظيمية
الثالثة	١.١٨	٧٦.٩٠	٣.٨٤	SS	الدعم الاشرافي
الثاني	٠.٩٥	٧٩.٩١	٤	IN	الحوافز
الاول	٠.٩٢	٨٠.٥٢	٤.٠٣	JC	ظروف العمل
الثاني	١.٠٧	٧٧.٤٦	٣.٨٧	OS	الدعم المنظمي

المصدر : من اعداد الباحثين في ضوء مخرجات الحاسبة الكترونية .

٢- المتغير المعتمد (السيادة الاستراتيجية) .

أ- حقق بعد منطقة النفوذ (SI) للعينة المبحوثة وسطاً حسابياً قدرة (٣.٢٨) وانحراف معياري (١.٠٤) وبأهمية

نسبية بلغت (٧٦.٤٥ %) وجاء بالترتيب الثالث .

ب- حقق بع التكوين التنافسي (CC) للعينة المبحوثة وسطاً حسابياً قدرة (٤) وانحراف معياري (٠.٩٣) وبأهمية

نسبية بلغت (٨٠.٣ %) وجاء هذا البعد بالترتيب الاول .

ت- حقق بعد الضغط التنافسي (CP) للعينة المبحوثة وسطاً حسابياً قدرة (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٨٩)

وبأهمية نسبية بلغت (٧٩.٥٧ %) وجاء هذا البعد بالترتيب الثاني .

ث- وعلى المستوى العام حقق المتغير المعتمد السيادة الاستراتيجية (ST.S) وسطاً حسابياً قدرة (٣.٩٣) وانحراف

معياري (٠.٩٦) وبأهمية نسبية بلغت (٧٨.٦٠ %) وجاءت بالترتيب الاول من الاهمية النسبية قياساً بمتغيري

الدراسة . مما يدل على ان الشركة تقدر حجم التحديات التنافسية وتشعر بان توفير الرفاهية والعدالة والمزيد

الامتيازات وتشجيع العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية للقيام بأدوار خارج الاعمال المناطة بهم ، وتبني

ممارسات تحسن الاداء وتنمي المشاركة بالقرارات للوصول للسيادة الاستراتيجية ، وكما يوضح الجدول (٦) .

جدول (٦)

يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية والترتيب النسبي للسيادة الاستراتيجية

درجة اهتمام مجتمع الدراسة بالمتغير وادراكه له	المؤشرات الإحصائية			الرمز	متغيرات الدراسة
	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الوسط الحسابي		
الثالث	١.٠٤	٧٦.٤٥	٣.٢٨	SI	منطقة النفوذ
الأول	٠.٩٣	٨٠.٠٣	٤	CC	التكوين التنافسي
الثاني	٠.٨٩	٧٩.٥٧	٣.٩٨	CP	الضغط التنافسي
الثاني	٠.٩٦	٧٨.٦٠	٣.٩٣	ST.S	السيادة الاستراتيجية

المصدر : من اعداد الباحثين في ضوء مخرجات الحاسبة الكترونية .

ثانيا : - اختبار الفرضيات

المحور الاول : اختبار فرضيات الارتباط الرئيسة والفرعية . تتضمن هذه الفقرة اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة (الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية) وتم اعتماد معامل الارتباط البسيط (Person) وأن حجم العينة = (١١٦) وكالآتي :-

١- اختبار الفرضية الرئيسة الاولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية) ، وتشير معطيات الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (٠.٧٦٩) عند مستوى معنوية (١ %) ما يعني ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الاولى وقبولها . وقد جرى اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها وكالآتي :-

أ- الفرضية الفرعية الاولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والسيادة الاستراتيجية) ، اذ تشير معطيات الجدول (٧) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذا بلغ معامل الارتباط (٠.٦٦٦) عند مستوى معنوية (١ %) مما يعني ثبوت صحة الفرضية البديلة وقبولها .

ب- الفرضية الفرعية الثانية : (لا توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الدعم الاشرافي والسيادة الاستراتيجية) ، وتشير معطيات الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (٠.٦٢٩) عند مستوى معنوية (١ %) مما يعني ثبوت صحة الفرضية البديلة وقبولها .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة : (لا توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الحوافز والسيادة الاستراتيجية) ، وتشير معطيات الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (٠.٥٨) عند مستوى معنوية (١ %) مما يعني ثبوت صحة الفرضية البديلة وقبولها .

ث- الفرضية الفرعية الرابعة : (لا توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين ظروف العمل والسيادة الاستراتيجية) ، وتشير معطيات الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى معنوية (١%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية البديلة وقبولها .

جدول (٧)

مصنوفة معاملات الارتباط بين متغير الدعم المنظمي بأبعاده والسيادة الاستراتيجية بأبعاده

		OJ	SS	IN	JC	OS
St.S	Pearson Correlation	.666 **	.629 **	.580 **	.705 **	.769 **
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	116	116	116	116	116

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من اعداد الباحثين في ضوء مخرجات الحاسبة الكترونية .

المحور الثاني : اختبار فرضية التأثير بين متغيرا الدراسة .

من اجل اختبار فرضية التأثير والتي تنص: (لا توجد علاقة تأثير موجبة وذو دلالة معنوية بين الدعم المنظمي بأبعاده والسيادة الاستراتيجية) استخدم الباحث الانحدار الخطي المتعدد وكما يبين الجدول (٨) .

١- أن قيمة معامل انحدار العدالة التنظيمية على السيادة الاستراتيجية بلغت (٠.١٧٧) ما يعني أن السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (٠.١٧٧) إذا أزداد الاهتمام بالعدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٢.٨٨) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

٢- أن قيمة معامل انحدار الدعم الاشرافي على السيادة الاستراتيجية بلغت (٠.١٤٠) ما يعني أن السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (٠.١٤٠) إذا أزداد الاهتمام بالدعم الاشرافي بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٢.٠٥) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٥%).

٣- أن قيمة معامل انحدار الحوافز على السيادة الاستراتيجية بلغت (٠.١٠٥) ما يعني أن السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (٠.١٠٥) إذا أزداد الاهتمام بالحوافز بمقدار وحدة واحدة. ولكن هذا التأثير كان غير معنوي لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (١.٥٦) وهي قيمة غير معنوية عند حدود دراستنا الحالية.

٤ - أن قيمة معامل انحدار ظروف العمل على السيادة الاستراتيجية بلغت (٠.٣٤) مما يعني أن السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (٠.٣٤) إذا أزداد الاهتمام بظروف العمل بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٤.٤٤) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%) .

٥- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٦٥) وهذا يعني ان ابعاد الدعم المنظمي تفسر ما نسبته (٦١%) من التغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية ، وان النسبة الباقية تعود لعوامل خارجة عن الانموذج. من التحليل المذكور انفا يستدل الباحثون على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) بمعنى توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية . وبناء على ذلك تم قبول الفرضية أعلاه بنسبة (٧٥%). وذلك لعدم ثبوت معنوية تأثير احد ابعاد الدعم المنظمي على السيادة الاستراتيجية وكما يوضح الجدول (٨)

الجدول (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الدعم المنظمي على السيادة الاستراتيجية

R^2	قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار	السيادة الاستراتيجية		المتغير المعتمد
		β	α	المتغير المستقل
0.61	2.88**	0.177	0.975	العدالة التنظيمية
	2.05*	0.140		الدعم الاشرافي
	1.56	0.105		الحوافز
	4.44**	0.340		ظروف العمل

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء مخرجات الحاسبة الكترونية .

(**) تعني معنوي بمستوى (١%).

(*) تعني معنوي بمستوى (٥%).

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولا - الاستنتاجات :-

- ١ - اظهرت نتائج الدراسة الميدانية ان الشركة تبدي اهتماما بالدعم المنظمي بوصفة عنصرا فاعلا ومؤثرا في العلاقة مع السيادة الاستراتيجية .
- ٢ - اظهرت النتائج ان اكثر ابعاد الدعم المنظمي ارتباطا في السيادة الاستراتيجية هي العدالة التنظيمية، مما يدل على ان العدالة التنظيمية تحظى بأهمية كبيرة من لدن القيادات العليا لأنها تشكل الاطار التنظيمي للعمليات والانشطة التي تنطوي على تعزيز السيادة الاستراتيجية .
- ٣- بينت نتائج التحليل والتفسير ان الشركة تنظر للعاملين مصدر فخر واعتزاز بما يحققون من مزايا للارتقاء بالسيادة الاستراتيجية .
- ٤- تشير النتائج ان بعد الحوافز لم يلق الاهتمام الكافي من لدن افراد العينة قيد الدراسة فهو يساعد على الانسيابية في العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين للمساهمة الفاعلة في تعزيز السيادة الاستراتيجية للشركة قيد الدراسة .
- ٥- اظهرت النتائج ان اكثر ابعاد السيادة الاستراتيجية اهتماما من لدن افراد العينة قيد الدراسة (التكوين التنافسي) ، مما يعني رغبة الشركة الى العمل في اتقان فن التكوين التنافسي لأنه يمثل مفتاح السيادة الاستراتيجية واطار اساسي لصياغة استراتيجية ناجحة .
- ٦ - تنظر الشركة قيد الدراسة الى التهديدات التنافسية بمثابة نقاط قوة اليها لما تمتلك من قدرات وامكانيات ومواهب وهذا قد يفقدها عملية تحقيق الاستدامة في تعزيز سيادتها الاستراتيجية .
- ٧- ان الشركة لم تتال القدر الكافي من الاهتمام بالسيادة الاستراتيجية كقوة تنافسية تسهم في التخلص من الضغوط التنافسية التي تواجه عملها مستقبلا .
- ٨ - لم تدرك الشركة الضغوط التنافسية من القطاع الخاص في مجال صناعة السمنت بسبب تعقد المشهد التنافسي في التأسيس لتشكيل مناطق نفوذ تمكنها من فرض سيطرتها ضمن المجال التنافسي الذي تعمل فيه .

ثانياً :- التوصيات

- ١- على القيادات العليا في الشركة زيادة الاهتمام بالدعم المنظمي المقدم للعاملين من اجل اتخاذ خطوات حقيقية يشعر بها العاملين تنعكس ايجابيا على انشطة وفعاليات المنظمة بشكل عام لتعزيز سيادتها الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة.
- ٢- ضرورة ان تعطي الشركة قيد الدراسة القدر الكافي من الاهتمام بنظام الحوافز وتراعي العدالة والانصاف في عملية التوزيع من خلال اعتماد النظام اللامركزي على مستوى الشركة ككل .
- ٣- على الشركة تشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية بما يعزز من التزام الوظيفي والرضا الوظيفي ويخلق نوع من التنافس في حول العمل الطوعي وبذل المزيد من الجهود الاضافية من اجل رفع مستوى الكفاءة الانتاجية من اجل تعزيز السيادة الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة .
- ٤- ان تراعي الشركة العاملين المبدعين وتميزهم واعطائهم الفرصة للمشاركة بالقرارات التي تصب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كونها احد اهم مقومات السيادة الاستراتيجية في العصر الراهن .
- ٥- ضرورة بناء التحالفات والشراكات مع القوى الكبرى في مجال الصناعة لتغلب على الضغوط التنافسية التي تواجهها من خلال الاتي
 - أ- العمل على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار .
 - ب- الاهتمام ببناء الحواجز والمناطق العازلة والحيوية لحماية مناطق نفوذها الجوهرية
 - ت- ضرورة تقسيم مناطق النفوذ الجغرافية لغرض السيطرة عليها للتغلب على التهديدات التنافسية .
 - ث- اعتماد التفكير الاستراتيجي كسياق يتلائم مع قدرات وثقافة الافراد العاملين .
- ٦- ضرورة الربط بين الانماط التنافسية (ادارة الاحتواء، البناء التدريجي ، التجريد المتسلسل ، اسقاط الدومنة) والعمل على اعتماد اي من الانماط التي تتسجم مع إمكانيات الشركة قيد الدراسة لتعزيز سيادتها الاستراتيجية ضمن المجال التنافسي .

Sources:-

1. **Afsar-Bilal and F.Badir Yuoser** " Person-organization fit , perceived organizational support , and organizational citizenship behavior : the role of job embeddedness " Journal of human resources in hospitality & tourism . 2016.
2. **Akgunduz Yilmaz and Ceylin sanli Sabahat** "The effect of employee advocacy and Perceived organizational support on Job embeddedness and turnover intention in hotels "Journal of Hospitality and Tourism Management 31 : 118-125 , 2017.
3. **Anker Richard** ,"Conditions of Work and Employment Programmer "Conditions of Work and Employment Series no.29 Labor office –Genève , First Published , Estimating a living wage : A methodological review., 2011.
4. **Bakotic Danica and Babic Tomislav** ,"Relationship between Working conditions and Job Satisfaction :The Case of Croatian Shipbuilding Company "International Journal of Business and Social Science . vol.4No .2013 .
5. **Beheshtifar Malikeh and Zare Elahe** " Effect Perceived Organizational support on employees attitudes toward work " Science Series Data Report , vol 4,No.9;Sep 2012.
6. **D,Aveni Richard A.** ,Strategic supremacy through Disruption and Dominance , MIT Massachusetts , Institute of technology ,volume-40, number-3,managemeut Review .1999 .
7. **D.Lynch Patrick , Eisenberger Robert and Armies Stephen** ."Perceived Organizational Support : Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees " Journal of Applied psychology ,Vol. 84,No.4,467-483.1999.
8. **David Futris Schramm . W.Richardson Evin ,W.Richardson and Kyoung Lee Tae .** " The Impact of Organizational Support on the Transfer of Learning to Practice " Accepted Manuscript .
9. **Eisenberger Robert ,Stinglhamber Florence and Vandenberg he Chrisian and Sucharski Ivan L.** "Perceived Supervisor Support :Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention " Journal of Applied Psychology , Vol 87 , No .3 585-573 . 2002 .

10. **F.Y.Cheung Millissa & C.C.Law Monica** "Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification : The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong " Asia Pacific Business Review .2013 .
11. **Gillet Nicolas** "Perceived Organizational Support , Motivation , and Engagement Among Police Officers " professional psychology :Research and Practice, Vol. 44. No 1. 46-55 . 2013.
12. **Kim Earl Hann and Pennings Johannes M..** " Innovation and Strategic Renewal in Mature Markets : A Study of the Tennis Racket Industry " . Organization Science ., 2009 .
13. **L.Boyer Stefanie . B.Artis Andrew . E.Fleming David and J.Solomon Paul .** " The Impact of Perceived Organizational Support on Self-Directed Learning in Sales Training " . Journal of Marketing Channels ,21:65-76.,2014.
14. **Mathumbu Dumisani** " Perceived Organizational Support (pos) and job Engagement(JE) and Their Effect ON Organizational Citizenship Behavior (OCB) Among Nurses AT The victoria , Hospital, Alice, Noncore be Municipality" , Submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Commerce(COURSEWORK), University of Fort Hare, 2012.
15. **Miao Tao- Ren** " Perceived Organization Support ,job Satisfaction , Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in Chine " , University of Science and Technology Liaoning Anshan, China , 2011.
16. **Mullen Torrey Rieser , Kroustalis Christy , Meade Adam .w and Surface Eric A.** " Assessing Change in Perceived Organizational Support Due to Training", Annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology , Dallas, TX, 2006 .
17. **Noruzy Ali , Shatery Karim , Rezazadeh Aliasghar and Loghman Hatami-Shirkouhi**" Investigation the relationship between organizational justice , and organizational citizenship behavior :the mediating role of perceived organizational support " Indian Journal of Science and Technology . 2011.
18. **Raziq Abdul and Maulabakhsh Raheela** " Impact of Working Environment on Job Satisfaction" ,2nd Global Conference on Business ,Economics, Management and Tourism, Procedia Economics and Finance 23,717-725,2015.

19. **Robinson Pamela K. Hsieh Linda** "Restoring : a strategic Renewal of luxury clothing supply chains, Operations Management Research Vol. 9, No. 3-4, pp 89-101,2016 .
20. **Strikwerda, J,& Rijnders,D** , " possible End Games in the European postal Market " ,cui Bone ? "in M.A. Crew ,& P.R kleindorfer (Eds) Regulatory and Economic changes in the postal and Delivery sector . Amsterdam : Kluwer Academic publishers , Dol:10.10070-387-2367-6-15,200,2005. .