

الفصل السابع

جودة علاقات العمل الاجتماعية
وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي
والرفاهية النفسية للموظفين

مشكلة الدراسة وأهميتها :

تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولة تسليط الضوء على الجانب النفسي من حياة العمل إلا هو العلاقات الاجتماعية ممثلة بجودة العلاقات الاجتماعية بين الزملاء وجودة العلاقة بين المدراء والموظفين وعلاقتها بمفهومين هامين وهما: الالتزام الوظيفي و الرفاه النفسي المرتبط بالعمل و اللذان يعتبران من أهم المخرجات التنظيمية. هذان المفهومان يمثلان التوجه الحديث لمنظمة العمل الدولية و التي أشارت إلى ضرورة أن تكون أي ممارسة من ممارسات إدارات الموارد البشرية موجهة نحو هدفين متوازيين هما زيادة الإنتاجية و تحقيق السعادة للعاملين. تتوافق هذه الدراسة مع هذا التوجه حيث يرتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بشكل كبير مع الإنتاجية بينما يرتبط الرفاه النفسي بشكل كبير مع مفهوم السعادة في العمل.

قليل من الدراسات العربية التي قامت ببحث موضوع العلاقات الاجتماعية في العمل و علاقتها بالالتزام الوظيفي (3) . لذلك، تأتي هذه الدراسة لتحاول سد النقص في هذه المجال و تقدم دراسة ميدانية على فئة من عمال المصانع وهي فئة قليلا ما يتم إدراجها في الدراسات نظرا لصعوبة الوصول إليها و اعتقاد الكثير من إدارات المصانع بعدم جدوى الخوض بهذه المفاهيم مع الفئات العمالية أو ذوي الياقات الزرقاء (blue collar)، فهي لا تصلح حسب اعتقادهم، إلا مع الفئات ذوي الياقات البيضاء أو ما يعرفون بموظفي المكاتب (white collar).

الأهمية الأخرى لهذه الدراسة تتبع من محاولتها لقياس احد المخرجات النفسية الحديثة وهو الرفاه النفسي في العمل. حيث ما زال هذا الموضوع (Employees' wellbeing) من المواضيع الحديثة

والتي لم تدخل الأدبيات العربية بشكل كافٍ. وما زال العديد من الباحثين ينظر إلى مفهوم الرفاه النفسي على أنه جزء من الرضا الوظيفي. المراجع الأجنبية الحديثة (انظر Warr, 2002) تفرق بين مفهوم الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) و مفهوم الرفاه النفسي في العمل (وهي الترجمة العربية الأقرب والتي ارتأينا إنها تترجم مفهوم job related wellbeing) (4). من هنا، تأتي هذه الدراسة لتحاول تحقيق هدفين: الأول إدخال مفهوم الرفاه النفسي في العمل إلى الأدبيات العربية، والثاني دعوة إدارات الموارد البشرية إلى الاهتمام بالأبعاد النفسية في العمل خصوصا مع الفئات العمالية التي تعمل في المصانع و عدم اقتصرها على موظفي المكاتب فقط. مراجعة الأدبيات السابقة

علاقات العمل الاجتماعية

علاقات العمل الاجتماعية هي مجموعة من العلاقات البينشخصية بين العاملين (interpersonal relationships) ذات تأثير على الأفراد وعلى المنظمة التي يعملون فيها. إن مفهوم العلاقات الاجتماعية بشكل عام هو مفهوم متعدد الجوانب و يحكمه العديد من الأبعاد سواء النفسية منها والمتعلقة بالفرد، أو البيئية المتعلقة بالأعراف و التقاليد الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الواحد أو المنظمة أو جماعات العمل الفرعية. أشار هيز في كتابة الموسوم (مهارات التواصل بين الأفراد في العمل) (5) إلى أن هناك العديد من العوامل النفسية و الشخصية التي تحكم جودة علاقات الفرد الاجتماعية مع من يحيطونه سواء كانوا زملاء في العمل أو أصدقاء في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد. تظهر هذه العوامل العميقة على شكل سلوكيات تحدد مهارات الفرد في التواصل مع من هم حوله وهو ما يعرف بمهارات التواصل مع الآخرين

(interpersonal skills)، وهي مجموعة من المهارات التي تحتوي على اتصال مباشر مع الآخرين (وجهها لوجه!) مثل مهارة الاستماع الفعال، قراءة الرسائل غير اللفظية، مهارات التعاطف، تقديم المساعدة والتسهيل للآخرين، تأكيد الذات، والعمل ضمن مجموعات.

البعد الآخر من جودة العلاقات الاجتماعية يتحدد من خلال النظام الاجتماعي الذي يسهل أو يعرقل استخدام الأفراد لمهاراتهم في التواصل سابقة الذكر. هذه العوامل تشمل أبعاد كثيرة من مثل، الأدوار والمعايير الموجودة في المنظمة، المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، شكل الاتصال المتبع، الممارسات الإدارية، حجم التنافس وطبيعة التعاون في المنظمة، الصراع والطريقة التي يعالج بها وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى. فعلى سبيل المثال، نوع الاتصال في المنظمة (رسمي أو غير رسمي)، والذي يتحدد بشكل كبير من قبل إدارة المنظمة، يمكن له أن يحدد جودة العلاقات الاجتماعية بشكل كبير. فإذا كان نظام العمل في المؤسسة محكوم بنظام اتصال رسمي هرمي يمنع الاتصال الأفقي أو الاتصال المتشعب فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض احتمالات التواصل بين أفراد المنظمة الواحدة وبالتالي ينعكس على جودة العلاقات بشكل عام. كما إن للبيئة الفيزيائية في العمل دور كبير في زيادة جودة العلاقات الاجتماعية. أشار كل من درسل و فرانسيس في دراستهم المنشورة عام (1987) إلى إن طريقة تقسيم المكاتب وتوزيع الأثاث لها دور أساسي في زيادة معدلات الاتصال بين الموظفين وتحسين العلاقات الاجتماعية بشكل كبير.

هناك العديد من أنواع العلاقات الاجتماعية في المنظمة مثل العلاقة بين الزملاء، العلاقة بين المدراء والموظفين، العلاقة بين

الموظفين و الزبائن، والعلاقة بين الزبائن أنفسهم. من أكثر العلاقات الاجتماعية بحثا في الأبحاث الإدارية هي: العلاقات بين الزملاء و العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين. تقوم العلاقات الاجتماعية بدور مهم أثناء إجراء العديد من المهمات داخل المنظمة مثل: صناعة القرار، التأثير على الأفراد، تبادل المعلومات، الاتصال، البناء التنظيمي، التوظيف، الترقية، التدريب والدعم النفسي والمعنوي للأفراد (كرام و ازابيلا 1985 و رولينز 1994) (6). تباعا، نجد إن نوعية علاقات العمل لها دور هام في خبرات و اتجاهات العاملين نحو المنظمة التي يعملون بها خصوصا في مجال الالتزام الوظيفي ومدى شعورهم بالرفاه النفسي في العمل الذي يقومون به.

جودة العلاقة بين زملاء العمل :

يشار إلى العلاقات بين الزملاء في العمل على أنها علاقات ندية و لا يوجد فيها هرمية (سياس، كرون و جابلن ، 2002) (7). تستهلك العلاقات بين الزملاء جهدا كبيرا من الأفراد خلال يوم العمل مقارنة مع العلاقات مع الرؤساء، على أساس إن الزملاء في العمل يكونون أكثر بينما يوجد مدير واحد مما يعطيها أهمية كبيرة في حياة كل موظف.

تؤدي العلاقات بين الزملاء مجموعة من الوظائف المهمة في حياة العمل. العلاقات بين الزملاء تشكل مصدرا مهما - إن لم يكن الأهم - للدعم النفسي و الاجتماعي للموظف، فغالبا ما يتلقى الموظف الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه. السبب الرئيسي في هذا الأمر أن الموظفين عادة يدركون أن زملاءهم يعيشون في نفس الظروف مما يجعلهم أكثر قدرة على تفهم مشاعرهم وهمومهم في العمل (كرام و ازابيلا ، 1985) (8).

وإضافة إلى ما سبق ، يشكل الزملاء مصدرا مهما للمعلومات التنظيمية المهمة للموظفين . فالموظفون يعتمدون على زملائهم في الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل و التي لا يمكن لهم الحصول عليها بطرق رسمية (رولنز عام 1994) (9). كما إن الزملاء يتعلمون من بعضهم البعض ويمكن أن ينبهوا زملاءهم إلى الأخطاء التي وقعوا بها أو من المحتمل أن يقعوا بها ، مما يجعلهم مصدرا مهما من مصادر التغذية الراجعة في المنظمة.

هناك أشكال متعددة من العلاقات بين الزملاء. فقد تكون العلاقة هي علاقة رسمية لا تتعدى حدود العمل وحدود الاتصالات الرسمية وقد تتعدى إلى صداقة تمتد خارج حدود العمل وساعاته الرسمية. قسم كل من (كرام و ازابيللا) (10) عام 1985 العلاقات بين زملاء العمل إلى ثلاثة أنواع و التي تعتبر من أكثر التقسيمات انتشارا وقبولا بين الباحثين. النوع الأول هو "علاقات تبادل المعلومات" (Information peer relationships) ويمكن تمييزها من خلال درجات منخفضة من الثقة المتبادلة بين الطرفين وغلق للذات عن الآخر. معظم الاتصال في هذا النوع من العلاقات يدور حول أمور العمل ونادرا ما يتسم الحديث بأي درجة من الحميمية أو الخصوصية. النوع الثاني من العلاقات هو علاقات الزمالة (collegial peer relation ships). يتسم هذا النوع من العلاقات بوجود درجة متوسطة من الثقة ومن انفتاح الذات على الآخر والصداقة. الاتصال عادة ما يكون أوسع واشمل ويمكن أن يشمل الأمور الخاصة إضافة إلى مواضع خاصة بالعمل. النوع الأخير من علاقات العمل هو علاقات الصداقة الخاصة (special peer relationships) والتي تتميز بدرجات عالية من الدعم العاطفي، الثقة

، الانفتاح على الآخر والصدقة القوية و التي تمتد خارج حدود العمل. الاتصال في هذا النوع من العلاقات يكون عميق، شامل لكافة الموضوعات الشخصية أو المتعلقة بالعمل، كما يحتوي على تغذية راجعة متواصلة (continuous feedback) حول العمل و الحياة بشكل عام.

وهناك فوائد عديدة لعلاقات العمل تعود بالفائدة على كل من الموظف و المنظمة على حد سواء. فالموظف يشعر براحة اكبر إذا كانت علاقاته مع زملائه ايجابية. كلما كانت العلاقة أقوى كان الدعم النفسي والاجتماعي الذي يتلقاه الموظف أعلى. كما إنها تحقق نوع من الراحة النفسية و العقلية والرضا الوظيفي والاطمئنان للموظف. بينما الموظفين الذين تسودهم علاقات سيئة نجد أنهم اقل تكيف و لديهم شعور بالضغط و الضيق و الإرهاق النفسي و الجسدي (ديمروتي و زملائها ، 1999 ، وور ، 2002) (11).

أما بالنسبة للفوائد العائدة للمنظمة فإنها تختلف باختلاف مستوى العلاقة. فإذا كانت العلاقات بين الزملاء من مستوى جيد فما فوق فإنها تعود إيجابا على المنظمة من خلال ارتفاع معدلات الأداء المتقن والالتزام العالي بالعمل حسب ما أشار إليه كل من لي و زملائه عام 2000 و كوهين عام 1993 (12). على الطرف الآخر، أشارت بعض الدراسات إلى وجود بعض السلبيات التي تعود على المنظمة و التي تحدث نتيجة وجود علاقات قوية و متينة بين الزملاء. فقد أوضح ريجيو عام 1989 (13) إن جماعات العمل التي يوجد بها تماسك عالي تشكل جماعات ضغط قوية على المنظمة يصعب تفتيتها و الذي يؤدي بدوره إلى

إن تتحكم هذا الجماعات بالإدارات و تصدر قرارات من مثل الإضراب عن العمل أو تخفيض الإنتاج.

عظفا على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة بحث علاقات الزمالة متوسطة الجودة (حسب تصنيف كرام و ازابيل عام 1985) (14) والتي تتميز بوجود علاقات طيبة، تبادل المعلومات، الاحترام المتبادل، تقدير للآخر ومساعدته حين اللزوم، و درجة ارتباط ذلك بالالتزام بالعمل و مستوى شعور الموظف بالرفاه النفسي أثناء عمله.

العلاقة بين الرئيس و المرؤوس :

تعتبر العلاقة بين الرئيس و المرؤوس من العلاقات المهمة في بيئة العمل والتي يوجد فيها العديد من المدخلات (الثقة، الاحترام المتبادل، العدالة، الخ.....). والعديد من المخرجات سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة. من أكثر النظريات شيوعا والتي بحثت موضوع العلاقة بين المشرف والموظف نظرية التبادل بين القائد والأتباع (Leader-Member Exchange Theory LMX) والتي تم وضع أسسها من قبل كل من جارن و سكاندورا (15) في عام 1987. وفقا لهذه النظرية يكون المشرفين علاقات متبادلة مع موظفيهم، وتختلف نوعية العلاقة بين القائد و كل موظف من أتباعه حيث يقيم علاقات وثيقة مع بعض الأفراد و يهمل البعض الآخر. العلاقة الوثيقة بين القائد والموظف تتميز بوجود ثقة عالية متبادلة، احترام عالي، التزام وطاعة عالية. في هذا النوع من العلاقات يعلم كل من القائد و الموظف انه يستطيع الاعتماد على الآخر خصوصا من ناحية الدعم والتشجيع والمؤازرة. كنتيجة لهذا، يتم تطوير الشعور بالشراكة مابين الشخصين بحيث تتطور العلاقة من

التركيز على الاهتمامات الذاتية لتصبح أكثر تركيزاً على الاهتمامات المشتركة بين الطرفين (16). على النقيض مما سبق، فإن العلاقات ذات النوعية الرديئة بين القائد و الأتباع توصف على أنها علاقات لا تحتوي على الكثير من الاتصال، فيها عدم الثقة، وعدم الشعور بالأهمية من قبل الموظف. مما يؤدي إلى نشوء علاقة ضعيفة لا تحتوي على أهداف أو اهتمامات مشتركة. كنتيجة لذلك، تصبح العلاقة بين الطرفين علاقة تهدف إلى استغلال كل شخص إلى الآخر، تركز على الاهتمامات الفردية ولا تأبه باحتياجات الطرف الآخر، فيحاول كل طرف اخذ أكبر قدر من حقوقه من الآخر مع تقديم أقل قدر من الواجبات (17).

وتشير نظرية التبادل بين القائد – الأتباع (LMX) إلى مجموعة من المخرجات الفردية و التنظيمية المرتبطة مع العلاقات ذات المستوى النوعي العالي. على سبيل المثال، العلاقات ذات الجودة العالية بين القائد و الأتباع ترتبط بشكل عالي مع الرضا الوظيفي (18)، الالتزام بالمنظمة (19) ونسبة منخفضة من ترك العمل (20). تتميز العلاقة ذات الجودة العالية المتبادلة بين القائد و الأتباع بوجود ثقة عالية و انفتاح كبير على الآخر. وكمحصلة لذلك، يتمتع المشرفين و أتباعهم باتصال أكثر انفتاحاً على الآخر من حيث الكمية، النوعية، و مناقشة مواضيع أكثر تنوعاً و ذلك مقارنة مع الأفراد الذين يعيشون ضمن علاقة ذات مستوى نوعي منخفض (21).

وبشكل عام، العلاقة بين المشرف و الموظف من العلاقات المهمة جداً. ففي دراسة قام بها الباحث كاتب هذه الدراسة على عينة واسعة من الموظفين (أكثر من 400 شخص) لتحديد أهم الخصائص التي يجب أن يتمتع بها العمل الجيد، أشار المشاركون إلى إن المشرف أو المدير

الداعم (Supportive supervisor) هي من أكثر العوامل جذبا في العمل و هي من العوامل التي تدفع الموظفين إلى الالتزام وتحقق لهم الراحة النفسية أثناء عملهم اليومي (22). تم تحديد صفات المدير الداعم على انه الشخص المشجع، الذي يحترم أتباعه، يقدرهم، يظهر كفاءة في إدارته و عمله وقراراته، يراعي الموظفين في مشاعرهم واحتياجاتهم، يساعدهم ويدعمهم في تطوير مهاراتهم في العمل.

لقد أظهرت العديد من الدراسات الحديثة على أن اتجاهات المدير وسلوكياته مع أتباعه تعتبر من الأبعاد المهمة في العمل والتي تعمل على استثارة الموظفين ودفعهم إلى الانخراط في عملهم وواجباتهم اليومية (23). كما أشارت هذه الدراسات إلى أن المدير المتسلط أو العدواني أو الانتقادي عادة ما يكون تحكمي، يراقب سلوك موظفيه بشدة، يصنع قرارات فردية دون استشارتهم، يعطي تغذية راجعة (feedback) بشكل عدائي وناقده مما يؤثر سلبا على انخراط الموظفين في عملهم ويؤثر سلبا على صحتهم النفسية و شعورهم بالرفاه النفسي في العمل (24). و في نفس هذا الإطار، أوضحت دراسة قامت بها ديمروتي و زملائها (25) كيف أن بعض ممارسات المدراء تسبب الإجهاد العاطفي للموظفين (emotional exhaustion) و تسبب الشعور بعدم الارتباط بالعمل (disengagement) مما يؤدي إلى إرهاق الموظفين و شعورهم بالاحتراق النفسي (Burnout).

عظفا على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتتحقق من كيفية تأثير علاقة المشرفين بالموظفين على الالتزام الوظيفي و مدى الشعور بالرفاه النفسي في العمل ضمن عينة من العمال الذين يعملون في بيئة عمل عربية.

علاقات العمل الاجتماعية والنتائج

يشير مصطلح الالتزام الوظيفي (job commitment) إلى الدرجة التي يندمج فيها الموظف بالمهام والعمل الذي يقوم به لصالح المنظمة التي توظفه. بين كوك و وول (26) في دراسة لهما أن الالتزام الوظيفي يتم تشخيصه بثلاثة أبعاد هي:

- التوحد (Identification) ويشير إلى درجة شعور الموظف بالفخر بالمنظمة التي يعمل بها و درجة إيمانه بجميع أهداف الشركة وقيمها.
- الاندماج أو الانخراط (Involvement) ويشير المصطلح إلى درجة اندماج الموظف مع المهام اليومية التي يقوم بها.
- الولاء (Loyalty) ويشير إلى درجة ارتباط الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها والرغبة الحقيقية بالبقاء في عمله وعدم تركه.

يرتبط الالتزام الوظيفي بشكل كبير مع الإنتاجية، فالعامل الملتزم هو أكثر إنتاجية و أكثر إخلاص و ولاء للمنظمة مما دفع العديد من إدارات الموارد البشرية بالاهتمام بمسببات الالتزام بشكل أكبر من عوامل أخرى من مثل الرضا الوظيفي و الدافعية للعمل. دراسات التحليل أبعدي (meta analysis) أشارت إلى إن الرضا الوظيفي يرتبط بالإنتاجية بشكل منخفض (لا يزيد عن نسبة 0.17) و هي نسبة منخفضة لا تتيح بإمكانية التنبؤ بالإنتاجية من خلال الرضا الوظيفي (Warr, 2002). لذلك أصبح مؤشر الالتزام أكثر شيوعا و أكثر صدقا عن مدى إنتاجية العامل أو الموظف. لذلك تم الأخذ بهذا المفهوم في الدراسة الحالية ليكون مؤشرا من مؤشرات الإنتاجية.

في هذه الدراسة نفترض أن الموظف الذي لديه علاقات عمل اجتماعية جيدة مع زملائه و رؤسائه سيكون أكثر التزاماً بعمله بحيث يصبح لديه شعور بالتوحد والاندماج مع مهماته اليومية والمنظمة ككل. كما نتوقع لهذا الموظف بأن يظهر ولاءً عالياً للمنظمة، بحيث يدافع عنها ويرغب بالبقاء فيها لفترة طويلة.

البعد الثاني الذي سيتم بحثه في هذه الدراسة هو مستوى شعور الموظفين بالرفاه النفسي في العمل (Job related wellbeing). إن موضوع الرفاه النفسي في العمل قليلاً ما تم بحثه في الدراسات العربية بالرغم من أن هذا الموضوع أثري بحثاً في الدراسات الأجنبية (راجع War, 2002). من النظريات الحديثة التي تلقي قبولاً واسعاً بين الباحثين هي نظرية (وور) (27) في الرفاه النفسي في العمل. أشار الباحث في هذه النظرية إلى أن الرفاه النفسي يقاس من خلال ما يوفره العمل من بهجة (Pleasure) واستثارة (Arousal). البهجة تعني وجود مهمات يستمتع بها الفرد و يرغب بالقيام بها (مثل مهمات متغيرة، مهمات تحتاج إلى تعاون، علاقات عمل جيدة، جو من المرح، تعامل مع آخرين الخ) مما يخلق جواً من البهجة و المرح في نفس الموظف. المهمات التي تحتوي على استثارة هي مهمات تعمل على خلق حالة من الاندفاع و الترقب (مثل مهمات تحتاج إلى تفكير، إبداع، تحدي، استخدام مهارات معرفية متقدمة، تعلم مستمر، متابعة للتطورات في الميدان، مسؤوليات عالية الخ) و تسبب بخلق حالة من الاستثارة الدائمة و الاندفاع المضطرد لدى الموظف.

التفاعل بين بعدي البهجة و الاستثارة يكونان أربع حالات نفسية عند الموظف (انظر شكل رقم 1). فإذا كان العمل يوفر

الاستثارة والبهجة فإن ذلك يكون عند الموظف حالة من الحماس (Enthusiasm) بينما إذا لم يحتو العمل على استثارة ولا على بهجة (مهمات روتينية ، مملة وبسيطة) فإن العمل يؤدي إلى نشوء حالة من الاكتئاب (Depression) لدى الموظف. الحالة الثالثة هي أن يوجد في العمل استثارة فقط دون وجود بهجة مما يسبب حالة من القلق والتوتر الدائم لدى الموظف (Anxiety) مثل تلك الوظائف التي تحتاج إلى تحمل مسؤوليات عالية دون وجود جو من المرح أو البهجة. الحالة الأخيرة هي وجود بهجة في العمل دون وجود استثارة مما يؤدي إلى خلق حالة من الاطمئنان أو القناعة (وقد تكون تكاسل في بعض الأحيان) لدى الموظف (Contentment). بيّن وور في بحثه المنشور عام 1990 (28) أن حالة الحماس يقابلها حالة الاكتئاب (Depression vs. Enthusiasm) وحالة القلق يقابلها الراحة والاطمئنان (Anxiety vs. Contentment). كلا البعدين منفصلان ويمكن استخدام كلاهما أو أحدهما للتعبير عن حالة الرفاه النفسي المتعلق بالعمل. (شكل رقم واحد يأتي بعد هذه الفقرة)

أشار وور (29) في كتابه المنشور عام 2002 إلى وجود ارتباط بين المستوى العالي من علاقات العمل الايجابية ونشوء حالة من الحماس (وبالتالي اكتئاب اقل) لدى الموظفين حيث أن بعد البهجة المشار إليه سابقاً يتحدد بدرجة كبيرة بما يتمتع به العمل من علاقات ودية بين أفراد المؤسسة. إضافة إلى ما سبق، وجود علاقات طيبة بين الزملاء أو بين الرؤساء والموظفين تخفف من ضغوط العمل وتخفف من غموضه نظراً لوجود الدعم الاجتماعي وتبادل المعلومات بحرية بين أفراد المؤسسة

مما ينعكس سلباً على الشعور بالاكتمال ويخلق حالة من الحماس لدى الموظف.

فرضيات الدراسة:

بناء على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: ترتبط جودة العلاقات بين زملاء العمل إيجابياً بمستوى الالتزام الوظيفي الذي يبديه العاملون تجاه عملهم (Job commitment).

الفرضية الثانية: ترتبط جودة العلاقة بين زملاء العمل إيجابياً بمستوى شعور العاملين بالرفاه النفسي داخل العمل (Job related wellbeing).

الفرضية الثالثة: ترتبط جودة العلاقة بين المشرفين والعاملين إيجابياً بمستوى الالتزام الوظيفي للعاملين.

الفرضية الرابعة: ترتبط جودة العلاقة بين المشرفين والعاملين إيجابياً بمستوى شعور العاملين بالرفاه النفسي في العمل.

بعد التحقق من الفرضيات السابقة تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من السؤال التالي: إذا كان يوجد ارتباط بين علاقات العمل الاجتماعية و المخرجات النفسية السابقة فما هو حجم هذا الارتباط ، وكم يمكن أن يفسر من حجم التباين الكلي للعلاقة؟

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أ) منهجية الدراسة:

بناء على فرضيات الدراسة و الأسئلة التي حاولت الإجابة عليها ، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ب) إجراءات الدراسة:

1- العينة

تم جمع البيانات من خلال (159) موظفاً وعاملاً يعملون في مصنع لتصنيع الأغذية المعلبة. تكونت العينة من عمال وموظفين مشبتين في المصنع. 85% من العينة كانوا ذكور و 15% إناث. كان متوسط أعمار العينة 32 سنة وبمتوسط خبرة مقداره سنتين مما يجعلهم عينة مناسبة حيث تكون علاقاتهم قد تطورت بشكل كامل مع زملائهم أو مشرفيهم.. من العينة الإجمالية ، 19% كانوا يعملون في وظائف مكتبية و (17%) يعملون في قسم المستودعات و (65%) يعملون في قسم الإنتاج. كان هناك (22) موظف يعملون في وظائف إشرافية (مشرفي عمال ، مشرفي خطوط إنتاج ، أمناء مستودعات) ويشكلون ما نسبته (14%) من إجمالي العينة بينما كانت باقي العينة من فئة العمال (مشغلي آلات ، تحميل و تنزيل ، صيانة ، وعمال تغليف).

2- الأدوات

شملت أدوات الدراسة أربعة مقاييس عالمية استخدمت بكثرة في أبحاث الرفاه النفسي في العمل. تم تعريب كل المقاييس من قبل الباحث من اللغة الانجليزية ، تم إجراء الترجمة العكسية

(Back translation) من قبل أخصائي في اللغة الانجليزية. وأشارت النتائج إلى وجود صحة كبيرة جداً في الترجمة دون وجود ملاحظات. بعد ذلك تم عمل دراسة أولية على المقاييس بحيث تم تطبيقها على عشرة عمال بشكل مقابلة ليتم التأكد من سهولة فهم الفقرات و عدم احتوائها على كلمات غامضة أو يحتاج فهمها إلى مستوى تعليمي عالي. لم يشر احد من المشاركين إلى أي فقرة غامضة أو كلمات مبهمه.

شملت أدوات الدراسة المقاييس التالية:

أ - العلاقات بين الزملاء: تم قياس هذا البعد من خلال ثلاث فقرات مستمدة من مقياس تم تطويره من قبل الباحثين كيوس و دكتويس عام 1991 (30). تقيس الفقرات مدى الود والاحترام المتبادل بين الزملاء. إضافة إلى مدى الدعم الذي يتلقاه الأفراد من قبل زملائهم " مثال: استطيع الاعتماد على زملائي في العمل عندما أطلب مساندهم". تم تحديد الاستجابات للفقرات من خلال مقياس ليكرت (Likert) مكون من أربع درجات تراوحت بين دائماً = 4 ونهائياً = 1. الثبات الداخلي للمقياس كان مقبولاً باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ($\alpha=0.69$).

ب- العلاقة بين المشرفين والعمال: تم قياس هذا البعد من خلال ثمانية فقرات مستمدة من مقياس القيادة الخادمة (Servant leadership) المطور من قبل الباحثة أماتو (31) و المنشور عام 2005. يقيس المقياس أبعاداً من مثل: تكوين علاقات ايجابية مع الموظفين (مثال: يعاملني مشرفي المباشر باحترام) ، مساعدة العمال لتطوير مهاراتهم في العمل ، تشجيع وتقديم الدعم للعمال (مثال: يعامل مشرفي المباشر الجميع بعدالة) ، وإظهار كفاءة في إدارة

الأفراد. الاستجابة على الفقرات كانت تحدد من خلال استخدام مقياس ليكرت (Likert) مكون من أربع درجات تراوحت بين دائماً = 4 و نهائياً = 1. بلغ الثبات الداخلي للمقياس (0.89) باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.

ج- الالتزام الوظيفي: تم قياس هذا البعد من خلال تسعة فقرات تم تطويرها من قبل كوك و وول (32). المقياس تم استخدامه بشكل كبير في الأبحاث الوظيفية واستبيانات العمال. أمثلة من الفقرات كانت (أشعر بالفخر عندما أقول للناس أين أعمل، أشعر أحياناً أنني أريد ترك هذا العمل إلى الأبد). الاستجابة على الفقرات كانت تحدد من خلال استخدام مقياس ليكرت مكون من أربع درجات تراوحت بين دائماً = 4 و نهائياً = 1. الثبات الداخلي لهذا المقياس كان مقبولاً على هذه العينة (ألفا كرونباخ = 0.72).

د- الرفاه النفسي في العمل (Job related wellbeing): تم قياس هذا البعد من خلال أحد المقاييس التي طورها وور (33) لقياس الرفاه النفسي في العمل. يتكون المقياس من ست فقرات تقيس مستوى الشعور خلال الشهر الماضي بالاكئاب - الحماس (Depression-enthusiasm)، (مثال: هل عمك جعلك تشعر خلال الشهر الماضي بالإثارة). تم قياس الاستجابة على الفقرات من خلال مقياس ليكرت مكون من خمس درجات تتراوح بين (صحيح بدرجة كبيرة = 5 إلى غير صحيح نهائياً = 1). الثبات الداخلي للمقياس حقق درجة مقبولة على هذه العينة ($\alpha = 0.78$).

3- الإجراءات :

تم توزيع الاستبيان على عمال المصنع والموظفين مباشرة من قبل الباحث عن طريق مجموعات صغيرة مكونة من 5 - 6 عمال. تم توضيح طريقة الإجابة على المقاييس و ماذا تعني الدرجات المختلفة على المقاييس المختلفة و تم متابعة جميع العمال و الإجابة على استفساراتهم بشكل مباشر. هذه الإجراءات أعطت الباحث شعورا بأن العمال قد استوعبوا جميع الفقرات وأن المقياس تم أخذه على محمل الجد.

4- التحليلات الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تم في البداية تنقيح البيانات المجمعة من خلال حذف الحالات التي تحتوي على بيانات ناقصة أو غير مكتملة مما أدى إلى حذف حالتين و احتوت العينة الإحصائية النهائية على (157) حالة فقط. تم في البداية تطبيق الإحصاء الوصفي للبيانات حيث تم استخراج المتوسطات و الانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط بيرسون لجميع متغيرات الدراسة. ومن أجل التحقق من فرضيات و سؤال الدراسة ، تم إجراء سلسلة من تحليلات الانحدار الخطي و الانحدار المتدرج (Hierarchal Regression) تم فيها إدخال المتغيرات المستقلة (علاقات العمل) كعوامل رئيسية في التنبؤ بالمتغيرات التابعة و هي الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي في العمل.

النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة ارتباط علاقات العمل الاجتماعية بمستوى الالتزام الوظيفي ومستوى الرفاه النفسي للعاملين. تم

في البداية إجراء مجموعة من الإحصاءات الوصفية لمعرفة طبيعة توزيع العينة و نوعية العلاقات بين متغيرات الدراسة. جدول رقم (1) يبين الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة من ناحية المتوسطات، الانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون بين عوامل الدراسة جميعاً. (جدول رقم 1 يأتي بعد هذه الفقرة)

بالنظر إلى هذا الجدول، نجد أن مستوى العلاقات بين الزملاء ارتبط فقط مع مستوى الالتزام الوظيفي، $\{r(157) = 0.30 = \alpha\}$ و لم يرتبط مع مستوى الرفاه النفسي بينما مستوى العلاقات مع الرؤساء ارتبط مع كل من الشعور بالاكْتئاب - الحماس $\{r(157) = 0.36 = \alpha\}$ و مستوى الالتزام الوظيفي $\{r(157) = 0.38 = \alpha\}$. $\{0.05\}$.

أشارت الفرضية رقم (1) إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة العلاقات بين الزملاء ومستوى الالتزام الوظيفي. كما أشارت الفرضية رقم (2) إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى جودة العلاقات بين الزملاء ومستوى الشعور بالرفاه النفسي في العمل. للتأكد من هذه الفرضيات تم إجراء سلسلة من تحاليل الانحدار تم فيها إدخال مستوى العلاقات بين الزملاء كعامل مستقل للتبؤ بمستوى كل من الالتزام الوظيفي و الرفاه النفسي (الشعور بالحماس - الاكْتئاب). أشارت نتائج تحليل الانحدار كما يشير إليه جدول رقم (2)، إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى العلاقة بين الزملاء ومستوى الالتزام الذي يبديه الموظف تجاه وظيفته $\{t = 2.72, \alpha = 0.05\}$. تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير "العلاقات بين الزملاء" ومستوى الشعور بالاكْتئاب - الحماس أشارت

إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. هذه النتائج تقدم دعماً للفرضية الأولى ورفضاً للفرضية الثانية.

أشارت الفرضية رقم (3) إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة العلاقة مع الرؤساء والالتزام الوظيفي. كما أشارت الفرضية رقم (4) إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة العلاقة مع الرؤساء ومستوى الشعور بالرفاه النفسي في العمل. كما يوضح جدول رقم (2)، النتائج أشارت إلى وجود علاقة إيجابية ذات مستوى دلالة بين العلاقة مع الرؤساء ومستوى الشعور بالحماس - الاكتئاب لدى الموظفين $\{t = 3.21, \alpha = 0.05\}$. النتائج أشارت أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى العلاقة مع الرؤساء ودرجة الالتزام الوظيفي للموظف $\{t = 2.54, \alpha = 0.05\}$. هذه النتائج تشير إلى تحقيق للفرضية الثالثة والرابعة. (جدول رقم 2 يأتي بعد هذه الفقرة)

التحليل الأخير هدف إلى الإجابة على سؤال الدراسة والذي يتساءل عن حجم الارتباط بين علاقات العمل الاجتماعية و كل من الالتزام و الرفاه النفسي في العمل و ما هي قدرتهما على تفسير التباين الموجود في العلاقة. للإجابة على هذا السؤال، تم إجراء سلسلة من تحاليل الانحدار المتدرج (Hierarchal regression) تم فيها إدخال كل من العلاقات بين الزملاء والعلاقات مع الرؤساء كعوامل مستقلة للتنبؤ بكل من الالتزام الوظيفي ومستوى الرفاه النفسي للموظفين. أشارت النتائج، كما يشير جدول رقم (3)، إلى أن العلاقات الاجتماعية في العمل استطاعت أن تفسر ما قيمته (9%) من التباين في مستوى الالتزام و (12%) من مستوى التباين في الصحة النفسية للموظفين. إجمالاً، حجم التباين المفسر للعلاقات بين الزملاء أعلى عندما يكون

العامل التابع هو الالتزام الوظيفي. أما عندما يكون العامل التابع هو الرفاه النفسي فإن حجم التباين المفسر للعلاقات بين الرئيس - المرؤوس هي الأعلى. هذا يعني إن العلاقات بين الزملاء ترتبط بشكل أكبر مع الالتزام الوظيفي بينما العلاقات مع الرؤساء ترتبط بشكل أعلى مع مستوى الشعور بالرفاه النفسي في العمل. (جدول رقم 3 يأتي بعد هذه الفقرة).

المناقشة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ارتباط جودة علاقات العمل الاجتماعية بمستوى الالتزام الوظيفي و الرفاه النفسي للعاملين. أربعة فرضيات تم فحصها في هذه الدراسة تم قبول ثلاثة منها. النتائج العامة للدراسة أشارت إلى وجود ارتباط بين علاقات العمل الاجتماعية (العلاقة بين الزملاء ، العلاقة مع الرؤساء) بمستوى الالتزام الوظيفي ومستوى الرفاه النفسي في العمل مما يشير إلى وجود أهمية لمثل هذه العوامل في بيئة العمل نظرا لقدرتها التنبؤية بمجموعة من المخرجات التنظيمية و الفردية على حد سواء. تالياً مناقشة للتطبيقات النظرية والعملية لنتائج هذه الدراسة.

جودة علاقات العمل الاجتماعية ومدى الالتزام الوظيفي:

أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى إن العلاقات بين الزملاء ترتبط مع مستوى الالتزام الوظيفي الذي يبديه الموظفين تجاه المنظمة. هذه النتيجة تشير بشكل واضح إلى أهمية العلاقات مع الزملاء في بيئة العمل. مخرجات هذه الدراسة ليست مستغربة، فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الموظف الذي لديه علاقات سيئة مع زملاؤه يشعر بالنبذ و الاغتراب و عدم الاندماج بالعمل أو مهماته كما أشارت إليه الباحثة

ازايلا و زميلها (34). مما يؤثر بشكل واضح على درجة ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها ، الشعور بالانفصال عن العمل وعدم الشعور بالانخراط في الواجبات (Involvement)، كما تؤثر على مستوى الولاء للعمل أو للمنظمة. وبالطبع العوامل السابقة هي المصادر الأساسية للالتزام الوظيفي.

إضافة إلى ما سبق، أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود ارتباط ايجابي بين مستوى العلاقة مع الرؤساء مع مستوى الالتزام الوظيفي الذي يبديه الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها. هذه النتيجة على درجة كبير من الأهمية و تشير إلى إن المدير قد يكون عاملا طاردا للكفاءات الموجودة بين يديه. كلنا يعلم إن المدير يمكن أن يرتقي بالعاملين لديه إلى أعلى مستويات الإنتاجية و الولاء و هو نفسه قادر على أن يكون شخصاً منفرداً يدفع بالموظفين إلى التسيب و اللامبالاة و عدم الانتماء. هذه النتيجة تتقاطع مع نتائج العديد من الدراسات و التي أشارت إلى دور القيادة في رفع مستوى الانخراط في العمل و إظهار درجات عالية من الانتماء و الولاء للمنظمة (35).

أشار تسوي و زملاؤه (36) في دراسة نشرت عام 1997 السبب الذي يجعل التزام الموظف يتأثر بسلوك القائد. بين الباحثين إلى إن الطريقة التي يتصرف بها المدراء مع موظفيهم تؤثر على الطريقة التي يدرك بها الموظفين منظماتهم. فإذا كان المدراء داعمين، فإن الموظفين تزداد ثقتهم بأنفسهم و يعتقدون أن المنظمة تثق فيهم و بقدراتهم فيكونون أكثر التزاما بأعمالهم و أكثر تميزا. الدراسات التي تأتي من نظرية الدعم التنظيمي (organizational support theory) تدعم هذه النتيجة. على سبيل المثال، المنظمات التي تحرص على وجود

إدارة داعمة لموظفيها، يعتقد العاملون فيها إن المنظمة تحترمهم، تستثمر فيهم، وأنهم شيء مهم بالنسبة للمنظمة لا مجرد موظف برقم وظيفي يمكن تغييره في أي وقت (37).

جودة علاقات العمل الاجتماعية والرفاه النفسي للعاملين:

النتيجة الأخرى التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة تتمثل في أن سوء العلاقة مع الرؤساء ترتبط بمستوى شعور العاملين بالرفاه النفسي في العمل. أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين مستوى العلاقة مع الرؤساء ومستوى الشعور بالاككتئاب - الحماس. وبكلمات أخرى، كلما كانت العلاقة جيدة مع الرؤساء شعر الموظف بالحماس بشكل أعلى وانخفض عنده الشعور بالاككتئاب والخموم. هذه النتيجة من النتائج المهمة وذات التطبيقات النظرية والعملية المتعددة. تساند هذه النتيجة العديد من الدراسات والتي تشير إلى وجود تأثير لأسلوب القيادة على مستوى الدافعية والصحة النفسية بشكل عام (38). العديد من الدراسات أشارت بشكل واضح إلى دور القيادة أو الرئيس في العمل بتحفيز الموظف وزيادة حماسه في العمل. فعلى سبيل المثال، أشار وور عام 2002 (39) إلى أن العلاقة الطيبة مع الرؤساء تعتبر أحد المصادر المهمة في زيادة مستوى الرفاه النفسي للموظفين أثناء عملهم، ويعتبر أسلوب القيادة أحد العوامل التي يجب أن ينتبه إليها مصممو العمل (Job Designers) ليضمنوا مستويات عالية من الصحة النفسية والعقلية للموظفين.

وعلى خلاف المتوقع، لم توجد علاقة إيجابية بين نوعية العلاقات بين الزملاء ومستوى الرفاه النفسي للموظفين بالرغم من إن الدراسات السابقة أشارت إلى وجود علاقة إيجابية. التفسير المحتمل لهذه

النتيجة يكمن في طريقة قياس العلاقات الاجتماعية بين زملاء. كان المقياس المستخدم في هذه الدراسة مقياس عام يدور حول وجود علاقة زمالة إيجابية متوسطة الجودة. فقد كان المقياس يقيس الاحترام المتبادل ودرجة المساعدة لكنه لم يقس درجة الانفتاح على الآخر أو درجة الحميمية. تحديداً، أشار كل من سياس و كاهيلي (40) عام 1988 إلى وجود أنواع من العلاقات بين زملاء. النوع الأول هو الزمالة العادية (ود واحترام متبادل). النوع الثاني هو علاقات الصداقة داخل العمل وفيها يكون هناك انفتاح، حميمية وتواصل عالي ما بين الطرفين اعتقد أن النتائج سوف تختلف لو كان المقياس أكثر تخصيصاً. مستوى الرفاه النفسي سوف يتأثر بشكل أكبر إذا كانت نوع العلاقة بين الزملاء هي علاقة صداقة وليست علاقة عمل عادية أو زمالة محصورة في إطار العمل. وبما أن المقياس المستخدم هو مقياس عام لم يميز نوع العلاقة الإيجابية (زمالة أم صداقة) فإن النتائج كانت غير متوقعة. هذا الأمر يستحق أن يكون مبحثاً هاماً لدراسات مستقبلية في هذا المجال يتم فيها اخذ نوع العلاقة كمتغير مستقل ليصار إلى فحص أثره على مستوى الرفاه النفسي.

مناقشة عامة للنتائج:

تشير النتائج الحالية التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعة من التطبيقات العملية في بيئة العمل والتي تعود بالنفع على كل من طرفي العملية (المنظمة والأفراد). فعلى المستوى الفردي، الأشخاص الذين يعيشون ضمن علاقات إيجابية يشعرون بالسعادة بشكل أكبر، ولديهم مستويات أقل من الإصابة بالاكتئاب والتوتر. ناهيك عن النتائج الايجابية الأخرى التي من الممكن إن ترافق الصحة النفسية الجيدة من

مثل: صحة جسدية جيدة، إصابة بالإمراض اقل و مراجعة اقل للأطباء(41).

على الجانب الآخر، تشير هذه الدراسة إلى وجود فوائد تنظيمية عدة للعلاقات الجيدة للعمل سواء على مستوى العلاقة مع الزملاء أو العلاقة مع الرؤساء، كما أشار ويثي عام 2001 (42)، العلاقات الجيدة في بيئة العمل هي أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل المنظمة تعمل بشكل صحيح. فعندما تكون العلاقة جيدة بين الموظفين ومع الرؤساء، فإنهم يتبادلون المعلومات التي تخص العمل بشكل أفضل، كما أنهم ينهون بعضهم البعض إلى الأخطاء المتوقعة بشكل أعلى، ويتقبلها الزملاء بشكل أفضل وبشكل أقل رسمية (43). إضافة إلى ما سبق، فإن الموظفين يتكون عندهم انخراط أعلى في مهماتهم اليومية، موالون للمنظمة ولديهم التزام أعلى بوظائفهم. هذا الأمر في غاية الأهمية وعلى الإدارات العليا الانتباه إليه في منظماتهم، خصوصاً تلك المنظمات التي تعاني من مستويات عالية من ترك العمل أو أداء وروح معنوية منخفضة. مثل هذه المنظمات عليها تحسين العلاقات الاجتماعية في المنظمة خصوصاً العلاقة بين الرؤساء والموظفين. تحسين العلاقات يؤدي حتماً إلى تحسين التواصل، تبادل المعلومات، عدم الخوف من إظهار الأخطاء، وانخراط أعلى في المهمات مما يعود إيجاباً على مستوى أداء الموظف و مدى رغبته في ترك العمل.

وهناك عدة وسائل يمكن فيها للمختصين من تحسين مستوى العلاقات في المنظمة. فعلى مستوى العلاقة بين الزملاء، أشارت بعض الدراسات إلى بعض وسائل زيادة التوافق والتماسك بين زملاء العمل. أشار كل من سياس و كاهيلي (44) إلى بعض العوامل من مثل،

التقارب المكاني بحيث لا يكون هناك تباعد جغرافي بين الموظفين أو العمال، وجود مهمات من النوع الذي يتطلب تعاون مع زملاء آخرين لإنجازها، والعمل كفريق. إضافة إلى ما سبق، هناك عامل مهم وهو عدم زيادة مستوى التنافس بين العاملين حتى لا يتحول إلى صراع يؤثر على العلاقات بين الزملاء. تكامل المهمات أو ما يعرف بـ (Task interdependency) هو من العوامل المهمة التي تزيد من مستوى التآلف بين العاملين. أشار كل من كمنغ و بلومبرغ (45) إلى أن المستوى المنخفض من الاعتماد المتبادل بين المهمات (مثل عامل يعمل على تغليف المنتجات ولا يعتمد على أي زميل آخر لإنجاز مهمته) يؤدي إلى انخفاض مستوى التعاون وبالتالي انخفاض مستوى التواصل وانخفاض نوعيه العلاقات بين الزملاء. بينما الشخص الذي يعتمد على موظفين آخرين لإنجاز مهمته (مثل عامل يحتاج إلى معلومات من زملائه لتحديد درجة سرعة الآلة أو لضبط درجة جودتها) يظهر رضا أكبر والتزام أعلى بالمهمة.

وعلى الجانب الآخر فإن تحسين مستوى العلاقة مع الرؤساء هي من العوامل التي على المنظمة تحسينها. ان تحسين العلاقة بين المرؤوس - الرئيس تعتمد بشكل أكبر على الرئيس أكبر من المرؤوس. وتشير أبحاث نظريات القيادة بشكل قاطع إلى أن القائد المتوجه نحو الآخرين (People oriented) هو شخص يقوم بمجموعة من السلوكيات التي تجعله شخصاً محبوباً وقريباً من موظفيه. فعلى سبيل المثال، دراسات جامعة اوهايو التي تم إجراؤها في الستينيات من القرن العشرين على أساليب القيادة الناجحة ما زال لها القول في هذا المجال. فقد أشارت هذه الدراسات و التي قام بها كل خان و كاتز عام 1960 (46) إلى أن

القائد المتوجه نحو الآخرين يهتم باحتياجات أتباعه، يؤيدهم يساندهم، يشاورهم قبل البدء بالتنفيذ، يساعدهم بشكل شخصي، يهتم بأوضاعهم الأسرية، يعرف مشاكلهم الشخصية، يحرص على أن يكون أتباعه راضين عن العمل، يميل إلى التعزيز أكثر من العقاب، يتواصل معهم بشكل أفضل، مرح، يكسر الحواجز معهم ويتواصل مع أي موظف مهما بلغت رتبته التنظيمية. جميع السلوكيات السابقة هي سلوكيات أثبتت نجاحها في تقريب الموظف من رئيسه ليجعل القائد شخصاً محبوباً من قبل جميع موظفيه (47). ومن الجدير بالذكر أن كل ما سبق هي سلوكيات وليست سمات شخصية مما يعني أن تطبيقها أو تغييرها يكون سهل للغاية مقارنة مع محاولة تغيير السمات الشخصية للقائد.

وعلى الرغم من التطبيقات العملية والنظرية الهامة لنتائج هذه الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المحددات للنتائج والتي ينبغي الإشارة إليها. أولاً تناولت هذه الدراسة عاملين من عوامل الالتزام الوظيفي و الرفاه النفسي المتعلق بالعمل وهما العلاقات بين الزملاء والعلاقة مع الرؤساء. وعلى الرغم من أنهما عاملين مهمين إلا أنه من البساطة حصر موضوع الرفاه النفسي والالتزام الوظيفي بهذين العاملين فقط. هناك عوامل أخرى تؤثر على الالتزام والصحة النفسية والتي يمكن أن تكون غير مرتبطة بالعمل. فعلاقات العمل استطاعت تفسير 9% من التباين المفسر في الالتزام الوظيفي و 12% من الرفاه النفسي. مما لا شك فيه أن هناك عوامل أخرى تفسر التباين المتبقي. تفتح هذه الدراسة الباب لأبحاث مستقبلية أخرى تتناول عوامل تنظيمية و موقفية أخرى لها دور مهم في الالتزام و الرفاه النفسي للعاملين من مثل المواءمة ما بين الحياة

الخاصة والعمل، المكافآت المالية، نظام التقدير و التكريم (Recognition)، و غيرها من العوامل الفردية و التنظيمية.

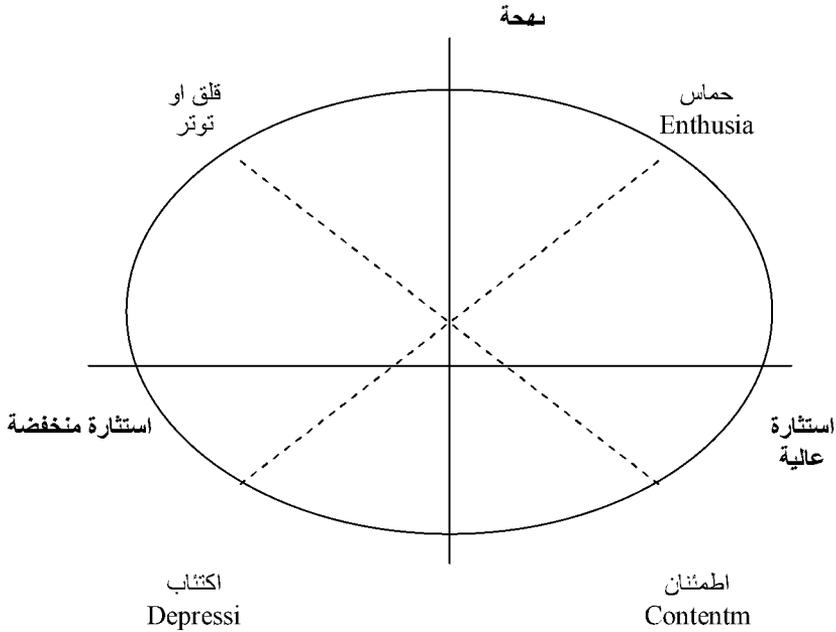
إضافة إلى محدودية المدخلات فإن مخرجات العلاقات الاجتماعية كانت محصورة بالالتزام و الرفاه النفسي. بالتأكيد هناك مخرجات أخرى مهمة لم تتناولها هذه الدراسة مثل ترك العمل الفعلي (Job Turnover) ، الأداء المهني، الإبداع، و الكفاءة.

محدودية أخرى لهذه الدراسة تخص العينة، فالعينة المستخدمة كانت محصورة بمنظمة واحدة (مصنع لإنتاج الأطعمة المعلبة) وبالتالي إمكانية تعميم هذه النتائج إلى جميع المنظمات ذات البناء التنظيمي المختلف و الأعمال المختلفة قد يشوبها نوع من الحذر. إضافة إلى ذلك، الكثير من المهمات التي يقوم بها العاملين كانت أعمال بسيطة و لا يوجد فيها الكثير من المهمات المعقدة (Task complexity). لذلك، يجب الحذر عند تعميم هذه النتائج على وظائف أخرى تتطلب القيام بمهام فردية إبداعية متقدمة مثل المهندسين، مصممي البرامج الكمبيوترية، الطيارين وغيرها من الأعمال التي تحتوي على مهارات معرفية متقدمة. تدعونا النتائج المبشرة في هذه الدراسة إلى محاولة إجراء بحوث أخرى من اجل إمكانية تعميم هذه النتائج إلى قطاعات أعمال أخرى تحتوي على وظائف مختلفة و مهمات ذات مستوى نوعي مختلف.

على الرغم من المحددات السابقة، تقدم هذه الدراسة مجموعة من الإسهامات الهامة لبيئة العمل العربية سواء على مستوى النظرية أو التطبيق. أهم هذه النتائج تشير إلى ضرورة إيلاء علاقات العمل الاجتماعية الاهتمام المناسب نظرا لدورها الكبير في مستوى الالتزام و الرفاه النفسي للموظفين في العمل و الذي قليلا ما تهتم به إدارات

المصانع نظراً لاعتقادها أنها صعبة التطبيق . هذه النتائج تؤكد بشكل قوي أن الرفاه النفسي يمكن تحقيقه في أي بيئة عمل سواء كانت قطاع صناعي أو قطاع خدماتي .

ملاحظة : هذه الدراسة كانت جزءاً من مشروع أكبر هدف إلى تحسين ظروف العمل في المصنع ككل.



بهجة منخفضة

شكل رقم 1: أبعاد الرفاه النفسي، مستقى من (Warr, 1990)

جدول رقم (1) يبين الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة ومعامل ارتباط بيرسون بين عوامل الدراسة جميعاً

4	3	2	1	الانحراف المعياري	المتوسط	أعلى قيمة للمقياس	عدد العينة	
			1	1.95	10.26	12	157	1. العلاقات بين الزملاء
		1	* 0.45	5.21	26.29	32	157	2. العلاقات مع الرؤساء
	1	0.38❖	* 0.30	5.01	28.41	36	157	3. الالتزام الوظيفي
1	0.5	0.36❖	0.11	2.28	15.16	28	157	4. الاككتئاب - الحماس

* معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$

(ذيل واحد، 0.05)

جدول رقم 2 يبين خلاصة نتائج تحليل الانحدار الخطي بين جودة العلاقة بين الزملاء و جودة العلاقة مع الرؤساء وكل من الالتزام الوظيفي و مستوى الرفاه النفسي

R2Δ	t	β	المتغيرات
			المتغير التابع: الالتزام الوظيفي
❖0.08	2.72	0.30	جودة العلاقة بين الزملاء
❖0.06	2.54	0.27	جودة العلاقة مع الرؤساء
			المتغير التابع : الرفاه النفسي
0.01	0.94	0.11	جودة العلاقة بين الزملاء
❖0.11	3.21	0.36	جودة العلاقة مع الرؤساء

* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$

جدول رقم 3 يبين خلاصة نتائج تحليل الانحدار المتدرج (Hierarchal regression) بين جودة العلاقة بين الزملاء وجودة العلاقة مع الرؤساء وكل من الالتزام الوظيفي و مستوى الشعور بالرفاه النفسي

المتغيرات	β	t	R2 Δ
الالتزام الوظيفي			
الخطوة الأولى	0.26	2.14	❖0.09
جودة العلاقة بين الزملاء	0.06	.49	- -
جودة العلاقة مع الرؤساء			
الرفاه النفسي			
الخطوة الأولى	0.38	3.08	❖0.12
جودة العلاقة مع الرؤساء	0.07	0.52	- -
جودة العلاقة بين الزملاء			

* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$

الهوامش

- (1) راجع كتاب هيز (2004) المعنون interpersonal skills at work ، رتشارد غروس (2001)، احمد فوزي، (1985)
- (2) انظر Katz & Khan,1966
- (3) هناك بعض الدراسات العربية مثل : احمد فوزي، 1985، محمد قاسم عبدالله (2001)، محمد عوض (1985)
- (4) انظر بحث Warr,1990 للحصول على مراجعة كاملة حول هذا الموضوع
- (5) انظر Hayes في كتابه الموسوم Interpersonal skills at work
- (6) انظر الابحاث التالية: Kram & Isabella, 1985; Rawlins,1994
- (7) انظر الابحاث التالية: Sias; krone & Jablin,2002
- (8) Kram & Isabella, 1985، احمد فوزي (1985) مرجع سابق
- (9) Rawlins,1994
- (10) Kram & Isabella, 1985، مرجع سابق
- (11) انظر الابحاث التالية: Warr, 2002; Demeroti et al, 2001
- (12) Lee, Carswell, & Allen, 2000; Cohen, 1993
- (13) انظر كتاب ريجيو، 1989 ترجمة فارس حلمي
- (14) Kram & Isabella, 1985، مرجع سابق

- 15) Graen & Scandura, 1987
- 16) Graen & Uhl- Bien, 1995
- 17) Garen & Scandura, 1987 ، مرجع سابق
- 18) Graen, Novak & Sommerkamp, 1982
- 19) Nystrom,1990
- 20) Graen, Liden & Hoel, 1982
- 21) Duchon, Graen & Taber, 1986
- 22) Al-Zoubi, 2005
- 23) انظر الابحاث التالية: Deci et al,1984, Deci & Rayan, 1985
- 24) Warr, 1990; Deci et al, 1989 ، ليلة رزق ، (1995)
- 25) Demorouti et al, 2001 ، مرجع سابق
- 26) Cook & Wall, 1980
- 27) Warr, 1990; 1987; 2002
- 28) Warr, 1990 ، مرجع سابق
- 29) Warr, 2002 ، مرجع سابق
- 30) Koys & Decotis, 1991
- 31) D Amato & Majer, 2005 ، مرجع باللغة الايطالية تمت ترجمته الى اللغة الانجليزية من قبل الباحثة اماتو
- 32) Cook & Wall ,1980 ، مرجع سابق
- 33) Warr, 1990 ، مرجع سابق
- 34) Kram & Isabella, 1985 ، مرجع سابق

- (35) انظر المراجع التالية : Deci et al, 1989; Lee, Carswell, & Allen, 2000; Cohen, 1993
- (36) انظر Tsui et al, 1997
- (37) انظر الابحاث التالية: Davy et al. 1997; Kuhnert & Vance, 1992
- (38) انظر الابحاث التالية للحصول على مراجعة كاملة:
- Demeroti et al, 2001; Warr, 1990;; Jones & Fletcher, 2003; Johnson & Hall, 1988
- (39) Warr, 2002 ، مرجع سابق
- (40) انظر Sias & Cahill, 1998
- (41) انظر الابحاث التالية: Jones & Fletcher, 2003; Johnson & Hall, 1988
- 42) Wheathey 2001
- 43) Fairhurst, 1993
- (44) Sias & Chaill, 1998 ، مرجع سابق
- 45) Comings & Blumbeng 1987
- 46) Khan & Katz, 1960
- (47) ريجيو 1989



- 1- محمد فائق عبد الحميد " التنمية الاجتماعية إطار تحليل واهم المجالات " الكتاب السنوي لعلم الاجتماع " الكتاب الأول " جمعية الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، كلية العلوم الاجتماعية 2001 م.
- 2- رأفت محمد جلال " نموذج تحليلي لمحددات العمل التطوعي للمواطنين في المشروعات والبرامج المحلية " بحث منشور في المؤتمر العلمي الخامس عشر ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان 2003 م .
- 3- نبيل إبراهيم احمد " عمليات الممارسة في خدمة الجماعة " مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة ، 2004 م.
- 4- عباس محجوب " مشكلات الشباب الحلول المطروحة والحل الاسلامي " سلسلة كتاب الأمة ط3 ، قطر ، 1998م.
- 5- Joseph " Andersones social work methods and processes " cale fornia wads, wanth, publishing compony, 1991.
- 6- محمد شمس الدين احمد " العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية " كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان 2001م.
- 7- محمود محمد محمود " جماعات المجتمع المحلي في التنمية المحلية الريفية " رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم جامعة القاهرة 1992.
- 8- احمد فوزى الصادي " العلاقة بين ممارسة طريقة العمل مع الجماعات وزيادة مشاركة الأعضاء في مشروعات تنمية المجتمع

- المحلي" رسالة دكتوراه غير منشورة كلية الخدمة الاجتماعية
جامعة حلوان ، القاهرة 1979.
- 9- محمد صالح بهجت " المدخل في العمل مع الجماعات " المكتب
الجامعي الحديث الإسكندرية 2003.
- 10- Department Intend Nations, " Department of ,
Economic- and Social –affairs ," the of National
social service programming" n.g1959
- 11- نبيل إبراهيم أحمد " دور جماعات الأندية الاجتماعية والثقافية في
تنمية المجتمع المحلي " بحث منشور في المؤتمر العلمي الخامس ،
كلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم جامعة القاهرة 1992م.
- 12- إبراهيم بيومي مرعي وآخرون " تنمية المجتمعات الريفية وجهود
الخدمة الاجتماعية " المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية
1999.
- 13- عبد الخالق عفيفي " دليل مهارات الممارسة المهنية للأخصائي
الاجتماعي " مكتبة عين شمس ، القاهرة 2005.
- 14- نصيف منقريوس " النماذج والنظريات العلمية وتطبيقاتها في
طريقة خدمة الجماعة " مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة ،
2004.
- 15- مجدي فاوي تركس " إسهام طريقة خدمة الجماعة في مساعدة
جماعات المجتمع المحلي لمواجهة الأزمات " رسالة ماجستير، غير
منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان 1999 م.
- 16- عبد الحميد عبد المحسن " عمليات خدمة الجماعة " دار الثقافة
والنشر والتوزيع القاهرة 1993.

- 17- عبد المنعم محمد أبو حشيش : تقويم برنامج تجربة التدريب العقلي للشباب الجامعي في المعسكرات القومية في ضوء بعض التغيرات المجتمعية المعاصرة لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب نحو بيئتهم" بحث منشور بالمؤتمر العلمي السنوي التاسع للخدمة الاجتماعية وتحديات العصر، كلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم ، جامعة القاهرة سنة 1996م.
- 18- أماني البيومي درويش : " دور المعسكرات التدريبية في إكساب طلاب الخدمة الاجتماعية مهارات العمل مع الجماعة" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان 1990م.
- 19- عبد المسيح سمعان : " أثر المعسكرات في تنمية الوعي البيئي " رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث البيئية ، جامعة عين شمس 1985م.
- 20- جمال شحاتة حبيب: " دور المعسكرات التدريبية في الإعداد المهني لطلاب الخدمة الاجتماعية " بحث منشور بالمؤتمر العلمي الخامس ، كلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم ، جامعة القاهرة 1993م.
- 21- هيام على حامد على " تقويم أداء الأخصائيين الاجتماعيين بالمعسكرات التدريبية لطلاب الخدمة الاجتماعية " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة القاهرة 1996م.
- 22- Maccy , Ragar and others : " Measuring the Attitudes and Awareness of Env Edu Compusers. Pocono . Env. Edu . Center U.S Pennsylvania . 1978

- 23- Mill Ward ." Roberte the influnce of resident outdoor program on the awareness and attitudes of six two teaching methods university of Pensylvania1973.
- 24- Hichs john" Tenox Hill Neighbourhood school camp program Fice of edu, Evaluation, N.y. 1976.
- 25- Sheldon , Denial Steve : " an analysis of the effect of Environmental program upon the participants , Envolved university of lour . 1973.
- 26- إبراهيم بيومي مرعي ، محمد حسين البغدادي " الجماعات في الخدمة الاجتماعية " المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، د.ت
- 27- هدى بدران: " تنظيم المجتمع " مطبعة المليجي ، الجيزة ، 1999
- 28- الفاروق ذكي يونس : " تنمية المجتمع في الدول النامية " مكتبة القاهرة الحديثة 1999
- 29- سعد الدين إبراهيم " نحو نظرية سوسيولوجي للتنمية في العام الثالث " الكتاب السنوي الثاني إشراف صلاح العبد القاهرة 2000م.
- 30- يحيى بسيوني مصطفى " البدائل الإسلامية لمجالات الترويج المعاصرة " ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 1999م
- 31- محمود عبد الحميد محمد عبد الله " القيم البيئية لدى شباب الجامعات " رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث البيئية ، جامعة عين شمس ، 1992م
- 32- محمد بسيوني محمد عبد العاطي " الجماعة المدرسية وعلاقتها بتغيير بعض القيم الاجتماعية " رسالة ماجستير غير منشورة ،

- شعبة الخدمة الاجتماعية ، معهد العلوم الاجتماعية ، كلية الآداب ، جامعة الإسكندرية 1990م
- 33- محمد شفيق : " المنهج العلمي " المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2005م .
- 34- إبراهيم مرعي بيومي ، نبيل إبراهيم أحمد " الإشراف في طريقة خدمة الجماعة وعملياتها التطبيقية " دار النهضة العربية ، القاهرة 2001م.
- 35- رشاد أحمد عبد اللطيف " نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع " دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2005م.
- 36- دليل عمل الأخصائي الاجتماعي في المجال المدرسي
- 37- إعداد : موجهي وموجهات التربية الاجتماعية
- 38- الموجه : عبد الله النعمة - الموجه : عبد ربه القحطاني
- 39- الموجهة : حنان زيدان - الموجهة : مريم الأشقر
- 40- إدارة التربية الاجتماعية - وزارة التربية والتعليم
- 41- الدوحة - 2003 م
- 42- أحمد ، فوزي بشرى ، 1985 ، العلاقات الإنسانية في المنظمات الصناعية ، جامعة حلوان ، القاهرة.
- 43- ارجايل ، مايكل ، 1993. سيكولوجية السعادة ، ترجمة فيصل عبد القادر يونس. جامعة الكويت ، المجلس الوطني للثقافة و الفنون والآداب.

- 44- جروس ، رتشارد، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، مراجعة و
 تحرير ياسمين حداد، 2002. عمان، دار وائل للنشر، .
- 45- ريجيو، دونالد، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي،
 ترجمة فارس حلمي ، 2000. عمان، دار الشروق.
- 46- عبدالله ، محمد قاسم 2001، مدخل إلى الصحة النفسية،
 الطبعة الأولى. عمان، دار الفكر.
- 47- عوض، عباس محمود، 1985، دراسات في علم النفس الصناعي
 و المهني. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 48- ليلة، رزق سند إبراهيم، 1995، التوتري في الصناعة ، أسبابه و
 آثاره و الوقاية منه. تأليف لينارت ليفي، تقديم محمود ابو النيل.
 بيروت، دار النهضة الغربية.
- 49- Al-Zoubi, M. T. (2005). Job design in the third
 millennium. Unpublished thesis. University of
 Surrey. Surrey, UK.
- 50- Cook, J. And Wall, T.(1980). New work attitude
 measures of trust, organizational commitment and
 personal need non-fulfillment. Journal of
 Occupational psychology. 53,39-52.
- 51- Cummings, T.G. and Blumberg, M. (1987).
 Advanced manufacturing technology and work
 design. In T.D. Wall, C. W. Clegg, & N.J. Kemp
 (eds.). The human side of advanced manufacturing
 technology. New York: John Wiley.
- 52- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and
 turnover: A meta-analysis. Academy of
 Management Journal. 36, (5), 1140-1157.

- 53- D'Amato, A., Majer, V. (2005). *Clima organizzativo e Business*. Raffaello Cortina. Ed., Milano.
- 54- Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 323-349.
- 55- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- 56- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: plenum.
- 57- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590
- 58- Demorouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., Schaufeli, W.(2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86, 499-512.□
- 59- Dressel, P. L. & Francis, J. (1987). Office productivity: Contributions of the work station . *Behaviour and Information Technology*, 6, 279-284
- 60- Duchon, D.; Graen, S. & Taber, T. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal analyses of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*. 71, 56-60.□
- 61- Fairhurst, G. (1993). The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communications Monographs*. 60,321-350.
- 62- Graen, G.; Liden, R. & Hoel, W. (1982). The role

- of leadership in employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*. 67, 868-872.
- 63- Graen, G.; Novak, M.; & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader- member exchange and job design on productivity and job satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*. 30, 109-131.
- 64- Garen, G. & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research on Organizational Behavior*. 9, 175-208.
- 65- Graen, G. & Uhl- Bien, M. (1995). Development of Leader –member exchange theory of leadership over 25 years. Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*. 6, 219-247.
- 66- Hayes, J. (2002). *Interpersonal Skills at work*. 2nd ed. Rutledge. East Sussex, UK.
- 67- Jones, F. & Fletcher, B. (2003). Job control and health. In M. Schabracq, J. & Winnubst ,A. & Cooper, C. *Handbook of work and health psychology*. 2 edi. John Wiley : New York. □
- 68- Johnson, J. & Hall, E. (1988). Job strain, work place social support and cardiovascular disease: a cross – sectional study of random sample of the working population. *American Journal of Public Health*. 78, 1336-1342.
- 69- Katz, D. & Khan, R. (1966). *The social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- 70- Khan, R. & Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and moral. In D Cartwright & A Zander (Eds.). *Group Dynamics: Research and theory* (2nd ed.). Elmsford, NY: Row, Perterson &

Co.

- 71- Koys, D.J., DeCotiis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Behavior*, 44(3): 265-285.
- 72- Kram, K. & Isabella, L. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*. 28, 110-132.
- 73- Kuhnert, K. W., & Vance, R. J. (1992). Job insecurity and moderators of the relation between job insecurity and employee adjustment. In J. C. Quick & L. R. Murphy (Eds.), *Stress and well-being at work: Assessments and interventions for occupational mental health* (pp. 48-63). Washington, DC: American Psychological Association.
- 74- Lee, K.; Carswell, J. & Allen, N. (2000). A meta analytic review of occupational commitment: Relations with person and work related variables. *Journal of Applied Psychology*. 85 (5), 799-811.
- 75- McKenna, Eugene F. (2000) - *Business psychology and organizational behavior: a student's handbook / EU*. - 3rd ed. - Hove : Psychology Press
- 76- Nystrom, P. (1990). Organizational commitment. *Group and Organization Studies*. 5, 296-312.
- 77- Rawlins, W. (1994). Being their and growing apart: Sustaining friendships through adulthood. In D. J. Canary & L. Staford (Eds.). *Communicating and social support* (pp. 172-191). New York: Academic Press.
- 78- Sias, P. & Cahill, D. (1998). From coworkers to friends. The development of peer relationships in the

- workplace. *Western Journal of Communication*. 62, 276-299.
- 79- Sias, P. ; krone, K. & Jablin, F. (2002). An ecological systems perspectives of workplace relationships. In M. L. Knapp & Daly (Eds.). *Handbook of interpersonal communication*. (3rd ed.). (pp. 615-642). Newbury Park, CA: Sage.
- 80- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organizational relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- 81- Warr, P. (1987). Job characteristics and mental health. In Warr, P. *Psychology at work*. (Ed). Pelican Books. New York.
- 82- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 193,210.
- 83- Warr, P. (2002). The study of well-being, behavior and attitudes. In Warr, P (2002). *Psychology at work*. 5th ed. Penguin Books. England.
- 84- Wheatley, M. (2001). *Leadership and the new science. Discovering order in a chaotic world*. San Francisco. Berrett-Koehler Publishing.
- 85- دليل عمل الأخصائي الاجتماعي في المجال المدرسي -
- 86- إعداد : لجنة من موجهي وموجهات التربية الاجتماعية :
- 87- كتاب طريقة العمل مع الأفراد. للدكتور محمد صبري.
- 88- كتاب الخدمة الاجتماعية المدرسية - للدكتور محمد نجيب .