

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

تحت عنوان:

دور الدعم التنظيمي في تحقيق الإلتزام الوظيفي في منظمات الأعمال

دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL

وحدة عناية-

إشراف الدكتورة:

• زدوري أسماء

من إعداد الطالبين:

• عماد سلطاني

• أنيس عزوق

السنة الجامعية: 2024/2023

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ



شكر وعرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه

وبعد...

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ومجدك

الحمد لله على ما أنعم علينا من نعم لا تحصى، منها توفيقنا على إنجاز هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذتنا المشرفة "ذويري أسماء" على ما

أحاطتنا به من رشد ونصح وتوجيه طيلة فترة إنجاز هذا العمل

كما لا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر لجميع الذين درسونا طيلة المشوار

الدراسي

كما لا ننسى شكرنا وتقديرنا لكافة عمال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع

المواد البترولية NAFTAL - وحدة عناية-

وشكرنا موصول لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع أو مساهمة

في إنجاز هذا البحث

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات... بعد مسيرة دراسية حملت في
طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب

واليوم نقطف ثمرها والحمد لله

أهدي ثمرة عملي هذا إلى سيدنا وحبیبنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى من كلفه الله بالصيبة والوقار... إلى معنى الرجولة الحقيقية...
إلى من علمني معاني كثيرة في الحياة... إلى من رببت على يده...
أبي حفظه الله وأطال في عمره
إلى من كان دعاؤها سر نجاحي... إلى أملي في الحياة ووفرة عيني...
إلى بحر الحب والحنان... أمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها
إليكم يا سند ظهري إخوتي... سهام، هدى، شمس الدين، وفقكم الله
في حياتكم وحفظكم ورعاكم

إكرام، ملاك، مايا لجين وأسيل... وفقكم الله في دراستكم

حفظكم الله ورعاكم

إلى زوجتي ورفيقة دربي، وفقنا الله وجمع بيننا في خير

عماد

إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

فيض الحب ووافر العطاء بلا انتظار ولا مقابل

إلى من كان سندا لي ومن علمني الاجتهاد والمثابرة وحب الإطلاع

والسير على خطى الحبيب المصطفى عليه أفضل السلام

إلى أبي الحبيب أطال الله في عمره

وإلى شمعة التي تنير دربي وإلى التي عمرتني بحنانها وحبها

إلى أمي التي مهما قلت فيها لن أوفيها حقها

وفى الأخير إلى الإخوة الأعماء كل باسمه ومقامه وفلذة الكبد

لأولادهم ولكل الأهل والأقارب...

أنيس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسملة
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدعم التنظيمي	
8	تمهيد
9	المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للدعم التنظيمي
9	المطلب الأول: نشأة وتطور الدعم التنظيمي
10	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الدعم التنظيمي
10	أولاً: مفهوم الدعم التنظيمي
11	ثانياً: أهمية الدعم التنظيمي
12	المطلب الثالث: أبعاد الدعم التنظيمي
12	أولاً: العدالة التنظيمية
14	ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرار
15	ثالثاً: سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
15	رابعاً: دعم وتأكيد الذات لدى العاملين
16	المطلب الرابع: أنواع الدعم التنظيمي
17	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للدعم التنظيمي
17	المطلب الأول: نظرية الدعم التنظيمي
17	أولاً: دعم وظائف العامل
17	ثانياً: التبادل الاجتماعي
18	ثالثاً: التعزيز الذاتي
18	المطلب الثاني: نظرية العقد النفسي
18	أولاً: العقد النفسي التبادلي

فهرس المحتويات

19	ثانيا: العقد النفسي العلائقي
20	المطلب الثالث: نظرية التبادل الإجتماعي
21	المطلب الرابع: نظرية تبادل العضو- القائد
22	المبحث الثالث: أساسيات الدعم التنظيمي
22	المطلب الأول: مسببات الدعم التنظيمي
23	أولا: الرضا على مستوى الدفع
23	ثانيا: فرص التطوير الوظيفي
23	ثالثا: دعم الأسرة
23	رابعا: تبادل القائد-العضو
23	خامسا: المكافآت التنظيمية وظروف العمل
23	سادسا: حجم المؤسسة
23	سابعا: العدالة
24	المطلب الثاني: عمليات الدعم التنظيمي
24	أولا: إضفاء الطابع الشخصي على التنظيم
24	ثانيا: التقدير التنظيمي
24	ثالثا: صدق وشجاعة المؤسسة
25	رابعا: التجسيد الوظيفي
25	خامسا: الشعور بالإلتزام
25	سادسا: مكافأة متوقعة لجهد كبير
26	سابعا: تلبية الاحتياجات الإجتماعية
26	المطلب الثالث: إدارة الدعم التنظيمي
26	أولا: السلوكيات الإدارية الداعمة وسياسات الموارد البشرية
28	ثانيا: تدريب المديرين على تعزيز الدعم التنظيمي لديهم
29	ثالثا: ثقافة الدعم التنظيمي
30	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدراك الدعم التنظيمي
30	أولا: مستوى الشعور بالعدالة
30	ثانيا: مستوى الدعم المقدم من المشرف
30	ثالثا: نظام المكافآت وظروف العمل

31	رابعاً: حجم المؤسسة
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للإلتزام الوظيفي	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: مدخل حول الإلتزام الوظيفي
35	المطلب الأول: مفهوم الإلتزام الوظيفي
35	أولاً: تعريف الإلتزام الوظيفي
37	ثانياً: خصائص الإلتزام الوظيفي
38	المطلب الثاني: أهمية الإلتزام الوظيفي ومراحل تطوره
38	أولاً: أهمية الإلتزام الوظيفي
39	ثانياً: مراحل تطور الإلتزام الوظيفي
40	المطلب الثالث: أبعاد الإلتزام الوظيفي
41	أولاً: الإلتزام العاطفي
41	ثانياً: الإلتزام المعياري (الأخلاقي)
42	ثالثاً: الإلتزام البقائي (الإستمراري)
43	المطلب الرابع: الآثار التنظيمية للإلتزام الوظيفي
43	أولاً: بالنسبة للعامل
43	ثانياً: بالنسبة للمؤسسة
45	المبحث الثاني: أساسيات حول الإلتزام الوظيفي
45	المطلب الأول: مستويات ومداخل دراسة الإلتزام الوظيفي
45	أولاً: مستويات الإلتزام الوظيفي
46	ثانياً: مداخل دراسة الإلتزام الوظيفي
48	المطلب الثاني: محددات الإلتزام الوظيفي
48	أولاً: المتغيرات الشخصية للفرد
49	ثانياً: المتغيرات الوظيفية للفرد
50	ثالثاً: العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة
50	رابعاً: العوامل الخارجية
51	المطلب الثالث: ركائز واستراتيجيات بناء الإلتزام الوظيفي

51	أولاً: ركائز بناء الإلتزام الوظيفي
53	ثانياً: استراتيجيات نجاح الإلتزام الوظيفي
55	المطلب الرابع: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام الوظيفي وطرق قياسه
55	أولاً: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام الوظيفي
58	ثانياً: طرق قياس الإلتزام الوظيفي
60	المبحث الثالث: علاقة أبعاد الدعم التنظيمي بالإلتزام الوظيفي
60	المطلب الأول: علاقة العدالة التنظيمية بالإلتزام الوظيفي
61	المطلب الثاني: علاقة المشاركة في إتخاذ القرار بالإلتزام الوظيفي
62	المطلب الثالث: علاقة سلوك القادة لمساندة المرؤوسين بالإلتزام الوظيفي
63	المطلب الرابع: علاقة دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين بالإلتزام الوظيفي
67	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة NAFTAL -وحدة عنابة-	
69	تمهيد
70	المبحث الأول: تقديم عام حول شركة NAFTAL
70	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الشركة الأم NAFTAL
70	أولاً: التطور التاريخي لشركة NAFTAL
71	ثانياً: مهام شركة NAFTAL
72	ثالثاً: إمكانيات شركة NAFTAL
72	رابعاً: فروع شركة NAFTAL
73	خامساً: الهيكل التنظيمي لشركة NAFTAL
74	المطلب الثاني: تعريف ومهام شركة NAFTAL -وحدة عنابة-
74	أولاً: التعريف والنشأة
74	ثانياً: المهام والمسؤوليات
75	ثالثاً: الفروع
75	رابعاً: بطاقة فنية لشركة NAFTAL -وحدة عنابة-
76	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة NAFTAL -وحدة عنابة-
77	المبحث الثاني: الأدوات المنهجية للدراسة
77	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

فهرس المحتويات

77	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
77	ثانيا: التعريف بأداة الدراسة
79	ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
80	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
80	أولا: صدق أداة الدراسة
86	ثانيا: ثبات أداة الدراسة
87	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
87	أولا: خصائص عينة الدراسة
91	ثانيا: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
98	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
98	المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى
101	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية
103	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
104	المطلب الرابع: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
105	المطلب الخامس: إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة
112	خلاصة الفصل
114	خاتمة
119	قائمة المراجع
127	قائمة الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	نسب المشاركة في اتخاذ القرار وما يقابلها من نوع المشاركة	(01-1)
16	أنواع الدعم التنظيمي	(02-1)
44	الآثار المترتبة على الإلتزام الوظيفي	(01-2)
52	الركائز الخمسة لتبني الإلتزام الوظيفي حسب مورو (1983) Morrow	(02-2)
78	مقياس إجابات العبارات	(01-3)
79	طول الخلايا	(02-3)
81	معاملات ارتباط بيرسون للبعد الأول " العدالة التنظيمية " وعباراته	(03-3)
81	معاملات ارتباط بيرسون للبعد الثاني " المشاركة في اتخاذ القرار " وعباراته	(04-3)
82	معاملات ارتباط بيرسون للبعد الثالث " سلوك القادة لمساندة المرؤوسين " وعباراته	(05-3)
82	معاملات ارتباط بيرسون للبعد الرابع " دعم وتأکید الذات لدى العاملين " وعباراته	(06-3)
83	معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثاني مع أبعاده	(07-3)
83	معاملات ارتباط بيرسون للبعد الأول " الإلتزام العاطفي " وعباراته	(08-3)
84	معاملات ارتباط بيرسون للبعد الثاني " الإلتزام المستمر " وعباراته	(09-3)
84	معاملات ارتباط بيرسون للبعد الثالث " الإلتزام المعياري " وعباراته	(10-3)
85	معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثالث مع أبعاده	(11-3)
85	معاملات ارتباط بيرسون كل محور مع عبارات الإستبيان	(12-3)
86	معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة والإستبيان ككل	(13-3)
87	توزيع أفراد عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير الجنس	(14-3)
88	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن	(15-3)
88	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية	(16-3)
89	توزيع أفراد عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(17-3)
89	توزيع أفراد عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة	(18-3)
90	توزيع أفراد عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية	(19-3)
91	نتائج إجابات العينة حول المحور الثاني	(20-3)
95	نتائج إجابات العينة حول المحور الثالث	(21-3)

قائمة الجداول

98	إختبار كولموغروف سميرونوف للتوزيع الطبيعي	(22-3)
99	نتائج إختبار T.Test للفرضية الفرعية الأولى	(23-3)
99	نتائج إختبار T.Test للفرضية الفرعية الثانية	(24-3)
100	نتائج إختبار T.Test للفرضية الفرعية الثالثة	(25-3)
100	نتائج إختبار T.Test للفرضية الفرعية الرابعة	(26-3)
101	نتائج إختبار T.Test للفرضية الفرعية الأولى	(27-3)
102	نتائج إختبار T.Test للفرضية الفرعية الثانية	(28-3)
102	نتائج إختبار T.Test للفرضية الفرعية الثالثة	(29-3)
103	نتائج تقدير الإنحدار الخطي البسيط لإختبار أثر الدعم التنظيمي على الإلتزام الوظيفي	(30-3)
104	نتائج تحليل التباين ANOVA ^a	(31-3)
105	نتائج إختبار الإرتباط الخطي	(32-3)
106	نتائج إختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة	(33-3)
106	إختبار ستودنت للفروقات في آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس	(34-3)
107	يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر	(35-3)
108	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الحالة العائلية	(36-3)
109	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي	(37-3)
110	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الوظيفة	(38-3)
110	نتائج إختبار المقارنات البعدية بإستخدام إختبار Tukey	(39-3)
111	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الأقدمية في العمل	(40-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
- ه -	نموذج الدراسة	01
15	أبعاد الدعم التنظيمي	(01-1)
22	مسببات الدعم التنظيمي	(02-1)
42	أبعاد الإلتزام الوظيفي	(01-2)
45	مستويات تنمية الإلتزام الوظيفي	(02-2)
57	العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام الوظيفي	(03-2)
73	الهيكل التنظيمي لشركة NAFTA	(01-3)
76	الهيكل التنظيمي لشركة NAFTA -وحدة عناية-	(02-3)
87	توزيع أفراد عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير الجنس	(03-3)
88	توزيع أفراد عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير السن	(04-3)
88	توزيع أفراد عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية	(05-3)
89	توزيع أفراد عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(06-3)
89	توزيع أفراد عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة	(07-3)
90	توزيع أفراد عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية	(08-3)

مقدمة

I. تمهيد

لقد شهدت بيئة الأعمال العديد من التغييرات المتنوعة والسريعة في كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم، بالإضافة إلى ضغوط داخلية وخارجية أثرت عليها بشكل مباشر، مما أدى إلى جعل المؤسسات تتكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات وذلك من خلال التخلي عن الأفكار والأساليب التقليدية في الإدارة، فلا بد أن تعتمد المنظمات على موردها البشري باعتباره أحد الموارد الأهم وهذا بما يملكه من معرفة ومهارات العمل وتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.

ففي السنوات الأخيرة قام الباحثون بالاهتمام الكبير بالدراسات والنظريات المتعلقة بإيجاد التوازن بين المؤسسة والعمال ومن أبرز الدراسات التي تم تسلط الضوء عليها هو ما يعرف بالدعم التنظيمي، وهو من المفاهيم الحديثة التي تشير إلى المعتقدات الإيجابية التي يحملها الموظفون حول المؤسسة وممارساتها، ومدى شعور الموظفون بأن المؤسسة تدعمهم وتقدرهم، فالدعم التنظيمي يعد أحد أهم العوامل التي تؤثر على سلوك الموظفين والتزامهم بأهداف المؤسسة، من خلال تحسين الأداء وخلق بيئة عمل إيجابية.

وعلى الجانب الآخر يعد الإلتزام الوظيفي من المواضيع التي تمه المؤسسة، فهو يشير إلى مدى إرتباط الموظف بوظيفته ومؤسسته حيث يتضمن ذلك الشعور بالرضا عن العمل والرغبة في الإستمرار في الوظيفة من قبل الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة فالإلتزام يعكس درجة القبول واقتناع وإيمان الموظف بهذه الأهداف، حيث أن عدم الإهتمام به وعدم توفير حاجياته يؤدي إلى فقدان الشغف بالعمل والتسبب هذا مما ينعكس على المؤسسة سلبا وعدم تحقيق رغباتها وأداء واجباتها نحو الزبون، ومن هنا يحدث عدم التوازن في حياة الموظف في تحقيق متطلباته الضرورية.

وبما أن الدعم التنظيمي المقدم للموظفين يعتبر من العوامل التي تساهم في تلبية الإحتياجات الاجتماعية والعاطفية للموظفين مثل التقدير والإنتماء، حيث كلما أدرك الموظفون الدعم المقدم من المؤسسة زاد شعورهم بالإلتزام بالمعاملة بالمثل فيما يتعلق بتشكيل المواقف والسلوكيات الإيجابية المرتبطة بالعمل، وبالتالي فمن المتوقع أن يؤثر البرنامج الخاص بالدعم التنظيمي المقدم للموظفين على الإلتزام الوظيفي الخاص بهم، وبناء على ما سبق يهدف هذا البحث إلى معرفة ما هو دور برنامج الدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة على الإلتزام الوظيفي في إدارة الأعمال من خلال إسقاط هذه الدراسة على الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية NAFTAL-وحدة عناية- كونها إحدى وحدات شركة نפטال الجزائرية، وهي شركة عمومية وطنية مكلفة بنشاط توزيع الوقود والغاز الطبيعي المسال على الصعيد الوطني، حيث تعتبر من أهم وحدات نפטال، فهي تغطي إحتياجات ولايات الشرق الجزائري من المواد البترولية.

II. الإشكالية

على ضوء ما سبق تتضح ضرورة دراسة " دور الدعم التنظيمي في تحقيق الإلتزام الوظيفي في منظمات الأعمال"، وعليه تتجلى معالم إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

✳ ما هو دور الدعم التنظيمي في تحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL -وحدة عناية-؟

ولإحاطة أكثر بالموضوع سنحول طرح الأسئلة الفرعية التالية:

هل تطبق شركة NAFTAL -وحدة عناية الدعم التنظيمي؟

هل يطبق العاملون في شركة NAFTAL -وحدة عناية- الإلتزام الوظيفي؟

هل يؤثر الدعم التنظيمي على تحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عناية-؟

هل توجد علاقة بين عناصر الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عناية-؟

هل هناك فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عناية- حسب المتغيرات الديمغرافية؟

III. فرضيات البحث

لمعالجة الإشكالية المطروحة نضع مجموعة من الفرضيات كإجابات مبدئية للتساؤلات المطروحة لنقوم باختبارها لاحقاً.

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** تطبق شركة NAFTAL-وحدة عناية- الدعم التنظيمي.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تطبق شركة NAFTAL-وحدة عناية- الدعم التنظيمي وفقاً لبعد العدالة التنظيمية؛
- الفرضية الفرعية الثانية: تطبق شركة NAFTAL-وحدة عناية- الدعم التنظيمي وفقاً لبعد المشاركة في إتخاذ القرار؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: تطبق شركة NAFTAL-وحدة عناية- الدعم التنظيمي وفقاً لبعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: تطبق شركة NAFTAL-وحدة عناية- الدعم التنظيمي وفقاً لبعد دعم وتأكيده الذات لدى العاملين.

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يطبق عمال شركة NAFTAL -وحدة عناية- الإلتزام الوظيفي.

- يطبق عمال شركة NAFTAL -وحدة عناية- الإلتزام الوظيفي وفقاً لبعد الإلتزام العاطفي؛
- يطبق عمال شركة NAFTAL -وحدة عناية- الإلتزام الوظيفي وفقاً لبعد الإلتزام المستمر؛
- يطبق عمال شركة NAFTAL -وحدة عناية- الإلتزام الوظيفي وفقاً لبعد الإلتزام المعياري.

✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يؤثر الدعم التنظيمي على تحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عناية-؛

✓ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد علاقة بين عناصر الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عناية-؛

✓ **الفرضية الرئيسية الخامسة:** هناك فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عناية- حسب المتغيرات الديمغرافية.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عناية- حسب متغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05.
- توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عناية- حسب متغير العمر عند مستوى معنوية 0.05.
- توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عناية- حسب متغير الحالة العائلية عند مستوى معنوية 0.05.
- توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عناية- حسب متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 0.05.
- توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عناية- حسب متغير الوظيفة عند مستوى معنوية 0.05.
- توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عناية- حسب متغير الأقدمية في العمل عند مستوى معنوية 0.05.

IV. أهمية البحث

تكمن أهمية الموضوع في العناصر التالية:

- الدور الحقيقي لتبني الدعم التنظيمي في منظمات الأعمال لتقوية الرضا الوظيفي والالتزام وتحسين الأداء لدى موظفيها لتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية؛
- الندرة النسبية في الدراسات التي تناولت العلاقات المتبادلة بين متغيرات البحث المتمثلة في برنامج الدعم التنظيمي والإلتزام الوظيفي؛

- يعد النموذج النظري لهذا البحث والذي يدرس العلاقة التأثيرية بين برنامج الدعم التنظيمي بأبعاده والإلتزام الوظيفي في شركة نפטال وحدة عنابة، من النماذج التي لم يتم التركيز عليها بشكل كبير في الدراسات السابقة، مما جعله سيشكل إضافة علمية في مجال علم الإدارة لتناوله قضية هامة من القضايا المؤثرة على بيئة الأعمال الحالية وهي برنامج الدعم التنظيمي وانعكاساته على جزء هام من مخرجات العمل وهو الإلتزام الوظيفي.

V. أهداف البحث

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
- محاولة فهم موضوع الدعم التنظيمي وإلقاء الضوء على أبعاده؛
 - إبراز الجوانب المهمة للإلتزام الوظيفي وأساليب تعزيزه وتقويته؛
 - الإشارة إلى الدور الكبير الذي يلعبه الدعم التنظيمي في زيادة الإلتزام الوظيفي في منظمات الأعمال؛
 - محاولة إثراء الرصيد المعرفي في المكتبة الجامعية بما يحمله هذا الموضوع من قيمة علمية؛
 - محاولة لفت إنتباه الباحثين إلى أهمية الموضوع وفتح المجال لهم لإثرائه ودراسته من جوانبه المختلفة.

VI. أسباب إختيار الموضوع

- تم إختيار هذا الموضوع نظرا للأسباب التالية:
- إدراج الموضوع ضمن تكويننا وتخصصنا؛
 - حاجة المؤسسات الجزائرية لإعتماد الدعم التنظيمي قصد تحسين وزيادة الإلتزام الوظيفي لموظفيها؛
 - المكانة التي أصبح يحوزها الدعم التنظيمي في الإقتصاديات الحديثة والحاجة للفهم الجيد لهذا النظام الذي يؤثر على الإلتزام الوظيفي للموظفين في منظمات الأعمال.

VII. حدود الدراسة

تم تحديد إطار الدراسة في العناصر التالية:

- أ. **الحدود الموضوعية:** سيتم التركيز على أهم المفاهيم والأساسيات المتعلقة بالدعم التنظيمي والإلتزام الوظيفي وأبعادهما، كما سنحاول التوصل إلى إبراز التأثير الذي يطريه تبني الدعم التنظيمي على تحقيق الإلتزام الوظيفي للموظفين في منظمات الأعمال من خلال أربع أبعاد هي: العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين.
- ب. **الحدود المكانية:** تم إسقاط الدراسة على إحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ألا وه بالشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية NAFTAL-وحدة عنابة- خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2023.
- ج. **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة في شركة NAFTAL -وحدة عنابة- والبالغ عددها 1266 موظفا مع اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية.

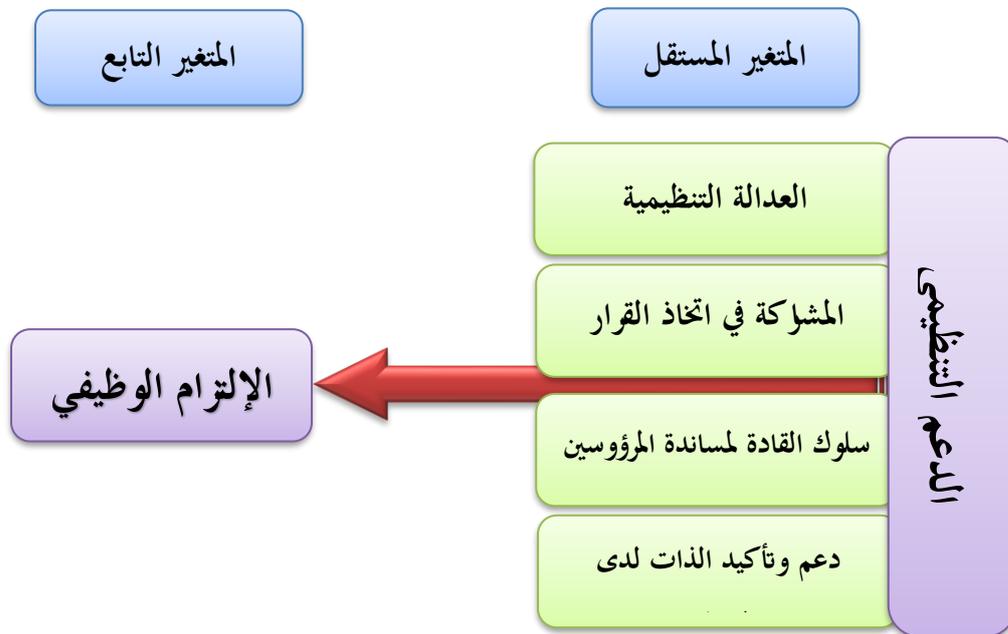
د. الحدود الزمانية: مر البحث الميداني بثلاث مراحل أساسية بشركة NAFTAL -وحدة عنابة- وإستمرت حتى يوم 2024/05/31:

- المرحلة الأولى: تضمنت هذه المرحلة جمع البيانات الخاصة بشركة NAFTAL -وحدة عنابة- ؛
المرحلة الثانية: شملت هذه المرحلة بناء الإستبيان الموجه لمجموعة من موظفي الشركة محل الدراسة؛
المرحلة الثالثة: تضمنت التطبيق الميداني للإستبيان.

VIII. نموذج الدراسة

بناء على مراجعة الدراسات السابقة، وفي إطار السعي لإستكمال المعالجة المنهجية لمشكلة البحث، وتحقيقاً لأهدافه، تم بناء النموذج المقترح للبحث والمبين في الشكل رقم (01)، ليعبر عن متغيرات البحث واتجاهات التأثير بينها، وهو ما تم اختباره من خلال الدراسة الميدانية، ويهدف هذا النموذج إلى عرض المتغيرات الرئيسية وتسهيل قياس أثر كل متغير من المتغيرات بشكل منفرد ومجتمع ، ويتضح من خلال الشكل المشار إليه أن البحث استهدف إختبار تأثير برنامج الدعم التنظيمي بأبعاده الأربعة (المتغير المستقل) على الإلتزام الوظيفي (المتغير التابع)

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

IX. منهج البحث

نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة وحتى تتمكن من إختبار الفرضيات وللإجابة عن الإشكالية المطروحة
إعتمدنا على المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** لمعالجة الجانب النظري بإعتباره ملائما لمعرفة وفهم مكونات الموضوع تحليل أبعاده، حيث أن الوصف يقوم على جمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول الظاهرة المدروسة. في حين التحليل إستخدم خاصة في الجانب التطبيقي فيما يخص تحليل مخرجات برنامج SPSS.
- **المنهج التاريخي:** من خلال التطرق إلى كل من نشأة الدعم التنظيمي وشركة NAFTAL ووحدة عناية؛
- **منهج دراسة الحالة:** فيما يخص الجانب الميداني وذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على شركة NAFTAL -وحدة عناية-؛
- **المنهج الإحصائي:** من خلال معالجة بيانات الإستبيان الموزعة على عينة من موظفي الشركة عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

X. هيكلية البحث

- للإلمام بجوانب الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول لغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة، كما يلي:
- **الفصل الأول** كان بعنوان " **الإطار النظري للدعم التنظيمي**" خصصناه لدراسة الجانب النظري الذي يتضمن ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى "الإطار المفاهيمي للدعم التنظيمي"، والمبحث الثاني إلى "النظريات المفسرة للدعم التنظيمي" والمبحث الثالث إلى "أساسيات الدعم التنظيمي".
 - **الفصل الثاني** كان بعنوان " **الإطار النظري للإلتزام الوظيفي**" تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان بعنوان "مدخل حول الإلتزام الوظيفي" والمبحث الثاني بعنوان "أساسيات حول الإلتزام الوظيفي"، أما المبحث الثالث فخصصناه للتعرف على "علاقة أبعاد الدعم التنظيمي بالإلتزام الوظيفي".
 - **الفصل الثالث** كان بعنوان: " **دراسة ميدانية في شركة NAFTAL-وحدة عناية-**"، قسم أيضا إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان بعنوان "نظرة عامة حول شركة NAFTAL"، أما المبحث الثاني فكان بعنوان "الأدوات المنهجية للدراسة" في حين أن المبحث الثالث إندرج تحت عنوان "إختبار فرضيات الدراسة".

الفصل الأول
الإطار النظري
للدعم التنظيمي

الفصل الأول: الإطار النظري للدعم التنظيمي

تمهيد:

ظهرت في السنوات الأخيرة العديد من الدراسات سواء نظرية أم تطبيقية، تسعى لإيجاد التوازن بين العمال والمؤسسة وفهم العلاقة بينهما، حيث أن المؤسسات أصبحت تعمل في بيئة سريعة التغير ومن أجل مواكبة هذا التغير أصبحت تحرص على الإهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر مصدرا مهما لإبداع والابتكار، وذلك من أجل تقديم الدعم اللازم له من أجل الإستثمار في مهارته وقدراته وهذا ما يعرف بالدعم التنظيمي من خلال توفير مستوى عال جدا من الدعم الذي يشمل توفير الموارد للموظفين لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم، والعمل على توفير أبعاده المتمثلة في: العدالة التنظيمية، اتخاذ القرار، تأكيد الذات للعاملين وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين. وضمن هذا السياق سنتطرق إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدعم التنظيمي.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للدعم التنظيمي.

المبحث الثالث: أساسيات الدعم التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدعم التنظيمي

سنعمل في هذا المبحث على معرفة نشأة الدعم التنظيمي وتطوره في الأدبيات الإدارية، كما يتم التعرف على مفهوم الدعم التنظيمي، بالإضافة لمعرفة أهميته، أنواعه وأبعاده.

المطلب الأول: نشأة وتطور الدعم التنظيمي

يعتبر الدعم التنظيمي مفهوم ذو أهمية كبيرة في الأدبيات الإدارية لأنه يقدم شرحا واضحا ومفهوما للعلاقة بين معاملة المؤسسة للعاملين بها ومواقف العاملين وسلوكهم اتجاه وظائفهم وتنظيمهم، ولم يتم تقديم المفهوم الرسمي للدعم التنظيمي وتحديده لغاية 1980، لكن فكرة الدعم التنظيمي كانت موجودة لما يقارب السبعين عاما، حيث سيتم تقديم باختصار تطور الأبحاث الخاصة بالدعم التنظيمي في سياق التغيير الاجتماعي والصناعي في الأدبيات الإدارية. ولطالما أدرك الباحثون أن المؤسسات مصدر مهم للدعم الاجتماعي والمادي والعاطفي للعاملين فقد ركز البحث التنظيمي الأولي في أوائل القرن العشرين حصرا على الموارد المادية والفوائد التي قدمها صاحب العمل للعاملين، ومع ذلك فإن دراسات Hawthorne 1930 توضح بأن المؤسسات كانت أيضا مصدرا هاما للموارد الاجتماعية والعاطفية للعاملين ونتائج هذه الدراسات أشارت لأن العاملين الذين تم منحهم فواصل عمل وساعات عمل أقل كانت الإنتاجية عالية من العاملين الآخرين الذين لم يتم منحهم هذه المزايا. وكان لهذه الدراسات أثر مهم لدى العاملين، حيث توجي المؤسسات للعاملين بأنها تهتم بهم وتسعى لإيجاد الحلول المناسبة لمشاكلهم مثل توفير فترات استراحة خلال العمل من أجل تحسين الإنتاجية وتكوين اتجاهات أفضل، وقد طورت نتائج دراسات Hawthorne من طرف (Mayo,1941) الذي أكد أن مؤسسات الدعم الاجتماعي ساعدت العاملين على التعامل مع التغييرات الاجتماعية مثل الانتقال من البلدات الصغيرة التي يؤدي فيها الأفراد مهام محدودة مثل التجارة إلى المدن الكبيرة التي تتميز بفقدان الهوية التي استمدوها من وظائفهم في السابق فمن أجل التعامل مع فقدان الهوية للعاملين تحولت بشكل متزايد لمؤسسات خاصة بهم من أجل دعم العاملين في إكسابهم للاحترام والهوية، كما أشار (Levinson,1965) بأن الدعم التنظيمي مهم للعاملين للتعامل مع التغييرات في الحراك الاجتماعي والجغرافي في الستينات عندما ابتعد الناس عن أصدقائهم وعائلاتهم وفقدوا مصدرا قيما للدعم والتقدير فاعلموا حسب Levinson استمدوا تقديرهم ودعمهم من المؤسسات التي عملوا لصالحها وتعويض تلك الخسارة، كما يشير إلى أن العاملين يعبرون عن خصائص المؤسسة التي يعملون بها بسبب أن المؤسسات مسؤولة قانونيا وماليا وأخلاقيا عن تصرفات عاملها، كما أن السياسات والتقاليد والقواعد التنظيمية تصف سلوكيات العاملين بها والمؤسسة تمارس السلطة من خلالها، وقد استمرت أهمية العلاقة بين العمل والتنظيم في النمو والتطور خلال السبعينات والثمانينات، كما أصبحت المؤسسات تهتم بشكل متزايد بتطوير العاملين ودعمهم من أجل الحصول على مزايا تنافسية في السوق العالمية⁽¹⁾.

(1) Thomas j. zagenczyk, "A social influence analysis of perceived organizational support", doctoral of philosophy, katz graduate school of business, university of pittsburgh, united states, 2006, p p 8,10.

إن مفهوم الدعم التنظيمي لم يتطرق إليه رسمياً حتى الثمانينات القرن الماضي حيث كان فكرة الدعم التنظيمي موجودة في الأدب الإداري لم يقارب 70 سنة وكانت تقدم من الدعم التنظيمي مفاهيم وكلمات مختلفة من قبل الباحثين، عند أولى المحاولات تبسيط وشرح هذا المفهوم من قبل Eisenberger حيث تم تطوير نظرية الدعم التنظيمي لأول مرة من قبلهم، وتشرح هذه النظرية الإلتزامات التنظيمية لتنمية الاحتياجات الإقتصادية والعاطفية للموظفين على أساس اجتماعي ودعم واهتمام المؤسسة بالموظفين هو سبب وراء عملهم وتفانيهم للمؤسسة، كما صرح RensisLikert بأن القائد والموظف يجب أن تجمعهم علاقة دعم متبادل، كما أن العلاقة التبادلية بين الموظف هي أساس نظرية الدعم التنظيمي التي تمت جذورها لنظرية التبادل الإجتماعي التي تشير أن شعور الموظفين بالدعم من منظماتهم سيجعلهم يقومون بالمثل من خلال إتباع سلوكيات إيجابية في المؤسسة، كما ساهمت نظرية الدعم الإجتماعي في وضع أسس وقواعد نظرية الدعم التنظيمي من خلال اعتبار الموظف كائن اجتماعي لا يستطيع العيش بعزلة بل يعيش ضمن علاقات مع الأفراد الآخرين أساسها التعاون والاعتماد المتبادل وهي حصيلة الدعم الإجتماعي.

قد ساهمت هذه النظريات في وضع الأسس العامة للدعم التنظيمي التي لخصها Eisenberger في نظرية الدعم التنظيمي كما ساهمت الأبحاث التي قام بها هذا الباحث في تطوير هذا المفهوم ابتداء من سنة 1986 وفي سنة 2011 قام Eisenberger and Stinglhamber بإصدار كتاب بعنوان: Support: fosteringenthusiastic Percivedorganizational، الذي وضع فيه حصيلة أبحاثه حول الدعم التنظيمي ليكون بذلك كتاب شامل يتضمن مختلف المفاهيم المتعلقة بالدعم التنظيمي⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الدعم التنظيمي

يعد الدعم التنظيمي من الأساليب الناجحة والفعالة جدا التي تمكن المؤسسة أن تتخذها أو تتبناها من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى من أجلها.

أولاً: مفهوم الدعم التنظيمي

أثار الدعم التنظيمي قدراً كبيراً من الاهتمام بين الباحثين في مجالات علم النفس والإدارة وقد تم تعريف الدعم التنظيمي بطرق مختلفة، ونوضحها كما يلي:

التعريف الأول: عرفه (Shanock,2006) بأنه عبارة عن استعداد المؤسسة لتلبية احتياجات الموظفين وزيادة الامتيازات المقدمة لهم للحفاظ على تفانيهم في العمل، وتقديم لهم الأجور والمكافأة والاحترام من أجل لعب دور أكبر في مستقبل المؤسسة⁽²⁾؛

(1) جهيد بوطالب وعيسى نجيمي، "أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس-دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل-"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 02، الجزائر، 2019، ص ص 586-587.

(2) أكرم محسن مهدي البساري وآخرون، "الدعم التنظيمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 56، العراق، 2018، ص 11.

التعريف الثاني: عرفه Eiseberger بأنه الدرجة التي يدرك فيها الفرد أن المؤسسة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهمته وتعني به ترعاه، كما أن الموظف يميل إلى تقدير الجهود والمكافآت المبذولة من المؤسسة وينظر إلى ذلك بأن المؤسسة تقدر مساهمة الموظفين وتهتم برفاهيتهم⁽¹⁾؛

التعريف الثالث: أنه القدر الذي تهتم فيه المؤسسة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، مساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم⁽²⁾؛

التعريف الرابع: هو جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المؤسسة بشكل طوعي للعاملين بها والتي تتمثل في صورة اهتمام المؤسسة بالعاملين وزيادة رفاهيتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة⁽³⁾؛

ومما سبق يمكن تعريف الدعم التنظيمي بأنه الإدراك لدى الموظفين بأن المؤسسة تقدر وتضمن مساهماتهم وتقدم لهم المساعدة التي يحتاجونها، حيث يهدف الدعم التنظيمي إلى تعزيز رضا الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

ثانيا: أهمية الدعم التنظيمي

يترتب على الدعم التنظيمي فوائد متبادلة بين العاملين والمؤسسة ومن هذه الفوائد ما يلي:

- يساعد الدعم التنظيمي في بناء الإلتزام التنظيمي للعاملين؛
- تؤثر علاقة الفرد برئيسه وإدراك الفرد للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين تأثيرا جوهريا على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي؛
- يساهم إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين؛
- ينمي درجة الإلتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت فقد أثبتت بعض الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي والمتغيرات مثل التزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت، فكلما زادت درجة الدعم التنظيمي المقدمة للعاملين زادت لديهم درجة الإلتزام والاستغراق الوظيفي وجعلهم راضيين عن المكافآت التي يتلقونها؛

(1) باديس بوخلوة وقمو سهيلة، "أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقوت"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 05، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016، ص 5.

(2) جهيد بوطالب وسليخ حورية، "الدعم التنظيمي مدخل أساسي للإلتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2019/04/30، ص 132.

(3) أحمد ديب محمد ماضي، "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأمم المتحدة"، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 10.

- يخلق موظفين ذو قدرة على الإبداع في العمل في ظل التنافس الهائل بين المؤسسات في بيئة الأعمال، فحين يشعر العامل أن المؤسسة تقدم له الدعم التنظيمي الذي يتمناه، فإنه يسعى للنهوض بهذه المؤسسة من خلال الإبداع والابتكار⁽¹⁾؛
- يعمل على زيادة إهتمام الأفراد بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي؛
- العمل على تحسين صورة المؤسسة والدفاع عنها حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين، مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار؛
- ينمى إدراك الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمؤسسة بصفة عامة. زيادة درجة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد، هناك ارتباط إيجابي بين الإلتزام التنظيمي وإدراك الدعم التنظيمي، فكلما كان هناك إدراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد زادت درجة الإلتزام التنظيمي الوجداني لديهم؛
- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المؤسسة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة إرتباط سالبة بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب⁽²⁾.

المطلب الثالث: أبعاد الدعم التنظيمي

وهي العوامل التي يتركز عليها المفهوم لتحقيق كل الفوائد السابقة الذكر وأكثر، وهي: العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، نشرها فيما يلي:

أولاً: العدالة التنظيمية Organizational Justice

يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، ويقال أيضاً إدراكات العاملين للعدالة في المكان التنظيمي، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمؤسسة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل، ويذكر Ortiz بأن الجذور التاريخية للمفهوم تعود لنظرية المساواة لـ Adam و Ortiz⁽³⁾، والتي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم (العمر، الحالة الإجتماعية، التعليم، الجهود المبذولة، القابلية أو المهارة ومدة الخدمة وغيرها) إلى المخرجات (المكافآت والنفوذ والترقية والسلطة) التي يتسلمونها وأيضاً مقارنة

(1) محطار نورة وميهوبي فوزي، "أهمية الدعم التنظيمي في البيئة المهنية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، المجلد 10، العدد 1، الجزائر، 2023/06/10، ص 397.

(2) برواسردار أحمد وآخرون، "دور الدعم التنظيمي في تعزيز التوجه الإبداعي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة كويبه"، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد 1، العدد 2، العراق، 2017، ص 340-341.

(3) مضايي محمد الشعلان، "الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن- دراسة ميدانية-"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، الأردن، 2014/12/31، ص 158.

نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم، وأن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى إيجاد حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر⁽¹⁾. وتشير الدراسات حول موضوع العدالة التنظيمية إلى وجود ثلاث أبعاد رئيسية وهي: (2)

1. عدالة التوزيع: وهي العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المؤسسة وترتكز على ثلاث قواعد هي قاعدة المساواة، قاعدة النوعية (كل العاملين متساوون في الحصول على المخرجات مهما كان نوعهم، نسبهم أو عرقهم...) وقاعدة الحاجة (تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة).

2. العدالة الإجرائية: مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة مثل تحديد الأجور والترقية، وقد ظهر هذا المفهوم في بداية السبعينات.

3. عدالة التعاملات: هي امتداد للعدالة الإجرائية وهي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو المصادقية والاحترام والدبلوماسية...، وتضم نوعين من العدالة: عدالة العلاقات الشخصية (الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين)، أما عدالة المعلومات فيقصد بها (التوضيحات التي تقدم للعمال من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد ويرجع الفضل في بروز هذا البعد إلى جهود بايس ومووج التي أظهرت أهمية المعاملة). هذا وتجدر الإشارة إلى أن النتائج الإيجابية لتكريس مفهوم العدالة التنظيمية في المؤسسة تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء، زيادة دافعية الجماعة وروح الفريق، أداء العمل، حيث أن شعور بعدم الإنصاف يولد له شعور بالتوتر يحاول إزالته وذلك يؤثر على أدائه بالعمل كما ونوعاً، أو التأخير، التغيب... إلخ⁽³⁾.

(1) عامر علي حسين العطوي، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي - دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريبي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية-"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 1، العراق، 2007، ص 5.

(2) شتاتحة عائشة، "المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك **pos** ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، الجزائر، 2018، ص 74-75.

(3) علوان قاسم نايف، "تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري"، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، ليبيا، 2007، ص 60.

ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرار Participation in Decision-Making

تعتبر المشاركة في إتخاذ القرار من أشكال الإدارة بالمشاركة، هذا وقد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم الإقتراحات في أمور بسيطة إلى المشاركة التامة في القرارات الكبيرة وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1-01): نسب المشاركة في اتخاذ القرار وما يقابلها من نوع المشاركة

نوع المشاركة	نسبة المشاركة
عدم اشتراك المرؤوسين إطلاقاً في عملية اتخاذ القرار	0%
السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة	25%
استشارة المرؤوسين أحياناً في أمور بسيطة	50%
استشارة المرؤوسين في القرارات هامة	75%
اشتراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار	100%

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

حيث تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسات خطوة إيجابية لكل الأطراف الإدارة والعاملين، وجودة العمل المقدم على حد سواء، وهو إذا لم تطبق بالشكل الفعلي والصحيح فإنها تساهم في رفع روح المبادرة والتفكير الخلاق والتنفيذ السليم من قبل العاملين في المؤسسة.

ومن إيجابيات عمليات المشاركة في صنع واتخاذ القرار نجد⁽¹⁾:

- تحسين نوعية القرار؛
- تحقيق مبدأ الثقة المتبادلة بين الأفراد والتنظيم؛
- رفع الروح المعنوية وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات؛
- زيادة تحفيز الأفراد نتيجة شعورهم بالمشاركة في عملية صنع القرار.

(1) خالد بن فيحان المنديل، "المركزية واللامركزية في إتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية-"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2003، ص 49.

ثالثاً: سلوك القادة لمساندة المرؤوسين Leadership support

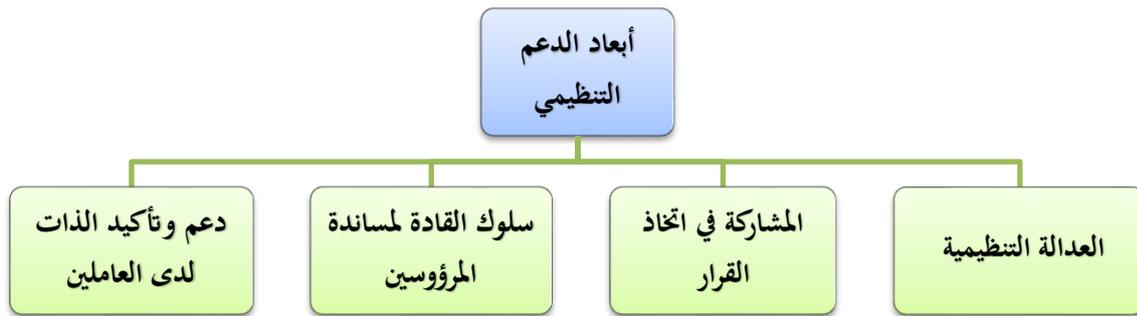
إن العلاقة التبادلية بين رب العمل والعامل لا تعتمد فقط على الجوانب الشخصية مثل النقود والخدمة والمعلومات وإنما أيضاً على المواد الاجتماعية الشعورية مثل الاحترام والتقدير والتوافق والدعم. ويشير الدعم القيادي إلى درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها التابع من رئيسه الحالي في المؤسسة، ويستند هذا المفهوم إلى نظرية مسار الهدف والتي ترى أن الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملاتهم بحياذ وعدالة ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها، كما تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.

رابعاً: دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين Self-esteem

يشير تقدير الذات إلى أي مدى يكون العامل راضياً عن نفسه وعن المهام المكلف بها داخل المؤسسة، ولقد فرق الباحثين بين دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين، ودعم وتأكيذ الذات المرتبط بمهام محددة، ذلك أن تأكيذ الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المؤسسة، بينما يشير تأكيذ الذات المرتبط بمهام محددة بأن ذلك الذي ينتهي بمجرد الإنتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المؤسسة⁽²⁾، يشير دعم وتأكيذ الذات إلى اعتقاد العاملين بالمؤسسة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المؤسسة، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات متعدد مثل تنوع المهارات، الإستقلالية، التغذية العكسية، تحديد المهام، أهمية الوظيفة، الهيكل التنظيمي المتكامل، ودعم وتأكيذ الذات لدى الأفراد، ولخصت نتائج إحدى الدراسات إلى وجود علاقة هامة وإيجابية بين تأكيذ الذات وبين الإلتزام الوظيفي، حيث أظهرت أن الموظفين الذين لديهم مستويات عالية من تأكيذ الذات هم أكثر إلتزاماً لمنظمتهم من زملائهم ذوي المستويات المنخفضة من تأكيذ الذات⁽³⁾.

وفي الأخير يمكن أن نوضح أبعاد الدعم التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-01): أبعاد الدعم التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات السابقة.

(1) باديس بوخلوة وقمو سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

(2) محطار نورة وميهوبي فوزي، مرجع سبق ذكره، ص 406.

(3) باديس بوخلوة وقمو سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 6.

المطلب الرابع: أنواع الدعم التنظيمي

اختلفت أنواع الدعم التنظيمي باختلاف الدراسات التي تناولته، وفيما يلي جملة من الأنواع تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-02): أنواع الدعم التنظيمي

الباحث	النوع	تعريفه
Tekleabb& Chiaburu	الدعم الإشرافي	هو رفع تقارير دورية حول مستوى إنجاز تلك الأهداف ومقدار مساهمة كل عامل في تحقيقها، ومن هنا تنشأ علاقة ارتباط بين المشرفين والعاملين والتي في ضوئها يدرك العامل مستوى الدعم التنظيمي المقدم له
Rahim Abdul	دعم زملاء العمل	ينظر العاملون إلى المؤسسة باعتبارها إنسان، وبالتالي فهم يعتبرون تصرفاتها كأفعال وتصرفات البشر، وبالمثل، فإن أفعال وتصرفات وكلاء المؤسسة تعبر عن تصرفات المؤسسة، ولا يندرج مفهوم الوكالة على المشرفين والرؤساء فقط، بل يمتد ليشمل زملاء العمل ولذلك يمكن القول بأن المؤسسة ترتبط بعلاقات وكالة بجميع العاملين بها. وبناء عليه، نجد أن العامل يرتبط بعلاقات وكالة بطرفين أساسيين بالمؤسسة هما: المشرفون وزملاء العمل.
House	الدعم العاطفي	هو تعبير الشخص الذي يؤثر إيجابيا للشخص الذي يشعر اتجاهه بهذه المشاعر مثل (الصدقة، الحب، الراحة، التعاطف) مما يساهم في زيادة إحساسهم بمشاعر الطمأنينة والحماية والراحة.
	دعم التقدير والاحترام	هو طمأننة الأشخاص حول مهاراتهم وقيمهم وهذه التشجيعات ستسمح لهم بتعزيز ثقتهم في أوقات الشك وعدم اليقين عندما يخافون من أن متطلبات الموقف تتعدى مواردهم وقدراتهم (العمل الزائد، صراع الدور، الإرهاق...).
	الدعم المعلوماتي	يتضمن الدعم المعلوماتي النصيحة والاقتراحات والمدخلات حول مشكلة ما ومقترحات لحل مشكلة جديدة على سبيل المثال.
	الدعم المادي أو الأساسي	ينطوي على المساعدة الفعالة مثل القروض أو التبرع بالمال أو السلع المادية أو الخدمات المقدمة في لحظات صعبة كما يميز المساعدة في شكل الوقت أو العمل
Karasek	دعم فعال	يسمح للعاملين بتنظيم مهامهم وتمييز المقترحات لتحسين ظروف العمل وتسهيل تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق ويدمج الإجراءات لتعزيز التماسك بين أعضاء الفريق.
	الدعم الإستقبالي	يتميز الاهتمام الذي يقدمه المدير للمتعاونين معه فضلا عن توافره للاستماع للمشاكل المهنية.
	دعم المبادرة	يرتبط بالدرجة المتعلقة بالحكم الذاتي الذي يسمح به المدير للعاملين، أي السماح لهم بتنظيم أنفسهم دون مساعدة.
	دعم السلطة	يشير لتوقعات المدير فيما يتعلق بعمله مثل احترام القواعد والجهود المبذولة.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على العديد من المراجع:

- جهيد بوطالب، "أثر الدعم التنظيمي على التشارك المعرفي- دراسة ميدانية على مجموعة من مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2021، ص ص 30-31.

- نوبيات عبد القادر، يوسف كمال، "دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية- الزهراوي-المسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، الجزائر، 2016، ص 32.
- عبد الشكور زكريا إسحاق، أحمد إبراهيم أبوسن، "أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل-دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم-"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعة، المجلد 3، العدد 8، السودان، 2022، ص 373.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للدعم التنظيمي

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى النظريات المفسرة للدعم التنظيمي من خلال أربع مطالب وهي: نظرية الدعم التنظيمي، نظرية العقد النفسي، نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية تبادل العضو-القائد.

المطلب الأول: نظرية الدعم التنظيمي

وفقا لنظرية الدعم التنظيمي يعتمد هذا الأخير على صلاحيات العاملين فيما يتعلق بنية المؤسسة وراء تلقيهم الدعم المناسب أو غير المناسب بدوره الدعم التنظيمي متعلق بعملية التبادل الاجتماعي حيث يشعر العاملون بالإلتزام في مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها وأهدافه ويتوقع زيادة الجهود نيابة عن المؤسسة من أجل زيادة المكافآت، كما يحقق الدعم التنظيمي الاحتجاجات الاجتماعية مما يؤدي لمزيد من الإلتزام للمؤسسة ورغبة متزايدة في مساعدة المؤسسة على النجاح، وتعتمد نظرية الدعم التنظيمي على العناصر التالية (1) :

أولا: دعم وظائف العامل

وفقا لنظرية الدعم التنظيمي ينبغي تعزيز الدعم التنظيمي لدرجة أن ينسب العاملون معاملة المؤسسة بأنها مناسبة وإيجابية وكيفية تصرف المؤسسة عند تقديم الدعم المناسب من أجل تعزيز الوظائف وتوفير الفوائد التي يستفيد منها العاملون، فوفق نظرية الدعم التنظيمي يتم دعم أنشطة ومهام العامل من أجل دفعه لتقديم أكبر جهد ممكن ومكافأة هذا الجهد .

ثانيا: التبادل الاجتماعي

يستدعي الدعم التنظيمي وفق نظرية التبادل الاجتماعي أن ينظر العامل للتوظيف على أنه تجارة في الجهد من خلال تحقيق الولاء من قبل العامل والفوائد الملموسة والموارد الاجتماعية من المؤسسة، فالدعم التنظيمي معيار للمعاملة بالمثل مما يؤدي للشعور بالإلتزام ومساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها وزيادة الأداء، وفيما يخص الإلتزام العاطفي يسعى العاملون لتحقيق التوازن في علاقاتهم مع المؤسسة من خلال تطوير مواقف وسلوكيات ملائمة تتفق مع الدعم التنظيمي.

(1) James n kurtessis et al, "Percieved organizational support : A meta-analytic evaluation of organizational support theory", journal of management, vol 43, no 6, united states, 2017, p 1855 -1856.

ثالثا: التعزيز الذاتي

غالبا ما يتم وصف نظرية الدعم التنظيمي بأنها نظرية تبادل اجتماعي ومع ذلك فنظرية الدعم التنظيمي تؤكد على عمليات تعزيز الذات وتفترض بأن تلبية الاحتياجات الاجتماعية مثل (الموافقة والتقدير والانتساب والدعم العاطفي) يؤدي لتحديد الهوية مع المؤسسة وتفترض بأن الإلتزام التنظيمي العاطفي ينشأ من تعزيز الذات والتبادل الاجتماعي

المطلب الثاني: نظرية العقد النفسي

تعد نظرية العقد النفسي أحد النظريات التي بنيت عليها نظرية العقد الاجتماعي، استخدمت فروضها فيما بعد في الإطار التنظيمي حيث سمحت بدراسة التبادل الاجتماعي وفهمه ويعود (Taylor) من الأوائل الذين أشاروا للعقد النفسي، فقد توصل من خلال الملاحظة والتجربة العلمية والبحث إلى أن ضعف العلاقة بين الإدارة والعمل وسوء ظروف العمل ونظم الحوافز هي السمة الغالبة في معظم المؤسسات هذه الظروف دفعت إلى تحديد ما يمكن أن يؤديه العمال بمعداتهم وعددهم ونشاطاتهم بطريقة علمية، وبمقابل ذلك ما يمكن أن يقدمه صاحب العمل (الإدارة) اتجاه عماله، وفي ذلك إشارة إلى العقد النفسي القائم على تبادل المنفعة والمصلحة بين الإدارة والعمال⁽¹⁾. وترتكز نظرية العقد النفسي على التوقعات والإلتزامات المدركة التي تواجه سلوك وتصرفات العاملين أو تقوده ومن ثم أدائهم داخل المؤسسة التي يعملون بها بشكل رئيسي إذ أن طبيعة العقد النفسي تؤثر تأثيرا كبيرا في مخرجة منظمات الأعمال، إن تقديم مفهوم وكذلك قياس العقد النفسي كان محط خلاف بين الباحثين حتى نهاية التسعينات، فقد ركز كل من (Rousseau & Robinson 1994) على مسألة تعدد أبعاد العقد النفسي الأمر الذي قادها إلى صياغة نموذج يحدد الأبعاد الأساسية للعقد النفسي التي يمكننا عرضها كما يأتي:

أولا: العقد النفسي التبادلي

الذي يتميز بأنه عقد قصير الأمد وبمستوى ضعيف من الإلتزام المتبادل بين طرفي العقد (العامل والمؤسسة أو رب العمل) إذ يشير العقد التبادلي إلى أن الموظف يقوم بعملية التفاوض حول الموارد الاقتصادية (كالأجور، والزيادات، والحوافز، وأوقات العطل، والفوائد الصحية) التي تميل إلى أن تكون غير ثابتة وتقوم على أساس المصلحة الذاتية، وتحدد المسؤوليات بدقة، والتركيز على المدى القصير في العلاقات، هذا يعني أنه من المرجح أن تفسر هذه العقود عن انخفاض في الولاء وزيادة الشعور بالاغتراب لدى الموظف مع رغبة عالية في مغادرة المؤسسة ومستويات متدنية من الإلتزام .

(1) يوسف كمال، "دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية-الزهاوي-المسيلة"، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ثانياً: العقد النفسي العلائقي

مقارنة بالعقد التبادلي، يعتمد العقد العلائقي على الإستثمار العاطفي والتبادل الإجتماعي، مثل الولاء والثقة الإجتماعية والعاطفية، ويمكن تعريف العقود العلائقية بأنها: العقود التي تكون فيها العلاقة بين الموظف ورب العمل أمراً بالغ الأهمية تقوم على المصلحة الجماعية وترتكز بشكل أقل على التبادلات المالية، وتتصف بأنها طويلة الأمد وتخضع للاعتقادات الأفراد وتستند إلى التبادلات الإجتماعية العاطفية غير الإقتصادية، وتتصف بالالتزام عاطفي عالي المستوى ودرجات عالية من التكامل والإستقرار وإحترام لتقاليد وقيم المؤسسة⁽¹⁾.

إن العقد النفسي - كما أشرنا سابقاً - يتركز على إدراك الإلتزامات المشتركة والمتبادلة التي تشخص علاقة العمل بين طرفي العقد، لذلك فإن السعي الدائم للوفاء بهذا العقد وإنجازه بشكل متوقع من الطرفين (العامل والمؤسسة) يستوجب من كلا الطرفين إحترام الإلتزامات والتعهدات التي تشكل العوامل المحددة للعقد النفسي التي يمكننا استعراضها كما يأتي:

1. إلتزامات رب العمل وتعهداته: التي تعبر عن توقعات العاملين عن إزاء قيامهم بأي تصرفات أو أداء مميز، إذ يتوقع العامل قيام رب العمل برد فعل إيجابي تجاهه كنتيجة لهذا الأداء التي تعبر عما أسميناه بتعهدات رب العمل، وبحسب الأدبيات فإن أهم تعهدات رب العمل ترتبط بالتعويضات، وتطوير المسار المهني، وضمان العمل واستقراره مده طويلة، ومحتوى العمل، والتدريب والتطوير، وأخيراً موضوع ضمان التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للعمل؛

2. إلتزامات العامل وتعهداته: كما هو الحال بالنسبة إلى رب العمل فإن على العامل أن يحترم بدوره بعض النقاط التي تعهد بها ضمناً تجاه رب العمل (المؤسسة) والتي يبرز أهمها بحسب الأدبيات في هذا السياق في النقاط الآتية: مضمون العمل والأداء، وتطوير الذات، والولاء، والأعمال الطوعية⁽²⁾.

من ناحية أخرى، أظهرت العديد من الدراسات (Rousseau & Robinson 1994) أن انتهاك العقد النفسي ينعكس بصورة سلبية على معظم السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة، مثل: تدني الثقة والرضا ومستوى الكفاءة في الأداء، فضلاً عن تدني في رغبات العاملين بالبقاء داخل المؤسسة التي خلقت من بنود العقد النفسي، هذه الأخيرة ومع أنه تجربة عاطفية، إلى أنه ينشأ من عملية التفسير ذات الطبيعة المعرفية والإدراكية.

(1) حيدر عصام وفداء ناصر، "أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، سوريا، 2014، ص 258.

(2) يوسف كمال، "دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الزهراوي - المسيلة"، مرجع سبق ذكره، ص 30 - 31.

المطلب الثالث: نظرية التبادل الاجتماعي

هناك نظرية أخرى للدعم التنظيمي تندرج ضمن المنظور الاجتماعي لعلاقات التبادل وهي نظرية التبادل الاجتماعي، فبعد التغيرات الاجتماعية والإقتصادية والبيئية التي حدثت في الولايات المتحدة بدأت المؤسسات الكبيرة تأخذ مركز الصدارة والقيادة في مختلف الصناعات بما في ذلك السيارات والنفط وغيرها ، ومن هنا ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي من أجل بقاء الصناعات على قيد الحياة في ظل الإصلاح الاجتماعي، واقترح رائد هذه النظرية وهو (Blau 1964) أن معظم التفاعلات الاجتماعية تنطوي على المستوى الاجتماعي أو التبادل الإقتصادي وبشكل أكثر تحديداً قد يشتمل التبادل المؤسسي على إنشاء سندات، حيث يسعى كلا الطرفين المشاركين في التفاعل للوصول لنتائج مرضية لكليهما في الوقت المناسب والفوائد المتحصل عليها هي غالباً ما يتم تقييمها بأنها تأكيد على الدعم المتبادل والذي غالباً ما يكون مصدر قلق للأطراف المعنية، كما يؤكد Blau أن نظرية التبادل الاجتماعي أن الامتنان والتقدير قد يكونان كمزايا مادية بالإضافة إلى أن التعبيرات اللفظية لا تقدر بثمن للكثير من العاملين⁽¹⁾، وترتبط نظرية التبادل الإقتصادي إرتباطاً وثيقاً بالدعم التنظيمي ونتائجه، حيث تفترض بأن الفرد يقدم خدمات والإلتزام بها مقابل حصوله على مكافأة مقابل هذا الإلتزام، حيث يرى (Ekeh، 1974) أن العلاقات الإنسانية تحددها تحليل التكاليف والفوائد على حد سواء وتتخذ الأطراف القرارات والخيارات على أساس القيمة المقدمة في المقابل ويمكن رؤية هذه الفكرة أيضاً عندما يعطي الفرد شيئاً للطرف الآخر فإن المقدم يتوقع شيئاً في المقابل، من ناحية أخرى سيشعر المتلقي أيضاً بأنه ملزم بإرجاع شيء ذي قيمة مقابل ذلك فهو إذا مدين، فالفكرة الأساسية وراء نظرية التبادل الاجتماعي هي مفهوم "المعاملة بالمثل" وهي تبادل أفكار وأشياء وفق شروط متفق عليها في هذه العلاقة عندما يتلقى طرف شيئاً قيماً من الطرف الآخر فالطرف المتلقي يشعر نفسه بموجب الإلتزام بإعادة شيء ثمين فالذي يريد الحصول على فوائد من الطرف الآخر يجب عليه الإستمرار في المعاملة بالمثل، وفي العلاقات الاجتماعية فإن التبادل هو المزايا الاجتماعية التي يتلقاها الشخص أو التكلفة الاجتماعية التي يتعين على الفرد دفعها للحصول عليها والفرد ينظر لقيمة الفوائد الاجتماعية التي يحصل عليها وما يجب عليه دفعه مقابل ذلك من أجل الإستمرار في ذلك من عدمه وقد تم قبول نظرية التبادل الاجتماعي على نطاق واسع للإستخدام في العلاقات الفردية في مكان العمل، ويتم عادة مقارنة نظرية التبادل الاجتماعي مع نظرية التبادل الإقتصادي ولكن الفرق يمكن العثور عليه بين المفهومين فنظرية التبادل الاجتماعي تخلق الإلتزام الأخلاقي ولكن نظرية التبادل الإقتصادي تخلق الإلتزام الإقتصادي والقانوني وفي نظرية التبادل الاجتماعي الفشل في الإلتزام يمكن أن يغير العلاقة⁽²⁾.

(1) Jennifer parker ayers, "Job satisfaction, job involvement, and perceived organizational support as predictors of organizational commitment", doctoral theses of philosophy psychology, college of social and behavioral sciences, walden university, united states, 2010, p p 20 -21.

(2) Ishfaq Ahmed et al, "Conceptualizing perceived organizational support : A theoretical perspective", australian journal of basic and applied sciences, 5(12), australian, 2011, p 785.

كما يمكن أن نقول أن نظرية التبادل الاجتماعي ظهرت كإحدى الإتجاهات النظرية التي تبلورت نهاية الخمسينيات من القرن العشرين نتيجة لما نشأ من رأي حول إخفاق البنائية الوظيفية، في قراءتها للواقع الاجتماعي، كنظرية تعكس الواقع وتفسير السلوك الإنساني في مستويات مختلفة، بالإضافة للظروف الإقتصادية التي صاحبت الثورة الصناعية وما ترتب عليها من تغيرات كإتساع نطاق التجارة وإزدهار المشروعات الصناعية، وإرتباط عملية التبادل بالثقافة والحاجات الفردية، وتنظر الأثنروبولوجيا إلى المجتمع بإعتباره شبكة من التبادلات المنتظمة عن طريق معيار تبادلي⁽¹⁾.

المطلب الرابع: نظرية تبادل العضو- القائد

هذه النظرية مشتقة من نظرية التبادل الاجتماعي وهي متشابهة معها لحد ما إلا أنها تتعلق على وجه التحديد بالسلوكيات التنظيمية من خلال الدراسات السابقة مثل العدالة والإنصاف والمساعدة في شرح فوائد الجودة على المدى الطويل في التبادلات بين الأعضاء من داخل المؤسسة، وقد إقترح بعض الباحثين أنه وفقاً لنظرية تبادل العضو-القائد يحدد المشرفين أدوار العمل من المرؤوسين وتستند تلك الأدوار على إدراك المشرف لقدرة العاملين على أدائها في السابق وجودة العلاقة بين المشرف والعامل، وعندما نطبق مفهوم علاقة التبادل على علاقة المشرف والعامل من الواضح تماماً أن كلا الطرفين هنا يجب أن يقدم شيئاً قيم للآخر حيث يتم تقديم الأداء والسلوك من قبل العاملين وفي المقابل تحصلهم على المكافأة أو العقوبة وستكون العلاقة جديرة عندما تكون المكافأة قيمة لكلا الطرفين، وقد أثبتت بعض الدراسات بأن القائد يمكن أن يلعب دوراً مهماً وحيوياً لموقف العاملين من الوظائف كما وجد (Wayne shore and liden) أن المشرف أو القائد يمكن أن يؤثر على مواقف العاملين وسلوكهم على حد سواء إيجابياً أو سلبياً، لذلك يمكن إستنتاج أن علاقة التبادل عضو-القائد هي العلاقة التي يمكن تطبيقها في الإعداد التنظيمي ويمكن أن تحقق عوائد إيجابية للمؤسسة⁽²⁾.

(1) عبد الشكور زكريا إسحاق وأحمد إبراهيم أبوسن، "أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل- دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم-"، العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 8، السودان، 2022/08/01، ص 378-379.

(2) جهيد بوطالب، "أثر الدعم التنظيمي على التشارك المعرفي- دراسة ميدانية على مجموعة من مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

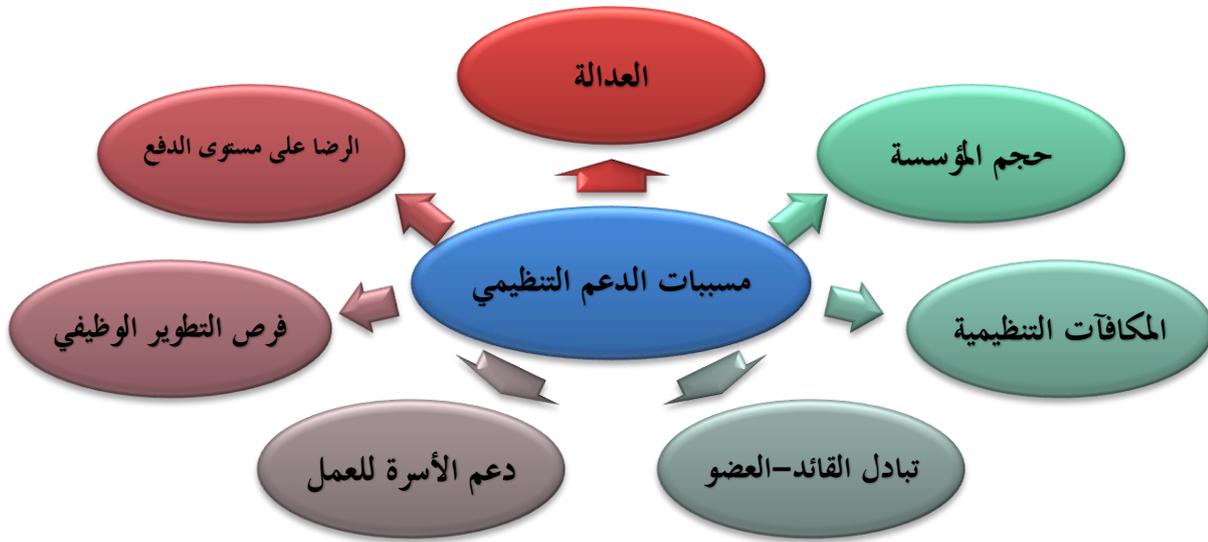
المبحث الثالث: أساسيات الدعم التنظيمي

سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة كيفية إدارة الدعم التنظيمي في المؤسسة وهذا حتى تتمكن من التحكم فيه وإدارته على النحو الذي يساهم في نشر السلوكيات الإيجابية بين العاملين والمؤسسة.

المطلب الأول: مسببات الدعم التنظيمي

من خلال نظرية الدعم بصفة عامة يرى الباحثون أنه هناك ثلاثة أشكال أساسية للعوامل التي تسبب الدعم التنظيمي وهي (الإنصاف أو العدالة ودعم المشرف والمكافآت التنظيمية وظروف العمل)⁽¹⁾، وعموماً يمكن توضيح مسببات الدعم التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(1-02): مسببات الدعم التنظيمي



source: Sunarto, Heru santoso wahito nugroho , "Perceived organizational support as determinant of health information systems implementation", dama international journal of researchers, Vol 2, No 2, indonesia, 2017, p 25.

حيث يمكن شرح هذه المسببات كما يلي:

أولاً: الرضا على مستوى الدفع

حيث تشير في هذا الصدد المكافأة المناسبة بأن المؤسسة تحترم مساهمات العاملين وبالتالي يعتبر رضا العاملين على مستوى الدفع عامل رئيسي للدعم التنظيمي، بالإضافة لذلك تعتبر المكافأة المناسبة استثماراً للمؤسسة في العاملين ويتم تفسيرها من قبل العاملين بأنها مؤشر على التقدير من المؤسسة فإذا أعطيت المكافأة بالشكل الصحيح سيشعر العاملون بأنها قدمت دعماً كبيراً لهم؛

(1) جهيد بوطالب، أثر الدعم التنظيمي على التشارك المعرفي- دراسة ميدانية على مجموعة من مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 36.

ثانيا: فرص التطوير الوظيفي

ذلك لكون العاملين يسعون دائما لتحقيق الحاجات الفسيولوجية وأيضا توسيع قوتهم الوظيفية في المؤسسة وتلبية الإحتياجات الخاصة بنموهم وتحقيق الذات لديهم، لذلك إذا قامت المؤسسة بتوفير فرص التطوير والتقدم الوظيفي للعاملين سيقنعون أكثر بأنها تسعى لتقديم دعم حقيقي لهم؛

ثالثا: دعم الأسرة

للعمل فالدعم التنظيمي مرتبط أيضا بالعمل التنظيمي من أجل تعزيز الاعتقاد بأن المؤسسة سوف تتعاطف وتعطي المساعدة عندما يكون العاملون يواجهون وضعاً مجهداً سواء في مكان العمل أو في منزلهم، ومع ذلك فهذا من شأنه أن يساعد في تلبية الإحتياجات العاطفية ودعم العلاقات الشخصية؛

رابعا: تبادل القائد-العضو

يعتبر القائد الوكيل التنظيمي في توجيه سياسات المكافآت وتقييم مساهمة العاملين نحو المؤسسة بحيث تعتبر كل من سياسة المكافآت والاعتراف بالمساهمة من المفاتيح الرئيسية لزيادة الدعم التنظيمي، بحيث الطريقة المقبولة من قبل العاملين للقائد عليهم هي تكوين تصور لمدى الدعم الذي قدمته المؤسسة لهم فمستوى التبادل بين القائد والأعضاء يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالدعم التنظيمي؛

خامسا: المكافآت التنظيمية وظروف العمل

قد تم دراسة مختلف المسببات المختلفة للدعم التنظيمي المرتبطة بظروف العمل والتي كانت حول تأثيرها بالدعم التنظيمي مثل الاعتراف والمكافأة والترقية والأمن الوظيفي والتوتر والتدريب وغيرها، ووفقاً لنظرية الدعم التنظيمي كانت هناك فرصة للحصول على التقدير والتواصل والتقييم الإيجابي لمساهمة العاملين ومن ثم فإنه يشير لمساهمة الدعم التنظيمي؛

سادسا: حجم المؤسسة

عموماً يمكن الإشارة إلى أنه في مؤسسة كبيرة يشعر العاملون بأقل تقدير بسبب السياسة الرسمية المرتفعة جداً وبالتالي يمكن لهذا الشرط أن يقلل من المرونة في تلبية الإحتياجات الفردية للعاملين كما يؤثر سلباً على الدعم التنظيمي؛

سابعا: العدالة

حيث تعتبر العدالة من أهم مسببات الدعم التنظيمي في المؤسسة بحيث تكتسب هذه الأهمية من كونها عامل أساسي في عملية حل النزاعات بين العاملين بالإضافة إلى توزيع الموارد، وكذلك تعامل المؤسسة مع العاملين وتحقيق المساواة والانصاف بينهم وهذا يؤدي إلى الشعور بالدعم التنظيمي⁽¹⁾.

(1) Sunarto, Heru santoso wahito nugroho, "Perceived organizational support as determinant of health information systems implementation", dama international journal of researchers, Vol 2, No 2, indonesia, 2017 , p 26.

المطلب الثاني: عمليات الدعم التنظيمي

توضح نظرية الدعم التنظيمي العمليات التي يقوم عليها والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: إضفاء الطابع الشخصي على التنظيم

نظراً لكون الأشخاص يصفون الآخرين في كثير من الأحيان من خلال مصطلحات تقييمية فإنهم يدركون أنهم أيضاً هم الحاصلون على العديد من التقييمات حتى عندما لا يسمعونها بشكل مباشر وهم يعممون هذه التجربة من الحياة اليومية لتجربتهم كعاملين معتمدين أنهم يخضعون للتمحيص، هذه التقييمات لا تكفي فقط بخفض المراجعات الرسمية التي قد يقوم العاملون بإعادتها بشكل عشوائي ولكن أيضاً يجب أن يتم فحصهم في سياق الأنشطة اليومية، حيث يدرك العاملون أنه في بعض الأحيان يتم تقييم أدائهم غير المتخلف وفي أوقات أخرى يكون تقييمهم متدرجاً لأداء الآخرين حيث تفترض نظرية الدعم التنظيمي أنه من أجل تحقيق التقاليد الاجتماعية ولتحديد مستوى الفجوة المتزايدة في التنظيم فإن أصحاب العمل يشكلون معتقدات عامة بشأن تفضيل تقييماتهم من قبل المؤسسة كأفراد وأعضاء مجموعات ويميل العاملون لرؤية علاجهم من قبل المؤسسة، حيث يميل العاملون على مستويات مختلفة في التسلسل الهرمي التنظيمي لإخضاع المؤسسة كقوة موحدة سواء كانت خيرة أو حاقدة فهم يعتبرونها شخصية مستعنين بفهمهم اليومي للشخصية في محاولة فهم لماذا يعمل العضو كما يفعل، ويتم تشكيل الدعم من خلال الميل لاستخلاص الخصائص البشرية للمؤسسة حيث يميل العاملون للتفكير في مؤسساتهم كما لو كانوا شخصاً قوياً يتمتع بشخصية ودوافع تؤثر على المستوى الإيجابي لتوجهه نحوهم⁽¹⁾؛

ثانياً: التقدير التنظيمي

يقدم العلاج الملائم المستلم من المؤسسة أدلة هامة للعاملين عن الدعم التنظيمي المتوقع ومع ذلك يراعي العاملون سياق المعاملة المواتية، ويرفع العاملون ارتفاعاً جوهرياً في الأجور ناتجاً عن نزاع تعاقدية مرير، والذي يفرض عليهم دعماً تنظيمياً منخفضاً وليس عالياً وبالمثل يدرك العاملون أن ظروف العمل المحسنة قد تنجم عن لوائح حكومية جديدة تتعلق بالصحة والسلامة أكثر من إهتمام المؤسسة برفاهيتهم⁽²⁾؛

ثالثاً: صدق وشجاعة المؤسسة

حيث يجب أن يساهم التعبير عن الاهتمام الإيجابي بمزيد من الدعم التنظيمي حيث تشمل هذه التعبيرات الشناء والموافقة على العمل الجيد والاهتمام بالعاملين عندما يواجهون صعوبة، وتحاول بعض المؤسسات كمسألة

(1) Robert Eisenberger, Florence Stinglhamber, "Perceived organizational support : fostering enthusiastic and productive employees", first edition, published by american psychological association, washington, 2011, p p 39-40.

(2) حريم حسين، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص44.

استراتيجية استخدام المديح والموافقة كواجهة دعم للعاملين كبديل عن الأجر اللائق والمزايا الإضافية وظروف العمل الجيدة⁽¹⁾؛

رابعاً: الشعور بالالتزام

يوفر الدعم التنظيمي للعاملين تأكيداً على أن المؤسسة شريكاً موثوقاً في التبادل يمكن الاعتماد عليه لمكافأة الجهود المستقبلية للعاملين وتقديم المساعدة عند الحاجة، كما تفترض نظرية الدعم التنظيمي على أساس معيار الحسم أن العاملين يحصلون على الدعم التنظيمي مع التزام ملموس اتجاه ما يتعلق برعاية المؤسسة والمساعدة في الوصول لأهدافها. فالدعم التنظيمي هو اعتقاد قائم على الخبرة يشير لتقييم المؤسسة الإيجابي للعاملين والاهتمام برفاهيتهم والالتزام هو اعتقاد يستند للأخلاق فيما يتعلق بما إذا كان ينبغي على الفرد أن يفضل المؤسسة التي لها علاقة سببية لأن الدعم التنظيمي يشمل على قيام العاملين بتقييم تاريخهم من المعاملة المواتية وعزم المؤسسة على التعامل معهم بشكل إيجابي كما يجب على الدعم التنظيمي أن يعزز الالتزام المحسوس⁽²⁾؛

خامساً: مكافأة متوقعة لجهد كبير

إن نتائج الدعم التنظيمي ليست فقط للالتزام بعمل الوظائف بناء على قاعدة المعاملة بالمثل لمساعدة المؤسسة في الوصول لأهدافها ولكن أيضاً في التوقعات التي تكافئ بها المؤسسة العاملين للجهود المبذولة لزيادة جهود العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة من المتوقع أنها ستقوم بالمعاملة بالمثل حيث يوفر الدعم التنظيمي للآخرين أن هذه الجهود سيتم إعادة صياغتها من قبل المؤسسة وفقاً لذلك يقيمان علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي والأداء العالي ويعملان جنباً لجنب مع الإلزام الواضح لتشجيع أصحاب العمل على الاستجابة بالإيجاب للدعم التنظيمي⁽³⁾؛

سادساً: تلبية الاحتياجات الاجتماعية

إن الدعم الذي يقدمه الأصدقاء والأقارب يحقق العوائد الاجتماعية في العلاقات الشخصية وقد يلقي الدعم إيرادات اجتماعية مهمة في مكان العمل مثل تلك الموافقة، التقدير والعناية، الإدراك والانتماء التواصل الاجتماعي له تأثير كبير على السلوك البشري مثل الحاجة للمديح والاعتراف، الحاجة للتقدير، الحاجة لتلقي المودة والتحفيز المعرفي، الحاجة للانتماء، الحاجة للمواساة والتعاطف عند التعرض لضائقة وكذلك الحاجة للدعم العاطفي، فينبغي على الدعم التنظيمي أن يبين أن المؤسسة تحكم على العاملين كأداء أنهم متفوقين ويفتخرون بإنجازاتهم مما يساعد على تلبية احتياجاتهم للتقدير كما يجب أن يعزز الدعم التنظيمي من توقعات العاملين بأن المؤسسة ستوفر فهماً متعاطفاً ومساعدات مادية للتعامل مع الأثر الموضوعية المجهدة في العمل أو المنزل مما يساعد على تلبية الحاجة للدعم العاطفي،

(1) جهيد بوطالب، "أثر الدعم التنظيمي على التشارك المعرفي- دراسة ميدانية على مجموعة من مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(2) أيمن حسن ديوب، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 1، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 202.

(3) أبو رمان أسعد حامد وآخرون، "العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2010، ص 25-26.

فيجب أن يكون الدعم التنظيمي مرضيا بشكل خاص للعاملين ذوي الاحتياجات العالية من الدعم العاطفي والموافقة الاجتماعية لأن الدعم التنظيمي سيكون أكثر قيمة من قبل أولئك الذين لديهم نسب اجتماعية عالية⁽¹⁾.

سابعاً: المساعدة المتوقعة

يشير الدعم التنظيمي للعاملين بأن عملية التنظيم تؤمن بأنهم يقدمون مساهمة كبيرة فيها ولذلك من مصلحة العامل ومن مصلحة المؤسسة تقديم الموارد عند الحاجة لمساعدة المستخدمين على الإستمرار في تنفيذ العمل على مستوى عالٍ، علاوة على ذلك نظراً لأن الدعم التنظيمي يدمج الرأي القائل بأن المؤسسة تهتم برفاهية الفرد والعاملين ذوي القدرات التنظيمية العالية، فالدعم التنظيمي يشير لتوفر الدعم العاطفي والملموس عندما يواجه أصحاب العمل متطلبات عمل عالية بالنسبة للعاملين ذوي الدعم التنظيمي المرتفع حيث يتوقع من المديرين كممثلين عن المؤسسة أن يظهروا تعاطفاً أكبر ودعماً عاطفياً للعاملين الذين لديهم مشاكل مرتبطة بالعمل أو الظروف العائلية الصعبة⁽²⁾.

المطلب الثالث: إدارة الدعم التنظيمي

الدعم التنظيمي له أهمية كبيرة جداً للمؤسسات وللمديرين وللعاملين، فالعاملين الذين يشعرون بأنهم مدعومين بخبرة أكبر هم الأكثر توجهاً نحو الدعم التنظيمي ويتصرفون بطرق مختلفة لتعزيز مصالح المديرين والمؤسسة، ويتم التطرق في هذا المطلب لثلاثة أساليب لتعزيز وإدارة الدعم التنظيمي في المؤسسة وهي يمكن للمديرين المشاركة في السلوكيات الداعمة وتعزيز سياسات الموارد البشرية التي تعزز الدعم التنظيمي ويمكن للمؤسسات تدريب المديرين على أن يكونوا أكثر دعماً وأخيراً يمكن لقادة المؤسسات المساعدة في خلق ثقافة تنظيمية أكثر دعماً.

أولاً: السلوكيات الإدارية الداعمة وسياسات الموارد البشرية

يمكن تقديم بعض السلوكيات الداعمة وسياسات الموارد البشرية التي يمكن للمديرين استخدامها لزيادة الدعم التنظيمي المحقق لمرؤوسيه كما يلي :

1. مبدأ شامل مرتبط بسلوك الانخراط في سلوك تقديري مفيد: فعندما يزود المديرين العاملين بالتدريب والمعدات وعند تصميم سياسات الموارد البشرية وينفذونها عليهم أن يفعلوا المزيد لتكون مفيدة أكثر مما هو مطلوب، فمعاملة العاملين بشكل إيجابي لا يضيف سوى القليل إلى الدعم التنظيمي عندما يعتقد العاملون بأن المؤسسة مجبرة على ذلك بسبب عوامل مثل اللوائح الحكومية أو الإلتزامات التعاقدية أو سوق العمل التنافسي، بحيث يرى بعض الباحثين أنه لتعزيز الدعم التنظيمي يجب على المديرين إبلاغ الطبيعة التطوعية عن أفعالهم المواتية والطبيعة غير التطوعية لأفعالهم غير المواتية وبالتالي التعبير عن نية المؤسسة الحسنة، وعلى سبيل المثال يساعد كل من محتوى التدريب المقدم للعاملين والأسباب المقدمة له في تحديد مدى مساهمة التدريب في الدعم التنظيمي فغالباً ما ينظر العاملون للتدريب على أساس المصلحة الذاتية للإدارة وبدون فوائد للعاملين، ومع ذلك يتم تأطير

(1) جهيد بوطالب "أثر الدعم التنظيمي على التشارك المعرفي- دراسة ميدانية على مجموعة من مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-36.

(2) المرجع نفسه، ص 36.

- التدريب كطريقة لزيادة قدرة العاملين على التطوير الذاتي وأنها تساهم في فرص التطوير الوظيفي وبالتالي تعبر عن الدعم التنظيمي⁽¹⁾؛
2. مبدأ شامل مرتبط بالإصرار الأساسي على الصدق من خلال الكلام المتسق والعمل: عندما يمنح المديرون مكافآت مالية وغيرها من المؤشرات على أنهم يجدون مساهمات للعاملين لا ينبغي لهم أن يتبعوها من خلال إجراءات متسقة، فيجب أن ترتبط المزايا المقدمة للعاملين بالصدق وأن يكون هناك علم مسبق للعامل بما من خلال التقييمات الإيجابية والتي تخلق تصور إيجابي من قبلهم؛
3. حسن التعامل مع المتقدمين للوظيفة ومنحهم الدعم العاطفي: تنتج عملية انتقاء العاملين قلقا كبيرا لدى المترشحين حيث أن العاملين الذين شعروا بأن من يقوم بالمقابلة عاجلهم بصورة منصفة وقدموا الدعم العاطفي طورا توقعات الدعم التنظيمي لديهم في المستقبل وإذا تم التعاقد فسيعود هذا الدعم بالفائدة على الحياة التنظيمية، فعلى القائم على المقابلات الوظيفية التعامل بشكل واقعي مع المترشحين والسعي لتعزيز الدعم التنظيمي لديهم وذلك من خلال التصرف بطريقة مهذبة وودودة وتوجيه الاهتمام الكامل له وإظهار العدالة ومناقشة نقاط قوته⁽²⁾؛
4. الحفاظ على قنوات الاتصال المفتوحة: يساهم التواصل النازل للإدارة من خلال المعلومات المفيدة من مساعدة العاملين على القيام بعملهم بشكل أفضل، بدءا من الاتصالات الفردية عبر البريد الإلكتروني إلى الردود على الاستطلاعات بحيث يمكن أن يساعد الحصول على المعلومات والآراء من العاملين في تحقيق التفوق الجماعي المتولد في مثل هذه المواقف وتعزيز وجهة نظر العاملين بأن الإدارة تقدر الاتصالات المفتوحة وغير رسمية مع العاملين؛
5. شرح الدوافع المعقولة للإجراءات: للدوافع التي ينسبها العاملون للإدارة من أجل الدعم المناسب أو غير المناسب تأثير كبير في الدعم التنظيمي فغالبا ما يعتقد المديرين بأن العاملين سوف يدركون أن هناك نية خيرة وراء المعاملة المواتية وهو خطأ، ولهذا يجب على المديرين تقديم التفسيرات اللازمة حول المعاملات المواتية وغير المواتية للعاملين لإزالة الغموض وتجنب اللوم على المؤسسة؛
6. توفير الموارد اللازمة للوظيفة: يجب على المديرين تزويد العاملين بالموارد التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم بفعالية بما في ذلك عمليات الإمدادات والمعدات وغيرها فالإجراءات التقديرية تؤثر على الدعم التنظيمي بشكل إيجابي؛
7. مكافآت عادلة للأداء المتميز: حيث يجب تقديم مكافآت في شكل جوائز وزيادات في الأجور لأصحاب الأداء العالي مما يؤدي لزيادة اهتمام العاملين بوظائفهم، وعليه يرى الباحثون بأن تستند المكافآت على توقعات واقعية ومحترفة لقياس الأداء العالي ويمكن إدراج مكافآت جماعية لتشجيع الأداء العالي الجماعي؛

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز - بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية-"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق 2، العدد 2، مصر، 2003، ص 6.

(2) يوسف كمال، "أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الانجاز - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 23.

8. توفير فرص تنموية : من خلال توفير برامج تعليمية وتدريبية هادفة تعزز نمو الشخصية والمعرفة للعاملين والتركيز على العاملين الجدد لتعزيز الدعم التنظيمي لديهم، بحيث تساعد برامج التوجيه المهني في إثبات أن المؤسسة تهتم بشأن العاملين وبمستقبلهم الوظيفي.

ثانيا: تدريب المديرين على تعزيز الدعم التنظيمي لديهم

هناك حاجة لدراسة وضع إجراءات لتدريب المديرين من أجل تعزيز الدعم التنظيمي لأن الدعم التنظيمي يزيد بشكل كبير عندما يعتقد العاملون بأنهم مدعومين من قبلهم ولديهم علاقات إيجابية مع القائدين ولأن العاملين ينظرون للمديرين كممثلين عن المؤسسة فإن العلاج الإيجابي الذي يتلقونه منهم يعزز الدعم التنظيمي لديهم ولذلك سيساهم مشرفو التدريب في أن يكونوا أكثر دعما في أدوارهم في توجيه العاملين وتقييمهم وتدريبهم في الدعم التنظيمي، وقدم بعض الباحثين مبادئ لتدريب القادة لتعزيز الدعم التنظيمي تتمثل فيما يلي (1):

1. تنفيذ تحليل الاحتياجات: يجب أن يحدد تحليل الاحتياجات أنواع الدعم التي يجب على المديرين تقديمها وينبغي أيضا النظر في استراتيجيات لتنفيذ هذا الدعم، يقدم التحليل التنظيمي مدخلات بشأن كيفية توافق الدعم التنظيمي مع أهداف المؤسسة وكيف ستأقلم الثقافة التنظيمية ومراكز القوى مع التدريب؟ إذا كان تعزيز الدعم التنظيمي هو مجرد هدف من إدارة الموارد البشرية أو مجموعة من المديرين متوسطي المستوى الذين لا يدعمون الإدارة العليا في المشروع بشكل كبير فيجب أن يتم العمل بأسمائها الحقيقية لجلب الآخرين على متن السفينة من أجل غرس في المشروع فرصة النجاح، كما يحدد تحليل الشخص أنواع الممثلين التنظيميين الذين سيتم تدريبهم مثال يجب أن يقتصر التدريب على المشرفين في الخط الأول أو ينبغي إدراج مديري مستوى أعلى، في حالة انخفاض الدعم التنظيمي من جانب المشرفين قد يحتاج المديرون ذوي المستويات الأعلى إلى أن يدرجوا في التدريب من أجل تعزيز الدعم للمشرفين على الخط الأول، كما يحدد تحليل المهام والسلوكيات الأساسية التي يجب على القائد الوفاء بها ويمكن استخدام المقابلات والمسح الشامل وغيرها للمؤسسة لتحديد أنواع الدعم الأكثر أهمية للمدراء؛

2. استخدام مبادئ التدريب الأمثل: حيث أشار (Skarlicki and latham) بأن تتضمن برامج التدريب المشاركة النشطة والممارسات الموزعة وعرض المواد بطريقة مجدية ومعرفة النتائج، ويحتاج المتدربون إلى أن يكونوا قادرين على ممارسة السلوكيات التي تؤدي إلى الدعم التنظيمي في بيئة خالية من المخاطر، وتوفير التغذية الراجعة من المتدربين والمتدربين الآخرين خلال الدورات التدريبية وأن يعطى المتدربون الواجبات المنزلية لتجربة العمل وأن يكون التدريب ذا معنى من خلال البيانات التمهيدية التي تشكل التدريب كفرصة؛

(1) جهيد بوطالب، "أثر الدعم التنظيمي على التشارك المعرفي- دراسة ميدانية على مجموعة من مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

3. تعزيز نقل التدريب: وهذا من أجل أن يكون المتدربون الفعالون في حاجة لتطبيق ما تعلموه في التدريب على وظائفهم العادية، واقترح (Skarlicki and Iatham) خمس دورات تدريبية تقدم مساهمات هامة في نقل التدريب هي توقع النتائج القابلة للتطبيق وتحديد التشابه بين التدريب وحالة الوظيفة والأمثلة الواقعية ومنع الانتكاس، كما يمكن أن تساعد قصص النجاح داخل وخارج المؤسسة على توضيح فعالية المتغيرات المهمة لتعزيز الدعم التنظيمي؛
4. العمل لمنع الانتكاس: هناك مشكلة رئيسية في السلوكيات المكتسبة حديثا والتي تعتمد على التحفيز هي صيانتها بعد انتهاء التدريب وتتفاقم هذه الصعوبة عندما يتطلب السلوك الجديد جهدا واهتماما كبيرين، وحدد الباحثين إنشاء مجموعة دعم وجلسات تنشيطية بعد انتهاء برامج التدريب للحفاظ على السلوكيات المدربة؛
5. تنفيذ تقييم التدريب: اقترح (Skarlicki and Iatham) ثلاثة أنواع من الاجراءات لتقييم فعالية التدريب وهي تدابير رد الفعل وهي مفيدة جدا لتحديد الحاجة لتصحيحات منتصف المسار في التدريب وتدابير التعلم لتقييم معرفة المشاركين من جودة المعلومات التي يتم نقلها في التدريب وقياس التدابير السلوكية للتغيرات في سلوك المتدربين (1).

ثالثا: ثقافة الدعم التنظيمي

تشير ثقافة الدعم التنظيمي لتلك القيم الأساسية للمؤسسة والإيديولوجيات المشتركة وإحلال المعايير المتعلقة بالسلوك المناسب الداعم للأفراد في بيئة العمل الداخلية في جميع المستويات الإدارية، وكذلك تلك السياسات التي تعترف وتشجع العفوية والتفاني من خلال سياسات تطوير الخبرات واستقلالية العمل وتنمية المهارات، وكذلك من خلال ثقافة التقييم الإيجابي للعاملين والاهتمام برفايتهم والتي تعزز أهمية المؤسسات التي تنظر للمورد البشري على أنه رأس مال بشري، فالثقافة الداعمة يجب أن تعزز أنواع واستراتيجيات الإستثمار في المورد البشري من خلال الأهداف التي تستخدم مهارات العاملين ومن خلال ممارسات الموارد البشرية التي تكافئ وتعزز رفاهية العامل حيث يتم التعامل مع العاملين بشكل جيد، كما يتم محاسبتهم ومكافأهم على الأداء الجيد من منظور الدعم التنظيمي، وينبغي التمييز بين الدعم التنظيمي وثقافة الدعم التنظيمي حيث يشير الدعم التنظيمي إلى كل المساهمات التوعيمية المقدمة من قبل المؤسسة أما ثقافة الدعم التنظيمي فتشير لتقييم قيمة رفاهية العاملين بشكل عام، كما تشير ثقافة الدعم التنظيمي لتقييم إيجابي عام للعاملين أما الدعم التنظيمي فيتعلق باستنتاج الدعم من قبل عامل واحد وثقافة الدعم التنظيمي دائمة ومستمرة.

(1) جهيد بوطالب، "أثر الدعم التنظيمي على التشارك المعرفي- دراسة ميدانية على مجموعة من مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدراك الدعم التنظيمي

تتعدد العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين، ولذلك تعددت الدراسات التي اهتمت بدراسة تلك العوامل أو المسببات وكان أهمها ما يلي (1):

أولاً: مستوى الشعور بالعدالة

على سبيل المثال العدالة الإجرائية في تقييم الاداء وإتاحة الفرص أمام الموظفين لتعبير عن مخاوفهم... الخ، ويقصد بالعدالة الإجرائية مدى تحري المؤسسة للعدالة في طرق وأساليب توزيع الموارد بين الموظفين، فتوخي العدالة في توزيع الموارد داخل المؤسسة له تأثير تراكمي قوي على مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين، نظر لأن هذا النوع من العدالة يتعلق بمستوى رفاهية الموظفين؛

ثانياً: مستوى الدعم المقدم من المشرف

بمجرد ان لتكون لدى الموظفين، إدراكا حول مدى تقييم المؤسسة للمجهود اتم واسهاماتهم داخل المؤسسة، فإنهم يكونون رؤية عامة حول مدى اهتمام المشرفون بحاجاتهم ورغباتهم ومستوى رفاهياتهم بصفة عامة، فالمشرفون يعتبر بمثابة وكلاء للمؤسسة، لذلك اهتمت العديد من الدراسات بالدعم المقدم من قبل المشرفين على اعتبار أنه يمثل أحد أهم مكونات الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين، فقط توصل الباحثون إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالاً من الدعم التنظيمي المدرك يعتبرون أكثر استجابة لتوقعات مديريهم الذين كانوا سببا في تلبية رغباتهم في تطبيق التكنولوجيا المتقدمة في أعمالهم، وبالتالي فهم يشعرون بالالتزام نحو الوفاء بأهداف المؤسسة تقديرا لإسهامها في الوفاء بحاجاتهم؛

ثالثاً: نظام المكافآت وظروف العمل

على سبيل المثال، ضغوط العمل، وفرص النمو الوظيفي... الخ، أوضح الباحثون أن تقدير المؤسسة واعترافها بما يقدمه الموظف من إسهامات وما يبذله من جهد لصالحها يرتبط إيجاباً بمستوى الدعم التنظيمي المدرك لديه، ولذلك تعددت العوامل المرتبطة بنظام المكافآت وظروف بيئة العمل التي تم دراسة أثرها على مستوى الدعم التنظيمي المدرك مثل التقدير، مستوى الاجور، نظام الترقيات، الأمن الوظيفي، ضغوط الدور، الشعور بالاستقلالية وسياسة التدريب المتابعة بالمؤسسة، ويمكن الإشارة إلى تأثير كل متغير من هذه المتغيرات على مستوى الدعم التنظيمي المدرك على النحو التالي (2) :

1. نظام المكافآت: تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن توفير فرص ملائمة وعدالة للمكافآت داخل المؤسسة يعطي انطباعاً إيجابياً لدى الموظفين حول تقييم وتقدير المؤسسة لجهدهم، ومن ثم يزداد مستوى إدراكهم للدعم التنظيمي، وهنا يؤكد (Mitchel) على وجود علاقة وثيقة بين شعور الموظف بالعدالة في توزيع المكافآت والموارد وبين مستوى الدعم التنظيمي الذي يدركونه، ومن ثم التأثير على دافعيتهم لتطبيق تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتطوير أساليب العمل بالمؤسسة؛

(1) يوسف كمال، "أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الانجاز-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(2) المرجع نفسه، ص ص 23-24.

2. بالنسبة للشعور بالأمن الوظيفي: فبمجرد أن تبدي المؤسسة رغبتها في استمرار عضوية الموظفين بها مستقبلاً، فإن هذا دليلاً على مستوى الدعم التنظيمي المدرك لديهم، ولذلك فإن توفير مناخ تنظيمي آمن وعادل بالمؤسسات سيزيد من شعور العاملين بالأمن الوظيفي من ناحية، وبقدرتهم على التعبير عن آرائهم بحرية من ناحية أخرى، هذا ويعد الأمن الوظيفي بالنسبة للعاملين حافزاً للبقاء؛
3. بالنسبة للشعور بالاستقلالية: يقصد به مستوى إدراك الموظفين لتحكمهم في المجرىات الامور أو القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، ولا شك أن توفير مثل هذا الشعور يعتبر دليلاً على ثقة المؤسسة في قدرة الموظفين على تقرير الطريقة التي ينفذون بها واجباتهم الوظيفية، وتشير نتائج الدراسات إلى أن توفير مثل هذه الاستقلالية يؤثر بالإيجاب على مستوى الدعم التنظيمي المدرك؛
4. ضغوط الدور: والتي تشير إلى مجموعة المعوقات التي تحول دون قدرة الموظف على التكيف مع بيئة العمل، وكلما استطعت المؤسسة تدليل تلك المعوقات أمام الموظف كي يؤدي واجباته الوظيفية بنجاح، كما زاد مستوى إدراكه للدعم التنظيمي، ويرتبط بضغوط الدور تلك الضغوط المترتبة على غموض الدور عبء الدور وكذلك صراع الدور، وفي هذا الصدد يؤكد الباحثون على أهميه الدور الفعال الذي يلعبه الدعم التنظيمي المدرك في التخفيف من الآثار السلبية للاحتراق النفسي الذي يعاني منه معظم الموظفين بسبب التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
5. سياسة التدريب المتبعة: تؤثر سياسة التدريب المتبعة بالمؤسسة على مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين، فالمؤسسة التي توفر فرص تدريبية عادلة لموظفيها تساهم بذلك في تنمية مشاعر الدعم التنظيمي لديهم، حيث ينظر الموظف إلى أن إتاحة الفرصة أمامه للتدريب يمثل تنمية مهاراته الوظيفية التي تزيد من قيمته كأهم عنصر متاح لدى المؤسسة.

رابعاً: حجم المؤسسة

يؤثر كبر حجم المؤسسة تأثيراً سلبياً على مشاعر التقدير لدى موظفيها، ويرجع سبب ذلك لاعتماد الشركات الكبيرة على الرسمية الشديدة في اتخاذ القرارات مما يقلل من مرونتها في التفاعل مع حاجات الموظفين، ومن ثم ينخفض مستوى شعور بالدعم التنظيمي المدرك.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بدراسة الإطار النظري للدعم التنظيمي فهو مفهوم حديث نسبيا حيث كان موجود في النظريات والممارسات القديمة والتي كانت تهتم بالموارد البشري إلا أن من وضع الأسس العامة للدعم التنظيمي وقام بصياغة نظرية الدعم التنظيمي هو (Robert Eisenberger) ، حيث اتضح أن الدعم التنظيمي هو عبارة عما يقدمه القادة والمديرين في المؤسسات للموظفين بهدف تعزيز رضاهم وأدائهم. ويتضمن الدعم التنظيمي الدعم العاطفي والدعم الإداري والدعم الاجتماعي، يعتبر الدعم التنظيمي أمرا هاما لتحسين رضا الموظفين وزيادة أدائهم في المؤسسة. ويمكن أن نستنتج أن الدعم التنظيمي هو أساسي وضروري لأي مؤسسة، فالمؤسسات في وقتنا الحالي يبرز نجاحها أو فشلها على مدى توفر الدعم التنظيمي داخلها حيث أن كلما كان هناك دعم داخل المؤسسة سيؤدي إلى خلق في داخلهم سلوكيات إيجابية ويحفزهم ويشجعهم على تحقيق النتائج المرجوة.

الفصل الثاني
الإطار النظري
للالتزام الوظيفي

الفصل الثاني: الإطار النظري للإلتزام الوظيفي

تمهيد:

تهدف مؤسسات اليوم إلى بلوغ الرقي والتميز، وهي تدرك جيدا أن ذلك يتحقق إلا بالاعتماد على الكفاءات البشرية في جميع مستوياتها، لذلك تحاول معرفة أهم اتجاهات وسلوكيات موظفيها، ومن بين أهمها نجد موضوع الإلتزام الوظيفي؛ الذي أخذ بحث وافر من طرف الباحثين والمؤسسات العالمية، حيث بدأ الاهتمام بموضوع الإلتزام الوظيفي مند مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ويعد موضوعا مهما يثير إهتمام كثير من المؤسسات بسبب إرتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات العاملين، ويعبر الإلتزام الوظيفي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ويظهر الإلتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه مؤسساتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى، ونظرا لأهمية دور الإلتزام الوظيفي داخل المؤسسات سنتطرق في هذا الفصل لمعرفة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل حول الإلتزام الوظيفي.

المبحث الثاني: أساسيات حول الإلتزام الوظيفي.

المبحث الثالث: علاقة أبعاد الدعم التنظيمي بالإلتزام الوظيفي

المبحث الأول: مدخل حول الإلتزام الوظيفي

الإلتزام الوظيفي جزء أساسي من سلوكيات تنظيمية وهو أحد أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تتعدد مضامينه، نظرا للعوامل أو المتغيرات المؤثرة فيه، وبالرغم من ذلك إلا أن في نهاية المطاف تركز على بقاء العاملين في المؤسسة، والمحافظة عليهم وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء.

المطلب الأول: مفهوم الإلتزام الوظيفي

يعد الإلتزام الوظيفي من المواضيع المهمة، والتي أثارت اهتماما كبيرا لدى المؤسسات، بسبب ارتباطه الوثيق بسلوك العاملين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير في إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء المؤسسة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي من عملاء، وموردين، ومنافسين... الخ. ومن أجل الإلمام بمفهوم الإلتزام الوظيفي، يتوجب علينا إظهار تعريفه ثم الخصائص التي يتميز بها، وتم التقسيم كالتالي:

أولا: تعريف الإلتزام الوظيفي

يعد الإلتزام الوظيفي من أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تعددت المفاهيم وتباينت فيما بينها نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه، وإختلاف مداخل دارسته ونتائج الدراسات التي تناولته.

1. الإلتزام في الأدب الإسلامي:

الإلتزام هو الإستقامة، وهي السير السوي الذي ليس فيه اعوجاج ولا انحراف، قال الله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشُرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ﴾ (1)، وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: {الإستقامة هي أن تستقيم عن الأمر والنهي، ولا تروغ روغان الثعلب}، وهنا يتبين أن الإستقامة ضد الطغيان، وهو مجاوزة الحدود في كل شيء (2).

2. الإلتزام لغة:

أ. حسب معجم ابن المنظور: فإن أصل كلمة الإلتزام لغة من فعل لزم، يلزم الشيء فلا يفارقه، والإلتزام هو الإعتناق والإيمان بالشيء (3).

(1) سورة فصلت، الآية 31.

(2) ابن القيم الجوزية، تحقيق وتعليق: محمد المعتصم بالله البغدادي، "مدراج السالكين"، دار الكتاب العربي، المجلد 2، ط7، بيروت، لبنان، 2003، ص104.

(3) جمال الدين ابن منظور، "لسان العرب"، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، 2003، ص117.

ب. حسب معجم Oxford: نقول يتعهد أو يلتزم commit بالقيام بوعده متفق عليه في تحقيق أمر ما، موجه لغرض معين، أما الإلتزام commitement حالة إعطاء الكثير من وقتك واهتمامك إلى طرف آخر لأنك تؤمن بأنه على حق أو أنه مهم، كما يعبر الإلتزام على تعهد ومسؤولية وإلتزام بالشيء الذي وعدت به، وصفة الشخص هي ملتزم committed (1).

3. الإلتزام الوظيفي اصطلاحاً:

تجدر الإشارة قبل البدء في تحديد التعريفات المتعلقة بمصطلح الإلتزام إلى أن العديد من الباحثين يعتبر كلمة الإلتزام الوظيفي مرادفة لكلمة الولاء الوظيفي باللغة العربية وهي ترجمة لكلمة Commitment على الرغم من إختلافها في المعنى باللغة الإنجليزية، حيث تعني الأولى Commitment أما الثانية فتعني Loyalty. وقد اختلف الباحثون في تعريفاتهم للإلتزام الوظيفي بإختلاف منطلقاتهم واتجاهاتهم الفكرية، وفيما يلي إيراد لبعض هذه التعاريف:

التعريف الأول: يعد تعريف (Mowday and Steers) من أكثر التعريفات شيوعاً، حيث يحدد الإلتزام الوظيفي على أنه يمثل اتجاهها لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعوراً قويا للبقاء في تنظيم معين، واستعداداً تاماً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها(2)؛

التعريف الثاني: عرف عبد الله الطجم الإلتزام الوظيفي بأنه تفاعل لثلاثة عناصر لم يخرج عنها مختلف الباحثون الذين تطرقوا لتعريف الإلتزام الوظيفي، وهي(3):

- الإخلاص للمؤسسة: الرغبة الجارحة للبقاء كعضو في المؤسسة؛
- التطابق: درجة تقبل وتبني الموظف لأهداف المؤسسة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه؛
- الإهتمام في الوظيفة: الاستعداد لإظهار جميع القدرات في الوظيفة التي يعمل فيها بالمؤسسة.

التعريف الثالث: كما يعرف الإلتزام الوظيفي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية(4)؛

التعريف الرابع: حسب نستروم وديفيد (Newstrom & Davis) بأن الإلتزام هو الدرجة التي تحدد مدى التطابق بين أهداف الفرد والمؤسسة لغرض المشاركة والعضوية المستمرة للمؤسسة(5)؛

(1) Oxford, "Worked power Dictionary", for Learner of English, Oxford, University press, New York, 2006, p150.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص296.

(3) عبد الله الطجم، "الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، العدد3، القاهرة، مصر، 1990، ص106.

(4) فاروق عبده فلي، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص285.

(5) Newstrom, J. W, Davis, K, "Organizational Behavior Human Behavior at work", 11th Ed, McGraw Hill Company, Inc, New York, 2002, p 150.

التعريف الخامس: ويرى شندير ونجرين هول (Schneider & Nygrenholl) أن الإلتزام الوظيفي " يمثل العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فكلما بذل الفرد سلوكا متطوعا يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به كلما دل ذلك على إلتزامه"⁽¹⁾؛

ومن التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف شامل للإلتزام الوظيفي: " هو عبارة عن السعي الدائم للموظف نحو تحقيق أهداف وقيم مؤسسته عند تأدية وظيفته، وسعيه عبارة عن تفاعل كل من شعوره الإيجابي بالانتماء لمؤسسته، وحرصه على استمرارية بقاءه في مؤسسته، وإظهار قدراته الذاتية تبعا للقيم والمبادئ الأخلاقية التابعة لنظام مؤسسته".

ثانيا: خصائص الإلتزام الوظيفي

يرسخ الإلتزام العلاقة الموجودة بين الفرد ومؤسسته، ويدعم الشعور الإيجابي بينهما، ويعكس مدى ارتباط الفرد ورغبته في البقاء وإنهاء حياته العملية في المؤسسة، والإلتزام الوظيفي يمتاز بمجموعة من الخصائص تحوّل الفرد لبلوغ كل هذا، نلخصها كما يلي:

- إن الإلتزام الوظيفي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم؛
- إن الإلتزام الوظيفي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية الوظيفية وظواهر إدارية أخرى داخل المؤسسة؛
- يتميز الإلتزام الوظيفي بأن درجة ثباته ليست مطلقة، يزيد وينقص بفعل مجموعة من الأبعاد المتعددة ومؤثرة في بعضها البعض؛
- يتصف الإلتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد، بسبب تكوين المؤسسة المعقد، الذي يحتوي على مجموعة من التكتلات لكل منها هدفه واهتمامه الخاص؛
- يعبر الإلتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها⁽²⁾؛
- يشير الإلتزام الوظيفي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء؛
- إن الإلتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة؛
- يستغرق الإلتزام الوظيفي مدة طويلة، لأنه يجسد حالة القناعة التامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة⁽³⁾؛

(1) بن صافية فاطمة الزهراء، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية"، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 3، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2014/05/25، ص 7.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 24.

(3) فاروق فليو وعبد المجيد السيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 70.

- يؤثر الإلتزام الوظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة؛
- يتأثر الإلتزام الوظيفي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل الوظيفية الظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
- تتمثل مخرجات الإلتزام الوظيفي في البقاء في المؤسسة وعدم تركها ودرجة إنتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمؤسسة⁽¹⁾.

المطلب الثاني: أهمية الإلتزام الوظيفي ومراحل تطوره

حظي موضوع الإلتزام الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين وذلك لما يكتسبه هذا الأخير من تأثيرات هامة على الكثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ولتعزيزه وجب على الإدارة معرفة مراحل ارتباط وولاء واندماج العامل مع مؤسسته، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: أهمية الإلتزام الوظيفي

يفترض أن يكون الإلتزام الوظيفي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم، لأن له تأثير الواضح على سير العمل وتحقيق الأهداف، بشكل فاعل ومتميز فكلما كان مستوى الإلتزام مرتفع كان الأداء الوظيفي مرتفع، والعكس صحيح، إضافة إلى ذلك فإن أثر الإلتزام الوظيفي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل. فيعد إلتزام الموظفين في مؤسساتهم من أهم عوامل نجاح المؤسسات ونموها حيث يتم ترجمة الميول والاعتقادات التي بداخل كل فرد من أفراد المؤسسة إلى أفعال على أرض الواقع تساهم في تطور المؤسسة وتقديمها⁽²⁾.

وتتجلى أهمية الإلتزام الوظيفي في ضغوط سوق العمل على المؤسسات التي أصبحت تتنافس على استقطاب العمال الأكفاء والسعي للحفاظ عليها⁽³⁾، كما أن الإلتزام الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالسلوك، وخاصة معدل دوران العمل، فالعمال الأكثر إلتزاما يفترض أنهم يعملون أطول فترة في المؤسسة وأكثر سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة⁽⁴⁾.

(1) الهاشمي بعاج، "أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الإلتزام لدى العاملين"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية، الجزائر، 2022/2021، ص125.

(2) هيثم سعيد مسلم بيت سعيد، "الثقافة التنظيمية وأثرها على الإلتزام الوظيفي"، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الأربعون، 5 أوت 2022، ص336.

(3) غني دحام تناي الزبيدي وعبد الناصر علك حافظ، "إدارة السلوك التنظيمي"، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص118.

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص182.

وعليه يمكن حصر البعض من أهمية الإلتزام الوظيفي في النقاط التالية⁽¹⁾:

- شعور الموظف بالإلتزام يؤدي إلى عدة نتائج إيجابية بالنسبة للمؤسسة كإخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والإنتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء المتميز، مما يؤثر على إخفاض التكلفة في العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو للمؤسسة؛
- العامل الأكثر إلتزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر، وبالتالي يتولد لديه شعور بالإلتزام أكثر نحو التنظيم الذي ينشط به، ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عندما يتحدد ما هو في صالح التنظيم؛
- أثر الإلتزام الوظيفي ينعكس على حياة الفرد الخاصة، فهو يشعر بالسعادة والراحة خارج أوقات العمل بالإضافة إلى إرتفاع قوة علاقته العائلية؛
- زيادة درجة فعالية الجماعة، وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في دوام العمل، والعمل بروح الفريق؛
- الإلتزام الوظيفي يؤدي إلى خلق وإيجاد أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها بصورة عقلانية تخدم الفرد والمؤسسة معا؛
- المؤسسة التي يتصف أفرادها بالإلتزام تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل للمؤسسة اختيار مجتدين وفاعلين جدد ذو مهارة وخبرة عالية في تنفيذ المهام الوظيفية والوظيفية.

ثانيا: مراحل تطور الإلتزام الوظيفي

إن الإلتزام الوظيفي الذي يتضمن معنى إرتباط العامل مع مؤسسته وولائه وإيمانه بقيمتها مع إحساسه بإندماجه في عمله يترسخ لديه عبر مراحل يمر بها منذ بداية توظيفه، وينبغي للإدارة التعرف عليها للمساهمة في تعزيز الإلتزام الوظيفي، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي⁽²⁾:

1. **مرحلة الطاعة**: وتعني القبول أي قبول الفرد والإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه؛
2. **مرحلة الإندماج مع الذات**: وتعني قبول الفرد بالتأثير بالآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له بالعمل وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والكبرياء لانتمائه للمؤسسة؛
3. **مرحلة الهوية**: وهي المرحلة التي يكتشف بها الفرد العامل بأن المؤسسة جزء منه.

(1) سالم حوة، "الإستراتيجية التنظيمية وضبط أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجلقة، الجزائر، 2018/2019، ص215.

(2) علي محمد قاسم عبيد القحطاني وفهمي أحمد علي، مرجع سبق ذكره، ص70.

وقد بين العالم بوركنان Bochanan في البحث الخاص في تطوير إلتزام المديرين بمنظمات العمل لعام 1974 أن الإلتزام الوظيفي للفرد يمر بثلاث مراحل وهي (1):

1. **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خط لها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة الاهتمام منصب على تأمين قبوله في المؤسسة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين إلتزاماته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة ومحاولة إثبات ذاته. وخلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الوطاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة إدراك التوقعات نحو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة؛
2. **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتطور وضوح الوطاء للعمل في المؤسسة؛
3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث تزداد وظيفته وتتقوى علاقته بالوظيفة والانتقال إلى مرحلة النضج، وفي هذه المرحلة يتعرف العامل على بيئة عمله وقيمها وأهدافها ومدى تقبله لها وتوافقها مع أهدافه وقيمه مما يسمح له بتكوين اتجاهها نحو هذه المؤسسة، هذا الإلتزام هو الذي يوجه مستوى إلتزامه وولائه لمؤسسته (2).

المطلب الثالث: أبعاد الإلتزام الوظيفي

تختلف صور إلتزام الأفراد اتجاه المؤسسات باختلاف القوة الباعثة والحركة لهم على العموم، وتشير الدراسات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للإلتزام الوظيفي وليس بعدا واحد رغم اتفاق غالبية الباحثين والمفكرين في هذا المجال على تعداد أبعاد الإلتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

ولقد إقترح كل من (Meyer & Allen) نموذجا ثلاثي الأبعاد للإلتزام الوظيفي، يحتوي على ثلاث مكونات لكل منها دلالتها بالنسبة لمشاركة الفرد في المؤسسة، وهي الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري والإلتزام البقائي (3).

(1) حسين حريم، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 192.

(2) خيرى أسماء، "العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة"، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020/2019، ص 124.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 283.

أولاً: الإلتزام العاطفي Affective Commitment

ويسمى أيضا الشعور بالوجداني، يمثل مؤشر يعكس توجه إيجابي أو شعور تعاطفي من قبل الموظف نحو المؤسسة، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الإلتزام الوجداني نحو مؤسساتهم، يبقون فيها بسبب علاقة المليل الذي يشعرون به نحو تلك التنظيمات⁽¹⁾.

ويرى البعض أن الإلتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل بمؤسسة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف⁽²⁾.

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم، كما يتأثر أيضاً بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف⁽³⁾.

ثانياً: الإلتزام المعياري (الأخلاقي) Normative Commitment

ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المؤسسة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المؤسسة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة⁽⁴⁾.

أيضا فإن الإلتزام المعياري هو قوة شعور الموظف بأنه ملزم بالبقاء في مؤسسة معينة، بسبب ضغوط الآخرين عليه بالبقاء فيها. فالموظفين الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون بالحسبان إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون عنهم لو أنهم تركوا العمل في المؤسسة، فيم لا يريدون أن يسببوا قلقا لمؤسساتهم، أو يتركوا انطبعا سيئا لدى زملائهم بسبب تركهم للعمل، إذا يتطور لديهم إلتزام أدبي حتى ولو كان على حساب أنفسهم⁽⁵⁾.

(1) رابح برباخ، "علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لولاية المسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص28.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص298.

(3) خيرية محمد بن عصمان، "دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية"، مجلة كلية التربية بنها، العدد120، ج3، مصر، أكتوبر2019، ص649.

(4) علي محمد قاسم عبيد الفحطاني وفهمي أحمد علي، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن"، مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة عدن، اليمن، 18 مارس 2021، ص71.

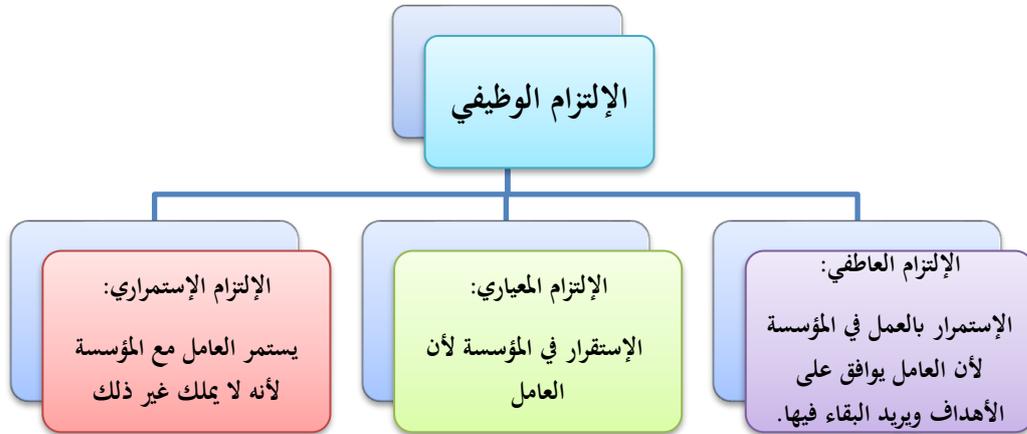
(5) شيماء مهدي كاضم، "الإلتزام التنظيمي وانعكاساته على إدارة الجودة الشاملة في المصارف-بحث تطبيقي في مصرف الرشيد-"، مذكرة ماجستير في المصارف، المعهد العال للدراسات المالية والمحاسبية، قسم الدراسات المالية، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص34.

ثالثاً: الإلتزام البقائي (الإستمراري) Continuous Commitment

اقترح هذا كل من أَلن وماير (Allen & Meyer 1990)، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة الإلتزام للفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المؤسسة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المؤسسة، فمادامت المؤسسة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق وما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المؤسسة التي يعمل فيها فإنه لا يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية⁽¹⁾.

يشير الإلتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمؤسسته لإعتقاده بأن ترك العمل سوف يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المؤسسة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت⁽²⁾. كما يستند على إلتزام الفرد بالبقاء بالمؤسسة طالما أنه يحقق منافع، أي التوجيه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي ويمكن أن تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد المؤسسة⁽³⁾، والشكل الآتي يوضح العلاقة بين أبعاد للإلتزام الوظيفي وإلتزام الفرد في المؤسسة⁽⁴⁾:

الشكل رقم (2-01): أبعاد الإلتزام الوظيفي



المصدر: جرينبرج جير الديارون، "ادارة السلوك التنظيمي"، ترجمة محمد بسيوني اسماعيل، دار المريخ، الطبعة الأولى، السعودية، 2004، ص154.

(1) ماجدة العظية، "سلوك المؤسسة، سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص253.

(2) محجوبة بن شهرة، "قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الإلتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة ميدانية-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022/2021، ص88.

(3) محمد الصيرفي، "السلوك التنظيمي"، دار حورس للنشر والتوزيع، ج1، ط1، الاسكندرية، مصر، 2005، ص217.

(4) جرينبرج جير الديارون، "إدارة السلوك التنظيمي"، ترجمة محمد بسيوني اسماعيل، دار المريخ، ط1، السعودية، 2004، ص154.

المطلب الرابع: الآثار التنظيمية للإلتزام الوظيفي

ينعكس الإلتزام الوظيفي على كل من العامل والمؤسسة ويتولد عن هذا الإنعكاس آثار يمكن أن تكون إيجابية، كما يمكن أن تكون سلبية.

أولاً: بالنسبة للعامل

يعتبر الإلتزام الوظيفي ظاهرة إيجابية تؤثر على النطاق الوظيفي للعامل من حيث إرتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وإنخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم الوظيفي. إن العامل الأكثر إلتزاما يحقق له درجة أكبر من الثقة في التنظيم مقارنة بالعامل الأقل إلتزاما، فيتولد لديه إحساس مستمر بولائه للمؤسسة مستقبلا عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي⁽¹⁾. كما يمكن للإلتزام الوظيفي أن ينعكس بشكل سلب على العامل من خلال زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالعامل عند إلتزامه يبذل الجهد والوقت مما يؤثر على إلتزاماته الأخرى التي تزيد من الضغوطات على العامل. فالإلتزام الوظيفي المرتبط بأداء العامل لمهامه ينعكس على سلوكه داخل التنظيم كما يؤثر على سلوكه خارج التنظيم ليشمل حياته الاجتماعية⁽²⁾.

ثانياً: بالنسبة للمؤسسة

أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة بين الإلتزام والتغيب، وذلك أن العمال الذين يقيم حضورهم وعدم تغيبهم بشعورهم بالإلتزام نحو والإحساس بالواجب نحو مؤسستهم، كما أن العامل الملتزم له الرغبة بالبقاء في المؤسسة ويكون أكثر إستعداد للتضحية في سبيل نجاحها⁽³⁾. بالإضافة إلى تأثيره على عملية إستقطاب العمال الخارجيين لأن العمال الأكثر إلتزاما يعطون صورة إيجابية عن المؤسسة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب العمال ذوي المهارات العالية. إذن الإلتزام الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على المؤسسة والعامل من خلال أدائه الذي ينعكس على العملية الإنتاجية من جهة، ومن خلال تحقيق إستقرار وتوازن في بيئة العمل وهو ما يحقق مكانة المؤسسة في سوق العمل من جهة أخرى⁽⁴⁾. وفيما يلي تلخيص للآثار الناتجة عن الإلتزام الوظيفي على الفرد والجماعة والتنظيم ككل.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص188.

(2) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص32.

(3) مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي - دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص189.

(4) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص33.

جدول رقم(2-01): الآثار المترتبة على الإلتزام الوظيفي

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
السلبية	الإيجابية	
<ul style="list-style-type: none"> ● انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي؛ ● انخفاض القدرة على النمو والتطور؛ ● زيادة الضغوط المترتبة بالعائلة والعلاقات الإجتماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● الشعور بالانتماء والإرتباط؛ ● الأمان؛ ● الأهداف والإتجاه؛ ● التصور الذاتي الإيجابي؛ ● المكافآت التنظيمية؛ ● الجاذبية للعاملين. 	الفرد
<ul style="list-style-type: none"> ● التفكير الجماعي؛ ● انخفاض القدرة على الإبتكار؛ ● الصراع بين الجماعات. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ثبات الوضعية؛ ● فعالية الجماعة؛ ● التماسك. 	جماعة العمل
<ul style="list-style-type: none"> ● انخفاض الفاعلية ترجع إلى: <ul style="list-style-type: none"> ✓ انخفاض معدل الدوران؛ ✓ انخفاض نسبة الغياب؛ ✓ انخفاض القدرة على التطور والتكيف. 	<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة الفاعلية ترجع إلى: <ul style="list-style-type: none"> ✓ جهد الفرد؛ ✓ انخفاض معدل الدوران؛ ✓ انخفاض نسبة الغياب؛ ✓ انخفاض نسبة التأخير؛ ✓ الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم. 	التنظيم

المصدر: محمد الصيرفي، "السلوك التنظيمي"، دار حورس للنشر والتوزيع، ج1، ط1، الإسكندرية، مصر، 2005، ص32.

المبحث الثاني: أساسيات حول الإلتزام الوظيفي

يعد إلتزام الموظفين في مؤسساتهم من أهم عوامل نجاح المؤسسات ونموها حيث يتم ترجمة الميول والإعتقادات التي بداخل كل فرد من أفراد المؤسسة إلى أفعال على أرض الواقع تساهم في تطور المؤسسة وتقدمها، وسنحاول في هذا المبحث التعرض إلى أهم مستويات ومداخل دراسة الإلتزام الوظيفي، وإلى محددات الإلتزام الوظيفي، ركائز وإستراتيجيات الإلتزام الوظيفي، العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام الوظيفي.

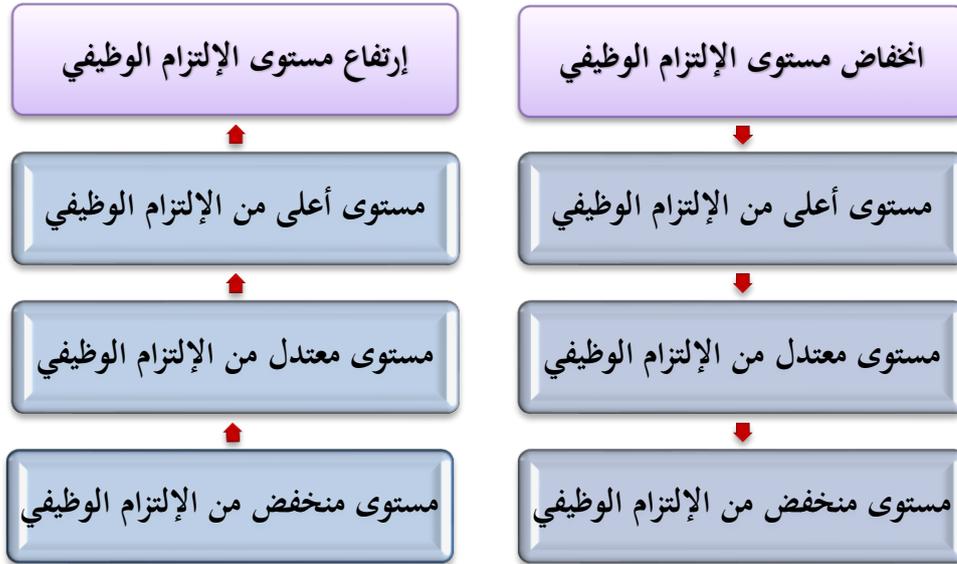
المطلب الأول: مستويات ومداخل دراسة الإلتزام الوظيفي

في هذا المطلب سنحاول التطرق لأهم مستويات ومداخل الإلتزام الوظيفي.

أولاً: مستويات الإلتزام الوظيفي

هنالك مستويات مختلفة من الإلتزام الوظيفي التي ترتبط بتنمية الفرد من خلال إلتزامه الوظيفي، والشكل الموالي يوضح مستويات الإلتزام عندما يزداد وعندما يأخذ في التناقص، فمستوى الإلتزام لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والإستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الإلتزام⁽¹⁾.

الشكل رقم (2-02) مستويات تنمية الإلتزام الوظيفي



المصدر: هدى درنوبي، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 132.

(1) هدى درنوبي، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 132.

يوضح لنا الشكل رقم (2-02) مستويات الإلتزام الوظيفي عندما يزداد وعندما يأخذ في التناقص، فمستوى الإلتزام الوظيفي لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الإلتزام الوظيفي، وفيما يلي وصفا لمستويات الإلتزام الوظيفي⁽¹⁾:

1. مستوى أعلى من الإلتزام الوظيفي

ويتسم بمستوى عال من الإلتزام الوظيفي لدى العمال بقبولهم قيم المؤسسة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المؤسسة "إرادة للبقاء"، والإلتزام الوظيفي يوحي بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الإلتزام حيث الأفراد يريدون البقاء؛

2. مستوى معتدل من الإلتزام الوظيفي

ويتميز بمستوى معتدل من الإلتزام الوظيفي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية، وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المؤسسة، يمكن الإطلاع على هذا المستوى الذي يعني إلتزاما جزئيا، أي بمثابة إلتزام معقول أو متوسط، وهو إلتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعياري لإلتزام الأفراد بالبقاء في المؤسسة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك؛

3. مستوى منخفض للإلتزام الوظيفي

ويتميز بانخفاض مستوى الإلتزام الوظيفي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع المؤسسة، والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إزاء المؤسسة، فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو أعطى له الخيار سوف يترك المؤسسة.

ثانيا: مداخل دراسة الإلتزام الوظيفي

هناك مدخلين رئيسيين لدراسة الإلتزام الوظيفي وهما كالتالي⁽²⁾:

1. المدخل الاتجاهي (التبادلي): وينظر للإلتزام على أنه اتجاه يعكس الإرتباط بين الفرد والمؤسسة من حيث

طبيعته ونوعيته ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها، ومع مرور الوقت، فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد مراهناتهم واستثماراتهم في المؤسسة بزيادة مدة الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة ترك المؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى؛

ويعرف أصحاب هذا الاتجاه الإلتزام الوظيفي أنه اقتتان فعال بين الفرد والمؤسسة، حيث أن العاملين الموالين لها، هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمؤسسة بشكل ممتاز.

(1) هدى درنوني، مرجع سبق ذكره، ص 133.

(2) محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص ص 34-35.

2. المدخل السلوكي: ويعني بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمؤسسة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المؤسسة، فالإلتزام الوظيفي هنا ينبع من المكاسب التي يرى العامل أنه يحققها نتيجة استمراره في المؤسسة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها، وعرفه أصحاب هذا الاتحاد بأنه التوجه نحو المؤسسة؛
- بالإضافة إلى أن هناك مداخل أخرى لدراسة الإلتزام الوظيفي وهي كالتالي⁽¹⁾:
3. المدخل الإجتماعي: يرى (Kanter R.M) أن الإلتزام الوظيفي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمؤسسة كنظام اجتماعي، في حين عبر (Salanick G.R) عن الإلتزام من ناحية سلوكية بأن عرف الإلتزام الوظيفي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المؤسسة؛
4. مداخل إلتزام التنظيمات المتعاضمة: وتقوم هذه المداخل على فرضية أساسية، مفادها أن تأثير الفرد بالإلتزام للتنظيمات ناتج عن تعاضم هيمنة التنظيم الرسمي على الأفراد، ليس فقط في محيط العمل بل حتى في حياتهم خارجه؛
5. المداخل البنائية المحدثة: وتنطلق هذه المداخل من إسهامات علماء البنائية الوظيفية والرايديكالية حول عدد من القضايا مثل سوق العمل والتنظيم وبناء القوة والعمل ومن أبرز روادها مورفان فرناندز، هندسون وغيرهم، وهؤلاء يرفضون النظرة الستاتيكية لعلاقات الفرد داخل المؤسسة على اعتبار أن هذه العلاقات تتصف بالحركية سواء في علاقاته بالمؤسسة أو بجماعات العمل أو بالمشرفين أو بالمتعاملين الخارجيين والزبائن؛
- ويضيف (باسكال بابي) إلى ما سبق مدخلان هامان هما:
6. مدخل الإلتزام الخارجي فالإلتزام الخارجي يتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه الفرد، فهو يظهر نتيجة للضغوط الخارجية وهو أقرب إلى المجارة الاجتماعية، لأنه يظهر في السلوكيات التي يضطر الفرد إلى فعلها؛
7. مدخل الإلتزام الداخلي: ويعبر عن مجموعة من الخصائص التي تساهم في فهم العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وهذا النوع مهم جدا في تحفيز الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمات.

(1) هدى درنوني، مرجع سبق ذكره، ص ص119-120.

المطلب الثاني: محددات الإلتزام الوظيفي

يتكون الإلتزام الوظيفي من مجموعة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها، بعضها خارج المؤسسة كسوق العمل وفرص التوظيف، والبعض الآخر داخل المؤسسة كخصائص الفرد والوظيفة والسياسات الإدارية، وفيما يلي أهم هذه العوامل:

أولاً: المتغيرات الشخصية للفرد

من خلال اطلاعنا على مجموعة من الدراسات والأبحاث حول الإلتزام الوظيفي، يتبين لنا أن الصفات الديمغرافية مثل العمر، الجنس، مستوى التعليم، مدة الخدمة بالوظيفة الحالية، نوع الوظيفة، دخل الموظف والمستوى الوظيفي تساهم بشكل فعال في نوع وقوة الإلتزام الوظيفي، ويمكن سرد الصفاة الديمغرافية كما يلي:

1. الجنس: تتباين نتائج دراسات وأبحاث المفكرين حول تأثير الجنس على الإلتزام الوظيفي، ويعود هذا التباين إلى أصل وطبيعة المجتمع الدراسي، فهناك دراسات لبعض المؤسسات لا تفرق بين درجة وقوة الإلتزام الوظيفي بين الجنسين، وفي المقابل هناك دراسات أخرى نجد تفاوت ملحوظ في درجة الإلتزام بين الإناث والذكور، فأحيانا يفوق إلتزام الإناث إلتزام الذكور في المؤسسات ذات الطابع الإداري كمؤسسات التعليم وبعض الإدارات العمومية خاصة إذا كانت أم ولديها مسؤوليات، وأحيانا أخرى يكون العكس فالمؤسسات التي تتمهن الأعمال الشاقة أو الأعمال الخطيرة نجد الكفة تميل إلى الذكور، وكخلاصة لهذا التحليل نستنتج أن درجة وقوة الإلتزام تتأثر بشكل أو بآخر خاصة في مجتمعنا بجنس الموظف حسب طبيعة المهنة إن كانت شاقة أو خطيرة⁽¹⁾. أيضا أشارت بعض الدراسات إلى أن المرأة المتزوجة أكثر إلتزاما لتمتعها بحياة مستقرة، في المقابل يرى البعض أن المرأة الملتزمة هي الغير متزوجة لأنها أكثر إرتباطا بوظيفتها، وعليه لا يمكن الوصول إلى نتيجة موحدة على إلتزام العامل من خلال الجنس⁽²⁾؛

2. السن: أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود إرتباط بين التقدم في السن والإلتزام الوظيفي، أي أنه كلما تقدم السن قابله إرتفاع معدل الإلتزام الوظيفي لأن كبار السن من العمال الأكثر حرصا وظيفيا في العمل، أي أن العمال الأكبر سنا يتمتعون بالخبرة الوظيفية والوعي والنضج والفهم الحقيقي لأهمية العمل والوقت والإنضباط مما يساهم في إلتزامه الوظيفي⁽³⁾؛

(1) الهاشمي بعاج، مرجع سبق ذكره، ص143.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص184.

(3) خيري أسماء، مرجع سبق ذكره، ص132.

3. **المستوى التعليمي:** وعلى صعيد العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الإلتزام الوظيفي لدى الفرد فقد تبينت نتائج الدراسات، وأن غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الإرتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل إلتزامه الوظيفي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لإرتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي⁽¹⁾.

ثانيا: المتغيرات الوظيفية للفرد

1. **سنوات الخبرة:** أكدت نتائج بعض الدراسات أن معدل الإلتزام الوظيفي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة وذلك لعدة أسباب منها التفاعل الاجتماعي بين العامل وزملائه من جهة، وبين العامل والمسؤول المباشر له من جهة أخرى، بالإضافة إلى بقاء العامل في نفس محيط العمل لمدة أطول حيث تزداد خبرته في أداء عمله ويكتسب الطرق وأساليب جديدة للتعامل مع الزملاء، إلى جانب إرتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الإمتيازات الوظيفية الأخرى "معنوية أو مادية"، مما يقلل من فرص إنتقال العمال إلى مؤسسات أخرى مع التقدم في السن تفاديا لظاهرة دوران العمل مما يحقق إستقرارا وظيفيا⁽²⁾. لكن هذه العلاقة لا يمكن تعميمها على جميع حالات الموظفين، فقد تكون علاقة عكسية وقد لا تكون هناك علاقة في الأساس كدراسة؛

2. **مستوى الدخل:** والذي يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاها الموظف مقابل عملة في مؤسسة معينة وبوظيفة محددة المهام، ومن المعلوم أن من أبرز الأسباب التي تجعل الفرد يعمل، هو احتياجه لعائد مالي كافي يعيله هو وأسرته، وبالتالي تتضح العلاقة بين الإلتزام الوظيفي ومستوى الدخل في اغلب الحالات تكون طردية، عدا بعض الأنشطة التي تندرج إطار العمل الخيري، وللوقوف على حقيقة تأثير مستوى الدخل على مستوى الإلتزام الوظيفي. وللوقوف على حقيقة تأثير مستوى الدخل على مستوى الإلتزام الوظيفي فلم تتوفر دراسات كثيرة في هذا المجال سوى دراسة زايد التي وجدت أن هناك علاقة معنوية موجبة بين الإلتزام العاطفي والإلتزام المستمر والراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره أحد مصادر الدخل⁽³⁾.

(1) الهاشمي بعاج، مرجع سبق ذكره، ص144.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص183.

(3) سامي إبراهيم حمادة حنون، "قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص26.

ثالثا: العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الإلتزام الوظيفي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والشعور بالمسؤولية، كل هذا يرتبط إيجابيا بالإلتزام الوظيفي، وفيما يلي نوجز بعضها⁽¹⁾:

1. **العلاقة بين نطاق الوظيفة والإلتزام الوظيفي:** أشارت بعض الدراسات إلى علاقة بين نطاق الوظيفة والإلتزام الوظيفي، إذا كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإلتزام الوظيفي؛
2. **العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والإلتزام الوظيفي:** تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والإلتزام الوظيفي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبا على إلتزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبا على الإلتزام الوظيفي، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد إلتزامه؛
3. **العلاقة بين عبء العمل والإلتزام التنظيم:** كشفت بعض الدراسات إن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الإلتزام الوظيفي لديه، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء الدور والإلتزام الوظيفي.

رابعا: العوامل الخارجية

نقصد بها مجموعة الظروف خارج المؤسسة، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عليها، سواء كانت بيئة خاصة "القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة" أو البيئة العامة، كالظروف الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، القانونية... الخ، ونوجز البعض منها فيما يلي⁽²⁾:

1. **الظروف الاقتصادية:** وتؤثر العوامل الاقتصادية على الإلتزام الوظيفي، من خلال عدة عوامل أهمها سوق العمل وفرص الاختيار في اتجاهات الأفراد، فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية، وعدد فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية بين البدائل المتاحة وضغوط خارجية أقل، كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الإلتزام الوظيفي، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الأحوال تتسم بالكساد وارتفاع مستوى البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة، فان ذلك يؤثر على مستوى الإلتزام؛

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص184.

(2) الهاشمي بجاج، مرجع سبق ذكره، ص146-147.

2. **العوامل السياسية والقانونية:** لا شك في أن البناء السياسي بكل مكوناته يمارس تأثير كبير على المنظمات بأحجامها وأنواعها، فالبناء السياسي غالباً ما يحدد التشريعات والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تتحكم في تسيير المنظمات، فقانون العمل يحدد كيفية التعامل مع العاملين في المؤسسة على سبيل المثال، ساعات العمل اليومية، الحد الأدنى للأجور، الضرائب، الإلتزام بالإشتراطات الصحية والأمنية، سن التقاعد، ومدة العمل المطلوبة لسن التقاعد وأمور أخرى، تلزم العاملين بالمؤسسة أحياناً بالبقاء فيها ولو من غير إرادة كالمؤسسات الأمنية، فالبناء السياسي يمارس ضغوطه الفاعلة على هامش تلك القوانين والتشريعات، من شأنها أن تؤثر ولو بشكل غير مباشر على إلتزام العاملين تجاه القطاع أولاً ثم تجاه منظماتهم، بالسلب أحياناً وبالإيجاب أحياناً أخرى؛

3. **العوامل الاجتماعية** تتأثر القرارات داخل المؤسسة بالتركيب الاجتماعي في الدولة والطبقات الاجتماعية، فالعوامل الاجتماعية تمثل محتويات النظام الاجتماعي السائد في القطر والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الإلتزام الوظيفي وتتضمن العوامل الاجتماعية التقاليد، والقيم، واتجاهات وثقافة المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، أنماط السلوك الإنساني، والعلاقات الاجتماعية التي يكونها الأفراد داخل وخارج المؤسسة... الخ

المطلب الثالث: ركائز واستراتيجيات بناء الإلتزام الوظيفي

عندما تريد المؤسسة تبني أو اكتساب الإلتزام الوظيفي لدى موظفيها؛ فإنها تحتاج إلى عدة ركائز تسهل عليها إتباع إستراتيجية ميسرة لذلك، وبما يلي أهم هذه الركائز والإستراتيجيات:

أولاً: ركائز بناء الإلتزام الوظيفي

حدد مورو (Morrow 1983) خمسة ركائز يلجأ إليها القادة قبل غرس الإلتزام في نفوس موظفي المؤسسة؛ (التركيز على القيمة، التركيز الوظيفي، التركيز على الوظيفة، التركيز التنظيمي، التركيز على الإنتماء)⁽¹⁾، والجدول التالي يشرح تلك الركائز:

(1) محجوبة بن شهرة، مرجع سبق ذكره، ص82.

الجدول رقم (2-02) الركائز الخمسة لتبني الإلتزام الوظيفي حسب مورو (1983) Morrow

المعنى	الركائز
المدى الذي يشعر فيه الشخص بأن قيمته الشخصية لا تنتج وتبدع إلا من العمل الذي يثني على الذات أو الإنجاز المهني.	التركيز على القيمة Value Focus
أهمية العمل والوظيفة في الحياة العامة للفرد.	التركيز الوظيفي Career Focus
<ul style="list-style-type: none"> ● الدرجة التي يعرف بها الشخص نفسيا بعمله؛ ● الدرجة التي يؤثر بها أداء العمل على تقدير الذات؛ ● يقيس ما إذا كان المستجوب موجهها للوظيفة أو غير موجهة للوظيفة أو محايدا. 	التركيز على الوظيفة Job Focus
<p>المدى الذي يصل إليه الشخص أن كان:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● لديه رغبة قوية في البقاء عضوا في المؤسسة؛ ● على استعداد لبذل مستويات عالية من الجهد من أجل المؤسسة؛ ● يؤمن ويقبل قيم وأهداف المؤسسة. 	التركيز التنظيمي Organisational Focus
<p>مدى رغبة الشخص:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● في البقاء عضوا في المجموعة؛ ● على استعداد لبذل مستويات عالية من الجهد من أجل المجموعة؛ ● الإيمان بأهداف المجموعة. 	التركيز على اتحاد المجموعة مدى رغبة الشخص Union Focus

المصدر: محجوبة بن شهرة، "قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الإلتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة ميدانية-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022/2021، ص82.

يظهر لنا الجدول رقم(2-02) بأن اهتمام وتركيز المؤسسة عندما تريد أن تقيس وترفع من مستويات إلتزام موظفيها، تراعي عدة اعتبارات، وذلك بحسب الجانب أو الجوانب التي يوجد فيها نقص وضعف كي تقوم برفعه من خلال اختيار الإستراتيجية المناسبة لذلك، وهذه الاعتبارات متعددة إما قيمة الموظف أو التطور في الوظيفة التي يشغلها أو نوع وظيفته أو التركيز على المؤسسة ككل أو المجموعة التي ينتمي إليها الموظف في المؤسسة، وكلما كان المقياس المختار في قياس الإلتزام الوظيفي يمس عدد أكبر من الركائز، نعتبره ذا دقة وأهمية أكبر.

ثانيا: استراتيجيات نجاح الإلتزام الوظيفي

تهدف المؤسسات إلى رفع الإلتزام الوظيفي لموظفيها إلى أعلى المستويات، لذلك كان لزاما عليها وضع مجموعة من الاستراتيجيات تتناسب مع البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية التي يعمل بها الموظف، وتنوعت الاستراتيجيات التي اقترحتها علماء الإدارة وعلم النفس الاجتماعي أهمها:

1. إستراتيجية الإدارة بالحب: بعكس الإدارة التقليدية فان الإدارة أو القيادة بالحب هي فن التأثير على القلوب، والتي لا يمكن أن تتحقق إلا بالحب المتبادلة بين المدير وأفراده العاملين، حيث أنها تجعل الأفراد يطيعون أوامر المدير بمحض إرادتهم وبكل طواعية وانقياد فالحب يعني الاهتمام العميق بالآخرين، وهو عاطفة قوية تولد المودة والتعلق الشخصي بالأفراد⁽¹⁾؛ كما ظهرت كتب عديدة في الإدارة تؤكد على الجانب الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية، ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المؤسسات لتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب من هذه الكتب نذكر: القيادة المرحمة، الإدارة بالضحك للعلاقات الإنسانية، الإدارة بالحب Management by love فتؤكد "كاثلين سانفورد" على قيمة الحب كأداة رئيسية وعصا سحرية لنجاح المؤسسات، وقسمت أنواع الحب إلى حب المؤسسة، وحب الموظفين، حب العملاء (المستفيدين من خدمات المؤسسة)، وحب المجتمع المحيط بالمؤسسة⁽²⁾:

- فحب المؤسسة يكون بالعمل والإخلاص والانتماء والإلتزام لها والإيمان برسالتها والارتقاء بالأداء والعمل على زيادة الإنتاج والخدمات؛
- وحسب جيم هاريس Jim Haris في كتابه "كيف توقع الموظفين في حب مؤسستك؟" والذي نشر سنة 1996، وبعض الأساليب لتحقيق ذلك نذكر منها: رؤية تفجير الطاقات المساهمة في استقرار الحياة العائلية للموظفين، الاتصال المفتوح، علاقة الأخذ العطاء بين المؤسسة والموظفين المشاركة إسقاط الحواجز المعنوية، معا في السراء والضراء، تشجيع نزعة التعليم، تحقيق الأمن الوظيفي...؛
- أما حب الموظفين يكون بالتعاون معهم والاحترام المتبادل وتقديم برامج الرعاية لهم ولأسرهم بواسطة المؤسسة؛
- وحب العملاء يكون بتقديم الخدمات لهم وحسن المعاملة والاحترام وأخذ رأيهم في الحساب وإشراكهم في صنع القرارات، ووضع السياسات والاهتمام بشكواهم ومقترحاتهم، والحرص الدائم على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
- حب المجتمع يكون من خلال تقديم الخدمات له، والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة به ومساعدة أسر الموظفين بالمؤسسة.

(1) آلاء طارق عبد العزيز الضمرات إيمان عثمان المصري، "القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم"، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة اسبوط، المجلد 27، العدد 12، 2021، ص 134.

(2) تجاني منصور، "الفئة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2020، ص ص 47-49.

2. إستراتيجية تمكين الموظفين: توجد عدة فوائد ومنافع عند تطبيق إستراتيجية التمكين كونها توفر الموظف الذي يستشعر أهمية الوظيفة ومهامها بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته، والشعور باحترام الإدارة له، كما تشمل تنمية المؤسسة بشكل أفضل وقدرة أكبر ويجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة. فالتمكين يعني منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للموظفين من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد، بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص بالتمكين⁽¹⁾؛
3. إستراتيجية التعلم المستمر: وهي خطة مدروسة لتعلم مهارات ومعارف جديدة بشكل مستمر؛
4. إستراتيجية الإنضباط: وهناك من سماها إستراتيجية الإلتزام؛
5. إستراتيجية التلاحم والاندماج: ومن أهم علامات هذه الإستراتيجية:
- أن يتكلم العامل بدون خوف، وليس المقصود أن يعارض دائما أو يوافق دائما بل المقصود تشجيع الحوار للتوصل إلى أفكار جديدة فالموظف الذي يوافق رئيسه دائما يعني أن أحدهما لا داعي له؛
 - أن يكون على دراية بما يدور في الأقسام الأخرى بسبب إتباع سياسة الإدارة على المكشوف وانتهاج مبدأ التبادل الحر للمعلومات؛
 - أن يكون الانكباب على العمل حبا فيه وليس خوفا من العقوبات؛
 - تفهم المؤسسة لاحتياجات الموظفين وتفهم الموظف ظروف العمل.
- فالتلاحم والانتماء الذي يشعر به الموظف يؤثر على أن تكون له رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء؛
6. إستراتيجية السيطرة: إن مستوى الأداء المرتفع يتطلب إلتزاما عميقا وليس الطاعة فقط، وهذا الإلتزام، لا يمكن له أن يزدهر وينمو في المؤسسة التي يحكمها نموذج إستراتيجية السيطرة التقليدية. حيث أثرت آراء "فريدريك تايلور" F. Taylor. الأب الحقيقي لهذه الإستراتيجية وللإدارة العلمية حول العمل على ممارسة الإدارة وعلى السياسات في حركة العمال الأمريكية، وتشكلت هذه الإستراتيجية كاستجابة لتقسيم العمل إلى أعمال ومهن حرة صغيرة، وتقوم هذه الإستراتيجية على تقسيم العمل إلى أدوار حسب السلم الهرمي، أي من أعلى إلى ما هو أدنى ومن أهداف هذه الإستراتيجية المحافظة على النظام والضبط وتحقيق الكفاءة في تطبيق سياسات العمل؛

(1) عروف راضية وزرقين عبود، "إستراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات"، مجلة الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد6، العدد1، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2016/06/02، ص156.

7. إستراتيجية دمج الموظفين: انصهار الموظف الذي يمثل المورد البشري في التنظيم الرسمي الذي يمثل المؤسسة مع بعضهما ليشكلا عنصرا متكاملًا في مصالحه، ويسعيان معا بشكل متوازن لتحقيق أهدافها معا، وبالتالي يعد الاندماج هنا معيارا لنجاح المؤسسة. أكدت التجارب وخاصة التجربة اليابانية في مؤسساتها بأن الاتجاه المعاصر لإستراتيجية دمج الموظفين، حققت نتائج مميزة في درجة الإلتزام الوظيفي في المؤسسات التي طبقته فأصبح ينظر له في هذه الإستراتيجية المعاصرة على انه: استجابة عاطفية نفسية إيجابية ناتجة عن فناعة تحدث لدى الموظفين في مؤسساتهم نتيجة تقييمهم العام الإيجابي لما تقدمه لهم من إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم ورغباتهم المختلفة، مما ينعكس إيجابا على اتجاهاتهم وأدائهم وسلوكهم في العمل، فيشعرون بانتماء وارتباط وإلتزام نحوها ونحو وظائفهم فيها، فيسعون عن رغبة وفناعة لبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها، لعلمهم المسبق بأن أهدافهم لن تتحقق إلا من خلال تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي نجاح المؤسسة يعني الخير سيعم كل الأطراف المعنية فيها.

من الملاحظ في الاستراتيجيات أعلاه أنها جاءت متنوعة وكل منها يمس إحدى الركائز التي ذكرناها آنفا، والتي تأخذها المؤسسة في الاعتبار عند اختيار الإستراتيجية المناسبة والمقياس المناسب؛ فنجد إستراتيجية الإدارة بالحب عندما تركز المؤسسة على قيمة الموظف وإستراتيجية التعلم المستمر والتدريب عندما تركز المؤسسة على التطوير المهني ونوع الوظيفة للموظف، أما كل من إستراتيجيتي السيطرة والاندماج والتلاحم عندما تركز المؤسسة على صورتها التنظيمية، أما إستراتيجية دمج الموظفين وأيضا إستراتيجية الاندماج والتلاحم عندما تركز المؤسسة على قوة انتماء الموظف للمجموعة التي يعمل فيها، وكلما نوعت المؤسسة في الاستراتيجيات أظهرت مدى اهتمامها بغرس الإلتزام في موظفيها.

المطلب الرابع: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام الوظيفي وطرق قياسه

في هذا المطلب سيتم التعرف على العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام الوظيفي وأيضا الطرق المستخدمة لقياسه.

أولا: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام الوظيفي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام الوظيفي داخل المؤسسة إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعد من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام الوظيفي، وهي⁽¹⁾:

1. **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على

(1) محمد إسماعيل داود الجماصي، "العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، فلسطين 2016، ص 16-18.

- تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المؤسسة للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الإلتزام أو الولاء الوظيفي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، كالحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات؛
2. **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام الوظيفي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء الوظيفي أكبر؛
3. **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المؤسسة، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الاجتماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف. وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والإلتزام الوظيفي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تحد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية؛
4. **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المؤسسة، وزيادة الإلتزام والولاء لها؛
5. **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام الوظيفي لدى الأفراد⁽¹⁾؛
6. **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المؤسسة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ الوظيفي على أنه يمثل شخصية المؤسسة الناجحة، وإن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمؤسسة، وتجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة

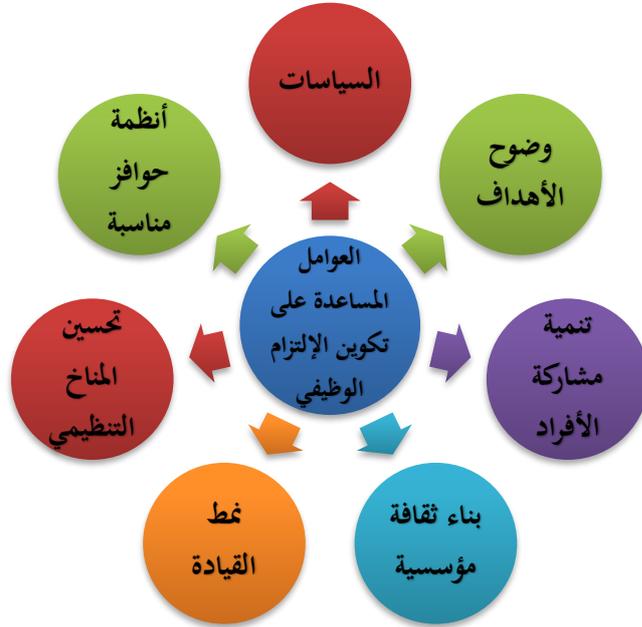
(1) محمد إسماعيل داود الجماسي، مرجع سبق ذكره، ص18.

يؤدي للوصول إلى تحقيق الأهداف الوظيفية ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالإلتزام والولاء الوظيفي⁽¹⁾؛

7. **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوفر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المؤسسة ككل، وبالتالي زيادة الإلتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المؤسسات العاملة في القطاع العام أقل المؤسسات استخداماً للحوافز وتطبيقاً للأنظمة الحوافز الجديدة⁽²⁾.

ويوضح الشكل التالي العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام الوظيفي كما أشار إليها روبرت مارش وماناري:

الشكل رقم (2-03): العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام الوظيفي



المصدر: محمد إسماعيل داود الجماصي، "العلاقة بين الإلتزام الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، فلسطين 2016، ص 16-18.

(1) محمد حمادات، "قيم العمل والإلتزام الوظيفي"، دار ومكتبة الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 69.

(2) عبوي زيد منير، "التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 214.

ثانيا: طرق قياس الإلتزام الوظيفي

إن عملية قياس الإلتزام الوظيفي تعتبر ظاهرة واعية وهادفة تجني المؤسسة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد⁽¹⁾:

- يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي؛
 - معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الإلتزام، الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأم التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء؛
 - يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة؛
 - يعود بالنفع على العاملين والمؤسسة حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس إيجابا على أدائهم ومن ثم على فاعلية المؤسسة.
- وتستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الإلتزام الوظيفي للعاملين فيها. حيث تصنف وسائل قياس الإلتزام الوظيفي كما يلي⁽²⁾:

1. **المقاييس الموضوعية:** وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الإلتزام الوظيفي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة، مستوى أداء العاملين الغيابات عن العمل، دوران العمل تعطل الآلات، كثرة الحوادث في العمل. وتعتبر هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالإلتزام التنظيم التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها؛

2. **المقاييس الذاتية:** هذا النوع من المقاييس يقيس إلتزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الإلتزام الوظيفي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الإلتزام سلبا أو إيجابا وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الاستبانة عن طريق أسلوبين إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى إلتزامهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة، ليس هناك سؤال واحد عن مستوى إلتزام الفرد؛ بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الافراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى إلتزام الفرد.

(1) هدى درنوبي، مرجع سبق ذكره، ص143.

(2) عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص 220-221.

كما طور بعض المهتمين بدارسة الإلتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف رصد حركة إلتزام الفرد بالمؤسسة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها⁽¹⁾:

أ. **مقياس بورتر وزملائه (1969)**: وقد أطلق عليه استبانة الإلتزام الوظيفي، وهو يتكون من (15) فقرة تستهدف قياس درجة إلتزام الأفراد بالمؤسسة وإلتزامهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، وقبولهم لقيامها، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة. ويستخدم المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام؛

ب. **مقياس مارش ومانري (1977)**: الذي يقدم مقياسا للإلتزام مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من (4) فقرات، وقد أستخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المؤسسة وحث الفرد على الإلتزام وقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المؤسسة؛

ج. **مقياس جوش وزملائه (1978)**: وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي من خلال (6) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص، وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه، مقياس خماسي الاستجابة؛

د. **مقياس كوردن وزملائه (1980)**: ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للمؤسسة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام والخروج منها ب (20) فقرة، استهدفت الاستدلال على إلتزام الأفراد بالمؤسسة، في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة، منها (35) فقرة ذات مؤشرات إيجابية و (23) فقرة ذات مؤشرات سلبية؛

هـ. **مقياس ثورنتن (1981)**: تضمن المقياس (8) فقرات، سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام الوظيفي كما تضمن (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة، تقيس الإلتزام المهني.

و. **مقياس ألين وماير: ويطلق عليه اسم اختبار الإلتزام الوظيفي Organizational Commitment Questionnaire**، والذي يرمز له ب (L'OCQ)، المكون من (18) بند تقيس 3 أبعاد هي: الإلتزام العاطفي (6بنود)، والإلتزام المستمر (6بنود) والإلتزام المعياري (6بنود)، وقد بني هذا الإختبار بطريقة يمكن تكييفه لمختلف مجتمعات البحث واستعان بمقياس ليكرت السباعي أو الحماسي لتحديد درجة الاستجابة.

(1) هدى درنوني، مرجع سبق ذكره، ص ص143-144.

المبحث الثالث: علاقة أبعاد الدعم التنظيمي بالإلتزام الوظيفي

يشير تبني وإدراك الدعم التنظيمي إلى إعتقاد الأفراد وشعورهم بإهتمام المؤسسة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم واسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الإلتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضيين بإنتمائهم للمؤسسة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الإلتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز، ومن ثم يمكن القول أن تبني الدعم التنظيمي يعد مؤشرا على إلتزام المؤسسة تجاه مرؤوسيهها، ففي هذا المبحث سنتطرق إلى الجانب النظري من علاقة الدعم التنظيمي بالإلتزام الوظيفي وذلك وفقا لأبعاده الأربعة.

المطلب الأول: علاقة العدالة التنظيمية بالإلتزام الوظيفي

بيدئ الأمر لابد أن نعرف الدعم التنظيمي ونعرف العلاقة بينه وبين العدالة التنظيمية، وقبل هذا سوف نقوم بإعادة التذكير بمفهوم الدعم التنظيمي والذي يعرف بأنه جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المؤسسة بشكل طوعي للعاملين بها والتي تتمثل في صورة إهتمام المؤسسة بالعاملين وزيادة رفاهيتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾، فبتالي يجب أن توزع هذه المساعدات التي تمنحها المؤسسة بعدالة ومساواة ووفق معايير معينة أي مؤسسة، والتي يطلق عليها بمصطلح العدالة التنظيمية والتي تعد بعد من أبعاد الدعم التنظيمي حيث تعتبر عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين، واثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمؤسسة خاصة، وشعور العامل بتوفر العدالة التنظيمية يدفعه إلى الإبداع التنظيمي، بخلق أفكار جديدة تخدم المؤسسة⁽²⁾، وعلى هذا الأساس تبرز العلاقة بين العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي وتخلق العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام الوظيفي حيث أنه كلما كانت هناك عدالة تنظيمية كان هناك إلتزام وظيفي بالنسبة للعاملين والعكس صحيح.

ومنه يمكن القول أن الدعم التنظيمي يتوسط بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، بحيث أنه كلما زاد مستوى شعور الفرد بالعدالة التنظيمية المتحققة في المؤسسة، أدرك حقيقة الدعم الذي تقدمه إدارة المؤسسة للعاملين، ومن ثم تحيي لديهم الدافع إلى الإنجاز والبقاء في المؤسسة، بعد أن أصبح لديه قناعة بالإلتزام بقيم المؤسسة ومبادئها

(1) أحمد ديب محمد ماضي، "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأمم المتحدة"، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 10.

(2) داروشة نجوى، "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد 03، جامعة اليرموك، الأردن، 2017/09/30، ص 376.

من خلال العدالة التنظيمية السائدة بها، ومن خلال هذه العلاقة التوسيطية بين الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية والإلتزام الوظيفي، تظهر أهمية أبعاد الدعم التنظيمي بإتباع سياسة إدارية مختلفة لدعم العاملين بسياسة الإحتفاظ بهم، ومنحهم القيمة لتحقيق أهداف المؤسسة، مع وجود فرص للترقية والمكافآت، والإهتمام بمصالحهم وتقدير جهودهم، وتحسين ظروف العمل، والإثراء الوظيفي، والأجور العادلة، ومعالجة المشاكل والتذمرات، ومراعاة آراء العاملين، فمن خلال هذه السياسات الداعمة، تتضح للعاملين عدالة المؤسسة في توزيعها الأجور والمكافآت والإجراءات، وتبرز منظومة القيم الإجتماعية والأخلاقية والدينية في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى نتائج إيجابية على مستوى العاملين والمؤسسة على حد سواء⁽¹⁾. حيث أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية والإلتزام الوظيفي، فكلما شعر الموظفون بأنهم يُعاملون بشكل عادل من قبل مؤسستهم، زاد شعورهم بالرضا عن عملهم، وارتفع دافعهم للعمل بجد وإخلاص، وزاد إلتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: علاقة المشاركة في إتخاذ القرار بالإلتزام الوظيفي

تعتبر المشاركة في إتخاذ القرار أحد الأساليب في عملية إتخاذ القرار، حيث نجد أنه عادة ما تكون مسؤولية إتخاذ القرار على شخص واحد في المؤسسة، لكن مع تعقد وتوسع العملية الإدارية لم يعد بإمكانه أن يتولى هذه المهمة دون طلب المساعدة، وذلك لأن أسلوب المشاركة يعد أفضل الأساليب الإبداعية في إتخاذ القرارات، إذا اختير أعضائها إختيارا سليما، وهيئت لهم الظروف الملائمة لأداء الدور المطلوب. هناك العديد من الأسباب التي تجعل المؤسسة تميل إلى الأخذ بأسلوب المشاركة في إتخاذ القرار وهي الحصول على المعلومات والإلتزام بتنفيذها والإبداع والتطوير، فبالنسبة للمعلومات غالبا ما يكون رئيس المؤسسة لا يملك في كل الأحوال المعلومات اللازمة للوصول إلى القرار الجيد، أما بالنسبة للإلتزام بالتنفيذ فانه من المعروف أن عادة التنفيذ مرتبط بالجماعة لذلك من أجل ضمان إلتزام هذه المجموعة يجب اشتراكهم في إتخاذ القرار، أما فيما يخص عامل الإبداع فانه يوجد في بعض المواقف أو المشكلات عدد كبير من الحلول أو البدائل، وفي هذه الحالة يمكن القول أن الجماعة من الممكن أن تؤدي إلى توليد بدائل جديدة⁽²⁾.

ويؤدي هذا الأسلوب إلى⁽³⁾:

(1) علي ضبيان الرشيد، "الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض-"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد3، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، سبتمبر 2019، ص 244.

(2) بوردنان هناء، بوكري جيلالي، "المشاركة في إتخاذ القرار ودورها في توليد المعرفة في المؤسسات الخدمية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تسمسيلت-"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد03، الجزائر، 2022، ص 122.

(3) سهيلة عمير، الأزهر ضيف، "عملية إتخاذ القرار وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل-دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور الكترونيكس عنتر تراد-"، مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية، المجلد 05، العدد02، الجزائر، ديسمبر 2022، ص 383.

- زيادة انضباط الفرد العامل ضمن فرق العمل في أداء الأنشطة المسندة له، كما أن المشاركة في حل المشكلات يزيد من ميل العامل ضمن فريق العمل إلى الاستعداد لبذل المزيد من الجهد، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات؛
 - تساهم لا مركزية إتخاذ القرارات في توجيه جهود أعضاء فريق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، نتيجة التعاون والتساند والتكامل بينهم لتحقيق الأهداف، وزيادة شعورهم بالإنتماء داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن تحمل مسؤولية القرارات المتخذة ضمن فريق العمل تحسن من الأداء وتزيد من سرعته، وهي مؤشرات من بين مؤشرات الإلتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل؛
 - يؤدي تفويض الصلاحيات لأعضاء الفريق إلى زيادة مستويات الشعور بالرضا الوظيفي لديهم، كما أن طبيعة الرقابة المنتهجة داخل بيئة فريق العمل تجعل الأداء أكثر دقة، من خلال سيادة الرقابة الذاتية والجماعية التشاركية، والمبنية على الثقة والتفاهم والشعور بالإنتماء والمشاركة لضبط ومتابعة المهام والأنشطة والإنغماس فيها.
- هذا ما أظهرته العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين مشاركة الموظفين في إتخاذ القرار والإلتزام الوظيفي وعلى هذا الأساس نجد أنه كلما كانت مشاركة في إتخاذ القرار كلما وجدنا أن هناك زيادة في الإلتزام الوظيفي للعاملين تجاه المؤسسة.

المطلب الثالث: علاقة سلوك القادة لمساندة المرؤوسين بالإلتزام الوظيفي

إن العلاقة التبادلية بين رب العمل والعامل لا تعتمد فقط على الجوانب الشخصية مثل النقود والخدمة والمعلومات وإنما أيضاً على المواد الاجتماعية الشعورية مثل الإحترام والتقدير والتوافق والدعم، ويشير الدعم القيادي إلى درجة المساندة والإحترام والتأييد التي يدركها التابع من رئيسه الحالي في المؤسسة، ويستند هذا المفهوم إلى نظرية مسار الهدف والتي ترى أن الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملاتهم بحياد وعدالة ويأخذ في الإعتبار مدخلاتهم ويقدرها، كما تشير نظرية التبادل الإجتماعي إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق إجتهد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس في صورة إلتزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾، ومن هنا نجد أننا تطرقنا إلى الدعم التنظيمي الذي يسعى قائد المؤسسة لتوفيره حتى يصل إلى أهدافه المرجوة ويحقق رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية وبذلك يكون الدعم التنظيمي هو من يخلق لنا الإلتزام الوظيفي من قبل الموظفين.

(1) باديس بوخلوة وقمو سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص5.

وفي هذا الصدد يمكن، تحديد بعض المبادئ التي يمكن للمشرف أن يسترشد بها من أجل رفع درجة الإلتزام العاطفي للمرؤوسين تجاه المؤسسة⁽¹⁾:

- البدء بالنفس كمشرف وإظهار الإلتزام والولاء للمؤسسة؛
- الإنصات والتحدث بشكل صريح عن أهمية الإلتزام بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- إحترام درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين؛
- مناقشة أسباب ضعف الإلتزام مع المرؤوسين؛
- وضع خطة بمشاركة المرؤوسين لتحسين درجة إلتزامهم التنظيمي؛
- محاولة علاج الأسباب التي جعلت درجة الإلتزام الوظيفي العاطفي والمعياري منخفضة؛
- القيام بالتقويم من أجل تدعيم الإيجابيات والتغلب على السلبيات والمعوقات؛
- الاستفادة من التجارب السابقة كتغذية عكسية عند وضع خطة جديدة.

المطلب الرابع: علاقة بين دعم وتأکید الذات لدى العاملين بالإلتزام الوظيفي

يشير دعم وتأکید الذات إلى اعتقاد العاملين بالمؤسسة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق إحتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المؤسسة، ولقد فرق الباحثون بين دعم وتأکید الذات لدى العاملين، ودعم وتأکید الذات المرتبط بمهام محددة، ذلك أن تأکید الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المؤسسة، بينما يشير تأکید الذات المرتبط بمهام محددة بأن الذي ينتهي بمجرد الإنتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المؤسسة⁽²⁾، حيث يسعى المسؤولون إلى دعم وتأکید ذات العاملين لخلق جو مميز للعمل داخل المؤسسة وتلبية إحتياجات العامل المختلفة حتى يتمكن من أداء مختلف المهام المنوطة له بكفاءة وفعالية والتي تندرج ضمن الإلتزام الوظيفي.

إن دعم العاملين من قبل الإدارة له دور كبير في تحقيق الإلتزام الوظيفي في المؤسسة، ويبرز ذلك من خلال:

أولاً: خلق بيئة عمل إيجابية

1. توفير بيئة عمل آمنة ومريحة: تشمل هذه البيئة توفير مرافق عمل مناسبة، وأدوات عمل حديثة، وإضاءة جيدة، وتهوية مناسبة، ودرجة حرارة ملائمة، مما يساعد على تحسين صحة الموظفين وراحتهم، وبالتالي يعزز من إنتاجيتهم وإلتزامهم؛

2. تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين: من خلال تشجيع التواصل المفتوح والصادق بين الموظفين، وتوفير قنوات فعالة للتواصل، مثل: الاجتماعات الدورية، والبريد الإلكتروني، وبرامج التواصل الاجتماعي، مما

(1) مراد نعموني، مرجع سبق ذكره، ص 192.

(2) نورة محطار وفوزي ميهوي، مرجع سبق ذكره، ص 406.

يُساعد على حلّ المشكلات، وتبادل الأفكار، وبناء علاقات قوية بين الموظفين، وبالتالي يُعزّز من روح الفريق والتعاون، ويُساعد على إنجاز المهام بفعالية؛

3. **خلق شعور بالانتماء:** من خلال غرس قيم المؤسسة وثقافتها في الموظفين، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار، وإعطائهم الفرصة لتحمل مسؤوليات أكبر، مما يساعدهم على الشعور بأهميتهم وقيمتهم في المؤسسة، ويعزز من شعورهم بالانتماء إلى فريق واحد، وبالتالي يحفزهم على العمل بجدية وإخلاص.

ثانيا: تعزيز شعور الموظفين بالأمان الوظيفي

1. **توفير ضمانات للوظيفة:** تشمل هذه الضمانات توفير عقود عمل واضحة، وتحديد معايير واضحة للأداء والتقييم، وتوفير برامج تأمين صحي وتأمين على البطالة، وبرامج تقاعد، مما يُساعد الموظفين على الشعور بالاستقرار والأمان، ويقلل من قلقهم بشأن مستقبلهم، وبالتالي يعزز من إلتزامهم بالمؤسسة.

2. **معاملة الموظفين باحترام وتقدير:** من خلال الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقدير مساهماتهم، وتقديم التعليقات البناءة، وتوفير فرص للتطوير المهني، مما يساعدهم على الشعور بقيمتهم في المؤسسة، ويُعزز من ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي يحفزهم على العمل بجدية وإخلاص.

ثالثا: توفير فرص التطوير المهني

1. **توفير برامج تدريبية:** تشمل هذه البرامج تدريبات على مهارات جديدة، وتدريبات على تحسين المهارات الحالية، وتدريبات على القيادة والإدارة، مما يُساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتحسين قدراتهم، ويعزز من شعورهم بالرضا الوظيفي، ويُحفّزهم على التقدم والتطور في حياتهم المهنية.

2. **تشجيع التعلم الذاتي:** من خلال توفير مكتبة للموظفين، وتوفير اشتراكات في مجلات وكتب إلكترونية، وتقديم برامج تدريبية عبر الإنترنت، مما يُساعد الموظفين على مواكبة آخر التطورات في مجال عملهم، ويُعزز من مهاراتهم وقدراتهم.

رابعا: مكافأة الأداء الجيد

1. **توفير نظام مكافآت عادل:** من خلال مكافأة الموظفين على إنجازاتهم ومساهماتهم، وتقديم حوافز مادية ومعنوية، مثل: جوائز مالية، وترقيات، وإجازات مدفوعة، ورسائل شكر وتقدير، مما يحفز الموظفين على العمل بجدية وإخلاص، ويُساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

2. **التعرف على احتياجات الموظفين وتقديرها:** من خلال الاستماع إلى احتياجات الموظفين وتقديرها، وتقديم الحلول المناسبة لها، مما يُساعد على بناء علاقات قوية بين الموظفين والإدارة، ويُعزز من ثقتهم بالمؤسسة، وبالتالي يُحفّزهم على العمل بجدية وإخلاص.

• وفيما يلي يمكن تلخيص العلاقة بين الدعم التنظيمي ككل بالإلتزام الوظيفي فيما يلي:

توصلت دراسة (Eisenberger) إلى أن تطبيق الدعم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على العاملين، فيظهر الإلتزام الوظيفي في شكل العناية بمتطلبات المؤسسة ومساعدتها في تحقيق أهدافها. كما أثبتت الدراسات أن الإلتزام يعد متغيراً وسيطاً بين إدراك الدعم التنظيمي والتطوير التنظيمي والأداء داخل المؤسسة، مما يمكن معه القول أن العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والإلتزام تزيد من قبول العاملين لشكل المشاركة وتحقيق الأداء المطلوب.

إن إدراك العاملين للدعم التنظيمي يؤدي لتخفيض معدل الدوران الاختياري من خلال زيادة درجات الإلتزام العاطفي، الإلتزام الذاتي، وذلك لأن إدراك الدعم التنظيمي يزيد من مستويات الإلتزام من جانب الفرد وذلك عن طريق الشعور بالإلتزام والاندماج مع فريق العمل بالمؤسسة⁽¹⁾.

ولقد خلصت دراسات تحليل علاقات التبادل الاجتماعي بين الأفراد العاملين والمؤسسة من ناحية، وقائدهم والمشرف المباشر عليهم من ناحية أخرى إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي من ناحية والإلتزام الوظيفي سلوك الدور، والمواطنة التنظيمية من ناحية أخرى. ولقد نادى بعض المدارس منذ بداية الثمانينيات بمبادئ ومحددات الدعم التنظيمي الذي يؤدي بدوره إلى تنمية الإلتزام الوظيفي، ومن أهم ما ألمحت إليه تلك المدارس في خلاصتها الموضوعات التالية⁽²⁾:

1. يؤثر تطبيق الدعم التنظيمي إيجابياً لدى العاملين في الإلتزام الوظيفي، واستمرار الإلتزام، والرضا الوظيفي والأداء، ولكنه يرتبط سلبياً بالرغبة في ترك العمل؛
2. هناك ارتباط واضح بين إدراك الدعم التنظيمي والإلتزام الوظيفي، ومن ثم الرضا الوظيفي؛
3. يعد إدراك الدعم التنظيمي مؤثراً قوياً على الإلتزام الوظيفي والرضا الوظيفي بينما يعد تأثيره ضعيفاً على أداء العمل؛
4. بمقارنة العوامل الأخرى لإدراك الدعم التنظيمي، نجد أن القيادة وتحقيق الذات يعدان من العوامل الأكثر تأثيراً على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم؛
5. بصفة عامة يقيم العاملين الممارسات التنظيمية وفقاً لخبراتهم ودرجة ارتباط ذلك باتجاهاتهم وسلوكياتهم بصورة أكثر من كونها اختلافاً بين الوضع الحقيقي والمتوقع؛
6. عندما يزداد التعاون والإتحاد بين الأفراد داخل المؤسسة فإنه من المتوقع أن تظهر بوضوح تأثيرات بعض عوامل ومحددات الدعم التنظيمي بصورة مجتمعة أكثر منها بصورة فردية؛
7. هناك طرق مختلفة للوقوف على مجالات الاختلاف والتناقض بين الأفراد من حيث التوقعات والمواقف الفعلية المؤثرة على العاملين واتجاهاتهم، ومن ثم سلوكهم وتصرفاتهم.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 261.

(2) المرجع نفسه، ص ص 261-262.

وفي ضوء الدراسات السابقة يمكننا القول أن تبني الدعم التنظيمي من خلال مختلف العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه يسهم في تنمية الإلتزام الوظيفي لسببين جوهريين هما:

أ. أن إدراك الدعم التنظيمي يزيد من إحساس العاملين بعضويتهم للمؤسسة وأنها أصبحت تمثل جزءاً من هويتهم أو ذاتيتهم؛

ب. زيادة ثقة الفرد في أن المؤسسة ستكافئه على مجهوداته، اعتماداً على نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Approach.

خلاصة الفصل

أن الإلتزام الوظيفي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها، ويعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمه وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويجب البقاء معها، وقد أثبتت الدراسات أن هناك عوامل ومتغيرات تؤثر في الإلتزام الوظيفي ولها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات في ظل التغيير المستمر، إذ نجاح المؤسسات مرهون بكفاءة موظفيها وإلتزامهم.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكننا القول بأن إدراك الدعم التنظيمي لدى الأفراد يعد من المحددات الجوهرية لتحقيق الإلتزام الوظيفي، وبالتالي يعمل على تنمية الدافع إلى الإنجاز، وبذلك يمكن أن يتوسط الدعم التنظيمي ما بين المحددات الأساسية لإدراك الدعم والتي تتمثل في العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات ودعم وتأكيد الذات لدى العاملين، وما بين تنمية الإلتزام الوظيفي.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بشركة

NAFTAL

-وحدة عنابة-

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة NAFTAL-وحدة عنابة-

تمهيد:

بناء على ما تقدم في الجانب النظري من دراستنا لدور الدعم التنظيمي في تحقيق الإلتزام الوظيفي في منظمات الأعمال، وبعد توضيح متغيرات الدراسة إرتأينا إلى التطرق في هذا الفصل إلى الواقع العملي للموضوع، وهذا للتحقق من صحة النتائج النظرية والتعرف على علاقة المتغيرات التابعة والمستقلة فيما بينها، ولهذا تم إسقاط الدراسة النظرية على أحد المؤسسات الاقتصادية المتواجدة على المستوى الوطني، ألا وهي الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL -وحدة عنابة-، حيث سنقوم بدراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي والإلتزام الوظيفي في هذه المؤسسة من خلال برنامج SPSS وذلك بعد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة والمتعلقة بالموضوع لإجراء التحليل الإحصائي وتفسير النتائج المتحصل عليها وبالتالي الوصول إلى هدف الدراسة. ولتحقيق هذا الغرض قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام حول شركة NAFTAL

المبحث الثاني: الأدوات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام حول شركة NAFTAL

NAFTAL هي شركة مساهمة (SPA) برأسمال قدره 160.000.000.000.000 دج. تأسست سنة 1982 وهي تابعة بنسبة 100% لمجموعة سوناطراك، وهي مرتبطة بالنشاط التسويقي. وتمثل مهمتها الرئيسية في توزيع وتسويق المنتجات النفطية ومشتقاتها في السوق الوطنية.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الشركة الأم NAFTAL

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالشركة الأم NAFTAL من خلال التطور التاريخي لها، مهامها، إمكانياتها، فروعها وهيكلها التنظيمي.

أولاً: التطور التاريخي لشركة NAFTAL

عرفت المؤسسة الاقتصادية NAFTAL عدت تغيرات لذلك سنحاول ذكر أهمها فيما يلي⁽¹⁾:

- 1963: تأسيس مؤسسة NAFTAL وفقاً للمرسوم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات، بعدها توسيع نطاق صلاحياتها بمقتضى المرسوم رقم 66-296 في 1966/09/22 وذلك في مجال البحث، الإنتاج، وتحويل المحروقات؛
- 1980: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P) بمقتضى مرسوم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06؛
- 1983: إدماج فرعي غاز البترول المميع (G.P.L) والوقود (C.B.R) لشركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P).
- 1984: إنشاء 48 وحدة توزيع المنتجات (U.E.D) ابتداء من:
 - 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط (C.L.P)؛
 - 14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L)؛
 - إنشاء 4 مقاطعات للصيانة (U.E.M)؛
 - جمع وتنظيم نشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ (U.E.P)؛
 - إدماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P).
- 1987: انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع منتجات البترولية وإنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 شركتان وطنيتان هما:
 - نفتاك: المكلفة بتكرير البترول الخام؛
 - NAFTAL: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

(1) وثائق مقدمة من طرف الشركة محل الدراسة.

ويرجع أصل كلمة NAFTAL إلى:

- NAFT : مصطلح عالمي يقصد به النفط.
- AL : الحرفيين الأوليين لكلمة الجزائر ALGERIE.

ثانيا: مهام شركة NAFTAL

إن المهمة الرئيسية لشركة NAFTAL هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة وأهم المنتجات التي تسوقها:

- الوقود بمختلف انواعه؛
- غاز البترول المميع GPL؛
- الإطارات المطاطية Pneumatique؛
- المذيبات Solvant؛
- الشمع Paraffine ... إلخ.

ولها مهام أخرى تتمثل في:

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته؛
- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني؛
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية؛
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني؛
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها؛
- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال وإستهلاك المنتجات البترولية؛
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال وإستهلاك المنتجات البترولية؛
- تطوير قدرات العمال عن طريق التبرصات والتكوين المستمر؛
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.

كما انها تسعى إلى تحقيق:

- الاستمرار في مهمة توزيع المواد البترولية؛
- تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- تطوير وإعادة تأهيل هياكلها الداخلية الخاصة بالتخزين؛
- جعل الهياكل في مستوى مقياس حماية البيئة والأمن الصناعي؛
- تطوير وإعادة تأهيل محطات الوقود؛
- الرفع من قدرة النقل عبر الأنابيب (PIPE)؛
- تحديد وسائل النقل البرية ومعدات الصيانة؛
- ترويج للمنتجات الخاصة بها والمتمثلة في GPL والبنزين بدون رصاص.

ثالثا: إمكانيات شركة NAFTAL

لإتمام المهام التي تقوم بها شركة NAFTAL، جهزت هذه الأخيرة وسائل وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية، هذا من جهة ومن جهة أخرى قامت NAFTAL بإستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات وبرامج التنمية. وتزخر بعدة إمكانيات وهيكل أهمها⁽¹⁾:

- 47 مركز تخزين الوقود؛
- 42 مركز تخزين GPL؛
- 09 مراكز تخزين GPL vrac؛
- 47 مستودع يعتبر كوسيط (Relais) لمنتجات (GPL)؛
- 30 مركز لتخزين وقود الطائرات؛
- 06 مراكز لتخزين وقود البواخر؛
- 15 وحدة لتكوين الزيت (BITUMES)؛
- 24 مركز لتخزين الزيوت والعجلات؛
- 44 مركز تعمير (CENTRE EMBLISSEURS)؛
- 3300 شاحنات التوزيع الوقود بكل أنواعه؛
- شبكة لنقل الوقود عبر القنوات بطول 700 كم؛
- 674 محطة خدمات ذات التسيير المباشر.

رابعا: فروع شركة NAFTAL

وتتمثل في:

1. فرع الوقود

وهو مكلف بوضع ومتابعة السياسات المبرمجة لكل سوق عبر التراب الوطني والنشاطات المتعلقة بالموارد البترولية: الوقود، الزيوت، العجلات والزفت.

- ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني؛
- تغطية الاحتياجات الوطنية بالتموين وتوزيع الوقود في أحسن الظروف؛
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، والتموين في كل أنحاء الوطن.

2. فرع غاز البترول المميع GPL

وهو مكلف بتسيير منتجات البوتان butane والبروبان Propane، ووقود غاز البترول المميع GPLc ومهامه تحليل ووضع سياسات وإستراتيجيات خاصة بوظائف التموين، التخزين، التوزيع وبيع هذه المنتجات.

(1) من الموقع الرسمي لشركة نفطال www.naftal.dz اطلع عليه بتاريخ 2024/02/22.

3. الفرع التجاري

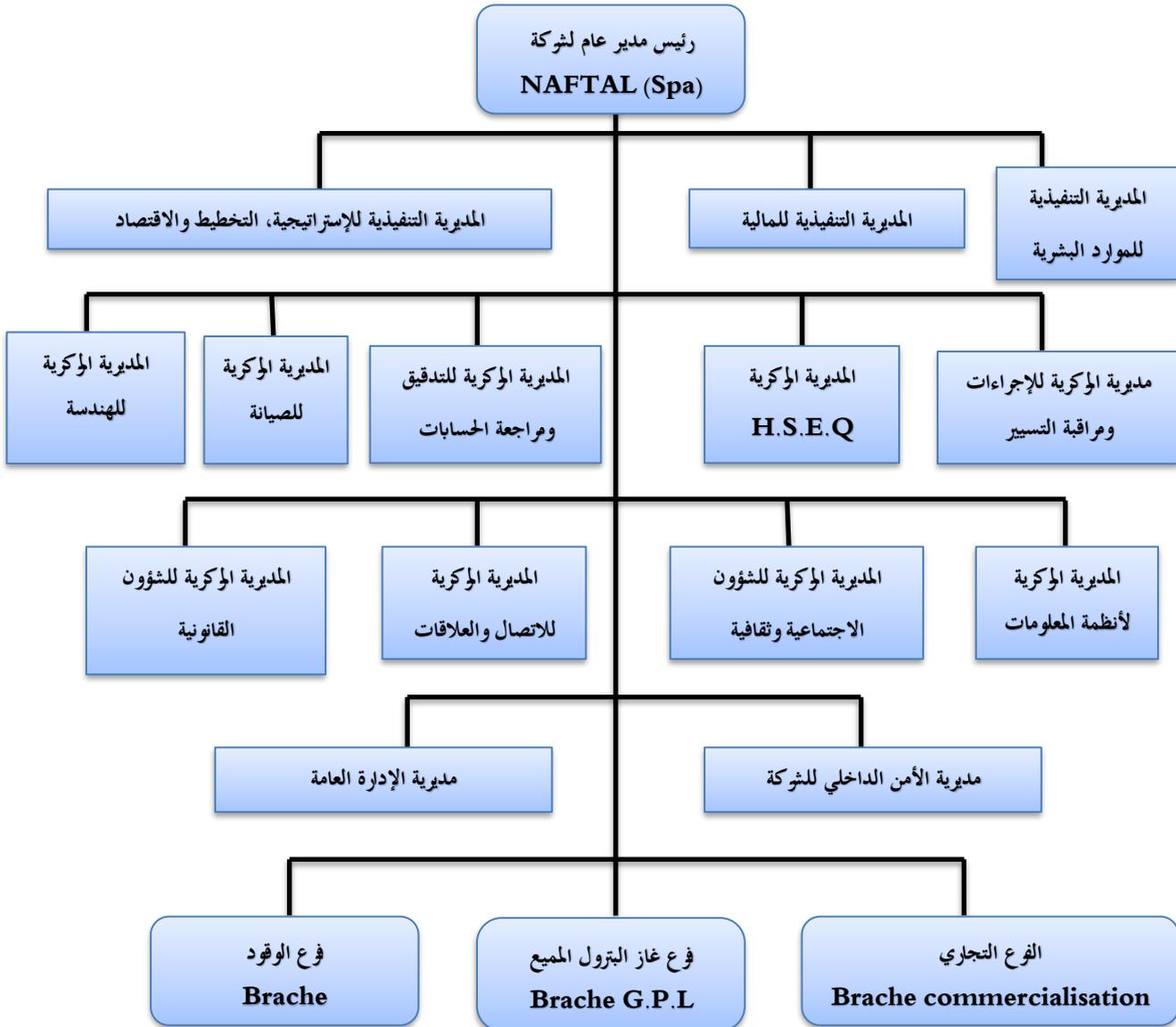
ويشمل:

- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني؛
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، التمويل في كل أنحاء الوطن.

خامسا: الهيكل التنظيمي لشركة NAFTAL

والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لشركة NAFTAL

الشكل رقم (01-3): الهيكل التنظيمي لشركة NAFTAL



المصدر: من الموقع الرسمي لشركة NAFTAL www.naftal.dz اطلع عليه بتاريخ 2024/02/22

المطلب الثاني: تعريف ومهام شركة NAFTAL -وحدة عنابة-

بعد التعرف على الشركة الأم NAFTAL، سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بأحد أهم فروعها وهي شركة NAFTAL-وحدة عنابة- من خلال تعريفها ونشأتها مهامها وفروعها ونوجزها فيما يلي⁽¹⁾:

أولاً: التعريف والنشأة

شركة NAFTAL -وحدة عنابة- هي إحدى وحدات شركة نفطال الجزائرية، وهي شركة عمومية وطنية مكلفة بنشاط توزيع الوقود والغاز الطبيعي المسال على الصعيد الوطني، تعتبر وحدة عنابة من أهم وحدات نفطال، حيث تغطي احتياجات ولايات الشرق الجزائري من المواد البترولية، بما في ذلك: ولاية عنابة، ولاية قالمة، ولاية سوق أهراس، ولاية جيجل وولاية بسكرة.

تأسست وحدة عنابة سنة 1963 كأحد فروع الشركة الوطنية لتوزيع وتسويق المحروقات "نافتال". شهدت الوحدة على مر السنين العديد من التطورات والتغييرات، بما في ذلك:

- توسيع نطاق التوزيع لتشمل جميع ولايات الشرق الجزائري.
- تحديث البنية التحتية وتطوير أساليب التخزين والتوزيع.
- تنويع الخدمات المقدمة للزبائن.

ثانياً: المهام والمسؤوليات

تعتبر وحدة عنابة مسؤولة عن:

- توزيع الوقود بالجملة والمفرق؛
- توزيع غاز البوتان؛
- بيع زيوت التشحيم؛
- تقديم خدمات الصيانة لمركبات الزبائن؛
- نقل الوقود والغاز إلى محطات الخدمة؛
- ضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة؛
- الإلتزام بمعايير السلامة والأمن؛
- تلبية احتياجات زبائنهم من القطاعين العام والخاص؛
- خدمات الصيانة؛
- خدمات النقل.

(1) وثائق مقدمة من طرف الشركة محل الدراسة.

ثالثا: الفروع

تمتلك وحدة عنابة شبكة واسعة من الفروع موزعة على جميع أنحاء ولايات الشرق الجزائري. تشمل هذه الفروع في:

- مستودعات التخزين؛
- محطات الخدمة؛
- وكالات تجارية.

تولي وحدة عنابة اهتماما كبيرا بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، كما تحرص على الإلتزام بمعايير السلامة والأمن، لا تمتلك وحدة عنابة شخصية اعتبارية مستقلة، بل تعد جزءا من شركة نפטال الأم، كما تخضع للقوانين والأنظمة المعمول بها في الجزائر، بالإضافة إلى قوانين ونظم شركة نפטال الأم.

رابعا: بطاقة فنية لشركة NAFTAL -وحدة عنابة-

الإسم: شركة نפטال -وحدة عنابة-.

الإسم التجاري: لا تمتلك وحدة عنابة اسماً تجاريا خاصا بها، بل تستخدم إسم "نفطال" كشركة أم.

الإختصارات: قد يتم استخدام اختصار -NAFTAL- Unité Annaba في بعض الوثائق أو الإتصالات؛

النشاط: توزيع وتسويق المواد البترولية؛

الموقع: سيدي ابراهيم، مدينة عنابة، الجزائر؛

الوضع القانوني: فرع من شركة نפטال (شركة عمومية وطنية)؛

المنتجات والخدمات:

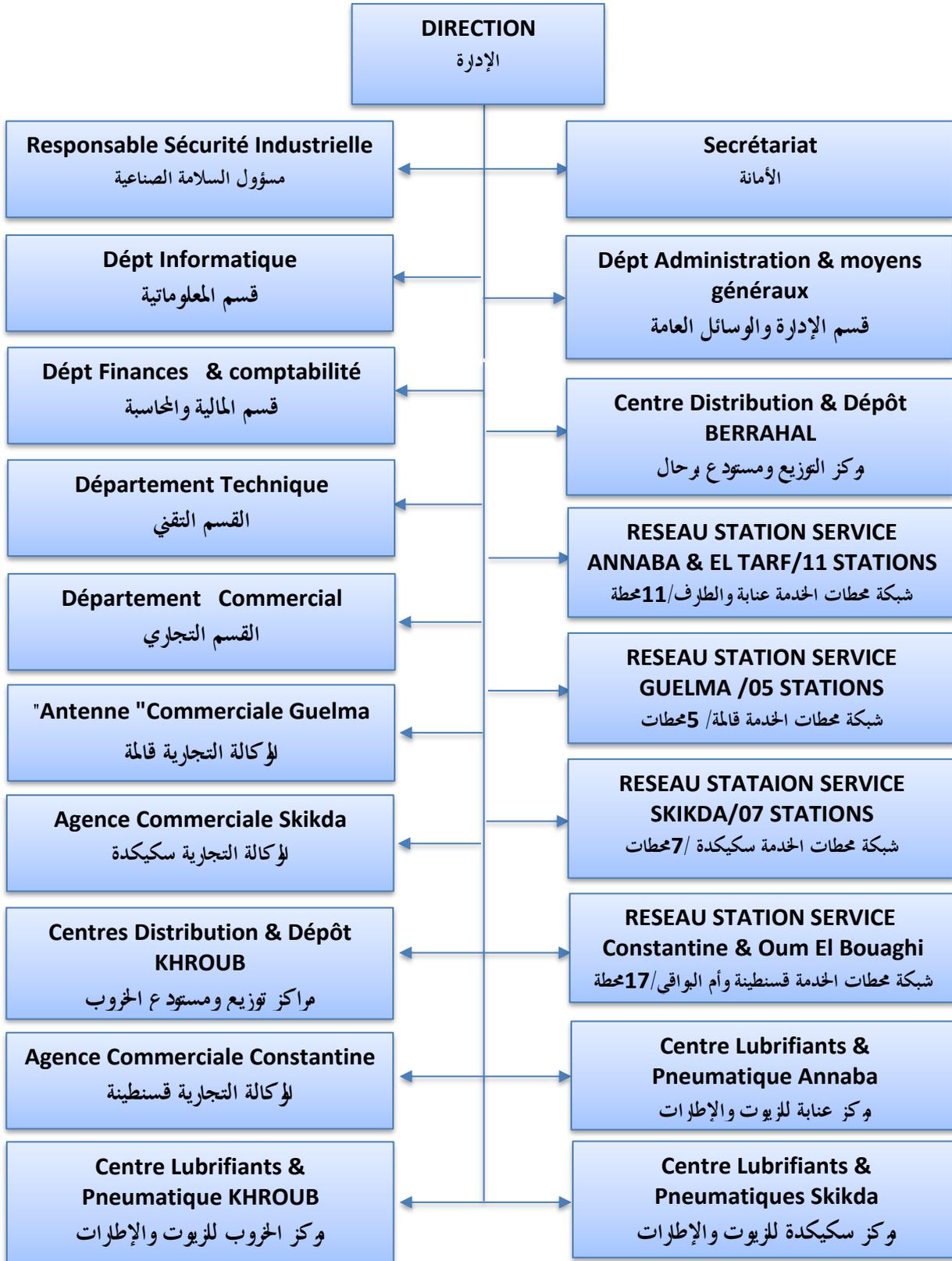
- الوقود: بنزين، مازوت، غاز.
- زيوت المحركات: زيوت ماركة نפטال؛
- منتجات أخرى: غاز البوتان، مواد التشحيم، منتجات التنظيف؛
- الخدمات: محطات خدمة، وكالات توزيع، صيانة المركبات.

رقم الهاتف: +213.38.86.20.89

رقم الفاكس: +213.38.86.47.23

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة NAFTAL - وحدة عنابة -

الشكل رقم (3-02): الهيكل التنظيمي لشركة NAFTAL - وحدة عنابة -



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الأدوات المنهجية للدراسة

تتطلب عملية تصميم الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كإستمارة البحث والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي يتم إستخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائياً، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي والإستدلالي المستخدمة، وأخيراً قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها من خلال إستمارة البحث.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

بناءً على طبيعة الموضوع وللوصول إلى الأهداف المسطرة يتم توضيح هذه الإجراءات على النحو التالي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

نعني بمجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي: "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعاً آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة"⁽¹⁾. عينة قصدية، مجتمع العمال، العينة هم مجموعة من العمال...

وبناءً على موضوع دراستنا المتمثل في: " دور الدعم التنظيمي في تحقيق الإلتزام الوظيفي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL-وحدة عنابة-" فإن مجتمع دراستنا تمثل في مجموعة من المبحوثين يتمثلون في عمال شركة NAFTAL وحدة عنابة، حيث إرتأينا إلى إجراء الدراسة على عينة عشوائية، ولهذا الغرض تم توزيع 52 إستمارة تم الإستراد منها 50 إستمارة إستبعدت منها إستمارتان غير صالحتان للتحليل لعدم إكتمالها، وتم تحليل الإستمارات الموزعة لغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

ثانياً: التعريف بأداة الدراسة

بغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بإستمارة أعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة وهي من بين أهم الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تم تصميمها بالإعتماد على بعض الأساتذة المختصين في الميدان، وقد تم إعداد هذه الإستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع والتعرف على مجتمع الدراسة.

(1) رجال السعدي، "الإحصاء الوصفي"، مؤسسة الرجاء، الطبعة الأولى، الجزائر، 2013، ص18.

وقد إشتملت الإستمارة على رسالة وجهت إلى أفراد العينة لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية. وتم إعداد الإستمارة (أنظر للملحق رقم 03) على النحو التالي:

- **المحور الأول:** تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بشخصية العاملين بالمؤسسة أي البيانات الشخصية وتضمن العناصر التالية: الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الوظيفة والأقدمية في العمل. أي ستة أسئلة من السؤال الأول إلى السؤال السادس؛
- **المحور الثاني:** تضمن هذا المحور العبارات الخاصة بقياس تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL وحدة عناية، وتضمن 20 عبارة، ولقد تم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد جزئية من أبعاد الدعم التنظيمي وذلك بغرض قياس مدى توفر كل عنصر من الدعم التنظيمي على حدى في المؤسسة محل الدراسة وكانت هذه الأبعاد كما يلي:

■ **البعد الأول:** العدالة التنظيمية، واشتمل على 5 عبارات؛

■ **البعد الثاني:** المشاركة في اتخاذ القرار، وتضمن 5 عبارات؛

■ **البعد الثالث:** سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، وتضمن 5 عبارات؛

■ **البعد الرابع:** دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، وتندرج ضمنه 5 عبارات؛

- **المحور الثالث:** العبارات التي تقيس مدى الإلتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة ويتضمن 18 عبارة، ولقد تم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد جزئية من أبعاد الإلتزام الوظيفي وذلك بغرض قياس مدى مستوى كل عنصر من عناصر الإلتزام الوظيفي على حدى في المؤسسة محل الدراسة وكانت هذه الأبعاد كما يلي:

■ **البعد الأول:** الإلتزام العاطفي، واشتمل على 6 عبارات؛

■ **البعد الثاني:** الإلتزام المستمر، وتضمن 6 عبارات؛

■ **البعد الثالث:** الإلتزام المعياري، وتضمن 6 عبارات؛

وكان مجموع العبارات المكونة للإستمارة 38 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائياً، والذي يأخذ الدرجات التالية كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-01): مقياس إجابات العبارات

التصنيف	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

وسنحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة وفقاً لكل خاصية من الخصائص النوعية المدروسة، ثم إستنتاج إتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة، وهذا بالإعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى الذي يحدد كما يلي:

$$\text{المدى} = \frac{(\text{أصغر قيمة في المقياس} - \text{أكبر قيمة في المقياس})}{\text{أكبر قيمة في المقياس}}$$

$$\text{المدى} = \frac{(5-1)}{5} = \frac{4}{5} = 0.8 \quad \text{ومنه:}$$

ومنه طول الفئة يساوي (0.8) وبعد ذلك نضيف هذه القيمة إلى بداية المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-02): طول الخلايا

إتجاه الإجابة	المتوسط المرجع
غير موافق	[1.8-1]
غير موافق بشدة	[2.61-1.81]
محايد	[3.42-2.62]
موافق	[4.23-3.43]
موافق بشدة	[5-4.24]

المصدر: من إعداد الطالبين.

وقد تم تحديد مستوى المعنوية بـ 0.05 (أي 5%) الذي عنده تقبل أو ترفض الفرضيات الصفرية.

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعدما تم إدخال البيانات في الحاسب الآلي، بإستخدام (برنامج SPSS إصدار 20) تم الإعتماد على الأساليب الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري،... إلخ، وتضمن الإحصاء الإستدلالي مثل: المعاملات الإرتباط وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في هذه الدراسة.

- **معامل الإرتباط:** لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث تم إستخدام معامل الإرتباط بيرسون (Pearson) كما أستخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة؛
- **معامل الثبات:** (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الإستبيان؛
- **التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا تحديد إستجابات أفرادها إتجاه عبارات محاور الإستبيان؛
- **المتوسط الحسابي:** للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات؛
- **الإنحراف المعياري:** لقياس درجة تشتت قيم إستجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي؛

- إختيار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) (كولموقروف-سميرنوف) للتأكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛
- إختيار ستودنت لعينة واحدة One Simple T.Test: لدراسة الفروق بين المتوسطات؛
- إختيار الإرتباط الخطي: لمعرفة الإرتباط بين متغيرين، أي أن التغير في إحدهما مرتبط بالتغير في المتغير الآخر؛
- نموذج الإنحدار الخطي البسيط: لتقدير قوة العلاقة بين المتغيرات، ودراسة تأثير متغير على متغير آخر؛
- إختبار تحليل التباين الأحادي: يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة وفقا للمتغيرات الديمغرافية؛
- إختبار توكي TUKY وحيد البعد: لتحديد إتجاه الفروق في حالة وجودها.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل وإستخلاص النتائج، يجب التأكد من صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الإستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: صدق أداة الدراسة

صدق الدراسة هو مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما أعدت لقياسه وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1. صدق المحكمين: بعد بناء الإستمارة المستخدمة في هذه الدراسة، تم التأكد من صحة محتواها وذلك من خلال عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على عدد من المحكمين المختصين (أنظر للملحق رقم 04) للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، ومن وضوحها وسلامة صياغتها لتخدم الغرض الذي وضعت من أجله، تم تعديل الأداة بناء على ملاحظاتهم، حيث تم حذف بعض العبارات وتعديل البعض الآخر وكذا إعادة صياغة بعض الفقرات وإعادة ترتيب بعضها، لتصبح أكثر وضوحاً لدى أفراد العينة. وبالتالي أكثر صدقاً في قياس موضوع الدراسة؛

2. صدق الإتساق الداخلي: إتساق عبارات الإستمارة يقصد به مدى إنسجام عبارات الإستمارة وملائمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومن أجل التحقق من صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان قمنا بحساب الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان من خلال حساب معاملات الإرتباط بيرسون (Person corrélation) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للإستمارة.

أ. صدق الإتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد المحور الثاني مع عباراته

تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للمحور الثاني: " تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL -وحدة عناية-" بحساب معامل إرتباط بيرسون بين درجات كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3-03): معاملات ارتباط بيرسون للبعد الأول " العدالة التنظيمية " وعباراته

الرقم	عبارات البعد الأول	معامل الارتباط
1	أشعر أن أعبائي وواجباتي تتناسب مع مؤهلاتي في الوظيفة.	0.428**
2	تقدم المؤسسة لي راتب شهري يناسبني وفقا لمؤهلاتي العلمية والمهنية.	0.567**
3	أحصل على حوافز مالية تتماشى مع جهودي في العمل.	0.676**
4	أحس بالرضا حينما أنجز أعمالي وفق ما يطلب مني.	0.421**
5	توزع المؤسسة المكافآت بشكل عادل بناء على الأداء.	0.845**

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (3-03) يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الأول " العدالة التنظيمية "، هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، ولقد تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون ما بين 0.421 و 0.845 وهي قيم مقبولة وتدل على وجود ارتباط للعبارات بالدرجة الكلية للبعد وهو ما يؤكد على الإتساق الداخلي لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (3-04): معاملات ارتباط بيرسون للبعد الثاني " المشاركة في اتخاذ القرار " وعباراته

الرقم	عبارات البعد الثاني	معامل الارتباط
1	تسمح إدارة المؤسسة للموظفين بالمشاركة في صياغة القرار وتقديم اقتراحات.	0.879**
2	تسمح المؤسسة للموظفين بالتعبير عن آرائهم.	0.756**
3	يعطيكم تفويض السلطة شعورا بالمسؤولية والثقة مما يعزز دافعيتم للعمل أكثر.	0.689**
4	تشجع المؤسسة على التشاركية في التفكير بشكل ابداعي لتقديم حلول جديدة لمشاكل المؤسسة.	0.931**
5	السماح للموظفين باتخاذ القرار يخفف العبء على الادارة العليا مما يسمح لها بالتركيز على الأمور الأكثر أهمية.	0.629**

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (3-04) يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الثاني " المشاركة في اتخاذ القرار " هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بالنسبة لأغلب العبارات أكبر من 0.6 وهذا ما يؤكد على أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدا، مما يشير إلى أن هناك إتساق داخلي للعبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (3-05): معاملات إرتباط بيرسون للبعد الثالث "سلوك القادة لمساندة المرؤوسين" وعباراته

الرقم	عبارات البعد الثالث	معامل الإرتباط
1	توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على تقديم أفكار جديدة.	0.814**
2	توفر المؤسسة للموظفين فرص التعلم والتدريب لتطوير مهاراتهم.	0.451**
3	تحرص المؤسسة على وجود الاحترام والتقدير والثقة بين الرئيس والمرؤوسين.	0.478**
4	تهتم المؤسسة بالجوانب النفسية والعاطفية للموظفين.	0.771**
5	توفر المؤسسة الدعم المادي والمعنوي الكافي للموظفين على أدائهم ومساهماتهم في العمل.	0.663**

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (3-05) يتضح أن قيم معامل إرتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الثالث "سلوك القادة لمساندة المرؤوسين" هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، ولقد تراوحت قيمة معامل الإرتباط بيرسون ما بين 0.451 و 0.814 وهي قيم مقبولة جدا وتدل على وجود إرتباط للعبارات بالدرجة الكلية للبعد وهو ما يؤكد على الإتساق الداخلي لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (3-06): معاملات إرتباط بيرسون للبعد الرابع "دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين" وعباراته

الرقم	عبارات البعد الرابع	معامل الإرتباط
1	أشعر أن لدي الكثير لأقدمه للمؤسسة.	0.390**
2	أرى بأنني قادر على القيام بأعمالي بطريقة جيدة.	0.455**
3	أحصل على الحوافز والامتيازات التي تساهم في زيادة الرضا عن العمل.	0.779**
4	أقدم دائما معلومات كافية وقيمة لتحقيق أهداف المؤسسة.	0.407**
5	أسعى لتطوير قدراتي في العمل باستمرار وفق ما تقتضيه حاجة العمل.	0.522**

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (3-06) يتضح أن قيم معامل إرتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الرابع "دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين" هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، ولقد تراوحت قيمة معامل الإرتباط بيرسون ما بين 0.390 و 0.779 وهي قيم مقبولة وتدل على وجود إرتباط للعبارات بالدرجة الكلية للبعد وهو ما يؤكد على الإتساق الداخلي لعبارات هذا البعد.

ب. صدق الإتساق الداخلي للمحور الثاني مع الأبعاد التي تنتمي إليه

تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للمحور الثاني مع أبعاده بحساب معامل إرتباط بيرسون وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (07-3): معاملات إرتباط بيرسون للمحور الثاني مع أبعاده

الرقم	أبعاد المحور الثاني	معامل الإرتباط
1	البعد الأول: العدالة التنظيمية	0.493 **
2	البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار	0.642 **
3	البعد الثالث: سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	0.704 **
4	البعد الرابع: دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	0.648 **

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (07-3) يتضح أن قيم معامل إرتباط كل بعد من الأبعاد مع المحور الثاني " تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL - وحدة عناية- " هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر، ونلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط بيرسون للأبعاد تراوحت ما بين 0.493 و 0.704 وهذا ما يؤكد على أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، مما يشير إلى أن هناك إتساق داخلي للأبعاد مع المحور الثاني الذي تنتمي إليه.

ج. صدق الإتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد المحور الثالث مع عباراته

تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للمحور الثالث: " تطبيق العاملين للإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL - وحدة عناية- " بحساب معامل إرتباط بيرسون بين درجات كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (08-3): معاملات إرتباط بيرسون للبعد الأول "الإلتزام العاطفي" وعباراته

الرقم	عبارات البعد الأول	معامل الإرتباط
1	أشعر بالسعادة والرضا التام عن عملي في هذه المؤسسة.	0.690 **
2	أستمتع بمعظم مهام وواجبات وظيفتي في هذه المؤسسة.	0.834 **
3	أشعر بشغف كبير تجاه عملي في هذه المؤسسة.	0.689 **
4	أبدل قصارى جهدي لأداء مهام عملي بأفضل وجه ممكن.	0.588 **
5	أفتخر كوني جزءاً مهماً من فريق العمل في هذه المؤسسة.	0.359 *
6	أؤمن بأهمية أهداف هذه المؤسسة وأسعى لتحقيقها	0.747 **

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (3-08) يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الأول " الإلتزام العاطفي"، هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.395 فيما كان الحد الأعلى 0.834، وهي قيم مقبولة وتدل على وجود إرتباط للعبارات بالدرجة الكلية للبعد وهو ما يؤكد على صدق الإلتساق الداخلي لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (3-09): معاملات إرتباط بيرسون للبعد الثاني "الالتزام المستمر" وعباراته

الرقم	عبارات البعد الثاني	معامل الإرتباط
1	لا أفكر بترك وظيفتي في هذه المؤسسة في الوقت الحالي.	**0.602
2	أصبحت هذه المؤسسة جزءًا من هويتي الشخصية.	**0.498
3	لا أستطيع تخيل نفسي أعمل في مكان آخر غير هذه المؤسسة.	**0.670
4	أشعر بالأمان الوظيفي في هذه المؤسسة.	**0.695
5	لدي علاقات قوية مع العملاء أو المتعاملين مع هذه المؤسسة.	**0.523
6	أستثمر الكثير من الوقت والمجهود في عملي في هذه المؤسسة.	**0.503

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق يتضح أن قيم معامل إرتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الثاني "الالتزام المستمر"، هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.498 فيما كان الحد الأعلى 0.695، وهي قيم مقبولة وتدل على وجود إرتباط للعبارات بالدرجة الكلية للبعد وهو ما يؤكد على صدق الإلتساق الداخلي لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (3-10): معاملات إرتباط بيرسون للبعد الثالث "الالتزام المعياري" وعباراته

الرقم	عبارات البعد الثالث	معامل الإرتباط
1	أسعى دائمًا لتمثيل هذه المؤسسة بشكل إيجابي أمام الآخرين.	**0.786
2	أؤمن بقيم هذه المؤسسة وألتزم بها بشكل كامل.	**0.830
3	أنا ملتزم ببذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.	0.700
4	أشعر أن عملي في هذه المؤسسة يتوافق مع قيمتي ومبادئ الشخصية.	0.805
5	ألتزم بالقواعد واللوائح المعمول بها في هذه المؤسسة دون تردد.	**0.743
6	أشعر بالمسؤولية تجاه هذه المؤسسة ونجاحها.	**0.743

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (3-10) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الثالث "الإلتزام المعياري" هي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بالنسبة لأغلب العبارات أكبر من 0.700 وهذا ما يؤكد على أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، مما يشير إلى أن هناك إتساق داخلي للعبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

د. صدق الإتساق الداخلي للمحور الثالث مع الأبعاد التي تنتمي إليه

تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للمحور الثاني مع أبعاده بحساب معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3-11): معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثالث مع أبعاده

الرقم	أبعاد المحور الثالث	معامل الارتباط
1	البعد الأول: الإلتزام العاطفي	0.603**
2	البعد الثاني: الإلتزام المستمر	0.732**
3	البعد الثالث: الإلتزام المعياري	0.445**

**دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (3-11) يتضح أن قيم معامل ارتباط كل بعد من الأبعاد مع المحور الثالث " تطبيق العاملين للإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL -وحدة عناية-" هي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر وعند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للأبعاد تراوحت ما بين 0.445 و 0.732 وهذا ما يؤكد على أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، مما يشير إلى أن هناك إتساق داخلي للأبعاد مع المحور الثالث الذي تنتمي إليه.

3. صدق الإتساق البنائي

يتم قياس الاتساق البنائي من خلال قياس درجة الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة وكل عبارات الاستبيان.

جدول رقم (3-12): معاملات ارتباط بيرسون كل محور مع عبارات الإستبيان

المحور	العنوان	معامل الارتباط
المحور الثاني ZZ	تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL -وحدة عناية-	1.000**
المحور الثالث YY	تطبيق العاملين للإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL -وحدة عناية-	0.571**

**دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (3-12) أن قيم معامل إرتباط كل محور بالدرجة الكلية للإستمارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر، وبما أن قيمة معامل الإرتباط أكبر من 0.5 فإن ذلك يدل على أن صدق الإتساق البنائي للإستبيان متحقق.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

نعني بثبات الإستبيان مدى قدرة هذا الأخيرة على إعطاء نفس النتائج في حالة ما إذا تم إعادة تطبيقه على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط، ولقياس مدى ثبات الإستبيان تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-13): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة والإستبيان ككل

محاور الإستمارة	البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا α
المحور الثاني	العدالة التنظيمية	5	0.732
	المشاركة في اتخاذ القرار	5	0.910
	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	5	0.819
	دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين	5	0.614
المحور الثالث	الإلتزام العاطفي	6	0.882
	الالتزام المستمر	6	0.786
	الالتزام المعياري	6	0.943
القيمة الكلية للمحور الثاني		20	0.924
القيمة الكلية للمحور الثالث		18	0.937
كامل الإستمارة		38	0.949

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

علماً أن:

- $\alpha \leq 0.5$: ثبات ضعيف وإستبيان غير معقول؛
- $0.5 \leq \alpha \leq 0.6$: ثبات متوسط؛
- $0.6 \leq \alpha \leq 0.8$: ثبات جيد؛
- $\alpha \geq 0.8$: ثبات مثالي.

نلاحظ من الجدول رقم (3-13) أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الإستمارة تساوي 0.949 وهي أكبر من 0.8، وهذا يدل على أن الإستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات أي ثبات مثالي، ويمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

كما نجد من ناحية أخرى أن قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني تساوي 0.924 وهي أكبر من 0.8 وهذا يدل على أن المحور الثاني بجميع عباراته يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي ثبات مثالي، أما بالنسبة للمحور الثالث فإن قيمة معامل الثبات تساوي 0.937 وهي أكبر من 0.8 وهذا يدل على أن المحور الثاني بجميع عباراته يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي ثبات مثالي.

بعد دراستنا لثبات وصدق الإستبيان تبين أنه صالح للإستعمال في هذه الدراسة الميدانية، وفقاً للمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

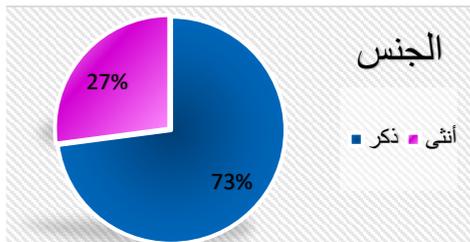
يتم من خلال هذا المطلب تحليل البيانات المتحصل عليها وإستخلاص النتائج النهائية وذلك بإستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والإستدلالي.

أولاً: خصائص عينة الدراسة

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية حيث إشتمل وصف للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الوظيفة والأقدمية في العمل) وذلك من خلال تحديد عدد ونسبة كل عنصر من عناصر هذه العينة.

1. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

شكل رقم (3-03): توزيع أفراد عينة أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-14)

جدول رقم (3-14): توزيع أفراد عينة أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	35	72.9
أنثى	13	27.1
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-14) أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور وذلك بنسبة 72.9% في حين تمثل نسبة الإناث 27.1% من حجم العينة.

2. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن

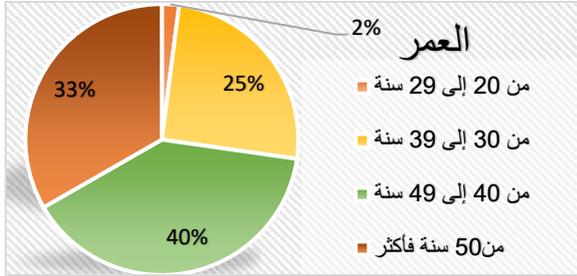
جدول رقم (3-15): توزيع أفراد عينة الدراسة

وفقاً لمتغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
2.1	1	من 20 إلى 29 سنة
25.0	12	من 30 إلى 39 سنة
39.6	19	من 40 إلى 49 سنة
33.3	16	من 50 سنة فأكثر
100	48	المجموع

شكل رقم (3-04): توزيع أفراد عينة

أفراد الدراسة وفقاً لمتغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول

رقم (3-15)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (3-15) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر لأفراد العينة، ونلاحظ من خلاله أن نسبة أن 25% من العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و39 سنة، في حين أن نسبة 39.6% من العينة تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة وهي الفئة العمرية الأكثر تكراراً، وهذا يدل على أن معظم العاملين في المؤسسة هم في فترة عمرية بين مرحلة الشباب وكبار السن، حيث يتميزون بالنضج الشخصي والمهني واكتسابهم للخبرات والتجارب، أما من تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق فنسبتهم 33.3% فهي تعتبر فئة إطارات وخبرات يمكنها إضافة الكثير للمؤسسة، في حين أن نسبة 2.1% من العينة تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 سنة وبالتالي نلاحظ غياب فئة الشباب التي يمكن للمؤسسة الاستفادة من طاقتهم في تحقيق التجديد والابتكار والإستمرار.

3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة العائلية

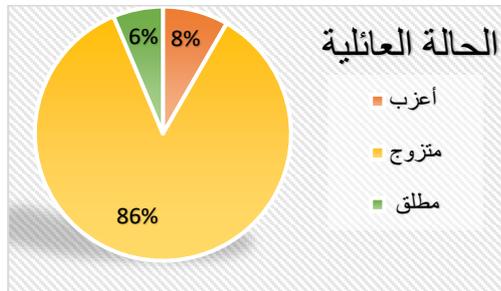
جدول رقم (3-16): توزيع أفراد عينة الدراسة

وفقاً لمتغير الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
8.3	4	أعزب
85.4	41	متزوج
6.3	3	مطلق
100	48	المجموع

شكل رقم (3-05): توزيع أفراد عينة أفراد

الدراسة وفقاً لمتغير الحالة العائلية



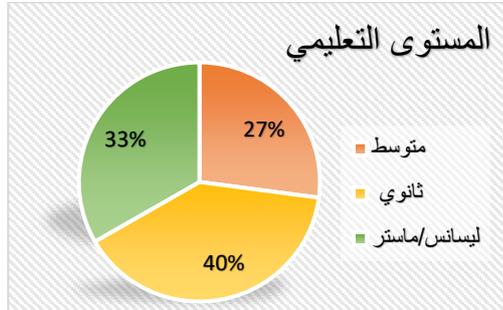
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-16)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-16) أن معظم أفراد العينة متزوجين حيث بلغت نسبتهم 85.4%، أما العزاب فيمثلون ما نسبته 8.3% من العينة وهي نسبة ضئيلة، في حين أن 6.3% فقط من أفراد العينة مطلّقين، مع غياب الأرامل ووسط أفراد العينة المدروسة، وهذا يدل على الحالة العائلية المستقرة إلى حد ما لعينة الدراسة.

4. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

شكل رقم (3-06): توزيع أفراد عينة أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي



جدول رقم (3-17): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
متوسط	13	27.1
ثانوي	19	39.6
ليسانس/ماجستير	16	33.3
ماجستير/دكتوراه	0	0.0
المجموع	31	100

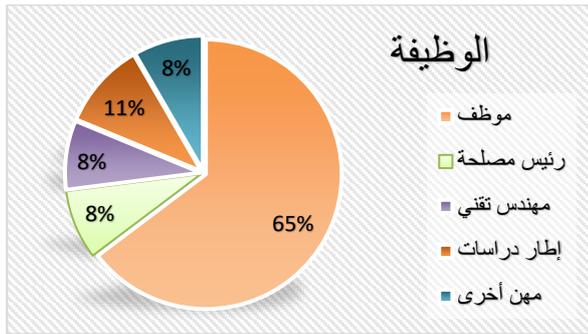
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-17)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-17) أن معظم أفراد العينة ذات مستوى ثانوي حيث بلغت نسبتهم 39.6%، أما حملة شهادتي الليسانس والماجستير فيمثلون ما نسبته 33.3% من العينة، في حين أن 27.1% من أفراد العينة مستواهم التعليمي متوسط، مع غياب حملة شهادتي الماجستير والدكتوراه وسط أفراد العينة المدروسة.

5. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة

شكل رقم (3-07): توزيع أفراد عينة أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة



جدول رقم (3-18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
موظف	31	64.6
رئيس مصلحة	4	8.3
مهندس تقني	4	8.3
إطار دراسات	5	10.4
مهن أخرى	4	8.3
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-18)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

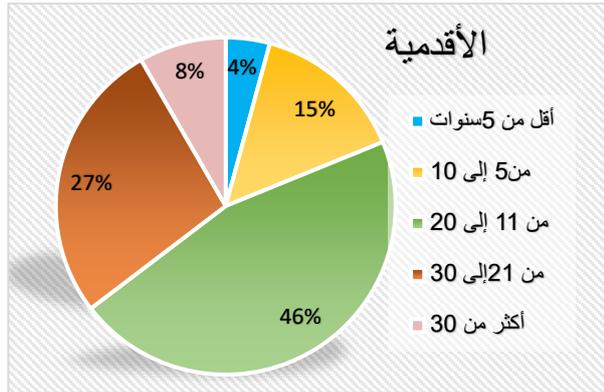
نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-18) أن معظم أفراد العينة هم موظفين بنسبة 64.6%، في حين كانت نسبة مهنة إطار دراسات 10.4%، وفيما يخص كل من رئيس مصلحة ومهندس تقني ومهن أخرى فهم يمثلون نفس النسبة 8.3% كل على حدى وهي أصغر نسبة.

6. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الأقدمية في العمل

جدول رقم (3-19): توزيع أفراد عينة الدراسة

شكل رقم (3-08): توزيع أفراد عينة أفراد

الدراسة وفقاً لمتغير الأقدمية



وفقاً لمتغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	2	4.2
من 5 إلى 10	7	14.6
من 11 إلى 20	22	45.8
من 21 إلى 30	13	27.1
أكثر من 30	4	8.3
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-19)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-19) أن نسبة 45.8% من أفراد العينة خبرتهم تتراوح ما بين 11 إلى 20 سنة، و 27.1% من عينة الدراسة خبرتهم من 21 إلى 30 سنة، ونسبة 14.6% من العينة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، ونسبة 8.3% من أفراد العينة خبرتهم أكثر من 30 سنة، أما أصغر نسبة فهي 4.2% من أفراد العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات، ويمكن تفسير ذلك بأن العينة محل الدراسة هي لعمال دائمون في المؤسسة ذوي الخبرة العالية لضمان إستمرارية المعرفة والمهارات.

من خلال تفحص النتائج السابقة المتعلقة بالعوامل الديمغرافية لعينة الدراسة يمكن الإستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الإعتماد عليه بشأن أهلية أفراد العينة للإجابة على الأسئلة المطروحة في الإستبيان، ومن ثم الإعتماد على إجاباتهم أساساً لإستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

ثانيا: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

بعد تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة نتقل إلى عرض وتحليل العبارات المتعلقة بدور الدعم التنظيمي في تحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL وحدة عناية وهذا حسب آراء عينة الدراسة.

1. عرض نتائج إجابات العينة حول المحور الثاني

نستعرض فيما يلي إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني، فقد تم حساب التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني " تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL -وحدة عناية-" وتم تلخيص هذه النتائج في الجدول الموالي حيث:
1=غير موافق، 2=غير موافق بشدة، 3= محايد، 4=موافق، 5=موافق بشدة.

درجة التبنى:

[1.80-1.00] =منخفضة جدا ، [2.60-1.81] =منخفضة، [3.40-2.61] =متوسطة

[4.20-3.41] =مرتفعة، [5.00-4.21] =مرتفعة جدا.

جدول رقم (3-20): نتائج إجابات العينة حول المحور الثاني

الإستجابات									الرقم	
ترتيب العبارات	درجة التبنى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات						العبارات
				5	4	3	2	1		
3	مرتفعة	0.652	4.000	7	36	4	0	1	1	أشعر أن أعبائي وواجباتي تتناسب مع مؤهلاتي في الوظيفة.
5	مرتفعة	0.959	3.875	7	36	1	0	4	2	تقدم المؤسسة لي راتب شهري يناسبني وفقا لمؤهلاتي العلمية والمهنية.
9	مرتفعة	1.128	3.562	5	30	6	1	6	3	أحصل على حوافز مالية تتماشى مع جهودي في العمل.
2	مرتفعة	0.933	4.020	12	31	2	0	3	4	أحس بالرضا حينما أنجز أعمالي وفق ما يطلب مني.
10	متوسطة	1.215	3.395	5	26	7	3	7	5	توزع المؤسسة المكافآت بشكل عادل بناء على الأداء.
14	متوسطة	1.350	2.916	3	20	7	6	12	6	تسمح إدارة المؤسسة للموظفين بالمشاركة في صياغة القرار وتقديم اقتراحات.
12	متوسطة	1.251	3.083	3	21	10	5	9	7	تسمح المؤسسة للموظفين بالتعبير عن آرائهم.

8	مرتفعة	1.166	3.458	4	29	7	1	7	يعطيكم تفويض السلطة شعورا بالمسؤولية والثقة مما يعزز دافعيتم للعمل أكثر.	8	
14	متوسطة	1.396	2.916	5	17	7	7	12	تشجع المؤسسة على التشاركية في التفكير بشكل ابداعي لتقديم حلول جديدة لمشاكل المؤسسة.	9	
9	متوسطة	1.303	3.562	10	23	7	0	8	السماح للموظفين بإتخاذ القرار يخفف العبء على الادارة العليا مما يسمح لها بالتركيز على الأمور الأكثر أهمية.	10	
15	متوسطة	1.378	2.812	4	16	8	7	13	توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على تقديم أفكار جديدة.	11	
6	مرتفعة	0.952	3.833	8	31	5	1	3	توفر المؤسسة للموظفين فرص التعلم والتدريب لتطوير مهاراتهم.	12	
7	مرتفعة	1.096	3.770	11	24	8	1	4	تحرص المؤسسة على وجود الاحترام والتقدير والثقة بين الرئيس والمرؤوسين.	13	
13	متوسطة	1.312	2.979	4	17	12	4	11	تهتم المؤسسة بالجوانب النفسية والعاطفية للموظفين.	14	
11	متوسطة	1.283	3.270	5	23	9	2	9	توفر المؤسسة الدعم المادي والمعنوي الكافي للموظفين على أدائهم ومساهماتهم في العمل.	15	
1	مرتفعة	0.928	4.104	16	26	3	1	2	أشعر أن لدي الكثير لأقدمه للمؤسسة.	16	
4	مرتفعة	1.244	3.937	17	23	2	0	6	أرى بأنني قادر على القيام بأعمالي بطريقة جيدة.	17	
12	متوسطة	1.340	3.229	7	19	9	4	9	أحصل على الحوافز والامتيازات التي تساهم في زيادة الرضا عن العمل.	18	
3	مرتفعة	0.850	4.000	11	30	5	0	2	أقدم دائما معلومات كافية وقيمة لتحقيق أهداف المؤسسة.	19	
2	مرتفعة	0.862	4.020	12	29	5	0	2	أسعى لتطوير قدراتي في العمل باستمرار وفق ما تقتضيه حاجة العمل.	20	
	مرتفعة	0.717	3.537	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (3-20) التكررات التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني " تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL - وحدة عناية- " حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم 16 التي تنص على " أشعر أن لدي الكثير لأقدمه للمؤسسة " بمتوسط حسابي (4.104) وانحراف معياري (0.928) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 42 مستجيب من أصل 48، حيث كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة مرتفعة، تعكس هذه العبارة شعوراً قوياً بالثقة والقدرة على المساهمة بشكل إيجابي في المؤسسة من قبل الموظفين.

كما جاءت العبارة رقم 4 " أحس بالرضا حينما أنجز أعمالي وفق ما يطلب مني " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,020) وانحراف معياري قدره (0,933) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 43 مستجيب من أصل 48 مستجيب، حيث كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة مرتفعة، أي أن الموظفين يأكدون على التزامهم بإنجاز المهام وفقاً للمتطلبات وهذا ما يدل على تقييمهم لأدائهم أو المراجعة الذاتية لمهامهم. كذلك في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 20 المتضمنة ما يلي " أسعى لتطوير قدراتي في العمل باستمرار وفق ما تقتضيه حاجة العمل " بمتوسط حسابي قدره بـ (4.020) وانحراف معياري يقدر بـ (0.862) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 41 مستجيب من أصل 48 مستجيب، حيث كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة مرتفعة، حيث تعكس هذه العبارة مدى إلتزام الموظفين بتطوير مهاراتهم وخبراتهم بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة واحتياجاتها، وهذا ما يفسر الرغبة في النمو المهني والإرتقاء في العمل.

في حين جاء في المرتبة الثالثة العبارة رقم 19 التي تنص على " أقدم دائماً معلومات كافية وقيمة لتحقيق أهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره بـ (4.000) وانحراف معياري قدره بـ (0.850) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 41 مستجيب من أصل 48 مستجيب، حيث كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة مرتفعة.

أيضا في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 1 التي تنص على " أشعر أن أعبائي وواجباتي تتناسب مع مؤهلاتي في الوظيفة " بمتوسط حسابي قدره بـ (4.000) وانحراف معياري قدره بـ (0.652) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 43 مستجيب من أصل 48 مستجيب، حيث كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة مرتفعة. حيث تعكس هذه العبارة الشعور بالرضا والثقة في قدرة الشخص على أداء واجباته ومسؤولياته بشكل فعال وذلك بناء على مهاراته وخبراته.

هذا وقد جاءت العبارة رقم 11 التي تنص على " توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على تقديم أفكار جديدة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.812) وانحراف معياري (1.378) بإجمالي غير موافق وغير موافق بشدة ومحاييد عدد 28 من أصل 48 مستجيب، حيث كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة متوسطة، أي أن ثقافة المؤسسة وسلوكياتها لا تحفز أو لا تشجع أحيانا الموظفين على مشاركة أفكارهم الجديدة أو الإبداع في عملهم ، تأتي قبل هذه العبارة مباشرة العبارة رقم 6 التي تنص على " تسمح إدارة المؤسسة للموظفين

بالمشاركة في صياغة القرار وتقديم اقتراحات " والعبارة رقم 9 التي تنص على " تشجع المؤسسة على التشاركية في التفكير بشكل ابداعي لتقديم حلول جديدة لمشاكل المؤسسة" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.916) وإنحراف معياري بالنسبة للعبارة رقم 6: (1.350) بإجمالي غير موافق وغير موافق بشدة ومحاييد عدد 25 مستجيب من أصل 48 مستجيب، حيث كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة متوسطة، أما بالنسبة للعبارة رقم 9 فإنحرافها المعياري كان (1.396) بإجمالي غير موافق وغير موافق بشدة ومحاييد عدد 26 مستجيب من أصل 48 مستجيب، حيث كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة متوسطة، حيث تشير هذه استجابة هذه العبارات إلى وجود أسلوب إداري مركزي داخل المؤسسة، حيث تتخذ الإدارة قراراتها دون مشاركة الموظفين مما قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط وعدم التقدير، كما قد يُفقد المؤسسة فرصة الاستفادة من أفكار وخبرات موظفيها.

أما بالنسبة لبقية العبارات فقد كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حولها بين مرتفعة ومتوسطة وهذا ما يدل على تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من الجدول رقم (3-20) بأن المتوسط الحسابي للمحور الثاني ككل " تطبق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL - وحدة عناية-" بلغ (3.537) بإنحراف معياري (0.717) وهو ما يقابل درجة تبني مرتفعة أي أن عناصر الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL - وحدة عناية- فعالة إلى حد كبير من وجهة نظر المجيبين.

ونلاحظ بالنسبة للإنحراف المعياري أنه محصور بين [0.652 - 1.396] أي أقل من 2 في كامل عبارات المحور ومنه يمكن القول بأنه يوجد تركز في الإجابات أفراد العينة.

2. عرض نتائج إجابات العينة حول المحور الثالث: نستعرض فيما يلي إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور

الثالث، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالمحور الثالث " تطبيق العاملين للإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL - وحدة عناية-" وتم تلخيص هذه النتائج في الجدول الموالي

حيث:

11=غير موافق، 2=غير موافق بشدة، 3= محايد، 4=موافق، 5=موافق بشدة.

درجة التنبؤ:

[1.80-1.00]=منخفضة جدا ، [2.60-1.81]=منخفضة، [3.40-2.61]=متوسطة

[4.20-3.41]=مرتفعة، [5.00-4.21]=مرتفعة جدا.

جدول رقم (3-21): نتائج إجابات العينة حول المحور الثالث

الإستجابات										
ترتيب العبارات	درجة التنبؤ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبارة	رقم
				5	4	3	2	1		
9	مرتفعة	0.721	4.104	7	36	4	0	1	أشعر بالسعادة والرضا التام عن عملي في هذه المؤسسة.	1
12	مرتفعة	0.837	3.979	7	36	1	0	4	أستمتع بمعظم مهام وواجبات وظيفتي في هذه المؤسسة.	2
12	مرتفعة	0.837	3.979	5	30	6	1	6	أشعر بشغف كبير تجاه عملي في هذه المؤسسة.	3
5	مرتفعة جدا	0.617	4.208	12	31	2	0	3	أبذل قصارى جهدي لأداء مهام عملي بأفضل وجه ممكن.	4
4	مرتفعة جدا	0.691	4.229	5	26	7	3	7	أفتخر كوني جزءاً مهماً من فريق العمل في هذه المؤسسة.	5
10	مرتفعة	0.898	4.041	3	20	7	6	12	أؤمن بأهمية أهداف هذه المؤسسة وأسعى لتحقيقها	6
8	مرتفعة	0.913	4.125	3	21	10	5	9	لا أفكر بترك وظيفتي في هذه المؤسسة في الوقت الحالي.	7
7	مرتفعة	0.724	4.166	4	29	7	1	7	أصبحت هذه المؤسسة جزءاً من هويتي الشخصية.	8
15	مرتفعة	1.148	3.854	5	17	7	7	12	لا أستطيع تخيل نفسي أعمل في مكان آخر غير هذه المؤسسة.	9
14	مرتفعة	0.959	3.875	10	23	7	0	8	أشعر بالأمان الوظيفي في هذه المؤسسة.	10
13	مرتفعة	0.742	3.958	4	16	8	7	13	لدي علاقات قوية مع العملاء أو المتعاملين مع هذه المؤسسة.	11
11	مرتفعة	1.020	4.020	8	31	5	1	3	أستثمر الكثير من الوقت والمجهود في عملي في هذه المؤسسة.	12

3	مرتفعة جدا	0.699	4.250	11	24	8	1	4	أسعى دائماً لتمثيل هذه المؤسسة بشكل إيجابي أمام الآخرين.	13	
6	مرتفعة	0.704	4.187	4	17	12	4	11	أؤمن بقيم هذه المؤسسة وألتزم بها بشكل كامل.	14	
2	مرتفعة جدا	0.589	4.312	5	23	9	2	9	أنا ملتزم ببذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.	15	
6	مرتفعة	0.641	4.187	16	26	3	1	2	أشعر أن عملي في هذه المؤسسة يتوافق مع قيمي ومبادئ الشخصية.	16	
4	مرتفعة جدا	0.555	4.229	17	23	2	0	6	ألتزم بالمواعيد واللوائح المعمول بها في هذه المؤسسة دون تردد.	17	
1	مرتفعة جدا	0.694	4.333	7	19	9	4	9	أشعر بالمسؤولية تجاه هذه المؤسسة ونجاحها.	18	
	مرتفعة	0.551	4.113	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (3-21) التكررات والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة المحور الثالث " تطبيق العاملين للإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL - وحدة عناية- " حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم 18 التي تنص على " أشعر بالمسؤولية تجاه هذه المؤسسة ونجاحها. " بمتوسط حسابي (4.333) وانحراف معياري (0.694) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 26 مستجيب من أصل 48، حيث كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة مرتفعة جداً، تعكس إجابات هذه العبارة على الشعور القوي بالإلتزام والرغبة في المساهمة بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة وازدهارها وهذا ما يبين شعور المجيبين بالإنتماء والولاء للمؤسسة محل الدراسة.

كما جاءت العبارة رقم 15 " أنا ملتزم ببذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف هذه المؤسسة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.312) وإنحراف معياري قدره (0.589) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 28 مستجيب من أصل 48 مستجيب، حيث كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة مرتفعة جدا، أي أن الموظفين يأكدون إلتزامهم القوي ورغبتهم الجادة في العمل بجد ونشاط لتحقيق أهداف المؤسسة. في حين جاء في المرتبة الثالثة العبارة رقم 13 التي تنص على " أسعى دائما لتمثيل هذه المؤسسة بشكل إيجابي أمام الآخرين " بمتوسط حسابي قدره ب(4.250) وإنحراف معياري قدره ب(0.699) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 35 مستجيب من أصل 48 مستجيب، حيث كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة مرتفعة جدا هذا يظهر شعور الموظفين بالفخر بالإلتزام إلى هذه المؤسسة وإنجازاتها ورغبتهم القوية في الترويج لها بشكل إيجابي أمام الآخرين.

هذا وقد جاءت العبارة رقم 9 التي تنص على " لا أستطيع تخيل نفسي أعمل في مكان آخر غير هذه المؤسسة. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.854) وإنحراف معياري (1.148) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 22 من أصل 48 مستجيب، حيث كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة مرتفعة، وتدل على شعور عميق بالرضا والإلتزام تجاه مكان العمل الحالي للمجيبين يجعلهم لا يفكرون بترك العمل في الشركة. أما بالنسبة لبقية العبارات فقد كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حولها بين مرتفعة ومرتفعة جدا وهذا ما يعكس قوة إلتزام الموظفين في المؤسسة وحل الدراسة.

كما يتضح من الجدول رقم (3-21) بأن المتوسط الحسابي للمحور الثاني ككل " تطبيق العاملين للإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL - وحدة عناية - " بلغ (4.113) بإنحراف معياري (0.551) وهو ما يقابل درجة تبني مرتفعة أي أن الموظفين في شركة NAFTAL - وحدة عناية - يطبقون الإلتزام الوظيفي إلى حد كبير. ونلاحظ بالنسبة للإنحراف المعياري أنه محصور بين [1.148 - 0.555] أي أقل من 2 في كامل عبارات المحور ومنه يمكن القول بأنه يوجد تمركز في الإجابات أفراد العينة.

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت شركة NAFTAL -وحدة عناية- تطبق الدعم التنظيمي، وكذا الإلتزام الوظيفي للموظفين في الشركة، كما تهدف كذلك إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة إرتباط بين تبني أبعاد الدعم التنظيمي وبين تفعيل الإلتزام الوظيفي، ومدى تباين آراء العينة في المؤسسة حول دور الدعم التنظيمي في تحقيق الإلتزام الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة حسب تباين خصائصهم الديمغرافية، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها مع النتائج.

وسنحاول من خلال هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها وقبل ذلك لابد من اختبار التوزيع الطبيعي.

الفرضية الصفريّة: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الإختبار.

جدول رقم (3-22): إختبار كولموغروف سميرونوف للتوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة Sig	محاور الإستمارة
0.06	المحور الثاني: تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL -وحدة عناية-
0.20	المحور الثالث: تطبيق العاملين للإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL -وحدة عناية-

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-22) يتضح أن مستوى الدلالة للمحور الثاني أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفريّة أي أن بيانات المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

أما بالنسبة للمحور الثالث نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفريّة، أي أن بيانات المحور الثالث تتبع التوزيع الطبيعي.

ووفقاً لنظرية النهايات المركزية فإن البيانات تؤول للتوزيع الطبيعي لأن حجم العينة أكبر من 30 عينة.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى "تطبق شركة NAFTAL -وحدة عناية- الدعم التنظيمي"

لإختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بإختبار مدى تطبيق الشركة لمختلف أبعاد الدعم التنظيمي، حيث تضمنت الدراسة أربعة أبعاد للدعم التنظيمي تمثلت في كل من العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، سلوك القادة لمساندة الرؤوسين ودعم وتأكيدهم الذات لدى العاملين.

ولإختبار الفرضيات الفرعية الأربعة تم إستخدام إختبار ستودنت لعينة واحدة One Simple T.Test .

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى : " تطبق شركة NAFTAL-وحدة عنابة- الدعم التنظيمي وفقا لبعده العدالة التنظيمية "

ولإختبارها يتم صياغة الفرضية الصفرية H_0 والبدلية H_1 التاليتين:

H_0 : لا تطبق شركة NAFTAL-وحدة عنابة- الدعم التنظيمي وفقا لبعده العدالة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : تطبق شركة NAFTAL-وحدة عنابة- الدعم التنظيمي وفقا لبعده العدالة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (3-23) نتائج إختبار T.Test للفرضية الفرعية الأولى

البعده الأول	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
العدالة التنظيمية	7.708	1.697	47	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة تساوي 7.708 عند درجة حرية 47 وهي قيمة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض H_0 ونقبل H_1 ، أي أن شركة NAFTAL-وحدة عنابة- تطبق الدعم التنظيمي وفقا لبعده العدالة التنظيمية.

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية: "تطبق شركة NAFTAL-وحدة عنابة- الدعم التنظيمي وفقا لبعده المشاركة في اتخاذ القرار".

ولإختبارها يتم صياغة الفرضية الصفرية H_0 والبدلية H_1 التاليتين:

H_0 : لا تطبق شركة NAFTAL-وحدة عنابة- الدعم التنظيمي وفقا لبعده المشاركة في اتخاذ القرار عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : تطبق شركة NAFTAL-وحدة عنابة- الدعم التنظيمي وفقا لبعده المشاركة في اتخاذ القرار عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (3-24) نتائج إختبار T.Test للفرضية الفرعية الثانية

البعده الثاني	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
المشاركة في اتخاذ القرار	1.169	1.697	47	0.248

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة تساوي 1.169 عند درجة حرية 47 وهي قيمة أقل من قيمة T الجدولية ومستوى الدلالة يساوي 0.248 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض H_1 ونقبل H_0 ، أي أن شركة NAFTAL-وحدة عنابة- لا تطبق الدعم التنظيمي وفقا لبعده المشاركة في اتخاذ القرار.

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "تطبق شركة NAFTAL-وحدة عنابة- الدعم التنظيمي وفقا لبعده سلوك القادة لمساندة المرؤوسين".

ولإختبارها يتم صياغة الفرضية الصفرية H_0 والبديلة H_1 التاليتين:

H_0 : لا تطبق شركة NAFTAL-وحدة عنابة- الدعم التنظيمي وفقا لبعده سلوك القادة لمساندة المرؤوسين عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : تطبق شركة NAFTAL-وحدة عنابة- الدعم التنظيمي وفقا لبعده سلوك القادة لمساندة المرؤوسين عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (3-25) نتائج إختبار T.Test للفرضية الفرعية الثالثة

البعد الثالث	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	2.495	1.697	47	0.016

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة تساوي 2.495 عند درجة حرية 47 وهي قيمة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة يساوي 0.016 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض H_0 ونقبل H_1 ، أي أن شركة NAFTAL-وحدة عنابة- تطبق الدعم التنظيمي وفقا لبعده سلوك القادة لمساندة المرؤوسين.

4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "تطبق شركة NAFTAL-وحدة عنابة- الدعم التنظيمي وفقا لبعده دعم وتأكيده الذات لدى العاملين".

ولإختبارها يتم صياغة الفرضية الصفرية H_0 والبديلة H_1 التاليتين:

H_0 : لا تطبق شركة NAFTAL-وحدة عنابة- الدعم التنظيمي وفقا لبعده دعم وتأكيده الذات لدى العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : تطبق شركة NAFTAL-وحدة عنابة- الدعم التنظيمي وفقا لبعده دعم وتأكيده الذات لدى العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (3-26) نتائج إختبار T.Test للفرضية الفرعية الرابعة

البعد الرابع	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
دعم وتأكيده الذات لدى العاملين	8.906	1.697	47	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم(3-26) أن قيمة T المحسوبة تساوي 8.906 عند درجة حرية 47 وهي قيمة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض H_0 ونقبل H_1 ، أي أن شركة NAFTAL-وحدة عنابة- تطبق الدعم التنظيمي وفقا لبعد دعم وتأکید الذات لدى العاملين.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية "يطبق عمال شركة NAFTAL- وحدة عنابة- الإلتزام الوظيفي" لإختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بإختبار مدى تطبيق عمال المؤسسة لمختلف أبعاد الإلتزام الوظيفي، حيث تضمنت الدراسة ثلاثة أبعاد للدعم التنظيمي تمثلت في كل من الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر، الإلتزام المعياري. ولإختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة تم إستخدام إختبار ستودنت لعينة واحدة **One Simple T.Test**.

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى: " يطبق عمال شركة NAFTAL- وحدة عنابة- الإلتزام الوظيفي وفقا لبعد الإلتزام العاطفي".

ولإختبارها يتم صياغة الفرضية الصفرية H_0 والبديلة H_1 التاليتين:

H_0 : لا يطبق عمال شركة NAFTAL- وحدة عنابة- الإلتزام الوظيفي وفقا لبعد الإلتزام العاطفي عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : يطبق عمال شركة NAFTAL- وحدة عنابة- الإلتزام الوظيفي وفقا لبعد الإلتزام العاطفي عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (3-27) نتائج إختبار T.Test للفرضية الفرعية الأولى

البعد الأول	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
الإلتزام العاطفي	12.321	1.697	47	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة تساوي 12.321 عند درجة حرية 47 وهي قيمة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض H_0 ونقبل H_1 ، أي أنه يطبق عمال شركة NAFTAL- وحدة عنابة- الإلتزام الوظيفي وفقا لبعد الإلتزام العاطفي.

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية: " يطبق عمال شركة NAFTAL - وحدة عنابة- الإلتزام الوظيفي وفقا لبعده الإلتزام المستمر".

ولإختبارها يتم صياغة الفرضية الصفرية H_0 والبديلة H_1 التاليتين:

H_0 : لا يطبق عمال شركة NAFTAL - وحدة عنابة- الإلتزام الوظيفي وفقا لبعده الإلتزام المستمر عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : يطبق عمال شركة NAFTAL - وحدة عنابة- الإلتزام الوظيفي وفقا لبعده الإلتزام المستمر عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (3-28) نتائج إختبار T.Test للفرضية الفرعية الثانية

البعد الثاني	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
الإلتزام المستمر	10.710	1.697	47	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة تساوي 10.710 عند درجة حرية 47 وهي قيمة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض H_0 ونقبل H_1 ، أي أنه يطبق عمال شركة NAFTAL - وحدة عنابة- الإلتزام الوظيفي وفقا لبعده الإلتزام المستمر.

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " يطبق عمال شركة NAFTAL - وحدة عنابة- الإلتزام الوظيفي وفقا لبعده الإلتزام المعياري".

ولإختبارها يتم صياغة الفرضية الصفرية H_0 والبديلة H_1 التاليتين:

H_0 : لا يطبق عمال شركة NAFTAL - وحدة عنابة- الإلتزام الوظيفي وفقا لبعده الإلتزام المعياري عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : يطبق عمال شركة NAFTAL - وحدة عنابة- الإلتزام الوظيفي وفقا لبعده الإلتزام المعياري عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (3-29) نتائج إختبار T.Test للفرضية الفرعية الثالثة

البعد الثالث	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
الإلتزام المعياري	15.108	1.697	47	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة تساوي 15.108 عند درجة حرية 47 وهي قيمة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض H_0 ونقبل H_1 ، أي أنه يطبق عمال شركة NAFTAL - وحدة عنابة- الإلتزام الوظيفي وفقا لبعده الإلتزام المعياري.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة "يؤثر الدعم التنظيمي على تحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة"

هذه الفرضية هي إجابة مؤقتة على التأثير المنتقل من الدعم التنظيمي إلى الإلتزام الوظيفي لدى الموظفين لعينة الدراسة، بمعنى أنه يمكن قبول هذه الفرضية ويمكن رفضها، وتم اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام اختبار نموذج تقدير الإنحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول الموالي، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبدلية بالشكل التالي:

H_0 : لا يؤثر الدعم التنظيمي على تحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : يؤثر الدعم التنظيمي على تحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (3-30) نتائج تقدير الإنحدار الخطي البسيط لإختبار أثر الدعم التنظيمي على الإلتزام الوظيفي

المتغير التابع: الإلتزام الوظيفي						
معامل الإرتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
		0.00	7.563		2.260	الثابت
0.682	0.465	0.00	6.327	0.682	0.524	معامل المتغير المستقل: الدعم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بعد قراءة نتائج الجدول لمعرفة طبيعة تأثير المتغير المستقل المتمثل في الدعم التنظيمي على المتغير التابع المتمثل في الإلتزام الوظيفي نلاحظ أن الثابت هنا هو درجة الإلتزام الوظيفي لدى الموظفين في حالة ثبات درجة الدعم التنظيمي أو في عدمه والمقدرة بـ 2.260.

ونلاحظ بأن معامل المتغير المستقل يقدر بـ 0.524 وهو يمثل درجة التغير في المتغير التابع في حالة تغير المتغير المستقل بدرجة واحدة، أي أنه إذا تغير الدعم التنظيمي بدرجة واحدة فإن الإلتزام الوظيفي يتغير بنصف درجة تحديداً 52%، كما يدل المؤشر كذلك على أنه هناك تأثير طردي موجب للدعم التنظيمي على الإلتزام الوظيفي نظراً لأن إشارته موجبة، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على أن المعامل دال احصائياً.

ولمعرفة درجة هذا التأثير نلاحظ بأن قيمة معامل التحديد تقدر بـ 0.465 أي أن التغيرات في الإلتزام الوظيفي مفسرة بالتغيرات في الدعم التنظيمي بنسبة 47% أما النسبة الباقية فهي تعود لعوامل خارج النموذج، ودرجة التأثير هذه وهي جيدة نوعاً ما -متوسطة-، فيمكن القول بأنه هناك تأثير موجب دال احصائياً متوسط للدعم التنظيمي على الإلتزام الوظيفي.

جدول رقم (3-31) نتائج تحليل التباين ANOVA^a

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.00 ^b	40.032	6.641	1	6.641	الإندثار
		0.166	46	7.631	البواقي
			47	14.271	المجموع

a: الإلتزام الوظيفي

b: الدعم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن مجموع التباين الصادر من المتغير التابع "الإلتزام الوظيفي" يقدر بـ 14.271 وهذا التباين له مصدرين: المصدر الأول من المتغير المستقل "الدعم التنظيمي" وقيمته 6.641 أما المصدر الثاني المتمثل في البواقي فتقدر بـ 7.631 فبالمقارنة مع المجموع فإن هذا يظهر بأن هناك تأثير مقبول نوعا ما للدعم التنظيمي على الإلتزام الوظيفي، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على أن هذا التأثير دال احصائيا، حيث أنه كلما تحسنت مستويات الدعم التنظيمي كلما تحسن مستوى الإلتزام الوظيفي.

من الجدولين أعلاه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يؤثر الدعم التنظيمي على تحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- عند مستوى معنوية 0.05.

المطلب الرابع: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة " توجد علاقة بين عناصر الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- "

لإختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بإختبار وجود علاقة بين عناصر الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- حسب كل بعد من أبعاد الدعم التنظيمي المذكورة سابقا على حدى. ولإختبار الفرضيات الفرعية الأربعة تم إستخدام إختبار الإرتباط الخطي تحديدا بإستخدام بيرسون، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

H_0 : لا توجد علاقة بين عناصر الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد علاقة بين عناصر الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (3-32) نتائج إختبار الارتباط الخطي

البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	
العدالة التنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرار	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	
0.524**	0.431**	0.619**	0.812**	الإلتزام الوظيفي
0.000	0.002	0.000	0.000	Sig

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-32) يمكننا القول أنه توجد علاقة إرتباط بين جميع الأبعاد الأربعة التالية: "العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ودعم وتأكيد الذات لدى العاملين" وتحقيق الإلتزام الوظيفي، وذلك لكون مستوى الدلالة Sig أقل من مستوى المعنوية المقدر ب0.05 ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين عناصر الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- عند مستوى معنوية 0.05.

أما عن قوة وإتجاه علاقة الإرتباط فنجدها في مجملها علاقة طردية، موجبة وجيدة، حيث تراوحت قيم معامل الإرتباط بيرسون ما بين [0.431-0.812] وهي علاقة جيدة.

المطلب الخامس: إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة "هناك فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- حسب المتغيرات الديمغرافية".

تهتم هذه الفرضية بدراسة مدى إمكانية وجود فروق في آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة-، ومدى إمكانية وجود فروق في آراء أفراد العينة حول تحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- كل على حدى، وهذا من خلال إختلاف خصائصهم الديمغرافية، حيث نستخدم إختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد فيما إذا كانت هناك فروق، والذي يعتمد بدوره على إختبار فيشر، وفي حالة وجود فروق فإننا نعمل على تحديد إتجاه الفروق وأي العينات الجزئية التي يوجد بها هذا الفرق بإستخدام إختبار TUKY.

إلا أنه وقبل البدء بإجراء إختبار تحليل التباين لابد من التأكد من تجانس التباين لبيانات الدراسة، وذلك بإستخدام إختبار Levene والنتائج موضحة في الجدول التالي:

H_0 : التباين متجانس.

H_1 : التباين غير متجانس.

جدول رقم (3-33) نتائج إختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة

الأقدمية في العمل	الوظيفة	المستوى التعليمي	الحالة العائلية	العمر	الجنس	العامل	
1.571	1.121	3.026	2.678	0.605	2.302	إحصائية Levene	المحور الثاني
0.199	0.359	0.058	0.80	0.551	0.136	مستوى الدلالة	
2.128	1.223	4.396	0.818	0.807	0.378	إحصائية Levene	المحور الثالث
0.094	0.315	0.018	0.448	0.453	0.542	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-33) وإعتمادا على مستوى الدلالة نلاحظ أنه أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا بالنسبة لجميع الإختبارات وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفريّة أي أن التباين متجانس بالنسبة لبيانات الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية المعنية بالإختبار، ماعدا في المستوى التعليمي للمحور الثالث فنلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 فإن التجانس هنا غير محقق لذلك نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة.

وبعد التأكد من توفر شرط تجانس التباين يمكننا دراسة الفروقات بإستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي إذا كان لدينا أكثر من عاملين، وإستخدام إختبار ستودنت إذا كان هناك عاملين مثل الجنس.

1. إختبار الفروق حسب متغير الجنس

تم إستخدام إختبار ستودنت لتوضيح دلالة الفروق بين جنس الباحثين حول محاور الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

H_0 : لا توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL- وحدة عناية- حسب متغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL- وحدة عناية- حسب متغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم: (3-34) إختبار ستودنت للفروقات في آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إحصائية ستودنت T	Sig
المحور الثاني	ذكر	35	3.4757	0.756	-9.79	0.333
	أنثى	13	3.7038	0.597		
المحور الثالث	ذكر	35	4.0286	0.548	-1.791	0.080
	أنثى	13	4.3419	0.511		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-34) بأن الفئة السائدة هي فئة الذكور بـ 35 ذكر مقابل 13 أنثى، ونلاحظ أن المتوسط الحسابي الخاص بالمحور الثاني والثالث للإناث هو أعلى بقليل من متوسط الذكور غير أنهما متقاربان، تركز إجابات الإناث أحسن من تركز إجابات الذكور لأن الإنحراف المعياري للإناث قليل بالنسبة للذكور. أي أن هناك احتمالية عدم وجود فروق بين الجنسين وهذا قرار تحكيمي سنثبتته فيما يلي.

بما أنه تم التأكد من تجانس التباين بالنسبة لبيانات الدراسة فإننا سنعتمد على الصف الأول لكل محور في مخرجات برنامج SPSS الذي يبين بأن $(\alpha = 0.05) > (sig = 0.333)$ بالنسبة للمحور الثاني: "تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL - وحدة عناية"، و $(\alpha = 0.05) > (sig = 0.080)$ بالنسبة للمحور الثالث: "تطبيق العاملين للإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL - وحدة عناية" لذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL - وحدة عناية- حسب متغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05.

وعليه فقد أجمع كل أفراد العينة على إختلاف جنسهم على تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL - وحدة عناية-.

2. إختبار الفروق حسب متغير العمر

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الفئات العمرية للمبحوثين حول محاور الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

H_0 : لا توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL - وحدة عناية- حسب متغير العمر عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL - وحدة عناية- حسب متغير العمر عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم: (3-35) يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
المحور الثاني	بين المجموعات	1.016	3	0.339	0.643	0.591
	داخل المجموعات	23.172	44	0.527		
المحور الثالث	بين المجموعات	1.657	3	0.552	1.926	0.139
	داخل المجموعات	12.615	44	0.287		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات آراء أفراد العينة حسب العمر يتبين أن $(\alpha = 0.05) > (sig = 0.591)$ في المحور الثاني "تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL - وحدة عناية"، و $(\alpha = 0.05) > (sig = 0.139)$ للمحور الثالث تطبيق العاملين للإلتزام الوظيفي في شركة

NAFTAL -وحدة عنابة-، لذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق في الآراء حول تطبيق عناصر الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- حسب متغير العمر عند مستوى معنوية 0.05.

وعليه فقد أجمع كل أفراد العينة على إختلاف عمرهم على تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة-.

3. إختبار الفروق حسب متغير الحالة العائلية

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الحالة العائلية للمبحوثين حول محاور الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

H_0 : لا توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- حسب متغير الحالة العائلية عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- حسب متغير الحالة العائلية عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم: (3-36) يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الحالة العائلية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
المحور الثاني	بين المجموعات	1.601	2	0.800	1.595	0.214
	داخل المجموعات	22.587	45	0.502		
المحور الثالث	بين المجموعات	1.118	2	0.559	1.913	0.159
	داخل المجموعات	13.153	45	0.292		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين إتجاهات آراء أفراد العينة حسب الحالة العائلية يتبين أن $(\alpha = 0.05) > (sig = 0.214)$ في المحور الثاني تطبق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL -وحدة عنابة-، و $(\alpha = 0.05) > (sig = 0.159)$ للمحور الثالث تطبيق العاملين للإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL -وحدة عنابة-، لذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- حسب متغير الحالة العائلية عند مستوى معنوية 0.05.

وعليه فقد أجمع كل أفراد العينة على إختلاف حالتهم العائلية على تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة-.

4. إختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين المستوى التعليمي للمبحوثين حول محاور الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

H_0 : لا توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- حسب متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- حسب متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم: (3-37) يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
المحور الثاني	بين المجموعات	0.091	2	0.045	0.085	0.919
	داخل المجموعات	24.097	45	0.535		
المحور الثالث	بين المجموعات	1.367	2	0.684	2.384	0.104
	داخل المجموعات	12.904	45	0.287		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين إتجاهات آراء أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يتبين أن $(\alpha = 0.05) > (sig = 0.919)$ في المحور الثاني تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة-، و $(\alpha = 0.05) > (sig = 0.104)$ للمحور الثالث تطبيق العاملين للإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة-، لذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- حسب متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 0.05.

وعليه فقد أجمع كل أفراد العينة على إختلاف حالتهم العائلية على تطبق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة-.

5. إختبار الفروق حسب متغير الوظيفة

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الوظيفة للمبحوثين حول محاور الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

H_0 : لا توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- حسب متغير الوظيفة عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- حسب متغير الوظيفة عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم: (3-38) يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الوظيفة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
المحور الثاني	بين المجموعات	4.939	4	1.235	2.759	0.040
	داخل المجموعات	19.248	43	0.448		
المحور الثالث	بين المجموعات	5.243	4	1.311	6.243	0.000
	داخل المجموعات	9.028	43	0.210		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين إتجاهات آراء أفراد العينة حسب الوظيفة يتبين أن $(\alpha = 0.05) < (sig = 0.040)$ في المحور الثاني تطبق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL - وحدة عناية-، و $(\alpha = 0.05) < (sig = 0.000)$ للمحور الثالث تطبيق العاملين للإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL - وحدة عناية-، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL - وحدة عناية- حسب متغير الوظيفة عند مستوى معنوية 0.05.

ولتحديد إتجاه الفروقات تم إستخدام إختبار Tukey وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم: (3-39) يوضح نتائج إختبار المقارنات البعدية بإستخدام إختبار Tukey

المحور	الفروق	موظف	رئيس مصلحة	مهندس تقني	مهن أخرى	إطار دراسات
المحور الثاني	موظف	//	-	-	-	-
	رئيس مصلحة	0.996	//	-	-	-
	مهندس تقني	0.998	0.987	//	-	-
	مهن أخرى	0.081	0.503	0.225	//	-
	إطار دراسات	0.504	0.581	0.864	0.023	//
المحور الثالث	موظف	//	-	-	-	-
	رئيس مصلحة	0.913	//	-	-	-
	مهندس تقني	0.960	1.000	//	-	-
	مهن أخرى	0.000	0.066	0.048	//	-
	إطار دراسات	0.888	0.675	0.751	0.001	//

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (3-39) نلاحظ بأن الفروق في آراء العينة حول المحور الثاني "تطبق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL - وحدة عناية-" تكمن بين التصنيف المهني (إطار دراسات) والتصنيف المهني (مهن أخرى)، وذلك لأن $(\alpha = 0.05) < (sig = 0.023)$.

كما نلاحظ بأن الفروق في آراء العينة حول المحور الثالث تطبيق العاملين للإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL -وحدة عنابة- تكمن بين التصنيف المهني (مهن أخرى) والتصنيف المهني (موظف) وذلك لأن $(\alpha = 0.05) < (sig = 0.048)$ ، أيضا بين التصنيف المهني (مهن أخرى) والتصنيف المهني (مهندس تقني) وذلك لأن $(\alpha = 0.05) < (sig = 0.023)$ ، كذلك بين التصنيف المهني (إطار دراسات) والتصنيف المهني (مهن أخرى) وذلك لأن $(\alpha = 0.05) < (sig = 0.001)$.

6. إختبار الفروق حسب متغير الأقدمية في العمل

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الأقدمية في العمل للمبحوثين حول محاور الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

H_0 : لا توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- حسب متغير الأقدمية في العمل عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- حسب متغير الأقدمية في العمل عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم: (3-40) يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الأقدمية في العمل

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
المحور الثاني	بين المجموعات	2.904	4	0.726	1.467	0.229
	داخل المجموعات	21.284	43	0.495		
المحور الثالث	بين المجموعات	1.066	4	0.266	0.867	0.491
	داخل المجموعات	13.206	43	0.307		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين إتجاهات آراء أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل يتبين أن $(\alpha = 0.05) > (sig = 0.229)$ في المحور الثاني تطبق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL -وحدة عنابة-، و $(\alpha = 0.05) > (sig = 0.491)$ للمحور الثالث تطبيق العاملين للإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL -وحدة عنابة-، لذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- حسب متغير الأقدمية في العمل عند مستوى معنوية 0.05.

وعليه فقد أجمع كل أفراد العينة على إختلاف أقدميتهم في العمل على تطبق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة-.

خلاصة الفصل:

شكل هذا الفصل قاعدة أساسية لما جاء في الدراسة النظرية، وهذا لمعالجة الإشكالية المطروحة وتحديد الإجابة الواقعية لها، ولتحقيق هذا الهدف تمت الدراسة عن طريق نتائج الإستمارة بإستخدام برنامج SPSS. حيث تمت الدراسة الميدانية في شركة NAFTAL -وحدة عناية- من خلال إعداد إستمارة وزعت على عينة من مجتمع الدراسة الذي يضم مجموعة من العمال، ولقد بينت نتائج إختبار الفرضيات في المؤسسة محل الدراسة ما يلي:

- تطبق شركة NAFTAL وحدة عناية الدعم التنظيمي وفقا لجميع أبعادها ماعدا بعد المشاركة في اتخاذ القرار؛
 - يطبق عمال شركة NAFTAL -وحدة عناية- الإلتزام الوظيفي وفقا لجميع أبعاده؛
 - أنه توجد علاقة بين عناصر الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عناية؛
 - أن للدعم التنظيمي تأثير إيجابي وقوي على الإلتزام الوظيفي في الشركة محل الدراسة؛
 - أنه لا توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عناية- حسب جميع المتغيرات الديمغرافية بإستثناء متغير الوظيفة.
- إذا يمكن القول أن الإستثمار في تحسين الدعم التنظيمي وتحقيقه يعد إستثمارا ذكيا يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد للشركة، أهمها زيادة الإلتزام الوظيفي للموظفين، وتحسين أدائهم، وتعزيز ولائهم، وبالتالي تحقيق أهدافها بفعالية.

خاتمة

I. خاتمة عامة

يعد المورد البشري العمود الفقري لأي مؤسسة فهو من أثن الموارد فيها، فضمن إستخدام وإستغلال هذا المورد يضمن نجاح المؤسسة في ظل النشاطات الحاصلة في بيئتها التنظيمية وقدرتها على التحكم في إنجاز المهام بأقل جهد وأقل تكلفة، ويتحقق ذلك من خلال توفير دعم تنظيمي يساعد على تحقيق مساعي المؤسسة ويؤثر على الإلتزام الوظيفي للعاملين الذي يتجسد في صورة الرغبة والبقاء بالعمل وعدم الدوران والتأخر وغيرها من المخاطر التنظيمية التي تهدد أمن المؤسسات.

حيث يعد الدعم التنظيمي أحد أهم الأساليب المعتمدة في منظمات الاعمال الحديثة والتي تسعى لخلق بيئة عمل مناسبة للعاملين مما يشكل تصورا لديهم حول مدى إهتمام المؤسسة برفاهيتهم مما يعزز التمكين النفسي لديهم، ويكون هذا من خلال زيادة درجة الثقة والإنتماء والرغبة الصادقة بالعمل مما يعود على الجانب الوظيفي ويخلق الإلتزام الوظيفي، حيث يصبح العاملون يؤدون أقصى جهد لديهم في سبيل الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها.

لقد سعينا من خلال هذه الدراسة إلى أحد أهم المواضيع التي تهم المؤسسة وتهم الباحثين في مجال الموارد البشرية بصفة خاصة وإدارة الاعمال بصفة عامة والمتمثل في تحديد دور الدعم التنظيمي في تحقيق الإلتزام الوظيفي بمنظمات الأعمال، كانت الدراسة الميدانية بشركة NAFTAL -وحدة عناية-، حيث تم وضع جملة من الفرضيات تمت دراستها وتحليلها بإستخدام جملة من المؤشرات والأساليب الإحصائية حيث أعطت مجموعة من النتائج سيتم التطرق إليها فيما يلي.

II. نتائج إختبار الفرضيات

إنطلاقا من الدراسة النظرية والميدانية التي إعتمدت في هذا البحث، تم التوصل أثناء إختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

● الفرضية الرئيسية الأولى: "تطبق شركة NAFTAL -وحدة عناية- الدعم التنظيمي"

تم إثبات صحة الفرضية الأولى حيث توصلنا إلى أن شركة NAFTAL -وحدة عناية- تطبق الدعم التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة التالية: العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ودعم وتأكيذ الذات لدى العاملين، ليبقى بعد المشاركة في إتخاذ القرار هو البعد الوحيد الذي لا تطبق الشركة الدعم التنظيمي من خلاله، أن الشركة لا تأخذ بعين الإعتبار مستوى مشاركة الموظفين في إتخاذ القرار عند تقديم الدعم التنظيمي لهم؛

● الفرضية الرئيسية الثانية: "يطبق عمال شركة NAFTAL -وحدة عناية- الإلتزام الوظيفي"

وثبتت صحة هذه الفرضية حيث توصلنا من خلال الدراسة إلى أن عمال شركة NAFTAL- وحدة عنابة- يطبقون الإلتزام العاطفي والإلتزام المستمر والإلتزام المعياري؛

● الفرضية الرئيسية الثالثة " يوتر الدعم التنظيمي على تحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- "

وثبتت صحة هذه الفرضية حيث توصلنا من خلال الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي يؤثر تأثيرا موجبا دال إحصائيا على تحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- أي أنه كلما تحسنت مستويات الدعم التنظيمي كلما تحسن مستوى الإلتزام الوظيفي لدى العاملين في الشركة؛

● الفرضية الرئيسية الرابعة " توجد علاقة بين عناصر الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- "

تم قبول الفرضية الرابعة حيث توصلنا إلى وجود علاقة إرتباط طردية موجبة وجيدة بين جميع عناصر الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في الشركة محل الدراسة؛

● الفرضية الرئيسية الخامسة "هناك فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- حسب المتغيرات الديمغرافية".

تم نفي الفرضية الخامسة حيث تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL-وحدة عنابة- حسب أغلبية المتغيرات الديمغرافية في الدراسة (متغير الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل)، وهذا بإستثناء (متغير الوظيفة) الذي تم التوصل من خلاله إلى وجود فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

III. نتائج الدراسة

وقد تمخضت هذه الدراسة في شقيها النظري والميداني عن الكثير من النتائج تتلخص أهمها فيما يلي:

● يعتبر الدعم التنظيمي مدخلا إيجابيا نوعيا من خلال ما يحققه من نتائج إيجابية في تنمية الموارد البشرية والسلوك الإيجابي وتحقيق الإلتزام لدى الموظفين، فهو يساعد الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فضلا عن تحسين التماسك والتعاون بين المؤسسة والعاملين من خلال ما تقدمه المؤسسة من رعاية وإهتمام ورفاهية لأعضائها ومعاملتهم بعدالة والسماع لشكواهم وإيجاد حلول مرضية لها؛

- شعور الموظف بالالتزام يؤدي إلى عدة نتائج إيجابية بالنسبة للمؤسسة كإخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والإنتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء المتميز، مما يؤثر على إنخفاض التكلفة في العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو للمؤسسة؛
- يشعر العاملین بشركة NAFTAL -وحدة عنابة- بالمسؤولية تجاه هذه الشركة ونجاحها، حيث يلتزمون ببذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف الشركة؛
- تطبق شركة NAFTAL -وحدة عنابة- الدعم التنظيمي وفقا لبعدها العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ودعم وتأکید الذات لدى العاملين، في حين لا تطبق شركة NAFTAL -وحدة عنابة- الدعم التنظيمي وفقا لبعدها المشاركة في إتخاذ القرار؛
- يطبق عمال شركة NAFTAL -وحدة عنابة- الإلتزام الوظيفي وفقا لبعدها الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر والإلتزام المعياري؛
- هناك تأثير موجب دال إحصائيا متوسط للدعم التنظيمي على الإلتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة NAFTAL -وحدة عنابة-؛
- تم التوصل إلى أن 47% من التغيرات التي تحدث في الإلتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة NAFTAL -وحدة عنابة- ترجع إلى أبعاد الدعم التنظيمي والباقي ترجع إلى عوامل أخرى، لذا نوصي بإجراء دراسات وبحوث ميدانية حتى يتمكن من التعرف على باقي العوامل الأخرى الأكثر تأثيرا على العاملين التي تساهم في رفع إلتزامهم نحو الشركة.
- لا توجد فروق في الآراء حول تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي وتحقيق الإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL -وحدة عنابة- حسب المتغيرات الديمغرافية المدروسة ماعدا متغير الوظيفة، فهناك العديد من العوامل التي قد تفسر هذه الفروق في الآراء، منها اختلاف إحتياجات الموظفين حيث قد تختلف إحتياجات الموظفين من وظيفة إلى أخرى، على سبيل المثال، قد يحتاج الموظفون في وظائف تتطلب تفاعلا مباشرا مع العملاء إلى مستوى أعلى من الدعم العاطفي من قبل المؤسسة مقارنة بالموظفين في وظائف أخرى. أيضا اختلاف طبيعة العمل فقد تختلف طبيعة العمل من وظيفة إلى أخرى، على سبيل المثال قد يكون العمل في وظائف معينة أكثر ضغطاً أو خطورة، مما يتطلب مستوى أعلى من الدعم من قبل المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى إلتزام الموظفين.

IV. التوصيات

- قيام الجهات الوصية في شركة NAFTAL -وحدة عناية- بحصر وتحديد الأمور التي تشكل الدعم التنظيمي في نظر الموظفين من أجل أخذها بعين الاعتبار؛
- تدعيم السلوكيات الإدارية التي تسهم في تحسين إلتزام العاملين والتي تركز خاصة على سلوك القادة في مساندة للمرؤوسين وفتح المجال للمشاركة في إتخاذ القرارات والحرص على العدالة التنظيمية وتهيئة البيئة المناسبة لشعور الموظف بدعم وتأكيد الذات لدى العاملين والتي ثبت بالدراسة أن لها تأثيرا على الإلتزام الوظيفي؛
- مشاركة العاملين بشكل أكبر وواسع النطاق في إتخاذ القرارات بما يتيح لهم التعبير عن آرائهم وخلق توازن بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين الشخصية؛
- وضع برنامج متوازن للدعم التنظيمي بناء على مخرجات الدراسات الميدانية حول سلوك الموظفين ومنها هذه الدراسة؛
- تحقيق العدالة التنظيمية في توزيع المهام والإمتيازات وفي المعاملات بين الموظفين وفي جميع الإجراءات التنظيمية بما يزيد من الثقة في الشركة وإدارتها؛
- توفير نظام لتقييم الإلتزام الوظيفي قائم على مكافأة من أحسن في عمله وعلى تصويب من أخطأ، ليس من خلال العقوبات التأديبية، ولكن من خلال التدريب لأن توفير المزيد من الدعم التنظيمي للعاملين من شأنه أن يزيد ولائهم للشركة وبالتالي يحفزهم في تحسين مستوى إلتزامهم؛
- العمل على رفع رواتب العاملين في ظل تآكل القيمة الشرائية وإرتفاع أسعار السلع والخدمات؛
- توفير برامج الرفاهية الإجتماعية مثل التعاقد مع شركات لتأمين شقق سكنية أو سيارات بنظام التقسيط الميسر والتعاقد مع المحلات التجارية للحصول على عروض وتخفيضات تناسب الموظفين وتخفف من أعبائهم؛
- تعزيز الدعم التنظيمي بجميع أبعاده في شركة نפטال وذلك بكونه عامل مهم في رفع أداء العاملين عبر تعزيز إلتزامهم بعملهم وبالتالي رفع مستوى الإلتزام الوظيفي؛
- ضرورة تبني أسلوب العمل الجماعي في المؤسسة مما يساعد على تبادل الأفكار والمعلومات والإستفادة من الخبرات والمهارات بين العمال بما فيها نقل وتبادل المعارف؛
- تشير الفروق في الآراء إلى أهمية مراعاة متغير الوظيفة عند تصميم برامج الدعم التنظيمي، فما قد يكون فعالا في تحفيز الموظفين في وظيفة معينة قد لا يكون فعالا في وظيفة أخرى.

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. ابن القيم الجوزية، تحقيق وتعليق: محمد المعتصم بالله البغدادي، "مدراج السالكين"، دار الكتاب العربي، المجلد 2، ط7، بيروت، لبنان، 2003.
2. أبو رمان أسعد حماد والحوري فالح عبد القادر والبوريني فيصل عبد الرحمن، "العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2010.
3. جرينبرج جير الديارون، "إدارة السلوك التنظيمي"، ترجمة محمد بسيوني اسماعيل، دار المريخ، ط1، السعودية، 2004.
4. جمال الدين ابن منظور، "لسان العرب"، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، 2003.
5. حريم حسين، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
6. حريم حسين، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
7. رحال السعدي، "الإحصاء الوصفي"، مؤسسة الرجاء، ط1، الجزائر، 2013.
8. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
11. عبوي زيد منير، "التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته -"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
12. غني دحام تناي الزبيدي وعبد الناصر علك حافظ، "إدارة السلوك التنظيمي"، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
13. فاروق عبده فليه، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.

14. فاروق فليه وعبد المجيد السيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة، عمان، 2005.

15. ماجدة العطية، "سلوك المؤسسة، سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

16. محمد الصيرفي، "السلوك التنظيمي"، دار حورس للنشر والتوزيع، ج1، ط1، الاسكندرية، مصر، 2005.

17. محمد حمادات، "قيم العمل والالتزام الوظيفي"، دار ومكتبة الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006.

ثانيا: أطروحات الدكتوراه

1. تجاني منصور، "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2020.
2. جهيد بوطالب، "أثر الدعم التنظيمي على التشارك المعرفي- دراسة ميدانية على مجموعة من مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2021.
3. خيري أسماء، "العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة"، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020/2019.
4. سالم حوة، "الإستراتيجية التنظيمية وضبط أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة-"، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجلفة، الجزائر، 2019/2018.
5. محجوبة بن شهرة، "قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة ميدانية-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022/2021.
6. محمد حسين الرفاعي، "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس، كلية الإدارة، بريطانيا، 2009.
7. مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي - دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج-، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

8. الهاشمي بعاج، "أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الإلتزام لدى العاملين"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية، الجزائر، 2022/2021.
9. هدى درنوني، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
10. يوسف كمال، "أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الانجاز-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

ثالثا: رسائل الماجستير

1. أحمد ديب محمد ماضي، "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.
2. أحمد ديب محمد ماضي، "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.
3. خالد بن فيحان المنديل، "المركزية واللامركزية في إتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2003.
4. رابح برباخ، "علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لولاية المسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014.
5. سامي إبراهيم حمادة حنونة، "قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
6. شيماء مهدي كاضم، "الإلتزام التنظيمي وانعكاساته على إدارة الجودة الشاملة في المصارف-بحث تطبيقي في مصرف الرشيد-"، رسالة ماجستير في المصارف، المعهد العال للدراسات المالية والمحاسبية، قسم الدراسات المالية، جامعة بغداد، العراق، 2016.

7. محمد إسماعيل داود الجماصي، "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، فلسطين 2016.
8. محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير في الإدارة، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.

رابعاً: المجالات

1. أكرم محسن مهدي اليساري وآخرون، "الدعم التنظيمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السممت الجنوبية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 56، العراق، 2018.
2. آلاء طارق عبد العزيز الضمرات وإيمان عثمان المصري، "القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم"، المجلة العلمية لكلية التربية المجلد 27، العدد 12، جامعة اسيوط، 2021.
3. أيمن حسن ديوب، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 1، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
4. باديس بوخلوة وقمو سهيلة، "أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقورت"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، عدد 05، 2016.
5. برواسردار أحمد وزانا مجيد صادق وشيرون عمر اوامر، "دور الدعم التنظيمي في تعزيز التوجه الإبداعي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة كويه"، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد 1، العدد 2، العراق، 2017.
6. بن صافية فاطمة الزهراء، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية"، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 3، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2014/05/25.

7. بودرنان هناء، بوزكري جيلالي، "المشاركة في إتخاذ القرار ودورها في توليد المعرفة في المؤسسات الخدمية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تسمسليت-"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد03، الجزائر، 2022.
8. جهيد بوطالب وسليخ حورية، "الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 05، العدد01، الجزائر، 2019/04/30.
9. جهيد بوطالب وعيسى نجيمي، "أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس-دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل-"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 02، الجزائر، 2019.
10. حيدر عصام وفداء ناصر، "أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد30، العدد1، سوريا، 2014.
11. خيرية محمد بن عصمان، "دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية"، مجلة كلية التربية بينها، العدد120، ج3، مصر، أكتوبر2019.
12. داروشة نجوى، "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد13، العدد03، جامعة اليرموك، الأردن، 2017/09/30.
13. سهيلة عمير، الأزهر ضيف، "عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل-دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور الكترونيكس عنتر تراد-"، مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية، المجلد05، العدد02، الجزائر، ديسمبر 2022.
14. شتاتحة عائشة، "المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك pos ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل"، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد7، الجزائر، 2018.
15. عامر علي حسين العطوي، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي -دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريبي في كلية الإدارة والإقتصاد جامعة القادسية-"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد10، العدد1، جامعة القادسية، العراق، 2007.

16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز - بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية-"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، الملحق2، العدد2، جامعة طنطا، مصر، 2003.
17. عبد الشكور زكريا إسحاق، أحمد إبراهيم أبوسن، "أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل - دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم-"، العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد3، العدد8، السودان، 01/08/2022.
18. عبد الله الطجم، "الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، العدد3، القاهرة، مصر، 1990.
19. عروف راضية وزرقين عبود، "استراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات"، مجلة الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد6، العدد1، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 02/06/2016.
20. علوان قاسم نايف، "تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري"، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، ليبيا، 2007.
21. علي ضبيان الرشيدى، "الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض-"، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد39، العدد3، القاهرة، مصر، سبتمبر2019.
22. علي محمد قاسم عبيد القحطاني وفهمي أحمد علي، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن"، مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عدن، اليمن، 18 مارس 2021.
23. محطار نورة وميهوبي فوزي، "أهمية الدعم التنظيمي في البيئة المهنية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-، المجلد10، العدد1، جامعة البليدة2 لونيسى علي، الجزائر، 10/06/2023.
24. مضاي محمد الشعلان، "الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الاداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن-دراسة ميدانية-"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، الأردن، 31/12/2014.

25. نوبيات عبد القادر ويوسفي كمال، "دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية-الزهرراوي-المسيلة"، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، الجزائر، 2016.

26. هيثم سعيد مسلم بيت سعيد، "الثقافة التنظيمية وأثرها على الإلتزام الوظيفي"، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الأربعون، 5 أوت 2022.

II. المراجع باللغة الأجنبية

1. Ishfaq Ahmed et al, "**Conceptualizing perceived organizational support : A theoretical perspective**", australian journal of basic and applied sciences, 5(12), australian, 2011.
2. James n kurtessis et al, "**Percieved organizational support : A meta-analytic evaluation of organizational support theory**", journal of management, vol 43, no 6, united states, 2017.
3. Jennifer parker ayers, "**Job satisfaction, job involvement, and perceived organizational support as predictors of organizational commitment**", doctoral theses of philosophy psychology, college of social and behavioral sciences, walden university, united states, 2010.
4. Newstorm, J. W, Davis, K, "**Organizational Behavior Human Behavior at work**", 11th Ed, McGraw Hill Company, Inc, New York, 2002.
5. Oxford, "**Worked power Dictionary**", for Learner of English, Oxford, University press, New York, 2006.
6. Robert Eisenberger, Florence Stinglhamber, "**Perceived organizational support : fostering enthusiastic and productive employees**", first edition, published by american psychological association, washington, 2011.
7. Sunarto, Heru santoso wahito nugroho, "**Perceived organizational support as determinant of health information systems implementation**", dama international journal of researchers, Vol 2, No 2, indonesia, 2017.
8. Thomas j. zagenczyk, "**A social influence analysis of perceived organizational support**", doctoral of philosophy, katz graduate school of business, university of pittsburgh, united states, 2006.

III. مواقع الأنترنت

1. الموقع الرسمي لشركة نפטال . www.naftal.dz

قائمة الملحق

الملحق رقم (01): إتفاقية التبرص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قسائمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
Ref : D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....
Guelma le :

الرقم: 46... ق.ع.ت.ك.ع.ات.ع.ت.ج.ق/ 2024
قائمة في: 2024/04/17.....

إلى السيد: **مدير شركة نفطال**

عناية

الموضوع: ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تبرص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب (ة): **عزوة أ. بيجي**

الطالب (ة): **سلطان بن عماد**

مسجل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى) / (ثانية) ماستر فرع: (علوم التسيير) / (علوم المالية)

تخصص: **إدارة الأعمال**

موضوع الزيارة: **دور الدعم التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي**

إدارة الأعمال

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منسافاتسق التقدير و الاحترام

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

احمد زوردي

مصادق رئيس قسم علوم التسيير
مكلف بالتدريس والتعليم بالكلية
إمضاء: **بصوياب محمد**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

اتفاقية التربص

بين

ؤسسة الجامعية: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة .
حثة من طرف: الأستاذ الدكتور نعمون وهاب عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

و

ؤسسة / الإدارة المستقبلية:
مثلة من طرف السيد (ة):
الاتفاق بين الطرفين على مايلي:

- مادة 1:** تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق لـ 31 ت 2013 و المتضمن تنظيم التبرصات الميدانية في الوسط المهني لفائدة الطلبة.
كام القرار المؤرخ في 31 أوت 2013 و المتعلق بطبيعة التبرصات الميدانية في الوسط المهني لفائدة الطلبة و تقييمها و مراقبتها
- مادة 2:** يهدف التبرص إلى ضمان التطبيق الفعلي للتعليم المقدم في الكلية وفقا للبرامج و المناهج المسطرة لتخصص للطلاب.
- مادة 3:** التبرص التطبيقي الخاص بنهاية السنة و المعد برنامجه من قبل الكلية، يتم مراقبة تنفيذه بالاتفاق مع المؤسسة و الكلية. يهدف إلى إعطاء الطالب إمكانية تطبيق معارفه التي اكتسبها في الكلية و دراسة الطرق المتبعة و كذلك كيفية تطبيق تكنولوجيات يدة يستخدمها في تخصصه حتى يتسنى له تحضير مذكرة التخرج.

مادة 4:

: مدة التبرص التطبيقي كمايلي:

فترة التبرص من: إلى: بالنسبة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم التسيير

ص: / إدارة الأعمال

و الآتية أسمائهم: - عماد سلطاني رقم التسجيل: 1.7 / 360.394.08

- نيس عزوق رقم التسجيل: 1.9 / 360.394.66

- رقم التسجيل: /

- المادة 5:** تتعهد المؤسسة بتعيين عون أو عدة أعوان يكلفون بمتابعة تنفيذ برنامج التبرص التطبيقي للطلاب المترصين، هؤلاء المرصون يتقدم المساعدة الضرورية للتنفيذ الجيد لبرنامج التبرص.
- المادة 6:** أثناء فترة التبرص بالمؤسسة و عندما تتطلب الطبيعة الوبائية للتبرص المتابعة الشخصية من طرف أستاذ الجاه المؤسسة الالتزام باستقبال الأستاذ المذكور في مكان تعيين الطالب لمساعدته على تقييم تنفيذ برنامج التبرص.
- المادة 7:** أثناء فترة التبرص يخضع الطالب للالتزامات المطبقة على عمال المؤسسة كما هي محددة في النظام الداخلي و في على المؤسسة إعلام الطالب منذ وصوله إلى مكان التبرص بكل المواد المنصوص عليها في النظام الداخلي وكذلك التعليمات بالنظافة و الأمن، الموضحة له الأخطار و العقوبات الجارية إذا لزم الأمر.
- المادة 8:** إذا ارتكب المترص مخالفة و لم يلتزم بتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة، تستطيع هذه الأخيرة توجيه إنذار للمترص و إرساله فوراً للجامعة (الكلية) عن طريق رسالة مسجلة. في حالة ارتكاب المترص خطأ جسيماً كما هو محدد في النظام للمؤسسة، بإمكان هذه الأخيرة توقيف التبرص فوراً و القيام بطرد الطالب بعد الإشعار الجامعة (الكلية) برسالة مضمونة.
- المادة 9:** في حالة وقوع حادث للطالب أثناء فترة التبرص، يجب على المؤسسة تقديم العلاج الضروري له حسب حالته و تقريراً مفصلاً عن الحادث إلى إدارة الكلية للمؤسسة رفقة اتفاقية التبرص.
- المادة 10:** على المؤسسة اتخاذ كل الترتيبات اللازمة لحماية الطالبة من جميع أخطار حوادث العمل، و تسهر خاصة على قواعد النظافة و الأمن المرتبطة بمركز العمل أين عين المترصة.
- المادة 11:** تلتزم المؤسسة بإرجاع استمارات الحضور و التقييم و نتائج التبرص التطبيقي للطلاب إلى الإدارة. و في هذا ال المؤسسة بمطبوعات خاصة بالحضور و التقييم، و يمكنها الاحتفاظ بنسخة منها عن هذه الاستمارات على مستوى إدارة المؤ.
- المادة 12:** يحق للطلاب الإطلاع على محتوى الاتفاقية قبل الذهاب للتبرص و بمضي نسخة منها.

حرر بقالة في: 19 ماي 2011

المؤسسة أو الإدارة المستقبلية
الممثلة من: كمار حاصي
المدير الكهوي

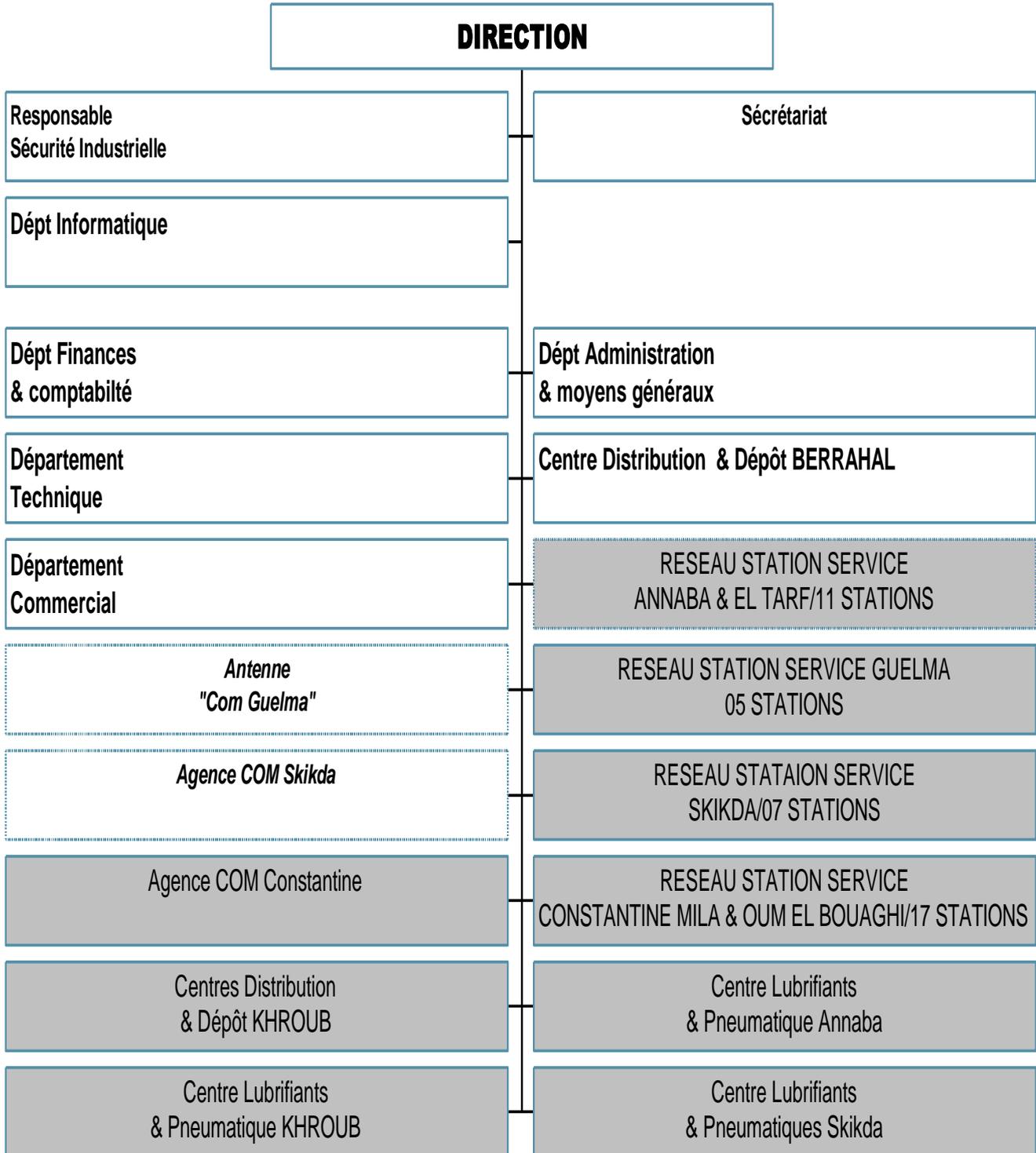


مؤسسة التعليم العالي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
لجامعة 8 ماي 1945

مختلقة مضميد طومر الأستاذ الدكتور: نعمون وهاب
والتجارية وعلوم التسيير
مكتفياً بإحدى الوسائل المرتبطة بالنظام
الأستاذ الدكتور: رهييق زراوتة



Organigramme de la Direction de District d'Annaba (423)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8ماي 1945 - قلمة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

السنة الثانية ماستر

إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الموظف/ أختي الموظفة:

نحن نسعى من خلال هذا الإستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسة التطبيقية لمذكرة تخرج ماستر في إدارة الأعمال المعنونة بـ " دور الدعم التنظيمي في تحقيق الإلتزام الوظيفي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية NAFTAL -وحدة عنابة- " حيث يرجى منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية بتمعن بوضع الإشارة (X) في الخيار الذي يتفق مع رأيكم لإنجاح هذه الدراسة، كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

نحن نأمل أن تمنحونا القليل من وقتكم، ولنا ثقة بدقة إجاباتكم واهتمامكم حول جميع الفقرات الواردة هنا، شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم.

تحت إشراف:

د. زدوري أسماء

من إعداد الطالبين:

سلطاني عماد

عزوق أنيس

المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالعاملين في شركة NAFTAL -وحدة عناية-

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

من 20 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة
 من 40 إلى 49 سنة من 50 سنة وأكثر

3-الحالة العائلية:

أعزب متزوج(ة)
 مطلق(ة) أرمل(ة)

4-المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي
 ليسانس/ماستر ماجستير/دكتوراه

5-الوظيفة:

موظف رئيس مصلحة
 مهندس تقني أخرى.....

6-الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 20 سنة من 21 إلى 30 سنة
 أكثر من 30 سنة

المحور الثاني: تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي في شركة NAFTAL -وحدة عناية-

الدعم التنظيمي هو جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المؤسسة للعاملين بها بشكل طوعي، التي تتمثل في مجموعة من الأنشطة والممارسات منها: المشاركة في اتخاذ القرارات، حل المشكلات، تحسين الأداء، اجراء تغييرات في أجواء العمل، الفرص المتاحة للترقية، والإثراء الوظيفي، وغيرها من أشكال وأبعاد الدعم.

الخيارات					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
البعد الأول: العدالة التنظيمية					
					1. أشعر أن أعبائي وواجباتي تتناسب مع مؤهلاتي في الوظيفة.
					2. تقدم المؤسسة لي راتب شهري يناسبني وفقا لمؤهلاتي العلمية والمهنية.
					3. أحصل على حوافر مالية تتماشى مع جهودي في العمل.
					4. أحس بالرضا حينما أنجز أعمالي وفق ما يطلب مني.
					5. توزع المؤسسة المكافآت بشكل عادل بناء على الأداء.
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار					
					6. تسمح إدارة المؤسسة للموظفين بالمشاركة في صياغة القرار وتقديم اقتراحات.
					7. تسمح المؤسسة للموظفين بالتعبير عن آرائهم.
					8. يعطيكم تفويض السلطة شعورا بالمسؤولية والثقة مما يعزز دافعيتكم للعمل أكثر.
					9. تشجع المؤسسة على التشاركية في التفكير بشكل ابداعي لتقديم حلول جديدة لمشاكل المؤسسة.
					10. السماح للموظفين بإتخاذ القرار يخفف العبء على الادارة العليا مما يسمح لها بالتركيز على الأمور الأكثر أهمية.
البعد الثالث: سلوك القادة لمساندة المرؤوسين					
					11. توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على تقديم أفكار جديدة.
					12. توفر المؤسسة للموظفين فرص التعلم والتدريب لتطوير مهاراتهم.
					13. تحرص المؤسسة على وجود الاحترام والتقدير والثقة بين الرئيس والمرؤوسين.
					14. تهتم المؤسسة بالجوانب النفسية والعاطفية للموظفين.
					15. توفر المؤسسة الدعم المادي والمعنوي الكافي للموظفين على أدائهم ومساهماتهم في العمل.
البعد الرابع: دعم وتأكيد الذات لدى العاملين					
					16. أشعر أن لدي الكثير لأقدمه للمؤسسة.
					17. أرى بأنني قادر على القيام بأعمالي بطريقة جيدة.
					18. أحصل على الحوافر والامتيازات التي تساهم في زيادة الرضا عن العمل.
					19. أقدم دائما معلومات كافية وقيمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
					20. أسعى لتطوير قدراتي في العمل باستمرار وفق ما تقتضيه حاجة العمل.

المحور الثالث: تطبيق العاملين للإلتزام الوظيفي في شركة NAFTAL -وحدة عنابة-

يعبر الإلتزام الوظيفي عن السعي الدائم للموظف نحو تحقيق أهداف وقيم مؤسسته عند تأدية وظيفته، وسعيه عبارة عن تفاعل كل من شعوره الإيجابي بالانتماء لمؤسسته، وحرصه على استمرارية بقاءه في مؤسسته، وإظهار قدراته الذاتية تبعاً للقيم والمبادئ الأخلاقية التابعة لنظام مؤسسته.

الخيارات					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
البعد الأول: الإلتزام المعاطفي					
					1. أشعر بالسعادة والرضا التام عن عملي في هذه المؤسسة.
					2. أستمتع بمعظم مهام وواجبات وظيفتي في هذه المؤسسة.
					3. أشعر بشغف كبير تجاه عملي في هذه المؤسسة.
					4. أبذل قصارى جهدي لأداء مهام عملي بأفضل وجه ممكن.
					5. أفتخر كوني جزءاً مهماً من فريق العمل في هذه المؤسسة.
					6. أومن بأهمية أهداف هذه المؤسسة وأسعى لتحقيقها
البعد الثاني: الإلتزام المستمر					
					7. لا أفكر بترك وظيفتي في هذه المؤسسة في الوقت الحالي.
					8. أصبحت هذه المؤسسة جزءاً من هويتي الشخصية.
					9. لا أستطيع تخيل نفسي أعمل في مكان آخر غير هذه المؤسسة.
					10. أشعر بالأمان الوظيفي في هذه المؤسسة.
					11. لدي علاقات قوية مع العملاء أو المتعاملين مع هذه المؤسسة.
					12. أستثمر الكثير من الوقت والمجهود في عملي في هذه المؤسسة.
البعد الثالث: الإلتزام المعياري					
					13. أسعى دائماً لتمثيل هذه المؤسسة بشكل إيجابي أمام الآخرين.
					14. أومن بقيم هذه المؤسسة وألتزم بها بشكل كامل.
					15. أنا ملتزم ببذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.
					16. أشعر أن عملي في هذه المؤسسة يتوافق مع قيمتي ومبادئ الشخصية.
					17. ألتزم بالقواعد واللوائح المعمول بها في هذه المؤسسة دون تردد.
					18. أشعر بالمسؤولية تجاه هذه المؤسسة ونجاحها.

الملحق رقم (04) قائمة المحكمين

الرتبة	الإسم
أستاذة محاضرة قسم -أ-	زدوري أسماء
أستاذ محاضر قسم -ب-	بوناب محمد
أستاذ التعليم العالي	بناخشة موسى
أستاذ محاضر قسم -أ-	قيدوم لزهر

الملحق رقم (05) نتائج مخرجات برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.949	38

Test sur échantillon unique الفرضية 1

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
بعد العدالة التنظيمية	7.708	47	.000	.77083	.5697	.9720

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	1.169	47	.248	.18750	-.1352	.5102

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
بعد سلوك القادة لمساعدة المرؤوسين	2.495	47	.016	.33333	.0646	.6021

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	8.906	47	.000	.85833	.6644	1.0522

Test sur échantillon unique الفرضية 2

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
البعد 1 الالتزام العاطفي	12.321	47	.000	1.09028	.9123	1.2683

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
البعد2 الالتزام المستمر	10.710	47	.000	1.00000	.8122	1.1878

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
البعد3 الالتزام المعياري	15.108	47	.000	1.25000	1.0835	1.4165

3 الفرضية Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.682 ^a	.465	.454	.40729	.465	40.032	1	46	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الثاني

b. Variable dépendante : المحور الثالث

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6.641	1	6.641	40.032	.000 ^b
1 Résidu	7.631	46	.166		
Total	14.271	47			

a. Variable dépendante : المحور الثالث

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الثاني

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95.0% % intervalles de confiance pour B		Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Tolérance	VIF
1 (Constante)	2.260	.299		7.563	.000	1.658	2.861		
1 المحور الثاني	.524	.083	.682	6.327	.000	.357	.691	1.000	1.000

a. Variable dépendante : المحور الثالث

Corrélations اختبار الارتباط الخطي: الفرضية 4						
		المحور الثالث	البعد 1	البعد 2	البعد 3	البعد 4
المحور الثالث	Corrélation de Pearson	1	.524**	.431**	.619**	.812**
	Sig. (bilatérale)		.000	.002	.000	.000
	N	48	48	48	48	48

Test d'homogénéité des variances الفروق حسب الجنس

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
المحور الثاني	2.302	1	46	.136
المحور الثالث	.378	1	46	.542

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور الثاني	Inter-groupes	.493	1	.493	.958	.333
	Intra-groupes	23.694	46	.515		
	Total	24.188	47			
المحور الثالث	Inter-groupes	.930	1	.930	3.208	.080
	Intra-groupes	13.341	46	.290		
	Total	14.271	47			

Test d'homogénéité des variances الفروق حسب العمر

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
المحور الثاني	.605 ^a	2	44	.551
المحور الثالث	.807 ^b	2	44	.453

a. pour المحور الثاني.

b. pour المحور الثالث.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور الثاني	Inter-groupes	1.016	3	.339	.643	.591
	Intra-groupes	23.172	44	.527		
	Total	24.188	47			
المحور الثالث	Inter-groupes	1.657	3	.552	1.926	.139
	Intra-groupes	12.615	44	.287		
	Total	14.271	47			

Test d'homogénéité des variances الفروق حسب الحالة العائلية

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
المحور الثاني	2.678	2	45	.080
المحور الثالث	.818	2	45	.448

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور الثاني	Inter-groupes	1.601	2	.800	1.595	.214
	Intra-groupes	22.587	45	.502		
	Total	24.188	47			
المحور الثالث	Inter-groupes	1.118	2	.559	1.913	.159
	Intra-groupes	13.153	45	.292		
	Total	14.271	47			

Test d'homogénéité des variances الفروق حسب المستوى التعليمي

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
المحور الثاني	3.026	2	45	.058
المحور الثالث	4.396	2	45	.018

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور الثاني	Inter-groupes	.091	2	.045	.085	.919
	Intra-groupes	24.097	45	.535		
	Total	24.187	47			
المحور الثالث	Inter-groupes	1.367	2	.684	2.384	.104
	Intra-groupes	12.904	45	.287		
	Total	14.271	47			

Test d'homogénéité des variances الفروق حسب الخبرة المهنية

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
المحور الثاني	1.571	4	43	.199
المحور الثالث	2.128	4	43	.094

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.904	4	.726	1.467	.229
المحور الثاني Intra-groupes	21.284	43	.495		
Total	24.187	47			
Inter-groupes	1.066	4	.266	.867	.491
المحور الثالث Intra-groupes	13.206	43	.307		
Total	14.271	47			

Test d'homogénéité des variances الفروق حسب الوظيفة

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
المحور الثاني	1.121	4	43	.359
المحور الثالث	1.223	4	43	.315

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4.939	4	1.235	2.759	.040
المحور الثاني Intra-groupes	19.248	43	.448		
Total	24.188	47			
Inter-groupes	5.243	4	1.311	6.243	.000
المحور الثالث Intra-groupes	9.028	43	.210		
Total	14.271	47			

Comparaisons multiples

Test de Tukey					
Variable dépendante	الوظيفة (I)	الوظيفة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
المحور الثاني	موظف	رئيس مصلحة	.13065	.35546	.996
		مهندس تقني	-.10685	.35546	.998
		أخرى	.85065	.32244	.081
		اطار دراسات	-.56935	.35546	.504
	رئيس مصلحة	موظف	-.13065	.35546	.996
		مهندس تقني	-.23750	.47309	.987
		أخرى	.72000	.44882	.503
		اطار دراسات	-.70000	.47309	.581
	مهندس تقني	موظف	.10685	.35546	.998
		رئيس مصلحة	.23750	.47309	.987
		أخرى	.95750	.44882	.225
		اطار دراسات	-.46250	.47309	.864

	أخرى	موظف	-0.85065	.32244	.081
		رئيس مصلحة	-0.72000	.44882	.503
		مهندس تقى	-0.95750	.44882	.225
		اطار دراسات	-1.42000*	.44882	.023
	اطار دراسات	موظف	.56935	.35546	.504
		رئيس مصلحة	.70000	.47309	.581
		مهندس تقى	.46250	.47309	.864
		أخرى	1.42000*	.44882	.023
المحور الثالث	موظف	رئيس مصلحة	.20699	.24344	.913
		مهندس تقى	.16532	.24344	.960
		أخرى	1.04588*	.22083	.000
		اطار دراسات	-0.22357	.24344	.888
	رئيس مصلحة	موظف	-0.20699	.24344	.913
		مهندس تقى	-0.04167	.32400	1.000
		أخرى	.83889	.30738	.066
		اطار دراسات	-0.43056	.32400	.675
	مهندس تقى	موظف	-0.16532	.24344	.960
		رئيس مصلحة	.04167	.32400	1.000
		أخرى	.88056*	.30738	.048
		اطار دراسات	-0.38889	.32400	.751
	أخرى	موظف	-1.04588*	.22083	.000
		رئيس مصلحة	-0.83889	.30738	.066
		مهندس تقى	-0.88056*	.30738	.048
		اطار دراسات	-1.26944*	.30738	.001
	اطار دراسات	موظف	.22357	.24344	.888
		رئيس مصلحة	.43056	.32400	.675
		مهندس تقى	.38889	.32400	.751
		أخرى	1.26944*	.30738	.001

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التي تحمل عنوان "دور الدعم التنظيمي في تحقيق الإلتزام الوظيفي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية بشركة NAFTAL -وحدة عنابة-"، إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي بأبعاده الأربعة (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ودعم وتأكيدهم الذات لدى العاملين) في تحقيق الإلتزام الوظيفي للعاملين بأبعاده الثلاثة (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر والإلتزام المعياري) بشركة NAFTAL -وحدة عنابة-، وذلك لما له من أهمية في المنظمات في الوقت الحاضر بعد بروز دوره في الحصول على موظفين ذوي قدرات ومهارات عالية ودافعية نحو العمل. وقد خصص الفصل التطبيقي لمعرفة مدى قابلية تطبيق هذه الأبعاد وإستخدامها في تحقيق الإلتزام الوظيفي بشركة NAFTAL -وحدة عنابة-، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة مكونة من 52 عامل تم إخضاعها للمعالجة والتحليل الإحصائي بإستخدام برنامج SPSS، وبعد تحليل البيانات إحصائيا توصلت هذه الدراسة لوجود أثر دال إحصائيا بنسبة 47% للدعم التنظيمي على الإلتزام الوظيفي بشركة NAFTAL -وحدة عنابة-، كما تم تقديم إقتراحات عملية وتوصيات في الأخير.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي، العدالة التنظيمية، المشاركة في إتخاذ القرار، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين،

دعم وتأكيدهم الذات، الإلتزام الوظيفي، شركة NAFTAL -وحدة عنابة-.

Abstract:

This study, entitled "The role of organizational support in achieving job commitment in business organizations, a field study at NAFTAL Annaba unit", aimed to identify the impact of organizational support with its four dimensions (organizational justice, participation in decision-making, leaders' behavior to support subordinates and support and self-affirmation of employees) In order to achieve the job commitment of workers in its three dimensions (emotional commitment, continuous commitment and normative commitment) at NAFTAL Annaba unit because of its importance in organizations nowadays after the emergence of its role in obtaining employees with high abilities, skills and motivation towards work. The applied chapter was devoted to the extent of the applicability of these dimensions and their use in achieving job commitment at NAFTAL Annaba unit by relying on the questionnaire as a tool for data collection, where it was distributed to a sample of 52 workers, which was subjected to processing and statistical analysis using SPSS program, and after analyzing the data statistically, this study found a statistically significant effect of 47% for organizational support on job commitment at NAFTAL Annaba unit and practical suggestions and recommendations were made at the end.

Keywords: Organizational support, Organizational justice, Participation in decision-making, Leaders' behavior to support subordinates, Self-affirmation, Job commitment, NAFTAL Annaba unit.