

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
العنوان

## أثر الدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي \_ دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل \_

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:  
- ياسر عبد الرحمان

إعداد الطالبتين:  
- لمياء بودرع  
- لامية قحام

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
		جامعة جيجل	
ياسر عبد الرحمان	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	مشرفاً ومقرراً
		جامعة جيجل	

السنة الجامعية: 2022/2021







## دعاء

« اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس  
إذا أخفقنا، وذكرنا دائما أن الاخفاق هو التجربة التي  
تسبق النجاح، اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ منا  
تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ منا اعتزازنا  
بكرامتنا »

ربنا تقبل منا هذا الدعاء

آمين



## الشكر والتقدير

نشكر الله العلي القدير ونحمده على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع  
والصلاة والسلام على النبي الأمين صلى الله عليه وسلم  
قال الرسول صل الله عليه وسلم: « من لم يشكر الناس لم يشكر الله »  
نتقدم بواسع الشكر وعظيم الامتنان لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد لإتمام  
هذا العمل ونختص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور ياسر عبد الرحمان الذي مدنا  
من منابع علمه بالكثير ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته ودعمه لنا لمواصلة  
عملنا له منا الشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الصادق وعسى أن يطيل الله  
بعمره

وأيضاً نشكر الأستاذ جهيد بوطالب والأستاذة زاوي ياسمين على دعمهم لنا  
كما لا يفوتنا أن نتوجه لأساتذتنا الأفاضل بجزيل الشكر وعظيم الامتنان على كل  
ما قدموه لنا خلال مسارنا الدراسي، نسأل الله أن ينعم عليهم من فضله وأن يعطي  
درجاتهم في الحياة الدنيا والآخرة وأن يجزيهم عنا خير الجزاء.

## الإهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا

اللهم صلي وسلم وبارك على سيدنا محمد أشرف خلقك

أهدي ثمرة جهدي هذا

إلى من قال فيهما الرحمان « وبالوالدين إحسانا »

إلى التي حملتني وهن على وهن إلى من تكبدت عناء العمل وكان

دعاؤها سر نجاحي " أمي الغالية " حفظها الله وأطال في عمرها

إلى النور الذي أنار دربي إلى من لا يكرره الزمن " أبي الغالي " شفاه

الله وأمده بالصحة والعافية

إلى أخواتي وسام، إيمان، كوثر، وإلى إخوتي جهاد وأيوب لكم مني كل

الشكر على دعمكم لي

إلى صديقاتي صباح، سميرة، فاطمة الزهراء، نسرین

إلى من شاركتني هذا العمل صديقتي لمياء

لكل من آمن بي في أولى خطواتي ودعمني بكلمة طيبة جزاكم الله خيرا

لامية

## الإهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا

اللهم صلي وسلم وبارك على سيدنا محمد أشرف خلقك

أهدي ثمرة جهدي هذا

إلى من قال فيهما الرحمان « واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل

ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا » سورة الإسراء 24

إلى أمي وأبي حفظهما الله وأطال عمرهما

إلى إخوتي ياسمين، عماد، حليلة، محمد على مساندتهم لي لكم مني

كل الشكر

إلى صديقتي فاطمة الزهراء، صباح، سميرة

إلى من شاركتني هذا العمل صديقتي لامية

لكل من آمن بي في أولى خطواتي ودعمني حتى ولو بكلمة طيبة

جزاكم الله كل خير

لمياء





## المخلص

تهدف هذه الدراسة لاختبار أثر الدعم التنظيمي بمختلف أبعاده ( العدالة التنظيمية، التمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات ، دعم وتأكيد الذات) في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل-. ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمدنا على المنهج الوصفي كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة البالغ حجمها 64 عامل بالمؤسسة محل الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ومن أجل تحليل البيانات المجمع احصائيا تم استعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية spss. خلصت الدراسة إلى وجود أثر للدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين وهذا الأثر راجع إلى بعد العدالة التنظيمية، كما أبانت الدراسة عن عدم وجود أثر دال احصائيا لأبعاد ( التمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات) في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي، العدالة التنظيمية، التمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات، التهكم التنظيمي.**

## Summary

This study aims to test the impact of organizational support in its various dimensions (organizational justice, empowerment, participation in decision-making, support and self-affirmation) in reducing organizational cynicism among employees of the Al-Katmiya Foundation for Cork - Jijel. In order to achieve this goal, we relied on the descriptive approach, and the questionnaire was used as a main tool for collecting data from the vocabulary of the study sample of 64 workers in the institution under study who were chosen randomly, and in order to analyze the collected data statistically, the statistical package spss was used.

The study concluded that there is an effect of organizational support in reducing organizational cynicism among workers in the Al-Katmiya Foundation for Cork, and this effect is due to the dimension of organizational justice. From organizational cynicism among the employees of the institution under study.

**Keywords: organizational support, organizational justice, empowerment, participation in decision-making, support and assertiveness, organizational cynicism.**

# قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	البسمة
-	الشكر
-	الإهداء
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الملاحق
أ-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
08	المطلب الأول: مفاهيم الأساسية حول الدعم التنظيمي
16	المطلب الثاني: مفاهيم الأساسية حول التهكم التنظيمي
22	المطلب الثالث: علاقة الدعم التنظيمي بالتهكم التنظيمي
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدراسة
24	المطلب الأول: الدراسة المتعلقة بالدعم التنظيمي
29	المطلب الثاني: الدراسة المتعلقة بالتهكم التنظيمي
32	المطلب الثالث: الدراسة المتعلقة بين الدعم والتهكم التنظيمي
34	المطلب الرابع: التعقيب عن الدراسات السابقة
35	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الإطار النظري لدراسة
38	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
39	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة
40	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
47	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
48	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
48	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
51	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الدعم التنظيمي

## قائمة المحتويات

58	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التهكم التنظيمي
63	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
69	خلاصة
71	خاتمة
75	قائمة المراجع
81	الملاحق

# قائمة الجداول

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
01	مقياس ليكرث الخماسي	40
02	توزيع طول الفئات	40
03	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة التنظيمية	41
04	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التمكين	42
05	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	42
06	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد دعم وتأكيد الذات	43
07	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدعم التنظيمي والمحور الكلي لها	43
08	صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الإدراكي	44
09	صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد السلوكي	45
10	صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد العاطفي	45
11	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التهكم التنظيمي والمحور الكلي لها	46
12	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	47
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	48
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	49
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	49
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني	50
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل	50
18	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر	51
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العدالة التنظيمية	52
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التمكين	53
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	55
22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد دعم وتأكيد الذات	56
23	المتوسط الحسابي والانحراف الكلي للدعم التنظيمي	57
24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الإدراكي	58
25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد السلوكي	60
26	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد العاطفي	61
27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للتهكم التنظيمي	63
28	اختبار التوزيع الطبيعي (معاملي الالتواء والتفلطح)	64
29	اختبار التعددية الخطية (معاملي تضخم التباين والتباين المسموح)	64
30	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع: التهكم التنظيمي)	65
31	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي	66

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
هـ	نموذج الدراسة	01
15	أبعاد الدعم التنظيمي	02
22	أبعاد التهكم التنظيمي	03



# قائمة الملاحق

الرقم	عناوين الملاحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	81
02	الاستبانة في صورتها الأولية	82
03	الاستبانة في صورتها النهائية	87
04	صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة	92
05	معامل ألفا كرونباخ	101
06	التكرارات والنسب المئوية لمحاور البيانات الشخصية والوظيفية	102
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء العينة حول عبارات الاستبانة	104
08	اختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة	109
09	اختبار التعددية الخطية لمتغيرات الدراسة	109
10	اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية	109

# مقدمة

تسعى المؤسسات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وعليها أن تواجه التحديات الماكرة لهذه العوامل والمتغيرات وتتعايش معها، وهي في سبيلها إلى تحقيق ذلك لابد وأن تعتمد على الموارد البشرية ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المؤسسة دون أن يشعروا بدعم المؤسسة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها، فقد أثبتت بعض التجارب والدراسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة والناجحة سبب تفوقها راجع إلى اهتمام المؤسسة بمصالح عمالها ومشاكلهم وتوفير أفضل الظروف لهم، ولا يتم هذا إلا من خلال تبني مفهوم الدعم التنظيمي.

والدعم التنظيمي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات في المنظمات، حيث يعتمد على التوزيع العادل لمكافآت العمل على العاملين مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية أهداف المؤسسة والتي تدل على اهتمام المؤسسة بمساهمات العاملين، وهذا ينعكس بدوره على أداء المنظمة والتقليل من التهكم التنظيمي، والذي يعد موقف يعبر عنه من خلاله العاملين عن اعتقاداتهم وعواطفهم وسلوكياتهم السلبية اتجاه المنظمة الذين يعملون بها.

### 1- إشكالية الدراسة:

يتوقف نجاح المنظمة وبقائها وتطورها على مواردها البشرية، والحرص على سلوكياتهم ومواقف عملهم بشكل إيجابي كونهم المصدر الرئيسي الذي يتيح للمنظمة أفضل النتائج من الموارد الأخرى المتاحة مثل: الموارد المادية أو المعنوية أو التنظيمية، فالعاملين يعتبرون العمود الفقري بأي منظمة ومن خلال زيارتنا للمؤسسة الكاتمية للفلين حاولنا معرفة مدى تأثير الدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي، وعليه قمنا بصياغة التساؤل الرئيسي التالي: "هل يوجد أثر للدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-؟".

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية والمتمثلة في:

- هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-؟
- هل يوجد أثر للتمكين في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-؟
- هل يوجد أثر للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-؟

- هل يوجد أثر للدعم وتأكيـد الذات في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-؟

## 2- فرضيات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة ومختلف أسئلتها الفرعية، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية ذات صلة بموضوع الدراسة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتتفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التنظيمية في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة في اتخاذ القرارات في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدعم وتأكيـد الذات في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

## 3- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال موضوعنا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تقديم إطار نظري لكل من الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي؛
- التعرف على مستوى الدعم التنظيمي الذي توفره المؤسسة الكاتمية للفلين لموظفيها؛
- الكشف عن مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على أثر الدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين؛

- تقديم بعض التوصيات لإدارة المؤسسة محل الدراسة والتي من شأنها أن تساعد في الرفع من مستوى الدعم التنظيمي للعاملين والتقليل من التهكم التنظيمي.

**4-أهمية الدراسة:** تنبع هذه الأهمية من أهمية متغيرات الدراسة (الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي) وتتجلى أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

إبراز الأثر بين متغيرين مهمين في حياة المؤسسة وهما الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي، بالإضافة إلى تسليط الضوء على موضوع الدعم التنظيمي الذي يعد من المواضيع الإدارية المهمة في مجال الإدارة، وأيضا مساعدة المؤسسة محل الدراسة ( المؤسسة الكاتمية للفلين) في التعرف على محددات الدعم التنظيمي وأهم العوامل المؤثرة في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة.

#### 5-أسباب الدراسة:

يمكن توضيح أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

- انسجام الموضوع مع طبيعة تخصصنا «إدارة الموارد البشرية»؛
- الرغبة في إثراء الرصيد المعرفي وإفادة المهتمين والباحثين في هذا الموضوع؛
- معرفة مدى فاعلية أو تأثير الدعم التنظيمي على التهكم التنظيمي؛
- تعد دراسة الدعم التنظيمي من الدراسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وخاصة أنه يمس جانب المورد البشري وهو بحاجة إلى مزيد من الدراسات والبحوث خاصة إذا تم ربطها بظاهرة التهكم التنظيمي.

#### 6-حدود الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على أثر الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، التمكين، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتأكيد الذات) على التهكم التنظيمي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي)؛
- **الحدود البشرية:** أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين في المؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل والبالغ عددهم 90 موظف مع اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية؛
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022؛
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل.

## 7- منهج وأدوات الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على دراسة ظاهرة معينة كما هي في الواقع، ويهتم بتوصيفها وصفاً دقيقاً سواء باستخدام الأسلوب الكيفي أو الكمي، التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها وهذا تم استخدامه في الجانب النظري للدراسة، أما الكمي فيصف الظاهرة من خلال أرقام وجدول، موضحاً فيها حجم الظاهرة وارتباطها بالظواهر الأخرى، وتم استخدام هذا الأسلوب في الجانب الميداني انطلاقاً من البيانات التي تم تجميعها من مفردات عينة الدراسة. والمنهج الوصفي لا يقتصر على جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة معينة، بل لابد من تصنيف هذه البيانات وتنظيمها وتحليلها، بهدف فهم واقع الظاهرة كما هو قصد الوصول إلى استنتاجات وتعميمات لتحسين الواقع وتطويره.

كما تمت الاستعانة لإنجاز هذا العمل بمجموعة من المصادر والمراجع المتمثلة أساساً في: الكتب، المجلات العلمية، الرسائل والأطروحات الجامعية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ولمعالجة البيانات التي تم تجميعها من مفردات عينة الدراسة استخدمنا البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

## 8- هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة والإجابة على مختلف التساؤلات الواردة في الإشكالية قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين الأول يتعلق بالجانب النظري والتطبيقي للدراسة، والفصل الثاني يتعلق بالجانب التطبيقي.

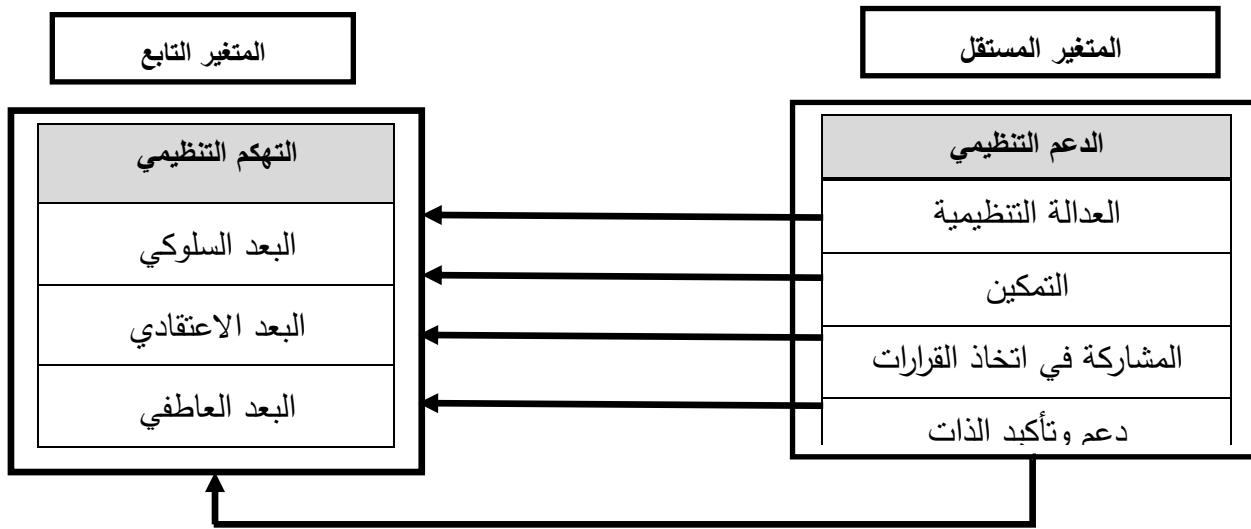
تناولنا الفصل الأول الخلفية النظرية للموضوع حيث تم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول تضمن الإطار النظري للدراسة وقد تضمن بعض المفاهيم الأساسية للدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي، أما المبحث الثاني فتناولنا الدراسات السابقة والتتقيب عليها ومحاولة الربط بين المتغيرين.

أما الفصل الثاني فتناولنا الدراسة الميدانية للموضوع مبحثين حيث المبحث الأول تضمن استعراض الطريقة وأدوات الدراسة ومتغيرات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية أما المبحث الثاني فتضمن نتائج الدراسة وتحليلها ولقد تطرقنا فيه إلى تحليل عينة الدراسة، اختبار نموذج الدراسة وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

## 9- نموذج الدراسة

يمكن توضيح الصلة بين المتغيرات المستقلة والتابعة الواردة في أسئلة وفرضيات الدراسة في الشكل رقم (01) الذي يعكس نموذج الدراسة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما جاءت به الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

يتضح من الشكل رقم (01) أن الدراسة الحالية تضم متغيرين هما: المتغير المستقل (الدعم التنظيمي)، والمتغير التابع (التهكم التنظيمي)، كما أن كل متغير يتضمن مجموعة من المتغيرات الفرعية، وتقوم فلسفة النموذج الموضح أعلاه على افتراض وجود أثر مباشر بين المتغير المستقل بمتغيراته الفرعية (الأبعاد) مجتمعة ومنفردة على المتغير التابع وعلى متغيراته الفرعية مجتمعة.



## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

خلاصة

**تمهيد:**

إن طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسات تأثر بشكل كبير على أداء المؤسسة وعلى استمراريتها، ومن أجل مواكبة هذه التغيرات لابد على المؤسسة الاهتمام بموردها البشري وذلك لتقديم الدعائم اللازمة له من أجل استثمار في مهاراته وقدراته وذلك عن طريق اكتساب ما يعرف بالدعم التنظيمي والذي يهتم بالمورد البشري في المؤسسة من خلال مكافئته وتقدير مساهماته والاعتراف به وبمجهوداته ومنه الأمن والأمان والثقة في مكان العمل من جهة ومن جهة أخرى محاولة التقليل من التهكم التنظيمي وتحسين صورة المؤسسة بالنسبة للعاملين.

من خلال هذا الفصل سنحاول شرح جوانب النظرية والتطبيقية لدراسة فقمنا بتقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة أما المبحث الثاني فقمنا بتخصيصه لعرض الدراسات السابقة التي أشارت للمتغيرات الدراسة الحالية.

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

يعتبر الدعم التنظيمي من العوامل التي تشعر الموظفين بالأهمية داخل المؤسسة وتقدر مجهوداتهم التي يبذلونها وهذا ما يجعلهم غير متهمين في سلوكياتهم وردود أفعالهم.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ثلاثة مطالب، بحيث يتناول المطلب الأول مفاهيم أساسية حول الدعم التنظيمي، أما المطلب الثاني فيتناول مفاهيم أساسية حول التهكم التنظيمي، أما المطلب الثالث والأخير فإنه يتناول أثر الدعم التنظيمي على التهكم التنظيمي.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الدعم التنظيمي

الدعم التنظيمي يعتبر من المفاهيم ذات الأهمية الكبيرة في الأدبيات الإدارية وذلك لأنه يقدم شرحا واضحا ومفهوما للعلاقة بين معاملة المؤسسة للموظفين ومواقف الموظفين وسلوكياتهم اتجاه وظائفهم وتنظيمهم.

### الفرع الأول: نشأة وتطور مفهوم الدعم التنظيمي

إن مفهوم الدعم التنظيمي لم يتم تحديده حتى سنة 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.

لطالما أدرك الباحثون أن المنظمات مصدر مهم للدعم الاجتماعي والمادي والعاطفي للموظفين، 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 من قبل (Roethlisberger & Dickson) توضح بأن المنظمات كانت أيضا مصدرا هاما للموارد الاجتماعية والعاطفية للموظفين ونتائج هذه الدراسات أشارت إلى أن الموظفين الذين تم منحهم فواصل عمل وساعات عمل أقل كانت الإنتاجية عالية من الموظفين الآخرين الذين لم يتم منحهم هذه المزايا، وكان لهذه الدراسات أثر مهم لدى الموظفين حيث توحى المنظمات للعاملين بأنها تهتم بهم و تسعى لإيجاد الحلول المناسبة لمشاكلهم مثل توفير فترات استراحة خلال العمل من أجل تحسين الإنتاجية وتكوين اتجاهات أفضل. وقد طور Mayo 1941 نتائج دراسات Hawthorne من خلال قول أن منظمات الدعم الاجتماعي ساعدت العاملين على التعامل مع المتغيرات الاجتماعية، كما أشار Levinson 1965 بأن الدعم التنظيمي مهم للموظفين للتعامل مع المتغيرات في الحراك الاجتماعي والجغرافي في الستينات عندما ابتعد الناس عن أصدقائهم وعائلاتهم وفقدوا مصدرا قيما للدعم والتقدير فالموظفين حسب Levinson استمدوا تقديرهم ودعمهم من المنظمات التي عملوا لصالحها وتعويض تلك الخسارة، كما يشير إلى أن الموظفين يعبرون عن خصائص المنظمة التي يعملون بها بسبب أن المنظمات مسؤولة قانونيا وماليا وأخلاقيا عن تصرفات موظفيها،

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 الموظفين ودعمهم من أجل الحصول على مزايا تنافسية في السوق العالمية (بوطالب، 2021، صفحة 19).

### الفرع الثاني: مفهوم الدعم التنظيمي

سننظر في هذا العنصر إلى تقديم بعض التعريفات المتعلقة بالدعم التنظيمي وكذلك توضيح أهميته.

#### أولاً: تعريف الدعم التنظيمي

لقد تعددت وتتنوع المفاهيم والتعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون حول مفهوم الدعم التنظيمي وذلك لاختلاف وجهات نظرهم للدعم التنظيمي، وسنورد البعض منها فيما يلي:

عرف **Eisenberger et al** الدعم التنظيمي بأنه: "إدراك الفرد أن المنظمة مهتمة به وتقدر إسهاماته ونشاطاته التي يقدمها وتهتم برفاهيته وتعنتي بيه وترعاه، وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات الموظفين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء" (الشنطي، 2015، صفحة 124). ويبين هذا التعريف أن الموظف المدرك لما تقدم له المنظمة من رعاية واهتمام، وتم أيضاً الإشارة إلى وجود نظرية تؤكد علاقة تفاعل وتأثير وما يعتقد الموظفين وما يتم تقديمه لهم من طرف المنظمة.

ومن جهة أخرى يرى كل من **Paul & Bikos** أن الدعم التنظيمي هو: "اعتقاد عام لدى الموظفين الموظف بأن المنظمة التي يعملون بها تهتم بالقيم وملتزمة بتعزيز المصالح موظفيها نحو الأهداف المنشودة، فهو بناء جوهري وإطار جديد لفهم العوامل التي تسهم في تحقيق الرفاه النفسي للموظفين" (الياسري ، الطائي ، و الشريفي، 2018، صفحة 11). ويشير هذا التعريف إلى سعي المنظمة للاهتمام وتعزيز مصالح موظفيها والتي تساهم في تحقيق الرفاه النفسي.

كما يعرف الدعم التنظيمي أيضاً بأنه: "شعور الموظف بمدى اهتمام المنظمة برفاهيته وهو يعكس جودة التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين أصحاب العمل والموظفين، ومن خلاله تضع المنظمة سياسات واستراتيجيات تشمل على سبيل المثال تحسين رواتب الموظفين وترقيتهم وذلك من أجل تحسين انطباعاتهم في المنظمة، وغيرها من السياسات والاستراتيجيات التي تعد عاملاً أساسياً في تحسين أدائهم وتنمية إبداعهم"

(هريش، 2021، صفحة 16). يبين هذا التعريف أن المنظمة تعمل على تخفيض الضغوط عن الموظفين عن طريق سياسات وإجراءات.

ومن جهة أخرى يعرف الدعم التنظيمي على أنه: "السعي المنظمة لتعزيز سعادة الموظفين وتقديرهم من خلال مكافآت تنظيمية لتحسين ظروف العمل لديهم" (نجيمي و بوطالب، 2019، صفحة 587). ونشير هنا إلى محاولة المنظمة كسب ولاء الموظفين من خلال تقديرهم وتحفيزهم.

وعلى صعيد آخر يمكن القول بأن الدعم التنظيمي هو: "مدى تقدير المنظمة للعاملين بها والاهتمام بهم وذلك عن طريق التوزيع العادل للمكافآت العمل على العاملين مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية أهداف المنظمة" (ماضي، 2014، صفحة 10). ويبين هذا التعريف مدى سعي المنظمة إلى تحقيق العدل بين موظفيها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

ويعرف **Masterson, et al** الدعم التنظيمي على أنه: "إدراك الفرد لتقدير المنظمة له، وبالتالي الفرد يستخدم أحكامه الخاصة بإدراكه للدعم التنظيمي لتقدير توقعه للنتائج المترتبة على جهده، ولذلك فإنه كلما كبر المدى الذي تهتم من خلاله المنظمة بالموظفين وتقدر جهودهم كلما بدل العاملون جهداً أكبر لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها" (نوح، 2013، صفحة 09). ويشير هذا التعريف إلى أن المنظمة كلما زاد اهتمامها وتقديرها لعمالها ازدادت جهودهم من أجل تحقيق أهدافها.

ويعرف أيضاً **George** أن الدعم التنظيمي هو: "ذلك القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملاتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم" (نوبيات و يوسف، 2016، صفحة 32). ويبين هذا التعريف اهتمام ومحاولة المنظمة تخفيف الضغط عن موظفيها عن طريق تحقيق الرفاهية لهم وتقديم المساعدات اللازمة لهم.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن: "الدعم التنظيمي ما هو إلا عبارة عن مجموعة من الحوافز والمساعدات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للموظفين لديها تقديراً لهم على مجهوداتهم المبذولة وتحقيق رفاهيتهم وهذا لكسب ولائهم من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها".

### ثانياً: أهمية الدعم التنظيمي

أكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية الدعم التنظيمي لكل من المنظمة والموظفين بها ويمكن تلخيصها فيما يلي (بوطالب، 2021، صفحة 22):

- يزيد من دافعية الأفراد لإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال دعمهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً؛

- يساهم في خلق موظفين ذوي قدرة على الإبداع في العمل في ظل المنافسة بين المنظمات في بيئة الأعمال، فعند شعور الموظف بأن المنظمة تقدم له الدعم المناسب الذي يتمناه فإنه يعمل على الإبداع والابتكار من أجل النهوض بالمنظمة وتطويرها؛
  - العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها أمام الغير فالدعم المقدم للموظفين يؤدي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم وبناء صورة جيدة عن المنظمة؛
  - يساهم الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للموظفين فشعورهم وإدراكهم بمساندة المنظمة لهم تزيد من اهتمامهم بتنمية قدراتهم وخبراتهم؛
  - تقليل الآثار السلبية لبعض السلوكيات وتصرفات الأفراد الموظفين داخل المنظمة حيث أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين إدراك الدعم التنظيمي وبين ظاهرة الغياب؛
  - يساعد على زيادة الالتزام التنظيمي وذلك من خلال إشباعهم لاحتياجاتهم الخاصة وشعورهم بالانتماء للجماعة وتقديرهم من قبل المنظمة.
- بالإضافة لما سبق تتجلى أيضا أهمية الدعم التنظيمي في تحقيق ما يلي (سليخ و بوطالب، 2018، صفحة 133):
- يؤدي الدعم التنظيمي بالأفراد إلى زيادة ولائهم واجتهادهم لأداء مهام وظيفية خارج ما هو مطلوب منهم وهذا رغبة منهم في رد الجميل لرؤسائهم؛
  - يساهم الدعم التنظيمي في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين وهذا نتيجة للحوافز المادية والمعنوية المقدمة من طرف المنظمة؛
  - يساهم الدعم التنظيمي في تعزيز إدارة التنوع الثقافي في المنظمة حيث تعزز مبادرات المنظمة الداعمة والطوعية لهذا المفهوم.
- وأیضا من أهمية الدعم التنظيمي ما يلي (الساعدي و الربيعي ، 2016 ، صفحة 09):
- يقود الدعم التنظيمي إلى الولاء الوجداني من قبل الفرد إلى المنظمة لاسيما عندما تسود العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية؛
  - يؤدي الدعم التنظيمي إلى الالتزام النفسي للعاملين اتجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، بمعنى أنه يجب على العاملين الوفاء للمنظمة من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول.

### الفرع الثالث: محددات الدعم التنظيمي

تعددت أبعاد الدعم التنظيمي حسب المفكرين والباحثين ودراساتهم والأبعاد التي تم الاعتماد عليها في الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة هي: "العدالة التنظيمية، التمكين، مشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتأكيد الذات" ونوضحهم فيما يلي:

#### أولاً: العدالة التنظيمية

تعددت وتنوعت التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثون حول العدالة التنظيمية نذكر منها (زياد، 2006، صفحة 13):

عرفها **greenberg** بأنها: "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني". ويشير هذا التعريف إلى حكم الفرد على الأسلوب المتبع من طرف المدير في تعامله مع الأفراد.

ومن جهة أخرى فقد عرفه **Farh** على أنها: "تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات". ويبين هذا التعريف الحكم على العدالة من خلال مقارنة المخرجات والإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.

وبتعريف شامل يمكننا القول أن العدالة التنظيمية هي: "مقارنة الموظفين لحالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أي إدراك الموظفين للمعاملة العادلة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل".

وبشكل أكثر دقة يمكننا تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة إلى ثلاثة أبعاد وهي (الرشيدي، 2019، صفحة 243):

- **عدالة التوزيع:** هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف من وظيفته وخاصة توزيع الأجور والمزايا العينية أو الترقيات، ويتحقق إحساس الموظفين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت تتناسب مع جهدها لمبذول مقارنة بجهده زملائه؛
- **عدالة الإجراءات:** وتساعد في تعزيز أداء الموظفين في المنظمة من خلال تطبيق العدالة الخاصة بالإجراءات التي تقوم بها المنظمة بحيث تتم بطريقة عادلة، أي أن الموظفين المتساوون في الرتبة الوظيفية يتم منحهم العلاوة ذاتها ويحصل كل منهم على مكافآت مادية أو معنوية؛

- **عدالة التعاملات:** عدالة التعاملات الاجتماعية هي مدى إحساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو معرفة الأسباب التي أدت إلى تطبيقها، وهذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين.

ثانياً: التمكين

### 1. تعريف التمكين

تعددت وتنوعت المفاهيم والتعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون حول التمكين وسنورد البعض منها (جلاب و الحسيني ، 2013 ، الصفحات 22-23):

عرفه **Gomes-Mejia et al** على أنه: "عملية تحويل الرقابة على سلوك الأفراد من المشرف إلى الفرد نفسه على أن يتم تزويد ذلك الفرد بالمهارات والأدوات والدعم والمعلومات الضرورية وبذلك يمكن تحويل الصلاحيات وتحمل المسؤوليات بنجاح". ويشير هذا التعريف على أن التمكين هو عبارة عن تحويل الصلاحيات للأفراد بغرض تحمل المسؤولية مع الأخذ بعين الاعتبار تزويدهم بمختلف المهارات والأدوات اللازمة. وعرفه أيضا **Noe et al** على أنه: "منح العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات المتصلة بجميع جوانب تطوير المنتجات والخدمات على أن يكونوا شركاء في الأرباح والخسائر". ويبين هذا التعريف تحمل الموظفين للأرباح والخسائر بعد منحهم المسؤولية والسلطة في اتخاذ القرارات التي تمس جميع جوانب التطوير. وبتعريف شامل يمكن القول بأن التمكين هو عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحميلهم المسؤولية عند اتخاذ القرارات ذات صلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم.

### 2. أهمية التمكين

تبرز أهمية التمكين في تحقيق أهداف المنظمة ولا يمكن تحقيقها بمعزل عن إشراك الموظفين فيها، وتصب هذه الأهداف في مصلحة كل من المنظمة نفسها والموظفين فيها وعملائها، ويمكن إدراجها فيما يلي (جردات ، عريقات، و المعاني، 2013، صفحة 247):

- أن تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها عن طريق إطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى الموظفين؛
- كلما اعتمدت المنظمة عملية تمكين موظفيها من خلال تفويضهم بالصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار انخفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي ما يعني مرونة هذا الهيكل وأفقيته؛



- تفريغ الإدارة العليا للتركيز على القضايا الاستراتيجية وعدم ضلوعها وإضاعة وقتها بالأمر العادي الروتينية وكذلك تسريع عملية اتخاذ القرارات؛
- يتيح التمكين الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصا الموارد البشرية كونه يشجع الموظفين على إطلاق الأفكار الجديدة والإبداعية ما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية؛
- يتيح التمكين للموظف الفرصة لتعبير عما لديه من أفكار خلاقة قد تؤدي الى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جديدة.

ويمكن القول أيضا أن التمكين يكتسب أهميته من خلال (صالح و الدوري، 2009، صفحة 29):

- يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيد من أي وقت مضى، أي أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية و توسيعها؛
- شعور الموظفين بالمسؤولية وحس عال بالملكية والرضا عن الانجاز وذلك من خلال إعطائهم ومنحهم السلطة من طرف الرؤساء في اتخاذ القرارات.

### ثالثا: المشاركة في اتخاذ القرارات

وتعني إشراك العاملين في خطوات اتخاذ القرارات الإدارية، وتشير المشاركة إلى مساهمة فعالة للمشاركين في اتخاذ القرار والذي يؤثر بشكل مباشر في حقل العمل. الاهتمام الأكبر في هذا المساق هو الانجاز الواقعي للوظائف والنشاطات في عملية اتخاذ القرار عن طريق المدراء الذين تتأثر مسؤولياتهم بالخيارات الموجودة في مستويات عالية للإدارة، كما تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار علامة لإدارة ديمقراطية مميزة ومن خلال المشاركة يعمل الأعضاء في المجموعة في محيط واسع لحل المشكلات والنشاطات المتعلقة باتخاذ القرار في المنظمة (الغزوي، 2006، الصفحات 170-171).

ومن مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات نجد (ثابت، 2008، صفحة 62):

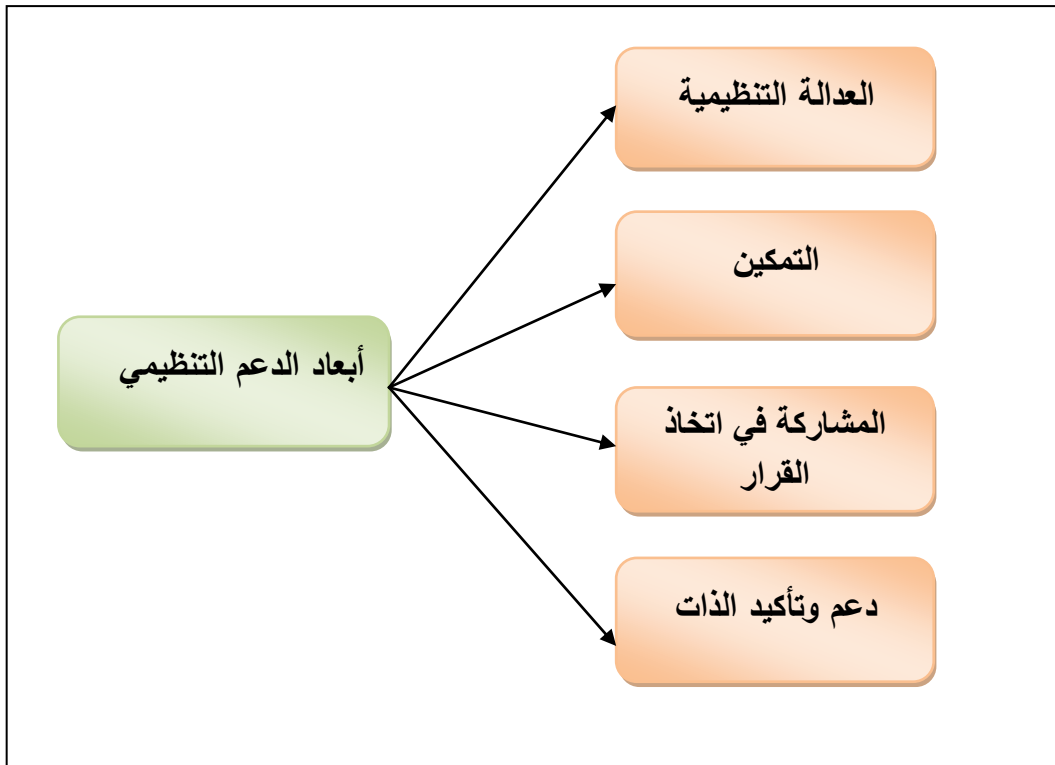
- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة؛
- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى؛
- تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

#### رابعاً: دعم و تأكيد الذات

يشير دعم وتأكيد الذات إلى اعتقاد الموظفين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الايجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، ولقد فرق الباحثون بين الدعم وتأكيد الذات لدى الموظفين ودعم وتأكيد الذات المرتبط بمهام محددة، ذلك أن تأكيد الذات لدى الموظفين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة، بينما يشير تأكيد الذات المرتبط بمهام محددة بأن ذلك الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المنظمة (المغربي، 2007، صفحة 290).

وفيما يلي مخطط يوضح أبعاد الدعم التنظيمي الأربعة:

#### الشكل(02): أبعاد الدعم التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

#### الفرع الرابع: فوائد الدعم التنظيمي

- تعددت فوائد الدعم التنظيمي ونذكر من بينها ما يلي (بوخلوة و قمو، 2016، صفحة 07):
- إيجاد رؤية مشتركة بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين الخاصة، فكلما زاد الدعم التنظيمي زاد ارتباط الأهداف مع بعضها البعض؛
  - تقليل الآثار السلبية لبعض السلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين؛
  - يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود لتقليل معدلات التدوير الوظيفي الطوعي الذي يقوم به الموظفين ويستثنى من ذلك الموظفون الذين هم في بداية أو نهاية عملهم؛

- يخلق موظفين ذوي قدرة على الإبداع في العمل فيظل التنافس الهائل بين المنظمات في بيئة الأعمال، فحين يشعر الموظف أن المنظمة تقدم له الدعم التنظيمي الذي يتمناه فإنه يسعى لنهوض بهذه المنظمة من خلال العمل الإبداعي والابتكاري.

إضافة إلى الفوائد التالية (Eisenberger & Stinglhamber, 2011, p. 04):

- الموظفون الذين يشعرون بالدعم التنظيمي المرتفع يختبرون حياتهم العملية بطرق أكثر ملائمة؛
- يظهر الموظفون الذين يشعرون بالدعم أداءً فائقاً في أنشطة العمل القياسي والإجراءات التطوعية التي تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف؛
- لديهم مزاج أكثر إيجابية في العمل وأكثر امتثالاً لوظائفهم ويعتقدون أنهم يقدمون مساهمات مهمة؛
- يميل الموظفون ذو الدعم التنظيمي المرتفع بشكل أكبر أيضاً نحو منظماتهم ويتقنون بها أكثر.

#### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التهكم التنظيمي

من أهم الركائز التي تساهم في تطوير المنظمة الاهتمام بالموارد البشرية وذلك عن طريق توفير الجو الملائم والمريح لمواردها البشرية والحرص على سلامتهم النفسية باعتبارها عاملاً أساسياً والذي ينعكس على سلوكهم ومواقفهم اتجاه المنظمة، وقد يشعر الموظفون أن المنظمة تفتقر للمصداقية أو أنها تنتهك العدالة وهذا ما يجعلهم متهمين في سلوكهم وردود أفعالهم اتجاه المواقف التي تخص القرارات المتعلقة بالمنظمة.

#### الفرع الأول: نشأة وتطور مفهوم التهكم التنظيمي

البحث عن جذور التهكم بصفة عامة في الأدبيات المختلفة يقودنا إلى التاريخ الإغريقي حيث المدارس الفكرية والفلسفية التي نشأت في تلك الحقبة إذ كان هناك بعض الأفراد من المجتمع اليوناني متهمين وغير راضين عن المؤسسات الحكومية وكانوا يريدون أن يعيشوا حياة طبيعية بدون قواعد أو لوائح محددة ويحتقرون ما يسميه الآخرون بالحضارة على الرغم من أن هناك اتفاق عام بين الباحثين يؤكد أن التهكم كفلسفة أو نظرة عالمية نشأت في اليونان والذي تأثر إلى حد كبير بتعاليم الفيلسوف سقراط.

وبما هو شائع في الأدبيات الإدارية يمكننا إرجاع جذور التهكم مع تاريخه الطويل إلى ما يطلق عليه بالمدرسة التهكمية (cynic school) ولقد بين Goldfarb أن هذه المدرسة تتلمذ فيها العديد من الفلاسفة المتهمين والذين رفعوا شعار معادي لإتباع المستمر للقضية القوة والنفوذ والثروة المادية من قبل أفراد المجتمع و يعتبر الفيلسوف Diogenes بمثابة الأب الفكري لهذه المدرسة. فقد تخلى وابتعد عن أي شيء طموح وعاش حياة غريبة الأطوار وميز نفسه عن طريق احتقار الراحة وكان كل حياته محتج ضد المجتمع الذي وصفه بأنه

مجتمع فاسد وكان يعبر عن احتجاجه عن طريق حمل المصباح في وضح النهار ادعى منه بأنه يبحث عن رجل صادق ولكن لم يجد.

أما الفكرة المعاصرة للمتهكمين تعود جذورها في البدايات الأولى لدراسة التهكم في البيئة التنظيمية يمكن الاستدلال عليه من خلال عدد من الدراسات التي قدمها الباحثون والتي تعد القاعدة الأساسية لبحوث التهكم في الوقت الحالي، ويعد عالم الاجتماع **Arthur Niederhoffer** من الباحثين الأوائل الذين درسه من خلال تقديم أطروحة عام 1963 تحت عنوان "انتشار التهكم في العمل و بشكل خاص بين ضباط شرطة في الولايات المتحدة الأمريكية" وقد وضع بنية ومقاس خاص بتهكم الشرطة، أكد **Niederhoffer** أن التهكم متغلغل في جميع المستويات تسلسل الهرمي لشرطة وكذلك في الأشكال المختلفة من وكالات تطبيق القانون والسبب في ذلك يرتبط بقضايا البنية الاجتماعية للشرطة.

بعد ذلك برز الاهتمام البحثي بموضوع التهكم التنظيمي وذلك بدراسة التهكم في بيئات تنظيمية أخرى تختلف من حيث خصائصها عن بيئة الشرطة، في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي وبالتحديد عام 1989 قدم كل من **Kamter & Mirvis** كتابهم المشهور الأمريكيون المتهكمون ( **The cynical Americans**) وقد عرفا المتهكمين باعتبارهم أناس ضيقي الأفق والذين أصيبوا بخيبة أمل حيث لم يتمكنوا من العثور على ما كانوا يتوقعونه وهم يؤمنون بحقيقة أن الناس المرتبطون معهم بعلاقة أناس أنانيون ويعملون من أجل مصالحهم الخاصة، وأعلنا أن حوالي 43% من العاملين الأمريكيين متهكمين ويشعرون بالإحباط وخيبة الأمل وانعدام الثقة والتشكيك بسبب ما تم إدراكه من قبلهم من ممارسات غير أخلاقية من قادة المنظمة والغموض من قبل المنظمات (بناي، 2014، صفحة 98.100).

### الفرع الثاني: مفهوم التهكم التنظيمي

سننطلق في هذا الفرع إلى تقديم بعض تعريفات المتعلقة بالتهكم التنظيمي وكذلك توضيح أهميته.

#### أولاً: تعريف التهكم التنظيمي

تعددت وتنوعت المفاهيم والتعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون حول التهكم التنظيمي وسنحاول في هذا الفرع تقديم بعض التعاريف .

يرى **Wilkerson** أن التهكم التنظيمي هو: "موقف سلبي اتجاه المنظمة بشكل عام واتجاه عملياتها وإدارتها والذي يعتمد على إيمان راسخ بأن هذه العناصر تعمل بشكل عام ضد المصالح الجيدة للعامل" (الدخيل، 2021، صفحة 518). ويبين هذا التعريف انعدام ثقة العاملين في الإدارة وإحباطهم وخيبة أملهم واعتقادهم بأن المنظمة تعمل ضد مصلحة العامل.

ويعرف **Dean** التهمك التنظيمي بأنه: "اتجاه سالب يتكون لدى العاملون نحو المنظمة التي يعملون بها، ويشمل على ثلاثة أبعاد وهي: اعتقاد أن المنظمة تفتقد للاستقامة، الشعور السالب نحوها، والميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد اتجاه المنظمة والذي يتماشى مع هذه الاعتقادات والعواطف " (**Tamunomiebi & Georgewill, 2020, p. 93**). يعتبر هذا التعريف من أكثر التعريفات التي لاقت القبول لدى الباحثين ويشير هذا التعريف ذكر المواقف السلبية التي يشعر بها العاملون اتجاه المنظمة.

وعرفه **كاظم**: "بأنه عبارة عن رد الفعل الذي يظهره العامل نتيجة الإحباط واللامبالاة وخيبة الأمل، وبالتالي يكون لديه اتجاهات إيجابية أقل اتجاه المنظمة حيث أن فشل المنظمات في الوفاء باحتياجات العاملين وتلبية توقعاتهم يطلق عليها خيبة الأمل والإحباط الذي يسبب التهمك التنظيمي" (**سعد، 2020، صفحة 494**). ويشير هذا التعريف إلى أن السبب الرئيسي للتهمك التنظيمي هو شعور العامل بالإحباط واللامبالاة وخيبة الأمل التي تؤدي إلى نقص الوفاء للمنظمة.

ويرى كل من **Nair & kamalanabhan** التهمك التنظيمي هو: "عدم ثقة الموظفين بقادتهم والاعتقاد بأن أرياب العمل يستغلون مساهمتهم في لحظة موأتية وأن المواقف المتهمكة نحو المنظمة يمكن أن يكون لها آثار بعيدة المدى على كل من المنظمة والموظفين في شكل نتائج سلبية" (**الفتلاوي ع.، 2014، صفحة 38**). ويشير هذا التعريف إلى فقدان الموظفين الثقة في رؤسائهم والتي يمكن أن تؤثر بشكل سلبي على كل من المنظمة والموظفين.

ويرى **العطوي** بأن التهمك التنظيمي هو: "عبارة عن مواقف سلبية مرتبطة بالمنظمة تتصف بالمعتقدات والمشاعر السلبية والسلوكيات المرتبطة، وهي تمثل استجابة لممارسات اجتماعية أو شخصية ذات أمد تاريخي ويمكن أن تتغير بفعل التأثيرات البيئية" (**غياض، 2016، صفحة 10**). ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نقول بأن التهمك التنظيمي عبارة عن معتقدات و مشاعر وسلوكيات سلبية تتأثر بالممارسات الاجتماعية والشخصية و تتغير بفعل التأثيرات البيئية.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التهمك التنظيمي: "هو عبارة عن مواقف سلبية يتخذها الأفراد اتجاه سياسات وإجراءات وقواعد المنظمة، واعتقادهم أن المنظمة تفتقر إلى النزاهة والصدق والإنصاف والإخلاص، وتعمل ضد مصالحهم الشخصية".

### ثانيا: أهمية التهكم التنظيمي

- إن أهمية التهكم التنظيمي تتعلق بما يتركه من آثار سلبية على المجتمع والمنظمات يمكن أن تتأثر بالتهكم من جانبين هما (مزعل، 2018، صفحة 40):
- الجانب الأول يتعلق بالأفراد حيث أن اعتقاداتهم وعواطفهم وسلوكياتهم التي يمكن تترجم إلى حالات الغضب والانزعاج وخيبة الأمل والإحباط.
  - أما الجانب الثاني فهو مرتبط بالجانب الأول كون تلك السلوكيات المعبر عنها بالغضب وغيرها تتحول بمجموعها إلى مؤثر قوي على المنظمة ككل، فضلا عن أن التهكم من الممكن أن يساعد المدراء على رؤية علاقات القوة المؤسسة بالعمل في المنظمة ويوفر لهم نقطة انطلاق جيدة للتطوير لأنه يشكل جزءا كبيرا من حياته اليومية ويعيشون بشكل واقع وتجارب المنظمة.
  - وكذلك يمكن أن ينظر الى أهمية التهكم من محورين هما (مزعل، 2018، صفحة 40):
  - المحور الأول يتعلق بالأفراد الذين هم غير جديرين بالثقة والذين قد يستغلون حالة التهكم لدى بعض الأفراد لتحقيق مصالحهم الشخصية.
  - أما المحور الثاني فيتعلق بالمنظمة فالتهكم يمكن أن يكون صوت الضمير داخل المنظمة وعليه سوف يفضل تقديم المبادئ على المنافع الذاتية، لذا يشكل التهكم أهمية خاصة لدى الأفراد والمنظمة على حد سواء.

### ثالثا: خصائص التهكم التنظيمي

- يشكل التهكم التنظيمي أهمية خاصة لدى الأفراد والمنظمات في حد سواء إذ أشار الباحثون إلى مجموعة من نقاط تمثل خصائص التهكم التنظيمي وتتمثل هذه النقاط في (الفتلاوي م.، 2021، صفحة 39):
- يساعد التهكم المنظمة في جهود التغيير، إذ أن اكتشاف حالات التهكم اتجاه التغيير يمكن المنظمة من إيجاد استراتيجية تغيير ناجحة تضمن استمرارية المنظمة؛
  - ينظر للتهكم على أنه موقف وليس سمة؛
  - لا يرتبط التهكم بالمهنة أو مجال عمل بشكل ثابت وإنما يرتبط بالمعتقد والشعور والسلوك لدى الأفراد
  - الأفراد المتكلمين أقل استخداما من الآخرين؛
  - يعمل المتكلمون كجهاز حماية وسيطرة في حالات الاحتيال وتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة؛

- يساعد التهكم المنظمة في تحديد أسباب المشاكل التنظيمية وبذلك تسعى المنظمة إلى إيجاد حلول ووضع خطط لمواجهة تلك المشاكل؛
- يبين التهكم المنظمات ذات الفاعلية ويبين الأفراد ذو كفاءة.

### الفرع الثالث: مسببات التهكم التنظيمي

يعد التهكم التنظيمي دراسة سلوكية نسبية ولكنه ظاهرة تنظيمية هامة يمكن أن يؤثر على مجموعة من الخبرات التنظيمية لذلك فمن المهم أن نفهم كيف يتطور التهكم التنظيمي وكيف يظهر في المنظمات، ولقد حدد Andersson ثلاثة عوامل محتملة للتهكم في مكان العمل وهي (بناي، 2014، الصفحات 98-100):

- **عوامل بيئية:** الرواتب المرتفعة للمدراء التنفيذيين، عملية التسريح القاسية للموظفين، أرباح الشركة الغير مبررة وعدم الشعور بالمسؤولية من قبلها.
- **عوامل تنظيمية:** الندرة أو عدم كفاية الاتصالات، محدودية التعبير من قبل الموظفين، المعاملة الفظة ما بين الأفراد في المنظمة، وعدم كفاءة الإدارة واستخدامها للتقنيات.
- **خصائص العمل:** غموض دور الموظفين والصراع والعمل الزائد.

بالإضافة إلى المسببات التالية (العبى، 2017، صفحة 11):

- الشعور بالإهمال من قبل المنظمة وانعدام المعاملة بكرامة واحترام؛
- غياب أو فقدان المعنى من العمل؛
- عدم المشاركة الصادقة في عمليات صنع القرار وانعدام الدعم الحقيقي من قبل الإدارة؛
- محاولات التغيير الفاشلة في المنظمة؛
- الأحداث اليومية في مكان العمل والممارسات مثل التعويضات العالية للمدراء التنفيذيين وإعادة هيكلة المنظمة وتسريح الموظفين؛
- نقص الوعود التي تؤدي إلى تصورات أو انتهاك العقد النفسي.

### الفرع الرابع: أبعاد التهكم التنظيمي

تطرق الباحثون إلى التهكم التنظيمي باعتباره الاعتقاد السلبي للأفراد اتجاه منظماتهم، ومن أجل مفاهيم أكثر شمولية حول التهكم التنظيمي كموقف قدم الباحثون ثلاثة أبعاد لهذه الظاهرة وهي البعد الإدراكي، البعد السلوكي، البعد العاطفي وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد:

### 1- البعد الإدراكي (السلوكي):

يشير البعد الإدراكي إلى الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة وتفتقر الممارسة التنظيمية إلى الصدق والعدالة والاحلاص ويتم استبدال المبادئ الجيدة بالممارسة والمواقف الغير أخلاقية، والموظفون الذين يعانون من التهكم الإدراكي يعتقدون أن المبادئ يتم التضحية بها من أجل المنفعة الشخصية وأن السلوك الغير أخلاقي هو القاعدة ويعتقدون أيضا أن خيارات الاتجاه التنظيمي تعتمد على الذات وأن الموظفين غير متناسقين وغير موثوق في سلوكهم، ويشعر المتهكمون في كثير من الأحيان بوجود دوافع خفية للإجراءات.

واعتقادهم أيضا أن الازدواجية والمصلحة الشخصية شائعة في منظماتهم بالإضافة إلى اعتقادهم أن المنظمة لا تقدر جهودهم وبالتالي قد يكون من غير المحتمل أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل المنظمة، وتتمثل أيضا في الاعتقاد أن هناك الميل للخيانة في المنظمة وعدم وجود المبادئ التي تحكم سلوكهم مثل عدل الأمانة والاحلاص والتضحية بالمبادئ وسيادة المصلحة الذاتية لذا فالمتهكم يشعر بالسخرية والميل نحو عدم الإيمان بصدق الأفعال (المحمود و الباشقالي، 2020، صفحة 29).

### 2- البعد العاطفي:

وهو موقف آخر من التهكم التنظيمي يتكون من الأفكار والمعتقدات بالإضافة إلى ردود الفعل العاطفية القوية نحو المنظمة وغالبا ما تكون ردود الفعل تلك غير موضوعية، ويرتبط هذا البعد بالشعور السلبي وعدم الاحترام والعصبية والتوتر والكراهية وخيبة الأمل.

وقد أضاف كل من فرنانديز ومورينو ولومبانا ( Fernandez, Moreno, Lombana ) أن الأشخاص ذوي مستوى تهكمي عالي يشعرون بالغضب والاشمئزاز والخجل عندما يفكرون بالمنظمة. ومنه يمكن القول أن هذا البعد يتضمن ردود أفعال عاطفية، فالأفراد المتهكمين يشعرون بالغضب والاشمئزاز والخجل والألم وخيبة الأمل عندما يفكرون في المنظمة التي يعملون بها (العامري، 2020، صفحة 351).

### 3- البعد السلوكي:

يرتبط بالميول السلبي وغالبا ما ينتقص من التنظيم المتسق مع المعتقدات والتأثيرات، والسلوك السلبي الأكثر وضوحا هو انتقادات المنظمة ويمكن للموظفين استخدام الفكاهة الساخرة للتعبير عن الانتقادات ونقل المواقف السلبية (محمد و محمد ، 2020 ، صفحة 501).

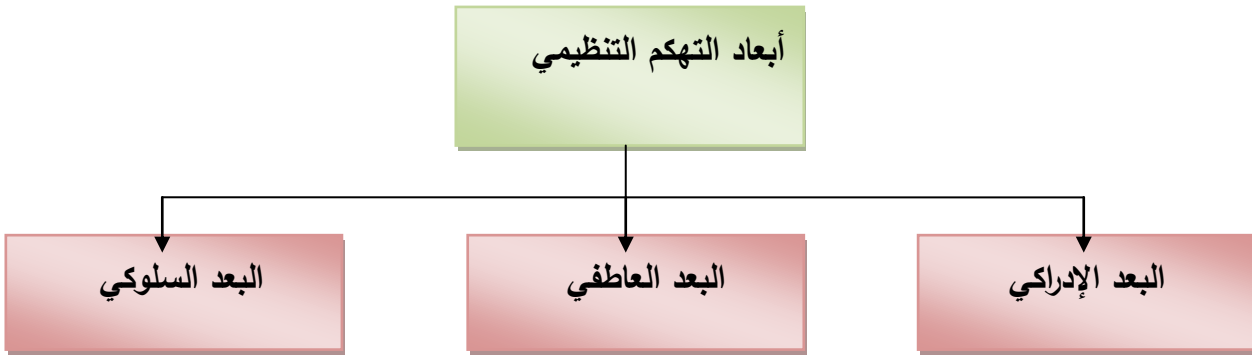
وأیضا يعبر هذا البعد عن الأفعال العلنية أو السرية من قبل الأفراد المتهكمين داخل المنظمة، كما يسلكون سلوكيات تتصف بالعدائية وفقدان الإيمان بالقادة وعدم الثقة في الأشخاص أو المجموعات التي يعملون



معهم في المنظمة وهذه السلوكيات هي حسيمة ونتيجة مترتبة على المعتقدات والعواطف السلبية المتهمة اتجاه المنظمة (بوفنار و بوغليطة ، 2021، صفحة 340).

والشكل التالي يوضح أبعاد التهكم التنظيمي:

الشكل(03): أبعاد التهكم التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: أثر الدعم التنظيمي على التهكم التنظيمي

لقد أشارت العديد من الدراسات السابقة أن الدعم التنظيمي المادي والمعنوي الذي تقدمه المنظمة لموظفيها أثاراً إيجابية على الموظفين، حيث يرفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين ونظرتهم الإيجابية للعمل مما يؤدي إلى التقليل من التهكم التنظيمي وعليه سنحاول معرفة أثر كل بعد من أبعاد الدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي.

أولاً: أثر العدالة التنظيمية في التقليل من التهكم التنظيمي

ويقصد بالعدالة التنظيمية إدراك الموظفين العدالة مكان العمل أو عدم العدالة بينهم، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى التهكم التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، فالعدالة التنظيمية تعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الموظفين وسلوكياتهم من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور الموظفين بعدم العدالة تترتب العديد من النتائج السلبية التي تؤدي إلى تهكم الموظفين، وخلافاً لذلك فإن شعور الموظفين بالعدالة يؤدي إلى شعورهم بالأهمية وزيادة ثقتهم في المنظمة واقناعهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وبالتالي يؤثر في التقليل من التهكم التنظيمي.

كما أنه لا بد من تأكيد العدل في توزيع المهام بين الموظفين وذلك لتأثيرها الكبير في سلوكياتهم، بحيث أن غياب العدالة في توزيع المهام يشعر الموظفين بالتحيز، وعليه فإن العدالة التوزيعية لها أثر كبير في التقليل من حدة التهكم التنظيمي.

كما أنه يجب أن تكون العدالة في إجراءات مكان العمل، بحيث لا بد أن تكون الإجراءات عادلة ومتسقة ودقيقة وخالية من التحيز والانحراف وتكون مقبولة أخلاقيا للجميع، فهذه الأمور المذكورة تؤثر في التقليل من التهكم التنظيمي.

وأيضاً يجب تطبيق العدالة في المعاملة مع جميع الموظفين بالطريقة التي يعامل بها الموظفون يمكن أن تؤثر على إحساسهم وسلوكياتهم، فعندما يتم معاملة الموظف بطريقة تشعره بالتحيز والتمييز فإن ذلك يؤثر بشكل سلبي على سلوكه اتجاه المنظمة أما عندما يتم التعامل بعدل مع كل الموظفين فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي على سلوك الموظف، وعليه فإن عدالة التعاملات لها أثر كبير في التقليل من التهكم التنظيمي.

### ثانياً: أثر التمكين في التقليل من التهكم التنظيمي

من خلال الدراسات السابقة التي تتمحور حول موضوع التمكين وأثره على التهكم التنظيمي يمكن القول بأن التمكين هو عبارة عن منح السلطة والمسؤولية للمرؤوسين لأداء مهامهم وتوفير كل المعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب و بأسهل طريقة لتنفيذ تلك المهام والوظائف والأعمال الموكلة إليهم ومنحهم هامش من الحرية والاستقلالية دون تدخل مباشر للإدارة.

فالفرد المتمكن يشعر بالتفاعل داخل مكان عمله لامتلاكه المهارات والقدرات الضرورية والاستقلالية اللازمة لاتخاذ القرارات وهذا يؤثر بشكل إيجابي على سلوكه اتجاه عمله وزملائه والمنظمة ككل، أما الفرد الغير المتمكن الذي يفترق القدرة على اتخاذ القرارات وحل مختلف المشاكل التي تواجهه في عمله حيث يشعر بضغط وتظهر عليه صفات وسلوكيات سلبية تتمثل في كثرة الشكاوي والضجر وخلق مشاكل مع زملائه وفقدانه الثقة في المنظمة، فيمكن القول أن التمكين يقلل من حدة التهكم انتشار التهكم التنظيمي بين أفراد المنظمة.

### ثالثاً: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على التهكم التنظيمي

إن عملية إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات أصبحت من الأساليب وطرق التي تمارسها المنظمة الإدارية الحديثة فهي تقوم على مبدأ منح الفرص للموظفين لتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم السابقة. ولهذه العملية أهمية كبيرة من التهكم داخل المنظمة فالفرد العامل عندما يتم إشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته أو الوظائف الأخرى والأخذ بأفكاره يشعر بأهميته ومكانته داخل المنظمة مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائه وضبط سلوكياته في المنظمة وهذا بدوره يؤثر على أداء المنظمة إضافة إلى كسب ثقة وولاء موظفيها، ولهذا فإن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات أثر كبير في التقليل من التهكم التنظيمي.

#### رابعاً: أثر دعم وتأكيـد الذات على التهكم التنظيمي

يعتبر دعم وتأكيـد الذات من المحددات المؤثرة على التهكم التنظيمي داخل المنظمة، فدعم و تأكيـد الذات يشير إلى اعتقاد الموظفين أنه بمقدورهم تلبية احتياجاتهم وتحقيقها عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة. فعند شعور الفرد بالقدرة على تلبية احتياجاته يؤدي ذلك إلى شعوره بالرضا مما يؤدي إلى ضبط والتحكم في سلوكياته وانفعالاته ومواجهة جوانب الإحباط والضغط والعمل على خفض القلق والخوف وهذه الأمور كلها لديها تأثير كبير في التقليل من التهكم التنظيمي.

#### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

سننظر في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا، حيث سننظر في المطلب الأول إلى الدراسات التي تناولت المتغير المستقل وهو الدعم التنظيمي أما المطلب الثاني فيتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع وهو التهكم التنظيمي، والمطلب الثالث سنتناول فيه الدراسات المتعلقة بالدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي ، والمطلب الثالث سنتناول فيه الدراسات المتعلقة بالدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي أما المطلب الرابع والأخير سنقوم فيه بالتعقيب على الدراسات السابقة.

#### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالدعم التنظيمي

سنعرض بعض الدراسات التي تناولت الدعم التنظيمي باللغتين العربية والأجنبية.

#### الفرع الأول: باللغة العربية

وردت في الأدبيات الإدارية العديد من الدراسات باللغة العربية التي تناولت الدعم التنظيمي نذكر منها ما يلي:

أولاً: دراسة ( أبو القمصان، 2007) بعنوان: أثر محددات الدعم التنظيمي على جودة أداء الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر محددات الدعم التنظيمي على جودة أداء الخدمة الصحية في المنظمات الصحية ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث في بحثه على المنهج الوصفي والمنهج التفسيري، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية وتشمل الدراسة المستشفى العام بمدينة كفر الشيخ والمستشفيات المركزية والبالغ عددهما 9 مستشفيات، والمستشفيات النوعية البالغ عددها 6 مستشفيات في جمهورية مصر، واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات بعد القيام بتعديله وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج spss.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تتمثل محددات الدعم التنظيمي التي تؤثر معنويا في جودة أداء الخدمة الصحية في العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات سلوكيات القادة في مساندة المرؤوسين ودعم وتأکید الذات بينما لا يؤثر محدد الاستقلالية في العمل تأثير معنويا في جودة أداء الخدمة الصحية؛

- أكثر محددات الدعم التنظيمي تأثيرا في سلوكيات العاملين نحو تحقيق جودة أداء الخدمة الصحية محدد المشاركة في اتخاذ القرارات يليه العدالة التنظيمية ثم سلوكيات القادة في مساندة المرؤوسين ثم دعم و تأكيد الذات؛

- وجود علاقة طردية قوية بين محددات الدعم التنظيمي المؤثر معنويا وبين جودة أداء الخدمة الصحية. **ثانيا: دراسة (العطوي و العارضي، 2008) بعنوان: أثر الدعم التنظيمي المدرك في استعداد العاملين للتغيير: دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني.**

يهدف هذا البحث إلى اكتشاف العلاقة بين إدراك العاملين للدعم التنظيمي ومدى استعدادهم للتغيير على عينة من العاملين في معمل الإسمنت المثني في العراق، واعتمد الباحث في بحثه على المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الذي وزع على 94 فرد، لتحقيق أهداف البحث تم الاستعانة بعدد من وسائل الوصف والتحليل الإحصائي كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط وتحليل الانحراف البسيط.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين إدراك الدعم التنظيمي واستعداد العاملين للتغيير، أي أن اعتقاد العاملين بأن المنظمة تقيم مساهماتهم وتهتم بحسن حالهم سيحفزهم على دعم التغيير الذي تعتمز إجراءاته؛

- وجود مواقف سلبية ومعتدلة بعض الأحيان اتجاه فقرات التي تقيس مستوى الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين عينة البحث، والذي يسير إلى انخفاض مستوى الدعم الذي يشعر به الموظفون من قبل منظماتهم اتجاه اهتمامها بحسن حالهم ومدى تقييمها لمساهماتهم؛

- وجود مواقف ايجابية ومعتدلة من قبل العاملين اتجاه فقرات قياس الاستعداد لتغيير، والذي يدل على وجود استعداد عاطفي من قبل العاملين عينة البحث على إجراء التغيير المستقبلي، ووجود نية على المساهمة وبدل الجهود الهادفة لإنجاح التغيير المراد إجراءاته.

**ثالثا: دراسة (نوح، 2013) بعنوان: أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب.**

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات ودور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت 64 فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 113 مبحوث، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v.20 وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار البسيط المتعدد، وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار (Amos).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية؛

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات الصناعية الأردنية.

رابعاً: دراسة (الغالبى و عاشور ، 2016) بعنوان: الدعم التنظيمي المدرك متغيراً وسيطاً بين إدارة الاحتواء العالى للموارد البشرية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب يهدف البحث إلى الكشف عن دور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك بين إدارة الاحتواء العالى و الالتزام التنظيمي في شركة نفط الجنوب العراقية، أتبعته الدراسة المنهج الاستنباطي كمنهج للبحث واعتمدت على المسح التحليلي إذا شمل مجتمع الدراسة العاملين في هيئة شركة نفط الجنوب التي عددها 15 هيئة، وكان حجم عينة الدراسة 453 موظفاً، اعتمد الباحثان في دراسة على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع الدراسة الحالية ومنها المعايشة الميدانية والمقابلة الشخصية واستمارة الاستبيان.

توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود تأثير إيجابي معنوي بين إدارة الاحتواء العالى والدعم التنظيمي المدرك؛

- وجود تأثير معنوي إيجابي بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الالتزام التنظيمي، حيث أن هذه النتيجة تعطي مؤشر للشركة المبحوثة من تقييم مساهمات للعاملين فيها والاهتمام بحالهم ومصالحهم، كان لهذا تأثير على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم؛

- نجد أن مستوى الاهتمام بتطبيقات الاحتواء العالى ذو انعكاس متوسط جداً على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئات شركات النفط الجنوب وكذلك شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص، وهذا يعود إلى علاقة الارتباط المتوسطة بين إدارة الاحتواء العالى وبين مستوى الالتزام التنظيمي التي توصل إليه الباحثين في علاقات الارتباط.

خامسا: دراسة (العوامي و جبريل، 2018) بعنوان: أثر الدعم التنظيمي على إدارة الابتكار : دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي -ليبيا-

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي وإدارة الابتكار لدى العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي في ليبيا ، إضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية للدعم التنظيمي على إدارة الابتكار ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة منهج الوصفي ، فقد قام الباحثان بتطوير استبانة معتمدا على بعض الدراسات السابقة حيث تم التأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط والذي بلغ قوامه 1090 عاملا تم تحديد حجم العينة 287 عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية البسيطة، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع 189 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي وتحليل بيانات الدراسة تم لاستعانة ببرنامج (spss).

تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

- كشفت الدراسة أن المستوى العام للدعم التنظيمي لدى العاملين في شركة البريقة قيد الدراسة جاء مرتفع؛
- تبين أن أكثر أبعاد الدعم التنظيمي تأثيرا على مستوى إدارة الابتكار متمثل في بعد العدالة التنظيمية.

سادسا: دراسة (الوناس و دبي، 2018) بعنوان: مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة، ومعرفة الفروق في مستوى الدعم التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية والتنظيمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المقارن وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية و شملت 129 عاملا حيث طبق عليهم الاستبيان بعد تعديله وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج spss.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي وهذا يدل على شعور عمال الحماية المدنية بالمساندة وثقتهم برؤسائهم في الممارسات الوظيفية؛
- إدراك عمال الحماية المدنية بمصداقية العدالة التنظيمية السائدة في المديرية؛
- عدم وجود فروق دالة احصائيا في مستوى الدعم التنظيمي تبعا لمتغيرات الدراسة.

## الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

ومن أهم هذه الدراسات نذكر منها:

أولاً: دراسة (Stinglhamber & Caesens, 2014) بعنوان:

The relationship between perceived organizational support and work engagement : the role of self-efficacy and its outcomes.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين الدعم التنظيمي المتصور و المشاركة في العمل، ومن ناحية أخرى قاما الباحثان بفحص الآلية الأساسية لهذه العلاقة أي الكفاءة الذاتية وتم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات، وقد وزع على شركتين خاصتين عن طريق الإنترنت وتم توزيعه على 265 موظف و112 مشرف في الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ساهم الانخراط في العمل في التقليل من التوترات النفسية؛
- تعزيز الأدوار الإضافية نتيجة الانخراط في العمل.

ثانياً: دراسة (Chen & et al, 2020) بعنوان:

Organizational support on employee performance

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة في(EP) تأثير الدعم التنظيمي على أداء الموظف سياق التصنيع المرن. وعلى وجه الخصوص يهدف المؤلفون إلى التحقيق في دور الوساطة لموقف والدور الوسيط، (EP)الموظف بين الدعم التنظيمي و(OJ)العدالة التنظيمية تم مسح ما مجموعة 180 مشاركا من 36 فريق عمل يعملون في شركات كبيرة لتصنيع السيارات في الصين وقد تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات، وتم تحليلها بواسطة برنامج SPSS واستخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات المقترحة.

توصلت الدراسة إلى جملة النتائج أهمها:

- للعدالة التنظيمية دورا قويا بين الدعم التنظيمي ومواقف الموظفين؛
- إن تعزيز الدعم التنظيمي له تأثير إيجابي على أداء العاملين.

ثالثاً: دراسة (Hosseini & hosseini , 2021) بعنوان:

A study of the effects of managers good character traits and perceived organizational support of employees.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في آثار السمات الشخصية الجيدة للمديرين والدعم التنظيمي المتصور للموظفين في أحد المراكز العلاجية والتعليمية في إيران، اشتمل المجتمع الاحصائي على موظفي أحد المراكز العلاجية والتعليمية في كرما نشاه، وكان حجم عينة الدراسة 166 وتم اختيار العينات باستخدام عينات عشوائية

بسيطة، أما بالنسبة لجمع البيانات فقد تم استخدام الاستبيان لسمات المديرين الشخصية الجيدة ونقاط بيع للموظفين لتحليل البيانات التي تم جمعها، ثم استخدام اختبار معامل الارتباط باستخدام برنامج spss. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- كانت هناك علاقات ايجابية وهامة بين كل مكون من مكونات السمات الشخصية الجيدة للمديرين و نقاط البيع للموظفين؛
- السمات الشخصية للمديرين ساهمت بشكل كبير في زيادة نقاط البيع للموظفين وبالتالي زيادة الرضا على أداء المركز العلاجي و التعليمي؛
- وجود ارتباط معنوي و ايجابي بين السمات الشخصية الجيدة للمديرين ونقاط البيع للموظفين.

#### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالتهكم التنظيمي

سنعرض بعض الدراسات التي تناولت هذا المتغير باللغتين العربية و الأجنبية.

#### الفرع الأول: دراسات باللغة العربية

ومن أهم هذه الدراسات نذكر:

أولاً: دراسة (رهبو، 2014) بعنوان: دور العدالة التنظيمية في التقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية.

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية في التقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى منتسبي كلية التربية- جامعة القادسية في العراق، ومحاولة لجعل العدالة التنظيمية هي الصفة السائدة في كليات جامعات القادسية. اشتملت عينة البحث 94 فرد من أصل 140 تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم الاعتماد المنهج الوصفي وعلى الاستبانة لجمع المعلومات والاستعانة في تحليلها بالبرنامج الاحصائي SPSS وبرنامج minitab v.16.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود ارتباط معنوي قوي ايجابي بين أبعاد العدالة التنظيمية؛
- افتقار الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة إلى الحصول على المكافآت المعنوية والمادية أي ضعف واضح في الدالة التوزيع؛
- افتقار أسلوب التقييم إلى الوسائل الحديثة في تقييم أداء الافراد العاملين شأنها شأن باقي الكليات في الجامعة.



ثانيا: دراسة (القيسي، 2018) بعنوان: أثر التهكم التنظيمي في الأداء المنظمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في أمانة عمان الكبرى.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التهكم التنظيمي في الأداء المنظمي لأمانة عمان الكبرى في الأردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في أمانة عمان الكبرى والمكاتب والفروع التابعة لها ضمن نطاق العاصمة الأردنية عمان البالغ عددهم 23000 فردا، أما عينة الدراسة فقد شملت 400 فردا من العاملين وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال العديد من الأساليب الاحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي الاستكشافي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- وجود تأثير معنوي للتهكم الادراكي على الاداء التنظيمي؛
- وجود تأثير معنوي للتهكم السلوكي على الاداء التنظيمي؛
- وجود تأثير معنوي للتهكم العاطفي على الاداء التنظيمي.

ثالثا: دراسة (عشري، 2021) بعنوان: التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي : بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.

يهدف البحث إلى اختيار أثر القيادة السامة بوصفها متغيرا مستقلا متعدد الأبعاد، والتهكم التنظيمي بوصفه وسيطا تفاعليا على الانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية واجري هذا البحث على عينة عددها 355 مفردة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في البحث وجمع البيانات الأولية باستخدام قائمة الاستقصاء ثم توزيعها على مفردات العينة التي تم اختيارها عن طريق العينة الطبقية العشوائية، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة 251 قائمة وتم استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد التهكم التنظيمي؛
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة على بعد الانحراف التنظيمي؛
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التهكم التنظيمي على بعد الانحراف التنظيمي.

رابعا: دراسة (الجبوري و عبد العظيم، 2021) بعنوان: تحيز اتخاذ القرارات وتأثيرها في التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة الصحة النجف الأشرف.

إن الهدف من البحث هو التعرف على تأثير تحيز اتخاذ القرارات على التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمة المبحوثة، إذ تعامل البحث مع تحيزات اتخاذ القرارات بوصفه متغير مستقل والتهكم التنظيمي بوصفه

متغير تابع، ولتحقيق هذا الغرض تم استطلاع آراء عدد من العاملين في مستشفى المناذرة العام إذ تكون مجتمع البحث من 120 عامل وتم توزيع 100 استبانة واسترجاع 91 صالحة للتحليل الاحصائي، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستعمال عدد من الاختبارات والأساليب الاحصائية في برنامجي spss v.24 و SMART .PLS

وقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- الأسباب الأساسية للتهكم التنظيمي لدى العاملين هو اتخاذ قرارات متحيزة وعدم مراعاة العادلة مع العاملين وعدم الالتزام معهم؛
- تؤثر تحيزات اتخاذ القرار في كل مرحلة على جميع مستويات التهكم التنظيمي؛
- يتولد التهكم التنظيمي لدى العاملين بسبب اتخاذ قرارات في ظل محدودية المعلومات وضعف القدرات عند المديرين معتمدين على الأحداث السابقة والمعلومات الموجودة.

#### الفرع الثاني: باللغة الأجنبية

ومن بين الدراسات نذكر:

أولاً: دراسة (Arslan, 2018) بعنوان:

Organizational cynicism and employee performance: moderating role of employee engagement.

الهدف من هذه الدراسة هو معالجة الفجوة من خلال التحقيق في تأثير الأبعاد الثلاثة للتهكم التنظيمي (الادراكية والسلوكية والعاطفية) على أداء الموظف، وتبحث الدراسة أيضا في تأثير الوسيط لمشاركة الموظفين على العلاقة بين ثلاثة أنواع من التهكم التنظيمي وأداء الموظف. وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان حيث شملت عينة الدراسة 200 موظف من مختلف المنظمات الصحية في باكستان وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أبعاد التهكم التنظيمي الثلاثة لها علاقة سلبية كبيرة بأداء الموظف؛
- تبين الدراسة أن غالبية الموظفين غير راضين على منظماتهم، ولديهم شعور أن منظماتهم لا تفي بوعودها؛
- تخفف الثقافة التنظيمية من التأثير السلبي للسخرية وتعزز الأداء.

ثانيا: دراسة (Rezgar & besel, 2020) بعنوان:

A Research on the relationship between organizational commitment: textile sector example  
تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتهكم التنظيمي، أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الموظفين في المنظمات التي تنشط في قطاع النسيج في مدينة بورصة، المنطقة الصناعية منظمة لنيلوفر، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تم توزيع 250 استبانة على الموظفين عبر البريد الإلكتروني وتم تلقي 179 إجابة، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود دلالة إحصائية بين التهكم التنظيمي وجميع أبعاد الالتزام التنظيمي؛
- وجود تأثير إيجابي بين الالتزام التنظيمي ودوره في الحد من التهكم التنظيمي.

ثالثا: دراسة (singh & randhawa, 2021) بعنوان:

Do perceptions of organizational politics influence turnover intentions? Organizational cynicism as a potential mediator.

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير التصورات السياسية التنظيمية على نوايا دوران الموظفين مع التركيز على دور التهكم التنظيمي كوسيط محتمل، ومن أجل دراسة هذه العينة تم استخدام تقنية أخذ العينات الهادفة والاستبيانات الموحدة ولجمع هذه البيانات تم توزيع الاستبيانات على 252 موظفا في البنك الهندي، ولتحليل البيانات تم استخدام أساليب إحصائية مثل تحليل الانحدار المتعدد جنبا إلى جنب مع عملية الماكرو.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- وجود تأثير إيجابي للسياسة التنظيمية على نوايا دوران الموظفين؛
- يعتبر التهكم التنظيمي وسيط جزئي مهم في العلاقة بين السياسة التنظيمية ونوايا دوران الموظفين؛
- وجود علاقة عكسية بين صنع القرار التشاركي وبين التهكم التنظيمي.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي

أولا: دراسة (غياض، 2016) بعنوان : دور الدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي :دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريس في كلية الرافدين الجامعة.

تهدف الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتهكم التنظيمي لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين بلغت 57 تدريسي تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة والاعتماد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات ثم تحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي spss.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تهتم الكلية بالظروف الانسانية الخاصة بالتدريسيين، وتوفير جميع الامكانيات التي تساعدهم على الأداء الجيد؛

- وجود علاقة ارتباط بين الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي بأبعاده.

ثانيا: دراسة (خضير و أحمد ، 2018) بعنوان: الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرها في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي : بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب.

يهدف هذا البحث إلى اختيار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني للأفراد العاملين في ديوان وزارة الشباب وأثر ذلك في تقليل ظاهرة التهكم هم التنظيمي على اعتبار أن الدعم التنظيمي وتوافقهم المهني، يمكن أن يحدث أثرا واضحا في مستوى رضاهم عن إدارة وزارتهم مما يقلل من مستوى التهكم والسخرية كأثر غير مرغوب فيه ولا يخدم أهداف المنظمة، ولتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته الرئيسية والفرعية تم تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث المكونة من الموظفين والاعراض التحليل الاحصائي تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية الوصفية وأسلوب الانحدار البسيط والمتدرج واختبار الانحدار المتسل.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد تأثير للدعم التنظيمي المدرك في التقليل من التهكم التنظيمي؛

- يوجد تأثير للتوافق المهني في التقليل من التهكم التنظيمي.

ثالثا: دراسة (بعجي، 2021) بعنوان : دور الدعم التنظيمي في كبح أليات التهكم التنظيمي لأساتذة قطاع التعليم العالي : دراسة ميدانية لجامعة محمد بوضياف -مسيلة-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الدعم التنظيمي في كبح أليات التهكم التنظيمي لأساتذة قطاع التعليم العالي للوقوف على واقع التهكم التنظيمي النسق الجامعي مجال الدراسة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي وكذلك ادوات جمع البيانات التي تجلت في كل من استمارة الاستبيان، ودليل المقابلة الحرة ودليل الملاحظة المباشرة، كما شملت عينة الدراسة 170 أستاذ من مفردات مجتمع الدراسة.

توصلت هذه الدراسة من مجموعة من النتائج أهمها:

- تعود فعالية منظومة العدالة التنظيمية داخل النسق الجامعي كعملية داعمة وآلية من أليات التهكم الاعتقادي والادراكي التصوري للأساتذة داخل النسق الجامعي؛

- تعد سياسة التمكين الوظيفي ودوره الهيكلي كثقافة ممارسة داخل النسق الجامعي من أساس عمليات توفير المناخ الفعال والفاعل كآلية محفزة لتحقيق الأفضل للأستاذ الجامعي الأمر الذي يعود عليه بالإيجاب؛

- تعود موقعه تهكم الأستاذ الجامعي تنظيميا منذ نشوء الجامعة الجزائرية إلى غاية واقع حال الجامعة اليوم وهذه لجملة المشكلات التي تعترضها وتجتاها.

#### المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة لأحد متغيري الدراسة أو كلاهما معا سواء الدراسة أجنبية أو عربية، وفق التسلسل الزمني من أقدم دراسة إلى أحدثها، وجاءت هذه الرسالة من بيانات متنوعة، والهدف من القيام باستعراض الدراسات السابقة هو إيجاد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

حيث أن الدراسة الحالية والدراسات السابقة متشابهة من حيث المنهج المتبع حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما أن الدراسة الحالية تتشارك مع أغلب الدراسات السابقة في تحليل بياناتها على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss، كما أنه تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الهدف حيث أن الهدف من دراستنا هو إظهار أثر الدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي بالاعتماد على أساليب وأدوات إحصائية لاختبار الفرضيات أما الدراسات السابقة استخدمت أساليب إحصائية بعضها مختلفة عن دراستنا الحالية، وأيضا من حيث الأبعاد حيث تناولت دراستنا الحالية أبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، التمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات) في حين أن بعض الدراسات السابقة فتناولت أبعاد أخرى للدعم التنظيمي إضافة إلى الأبعاد المذكورة، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حجم العينة، إذ أجرينا دراستنا على عينة حجمها 90 موظف ينتمون لمؤسسة الفلين بجيجل، في حين الدراسات السابقة تناولت عينات بأحجام مختلفة، بالإضافة إلى الاختلاف في الزمان والمكان كون دراستنا أجريت في المؤسسة الوطنية للفلين بجيجل في السنة الجارية 2022 بينما الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها أجريت في بيئات عربية وأجنبية وكانت في السنوات السابقة.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بدراسة الإطار النظري لموضوع الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي باعتبارهما من المواضيع الحديثة والمهمة في مجال الإدارة الحديثة حيث ركزنا في هذه الدراسة على أهم النقاط لكل من المتغير المستقل ( الدعم التنظيمي ) والمتغير التابع ( التهكم التنظيمي ). قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى مبحثين حيث شمل المبحث الأول الإطار النظري للدراسة، حيث تناولنا فيه الدعم التنظيمي بمفاهيمه الأساسية وتوضيح أهميته وأبعاده ( العدالة التنظيمية، التمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات ) كذلك تطرقنا فيه إلى مفهوم التهكم التنظيمي ونشأته والعوامل المؤثرة عليه والتركيز كذلك على أهم أبعاده ( البعد السلوكي، البعد الإدراكي، البعد العاطفي ). ثم قمنا بربط كلا المتغيرين من خلال دراسة أثر الدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي. في حين شمل المبحث الثاني الدراسات السابقة التي تناولت أهم الدراسات الميدانية التي شملت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى جوانب التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا الحالية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

خلاصة

**تمهيد:**

بعدها تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري لمتغيري الدراسة والعلاقة النظرية التي تربطهما، حيث قمنا بعرض مختلف المفاهيم الأساسية وأبعاد كل من المتغير المستقل (الدعم التنظيمي) والمتغير التابع (التهكم التنظيمي) ومناقشة الدراسات التي لها صلة بموضوعنا. سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري في الميدان الواقعي من خلال معرفة مستوى الدعم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة من جهة، ومعرفة مستوى التهكم التنظيمي لديهم من جهة أخرى، ومن جهة أخرى التأكد من وجود أثر للدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين.

لذلك سنتطرق لهذا الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول نتناول فيه إجراءات وأدوات الدراسة المتمثلة في اختيار مجتمع وعينة الدراسة، ثم إلى تحديد نوع الأداة المستعملة في جمع وتحليل البيانات من خلال تصميم وبناء الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها من أجل اختبار الأداة وكذلك من أجل اختبار الفرضيات، أما المبحث الثاني: فسنتقوم بعرض نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذلك عرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان وأخيرا اختبار الفرضيات وتفسير النتائج واقتراح التوصيات.



## المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة

سننظر في هذا المبحث إلى مختلف الإجراءات المتبعة التي تساعد في تحقيق أهداف البحث وتحديد مجتمع وعينة الدراسة بإضافة إلى عرض أداة الدراسة وهي الاستبيان وكيفية تصميمها فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات المتحصل عليها من أجل تأكيد صدق وثبات الاستبانة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سننظر في هذا المطلب إلى مجتمع ونوع عينة الدراسة وحجمها.

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

أجريت الدراسة الميدانية في بالمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-، وهي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات، أنشأت المؤسسة الوطنية للفلين (S.N.L) بمقتضى رقم 67 بتاريخ 1976/09/09م مقرها الجزائر العاصمة. وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات بموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1983/1/2 تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (E.N.L) حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل، حيث يوجد مقرها بطريق بجاية جيجل وتتربع على مساحة تقدر بـ 4,60 هكتار وتتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة، ويضم المصنع مساحة مهيأة وغير مغطاة تقدر بـ 8,350م<sup>2</sup> تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27000 قنطار، وقد عدد الأفراد العاملين بها سنة 2022 بـ 90 عامل ( وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية).

يعرف مجتمع الدراسة أنه: "جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع المفردات خاضعة لدراسة من قبل الباحث" (البياتي و قاضي، 2008، صفحة 66). وفي دراستنا الحالية يشتمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسة الوطنية للفلين والبالغ عددهم سنة 2022 حوالي 90 عامل موزعين على وحدات الإنتاج والأقسام.

#### الفرع الثاني: عينة الدراسة

بما أن مجتمع الدراسة يعبر عن كل الأفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة، ونظرا لكبير حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، تم اللجوء إلى أسلوب العينة حيث تعريفها على أنها: "مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي للبحث يتم اختيارها بطريقة عملية منظمة من جميع عناصر ومفردات المجتمع ونسبة معينة بحسب طبيعة البحث وحجم المجتمع الأصلي" (دويدري، 2000، صفحة 310).

ولهذا قمنا بالاعتماد على العينة العشوائية البسيطة؛ والتي تعرف بأنها: "التي يتم فيها حصر ومعرفة كامل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي وبعد ذلك يتم الاختيار من هذه العناصر ويعطي لكل عنصر من عناصر المجتمع الأصلي لدراسة نفس فرصة ظهور في العينة المختارة وتكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة ومحددة" (الجبوري، 2014، صفحة 125).

في هذا الإطار؛ قمنا بتوزيع 70 استبانة على عمال المؤسسة محل الدراسة، تم استرجاع 66 استمارة، وبعد الفحص استبعدت منها استمارتين بسبب عدم استكمال الإجابة على جميع فقراتها، ليستقر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 64 استبانة.

### المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة من مفردات عينة الدراسة، وتعرف الاستبانة على أنها: "عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي" (البلداوي، 2007، صفحة 22).

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت نفس متغيرات الدراسة الحالية. وتغطي الاستبانة ثلاث محاور هي:

- **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الصنف المهني، سنوات العمل، الأجر.

- **المحور الثاني:** يضم 18 عبارة تقيس المتغير المستقل (الدعم التنظيمي) موزعة على أربعة أبعاد هي:

- **البعد الأول: العدالة التنظيمية،** يضم 06 عبارات (من 01 إلى 06)؛

- **البعد الثاني: التمكين** وتضمن 04 عبارات (من 07 إلى 10)؛

- **البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات** وتضمن 04 عبارات (من 11 إلى 14)؛

- **البعد الرابع: دعم وتأكيد الذات** وتضمن 04 عبارات (من 15 إلى 18).

- **المحور الثالث:** يضم 18 عبارة تقيس المتغير التابع (التهكم التنظيمي) موزعة على ثلاثة أبعاد هي:

- **البعد الأول: البعد الإدراكي** يتكون من 06 عبارات (من 19 إلى 24)؛

- **البعد الثاني: البعد السلوكي** يتكون من 06 عبارات (من 25 إلى 30)؛

- **البعد الثالث: البعد العاطفي** يتكون من 06 عبارات (من 31 إلى 36).

ومن أجل قياس درجة استجابة الأفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الثاني والثالث تم استخدام مقياس "ليكارث Likert" الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(1): مقياس ليكارث الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (عوض، 2018، صفحة 32)

تم تحديد فئات سلم ليكارث الخماسي ودلالاتها من خلال حساب المدى بين أكبر قيمة لدرجات مقياس ليكرث الخماسي (4=1-5)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول في طول فئة الصحيحة (0,8=4/5)، بعد ذلك يتم إضافة قيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1+) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1,8=1+0,8)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2): فئات سلم ليكارث الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	الدرجات	الأوزان	مجال الفئة	دلالات الفئة
1	غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.80	مستوى منخفض جدا
2	غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	مستوى منخفض
3	محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	مستوى متوسط
4	موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	مستوى مرتفع
5	موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5	مستوى مرتفع جدا

المصدر: (قاشي و ياسر، 2020، صفحة 154)

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

في هذا المطلب نتطرق إلى اختبار أداة الدراسة من حيث صدقها و ثباتها.

الفرع الأول: اختبار صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبانة مت وضعت لأجله، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين)، صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، والصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين في قسم علوم التسيير من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي وفقا لما يوضحه (الملحق رقم 01)، وذلك من أجل إبداء رأيهم حول مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها إلى محورها ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وبناء على ملاحظات ومقترحات وتوجيهات

المحكمين التي رأينا أنهم يتفقون حولها تم تعديل بعض العبارات لتقديمها في صورتها النهائية كما يوضحه (الملحق رقم 02) من أجل توزيعها على عينة الدراسة.

### ثانياً: الصدق الداخلي

للتأكد من الصدق الداخلي للاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي ينتمي إليه، وقد جاءت النتائج كما يلي:

#### 1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: الدعم التنظيمي

سيتم عرضها وفقاً لما يلي:

#### 1-1 - صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: العدالة التنظيمية

جاءت النتائج مبنية في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (03): صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (العدالة التنظيمية)

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تتعامل إدارة المؤسسة باحترام مع العاملين عند اتخاذ القرارات	0.662**	0.000
02	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين دون استثناء	0.754**	0.000
03	تتسم الإجراءات الإدارية التي يتم تطبيقها في المؤسسة بالنزاهة	0.707**	0.000
04	تحرص المؤسسة على نشر روح التعاون في العمل بين العاملين	0.562**	0.000
05	يتسم نظام الحوافز والأجور في المؤسسة بالعدالة	0.771**	0.000
06	ظروف العمل متناسبة مع ظروف العاملين الخاصة	0.595**	0.000

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (03) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (العدالة التنظيمية) والدرجة الكلية لهذا البعد إذ يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين 0.562 و 0.771 جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

#### 1\_2\_ صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني: التمكين

جاءت النتائج مبنية في الجدول التالي:

**الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (التمكين)**

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
07	تقوم إدارة المؤسسة بدعم اقتراحات العاملين	0.744**	0.000
08	تمنح إدارة المؤسسة العمال قدرا من الحرية لممارسة مهامهم	0.797**	0.000
09	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم	0.647**	0.000
10	تخطر إدارة المؤسسة العاملين بأي تغيرات محتملة قد تؤثر عليهم	0.549**	0.000

\*\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (التمكين) والدرجة الكلية لهذا البعد إذ يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين 0.797 و 0.549 جميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 1\_3\_ صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات

جاءت النتائج مبينة كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (المشاركة في اتخاذ القرارات)**

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	تشارك إدارة المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات	0.649**	0.000
12	تشجع إدارة المؤسسة العمال على التعبير عن أفكارهم في العمل	0.681**	0.000
13	تأخذ إدارة المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات وأفكار العاملين عند اتخاذ القرارات	0.736**	0.000
14	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار احتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات	0.631**	0.000

\*\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (المشاركة في اتخاذ القرارات) والدرجة الكلية لهذا البعد إذ يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين 0.736 و 0.631 جميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

#### 1\_4 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع: دعم وتأکید الذات

جاءت النتائج مبينة كما هو موضع في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (دعم وتأکید الذات)

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15	تقدر إدارة المؤسسة المجهودات الإضافية التي أبدلها	0.692**	0.000
16	يشعر العاملین بالأهمية من خلال أعمالهم المنجزة	0.583**	0.000
17	تحرص المؤسسة على توفير حياة مهنية مستقرة تساعد على الابتكار والإبداع	0.666**	0.000
18	تعمل المؤسسة على تعزيز روح المنافسة بين العاملين	0.744**	0.000

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبین بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (دعم وتأکید الذات) والدرجة الكلية لهذا البعد إذ يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0.744) و(0.583) جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

#### 1\_5\_1 صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدعم التنظيمي والمحور الكلي: الدعم التنظيمي

جاءت النتائج مبينة كما هو موضع في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدعم التنظيمي والمحور الكلي (الدعم التنظيمي)

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	العدالة التنظيمية	0.792**	0.000
02	التمكين	0.793**	0.000
03	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.797**	0.000
04	دعم وتأکید الذات	0.727**	0.000

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبین بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد محور الدعم التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور إذ يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0.797) و(0.727)

جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على جميع أبعاد محور الدعم التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

## 2\_2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: التهكم التنظيمي

وسيتم عرضها كما يلي:

### 2\_1\_2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: البعد الإدراكي

النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (البعد الإدراكي)

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19	إدارة المؤسسة تقرر شيء و تفعل شيء آخر	0.600**	0.000
20	أعتقد أن سياسات المؤسسة و ممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة	0.422**	0.000
21	المؤسسة تفتقد للمصداقية في العمل	0.727**	0.000
22	لا يتم إخطار العاملين بمختلف القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة	0.429**	0.000
23	تركز المؤسسة أكثر على تحقيق مصالحها الخاصة على حساب مصالح العمل	0.728**	0.000
24	إدارة المؤسسة لا تؤدي عملها كما يجب	0.644**	0.000

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (البعد الإدراكي) والدرجة الكلية لهذا البعد إذ يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0.728) و (0.422) جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 2\_2\_2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني: البعد السلوكي

النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (09):** صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (البعد السلوكي)

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	تبادل نظرات الاستياء والضجر بين العاملين في المؤسسة	0.560**	0.000
26	دائماً ما أنتقد ممارسات و سياسات المؤسسة مع الآخرين	0.533**	0.000
27	دائماً ما أسخر من الشعارات والمبادرات التي تدعوا إليها المؤسسة	0.589**	0.000
28	أشارك في الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على تقييم أدائي	0.236**	0.000
29	أقلل من شأن ما يقوم به بعض الزملاء من إنجازات	0.683**	0.000
30	أقدم معلومات خاطئة في بعض الأحيان عن المؤسسة	0.484**	0.000

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (البعد السلوكي) والدرجة الكلية لهذا البعد إذ يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0.683) و (0.236) جميعها موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 2\_3\_ صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: البعد العاطفي

جاءت النتائج مبينة كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (10):** صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (البعد العاطفي)

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
31	أشعر بتفاوت بين أهدافي و أهداف المؤسسة	0.546**	0.000
32	أشعر بضعف انتمائي للمؤسسة	0.671**	0.000
33	لا أشعر بالأمان داخل المؤسسة	0.686**	0.000
34	لا أشعر بالرغبة في قضاء سنوات حياتي المهنية في المؤسسة	0.568**	0.000
35	أشعر بالاستياء عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في المؤسسة	0.555**	0.000
36	أشعر بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع العاملين	0.578**	0.000

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (البعد العاطفي) والدرجة الكلية لهذا البعد إذ يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0.686) و (0.546) جميعها موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.



(0.546) جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

## 2\_4\_ صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التهكم التنظيمي والمحور الكلي: التهكم التنظيمي

جاءت النتائج مبينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التهكم التنظيمي والمحور الكلي (التهكم التنظيمي)

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	البعد الإدراكي	0.783**	0.000
02	البعد السلوكي	0.656**	0.000
03	البعد العاطفي	0.788**	0.000

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد محور التهكم التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور إذ يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0.788) و (0.656) جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على جميع أبعاد محور التهكم التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

## الفرع الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة: "أن يعطي الاختبار نفس النتائج باستمرار إذا ما استخدم أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة(نفس الظروف)" (صابر و خفاجة، 2002، صفحة 165).

ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل من المحورين الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي إضافة إلى معامل الثبات الكلي.

تعتبر قيم ألفا كرونباخ من الناحية التطبيقية ما يلي (البياتي م.، 2005، صفحة 50):

- ضعيف إذا كان ألفا كرونباخ أقل من 60%؛
- مقبولاً إذا كان ألفا كرونباخ محصور بين 60% و 70%؛
- جيد إذا كان ألفا كرونباخ محصور بين 70% و 80%؛
- ممتاز إذا كان ألفا كرونباخ أكثر من 80%.

الجدول رقم (12): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
الدعم التنظيمي	18	0.846	ممتاز
التهكم التنظيمي	18	0.718	جيد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن عبارات الاستبيان مناسبة لقياس المحورين حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور الدعم التنظيمي ما قيمته (0.846) وهذا يدل على أن المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور التهكم التنظيمي ما قيمته (0.718) وهذا يدل على أن المحور يتمتع بدرجة ثبات جيدة.

#### المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

بعد فحص جميع الاستبيانات التي تم استرجاعها تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss، وقد تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية التي تم توظيفها في هذه الدراسة، وهي:

- التكرارات والنسب المئوية: قمنا باستخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذلك لتحديد إجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان؛
- المتوسط الحسابي: تم استعماله لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ويساعد ذلك في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي؛
- الانحراف المعياري: يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية يهدف إلى توضيح درجة التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي، أو انخفاض التشتت كلما اقتربت قيمته من الصفر؛
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغيرات ودرجة الارتباط، والتأكد من صدق الاتساق الداخلي والاتساق البنائي للاستبيان؛
- اختبار الالتواء والتفلطح: استخدم للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛
- الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة؛

– معامل تضخم التباين ومعامل التضخم المسموح: عبارة عن معامل يستخدم لتقييم وتقدير قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بينهم ونمذجة العلاقة المستقبلية بينهما.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سنقوم في هذا المبحث بعرض النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة، ومن تم التحليل التفصيلي للبيانات وعرض النتائج من خلال المعالجة الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة، وصولاً إلى تحليل ومناقشة البيانات.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

في هذا المطلب تم قياس توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الصنف المهني، سنوات العمل، الأجر.

#### الفرع الأول: متغير الجنس

يتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
79.7%	51	ذكر
20.3%	13	أنثى
100%	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن أغلب أفراد العينة من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم (79.7%) أي ما يعادل (51) عامل، أما نسبة أفراد العينة من الإناث بلغت (20.7%) أي ما يعادل (13) عاملة، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط بالمؤسسة والتي تتطلب بنية جسدية وقوة عمل كبيرة والتي تتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

#### الفرع الثاني: متغير السن

يتوزع أفراد العينة حسب متغير السن كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن**

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	17	26.6%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	31	48.4%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	8	12.5%
من 50 سنة فما فوق	8	12.5%
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>%100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن أغلب أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين (30) سنة إلى أقل من (40) سنة فجاءت في المرتبة الأولى بنسبة قدرت ب (48.4%) أي ما يعادل (31) عامل، أما المرتبة الثانية نجد العاملين الذين ينتمون إلى الفئة أقل من (30) سنة بنسبة بلغت (26.6%) أي ما يعادل (17) عامل، وأما المرتبة الثالثة فشملت العينتين من (40) سنة إلى أقل من (50) سنة، ومن (50) سنة فما فوق بنسبة بلغت (12.5%) أي ما يعادل (8) أفراد لكل فئة. ونلاحظ من خلال ما سبق أن أفراد العينة هم من فئة الشباب حيث يرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تتطلب جهد عضلي أو فكري والقادرة على تحمل أعباء العمل.

### الفرع الثالث: المؤهل العلمي

يتوزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي**

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	29	45.3%
تفني سامي	7	10.9%
جامعي	24	37.5%
دراسات عليا	4	6.3%
<b>المجموع</b>	<b>64</b>	<b>%100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن المستوى العلمي الذي احتل المرتبة الأولى هو مستوى ثانوي أو أقل بنسبة بلغت (45.3%) أي ما يعادل (29) عامل، وفي المرتبة الثانية فئة ذات مستوى جامعي بنسبة

(37.5%) ما يعادل (24) عامل، أما في المرتبة الثالثة نجد العاملين الذين يملكون مستوى تقني سامي بنسبة (10.9%) أي ما يعادل (7) عمال، أما في المرتبة الرابعة والأخير فنجد فئة الدراسات العليا بنسبة (6.3%) والتي تعبر عن (4) عمال، وعليه يمكن القول أن طبيعة نشاط المؤسسة لا ينظر إلى المستوى التعليمي وذلك لأنه يتطلب الجهد العضلي أكثر من الجهد الفكري.

#### الفرع الرابع: الصنف المهني

يتوزع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني

النسبة المئوية	التكرار	الصنف المهني
23.4%	15	إطار
21.9%	14	عون تحكم
54.7%	35	عون تنفيذ
<b>%100</b>	<b>64</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن عدد العاملين الذين ينتمون لفئة عون تنفيذ بلغ عددهم (35) عامل أي ما نسبته (54.7%) و جاءت في المرتبة الأولى، أما فئة إطار فجاءت في المرتبة الثانية بنسبة تقدر ب (23.4%) أي (15) عامل، وفي المرتبة الأخيرة فجاءت فئة عون تحكم بنسبة تقدر (21.9%) أي ما يعادل (14) عامل. ومنه يمكن القول أن المؤسسة بها تنوع في الوظائف حسب التخصص وشهادة العلمية التي تلائم طبيعة العمل في المؤسسة.

#### الفرع الخامس: سنوات العمل

يتوزع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمل
29.7%	19	أقل من 05 سنوات
50%	32	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
20.3%	13	10 سنوات فما فوق
<b>100</b>	<b>64</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال النتائج الموضحة الجدول رقم (17) أن أغلب العاملين في المؤسسة محل الدراسة من فئة من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (50%) والتي تعبر عن (32) عامل، تليها فئة العاملين الذين لهم أقل من 5 سنوات بنسبة (29.7%) ما يعادل (19) عامل، أما في المرتبة الأخيرة الذين لديهم أقدمية في العمل أي من 10 سنوات فما فوق ويقدر عددهم ب (13) عامل بنسبة (20.3%). وعليه فإن نصف أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة لا بأس بها.

#### الفرع السادس: الأجر

يتوزع أفراد العينة حسب متغير الأجر كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأجر

النسبة المئوية	التكرار	الأجر
4.7%	3	من 20000 دج
70.3%	45	من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج
23.4%	15	من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج
1.6%	1	60000 دج فما فوق
100	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال النتائج الموضحة الجدول رقم (18) أن أفراد عينة الدراسة الذين يتحصلون دخل يتراوح من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج عددهم (45) عامل أي ما نسبته (70.3%) تليها فئة التي يتقاضون من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج والبالغ عددهم (15) بنسبة (23.4%)، ثم تليها فئة الأفراد الذين دخلهم أقل من 20000 دج بنسبة (4.7%)، وفي الأخير فقد عدد الأفراد الذين دخلهم 60000 دج فما فوق بعامل واحد فقط بنسبة (1.6%). ويعكس هذا التنوع في الدخل إلى طبيعة الوظائف التي يمارسونها الأفراد وشهاداتهم والخبرة المهنية التي يتمتعون بها.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الدعم التنظيمي

سيتم فيما يلي تحليل عبارات المتغير المستقل والمتمثل في الدعم التنظيمي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss، وسنقوم باستخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة لكل بعد والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

### الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد العدالة التنظيمية

من أجل معرفة مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تم تخصيص 6 عبارات، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم (19).

**الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العدالة التنظيمية**

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تتعامل إدارة المؤسسة باحترام مع العاملين عند اتخاذ القرارات	3.312	1.052	متوسطة	2
02	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين دون استثناء	3.078	1.145	متوسطة	3
03	تتسم الإجراءات الإدارية التي يتم تطبيقها في المؤسسة بالنزاهة	2.765	1.065	متوسطة	5
04	تحرص المؤسسة على نشر روح التعاون في العمل بين العاملين	3.437	1.021	مرتفعة	1
05	يتسم نظام الحوافز والأجور في المؤسسة بالعدالة	2.921	1.145	متوسطة	4
06	ظروف العمل متناسبة مع ظروف العاملين الخاصة	2.491	1.179	منخفضة	6
-	<b>بعد العدالة التنظيمية</b>	2.989	0.745	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العدالة التنظيمية، حيث نلاحظ أن هناك تفاوت بين مفردات عينة الدراسة في الموافقة على عبارات هذا البعد، وهو ما أكدته قيم المتوسط الحسابي، حيث تراوحت متوسطات هذا البعد بين القيمتين (3.437) و (2.491) وانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (1.021) و (1.179).

كما يتضح من الجدول رقم (19) أن العبارة رقم (04) والتي تفيد " تحرص المؤسسة على نشر روح التعاون في العمل بين العاملين " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.437) وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على هذه العبارة، مما يدل على أن المؤسسة تنشر روح التعاون بينهم أثناء العمل.

أما العبارة رقم (01) والتي تفيد " تتعامل إدارة المؤسسة باحترام مع العاملين عند اتخاذ القرارات " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.312) وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة وهذا يشير إلى أن المؤسسة تتعامل معهم باحترام عند اتخاذها للقرارات، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02) والتي تفيد "يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين دون استثناء " بمتوسط حسابي (3.078) ويدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة وهذا يدل على أن المؤسسة لا

تطبق قوانينها على جميع العاملين بعدل، وأما العبارة رقم (05) والتي تفيد " يتسم نظام الحوافز والأجور في المؤسسة بالعدالة " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.921) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة وهذا دليل على أن نظام الحوافز والأجور في المؤسسة لا يتسم بالعدالة مع جميع العاملين، أما العبارة رقم (03) والتي تفيد " تتسم الإجراءات الإدارية التي يتم تطبيقها في المؤسسة بالنزاهة " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.765) وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة بمعنى أن الإجراءات الإدارية لا تطبق على جميع العاملين، والعبارة رقم (06) والتي تفيد "ظروف العمل متناسبة مع ظروف العاملين الخاصة" جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.491) وهذا دليل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون وأن ظروف العمل وظروف العاملين غير متناسبة.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد ب (2.989) وهو في الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره (0.745) وهو أقل من 01 مما يشير إلى أن هناك انسجام عام في آراء أفراد عينة الدراسة وهذا يشير إلى وجود إدراك وفهم مقبول للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

#### الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التمكين

من أجل معرفة مستوى التمكين في المؤسسة محل الدراسة تم تخصيص 4 عبارات، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم (20).

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التمكين

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
07	تقوم إدارة المؤسسة بدعم اقتراحات العاملين	2.875	0.899	متوسط	04
08	تمنح إدارة المؤسسة العمال قدرا من الحرية لممارسة مهامهم	3.078	1.043	متوسط	03
09	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم	3.203	0.928	متوسط	02
10	تخطر إدارة المؤسسة العاملين بأي تغييرات محتملة قد تؤثر عليهم	3.421	0.905	مرتفع	01
-	بعد التمكين	3.144	0.649	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التمكين، حيث نلاحظ أن هناك تفاوت بين مفردات عينة الدراسة في الموافقة



على عبارات هذا البعد، وهو ما أكدته قيم المتوسط الحسابي، حيث تراوحت متوسطات هذا البعد بين القيمتين (3.421) و (2.875) وانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (1.043) و (0.899).

كما يتضح من الجدول رقم (20) أن العبارة رقم (10) والتي تفيد "تخطر إدارة المؤسسة العاملين بأي تغيرات محتملة قد تؤثر عليهم" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.421) ويعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة وهذا يعني أن الإدارة تعلمهم بأي تغيرات قد تؤثر عليهم، أما العبارة رقم (09) والتي تفيد "تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.203) والتي تعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة وهذا يشير إلى أن الإدارة تشجعهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم في العمل، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (08) والتي تفيد "تمنح إدارة المؤسسة العمال قدرا من الحرية لممارسة مهامهم" بمتوسط حسابي (3.078) وبدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة بمعنى أن المؤسسة لا تمنح جميع العمال الحرية اللازمة لممارسة مهامهم ووظائفهم، وأما العبارة رقم (07) والتي تفيد "تقوم إدارة المؤسسة بدعم اقتراحات العاملين" جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.875) بمعنى أن أفراد عينة موافقون بدرجة متوسطة وهذا يشير إلى المؤسسة لا تدعم جميع اقتراحات التي يقترحها العاملين.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد ب (3.144) وهو في الفئة الثالثة من سلم ليكرات الخماسي والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره (0.649) وهو أقل من (01) مما يشير إلى أن هناك انسجام عام في آراء أفراد عينة الدراسة وهذا يشير إلى أن المؤسسة لا تعتمد على تمكين فعال للعاملين.

#### الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

من أجل معرفة مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة تم تخصيص 4 عبارات، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم (21).

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
11	تشرك إدارة المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات	2.867	0.656	متوسطة	03
12	تشجع إدارة المؤسسة العمال على التعبير عن أفكارهم في العمل	2.453	1.037	منخفضة	04
13	تأخذ إدارة المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات وأفكار العاملين عند اتخاذ القرارات	2.937	0.940	متوسطة	01
14	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار احتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات	2.875	0.984	متوسطة	02
-	بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	3.203	0.989	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث نلاحظ أن هناك تفاوت بين مفردات عينة الدراسة في الموافقة على عبارات هذا البعد، وهو ما أكدته قيم المتوسط الحسابي، حيث تراوحت متوسطات هذا البعد بين القيمتين (2.937) و (2.453) وبانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (1.037) و (0.656). كما يتضح من الجدول رقم (21) أن العبارة رقم (13) والتي تفيد "تأخذ إدارة المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات وأفكار العاملين عند اتخاذ القرارات" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.937) ويعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة ويشير هذا إلى أن المؤسسة لا تهتم بأفكار بعض العاملين عند اتخاذها للقرارات، أما العبارة رقم (14) والتي تفيد "تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار احتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.875) والتي تعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة وهذا يعني أن المؤسسة لا تهتم باحتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (11) والتي تفيد "تشرك إدارة المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (2.867) ويدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة يعني أن الإدارة لا تشرك كل العاملين في اتخاذ القرارات، وأما العبارة رقم (12) والتي تفيد "تشجع إدارة المؤسسة العمال على التعبير عن أفكارهم في العمل" جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.453) بمعنى أن معظم أفراد عينة الدراسة غير موافقون وهذا دليل على أن المؤسسة لا تشجع عمالها عن التعبير عن أفكارهم.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد ب (3.203) وهو في الفئة الثالثة من سلم ليكارث الخماسي والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره (0.989) وهو أقل من (01) مما يشير إلى

أن هناك انسجام عام في آراء أفراد عينة الدراسة وهذا يدل على أن المؤسسة لا تشرك معظم عمالها عند اتخاذ القرارات.

#### الفرع الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد دعم وتأكيذ الذات

من أجل معرفة مستوى دعم وتأكيذ الذات في المؤسسة محل الدراسة تم تخصيص 4 عبارات، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم (22).

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد دعم و تأكيذ الذات

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
15	تقدر إدارة المؤسسة المجهودات الإضافية التي أبدلها	3.109	1.009	متوسطة	02
16	يشعر العاملین بالأهمية من خلال أعمالهم المنجزة	3.671	0.873	مرتفعة	01
17	تحرص المؤسسة على توفير حياة مهنية مستقرة تساعد على الابتكار و الإبداع	2.640	0.997	متوسطة	04
18	تعمل المؤسسة على تعزيز روح المنافسة بين العاملين	2.921	1.012	متوسطة	03
	بعد دعم وتأكيذ الذات	3.085	0.656	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد دعم وتأكيذ الذات، حيث نلاحظ أن هناك تفاوت بين مفردات عينة الدراسة في الموافقة على عبارات هذا البعد، وهو ما أكدته قيم المتوسط الحسابي، حيث تراوحت متوسطات هذا البعد بين القيمتين (3.671) و (2.640) وانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (1.012) و (0.873).

كما يتضح من الجدول رقم (20) أن العبارة رقم (16) والتي تفيد "يشعر العاملین بالأهمية من خلال أعمالهم المنجزة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.671) ويعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة وهذا يدل على أن المؤسسة تشعُر الأفراد بأهميتهم داخل المؤسسة، أما العبارة رقم (15) والتي تفيد "تقدر إدارة المؤسسة المجهودات الإضافية التي أبدلها" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.109) والتي تعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة مما يشير إلى أن المؤسسة لا تقدر بعض الأعمال التي يقوم بها العمال في المؤسسة، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (18) والتي تفيد "تعمل المؤسسة على تعزيز روح المنافسة بين العاملين" بمتوسط حسابي (2.921) ويدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة وهذا دليل على أن المؤسسة لا تعزز روح المنافسة بين العاملين كما يجب، وأما العبارة رقم (17)

والتي تفيد "تحرص المؤسسة على توفير حياة مهنية مستقرة تساعد على الابتكار و الإبداع " جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.640) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة وعليه فإن المؤسسة لا توفر لعمالها حياة مهنية مستقرة تساعدهم على العمل والإبداع والابتكار.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد ب (3.085) وهو في الفئة الثالثة من سلم ليكارث الخماسي والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره (0.656) وهو أقل من (01) مما يشير إلى أن هناك انسجام عام في آراء أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تقوم بتلبية احتياجات العاملين بمستوى متوسط.

#### الفرع الخامس: عرض وتحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الاجماليين للدعم التنظيمي

ولمعرفة مستوى الدعم التنظيمي بالوكالة الكاتمية للفلين محل الدراسة نعتمد على الجدول التالي الذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لأبعاد محور "الدعم التنظيمي" كما يلي:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للدعم التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
العدالة التنظيمية	2.989	0.745	متوسطة	3
التمكين	3.144	0.649	متوسطة	1
المشاركة في اتخاذ القرارات	2.867	0.6561	متوسطة	4
دعم وتأكيد الذات	3.085	0.6565	متوسطة	2
الدعم التنظيمي	3.018	0.533	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الدعم التنظيمي، حيث نلاحظ أن هناك تفاوت بين مفردات عينة الدراسة في الموافقة على أبعاد هذا المحور، وهو ما أكدته قيم المتوسط الحسابي، حيث تراوحت متوسطات هذا البعد بين القيمتين (3.144) و (2.867) وانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (0.745) و (0.649).

كما يتضح من الجدول رقم (23) أن بعد التمكين جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3.144) ويعبر عن درجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري (0.649) ، أما بعد دعم وتأكيد الذات جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.085) ويعبر عن درجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري (0.6565)، أما بعد العدالة التنظيمية فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.989) ويعبر عن درجة

متوسطة من الموافقة وانحراف معياري (0.745) ، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.867) ويعبر عن درجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري (0.6561). ومن النتائج السابقة يتضح أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول محور الدعم التنظيمي متوسطة بمتوسط حسابي قيمته (3.018) وانحراف معياري (0.533) وهو انحراف أقل من (01)، مما يدل على أن هناك انسجام عام في آراء أفراد عينة الدراسة، وبناء على ذلك فإن مستوى شعور أفراد العينة بالدعم التنظيمي متوسط وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى مدى اهتمام المؤسسة بعمالها وتقديرها لهم والمساهمة في تحقيق الرفاهية لهم.

#### المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد التهكم التنظيمي

سيتم فيما يلي تحليل عبارات المتغير التابع والمتمثل في التهكم التنظيمي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، وسنقوم باستخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة لكل بعد والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

#### الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الإدراكي

من أجل معرفة مستوى البعد الإدراكي في المؤسسة محل الدراسة تم تخصيص 6 عبارات، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم (24).

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الإدراكي

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
19	إدارة المؤسسة تقرر شيء و تفعل شيء آخر	3.093	1.122	متوسطة	03
20	أعتقد أن سياسات المؤسسة وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة	3.437	0.814	مرتفعة	01
21	المؤسسة تفتقد للمصداقية في العمل	2.234	1.003	منخفضة	06
22	لا يتم إخطار العاملين بمختلف القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة	2.968	1.181	متوسطة	04
23	تركز المؤسسة أكثر على تحقيق مصالحها الخاصة على حساب مصالح العمل	3.234	1.065	متوسطة	02
24	إدارة المؤسسة لا تؤدي عملها كما يجب	2.765	1.205	متوسطة	05
-	البعد الإدراكي	2.955	0.634	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الإدراكي، حيث نلاحظ أن هناك تفاوت بين مفردات عينة الدراسة في الموافقة

على عبارات هذا البعد، وهو ما أكدته قيم المتوسط الحسابي، حيث تراوحت متوسطات هذا البعد بين القيمتين (3.437) و(2.234) وبانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (1.205) و (0.814).

كما يتضح من الجدول رقم (24) أن العبارة رقم (20) والتي تفيد " أعتقد أن سياسات المؤسسة وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.437) ويعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة وهذا يشير إلى أن سياسات المؤسسة والوظائف التي تقوم بها لا تشترك في العديد من القواسم، أما العبارة رقم (23) والتي تفيد "تركز المؤسسة أكثر على تحقيق مصالحها الخاصة على حساب مصالح العمل" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.234) والتي تعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة وهذا يعني أن المؤسسة لا تهتم بمصالح عمالها وتركز على تحقيق مصالحها الخاصة، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (19) والتي تفيد " إدارة المؤسسة تقرر شيء وتفعل شيء آخر" بمتوسط حسابي (3.093) ويدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن القرارات التي تقررها الإدارة لا تجسدها في مكان العمل، وأما العبارة رقم (22) والتي تفيد "لا يتم إخطار العاملين بمختلف القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.968) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعلمهم في بعض الأحيان بالقرارات التي تتخذها، أما العبارة رقم (24) والتي تفيد "إدارة المؤسسة لا تؤدي عملها كما يجب" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.765) وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة ويشير إلى أن الإدارة لا تقوم بعملها كما يجب، والعبارة رقم (21) والتي تفيد "المؤسسة تفتقد للمصداقية في العمل" جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.234) وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون وعليه فإن المؤسسة لديها المصداقية في العمل.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد ب(2.955) وهو في الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره (0.634) وهو أقل من (01) مما يشير إلى أن هناك انسجام عام في آراء أفراد عينة الدراسة وهذا يدل على البعد الإدراكي يمكن أن يكون له اثر إيجابي في التقليل من التهكم التنظيمي.

#### الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول البعد السلوكي

من أجل معرفة مستوى البعد السلوكي في المؤسسة محل الدراسة تم تخصيص 6 عبارات، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم (25).

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد السلوكي

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
25	تبادل نظرات الاستياء والضجر بين العاملين في المؤسسة	2.291	1.012	متوسطة	02
26	دائماً ما أنتقد ممارسات و سياسات المؤسسة مع الآخرين	2.734	1.027	متوسطة	03
27	دائماً ما أسخر من الشعارات و المبادرات التي تدعوا إليها المؤسسة	2.437	1.1251	منخفضة	04
28	أشارك في الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على تقييم أدائي	3.640	1.145	مرتفعة	01
29	أقل من شأن ما يقوم به بعض الزملاء من انجازات	2.140	1.1250	منخفضة	05
30	أقدم معلومات خاطئة في بعض الأحيان عن المؤسسة	1.906	0.971	منخفضة	06
	<b>البعد السلوكي</b>	<b>2.630</b>	<b>0.499</b>	<b>متوسطة</b>	<b>-</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد السلوكي، حيث نلاحظ أن هناك تفاوت بين مفردات عينة الدراسة في الموافقة على عبارات هذا البعد، وهو ما أكدته قيم المتوسط الحسابي، حيث تراوحت متوسطات هذا البعد بين القيمتين (3.640) و (1.906) وبانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (1.145) و (0.971).

كما يتضح من الجدول رقم (25) أن العبارة رقم (28) والتي تفيد "أشارك في الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على تقييم أدائي" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.640) ويعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة وهذا يعني على أنهم يقومون بالأنشطة التي تقيم أدائهم، أما العبارة رقم (25) والتي تفيد "تبادل نظرات الاستياء والضجر بين العاملين في المؤسسة" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.291) والتي تعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة وهذا يشير إلى أن العاملين يشعرون بالضجر والاستياء داخل المؤسسة، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (26) والتي تفيد "دائماً ما أنتقد ممارسات وسياسات المؤسسة مع الآخرين" بمتوسط حسابي (2.734) ويدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة وهذا يشير إلى أن سياسات وممارسات المؤسسة تتعرض للانتقاد أحيانا من طرف العمال، وأما العبارة رقم (27) والتي تفيد "دائماً ما أسخر من الشعارات والمبادرات التي تدعوا إليها المؤسسة" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.437) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة وهذا يشير إلى أن الشعارات والمبادرات التي تقوم بها المؤسسة تكون مسخرة عند بعض العمال، أما العبارة رقم (29)

والتي تفيد "أقل من شأن ما يقوم به بعض الزملاء من انجازات" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.140) وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة منخفضة وهذا دليل على أن العاملين لا يقللون من شأن ما يقوم به زملاؤهم في العمل، والعبارة رقم (30) والتي تفيد "أقدم معلومات خاطئة في بعض الأحيان عن المؤسسة" جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة (1.906) بمتوسط حسابي وهذا دليل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون أي أنهم لا يقدمون معلومات خاطئة عن المؤسسة.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد ب (2.630) وهو في الفئة الثالثة من سلم ليكارث الخماسي والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره (0.499) وهو أقل من (01) مما يشير إلى أن هناك انسجام عام في آراء أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن البعد السلوكي يمكن أن يكون له أثر إيجابي في التقليل من التهكم التنظيمي.

#### الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول البعد العاطفي

من أجل معرفة مستوى البعد العاطفي في المؤسسة محل الدراسة تم تخصيص 6 عبارات، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم (26).

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد العاطفي

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
31	أشعر بتفاوت بين أهدافي وأهداف المؤسسة	3.500	1.154	مرتفعة	02
32	أشعر بضعف انتمائي للمؤسسة	2.609	1.194	متوسطة	04
33	لا أشعر بالأمان داخل المؤسسة	2.156	1.157	منخفضة	06
34	لا أشعر بالرغبة في قضاء سنوات حياتي المهنية في المؤسسة	3.546	1.356	مرتفعة	01
35	أشعر بالاستياء عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في المؤسسة	2.203	1.010	منخفضة	05
36	أشعر بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع العاملين	2.984	1.090	متوسطة	03
-	البعد العاطفي	2.833	0.696	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد العاطفي، حيث نلاحظ أن هناك تفاوت بين مفردات عينة الدراسة في الموافقة على عبارات هذا البعد، وهو ما أكدته قيم المتوسط الحسابي، حيث تراوحت متوسطات هذا البعد بين القيمتين (3.546) و (2.156) وانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (1.356) و (1.010).



كما يتضح من الجدول رقم (26) أن العبارة رقم أن العبارة رقم (34) والتي تفيد "لا أشعر بالرغبة في قضاء سنوات حياتي المهنية في المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.546) ويعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة وهذا يدل على أن معظم العاملين يريدون البقاء في المؤسسة، أما العبارة رقم (31) والتي تفيد "أشعر بتفاوت بين أهدافي وأهداف المؤسسة" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.500) والتي تعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة وهذا يدل بأنهم يشعرون بالتفاوت بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (36) والتي تفيد "أشعر بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع العاملين" بمتوسط حسابي (2.984) ويدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة وهذا يشير إلى أن بعض العمال يغضبون من طريقة تعامل المؤسسة معهم، وأما العبارة رقم (32) والتي تفيد "أشعر بضعف انتمائي للمؤسسة" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.609) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة ونشير هنا إلى أن أغلب العاملين يشعرون بانتمائهم للمؤسسة، أما العبارة رقم (35) والتي تفيد "أشعر بالاستياء عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في المؤسسة" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.203) وهذا يشير إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة في المؤسسة غير موافقين أي أنهم لا يشعرون بالاستياء لعملهم في المؤسسة، والعبارة رقم (33) والتي تفيد "لا أشعر بالأمان داخل المؤسسة" جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.156) وهذا دليل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون أي أنهم يشعرون بالأمان داخل المؤسسة

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد ب (2.833) وهو في الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره (0.696) وهو أقل من (01) مما يشير إلى أن هناك انسجام عام في آراء أفراد عينة الدراسة وبناء على ذلك يمكن أن يكون للبعد العاطفي أثر إيجابي في التقليل من التهكم التنظيمي.

#### الفرع الرابع: عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجماليين للتهكم التنظيمي

ولمعرفة مستوى التهكم التنظيمي بالوكالة الكاتمية للفلين محل الدراسة نعتمد على الجدول التالي الذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لأبعاد محور "التهكم التنظيمي" كما يلي:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للتهكم التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد الإدراكي	2.955	0.634	متوسطة	01
البعد السلوكي	2.630	0.499	متوسطة	03
البعد العاطفي	2.833	0.696	متوسطة	02
التهكم التنظيمي	2.806	0.457	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يظهر الجدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التهكم التنظيمي، إذ تتراوح متوسطات هذا المحور بين القيمتين (2.955) و (2.630) وانحرافات معيارية محصورة بين القيمتين (0.696) و (0.499).

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (27) أن البعد الإدراكي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (2.955) ويعبر عن درجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري (0.634)، أما البعد العاطفي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.833) ويعبر عن درجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري (0.696)، أما البعد السلوكي فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.630) ويعبر عن درجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري (0.499).

ومن النتائج السابقة يتضح أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول محور التهكم التنظيمي متوسطة بمتوسط حسابي قيمته (2.806) وانحراف معياري (0.457) وهو انحراف أقل من (01)، مما يدل على أن هناك انسجام عام في آراء أفراد عينة الدراسة، وهذا عائد بالدرجة الأولى إلى التأثير الذي تحدثه المؤسسة على العاملين فالتهكم لدى العاملين يزيد أو ينقص بحسب ما توفره المؤسسة للعامل.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

نستعرض في هذا المطلب أثر الدعم التنظيمي على التهكم التنظيمي بمؤسسة الكاتمية للفلين -جبل- معتمدين بذلك على المعلومات التي حصلنا عليها نتيجة المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

بهدف التأكد أن متغيرات الدراسة تخضع لتوزيع الطبيعي تم حساب معامل الالتواء والتقاطع لمعرفة طبيعة توزيع البيانات. وتجدر الإشارة هنا أنه إذا كانت معاملات الالتواء محصورة بين (3- و3+) ومعاملات

التقاطع أقل من 20 فإن شرط التوزيع الطبيعي محقق (ياسر، 2020، صفحة 336). والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار طبيعة توزيع بيانات الدراسة.

الجدول رقم (28): اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتقاطع)

المتغيرات	الأبعاد	معامل الالتواء	معامل التقاطح
الدعم التنظيمي	العدالة التنظيمية	-0.041	-1.150
	التمكين	-0.168	-0.664
	مشاركة في اتخاذ القرارات	3.355	-0.131
	دعم وتأكيد الذات	-0.187	-0.700
التهكم التنظيمي	البعد الإدراكي	0.172	-0.071
	البعد السلوكي	0.430	0.654
	البعد العاطفي	-0.385	0.068

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات محصورة بين القيمتين 0.430 و -0.430 وهي أقل تماماً من 03، كما أن قيم معامل التقاطح محصور بين 0.657 و -1.150 وهو أقل تماماً من 20 وبالتالي فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، لأن إذا كان معامل التقاطح أقل من 20 فإن متغيرات الدراسة تخضع لتوزيع طبيعي.

#### الفرع الثاني: اختبار التعددية الخطية

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح، ولن تظهر مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10، والتباين المسموح أكبر من (0.1) (ياسر، 2020، صفحة 338) بالنسبة لجميع المتغيرات المستقلة للدراسة.

الجدول رقم (29): اختبار التعددية الخطية (معامل التضخم التباين والتباين المسموح)

المتغيرات	معامل تضخم التباين	التباين المسموح
العدالة التنظيمية	1.301	0.769
التمكين	2.020	0.495
المشاركة في اتخاذ القرارات	1.913	0.523
دعم وتأكيد الذات	1.583	0.632

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين محصور بين (2.020) و (1.301) وهي أقل من (10) ، كما نلاحظ أن قيم التباين المسموح به كلها أكبر من (0.1)، بالنسبة لجميع المتغيرات وعليه يمكن القول أن نتائج اختبار عدم ارتباط المتغيرات المستقلة جيدة وأنها صالحة لاختبار الفرضيات.

### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

سنحاول في هذا الفرع اختبار فرضيات الدراسة لنصل بعد ذلك لتقديم أهم النتائج التي توصلنا إليها وذلك بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي، ويمكن عرض هذه النتائج على الشكل التالي:

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدعم التنظيمي على التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاثمية للفلين-جيجل-"، وقد تم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار المتعدد كما موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم(30): نتائج تحليل التباين الانحدار المتعدد (المتغير التابع: التهكم التنظيمي)

معامل	معامل	مستوى	قيمة F	متوسط	درجات	مجموع	النموذج	
الارتباط R	التحديد R <sup>2</sup>	الدلالة F	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات	الانحدار	
0.532	0.283	0.001	5.825	0.934	4	3.735	الانحدار	1
-	-	-	-	0.16	59	9.457	الخطأ المتبقي	
-	-	-	-	-	63	13.191	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss.

يتبين من خلال الجدول 30 أن مستوى الدلالة  $F=0.001$  و هو أقل تماماً من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما نلاحظ أن قيمة الارتباط R يساوي 0.532 مما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي، كما أن معامل التحديد  $R^2=0.283$  وهذا يعني أن 28.30% من التباين الحاصل في المتغير التابع (التهكم التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الدعم التنظيمي) وأن 71.70% راجع إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وعليه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدعم التنظيمي على التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاثمية للفلين -جيجل-" من وجهة عينة أفراد الدراسة مقبولة.

### ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار أثر كل بعد من أبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، التمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات) في التقليل من التهكم التنظيمي، اعتمدنا على نتائج الانحدار الخطي المتعدد والنتائج المتصل عليها الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(31): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي

مستوى الدلالة T	القيمة المحسوبة	المعاملات النمطية	معاملات غير نمطية		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	13.432	-	0.295	3.956	constante
0.002	-3.289	-0.413	0.77	-0.254	العدالة التنظيمية
0.122	-1.568	-0.246	0.110	-0.173	التمكين
0.089	1.728	-0.263	0.106	-0.184	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.215	-1.253	-0.174	0.097	-0.121	دعم وتأكيد الذات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العدالة التنظيمية على التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-".  
يتضح من خلال الجدول رقم (31) أن مستوى الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة ببعد العدالة التنظيمية تقدر ب 0.002 وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما يعني عدم وجود أثر دال لبعد العدالة التنظيمية على التهكم التنظيمي لدى العاملين عينة الدراسة وعلية فإن الفرضية الأولى مقبولة.

### ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التمكين على التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-".  
يتضح من خلال الجدول رقم (31) أن مستوى الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة ببعد التمكين قدر ب (0.122) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ ) و هذا يعني عدم وجود أثر دال لبعد التمكين على التهكم التنظيمي لدى العاملين عينة الدراسة وعلية فإن الفرضية الثانية مرفوضة.

### ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات على التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- ".  
يتضح من خلال الجدول رقم (31) أن مستوى الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة ببعد دعم المشاركة في اتخاذ القرارات قدر ب (0.089) وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما يعني عدم وجود أثر دال لبعد مشاركة في اتخاذ القرارات على التهكم التنظيمي لدى الموظفين عينة الدراسة وعلية فإن الفرضية الثالثة مرفوضة.

### رابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جاءت صيغة الفرضية الرابعة كالتالي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد دعم وتأكيد الذات على التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- ".  
يتضح من خلال الجدول رقم (31) أن مستوى الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة ببعد دعم وتأكيد الذات تقدر ب 0.215، وهو أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما يعني عدم وجود أثر دال لبعد دعم وتأكيد الذات على التهكم التنظيمي لدى الموظفين عينة الدراسة وعلية فإن الفرضية الرابعة مرفوضة.

### الفرع الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

فيما يلي سيتم تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها:

- يوجد مستوى متوسط للدعم التنظيمي في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الكعبي، 2017)، ويمكن تفسير ذلك بكون أن الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين غير كافي ولا بد من زيادة اهتمامها بهم وتحقيق الرفاهية لهم لزيادة ولائهم هنالك علاقة عكسية بين المتغيرين فكلما زاد الدعم التنظيمي في المؤسسة أدى إلى التقليل من التهكم التنظيمي؛
- يوجد مستوى متوسط للتهكم التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذه النتيجة تتطابق مع ما توصلت إليه دراسة (بعجي، 2021)، ويمكن تفسير ذلك بكون أن المؤسسة لا تهتم بالعاملين كما ينبغي ولا تسعى لتلبية احتياجاتهم الشخصية وهذا يؤدي إلى زيادة التهكم التنظيمي، وبالتالي لا بد من زيادة الدعم التنظيمي لتقليل من حدة التهكم التنظيمي؛

- يوجد أثر للدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- وهي نتيجة تتفق مع دراسة (بعجي، 2021) ويمكن تفسير ذلك إلى وجود علاقة عكسية بين المتغيرين فكما زاد الدعم التنظيمي أدى ذلك إلى التقليل من التهكم التنظيمي؛
- يوجد أثر للعدالة التنظيمية في التقليل من التهكم التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- وهذه الدراسة تتفق مع ما توصلت له دراسة (مزعل، 2018) وسبب هذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعاملين والتزاماتها الأخلاقية اتجاههم الذي يولد العدالة التنظيمية وهذا يؤدي إلى رضا العاملين وبالتالي التقليل من التهكم التنظيمي؛
- لا يوجد أثر للتمكين في التقليل من التهكم التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- وهذا راجع كون المؤسسة لا تمنح للعاملين ما يكفي من المشاركة وسلطة والحرية في العمل التي تجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المؤسسة وبالتالي لا يخلق لدى العاملين الشعور بالراحة مما يؤدي إلى زيادة التهكم التنظيمي؛
- لا يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات في التقليل من التهكم التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- ونفسر هذا كون الأفراد عينة الدراسة في المؤسسة لا يشعرون بمشاركة الإدارة لهم في عملية صنع واتخاذ القرارات، وهذا يؤدي إلى تهكمهم وبالتالي لا يقدمون أي مساهمة حقيقية في نجاح المنظمة؛
- لا يوجد أثر للتمكين في التقليل من التهكم التنظيمي في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- ويرجع هذا إلى عدم شعور العاملين باهتمام المؤسسة بالإضافة إلى عدم تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وهذا يعد سببا من أسباب زيادة التهكم التنظيمي داخل المؤسسة.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الذي تناول الدراسة الميدانية لأثر الدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي بالمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- ، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss، كما تم مناقشة نتائج آراء مجتمع الدراسة حول الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، اختبار الالتواء والتقاطع، الانحدار الخطي المتعدد، ومعامل تضخم التباين، معامل التضخم المسموح، وقد أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط للدعم التنظيمي ومستوى متوسط للتهكم التنظيمي، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي.



خاتمة

يعتبر كل من الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي من المواضيع المهمة والتي يجب على مؤسسة تسليط الضوء عليها، وحتى نبين أهميتها قمنا من خلال دراستنا بإلقاء الضوء على أثر الدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي، حيث قمنا بهذه الدراسة في الوكالة الكاتمية للفلين -جيجل-، وبعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما اتضح لنا أن الدعم التنظيمي له دور كبير وفعال في التقليل من التهكم التنظيمي، ثم حاولنا تجسيد هذه العلاقة من خلال إجراء الدراسة الميدانية للمؤسسة، أين تم تحليل آراء العمال والذين بلغ عددهم 90 موظف.

وهذه الدراسة توصلت إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية، وبناء عليها تم تقديم اقتراحات.

### أولاً: نتائج الدراسة:

تم تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية كما يلي:

#### 1\_ النتائج النظرية:

من أهم النتائج النظرية المتواصل إليها من خلال هذه الدراسة ما يلي:

- \_ يعتبر الدعم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً في البيئة العربية، حيث لم يحظى بأهمية كبيرة لدى الباحثين على الرغم من محاولة العديد من الباحثين وضع الأسس العامة لهذا المفهوم، وقد ساهمت الدراسات التي قام بها (Robert Eisenberger) في بلورة الدعم التنظيمي وتحديد النظريات المفسرة له والمسببات الرئيسية له؛
- \_ لا يوجد تعريف شامل للدعم التنظيمي بل تعددت تعاريفه وفق التوجهات الفكرية للباحثين؛
- \_ للدعم التنظيمي مجموعة من المحددات وهي (العدالة التنظيمية، التمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات) مع وجود اختلاف في إدراج أبعاد الدعم التنظيمي حسب وجهات نظر الباحثين؛
- \_ اتفق معظم الباحثين على أن التهكم التنظيمي هو المشاعر السلبية وسلوكيات والشك وعدم الثقة في المنظمة؛
- \_ للتهكم التنظيمي آثار سلبية من أبرزها أن الفرد المتهم يكون أكثر عرضة للإحباط والشك وخيبة الأمل، كما أن المنظمات التي ينتشر فيها التهكم تعاني من ضعف الأداء؛
- \_ تتمثل أبعاد التهكم التنظيمي في البعد الإدراكي والبعد السلوكي والبعد العاطفي؛
- \_ يعتبر الدعم التنظيمي المقدم للعاملين من أهم الأبعاد داخل السياق التنظيمي؛

\_ أشارت أغلب الدراسات السابقة ذات الصلة بهذا الموضوع إلى مساهمة الدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي.

## 2\_ النتائج التطبيقية

من خلال إجراء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الدعم التنظيمي متوسط في مؤسسة الكاتمية للفلين من وجهة نظر العاملين وما يؤكد ذلك هو درجة الموافقة لهذا المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,018؛
- أظهرت النتائج أن أبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، التمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات) جاءت بمستويات متوسطة من الدعم الذي يدركه العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- توصلت النتائج أن مستوى التهكم التنظيمي الذي يشعر به العاملين كان متوسط في المؤسسة محل الدراسة، وما يؤكد ذلك هو درجة الموافقة لهذا المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2,806؛
- أبانت نتائج الدراسة أن أبعاد التهكم التنظيمي ( الإدراكي، السلوكي، العاطفي ) جاءت بمستويات متوسطة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- أما بالنسبة لنتائج اختبار الفرضيات الدراسة كانت كما يلي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للعدالة التنظيمية في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتمكين في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمشاركة في اتخاذ القرارات في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للدعم و تأكيد الذات في التقليل من التهكم التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

## ثانيا: اقتراحات الدراسة

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات للمؤسسة الكاتمية للفلين نوجزها في النقاط التالية:

- ضرورة تطبيق الدعم التنظيمي لمعرفة حاجات ورغبات العاملين والعمل على تلبيةهم وتحفيزهم لرفع من أدائهم؛
- العمل على تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالإضافة إلى زيادة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وصولاً إلى تمكين العاملين؛
- على المؤسسة تطوير العدالة التنظيمية لديها خصوصا أن نتائج الدراسة بينت أن بعد العدالة التنظيمية كان أكثر أبعاد مجال الدعم التنظيمي تأثيراً في التقليل من التهكم التنظيمي، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة بأبعادهما، وهذا من خلال مراجعة سياساتها في توزيع الموارد والمعلومات وفق صيغة تضمن للجميع تحقيق العدالة والمساواة؛
- التوجه بشكل جاد نحو دراسة أسباب التهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ومن ثم اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة لعلاج هذا الوضع؛
- تعزيز الروح المعنوية للعاملين وتأكيد الذات لديهم؛
- تشجيع العمل بروح الفريق لأنه يزيد من قدرات الأفراد وينمي روح التعاون والمشاركة لديهم؛
- الاهتمام بالاحتياجات الشخصية للعامل من أجل تطويره والارتقاء بمستوى أدائه في المؤسسة الكاتمية للفلين.

## ثالثا: أفاق الدراسة

لمزيد من الإثراء والتجديد نقترح مواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية تكمل موضوع الدراسة التي تم تناوله:

- \_ الدعم التنظيمي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصناعية؛
- \_ أثر الدعم التنظيمي على الإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي؛
- \_ أثر العدالة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي بالقطاع الصحي.

# قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

الكتب:

- أحمد علي صالح ، و زكرياء مطلق الدوري. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
- حسين محمد جواد الجبوري. (2014). منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية (المجلد 02). عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- خليل محمد العزاوي. (2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري (المجلد 01). عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.
- رجاء وحيد دويدري. (2000). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية (المجلد 01). لبنان: دار الفكر المعاصر.
- دهش إحسان جلاب، و كمال كاظم طاهر الحسيني . (2013). إدارة التمكين والإندماج (المجلد 01). عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- عادل ثابت. (2008). سيكولوجيا الإدارة المعاصرة (المجلد 01). عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع.
- عادل محمد زياد. (2006). العدالة التنظيمية: المهمة القادة للإدارة الموارد البشرية. القاهرة ، مصر: منظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (المجلد 01). مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي. (2007). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج *SPSS*. عمان: دار الشوق للنشر والتوزيع.
- فاطمة عوض صابر، و ميرفت علي خفاجة. (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي (المجلد 02). مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- محمد البياتي، و دلال قاضي. (2008). منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي *SPSS* (المجلد 01). عمان : دار حامد للنشر و التوزيع.
- البياني محمود المهدي. (2005). تحليل البيانات الإحصائية *SPSS*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- ناصر جردات ، أحمد عريقات، و أحمد المعاني. (2013). إدارة التغيير و التطوير (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار إثراء للنشر و التوزيع.

المقالات:

- أحلام بوفنار ، و إلهام بوغليطة . (2021). أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهمك التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11 (02)، 349-332.

- أحمد ديب محمد ماضي. (2014). أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة (رسالة ماجستير). 10. كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- أحمد محمد العوامي، و وائل محمد جبريل. (2018). أثر الدعم التنظيمي على إدارة الابتكار: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي -ليبيا-. *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة*، 2(3)، 10-54.
- رادن حاتم خضير ، و شهناز فاضل أحمد . (2018). الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي: بحث ميداني لأراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب. *مجلة دنانير*(10).
- أكرم محسن الياسري ، فيصل علوان الطائي ، و علي كاظم حسين الشريف. (2018). الدعم التنظيمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية -دراسة تحليلية لأراء القيادات العليا لصناعة السمنت الجنوبية-. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 14(56)، 1-37.
- الكعبي حميد سالم غياض. (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي:دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريس في كلية الرافدين الجامعة. *مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية*، 40(111)، 01-28.
- باديس بوخلوة، و سهيلة قمو. (2016). أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقوت. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*(05)، 01-20.
- بهاء الدين مسعد سعد. (2020). الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والاداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 21(04)، 489-542.
- تامر إبراهيم السيد عشري. (2021). التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي: بالتطبيق على العاملين بمدرجات الخدمات بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 02(01)، 164-202.
- جهيد بوطالب. (2021). أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة ميدانية على مجموعة المؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية في الجزائر (أطروحة دكتوراه). 19-20. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل: محمد الصديق بن يحيى.
- حميد سالم غياض الكعبي. (2017). دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*(111)، 01-24.
- حنان بعجي. (2021). دور الدعم التنظيمي في كبح آليات التهكم التنظيمي لأساندة قطاع التعليم العالي: دراسة ميدانية لجامعة محمد بوضياف -مسيلة-. قسم علم اجتماع، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- حورية سليخ، و جهيد بوطالب. (2018). الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة تطبيقية على الموظفين لكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل. *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال*، 05(01)، 126-164.

- حيدر جاسم الجبوري، و خضير صادق عبد العظيم. (2021). تحيز إتخاذ القرارات وتأثيرها في التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في دائرة الصحة النجف الأشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 17(01)*، 160-182.
- خالد قاشي، و عبد الرحمان ياسر. (2020). أثر جودة خدمة التعليم العالي على الرضا الوظيفي للطلبة: دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى -حيجل-. *مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية، 14(02)*، 145-164.
- رعد عبد العزيز عبد الكريم الدخيل. (2021). التهكم التنظيمي لدى معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم التعليمية من وجهة نظرهن. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 09(02)*، 516-532.
- سحر عناوي رهيو. (2014). دور العدالة التنظيمية في التقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 04(10)*، 224-183.
- سعد فاضل عباس المحمود، و محمود محمد أمين الباشقالي. (2020). أثر أدوار القيادة بالضيافة في الحد من ظاهرة التهكم: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الكوادر الوظيفية و التدريسية في عدد من الكليات و المعاهد التقنية تابعة لجامعة دهوك التقنية. *المجلة العربية للإدارة، 40(03)*، 21-41.
- شيلر عبد الرحمن علي محمد، و شان عصمت محمد . (2020). دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة لأراء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك. *مجلة جامعة دهوك، 23(02)*، 494-514.
- ضياء فالح بناي. (2014). علاقة الهيئة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي: بحث تحليلي في كليات جامعات كربلاء(رسالة ماجستير). 98-100. كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.
- طاهر محسن منصور الغالبي، و محمود شاكر عاشور . (2016). الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب. *مجلة الاقتصاد الخليجي، 32(30)*، 31-77.
- عامر علي العطوي، و سلام جاسم حمود العارضي. (2008). أثر الدعم المنظمي المدرك في استعداد العاملين للتغيير: دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية، 01-17*.
- عبد الرحمان ياسر. (2020). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي بالجامعات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البليدة: جامعة لونيبي علي.
- عبد العزيز عبد الهادي العامري. (2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة. *مجلة عملية فصلية محكمة، 08(08)*، 333-383.
- عبد القادر نوبيات ، و كمال يوسف . (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة الإستشفائية العمومية زهراوي بالمسيلة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 16(16)*، 30-39.
- عبير هاشم خليل القيسي. (2018). أثر التهكم التنظيمي في الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في امانة عمان الكبرى(رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الإسراء.



- علي ضبيان الرشدي. (2019). الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. *المجلة العربية للإدارة*، 39(03)، 239-264.
- علي عبد الحسن عباس الفتلاوي. (2014). سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهمك التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية: دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الأوسط (أطروحة مقدمة). 38. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- عليا حسني علاء الدين نوح. (2013). أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنين التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب (رسالة ماجستير). 09. كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- عيسى نجيمي، و جهيد بوطالب. (2019). أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير -جيجل-. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 12(02)، 583-600.
- ماهر عوض. (2018). المقياس المقترح للدراسات المسحية وتأثير الخبرة في مشروع التشييد. *مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية: سلسلة العلوم الهندسية*، 40(32)، 27-37.
- محمد عبد الوهاب محمد أبو القمصان. (2007). أثر محددات الدعم التنظيمي على جودة أداء الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. *مجلة التجارة والتمويل* (02)، 125-207.
- محمد مظهر مزعل. (2018). الدور الوسيط للتهمك التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف العراقية (أطروحة الدكتوراه). 40. كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان.
- محمود عبد الرحمان الشنطي. (2015). دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 01(03)، 113-148.
- مزياني الوناس، و بشيرة دبي. (2018). مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية* (34)، 397-408.
- مسعود هريكش. (2021). أثر الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي لأساتذة جامعة جيجل. *مجلة الاستراتيجيات والتنمية*، 11(04)، 11-27.
- مؤيد يوسف الساعدي ، و رشا عباس عبود الربيعي . (2016). إدراك العاملين للدعم التنظيمي في ممارسات تطوير الموارد البشرية: بحث استطلاعي لأراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة كربلاء. *مجلة التقني*، 26(07)، 01-23.
- ميثاق هاتف الفتلاوي. (2021). دور الانغراز الوظيفي في تقليل التهمك التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية: بحث تحليلي في دائرة صحة كربلاء. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 10(39)، 127-146.

ثانياً: باللغة الإنجليزية

الكتب:

- Eisenberger, R., & Stinglhamber, f. (2011). *Perceived orgsnizational support, fostering enthusiastic and productive employees* (Vol. First edition ). united states of america: British library cataloguing in publication data.

المقالات:

- Arslan, M. (2018). Organizational cynicism and employee performance: moderating role of employee engagement. *journal of global responsibility*, 09(04), 118-137.
- Chen, t., & et al. (2020). Organizational support on employee performance. *journal of service science and management*, 42(01), 166-179.
- Hosseini , s., & hosseini , s. (2021). A study of the effects of managers good character traits and perceived organizational support of employees. *journal of education and health promotion*, 01-05.
- Rezgar, n., & besel, b. (2020). A Research on the relationship between organizational commitment: textile sector example. *journal of business and management*, 12(12), 108-117.
- singh, s., & randhawa, g. (2021). Do perceptions of organizational politics influence turnover intentions? Organizational cynicism as a potential mediator. *journal of development and learning in organizations*, 36(01), 43-55.
- Stinglhamber, F., & Caesens, G. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement : the roleof self-efficay and its outcomes. *European review of applied psychology*, 64(5), 259-267.
- Tamunomiebi, M., & Georgewill, I. (2020). Organizational cynicism and organizational health: A conceptual review. *merican journal of innovative research and applied sciences*, 93-98.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ	اسم الجامعة
عيسى نجيمي	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
نبيل سوفي	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
محمد صالح	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
عبد الوهاب برحال	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

الملحق رقم (03): الاستبانة في صورتها الأولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة

السادة الأفاضل , السيدات الفاضلات ...

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة الذي صمم لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بها تحت عنوان "أثر الدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي " دراسة حالة الموظفين في الوكالة الكاتمية للفلين - جيجل - وذلك استكمالاً للمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية .

لذا نأمل من حضرتكم الإجابة على كافة عبارات الاستبيان بدقة , حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي . وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام .

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيك.

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبتين

\* ياسر عبد الرحمان

• قحام لامية

• بودرع لمياء

السنة الجامعية 2022/2021

المحور الأول : البيانات الشخصية

**الجنس**

ذكر  أنثى

**السن**

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فما فوق

**المؤهل العلمي**

ثانوي أو أقل  تقني سامي   
جامعي  دراسات عليا

**الصنف المهني**

إطار  عون تحكم   
عون تنفيذ

**الخبرة المهنية**

أقل من 5 سنوات   
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات   
10 سنوات فما فوق

## المحور الثاني: الدعم التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>العدالة التنظيمية</b>						
01	يتم توزيع المهام بشكل متساوي لجميع العاملين					
02	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين دون استثناء					
03	تتسم الإجراءات الإدارية التي يتم تطبيقها في الوكالة بالنزاهة					
04	تحرص الوكالة على نشر روح التعاون في العمل بين العاملين					
05	أنا راض عن الحوافز التي أحصل عليها					
06	تتناسب العمل مع ظروفه الخاصة					
<b>التمكين</b>						
07	تقوم إدارة الوكالة لدعم اقتراحات العاملين					
08	تمنحني إدارة الوكالة قدرا من الحرية لممارسة مهامي					
09	تشجعني إدارة الوكالة على حل مشاكل العمل اعتمادا على قدراتي ومهاراتي					
10	تخطر إدارة الوكالة العاملين بأي تغييرات محتملة قد تؤثر عليهم					
<b>المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
11	تتخذ إدارة الوكالة أغلب قراراتها من خلال التشاور					
12	تشجعني إدارة الوكالة على التعبير عن أفكاري في العمل					
13	يتم الأخذ باقتراحاتي عند اتخاذ القرارات في العمل					
14	تهتم إدارة الوكالة باحتياجي عند اتخاذها للقرارات					
<b>دعم و تأكيد الذات</b>						

					تقدر إدارة الوكالة المجهودات الإضافية التي أبدلها لأداء العمل بكفاءة	15
					أشعر بأهمية وظيفتي من خلال ما أنجزه من أعمال	16
					أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على الإبداع و الابتكار	17
					أشعر بالتحدي عند ممارسة وظيفتي	18

**المحور الثالث: التهكم التنظيمي**

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الإدراكي</b>						
19	أعتقد أن الوكالة تقول شيء وتفعل شيء آخر					
20	يبدو أن سياسات الوكالة وأهدافها و ممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة					
21	أعتقد بأن الوكالة تفتقد للمصداقية					
22	أرى القليل من التشابه بين ما تقول الوكالة بأنها سوف تفعله و بين ما تفعله فعلا					
23	إدارة الوكالة أكثر اهتماما بتحقيق مصالحها الخاصة على حساب مصالح العمل					
24	إدارة الوكالة لا تؤدي عملها بشكل مرضي					
<b>البعد السلوكي</b>						
25	أتبادل دائما نضرات الاستياء والضجر مع زملائي في الوكالة					
26	دائما ما أنتقد ممارسات و سياسات الوكالة مع الآخرين					
27	دائما ما أسخر من الشعارات و المبادرات التي تدعيها الوكالة					
28	أشارك في الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على تقييم					



					أدائي	
					أقل من نشأن ما يقوم به بعض الزملاء من انجازات	29
					أقدم معلومات خاطئة في بعض الأحيان عن الوكالة	30
<b>البعد العاطفي</b>						
					أشعر بتفاوت بين أهدافي و أهداف الوكالة	31
					أشعر بضعف انتمائي للوكالة	32
					أشعر بالأمان داخل الوكالة	33
					أشعر بالرغبة في قضاء سنوات حياتي المهنية في الوكالة	34
					أشعر بالاستياء عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في الوكالة	35
					أشعر بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها الوكالة مع الموظفين	36

الملحق رقم (03): الاستبانة في صورتها النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى \_ جيجل \_

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بها تحت عنوان "أثر الدعم التنظيمي في التقليل من التهكم التنظيمي - دراسة حالة الموظفين في الوكالة الكاتمية للفلين جيجل- وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية.

لذا نأمل من حضرتكم إبداء آرائكم على كافة عبارات الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد على دقة إجاباتكم ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

إشراف الدكتور:

\* ياسر عبد الرحمان

إعداد الطالبتين

- قحام لامية
- بودرع لمياء

السنة الجامعية 2021/2022

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيك.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس

ذكر  أنثى

السن

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فما فوق

المؤهل العلمي

ثانوي أو أقل  تقني سامي  
 جامعي  دراسات عليا

الصنف المهني

إطار  عون تحكم  
 عون تنفيذ

سنوات العمل

أقل من 5 سنوات  
 من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  
 10 سنوات فما فوق

الأجر:

أقل من 20000 دج  من 20000 إلى أقل من 40000 دج  
 من 40000 إلى أقل من 60000 دج  60000 دج فما فوق

## المحور الثاني: الدعم التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: العدالة التنظيمية</b>						
01	تتعامل إدارة المؤسسة باحترام مع العاملين عند اتخاذ القرارات					
02	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين دون استثناء					
03	تتسم الإجراءات الإدارية التي يتم تطبيقها في المؤسسة بالنزاهة					
04	تحرص المؤسسة على نشر روح التعاون في العمل بين العاملين					
05	يتسم نظام الحوافز و الأجور في المؤسسة بالعدالة					
06	ظروف العمل متناسبة مع ظروف العاملين الخاصة					
<b>البعد الثاني: التمكين</b>						
07	تقوم إدارة المؤسسة بدعم اقتراحات العاملين					
08	تمنح إدارة المؤسسة العمال قدرا من الحرية لممارسة مهامهم					
09	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم					
10	تخطر إدارة المؤسسة العاملين بأي تغييرات محتملة قد تؤثر عليهم					
<b>البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
11	تشرك إدارة المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات					
12	تشجع إدارة المؤسسة العمال على التعبير عن أفكارهم في العمل					
13	تأخذ إدارة المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات و أفكار العاملين عند اتخاذ القرارات					
14	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار احتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات					
<b>البعد الرابع: دعم و تأكيد الذات</b>						
15	تقدر إدارة المؤسسة الجهود الإضافية التي أبذلها					

					16	يشعر العاملین بالأهمية من خلال أعمالهم المنجزة
					17	تحرص المؤسسة على توفير حياة مهنية مستقرة تساعد على الابتكار و الإبداع
					18	تعمل المؤسسة على تعزيز روح المنافسة بين العاملين

### المحور الثالث: التهكم التنظيمي

التهكم التنظيمي هو: "عبارة مواقف سلبية يتخذها الأفراد اتجاه سياسات وإجراءات وقواعد المنظمة، واعتقادهم أن المنظمة تفتقر إلى النزاهة والصدق والإخلاص، وتعمل ضد مصالحهم الشخصية".

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: البعد الإداري</b>						
19	إدارة المؤسسة تقرر شيء و تفعل شيء آخر					
20	أعتقد أن سياسات المؤسسة و ممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة					
21	المؤسسة تفتقد للمصداقية في العمل					
22	لا يتم إخطار العاملين بمختلف القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة					
23	تركز المؤسسة أكثر على تحقيق مصالحها الخاصة على حساب مصالح العمال					
24	إدارة المؤسسة لا تؤدي عملها كما يجب					
<b>البعد الثاني: البعد السلوكي</b>						
25	تبادل نظرات الاستياء والضجر بين العاملين في المؤسسة					
26	دائما ما أنتقد ممارسات و سياسات المؤسسة مع الآخرين					
27	دائما ما أسخر من الشعارات و المبادرات التي تدعوا إليها المؤسسة					
28	أشارك في الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على تقييم أدائي					
29	أقل من شأن ما يقوم به بعض الزملاء من انجازات					
30	أقدم معلومات خاطئة في بعض الأحيان عن المؤسسة					
<b>البعد الثالث: البعد العاطفي</b>						
31	أشعر بتفاوت بين أهدافي و أهداف المؤسسة					
32	أشعر بضعف انتمائي للمؤسسة					

					33 لا أشعر بالأمان داخل المؤسسة
					34 لا أشعر بالرغبة في قضاء سنوات حياتي المهنية في المؤسسة
					35 أشعر بالاستياء عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في المؤسسة
					36 أشعر بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع العاملين

## الملحق رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لمحاو الاستبانة

## صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة التنظيمية

		إدارة تتعامل المؤسسة مع باحترام عند العاملين اتخاذ القرارات	تطبيق يتم القرارات الإدارية جميع على العاملين استثناء دون	تتسم الإجراءات الإدارية يتم التي في تطبيقها المؤسسة بالنزاهة	تحرص المؤسسة نشر على روح في التعاون بين العمل العاملين	نظام يتسم و الحوافز في الأجور المؤسسة بالعدالة	ظروف العمل مع متناسبة ظروف العاملين الخاصة	_ العدالة التنظيمية
تتعامل إدارة المؤسسة باحترام مع العاملين عند اتخاذ القرارات	Corrélacion de Pearson	1	,533**	,293*	,269*	,284*	,327**	,662**
	Sig. (bilatérale)		,000	,019	,031	,023	,008	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين دون استثناء	Corrélacion de Pearson	,533**	1	,562**	,187	,574**	,187	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,138	,000	,139	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
تتسم الإجراءات الإدارية التي يتم تطبيقها في المؤسسة بالنزاهة	Corrélacion de Pearson	,293*	,562**	1	,212	,544**	,257*	,707**
	Sig. (bilatérale)	,019	,000		,092	,000	,040	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
تحرص المؤسسة على نشر روح التعاون في العمل بين العاملين	Corrélacion de Pearson	,269*	,187	,212	1	,382**	,279*	,562**
	Sig. (bilatérale)	,031	,138	,092		,002	,025	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
يتسم نظام الحوافز و الأجور في المؤسسة بالعدالة	Corrélacion de Pearson	,284*	,574**	,544**	,382**	1	,319*	,771**
	Sig. (bilatérale)	,023	,000	,000	,002		,010	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
ظروف العمل متناسبة مع ظروف العاملين الخاصة	Corrélacion de Pearson	,327**	,187	,257*	,279*	,319*	1	,595**
	Sig. (bilatérale)	,008	,139	,040	,025	,010		,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
العدالة_ التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,662**	,754**	,707**	,562**	,771**	,595**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64	64	64

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التمكين

		إدارة تقوم بدعم المؤسسة العاملين اقتراحات	إدارة تمنح العمال المؤسسة الحرية من قدرا مهامهم لممارسة	إدارة تشجع العاملين المؤسسة قدراتهم تنمية على ومهاراتهم	إدارة تخطر العاملين المؤسسة تغيرات بأي تؤثر قد محتملة عليهم	التمكين
تقوم إدارة المؤسسة بدعم اقتراحات العاملين	Corrélation de Pearson	1	,568**	,297*	,183	,744**
	Sig. (bilatérale)		,000	,017	,148	,000
	N	64	64	64	64	64
تمنح إدارة المؤسسة العمال قدرا من الحرية لممارسة مهامهم	Corrélation de Pearson	,568**	1	,344**	,217	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000		,005	,086	,000
	N	64	64	64	64	64
تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم	Corrélation de Pearson	,297*	,344**	1	,142	,647**
	Sig. (bilatérale)	,017	,005		,263	,000
	N	64	64	64	64	64
تخطر إدارة المؤسسة العاملين بأي تغيرات محتملة قد تؤثر عليهم	Corrélation de Pearson	,183	,217	,142	1	,549**
	Sig. (bilatérale)	,148	,086	,263		,000
	N	64	64	64	64	64
التمكين	Corrélation de Pearson	,744**	,797**	,647**	,549**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						



## صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

		إدارة تشرك المؤسسة في العاملين القرارات اتخاذ	إدارة تشجع العمال المؤسسة عن التعبير على في أفكارهم العمل	إدارة تأخذ بعين المؤسسة الاعتبار و اقتراحات العاملين أفكار اتخاذ عند القرارات	المؤسسة تأخذ الاعتبار بعين احتياجات عند العاملين القرارات اتخاذ	_في_المشاركة القرار_اتخاذ
العاملين المؤسسة إدارة تشرك القرارات اتخاذ في	Corrélation de Pearson	1	,257*	,227	,216	,649**
	Sig. (bilatérale)		,040	,071	,087	,000
	N	64	64	64	64	64
العمال المؤسسة إدارة تشجع في أفكارهم عن التعبير على العمل	Corrélation de Pearson	,257*	1	,420**	,178	,681**
	Sig. (bilatérale)	,040		,001	,159	,000
	N	64	64	64	64	64
بعين المؤسسة إدارة تأخذ أفكار و اقتراحات الاعتبار القرارات اتخاذ عند العاملين	Corrélation de Pearson	,227	,420**	1	,341**	,736**
	Sig. (bilatérale)	,071	,001		,006	,000
	N	64	64	64	64	64
الاعتبار بعين المؤسسة تأخذ اتخاذ عند العاملين احتياجات القرارات	Corrélation de Pearson	,216	,178	,341**	1	,631**
	Sig. (bilatérale)	,087	,159	,006		,000
	N	64	64	64	64	64
القرار_اتخاذ_في_المشاركة	Corrélation de Pearson	,649**	,681**	,736**	,631**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

صدق الاتساق الداخلي لعبارات دعم وتأکید الذات

		إدارة تقدر المؤسسة المجهودات التي الإضافية أبذلها	العاملين يشعر من بالأهمية أعمالهم خلال المنجزة	المؤسسة تحرص حياة توفير على مستقرة مهنية على تساعد و الابتكار الإبداع	المؤسسة تعمل روح تعزيز على بين المنافسة العاملين	_وتأکید_ دعم الذات
تقدر إدارة المؤسسة المجهودات الإضافية التي أبذلها	Corrélacion de Pearson	1	,329**	,197	,319*	,692**
	Sig. (bilatérale)		,008	,118	,010	,000
	N	64	64	64	64	64
يشعر العاملین بالأهمية من خلال أعمالهم المنجزة	Corrélacion de Pearson	,329**	1	,117	,204	,583**
	Sig. (bilatérale)	,008		,355	,106	,000
	N	64	64	64	64	64
تحرص المؤسسة على توفير حياة مهنية مستقرة تساعد على الابتكار و الإبداع	Corrélacion de Pearson	,197	,117	1	,443**	,666**
	Sig. (bilatérale)	,118	,355		,000	,000
	N	64	64	64	64	64
تعمل المؤسسة على تعزيز روح المنافسة بين العاملين	Corrélacion de Pearson	,319*	,204	,443**	1	,744**
	Sig. (bilatérale)	,010	,106	,000		,000
	N	64	64	64	64	64
دعم_وتأکید_ الذات	Corrélacion de Pearson	,692**	,583**	,666**	,744**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

## صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدعم التنظيمي والمحور الكلي له

		العدالة التنظيمية	التمكين	في المشاركة القرار اتخاذ	وتأكيد دعم الذات	الدعم التنظيمي
العدالة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,405**	,450**	,340**	,792**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,006	,000
	N	64	64	64	64	64
التمكين	Corrélation de Pearson	,405**	1	,644**	,575**	,793**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
المشاركة في اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,450**	,644**	1	,508**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	64	64	64	64	64
دعم وتأكيد الذات	Corrélation de Pearson	,340**	,575**	,508**	1	,727**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,000		,000
	N	64	64	64	64	64
الدعم التنظيمي	Corrélation de Pearson	,792**	,793**	,797**	,727**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الإدراكي

		إدارة المؤسسة و شيء تقرر شيء تفعل آخر	أن أعتقد سياسات و المؤسسة ممارساتها القليل لديها القواسم من المشتركة	المؤسسة تفتقد للمصادقية العمل في	إخطار يتم لا العاملين بمختلف القرارات تتخذها التي إدارة المؤسسة	تركز المؤسسة على أكثر تحقيق مصالحها على الخاصة حساب مصالح العمل	تبادل نضرات الاستياء بين والضجر في العاملين المؤسسة	_البعد الإدراكي
إدارة المؤسسة تقرر شيء و تفعل شيء آخر	Corrélation de Pearson	1	,336**	,276*	,170	,220	,188	,600**
	Sig. (bilatérale)		,007	,027	,180	,080	,137	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
أعتقد أن سياسات المؤسسة و ممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة	Corrélation de Pearson	,336**	1	,125	-,134	,246	-,112	,422**
	Sig. (bilatérale)	,007		,325	,291	,050	,379	,001
	N	64	64	64	64	64	64	64
المؤسسة تفتقد للمصادقية في العمل	Corrélation de Pearson	,276*	,125	1	,247*	,453**	,174	,727**
	Sig. (bilatérale)	,027	,325		,049	,000	,168	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
لا يتم إخطار العاملين بمختلف القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة	Corrélation de Pearson	,170	-,134	,247*	1	,170	,316*	,429**
	Sig. (bilatérale)	,180	,291	,049		,180	,011	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
تركز المؤسسة أكثر على تحقيق مصالحها الخاصة على حساب مصالح العمل	Corrélation de Pearson	,220	,246	,453**	,170	1	,164	,728**
	Sig. (bilatérale)	,080	,050	,000	,180		,194	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
تبادل نضرات الاستياء والضجر بين العاملين في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,188	-,112	,174	,316*	,164	1	,644**
	Sig. (bilatérale)	,137	,379	,168	,011	,194		,028
	N	64	64	64	64	64	64	64
البعد_ الإدراكي	Corrélation de Pearson	,600**	,422**	,727**	,429**	,728**	,275*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,028	
	N	64	64	64	64	64	64	64

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد السلوكي

البعد_ السلوكي	أقدم معلومات في خاطنة بعض الأحيان عن المؤسسة	شأن من أقل به يقوم ما بعض من الزملاء انجازات	في أشرك التي الأنشطة بشكل تؤثر على مباشر أدائي تقييم	ما دائما من أسخر و الشعارات المبادرات تدعوا التي إليها المؤسسة	أنتقد ما دائما و ممارسات سياسات مع المؤسسة الآخرين	تبادل نضرات الاستياء بين والضجر في العاملين المؤسسة		
تبادل نضرات الاستياء والضجر بين العاملين في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,233	,140	,170	,209	1		,560**
	Sig. (bilatérale)	,064	,271	,180	,098			,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
دائما ما أنتقد ممارسات و سياسات المؤسسة مع الآخرين	Corrélation de Pearson	,115	,025	,349**	1	,209		,533**
	Sig. (bilatérale)	,365	,842	,005	,098			,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
دائما ما أسخر من الشعارات و المبادرات التي تدعوا إليها المؤسسة	Corrélation de Pearson	,364**	1	-,295*	,349**	,170		,589**
	Sig. (bilatérale)	,003	,018		,005	,180		,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
أشرك في الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على تقييم أدائي	Corrélation de Pearson	-,022	1	-,295*	,025	,140		,236
	Sig. (bilatérale)	,865	,018		,842	,271		,061
	N	64	64	64	64	64	64	64
أقل من شأن ما يقوم به بعض الزملاء من انجازات	Corrélation de Pearson	1	-,022	,364**	,115	,233		,683**
	Sig. (bilatérale)	,140	,865	,003	,365	,064		,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
أقدم معلومات خاطنة في بعض الأحيان عن المؤسسة	Corrélation de Pearson	1	-,259*	,038	-,200	-,169		,484**
	Sig. (bilatérale)	,140	,039	,765	,112	,182		,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
البعد_ السلوكي	Corrélation de Pearson	,184	,683**	,589**	,533**	,560**		1
	Sig. (bilatérale)	,146	,000	,000	,000	,000		
	N	64	64	64	64	64	64	64

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد العاطفي

		بتفاوت أشعر و أهدافي بين أهداف المؤسسة	أشعر بضعف انتمائي للمؤسسة	أشعر لا في بالرغبة قضاء سنوات حياتي في المهنية المؤسسة	أشعر بالاستياء أخبر عندما الأخرين أعمل بأنني المؤسسة في	أشعر لا داخل بالأمان المؤسسة	أشعر من بالغضب التي الطريقة بها تتعامل مع المؤسسة العاملين	_ البعد العاطفي
أشعر بتفاوت بين أهدافي و أهداف المؤسسة	Corrélation de Pearson	1	,209	,603**	-,034	-,047	,145	,546**
	Sig. (bilatérale)		,097	,000	,790	,709	,253	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
أشعر بضعف انتمائي للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,209	1	,211	,438**	,393**	,210	,671**
	Sig. (bilatérale)	,097		,095	,000	,001	,095	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
لا أشعر بالرغبة في قضاء سنوات حياتي المهنية في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,603**	,211	1	,184	,076	,274*	,686**
	Sig. (bilatérale)	,000	,095		,145	,550	,028	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
أشعر بالاستياء عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في المؤسسة	Corrélation de Pearson	-,034	,438**	,184	1	,352**	,219	,568**
	Sig. (bilatérale)	,790	,000	,145		,004	,082	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
لا أشعر بالأمان داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	-,047	,393**	,076	,352**	1	,278*	,555**
	Sig. (bilatérale)	,709	,001	,550	,004		,026	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
أشعر بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع العاملين	Corrélation de Pearson	,145	,210	,274*	,219	,278*	1	,578**
	Sig. (bilatérale)	,253	,095	,028	,082	,026		,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
_ البعد العاطفي	Corrélation de Pearson	,546**	,671**	,686**	,568**	,555**	,578**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64	64	64

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التهكم التنظيمي والمحور الكلي له

		الإدراكي_البعد	السلوكي_البعد	العاطفي_البعد	التنظيمي_التهكم
الإدراكي_البعد	Corrélation de Pearson	1	,335**	,393**	,783**
	Sig. (bilatérale)		,007	,001	,000
	N	64	64	64	64
السلوكي_البعد	Corrélation de Pearson	,335**	1	,271*	,656**
	Sig. (bilatérale)	,007		,030	,000
	N	64	64	64	64
العاطفي_البعد	Corrélation de Pearson	,393**	,271*	1	,788**
	Sig. (bilatérale)	,001	,030		,000
	N	64	64	64	64
التنظيمي_التهكم	Corrélation de Pearson	,783**	,656**	,788**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					

الملحق رقم (05): معامل ألفا كرونباخ

معامل ثبات محور التهكم التنظيمي

معامل ثبات محور الدعم التنظيمي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,718	18

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,846	18



الملحق رقم (06): التكرارات والنسب المئوية لمحاور البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	51	79,7	79,7	79,7
	أنثى	13	20,3	20,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	17	26,6	26,6	26,6
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	31	48,4	48,4	75,0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	8	12,5	12,5	87,5
	من 50 سنة فما فوق	8	12,5	12,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	29	45,3	45,3	45,3
	تقني سامي	7	10,9	10,9	56,3
	جامعي	24	37,5	37,5	93,8
	دراسات عليا	4	6,3	6,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

الصف المهني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	15	23,4	23,4	23,4
	عون تحكم	14	21,9	21,9	45,3
	عون تنفيذ	35	54,7	54,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

سنوات العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	19	29,7	29,7	29,7
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	32	50,0	50,0	79,7
	سنوات فما فوق 10	13	20,3	20,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

الأجر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 20000 دج	3	4,7	4,7	4,7
	من 20000 إلى أقل من 40000 دج	45	70,3	70,3	75,0
	من 40000 إلى أقل من 60000 دج	15	23,4	23,4	98,4
	دج فما فوق 60000	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة حول عبارات الاستبانة

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العدالة التنظيمية

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتعامل إدارة المؤسسة باحترام مع العاملين عند اتخاذ القرارات	64	1,00	5,00	3,3125	1,05221
يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين دون استثناء	64	1,00	5,00	3,0781	1,14510
تتسم الإجراءات الإدارية التي يتم تطبيقها في المؤسسة بالنزاهة	64	1,00	5,00	2,7656	1,06521
تحرص المؤسسة على نشر روح التعاون في العمل بين العاملين	64	1,00	5,00	3,4375	1,02159
يتسم نظام الحوافز و الأجور في المؤسسة بالعدالة	64	1,00	5,00	2,9219	1,14510
ظروف العمل متناسبة مع ظروف العاملين الخاصة	64	1,00	5,00	2,4219	1,17925
العدالة التنظيمية	64	1,67	4,33	2,9896	,74528
N valide (liste)	64				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التمكين

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقوم إدارة المؤسسة بدعم اقتراحات العاملين	64	1,00	5,00	2,8750	,89974
تمنح إدارة المؤسسة العمال قدرا من الحرية لممارسة مهامهم	64	1,00	5,00	3,0781	1,04357
تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم	64	1,00	5,00	3,2031	,92890
تخطر إدارة المؤسسة العاملين بأي تغيرات محتملة قد تؤثر عليهم	64	2,00	5,00	3,4219	,90509
التمكين	64	1,75	4,50	3,1445	,64979
N valide (liste)	64				

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المشاركة في اتخاذ القرارات

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المشاركة في اتخاذ القرار	64	1,50	4,50	2,8672	,65612
تشرك إدارة المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات	64	1,00	5,00	2,4531	1,03785
تشجع إدارة المؤسسة العمال على التعبير عن أفكارهم في العمل	64	1,00	5,00	2,9375	,94070
تأخذ إدارة المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات و أفكار العاملين عند اتخاذ القرارات	64	1,00	5,00	2,8750	,98400
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار احتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات	64	1,00	5,00	3,2031	,92890
N valide (liste)	64				

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات دعم وتأكيذ الذات

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقدر إدارة المؤسسة المجهودات الإضافية التي أبذلها	64	1,00	5,00	3,1094	1,00975
يشعر العاملين بالأهمية من خلال أعمالهم المنجزة	64	2,00	5,00	3,6719	,87387
تحرص المؤسسة على توفير حياة مهنية مستقرة تساعد على الابتكار و الإبداع	64	1,00	5,00	2,6406	,99789
تعمل المؤسسة على تعزيز روح المنافسة بين العاملين	64	1,00	5,00	2,9219	1,01269
دعم وتأكيذ الذات	64	1,75	4,50	3,0859	,65650
N valide (liste)	64				

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور الدعم التنظيمي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العدالة التنظيمية	64	1,67	4,33	2,9896	,74528
التمكين	64	1,75	4,50	3,1445	,64979
المشاركة في اتخاذ القرار	64	1,50	4,50	2,8672	,65612
دعم وتأكيد الذات	64	1,75	4,50	3,0859	,65650
الدعم التنظيمي	64	2,00	4,22	3,0182	,53324
N valide (liste)	64				

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الإدراكي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
إدارة المؤسسة تقرر شيء و تفعل شيء آخر	64	1,00	5,00	3,0938	1,12290
أعتقد أن سياسات المؤسسة و ممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة	64	1,00	5,00	3,4375	,81406
المؤسسة تفتقد للمصداقية في العمل	64	1,00	5,00	2,2344	1,00384
لا يتم إخطار العاملين بمختلف القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة	64	1,00	5,00	2,9688	1,18145
تركز المؤسسة أكثر على تحقيق مصالحها الخاصة على حساب مصالح العمل	64	1,00	5,00	3,2344	1,06521
إدارة المؤسسة لا تؤدي عملها كما يجب	64	1,00	5,00	2,7656	1,20504
البعد الإدراكي	64	1,50	4,50	2,9557	,63429
N valide (liste)	64				

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد السلوكي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تبادل نضرات الاستياء والضجر بين العاملين في المؤسسة	64	1,00	5,00	2,9219	1,01269
دائما ما أنتقد ممارسات و سياسات المؤسسة مع الآخرين	64	1,00	5,00	2,7344	1,02728
دائما ما أسخر من الشعارات و المبادرات التي تدعوا إليها المؤسسة	64	1,00	5,00	2,4375	1,12511
أشارك في الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على تقييم أدائي	64	1,00	5,00	3,6406	1,14597
أقل من شأن ما يقوم به بعض الزملاء من انجازات	64	1,00	5,00	2,1406	1,12500
أقدم معلومات خاطئة في بعض الأحيان عن المؤسسة	64	1,00	5,00	1,9063	,97131
البعد السلوكي	64	1,50	4,17	2,6302	,49909
N valide (liste)	64				

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد العاطفي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أشعر بتفاوت بين أهدافي و أهداف المؤسسة	64	1,00	5,00	3,5000	1,15470
أشعر بضعف انتمائي للمؤسسة	64	1,00	5,00	2,6094	1,14943
لا أشعر بالأمان داخل المؤسسة	64	1,00	5,00	2,1563	1,15770
لا أشعر بالرغبة في قضاء سنوات حياتي المهنية في المؤسسة	64	1,00	5,00	3,5469	1,35611
أشعر بالاستياء عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في المؤسسة	64	1,00	5,00	2,2031	1,01073
أشعر بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع العاملين	64	1,00	5,00	2,9844	1,09098
البعد العاطفي	64	1,17	4,33	2,8333	,69643
N valide (liste)	64				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور التهكم التنظيمي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البعد الإدراكي	64	1,50	4,50	2,9557	,63429
البعد السلوكي	64	1,50	4,17	2,6302	,49909
البعد العاطفي	64	1,17	4,33	2,8333	,69643
التهكم التنظيمي	64	1,72	4,00	2,8064	,45759
N valide (liste)	64				

## الملحق رقم (08): اختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

## معاملي الالتواء والتفلطح (الدعم والتهكم التنظيمي)

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
العدالة التنظيمية	64	-,041	,299	-1,150	,590
التمكين	64	-,168	,299	-,664	,590
المشاركة في اتخاذ القرار	64	,355	,299	-,131	,590
دعم وتأكيد الذات	64	-,187	,299	-,700	,590
البعد الإدراكي	64	,172	,299	-,071	,590
البعد السلوكي	64	,430	,299	,654	,590
البعد العاطفي	64	-,385	,299	-,068	,590
N valide (liste)	64				

## الملحق رقم (09): اختبار التعددية الخطية لمتغيرات الدراسة

Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
1	العدالة التنظيمية	,769	1,301
	التمكين	,495	2,020
	المشاركة في اتخاذ القرارات	,523	1,913
	دعم وتأكيد الذات	,632	1,583

## الملحق رقم (10): اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,532 <sup>a</sup>	,283	,235	,40035



ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,735	4	,934	5,825	,001 <sup>b</sup>
	de Student	9,457	59	,160		
	Total	13,191	63			

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,956	,295		13,432	,000
	العدالة التنظيمية	-,254	,077	-,413	-3,289	,002
	التمكين	-,173	,110	-,246	-1,568	,122
	المشاركة في اتخاذ القرار	,184	,106	,263	1,728	,089
	دعم وتأكيد الذات	-,121	,097	-,174	-1,253	,215