

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 الولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

حنان بوفروم

إعداد الطالبين:

زهير بوصميد

وليد علقة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: ياسر عبد الرحمان
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	الأستاذة: حنان بوفروم
ممتحنا	جامعة جيجل	الأستاذ: شاطر شفيق

السنة الجامعية: 2023/2022

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 الولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

حنان بوفروم

إعداد الطالبين:

زهير بوصميد

وليد علقمة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: ياسر عبد الرحمان
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	الأستاذة: حنان بوفروم
ممتحنا	جامعة جيجل	الأستاذ: شاطر شفيق

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد والشكر لله والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتورة المحترمة "بوفروم حنان" على قبولها الإشراف على هذه المذكرة حيث وجهتنا بنصائحها القيمة وإرشاداتها الثمينة فجزاها الله عنا كل خير.

كما لا ننسى من كانوا سندا لنا وتاجا نرفع به رؤوسنا كل الشكر والتقدير للوالدين الكريمين

وأخيرا نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة في هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة من قريب أو من بعيد.



إِهْدَاء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين الذي مهما قدمنا لهما لن نوفي حقهما
إلى كل الإخوة والأخوات والأقارب كل باسمه
إلى كل من كانت له لمسة في مشوارنا الدراسي من الابتدائية إلى الجامعة
إلى كل من علمنا حرفا في هذه الدنيا الفانية
إلى كل من عرفنا من قريب أو من بعيد
نهدي لكم هذا العمل المتواضع.

زهير وليد

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، دعم القيادة، التمكين، الحوافز، دعم وتأكيد الذات) في الولاء التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، تم توزيعها على عينة شملت 88 عامل بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع للدعم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد دعم وتأكيد الذات، دعم القيادة، الحوافز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي العدالة التنظيمية والتمكين في الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

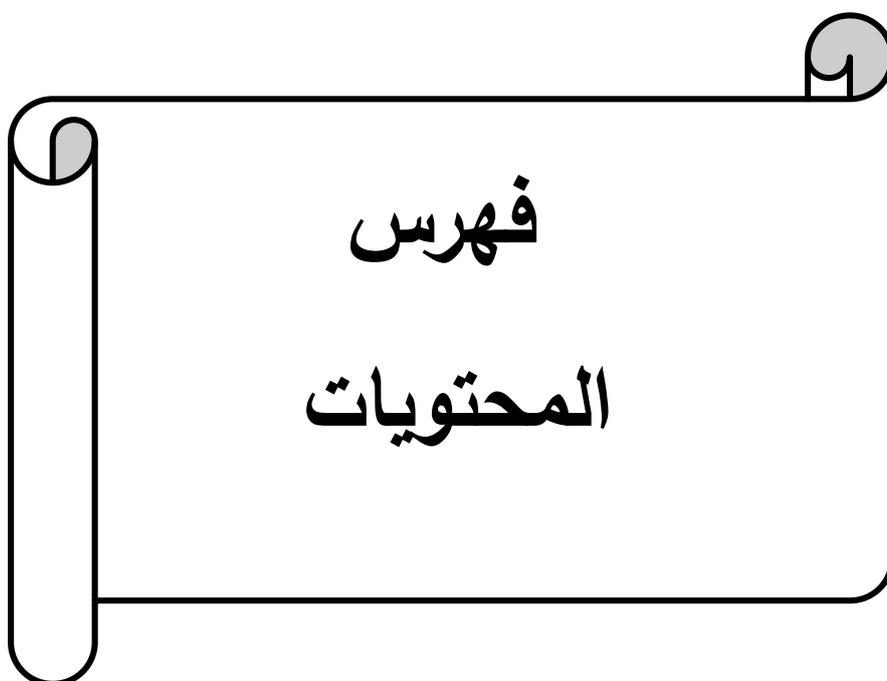
الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، دعم القيادة، التمكين، الحوافز، دعم وتأكيد الذات.

Astract:

The study aims to know the effect of organizational support (organizational justice, leadership support, empowerment, incentives, support and self-affirmation) on organizational loyalty at the Sanitary Ceramics Institution in Millia-Jijel We relied on the analytical descriptive approach, using the questionnaire as a tool for collecting data on the variables of the study. It was distributed to a sample of 88 workers of the Sanitary Ceramics Institution in Milia-Jijel

The study reached a set of results, the most important of which are: the presence of a high level of organizational support in the institution under study, the existence of a high level of organizational loyalty in the institution under study, the presence of a statistically significant effect of organizational support on organizational loyalty in the institution under study, the presence of a statistically significant effect of the dimensions of support and self-affirmation, Leadership support, incentives in organizational loyalty in the institution under study, the absence of a statistically significant effect of the two dimensions of organizational justice and empowerment in organizational loyalty in the institution under study.

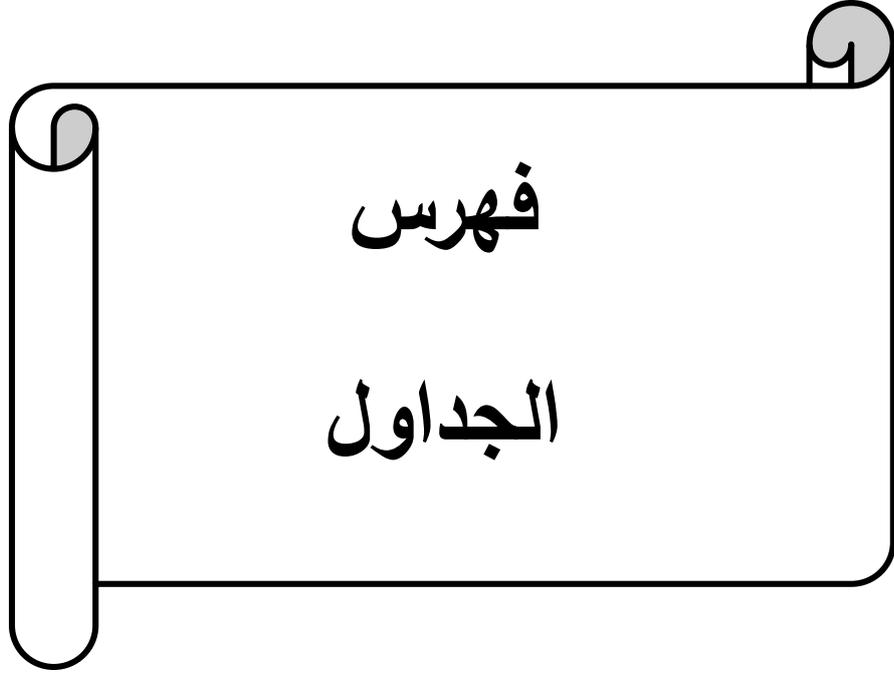
Keywords: organizational support, organizational loyalty, organizational justice, leadership support, empowerment, incentives, support and self-affirmation.



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الشكر
-	الاهداء
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
7	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
9	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الدعم التنظيمي
17	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي
25	المطلب الثالث: أثر أبعاد الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
31	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالدعم التنظيمي
36	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي
39	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي
44	خلاصة الفصل
45	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
46	تمهيد
47	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
47	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
48	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة
49	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
50	المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة
59	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
59	المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

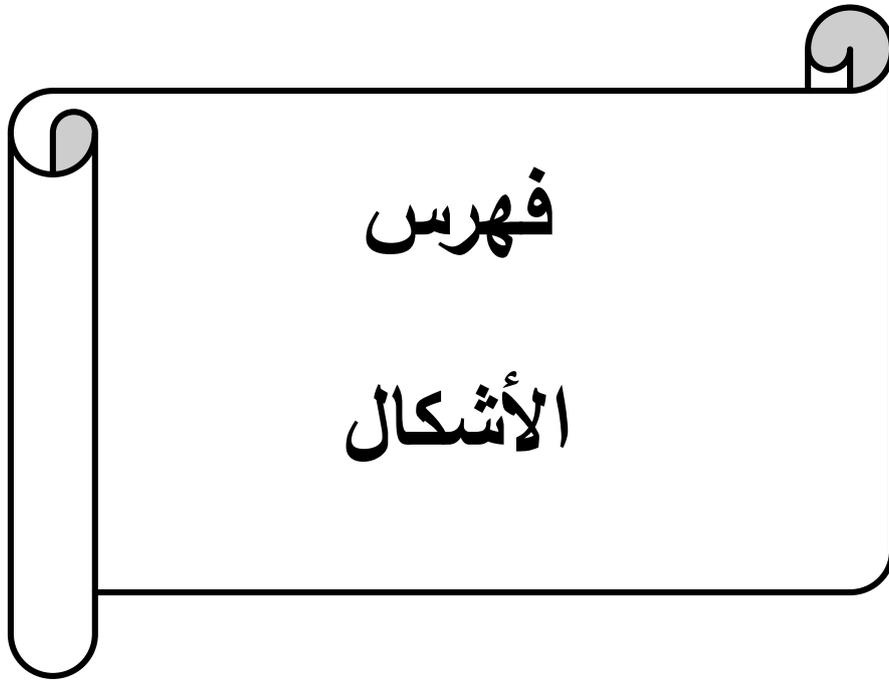
65	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الدعم التنظيمي
76	المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الولاء التنظيمي
78	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
84	المطلب الخامس: مناقشة النتائج
89	خلاصة الفصل
91	الخاتمة
96	قائمة المراجع
106	الملاحق



الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي.	01
49	توزيع طول الفئات	02
51	مجالات قيم معامل الارتباط بيرسون ومعناها.	03
51	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة التنظيمية	04
52	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد دعم القيادة	05
53	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التمكين.	06
54	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الحوافز	07
55	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد دعم وتأكيد الذات.	08
55	صدق الاتساق البنائي للمحور الأول "الدعم التنظيمي".	09
56	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الولاء التنظيمي".	10
57	مجالات قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعناها.	11
57	معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لأداة الدراسة	12
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	13
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	14
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	15
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	16
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية	17
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	18
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العدالة التنظيمية	19
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات دعم القيادة	20
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التمكين	21
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الحوافز	22
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد دعم وتأكيد الذات	23
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور الدعم التنظيمي	24
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الولاء التنظيمي	25
79	نتائج اختبار كلموغروف سميرونوف لتوزيع البيانات	26
79	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح	27
80	اختبار (ت) للعينة الواحد للفرضية الرئيسية الأولى	28

فهرس الجداول

81	اختبار (ت) للعينه الواحدة للفرضية الرئيسية الثانية	29
82	اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية	30



فهرس

الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	نموذج الدراسة	01
21	تفسير الولاء التنظيمي وفق نموذج نموذج "ستيرز" (setters)	02
23	مراحل الولاء التنظيمي	03
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	05
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	06
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	07
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية.	08
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.	09

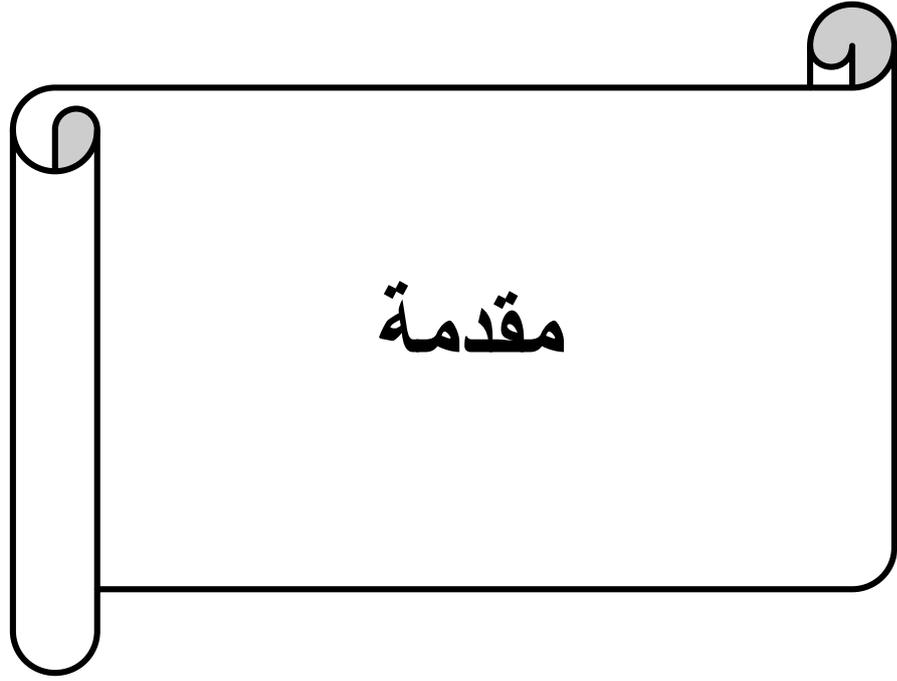


فهرس

الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
106	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة	1
107	الاستبانة قبل التحكيم	2
113	الاستبانة بعد التحكيم	3
118	الصدق الداخلي لأداة الدراسة	4
123	ثبات أداة الدراسة	5
124	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب محور البيانات الشخصية	6
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابيات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان	7
126	اختبار التوزيع الطبيعي كولوموغوروف سميرنوف	8
126	اختبار التعددية الخطية	9
126	نتائج اختبار (ت) للفرضية الرئيسية الأولى والثانية	10
127	نتائج تحليل الانحلال المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية	11



مقدمة

إن المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تمارس نشاطها في بيئة تمتاز بالتعدد والتسارع الرهيب ومع زيادة نشاط هذه المنظمات سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي تزداد المتغيرات البيئية تعقيدا سواء المتغيرات الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية وحتى المتغيرات الثقافية، وفي سبيل البقاء والاستمرار تلجأ المنظمات اليوم إلى عدة إستراتيجيات لتلبية حاجات ورغبات المورد البشري باعتباره رمز القوة والتميز ومصدر للثروة من خلال دعمه وتحفيزه.

ويعتبر موضوع الدعم التنظيمي من المواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي والذي يقوم على تقديم الاهتمام والرعاية المادية والمعنوية للعاملين والاستماع لشكاويهم وحل مشاكلهم مما يساهم في تحقيق العديد من السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة كالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

كما يعتبر الولاء التنظيمي عاملا مهما لزيادة فعالية وكفاءة المنظمة، وبالتالي يجب تنمية هذا الولاء وتعزيزه من خلال زرع الثقة بين الفرد ومنظمتها، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها والفرد يسعى للحصول على مقابل (دعم) مادي ومعنوي نتيجة سلوكه الإيجابي وأدائه المتميز اتجاه منظمتها.

فالمنظمات الرائدة تسعى دوما إلى إيجاد بيئة عمل داعمة تلبي حاجات ورغبات وتطلعات مواردها البشرية لكن بالطريقة التي تراها صحيحة وفعالة مما ينمي المشاعر والروابط العاطفية بين الفرد والمنظمة ويتجلى ذلك من خلال صور الولاء التنظيمي كالتقليل من دوران العمل والتغيب وغيرها.

وعليه يعتبر الدعم التنظيمي كعامل مؤثر في تحقيق الولاء التنظيمي إلا أن الواقع الحالي للعمل بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر يشير إلى أن هناك بعض أوجه القصور التي تسهم في ضعف مدركات الدعم التنظيمي مما يؤثر على الرضا والولاء التنظيمي بها.

1- إشكالية الدراسة

إن تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة على غرار الدعم التنظيمي لا يقتصر على المنظمات الخاصة فقط ولكنه يشمل مختلف الإدارات في مختلف المنظمات، حيث لا يزال استخدام هذا المصطلح على المستوى النظري دون العملي، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين بها، ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية -جيجل-؟



مقدمة

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الدعم التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم وتأكيد الذات في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟

2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى مرتفع للدعم التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل.-
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل.-
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل.-

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:



مقدمة

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) (للعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-)
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) (لدعم القيادة في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-)
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) (للتمكين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-)
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) (للحوافز في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-)
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) (لدعم وتأکید الذات في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-)

3- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إثراء الجانب المعرفي حول موضوعي الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي.
- التعرف على مستوى الدعم التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل.
- تحديد أثر أبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، دعم القيادة، التمكين، الحوافز، دعم وتأکید الذات) في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.
- تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج المتحصل عليها من شأنها أن تفيد المؤسسة محل الدراسة حول كيفية توفير الدعم التنظيمي وزيادة مستوى الولاء التنظيمي.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:



مقدمة

- تناولها موضوع حساس في الإدارة الجزائرية ويمس فئة معتبرة من المجتمع باعتبار الدعم التنظيمي أحد المتغيرات التنظيمية المؤثرة في السلوك التنظيمي، من خلال تأثيرها على الأداء التنظيمي والدافعية للعمل ومستوى ولاء الأفراد للمنظمات.

- أهمية موضوع الولاء التنظيمي وما له من دور في التأثير على بعض السلوكيات التي يمكن أن توجه إيجابيا بهدف دعم وتحسين الأداء التنظيمي.

- تزايد أهمية المورد البشرية ظل التغيرات التي تشهدها بيئة منظمات الأعمال.

5- أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار موضوع الدراسة إلى ما يلي:

- توافق الموضوع مع تخصص الدراسة.

- الدعم التنظيمي متعلق أساسا بالمورد البشري وهذا الأخير بحاجة لمزيد من الدراسات والبحوث خاصة اذا تم ربطه بموضوع الولاء التنظيمي.

- الطبيعة العلمية للموضوع باعتباره من المواضيع الجديدة التي تتطلب دراسة علمية جادة.

- الرغبة في اكتشاف مختلف جوانب متغيرات الدراسة التي لا طالما كانت محل بحث العديد من الباحثين.

6- حدود الدراسة:

تحكم هذه الدراسة مجموعة من الحدود تتمثل في:

- الحدود الموضوعية: بحثت هذه الدراسة في أثر الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية، دعم القيادة، التمكين، الحوافز، دعم وتأكيد الذات) في الولاء التنظيمي.

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية -جيجل-.

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.



7- منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة فرضيات الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها مع تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة أثر العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، مع استخلاص النتائج والتعرف على طريقة للتحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك ظاهرة ما مستقبلا.

وذلك بالاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع المتوفرة في الكتب والمجلات والرسائل الجامعية بالنسبة للجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على الإستبانة كأداة لجمع البيانات مع استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجتها وتفسيرها.

8- صعوبات الدراسة:

تتمثل الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجاز هذه الدراسة في:

- نقص الجدية في التعامل مع الاستبانة الموزعة.
- نقص الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين متغيري الدراسة وخاصة الأجنبية منها.

9- هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين اعتمادا على طريقة IMRAD، تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة حيث تضمن مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة من خلال التطرق إلى مفاهيم أساسية حول الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي وأثر أبعاد الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي. وتناولنا في المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للدراسة من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالدعم التنظيمي والولاء التنظيمي وتلك التي تناولت العلاقة بينهما، العربية منها والأجنبية.

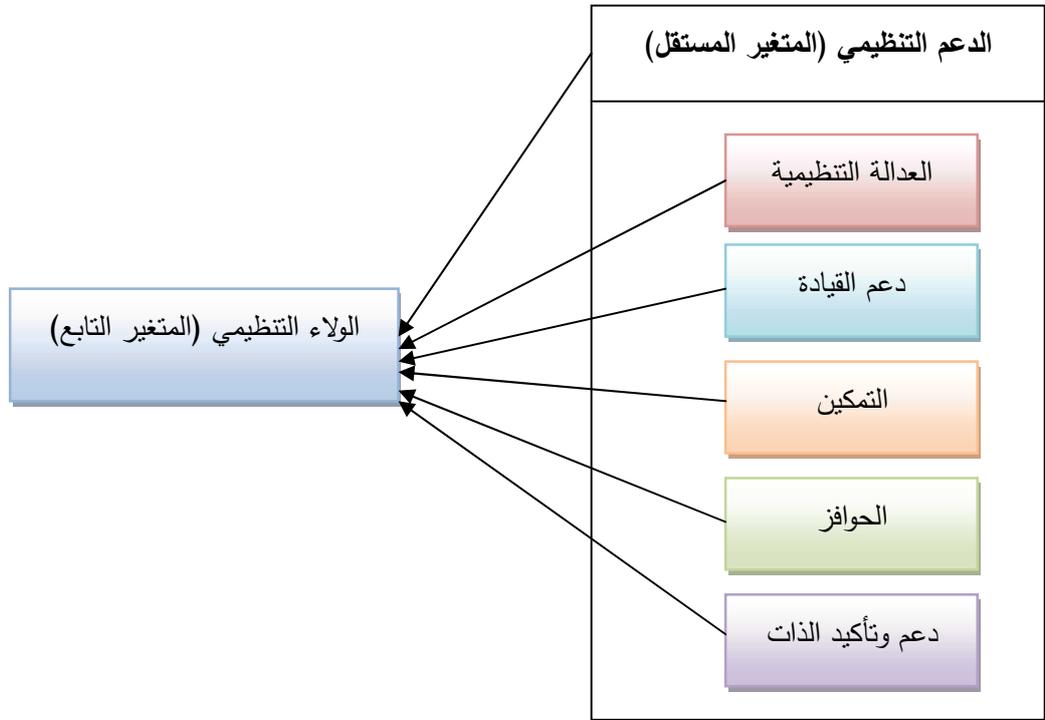
أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية، حيث قسم إلى مبحثين تضمن المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وخصص المبحث الثاني لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.



يشمل نموذج الدراسة المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: يتمثل في الدعم التنظيمي، والذي تم قياسه اعتماداً على الأبعاد التالية: العدالة التنظيمية، دعم القيادة، التمكين، الحوافز، دعم وتأكيد الذات.
- المتغير التابع: يتمثل في الولاء التنظيمي.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة.



الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الدعم التنظيمي

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي

المطلب الثالث: أثر أبعاد الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير الدعم التنظيمي

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة حول العلاقة بين الدعم التنظيمي

والولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

في ظل التغيرات البيئية التي تشهدها المنظمات تحاول هذه الأخيرة جاهدة الحفاظ على مكانتها واستقرارها، فتتخذ جملة من التدابير والإجراءات التي من شأنها الاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمة والحفاظ عليه وضمان ولائه باعتباره أهم مورد من موارد المنظمة ومصدر الميزة التنافسية. حيث يعتبر الولاء التنظيمي أحد المحددات الأساسية لنجاح المنظمة وضمان استمراريتها من هذا المنطلق وجب على المنظمات توفير الدعم التنظيمي لمواردها البشرية الأمر الذي من شأنه أن يعزز الشعور الايجابي نحو المنظمة ويزيد من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين ويدفعهم إلى إبراز طاقاتهم وتحسين أدائهم بهدف التكيف مع التحديات التي تفرضها هذه المتغيرات البيئية.

وبغية تحليل أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي سنتطرق ضمن المبحث الأول من هذا الفصل إلى الإطار النظري للدراسة من خلال عرض الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي وإبراز أثر أبعاد الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي، أما المبحث الثاني فنخصه للأدبيات التطبيقية للدراسة حيث سنعرض الدراسات السابقة المتعلقة بكل من متغير الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي أو كلاهما مع العربية منها والأجنبية.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي

إن تحقيق أهداف أي منظمة متوقف على التزام العاملين وولائهم للمنظمة، ويعد الدعم التنظيمي أحد العوامل الرئيسية في زيادة الثقة وتحسين أداء وسلوكيات العاملين لأنه يخلق لدى العامل تصور بأن المنظمة مهتمة به وتقدر مجهوداته في نجاحها مما ينعكس على ولاءهم لها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الدعم التنظيمي

إن تنمية وتطوير المورد البشري متوقف على دعم المهارات السلوكية والتنظيمية، لذلك فقد حظي موضوع الدعم التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة، وسنتطرق في هذا المطلب إلى إبراز مفهوم الدعم التنظيمي، أهميته، النظريات المفسرة له، أنواعه، أبعاده، وفوائده.

أولاً: مفهوم الدعم التنظيمي

لقد تعددت وتتنوع التعاريف حول الدعم التنظيمي نذكر منها:

يعرفه آيزنبرجر (Eisenberger) بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهماته وتعنتي به وترعاه (1).

ويعرفه ستيوارت وأديس (Stewart & Adis) على أنه علاقة تبادلية اجتماعية بين الموظف والمنظمة، حيث يشعر الموظفون بأنهم ملزمون بمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها، ويتوقعون من المنظمة أن تكافئهم على جهودهم التي بذلت من أجلها (2).

ويعرفه Eisenberger وآخرون أيضاً بأنه تطوير معتقدات الموظفين فيما يتعلق بمدى تقدير المنظمة لمساهماتهم واهتمامها برفاهيتهم (3).

وهو الدعم الذي يتلقاه العامل من رئيسه في العمل، ويأخذ هذا الدعم أشكالاً عدة منها الدعم المادي الملموس الذي يقدمه الرئيس للمرؤوسين لمساعدتهم في إنجاز مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية، وكذلك الدعم المعنوي الذي يتلقاه المرؤوسين من الرئيس في صورة تعكس مراعاة احتياجات المرؤوسين (4).

(1) علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب)، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 14.

(2) عبد العزيز عبد الهادي العامري، العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهمك التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، مجلة علمية تعنى بالدراسات النفسية والتربوية، العدد 8، اليمن، 2020، ص 344.

(3) Lois tetrick, lynn mcfarlane A Construct Validity Study Of The Survey Of Perceived Organizational Support, journal of applied psychology, vol, 76,american 1991, p 637.

(4) محمد يوسف قاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 28.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

ويعرف بأنه مجموعة السياسات والإجراءات والأدوات الثابتة والمستمرة التي تساعد مقدمي الخدمة على تحقيق أهدافهم في العمل وتحفيزهم على تطوير أنفسهم (1).

كما يعرف بأنه المدى الذي تهتم به المنظمة برفاهية عمالها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل مشكلاتهم والإنصات لشكاوهم (2).

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للدعم التنظيمي:

الدعم التنظيمي هو مدى تقدير المنظمة للعاملين من خلال التوزيع العادل للمكافآت سواء مادية أو معنوية، ومعاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل مشاكلهم، وتهيئة بيئة عمل مناسبة لهم مقابل بدل العاملين أقصى درجة ممكنة من الجهد والعطاء لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم معا.

ثانياً: أهمية الدعم التنظيمي:

يسهم الدعم التنظيمي في تحديد سلوكيات الأفراد العاملين التي تعود بالنفع على المنظمة، فإدراك الأفراد لمثل هذه السلوكيات يجعلهم يمارسونها بشكل متكرر، الأمر الذي ينعكس في زيادة رغبتهم في العمل وارتفاع مستويات أدائهم وانعكاسه في تحسين مستوى أداء المنظمة، فعندما يدرك الأفراد العاملون أن المنظمة تقدم الدعم والإسناد والمساعدة لهم في مجالات عملهم وربما حتى في اهتماماتهم الخاصة، فإن هذا سيسهم في تعزيز علاقاتهم مع المنظمة وإدارتها وبقية العاملين فيها (3).

كما تكمن كذلك أهمية الدعم التنظيمي فيما يلي (4):

-يسهم إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين.

-يُنمي إدراك الدعم التنظيمي الدوافع نحو العمل.

كما تتجلى أهمية الدعم التنظيمي وفق ثيوفستو (teofisto) من خلال إظهار مستويات عالية من الإيجابية في عمل الموظف، وزيادة الرضا الوظيفي، وخفض الإجهاد في العمل، ورغبة أقل في ترك الوظيفة (5).

(1) حاتم محمد مطاوع عسفة، بسام عبد القادر عبد ربه أبو غزة، أثر الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي وفق نموذج speitz دراسة تطبيقية على لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، المجلة العلمية للنشر والتوزيع العلمي، العدد 37، فلسطين، 2021، ص 157.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص3.

(3) آلاء عبد الموجود العاني، التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية دراسة ميدانية في جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة كركوك، العراق، 2018، ص322.

(4) الجودي محمد علي وآخرون، مستوى إدراك محددات الدعم التنظيمي بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات بالجلفة، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 05، العدد 18، الجلفة، الجزائر، 2020، ص 372.

(5) عبد العزيز عبد الهادي العامري مرجع سبق ذكره، 345.

ثالثا: النظريات المفسرة للدعم التنظيمي

من بين أهم النظريات المفسرة للدعم التنظيمي نجد نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الدعم التنظيمي.

1 - نظرية التبادل الاجتماعي : كان ينظر في السابق للدعم التنظيمي على أنه تبادل اجتماعي بين أصحاب العمل والعاملين، حيث يمكن إرجاع جذور علاقة العامل بالمؤسسة إلى نظرية التبادل الاجتماعي لـ (Gouldner, 1960) وكذلك (blau, 1964)، حيث أشار Gouldner إلى التبادل الاجتماعي كنمط متبادل للرضا بين الطرفين مع تطبيق قاعدة المعاملة بالمثل، وقد تمت مناقشة نظرية التبادل الاجتماعي بشكل أكبر من قبل blau الذي يشير إلى أن أساس علاقة التبادل هي المبادئ الاجتماعية والاقتصادية، وفي إطار نظرية التبادل الاجتماعي السلوكيات المتعلقة بالدعم التنظيمي مثل الزيادة في الراتب والترقية والتدريب وكل شكل من أشكال المساعدة التي تقدمها المؤسسة للعاملين ينظر إليها كعلامة على اهتمام المؤسسة برفاهيتهم، وهذا من شأنه أن يثير ثقتهم ويعزز علاقتهم مع المؤسسة. وبالتالي هذه النظرية تفترض أن العاملين يقومون بتطوير مواقف أكثر إيجابية اتجاه المؤسسة وتزيد من التزامهم العاطفي وذلك عندما يرون بأنها مؤسسة داعمة لهم⁽¹⁾.

2- نظرية الدعم التنظيمي: وفقا لهذه النظرية فإن الدعم التنظيمي متعلق بعملية التبادل الاجتماعي حيث يشعر العامل بالالتزام في مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها وأهدافه ويتوقع زيادة الجهود نيابة عن المؤسسة من أجل زيادة المكافآت، كما يحقق الدعم التنظيمي الاحتياجات الاجتماعية مما يؤدي لمزيد من الالتزام للمؤسسة ورغبة متزايدة في مساعدة المؤسسة على النجاح⁽²⁾.

رابعا: أنواع الدعم التنظيمي

للدعم التنظيمي نوعين رئيسيين يتمثلان فيما يلي:

1 -الدعم الإشرافي: ينبع مفهوم الدعم الإشرافي من التبادلات الاجتماعية التي تتم بين الفرد والمشرف وتقوم على أسس نظرية التبادل الاجتماعية وقاعدة المعاملة بالمثل، حيث توضح هذه النظرية أن الشكل الأساسي للتفاعل بين البشر إنما يحدث أثناء تبادل الموارد بينهم ، فهي تفترض أن جميع العلاقات بين الأفراد والمشرفين تتشكل استنادا إلى تحليل التكلفة والعائد من منظور تلك العلاقة وعلاوة على ذلك فإن قاعدة المعاملة بالمثل توضح أن العمال يشعرون بأنهم ملزمون بتقديم معاملة طيبة تتناسب مع مستوى معاملة المشرفين لهم كما أن توفير الدعم الإشرافي للعاملين يلعب دورا حاسما في مستوى إدراكه للدعم الذي يحصل عليه من المنظمة،

(1) مختار حديد واخرون، أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة، الصناعية في ولاية جيجل، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد الثالث، العدد الأول، جيجل الجزائر، 2019، ص136.

(2) جهيد بوطالب، أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021، ص27.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

فالمشرفون يعملون على تحقيق أهداف السياسة العامة للمؤسسة بالتعاون مع العاملين وفي نفس الوقت فهم يرفعون تقارير دورية حول مستوى إنجاز تلك الأهداف ومقدار مساهمة كل عامل في تحقيقها ومن هنا تنشأ علاقة ارتباطية بين العاملين والمشرفين والتي في ضوئها يدرك العامل مستوى الدعم التنظيمي المقدم له⁽¹⁾.

2 - دعم زملاء العمل: ينظر العاملون للمؤسسة باعتبارها إنسان وبالتالي فهم يعتبرون تصرفاتها كأفعال وتصرفات البشر، وبالمثل فإن أفعال وتصرفات وكلاء المنظمة تعبر عن تصرف المنظمة، ولا يندرج مفهوم الوكالة على المشرفين والرؤساء فقط بل يمتد ليشمل زملاء العمل، ولذلك يمكن القول بأن المنظمة ترتبط بعلاقات وكالة بجميع العاملين بها، فمن وجهة نظر العامل نجد أنه يرتبط بعلاقات وكالة بطرفين أساسيين هما: المشرفون وزملاء العامل لذلك فإنه عند دراسة الدعم التنظيمي يجب أن لا ينصرف لفظ التنظيمي إلى المنظمة فقط ولكن ينبغي أن يتسع ليشمل جميع الوكلاء فيها والذين من أهمهم المشرفون وزملاء العمل، فالعامل عندما يحصل على الدعم من زملائه في العمل يكون اتجاهها إيجابيا حول الدعم التنظيمي والعكس صحيح، من ناحية أخرى تؤدي العلاقات السائدة بين زملاء العمل مجموعة من الوظائف المهمة في المنظمة وهي تشكل مصدرا مهما للدعم النفسي والاجتماعي للعامل فغالبا ما يتلقى العامل الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه والسبب الرئيسي في هذا الأمر أن العاملين عادة يدركون أن زملائهم يعيشون في نفس الظروف مما يجعلهم أكثر قدرة على تفهم مشاعرهم وهمومهم في العمل⁽²⁾.

خامسا: أبعاد الدعم التنظيمي

تعددت وتنوعت أبعاد الدعم التنظيمي في مختلف الدراسات والبحوث، ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأبعاد التالية: العدالة التنظيمية، دعم القيادة، التمكين، الحوافز، دعم وتأكيد الذات.

1- العدالة التنظيمية: ترتبط العدالة التنظيمية بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة، ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني⁽³⁾، وتنقسم العدالة إلى ثلاث عناصر أساسية وهي:

(1) جهيد بوطالب، مرجع سبق ذكره، ص ص 29، 30.

(2) نويبات عبد القادر، يوسف كمال، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 33.

(3) أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص، ص، 14، 15.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

- **عدالة التوزيع (distributive justice):** عدالة التوزيع هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف من وظيفته، وخاصة توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة بجهود زملائه (1).

- **عدالة الإجراءات (procedural justice):** هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية، بمعنى مدى شعور الموظف بعدالة طرق وأساليب تعامل الإدارة بخصوص المهام وتنفيذها والممارسات الإدارية والتنظيمية (2).

- **عدالة التعاملات (التفاعلات) (Interactional justice):**

وتمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات (3) فهي لا تمثل عدالة عوائد القرار ولا عدالة القرار نفسه، بل تتجلى في التفاعل بين متخذ القرار ومنتقيه كون تطبيق القرارات الإدارية يتطلب نوع من الاتصال بين صانع القرار ومنتقيه (4).

2- دعم القيادة: يعرف رانيس لكارث (RENSIS LIKERT) القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (5).

وقد أشارت نظرية التفاعل الاجتماعي في أن الدعم القيادي يتمثل من خلال التفاعل الاجتماعي بين القائد ومروؤسه، وتربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مروؤسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم، فالقائد الناجح حسب النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة وإحداث تكامل في سلوك أعضائها، أخذا في اعتباره آمال وقيم أفرادها (6).

في حين ترى نظرية مسار الهدف **Path Goal Theory** دعم القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مروؤسه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال إزالة العقبات التي

(1) على ضبيان الرشدي، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، العدد 3، الرياض، السعودية، 2019، ص 243.

(2) فؤاد نعم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية-الجلفة)،

الفلسفة، المجلد 11 1 2023 ص7.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007، ص303.

(4) ياسر عبد الرحمان، وآخرون، أثر العدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين دراسة تطبيقية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جبجل، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 15، رقم 01، جبجل الجزائر، 2021، ص71.

(5) حسين كريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، عمان، الأردن، 2006، ص 215.

(6) صلاح محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 260.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

تعرض طريقهم، وتدريبهم ومكافأته على إنجازهم¹، وقد حددت هذه النظرية أربعة أنواع من السلوك القيادي هي:

- السلوك التوجيهي أو الأمر (directive): عندما يخبر القائد المرؤوسين بما يجب أن يقوموا به تماما. ويتضمن سلوك القائد التخطيط، وضع البرامج، وضع الأهداف، سلوك القيادة التوجيهية شبيهة بالقيادة المبادرة (2).

- السلوك المؤازر ((Supportive): يركز على حاجات العاملين كبشر ويروج لعلاقات الصداقة كلامح لبيئة العمل (3).

- السلوك المشارك (Participate): حيث يثق القائد في مرؤوسيه ثقة كاملة ويستشيرهم ويحصل منهم على الأفكار ويشجعهم على اتخاذ القرارات في كافة المستويات ويتيح لهم فرصة الإبداع والابتكار (4).

- السلوك الإنجازي (achievement oriented): حيث يقوم القائد بتحديد أهداف مثيرة تشكل تحدي لقدرات المسؤولين ويظهر مدى ثقة المرؤوسين في تحقيق الأهداف (5).

3 - التمكين: عرف "زيمكي وشاف" (zsmak & schaaf) التمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع (6).

التمكين هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم (7).

ويمكن حصر أبعاد التمكين فيما يلي:

- العمل الجماعي: إن العمل ضمن فرق العمل يعد جزءا أساسيا في عملية تمكين العاملين، حيث نجد العاملون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الأفراد الذين يعملون بمفردهم، لذلك يمكن

(1) فريد توفيق نصيرات، إدارة المنظمات الدعاية الصحية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص 287.

(2) زيد منير القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1 2007 86.

(3) نفيسة م السلوك التنظيمي، القاه 2017 212.

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات 2004 214.

(5) فريد توفيق نصيرات، مرجع سبق ذكره، ص 287.

(6) أحمد محمد بطاح، حسن أحمد الطعان، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2016، ص 120.

(7) كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر - قالمة- رسالة دكتوراه الطور الثالث، في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2021، ص 5.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

مواجهة وترشيد استهلاك (1) في تطبيق التمكين، وهذا راجع إلى الدور الكبير بلعبه

-**تفويض السلطة:** تفويض السلطة هي إعطاء السلطة من إداري إلى آخر، ومن وحدة تنظيمية إلى أخرى، بغرض تحقيق واجبات معينة، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته، لكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدود ويستعيدها في أي وقت (2).

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** اتخاذ القرار هي عملية عقلانية رشيدة تتبلور في اختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة (3). وعليه فإن المشاركة في اتخاذ القرار هي العملية التي يتم من خلالها السماح للعامل بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في مختلف القضايا التي تهمه أو القرارات التي يتأثر بها بغض النظر عن مدى أخذ المدير لهذا القرار عند اتخاذ القرار النهائي، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار خطوة من خطوات التمكين وبصفة أخرى، يمكن أن نطلق على المشاركة في اتخاذ القرار بأنها تمكين جزئي يساهم في الوصول إلى تحقيق التمكين (4).

" إن مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرار تعد علاقة متبادلة بين طرفين في المنظمة هما: الإدارة والعاملين، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة بشكل مستمر من خلال ضمان تأثير الموارد البشرية على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى لتخفيف من حدة الصراع بينهما" (5).

4 - الحوافز: وهي "كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة، ورفع مستوى أدائها (6).

وعليه فإن الحافز هو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص، تجذب إليه الأفراد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته¹. فالفرد الذي يشعر أنه بحاجة لإشباع حاجاته المادية، وهذا الشعور يدفعه

(1) كنزة بوزنيط وآخرون، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن، جيجل، مجلة إدارة أعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 7، عدد 1، جيجل، الجزائر، 2021، ص 892.

(2) حصابة رحمة مجدة، بورقية قويدر، دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمنظمات دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، مجلة المنظمة الرياضية، مجلد 06، ع 16، الجلفة، الجزائر، 2019، ص 53.

(3) زيد منير عبودي سن سامي محمد هشام حريز، مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق دار الشرق للنشر والتوزيع، ط 1 2006 77.

(4) كنزة بوزنيط وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 892.

(5) آلاء عبد الموجود العاني، مرجع سبق ذكره، ص 326

(6) بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحددة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، الجزائر، 2017، ص 256.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

للبحث عن العمل ومن هنا تأتي التفرقة بين الحافز والدافع، والدافع عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة (2).

إن أهمية الحوافز تتمثل في وضع وتطبيق نظم كفو للحوافز تظهر في الجوانب التالية (3):

- تحقق نظم الحوافز الكفوة زيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

- تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام.

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد.

- تحقيق رضا العاملين عما يحصلون عليه من حوافز.

أما مدى فاعلية الحوافز التي تقدم للفرد في المنظمة يمكن تحقيقها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المنظمة، ومعدلات الأداء المطلوبة (4).

5 - دعم وتأكيد الذات: يعرف (korman) تقدير الذات بالمدى الذي يكون العامل فيه راضيا عن نفسه وعن المهام المكلف بها داخل المنظمة (5).

تشكل الذات سمة في شخصية الفرد تتضمن مجموعة من الاستجابات المعرفية والانفعالية والسلوكية الواعية، والتي تحضي بالقبول الاجتماعي، وتحقق للفرد الغاية منها (6).

ويشير دعم وتأكيد الذات إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة على تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة (7).

ولقد فرق الباحثون بين دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين، ودعم وتأكيد الذات المرتبط بمهام محددة، ذلك أن تأكيد الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طيلة الفترة داخل المنظمة، بينما يشير دعم وتأكيد الذات المرتبط بمهام محددة بأنه ذلك الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المؤسسة (8).

(1) محمد المفتاح محمود، بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2016، ص 209.

(2) مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص 183.

(3) محمد المفتاح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 211، 212.

(4) يوسف حجي الطائي، هاشم فوزي العبادي، الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع 1 2015 87.

(5) أحمد ديب ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

(6) بسام عبد القادر عبد ربه أبو عزة، حاتم محمد مطاوع عسفة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

(7) أحمد ديب ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(8) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 290.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي

حظي موضوع الولاء باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع أو في مجال الإدارة منذ فترة زمنية طويلة، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الولاء التنظيمي أحد أهم العوامل المحددة لسلوك العاملين داخل المنظمات، وسنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الولاء التنظيمي، أهميته، أبعاده، النماذج المفسرة للولاء، وكذلك مراحل وإستراتيجيات الولاء التنظيمي .

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

يشير الولاء التنظيمي في مجمله إلى درجة الإخلاص والوفاء والاندماج بين الفرد والمنظمة، وقد تعددت وتنوعت التعاريف حول موضوع الولاء التنظيمي نذكر منها ما يلي (1):

يعرف "ستيرز" (steers) الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها، أما أورلي وكاردويل (Oreilly et Caldwell) فقد عرفاه بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة؛

ويعرفه "بورتر" وزملاؤه (porter et al) بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته، وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها يكون لديه:

• اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة؛

• استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة؛

كما يعرف بأنه انجذاب الفرد لأهداف المنظمة وتعلقه بها والمشاركة بحماس في تحقيق أهدافها، وذلك بغض النظر عما تقدمه المنظمة له من قيم مادية (2).

ويعرف أيضا بأنه حالة من الارتباط بين الفرد والتنظيم يقبل الفرد وفقاً لها قيم وأهداف التنظيم ويتبناها ويفتخر بها ويعمل بهما من أجل تحقيقها، كما يفضل الاستمرار بالعمل داخل التنظيم على الانتقال إلى غيره (3).

(1) مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013، ص 57.

(2) مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، إيتراك للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2005، ص 45.

(3) محمد حمزة أمين عبد الله، محددات الولاء التنظيمي وأثاره دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية الآداب المجلد 11، العدد 4، 2022، ص9.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

ويعرف بأنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل"⁽¹⁾.

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن هناك اتجاهين في تعريف الولاء التنظيمي⁽²⁾:

- **اتجاه تبادلي:** يجعل المنظمة وأعضائها في علاقة تبادلية، فالمنظمة تطالب أفرادها بالالتزام بقيمتها وأهدافها، وتقديم مستويات عالية من الأداء ونوعية أفضل من الإنتاج، والولاء لها وعدم تركها والتوجه للعمل بمنظمة أخرى بعد أن أنفقت الكثير من المال والوقت والجهد في إعدادهم.

- **اتجاه نفسي:** والذي يشير إلى أن هناك ارتباط فعال بين الأفراد والمنظمة التي يعملون بها دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل المادية والمكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم في المنظمة.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه الشعور الذي ينشأ لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، ومدى استعدادة لبذل قصارى جهده رغبة في تحقيق أهدافها، والتضحية من أجلها، بمعنى أنه يتميز بالإخلاص والوفاء للمنظمة، وبالحرص المستمر على الاستمرار في العمل فيها وتحقيق أهدافها، وكذلك بالافتخار والاعتزاز بالانتماء إليها وخلق توافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة.

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها، لذلك تسعى المنظمات في وقتنا الحاضر لانتماء أفضل الأفراد كفاءة، وعليه ويمكن إبراز أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي⁽³⁾:

1. منح الفرد استقراراً نفسياً، يساعده على تحقيق أفضل أداء وظيفي.
2. رفع الروح المعنوية للعاملين.
3. مساعدة العاملين على امتلاك دافعية وحماس للعمل.
4. تحقيق الأداء المتميز في العمل.
5. تقليل التكاليف والخسائر الناجمة عن سوء استغلال القدرات.

(1) سعيد عايض محمد القحطاني، ياسر حسن سالم المعمري، تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 6، العدد 1، السعودية، 2019، ص 203.

(2) بالطرش حياة، جميل أحمد، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، البويرة الجزائر، 2019، ص 31.

(3) عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2018، ص 31.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

6. توليد الرغبة في الاستمرار في المنظمة، مما يترتب عليه تدني، وربما انعدام ترك العمل.

7. خلق روح الإبداع لدى العاملين.

كما يؤدي الولاء التنظيمي إلى الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم فيها الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز⁽¹⁾.

كما قد يمتد أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي⁽²⁾.

ثالثا: أبعاد الولاء التنظيمي

رغم اتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وعلى العموم فإن معظم الدراسات خلصت إلى وجود ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

1-الولاء العاطفي: يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه في المنظمة، فالعاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف اتجاه المنظمة، وهذا يدل على أن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من الولاء العاطفي نحو منظماتهم يرغبون في البقاء فيها بسبب علاقة الود والإخلاص الذين يشعرون به نحوها. كما أن الولاء العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته، لأنه موافق على قيمها وأهدافها ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف⁽³⁾.

2 - الولاء المستمر: يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل في المنظمة وهو يتوقف على مدى رضاه عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره طبعيا هو استمرار العمل والعطاء والعكس. وهو كذلك مرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في المنظمة، وربما يكون هذا الولاء عن

⁽¹⁾ بسام محمد ظاهر حسان، واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، 2008، ص28

⁽²⁾ محمد در، الولاء التنظيمي - دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد16، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، 2022، ص356.

⁽³⁾ صبرينة عمي علي، الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة Condo برج بوعرييج، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد6، العدد2، برج بوعرييج، الجزائر، 2021، ص116.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل واستمرارها وتضحيته الشخصية من أجل فريق العمل (1).

3 - الولاء الأخلاقي (المعياري): يعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاؤل الإيجابي، وليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة (2).

وتوضيحاً للأبعاد الثلاثة للولاء يشير "ألين" و"مايير" إلى أن للموظفين ذوي الولاء العاطفي (الاتجاهي) القوي يظلون في عملهم؛ لأنهم يريدون ذلك، وذوي الولاء المعياري (الأخلاقي) القوي يظلون في عملهم؛ لأنهم يشعرون أن عليهم التزاماً بذلك، أما ذوي الولاء المستمر (السلوكي) العالي يظلون في عملهم؛ لأنهم يحتاجون ذلك (3).

رابعاً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

حاولت الكثير من الدراسات البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها، أو مزيج من ذلك كله لكنها لم تستطع الخروج بنموذج موجه لدراسة الولاء التنظيمي ومن بين النماذج المفسرة للولاء نجد (4):

1- نموذج اتزيوني:

وجد هذا النموذج على يد اتزيوني في أوائل الستينيات وتحديداً في عام (1961) ويعد من النماذج الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، حيث يرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد في المنظمة وهذا الاندماج الذي يسميه الولاء يمكن أن يتخذ أشكالاً ثلاثة وهي (5):

(1) بن دحو سمية، سهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران، مجلة التنمية البشرية، العدد 7، وهران الجزائر، 2017، ص 218.

(2) إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، بحث لاستكمال درجة الماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2008، ص 36.

(3) ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005، ص 50.

(4) أحمد محمد سعيد الشباب، عنان محمد أحمد أبو خمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 318.

(5) نفس المرجع، ص 318.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

أولاً: **الولاء المعنوي**: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها.

ثانياً: **الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة**: وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظّمته وهو يتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبّيه من حاجات الفرد.

ثالثاً: **الولاء الإغترابي**: وهو يمثّل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، فاندماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

2- **نموذج ستيرز (setters)**: يفسر هذا النموذج الولاء التنظيمي على أساس أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والعمل على تحقيقه⁽¹⁾. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02): تفسير الولاء التنظيمي وفق نموذج "ستيرز" (setters)

الخصائص الشخصية	خصائص العمل	خبرات العمل
- الحاجة للإنجاز - التعلم - العمر - تحديد الدور	- التحدي في العمل - الرضا عن العمل - فرصة للتفاعلات الاجتماعية - التغذية الراجعة	طبيعة العمل ونوعية الخبرات التي يتطلبها

الولاء التنظيمي

- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم
- انخفاض نسبة دوران العمل
- الميل للتبرع بالعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم

المصدر: ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة لنيل درجة الماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص56.

(1) أحمد محمد سعيد الشيباب، عنان محمد أحمد أبو خمور، مرجع سبق ذكره، ص318.

3. نموذج ستاو وسلا نيك (Staw and salanick)

ويعتمد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما (1):

-**الولاء الموقفي**: هذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل. بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساعدة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

-**الولاء السلوكي**: يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي، وتحديد الخيارات المكتبية التي تعمل على تطوير علاقة الفرد بمنظّمته، ويصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت عن هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

4- **نموذج أنجل وبيري (ANGEL&PERRY)**: يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما (2).

-**نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي**: يعتبر هذا النموذج جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد.

-**نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي**: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها في المؤسسة، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وهو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الولاءات والتعهدات التي تكون محددة بالنسبة لكلا الطرفين وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين مؤسسته. فالحديث

(1) ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة لنيل درجة الماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015، ص57.

(2) أحمد سويسبي، مرجع سبق ذكره، ص، ص148، 147.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

عن العلاقة التي تكون بين الموظف ومؤسسته يستدعي الوقوف على أهم الدلالات التي تمكن من معرفة مدى التفاعل الايجابي بين الفرد ومؤسسته نتيجة مدة عمله وارتباطه بالمؤسسة وهو ما يحدد نوع العلاقة.

خامسا: مراحل الولاء التنظيمي

يتفق الدارسون على أن الولاء التنظيمي يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في مؤسسته، وتوجد ثلاث

مراحل:

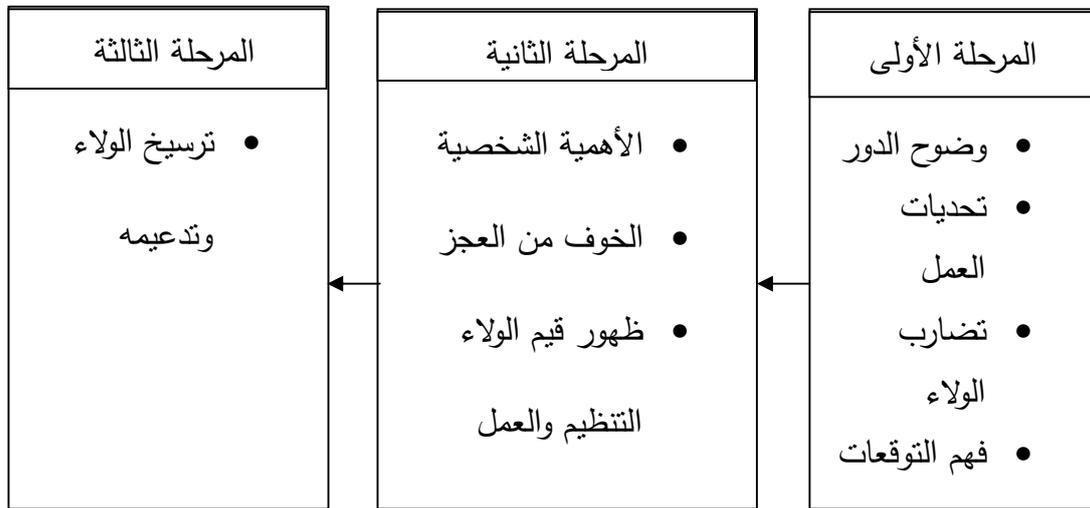
المرحلة الأولى: مرحلة التجربة: هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله بالمنظمة وتمتد لغاية عام واحد، يكون الفرد خلالها مستعد للتدريب، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأسيس قبوله بالمنظمة (1).

المرحلة الثانية: مرحلة العمل والبدء به وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدأ العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي (2).

المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة بالتنظيم: هذه المرحلة تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء للتنظيم ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج (3).

والشكل التالي يوضح المراحل الثلاثة للولاء التنظيمي.

الشكل رقم (03): مراحل الولاء التنظيمي



المصدر: سمير محمد عثمان عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 48.

(1) نوال الأحوال وزهية بركان، أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضار الجافة بالغفرون، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 1، الجزائر، 2020، ص 268.

(2) سمير محمد عثمان عبد الله محمد، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، بحث لنيل درجة الماجستير، في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 47.

(3) عبد الله أحمد آدم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، بحث لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص 32.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

سادسا: إستراتيجيات تنمية الولاء التنظيمي

إن المنظمة الناجحة والتي تبحث عن التميز، هي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة لاختيار وتطبيق سياسات للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المنظمة على موظفيها، ورفع مستوى ولائهم لها، ويمكنها تحقيق ذلك من خلال إتباع الاستراتيجيات التالية⁽¹⁾:

1 - بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة: حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها، فستستطيع أن تقدم هاته الموارد أرقى مستوى أداء ممكن للبشر أن يحققوه. فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثا محركا لسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل وإتقانه وانهماكه فيه، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمته فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظمته.

2 - التلاحم والاندماج: وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية. فالعامل يحب أن تكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

3- تحقيق الاستقرار العائلي :

إن المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي، السكن، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الأضحى والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية ومن ثمة الحياة الاجتماعية⁽²⁾.

4 - تعزيز التعليم والتدريب:

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضعة سنوات عليها، ولذلك يجب أن يكون هناك تعليم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى لمواكبة التطورات الجديدة، ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي ويتجلى ذلك في أن المنظمة الناجحة تساهم في

(1) عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، مذكرة الماجستير، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، 2020، ص90.

(2) شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأورطوفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009، ص ص89، 90.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

توفير الأمن للعامل وبالتالي يمنح المنظمة الولاء وقمة الأداء، كما أنها تضمن للعامل المستقبل الوظيفي بدعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهارته، بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر (1).

5- التمكين وتحريك الفعل

التمكين هنا معناه منح العاملين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد، بالإضافة إلى ما سبق يجب تصميم برامج خاصة بالتمكين (2).

المطلب الثالث: أثر أبعاد الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي

إن المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تولي اهتماما كبيرا بموردها البشري باعتبار هذا الأخير من أهم عناصر الإنتاج، وفي سبيل المحافظة عليه تسعى إلى تنمية وتطوير قدراته عن طريق تشجيعه ودعمه ماديا ومعنويا ومنحه صلاحيات غير محدودة. مما يتولد لدى هذا المورد البشري شعور بالرضا والولاء لهذه المنظمات.

وقد أشارت جل الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد الدعم التنظيمي وبين الولاء التنظيمي ويمكن توضيحها كما يلي:

1- أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي:

العدالة التنظيمية لها علاقة كبيرة بالسلوك التنظيمي من خلال أداء وإنتاجية الأفراد بشكل خاص لأنه بوجود العدالة يحفز العاملين على السلوك الفعلي بالإضافة إلى إتقان العمل وتنمية ولائهم الفعلي وإعادة إنتاج قوة عملهم داخل العمل (3).

كما تؤثر العدالة التنظيمية في المشاعر الإنسانية المتولدة التي قد يشعر بها العامل عن حالات الظلم نتيجة القرارات التنظيمية أو سلوكيات الإدارة غير العادلة والتي قد تجعل من بعضهم عنيفين أو صعبين المراس أو تدفع البعض منهم إلى الانسحاب من المؤسسة، فإدراك العاملين لعدم وجود العدالة يؤدي إلى مشاكل كبيرة في المؤسسة وذلك بإتباع سلوكيات سلبية مثل ترك العمل ونقص الولاء (4).

(1) عبد الكريم محمود ضوء دعفوس، مرجع سبق ذكره، ص 91.

(2) نفس المرجع، ص 91.

(3) شريفة معدن، عورة وفاء، *العدالة التنظيمية ودورها في توجيه السلوك التنظيمي*، مجلة الدراسات الرياضية والاجتماعية، والإنسانية، المجلد 8، 8، 2019، 229.

(4) قهيري فاطمة، واقع العدالة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

كما أن أبعاد العدالة التنظيمية تؤثر بطريقة أو بأخرى على الولاء التنظيمي (1).

بالنسبة لعدالة التوزيع: أي العدالة في المخرجات التي يحصل عليها الأفراد مقابل جهودهم في العمل كالأجور، الترقيات، الحوافز، والملاحظ أن غياب العدالة التوزيعية يشكل السبب الرئيسي للعديد من السلوكيات للعاملين كانهخفاض مستوى الأداء ونقص جودته، وضعف العلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة.

- **بالنسبة لعدالة الإجراءات:** توضح مدى إتاحة الفرص للأفراد لإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات وصياغة الإجراءات المتبعة في العمل، كما أن غياب العدالة الإجرائية وعدم عدالة عمليات اتخاذ القرارات يؤدي إلى آثار سلبية على الأداء الكلية للمنظمة، من خلال التأثير على مستوى رضا العاملين والتزامهم تجاه منظماتهم وولائهم لها.

- **بالنسبة للعدالة التعاملية:** وهي نظرة أو تصور العاملين للمعاملات التي يتلقونها، وبالتالي يمكن القول بأنها تهتم بسلوك إدارة المنظمة مع عاملها، ومدى إحساس العاملين بعدالة هذا التعامل، وبالتالي فإن شعور العاملين وإدراكهم لعدم توفر العدالة يترتب عليها نتائج مثل: ترك العمل زيادة معدل دوران العمل، نقص الولاء والالتزام اتجاه المنظمة.

2- أثر دعم القيادة في الولاء التنظيمي:

يقصد بدعم القيادة سلوك القادة لمساعدة المرؤوسين من خلال التأثير في إدراكهم ودوافعهم وجعل الطريق لتحقيق أهدافهم سهلا وميسرا قدر الإمكان، ويتجلى ذلك في أنماط متعددة من القيادة.

- **القيادة الديمقراطية:** تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات وهي تعتمد بذلك على تفويض السلطة للمرؤوسين (2). وهذا الأسلوب من القيادة كفيل لخلق ولاء تنظيمي قوى لدى المرؤوسين.

- **أما القائد الأوتوقراطي** يصعب عليه ضمان ولاء العاملين معه إلا من خلال السلطة وقد تؤدي إلى تنفير العاملين وعدم إخلاصهم والتزاماتهم للعمل، ويتميز بانعكاس آثار سلبية على شخصية الأفراد حيث يضل تماسك العمل موقفا على وجود قائد، فإذا غاب القائد انفرط عقد المجموعة واضطراب العمل اللجوء إليه واستشارته (3).

(1) حورية زاوي وآخرون، العدالة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية

323 2022 1 7

(2) صلاح الديب، السلوك الفعال في المنظمات الجامعية، الإسكندرية، 2004، 276.

(3) بهية صادق، القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء
مذكرة مقدمة لنيل شهادة دك والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 2018 60.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

- كما أن القيادة الفوضوية التي هي نوع من التمادي في إعطاء قدر كبير من الحرية ونطاق أوسع من تفويض السلطة للمرؤوس في ظل انعدام كل أشكال الرقابة والمتابعة والإشراف من طرف القائد وبذلك تنتج الفوضى التي ينجر عنها التأثير على ولاء الموظفين (1).

- في حين أن القيادة التحويلية فهي تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتعميق مستوى إدراكهم وقبول رؤية المنظمة ورسالتها وتقديم الرعاية المتميزة لكل عضو في المنظمة، فتتبع قدراتهم وتمكنهم وتغرس في نفوسهم الثقة والقيم الأخلاقية العالية وتشركهم في القيادة فتخلق الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما يكون له أثر إيجابي في تنمية السلوك. فالقائد التحويلي عادة ما ينتج سلوكيات متنوعة لإتباع حاجات العاملين ويحفزهم ويدفعهم إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم، وإيجاد الإحساس بالأهداف المشتركة التي تستحق دعم العاملين وتكريس أنفسهم لتحقيقها، وتقديم الدعم الفردي وتكوين بيئة إبداعية، ونشر التعاون بين العاملين، وتعميق مستوى إدراكهم للنظم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية². فالقائد التحويلي يعمل على كسب ثقة العاملين وتحقيق أهدافهم وذاتهم، يؤثر استقرارهم مغادرتها، زيادة ولائهم لها.

كما أنا نظرية مسار الهدف توصلت إلى أن (3):

الأسلوب الموجه: يرتبط بعلاقة إيجابية بين رضا العاملين وتوقعاتهم حينما يؤدون أعمالاً غامضة ويرتبط بعلاقة سلبية بالرضا والتوقعات إذا كان المرؤوسون يقومون بأعمال واضحة.

يتوقع أن يؤدي الأسلوب المؤازر **supportive** إلى زيادة رضا وولاء العاملين الذين يقومون بأعمال روتينية أو أعمال تعتبر غير مرضية.

فيما يتعلق بالأسلوب المشارك **participative** يتوقع أن يزيد رضا وولاء العاملين في الأعمال غير الروتينية التي تسمح بمشاركة فردية من المرؤوسين.

- الأسلوب الذي يؤكد على الإنجاز يتوقع أن يجعل الأفراد يسعون لمقاييس أداء عالية وأن تزداد ثقتهم في قدراتهم على مواجهة التحديات. وبالنسبة للمرؤوسين الذين يعملون بوظائف غير روتينية وغامضة، يتوقع أن يؤدي الأسلوب القيادي الذي يؤكد على الإنجاز إلى زيادة توقعات الأفراد بأن جهودهم ستحقق الأداء المرغوب. وبالتالي زيادة ثقتهم بالمنظمة وتنمية ولائهم لها.

(1) دايرة عايدة، يخلف لمياء، القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مجلد 6

3 2021 339

(2) زعدودي مريد علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعامل، دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 2، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيمات والمناجمنت، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، الجزا 2019 207

(3) حسين كريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد ولجماعات في منظمات الأعمال 4، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013 215

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

3- أثر التمكين في الولاء التنظيمي:

يعد تمكين العاملين أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، تسمح من خلاله المنظمة للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط، والرقابة على مهامهم ووظائفهم بغرض الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل، حيث يقوم التمكين عمليا على منح العاملين الحرية، وقوة التصرف، وتحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الإدارة وتقديرها لهم وثقتها بهم، وبالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي.

فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية بين الإدارة والعاملين وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل⁽¹⁾. ويتجلى ذلك من خلال التقليل من الغيابات وكذلك التقليل أو الحد من دوران العمل والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها جزء منهم.

4- أثر الحوافز في الولاء التنظيمي:

يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة والوصول إلى الأهداف التي يريد بلوغها من خلال عمله، وضمان بقائه بالمؤسسة، وتجسيد روح الانتماء والولاء لديه⁽²⁾. وقد أظهرت دراسة مارش ومناوي (MARSH & MANNALI 1977) المتعلقة بالولاء المهني عند اليابانيين أن هذا الولاء يزداد عندما يطبق التنظيم نظاما فعالا للحوافز³. فالحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لها تأثير على ولاء العاملين داخل المنظمة.

-الحوافز المادية ويقصد بها الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط، مثل الأجر، العلاوات الدورية والإستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية⁽⁴⁾. يختلف أثر الحافز النقدي من مهنة لأخرى فعمال المحال التجارية الضخمة أو عمال المصانع لا ينظرون أكثر للترقية بل ينظرون أكثر للمال، أما رجال الإدارة فيؤيدون الترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبيا⁽⁵⁾. إن عدم توفر الحوافز الملائمة يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي، فالفرد الذي لا يستطيع إشباع حاجاته، ولا يحقق طموحاته وتطلعاته بالعمل تتخضع روحه المعنوية

(1) يحي سليم التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006 125.
(2) أحمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستثنائية أميدة بن علجية الأغواط، روضة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم زبان عاشور الجلفة، 2018 164.
(3) أماني محمد زيدان، أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي، دراسة حالة مستشفى الأسد الجامعي، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2017 114.
(4) منير، تسيير الموارد البشرية 2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2014 285.
(5) هيثم العاني، الإدارة بالحوافز والمكافآت ر كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ط1 2007 29.

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

ورغبته في الأداء والإبداع، ما يؤثر سلباً في كفاءته في العمل نتيجة لعدم رضاه عن العمل، ومن ثم ينخفض مستوى أدائه المهني (1). مما يؤثر على ولائه اتجاه المنظمة ويتضح ذلك من خلال فقدان الرغبة في العمل وكثرة التغيب وزياد دوران العمل.

الحوافز المعنوية: تخاطب الجانب الإنساني للعاملين مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات، والخدمات الترفيهية، والنشاطات الاجتماعية، والترقيات الوظيفية، والتدريب المهني، والهدايا وأشكال التكريم المتعددة التي تميزهم عن غيرهم (2). كما أن تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل، ومكافئة أصحاب الاقتراحات التي تم تطبيقها، وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في إتخاذ القرارات، يصب ذلك كله في اتجاه زيادة ولاء العاملين للمنظمات التي يعملون فيها (3).

أشار "مارش وسايمون" في نموذجهم المشهور الحوافز - المساهمات، إلى أنه عندما تنخفض حوافز الأفراد للعمل في المؤسسات، فإن توجهاتهم نحو مؤسساتهم تصبح أقل تفضيلاً، وتنخفض جهودهم في الأداء، مما يؤدي إلى انخفاض مساهماتهم، ومن ثم إنتاجهم، ومن الممكن أن يتركوا أعمالهم بعد ذلك، فالحوافز إذا تؤثر في أداء العاملين، حيث يؤدي منحها إلى بذل أقصى جهد للحصول على مزيد من الحوافز، ومن ثم يتولد لدى الفرد الشعور بأهميته وحاجته للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافه، ومن ثم يزيد ذلك التزامه وانتماءه للمؤسسة، كما يزيد منح الحوافز ثقة الفرد بالتنظيم، حيث يشعر بثقة المؤسسة لجهوده، ويؤدي ذلك إلى زيادة التزامه وولائه التنظيمي.

وفي هذا الإطار أشار (Mowday & Others, 1979) إلى أن تخفيض الحوافز والدوافع يؤدي إلى تخفيض ولاء الأفراد لمؤسساتهم، مما يؤدي إلى تنمية توجهات سلبية نحو المؤسسة. ومن ثم انخفاض الأداء والإنتاج، وهذا يتطابق مع مفهوم «BEKER» للولاء التنظيمي، حيث أشار إلى أن انجذاب الفرد نحو المؤسسة يتأثر بما يحققه من مكاسب وحقوق مادية ومعنوية، مما يؤدي إلى زيادة ولاء الفرد للمؤسسة لذلك نجد أن بعض المؤسسات تشارك أعضائها في الفوائد والأرباح، حيث نجد أن نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يؤدي إلى تحقيق أهدافهم من الفوائد والمكاسب، وهذا يتطلب منهم دعم المؤسسات التي يعملون بها ومساندتها (4).

(1) نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني " دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق"، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، كلية التربية، قسم عا
(2) لتحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003

31

(3) القريوتي محمد مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف 3 2006 283

(4) نهى عطايا، مرجع سبق ذكره 129.

5- أثر دعم وتأكيد الذات في الولاء التنظيمي:

يشير دعم وتأكيد الذات إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، كما أن هناك علاقة إرتباطية موجبة بين متغيرات مثل تنوع المهارات، الاستقلالية، التغذية العكسية، تحديد المهام، أهمية الوظيفة، الهيكل التنظيمي المتكامل، ودعم وتأكيد الذات لدى الأفراد، وأثبتت دراسة (KORMAN, 1970) أن العاملين الذين يتمتعون بمستوى عالي من تأكيد الذات لديهم اتجاهات إيجابية نحو أماكن عملهم، وأداء أفضل من زملائهم الذين لديهم انخفاض في مستويات تأثير الذات بينما خلصت نتائج دراسة (AND VAN DYNE PIERCE,2003) لوجود علاقة هامة إيجابية بين تأثير الذات وبين الالتزام التنظيمي حيث أظهرت أن الموظفين الذين لديهم مستويات عالية من تأكيد الذات هم أكثر التزاما لمنظماتهم من زملائهم ذوي المستويات المنخفضة من تأكيد الذات⁽¹⁾. فالمنظمة تسعى دوما لتحقيق أهدافها من خلال دعم وتلبية إحتياجات أفرادها فيتولد شعور لذا هذا الفرد بأن منظمته جزء لا يتجزء منه وبالتالي زيادة ولاءه لها.

(1) أحمد ديب محمد صافي، مرجع سبق ذكره .22

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا، حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل وهو الدعم التنظيمي، ونتطرق في المطلب الثاني للدراسات المتعلقة بالمتغير التابع وهو الولاء التنظيمي، أما في المطلب الثالث سنعرض بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالدعم التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى أبرز الدراسات التي تناولت موضوع الدعم التنظيمي باللغتين العربية والأجنبية.

أولاً: باللغة العربية

من بين الدراسات باللغة العربية التي تناولت موضوع الدعم التنظيمي نذكر ما يلي:

1- دراسة (وائل محمد جبران، أحمد محمد العوامي، 2017) بعنوان: الدعم التنظيمي لدى العاملين في شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بن غازي⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي لدى العاملين في شركة لتسويق النفط بمدينة بن غازي من خلال الأبعاد الآتية) العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع منهج دراسة الحالة واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع اعتماد عينة قدرها 287 عامل تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المبحوثين حول متغير الدعم التنظيمي لدى العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بن غازي عند مستوى دلالة 1 %، وقد جاء المستوى العام لمتغير الدعم التنظيمي مرتفعاً. حيث بينت الدراسة أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات هو أعلى أبعاد الدعم التنظيمي ممارسة، تلاه في الترتيب بعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين وبدرجة ممارسة مرتفعة، أما بعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين فقد حظي بالترتيب الثالث وبدرجة مرتفعة، في حين احتل المرتبة الأخيرة بعد العدالة التنظيمية وبمستوى مرتفعاً.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

2- دراسة (على ضبيان الراشدي، 2019) بعنوان: الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض (1).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتعرف على علاقة الدعم التنظيمي بالعدالة التنظيمية، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، وكذلك العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأطباء في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. حيث تم أخذ عينة من 230 طبيب، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة.

من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- مستوى أبعاد الدعم التنظيمي (خصائص المنظمة، تحقيق الذات، القيم السائدة) مرتفعا ماعدا بعد السياسة الإدارية فكان متوسطا.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والإلزام التنظيمي.

3-دراسة (جهيد بوطالب وعيسى نجيمي، 2019) بعنوان: أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو

هيئة التدريس دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل (2)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي وكذلك اختبار طبيعة أثر الدعم التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى عينة من أعضاء التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، حيث تم الاعتماد على الإستبانة لجمع البيانات اللازمة من أفراد العينة البالغ عددهم 40 عضو من هيئة التدريس بالكلية والتي تم تحديدها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، والاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع من الدعم التنظيمي.

- وجود مستوى مرتفع لكل من أبعاد الدعم التنظيمي والمتمثلة في التمكين، العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، أما بعدي الحوافز والأمن الوظيفي بمستوى متوسط.

- وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي.

(1) على ضبيان الرشدي، مرجع سبق ذكره.

(2) جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، المجلد 12، العدد 02، الجزائر، 2019.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

- للدعم التنظيمي أثر إيجابي على الرضا الوظيفي راجع لتأثير العدالة التنظيمية.

4- دراسة (جودي محمد علي وآخرون، 2020) بعنوان: مستوى إدراك محددات الدعم التنظيمي بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات بالجلفة⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك محددات الدعم التنظيمي بمديرية البريد والمواصلات بالجلفة، طبقت الدراسة على عينة مكونة من 30 موظفاً، استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن إدراك مستوى الدعم التنظيمي كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لأغلب أبعاده، فقد جاء سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في المرتبة الأولى، تليه العدالة التنظيمية في المرتبة الثانية، يليه دعم وتأكيدهم الذات لدى العاملين في المرتبة الثالثة، يليه المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الرابعة، حيث سجلت جميعها مستويات مرتفعة ماعدا المشاركة في اتخاذ القرارات كان متوسطاً.

5- دراسة (حاتم محمد مطاوع عسفة وبسام عبد القادر عبد ربه أبو غزة، 2021) بعنوان: أثر الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي وفق نموذج (spreitzer) دراسة تطبيقية على لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية⁽²⁾

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي وفق نموذج (spreitzer) ، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، كما اعتمدت على أسلوب المسح الشامل في اختيار مفردات الدراسة ، والذي بلغ (48) مفردة، وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- جميع أبعاد (الدعم التنظيمي) تتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين.

- مستوى التمكين النفسي متوفر بمستوى كبير.

- وجود أثر لإبعاد الدعم التنظيمي (دعم وتأكيدهم الذات لدى العاملين، دافعية الإنجاز لدى العاملين، الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات) في تعزيز التمكين النفسي بلجان العمل الصحي.

(1) الجودي محمد علي وآخرون، مرجع سبق ذكره.

(2) مرجع سبق ذكره.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

-عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) ووجود فروق تعزى لمتغير (الجنس) .

ثانيا: الدراسات الأجنبية

ومن أهم هذه الدراسات نذكر ما يلي:

1-دراسة (عزام أبو مغلي 2015) بعنوان: The Role of Organizational Support in

(1)Improving Employees Performance

دور الدعم التنظيمي في تحسين أداء الموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الدعم التنظيمي من خلال أبعاده (الإنصاف التنظيمي، سلوك القادة المساندة للمرؤوسين، المشاركة في صنع القرار) في تحسين الأداء الوظيفي. حيث أخذت عينة من (175) موظف يعملون في شركات النقل البحرية في الأردن، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستخدام برنامج (spss) لمعالجتها.

توصلت الدراسة إلى وجود دور كبير للدعم التنظيمي من خلال أبعاده الإنصاف التنظيمي سلوك القادة المساندة للمرؤوسين، والمشاركة في صنع القرار في تحسين أداء الموظفين، كما توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد (الدعم التنظيمي) تتوافر بدرجة متوسطة.

2-دراسة (دراسة نووي كريستينا 2019) بعنوان: Nwoye christina, perceived organizational

support and employee perefonmnce in selected commercial banks in south

(2)nigeria

الدعم التنظيمي الملحوظ وأداء الموظف في بنوك تجارية مختارة في جنوب رشرق نيجيريا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوع العلاقة الموجودة بين الدعم التنظيمي المتصور وأداء الموظف في البنوك التجارية في جنوب شرق نيجيريا، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (308).

من النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:

- الدعم الإداري يرتبط ارتباطا وثيقا وإيجابيا بالالتزامات الملموسة في البنوك التجارية المختارة في جنوب شرق نيجيريا.

- أن الدعم التنظيمي المتصور كان له علاقة إيجابية كبير بأداء الموظفين في البنوك التجارية المختارة في جنوب شرق نيجيريا.

¹¹(Moghli the role of organizational support in improving Employees performance. Jornal of economic. Vol 1.2015.

¹²(Nwoye christina, perceived organizational support and employee perefonmnce in selected commercial banks in south nigeria, International jornal of business and mongement Review, vol 7, no5, 2019.

3-دراسة (ساديا إقبال وآخرون 2021 SAdIA IQBAL) بعنوان: **impact of perceived organizational support on organizational commitment among university employees: moderating Role of job Experience**⁽¹⁾

أثر الدعم التنظيمي الملحوظ على الالتزام بين موظفي الجامعة: الدور المعدل للخبرة المهنية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للخبرة الوظيفية بين الدعم التنظيمي الملحوظ والالتزام التنظيمي بين موظفي الجامعة جنوب البنجاب، ملتان، باكستان، ثم أخذ عينات من 128 موظفاً من خلال تقنية بسيطة لأخذ العينات العشوائية ثم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

كشفت النتائج عن وجود علاقة كبيرة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي، أشار تحليل الانحدار إلى تأثير كبير للدعم التنظيمي المتصور على الالتزام التنظيمي، تشير النتائج إلى دور هام للوساطة (خبرة وظيفية) بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي.

4- دراسة (ريكا بادية 2023 RISKa BADIA) بعنوان: **the impact of perceived organizational support on commitment with satisfaction as a Mediating VARiable on Employees with disabilities et PT. OMRON**⁽²⁾

تأثير الدعم التنظيمي الملحوظ على الالتزام بالرضا كمتغير وسيط على الموظفين ذوي الإعاقة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التأثير المباشر للدعم التنظيمي الملحوظ على الالتزام التنظيمي، والتأثير غير المباشر للدعم التنظيمي المتصور على الالتزام التنظيمي، والتأثير الوسيط للرضا الوظيفي على الموظفين ذوي الإعاقة في أندونيسيا، طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من 35 مشاركاً، وتم تحليل الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية.

توصلت الدراسة إلى أن الدعم المؤسسي المتصور له تأثير إيجابي وغير مهم على الالتزام التنظيمي وللمنظمة المدركة تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وهام على الالتزام التنظيمي، وللدعم التنظيمي المتصور تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي بالوظيفة الرضا كمتغير وسيط كلما زاد الرضا للموظف، زاد الالتزام التنظيمي للموظف.

⁽¹⁾ Sadia iqbal and other, **impact of perceived organizational support on organizational commitment among university employees: moderating Role of job Experience**, Journal of monogement, vol 3, Number 3, 2021.

⁽²⁾ Riska badia, **the impact of perceived organizational support on commitment with satisfaction as a Mediating VARiable on Employees with disabilities et PT. OMRON**, international journal of social science Research and Review, vol 6, ISSUE 1, 2023.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي

سننظر في هذا المطلب إلى أبرز الدراسات التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي باللغتين العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

ومن أهم هذه الدراسات نذكر:

1- دراسة (عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، 2009) بعنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث اعتمدت على الإستبانة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة 559 مفردة، مع الاعتماد على المنهج التحليلي. توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.
- وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية.
- وجود مستوى متوسط للولاء التنظيمي.

2- دراسة (ابتسام محمد أحمد مدني وعبد الرحيم حسن عبد الرحيم محمد، 2018) بعنوان: دور ثقافة المنظمة في دعم الولاء التنظيمي للعاملين بكلية كسلا التقنية⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور ثقافة المنظمة (القيم والاتجاهات والتوقعات والمعتقدات التنظيمية والقوانين واللوائح) في دعم الولاء التنظيمي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغيرات العينة المبحوثة من حيث النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية والمهنية.
- مستوى الولاء التنظيمي متوسط بين العاملين.

⁽¹⁾ عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية 2009 7 25.

⁽²⁾ ابتسام محمد أحمد مدني وعبد الرحيم حسن عبد الرحيم محمد، دور ثقافة المنظمة في دعم الولاء التنظيمي للعاملين بكلية كسلا التقنية، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 5، 2018.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

3- دراسة (نوال الأحوال وزهية بركان 2020) بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضار الجافة بالعفرون (1)

هدفت الدراسة إلى تشخيص المناخ التنظيمي السائد بتعاونية الحبوب والخضار الجافة بالعفرون، وتحديد طبيعة العلاقة بين هذا المناخ والولاء التنظيمي لدى العاملين، ولتحقيق هذه الغاية تم تصميم استبيان، كما تم أخذ عينة عشوائية مكونة من 80 عامل، أما في تحليل البيانات فقد استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود مناخ تنظيمي معتدل عموماً بالتعاونية، وعن مستوى ولاء تنظيمي مرتفع لدى العاملين، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي.

4- دراسة (إنصاف برازي ووسيلة زروالي 2021) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة. (2)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة، وكشف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها 100 عامل، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية ضعيف، ومستوى الولاء الوظيفي متوسط، وأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي.

5- دراسة (كنزة بوزنيط وآخرون 2021) بعنوان: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بجيجل (3).

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي) في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة عشوائية قدرها 67 مفردة، كما تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات مع الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليلها.

(1) نوال الأحوال وزهية بركان، مرجع سبق ذكره.

(2) برازي ووسيلة زروالي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة

الإنسانية، المجلد 8 1 2021

(3) بوزنيط وآخرون، مرجع سبق ذكره.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أنه هناك مستوى مرتفع لكل من تمكين العاملين والولاء التنظيمي لدى مفردات عينة الدراسة، ووجود أثر إيجابي لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي راجع لتأثير بعد العمل الجماعي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ومن بين الدراسات الأجنبية التي تناولت متغير الولاء التنظيمي ذكر ما يلي:

1- دراسة (abu-bakr boussalem، 2014) بعنوان:

Impact of Employees Empowerment on Organizational Loyalty- Case Study on Algerian Communications Company (1).

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الجزائرية، حيث تم تقسيم تمكين الموظفين إلى أربعة أبعاد تتمثل في: المعنى وتقرير المصير وكفاءة الموظفين والتأثير على الوظيفة، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع الاستبانة على 71 موظفاً بشركة الاتصالات، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية منها الانحدار المتعدد لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى العاملين، ووجود تأثير إيجابي كبير لتمكين الموظفين على الولاء التنظيمي ووجود تأثير إيجابي كبير لبعدي المعنى والكفاءة على الولاء التنظيمي، إضافة لعدم وجود تأثير لبعدي تقرير المصير والتأثير على الولاء التنظيمي.

2- دراسة (atef khoshnami and ali mehdad) 2016) بعنوان:

Predicting Employees Organizational Loyalty Through Perceived

Organizational Justice Component (2)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار آثار العدالة التنظيمية المتصورة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) في التنبؤ بولاء الموظف للمنظمة، لتحقيق ذلك تم توزيع الاستبانة على عينة بلغ عددها بـ 197 موظفاً في منظمة عامة كبيرة في طهران، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

خلصت النتائج إلى: وجود مستوى متوسط للولاء الوظيفي، وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي كما أن لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاث علاقة إيجابية بالولاء التنظيمي للموظفين.

(1) Abu- Bakr Boussalem, impact of employee's empowerment on organizational loyalty-case study on algerian communication company- arabian journal of busiess and managemnt review (nigerian chabter), vol2, no7, 2014.

(2) Ali mehdad and atef khoshnami, predicting employee's organizational loyalty through perceived organizational jusice component, international journal of psychology, vol10, no1, 2016.

3- دراسة (نور الدين شفاء وآخرون 2018 nour aldin shifa and other) بعنوان

Relationship Between Organieational Culture and Job Loyalty Among Five-Star and Four –Star Hotel Employees⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي لموظفي الفنادق من فئة 5 نجوم و4 نجوم في ماليزيا، حيث تم توزيع الإستبانة على 270 موظف في الفنادق. أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأستعملت مجموعة من الأساليب الإحصائية منها تحليل الانحدار المتعدد. توصلت هذه الدراسة إلى: وجود مستوى مرتفع لولاء العاملين أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة المبتكرة، الثقافة الداعمة) لها تأثير كبير على ولاء الموظفين،

4- دراسة (2021marwan mohamed) بعنوان : impact of incentives gn the employees lyalty⁽²⁾.

أثر الحوافز على الولاء التنظيمي في شركة خاصة في المملكة البحرينية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الحوافز على ولاء الموظفين (الولاء العاطفي والولاء المعياري والولاء المستمر) في شركة خاصة في المملكة البحرينية، ثم مسح 120 موظف من خلال عينة عشوائية بسيطة، تم توزيع استبيان على العينة التمثيلية من موظفي الشركة الخاصة افترض الباحث أن هناك تأثيرا إيجابيا كبيرا للحوافز على ولاء الموظفين الولاء العاطفي والولاء المعياري والولاء المستمر، أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير إيجابي كبير للحوافز على ولاء الموظفين.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى أبرز الدراسات التي تناولت موضوع الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي معا باللغتين العربية والأجنبية.

أولا: الدراسات العربية:

1-دراسة رشيد، (2004) الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي:

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) لعينة من موظفي مدينة الرياض، تألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، وقد تم اختيار 12 مؤسسة منها بطريقة عشوائية، ومن ثم اختيار أفراد

(1) Nour aldin shifa and other, relationship between organieational culture and job loyalty among five- star and four – star hotel employees,international journal of acadamic research in business and social sodal, vo18,no15, 2018.

(2) Marwan mohamed abdel dayem, and other, impact of incentives gn the employees lyalty :evidence from bahrain, global scientifec journals, vol 9 2021.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

عينة البحث من العاملين في هذه المؤسسات باستخدام أسلوب العينة المتاحة والميسرة. وقد تم توزيع 600 استبانة على عينة البحث استعيد منها 427 استبانة صالحة للتحليل.

أظهرت النتائج أن المستجوبين ينقسمون في إدراكهم لمستوى الدعم الذي تقدمه المنظمة بين موافقين وغير موافقين، كذلك يتبين أنهم منقسمون في ولائهم العاطفي تجاه المنظمة، فبعضهم يشعر بنوع من الولاء العاطفي والبعض الآخر لا يشعر به أما بالنسبة لمستويات الولاء المستمر والولاء المعياري فيبدو أنها تميل للانخفاض⁽¹⁾.

2-دراسة (أنور علي، 2017) بعنوان: علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المؤسسات الحكومية بمحافظة دمشق⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى المواساة الحكومية، بالإضافة لمعرفة أبعاد الدعم التنظيمي المدرك الأكثر تأثيراً في الولاء التنظيمي، تم الاعتماد على استبانة في جمع البيانات، وتم اختيار عينة من 100 عامل وعاملة موزعين بأقسام المستشفى.

توصلت النتائج إلى أن الدعم التنظيمي المدرك بمستشفى المواساة الحكومية بلغ مستوى أقل من المتوسط، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

3-دراسة (مختار حديد وآخرون، 2019) بعنوان: أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر⁽³⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الدعم التنظيمي بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية بولاية جيجل، ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، إضافة إلى اختبار أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي بهذه الشركة، تم توزيع الاستبانة بطريقة العينة غير العشوائية القصدية على 30 عاملاً دائماً من مجموع 34 عاملاً دائماً، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

(1) رشيد مازن بن فارس، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة الولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11، جامعة الكويت، 2004.

(2) أنوار علي، علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين في مستشفى الدراسات الحكومية بمحافظة دمشق، جامعة البحث، المجلة 39 العدد 54، سوريا، 2017.

(3) مختار حديد وآخرون، مرجع سبق ذكره.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للدعم التنظيمي والولاء التنظيمي، إضافة إلى إثبات وجود أثر إيجابي للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي والذي يرجع لأثر بعد العدالة التنظيمية، في حين أن كلا من التمكين والمشاركة في صنع القرارات ودعم وتأكيد الذات ليس لها أثر في الولاء التنظيمي.

4- دراسة (يوسف يعقوب شحادة 2020) بعنوان: الدعم الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية⁽¹⁾

وقد توصلت الدراسة إلى:

- الدعم الإداري من الأساليب الرئيسية التي تسهم في تعزيز مفهوم الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- يعد الدعم الإداري ضرورة حتمية في أي مؤسسة كونه يزيد من دافعية العاملين اتجاه العمل. على الرضا والولاء بينما يعد تأثيره ضعيفا على أداء العمل.
- إن ولاء العاملين لمؤسساتهم التي يعملون بها يعد عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في مؤسساتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- إن ولاء العاملين لمؤسساتهم يعد عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (داروليا وآخرين 2010; darella et-al)، بعنوان الدعم التنظيمي المدرك، دافعية العمل والولاء التنظيمي كمحددات للأداء الوظيفي

Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance

هدفت هذه الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يمكن للدعم التنظيمي المدرك، ودافعية العمل، والولاء التنظيمي، من التنبؤ باختلاف الأفراد في أداء العمل، كذلك معرفة هل توجد علاقة إيجابية بين كل من (الدعم التنظيمي المدرك، ودافعية العمل، والولاء التنظيمي) والأداء المهني، شملت الدراسة 231 عامل.

توصلت إلى وجود أعلى ارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني ثم الحوافز المادية والأداء المهني ثم الولاء العاطفي والأداء المهني، كما أظهرت الحوافز المادية وتحقيق الهدف والمنافسة ارتباطا وثيقا بتوقع الأداء المهني، في حين كان الولاء العاطفي والمستمر أفضل توقعا للأداء المهني⁽²⁾.

⁽¹⁾ يوسف يعقوب، الدعم الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، مجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد 15، جامعة بغداد 2020.

⁽²⁾ Darolia, c.r, kumari, parveen, darolia, shashi(2010), perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance, journal of the indian academy of applied psychology, vol, 36, no1, pp69-78.

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للدراسة

2- دراسة (2020 xiaoqing tang and all) بعنوان: الدعم التنظيمي والإبداع التنظيمي، الدور الوسيط للولاء. (1)

perceived organizational support and employee creativity—the median role

Of loyalty .

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي، الولاء التنظيمي والإبداع التنظيمي تكونت عينة الدراسة من 68 موظف من أصل 410 موظف الذين يمثلون مجتمع الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجميع البيانات والمنهج التحليلي منهاجاً للدراسة خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك أثر للدعم التنظيمي على إبداع العاملين - الولاء التنظيمي كمتغير وسيط؛
- هناك أثر إيجابي للدعم التنظيمي في تحقيق إبداع العاملين - الولاء التنظيمي كمتغير وسيط؛
- يساهم الدعم التنظيمي في تنمية الإبداع التنظيمي، والولاء التنظيمي داخل المنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة كإطار مرجعي لأحد متغيري الدراسة أو كلاهما معاً سواء الدراسة الأجنبية أو العربية وفق تسلسل زمني، نوضح فيما يلي أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة بالإضافة إلى جوانب الاستفادة من هذه الدراسات.

1- أوجه التشابه

- اشتملت الدراسات السابقة على متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة في الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي إما معاً أو كل متغير مرتبط مع موضوع آخر.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها على الإستبانة لجمع البيانات.
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي.

2- أوجه الاختلاف

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الإطار المكاني.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الإطار الزمني ما عدا دراسة دراسة (ريكا باديا (2023 RISK A BADIA).

- تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في تقسيم أبعاد الدعم التنظيمي.

(1) Perceived organizational support and employee creativity, the mediation role of loyalty xiaoqing tang and all creativity research journal, vol,2020.

3-جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الدعم التنظيمي.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء وتصميم الاستبانة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل المفاهيم الأساسية لكل من الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي، والذان يعتبران من المفاهيم التنظيمية الحديثة، فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة إدراك الفرد حول الدعم الذي تقدمه المنظمة، فكلما زاد اهتمام المنظمة بعاملها كلما بذل الموظفون جهد أكبر لمساعدتها ويتجلى ذلك من خلال عدة صور أو أبعاد للدعم التنظيمي المتمثلة في العدالة التنظيمية، دعم القيادة، التمكين، الحوافز، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين.

ورغبة في كسب ثقة العاملين تسعى المنظمات إلى تحقيق ولائهم لها من خلال توفير البيئة الملائمة حيث يشكل الدعم التنظيمي أحد أهم متغيرات هذه البيئة ذات الأثر الكبير في الولاء التنظيمي حسب أغلب الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة

المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الدعم التنظيمي

المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الولاء التنظيمي

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الخامس: مناقشة النتائج

تمهيد:

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة والعلاقة التي تربطهما من الناحية النظرية، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي اختبار مدى تطابق المحتوى النظري مع الواقع العملي من خلال إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل- لتكون محلا للدراسة الميدانية، من خلال معرفة مستوى الدعم التنظيمي لدى العاملين بها من جهة، ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي لديهم من جهة أخرى، وفي الأخير دراسة أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي بها.

لذلك سيتم في هذا الفصل إبراز المنهجية المتبعة في الدراسة والتي تشمل التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وكذا تصميم الإستبانة كأداة لجمع البيانات مع عرض بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجتها بالإضافة إلى اختبار أداة الدراسة، ثم عرض نتائج الدراسة المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والنتائج المتعلقة بمتغيري الدراسة وكذلك نتائج اختبار الفرضيات، وفي الأخير مناقشة النتائج.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يقتضي القيام بالدراسة الميدانية إتباع منهجية علمية من أجل تحقيق أهداف الدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛ التعريف بأداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة وعرض كيفية تصميمها، كما سيتم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها، وفي الأخير اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنطرق في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل والبالغ عددهم 366 عامل، حيث أنشئت هذه المؤسسة سنة 1971 م، غير أنها لم تشرع في إنجاز القطع الخزفية إلا في جويلية 1975م، وتعتبر هذه الأخيرة واحدة من خمس وحدات تابعة لمنشأة الخزف بالشرق (E.C.E) الكائن مقرها الاجتماعي بقسنطينة، بمقتضى المرسوم رقم 82-315 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982م. وقد انبثقت هذه المؤسسة عن إعادة هيكلة الشركات الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C) والوحدات المكونة لها في كل من: ابن زياد، واد العثمانية، الميلية، العاشور، واد أميزور . وفي 13 ديسمبر 1997م قررت الشركة القابضة لمواد البناء (Holding) تحويل وحدة الخزف الصحي (U.C.S) إلى شركة الخزف الصحي (S.C.S) وقد دخل هذا القرار حيز التطبيق الفعلي بتاريخ 19 أبريل 1998م وهي الآن شركة ذات أسهم (S.P.A) رأس مالها (208.000.000.00 دج)، وحاليا هي تحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة والنوعية وكمية الإنتاج على المستوى الوطني حيث تبلغ طاقة إنتاجها في حدود 4400 طن سنويا¹.

ثانياً: عينة الدراسة

نظرا لصعوبة المسح الشامل لمجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى كافة العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل- قمنا باختيار عينة العشوائية بسيطة حيث "يتم تشكيل هذه العينة على أساس أن يكون هناك احتمال متساو أمام جميع العناصر في مجتمع الدراسة لاختيارها، بمعنى أن فرص اختيار أي عنصر من مجتمع الدراسة متساوية لجميع أفراد المجتمع. وفي نفس الوقت فإن اختيار أي عنصر من عناصر مجتمع الدراسة لا يؤثر على اختيار العناصر الأخرى"⁽²⁾.

(1) الداخلية

(2) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي 4، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

ولقد تم توزيع 96 استبانة، تم استرجاع 90 نسخة، استبعدت منها 2 غير صالحة للتحليل ليصبح عدد الاستبانات المستعملة في هذا الغرض 88 استبانة.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ويعرف الاستبيان على أنه "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات، أو آراء المبحوثين حول ظاهرة، أو موقف معين"¹. ولقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على أدبيات الدراسة وكذا الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تضمنت ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الفئة الوظيفية، الأقدمية.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في الدعم التنظيمي، حيث يتضمن (26) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد كما يلي:

العدالة التنظيمية: يتضمن هذا البعد 06 عبارات؛

دعم القيادة: يتضمن هذا البعد 05 عبارات؛

التمكين: يتضمن هذا البعد 05 عبارات؛

الحوافز: يتضمن هذا البعد 05 عبارات؛

دعم وتأکید الذات: يتضمن هذا البعد 05 عبارات؛

المحور الثالث: خاص بالمتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي ويتضمن 10 عبارات.

حيث تم اختيار سلم "ليكرت" الخماسي ((Likert) والذي يعد من أهم المقاييس التي تستخدم لهذا الغرض، إذ أن كل عبارة لها (05) درجات موافقة محتملة مرتبة تصاعدياً من أقل درجة إلى أعلى درجة كالتالي: (1=غير موافق بشدة، 2=غير موافق، 3=محايد، 4=موافق، 5=موافق بشدة)، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول رقم (01): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي.

(1) محمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص 293.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

كما تم تحديد فئات سلم ليكرت الخماسي ودلالاتها من خلال حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (4=1-5)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة (0,8=4/5)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1,8=1+0,8) كما هو موضح في الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02): توزيع طول الفئات

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: ياسر عبد الرحمان وخالد قاشي، أثر جودة خدمة التعليم العالي على رضا الطلبة دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، الجزائر 2020، ص: 154.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعد فحص الاستبانات المسترجعة وتبويبها، أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفريغ وادخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " Statistical Package for Social Sciences " والذي يرمز له اختصارا SPSS، حيث أن هذا البرنامج يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب منها ما يلي:

أولا: المدى: هو أبسط مقياس للتشتت يستخدمه الباحث لوصف البيانات بقصد معرفة مدى تشتت البيانات في التوزيع، ويعرف بأنه مقدار الفرق بين أعلى قيمة وأصغر قيمة في التوزيع⁽¹⁾.

ثانيا: التكرارات والنسب المئوية: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

ثالثاً: المتوسط الحسابي: هو مجموع قيم مفردات المجموعة مقسمة على عددها (1). تم استخدامه لقياس مستوى الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي.

رابعاً: الانحراف المعياري: من أهم مقاييس التشتت التي تستخدم على نطاق واسع في تحليل البيانات الإحصائية ويقاس قرب أو بعد القيم عن الوسط الحسابي (2).

سادساً: معامل الارتباط: يستخدم هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين 1 و -1 فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من +1 كان الارتباط طردي وقوي والعكس صحيح (3). استخدم هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات، أي التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة.

سابعاً: معامل الثبات Cronbach's Alpha: يعد هذا الاختبار من أفضل الطرق وأكثرها استخداماً لقياس ثبات عبارات الاستبانة التي تقيس نفس الخاصية ضمن أبعاد متغيرات الدراسة. ثامناً: اختبار كلموغروف سميرنوف: تم استخدامه لقياس التوزيع الطبيعي للبيانات.

تاسعاً: معامل التضخم التباين ومعامل التباين المسموح: تم استخدامه لاختبار استقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة وعدم تداخلها.

تاسعاً: اختبار T لعينة واحدة: تم استخدامه لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الرئيسية الثانية. عاشراً: الانحدار الخطي المتعدد: إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع، وقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي.

المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة

لاختبار أداة الدراسة سنحاول دراسة صدق وثبات الأداة.

أولاً: صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من الصدق هما:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأداة الدراسة

سعيًا منا للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، قمنا بإعداد صورة أولية لها (الملحق رقم 02) وعرضها على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس (الملحق

(1) عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي 4، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2010 260

275

(2) حسين محمد جو

2000 162

(3) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

رقم 01)، حيث أفادونا بعد اطلاعهم عليها بجملة من الملاحظات التقييمية، أخذناها بعين الاعتبار لإعداد الصورة النهائية للاستبانة (الملحق رقم 03).

2 - الصدق الداخلي (البنائي) لأداة الدراسة:

يُعرف الصدق الداخلي بأنه مقدار الترابط والاتساق بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وقد استخدمنا لتقدير هذا الغرض معامل الارتباط بيرسون، حيث أنّ مجالات قيم معاملات الارتباط بيرسون ومعناها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (03): مجالات قيم معامل الارتباط بيرسون ومعناها.

المعنى	قيم معامل الارتباط بيرسون
ارتباط طردي تام	+1
ارتباط طردي قوي	[0,99-0,70]
ارتباط طردي متوسط	[0,69-0,50]
ارتباط طردي ضعيف	[0,49-0,01]
لا يوجد ارتباط	0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على معامل بيرسون ومعناه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (العدالة التنظيمية) من المحور الأول:

يوضح الجدول رقم (04) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة التنظيمية

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة التنظيمية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تمنح الأجور والمكافآت في المؤسسة وفق أسس عادلة	0,836**	0,000
02	توجد عدالة في توزيع أعباء ومهام العمل بيني وبين زملائي.	0,760**	0,000
03	تطبق القوانين واللوائح على جميع العاملين دون تمييز.	0,832**	0,000
04	تحرص الإدارة على معاملة العاملين بطريقة عادلة	0,854**	0,000
05	تتسم الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بي بالعدالة.	0,753**	0,000
06	أُتلقى توضيحات كافية حول القرارات المتخذة بشأنني.	0,716**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

بيّن الجدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بيرسون وكذا مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارة بعد العدالة التنظيمية، حيث يتبين أن قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد قد تراوحت ما بين [0,716-0,854] وهي تعكس وجود ارتباط طردي قوي، كما يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لكل العبارات كان مساوي لـ 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي فهي قيم دالة، وعليه يمكن القول أن عبارات بعد "العدالة التنظيمية" صادقة في قياسها لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (دعم القيادة) من المحور الأول

يوضح الجدول رقم (05) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد دعم القيادة.

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد دعم القيادة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
07	يقدم لي رئيسي المباشر توضيحات كافية حول المهام الواجب إنجازها	0,867**	0,000
08	يحثني رئيسي المباشر على إنجاز العمل بكفاءة	0,818**	0,000
09	يشجعني رئيسي المباشر على طرح أفكار وتقييم آرائي	0,792**	0,000
10	يثمن رئيسي المباشر جهودي في العمل	0,905**	0,000
11	يبيدي رئيسي المباشر اهتماما بحل مشاكلي في العمل	0,828**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

من ملاحظتنا لبيانات الجدول رقم (05) نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد دعم القيادة والدرجة الكلية له كانت دالة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) فقيم الدلالة كلها قدرت بـ 0,000 حيث أنها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) في كل عبارات البعد، كما أن قيم معامل الارتباط بيرسون تراوحت ما بين [0,792-0,905] وهي قيم تعكس وجود ارتباط طردي قوي بين عبارات بعد دعم القيادة والبعد ككل، وبناء على هذه الملاحظات يمكننا القول أن هذه العبارات صادقة في قياسها لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (التمكين) من المحور الأول

يوضح الجدول رقم (06) نتائج اختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد التمكين.

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التمكين.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
12	أتمتع بحرية اختيار الطريقة المناسبة لأداء عملي.	**0,638	0,000
13	يمكنني الوصول إلى المعلومات الهامة والحساسة المرتبطة بالعمل	**0,792	0,000
14	يمنح لي نطاق واسع من الصلاحيات.	**0,797	0,000
15	تتاح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملي.	**0,795	0,000
16	تركز المؤسسة على تنمية كفاءاتي لتحملني مسؤوليات أكبر	**0,774	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

من خلال الجدول رقم (06) الذي يمثل قيم معاملات الارتباط بيرسون وكذا مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارة بعد التمكين، يتبين أن قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد قد تراوحت ما بين [0,638-0,797] وهي تدل على وجود ارتباط طردي قوي في الغالب، ويتضح أيضا من الجدول أن مستوى الدلالة لكل العبارات كان مساوي لـ0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي فهي قيم دالة، وعليه يمكن القول أن عبارات بعد التمكين صادقة في قياسها لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (الحوافز) من المحور الأول

يوضح الجدول رقم (07) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الحوافز.

الجدول رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الحوافز

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع متطلباتي الأساسية.	**0,853	0,000
18	أتحصل على حوافز متعددة ومتنوعة.	**0,919	0,000
19	تراعي المؤسسة تحقيق التوافق بين أنواع الحوافز التي تمنحها لي وبين دوافعي الداخلية.	**0,889	0,000
20	توفر لي المؤسسة فرص الترقية والتدرج في السلم الوظيفي.	**0,896	0,000
21	تهتم المؤسسة بتحفيزي معنويا.	**0,880	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

يعكس لنا الجدول رقم (07) قيم معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد الحوافز وكذا مستوى الدلالة، حيث يتضح من خلاله أن قيم معاملات الارتباط بيرسون لهذه العبارات قد تراوحت ما بين [0,853-0,919]، وهي قيم تدل على وجود ارتباط طردي قوي بين العبارات والدرجة الكلية للبعد، كما أن قيم الدلالة لكل العبارات كانت مساوية لـ 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0,05$)، وبالتالي فعبارات بعد الحوافز صادقة في قياسها لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

-صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس (دعم وتأكيد الذات) من المحور الأول

يوضح الجدول رقم (08) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد دعم وتأكيد الذات

الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد دعم وتأكيد الذات.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
22	أشعر بالتحدي عند ممارسة وظيفتي.	**0,690	0,000
23	أتمتع بكفاءات تمكنني من أداء أي عمل مهما كان صعبا	**0,600	0,000
24	أشعر بأهمية الوظيفة التي أقوم بها.	**0,627	0,000
25	أسعى إلى تطوير وتنمية مهاراتي بشكل مستمر.	**0,621	0,000
26	أدرك ثقة المؤسسة في قدراتي ومهاراتي.	**0,661	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

يمثل الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الخامس والأخير من أبعاد المحور الأول وهو بعد دعم وتأكيد الذات، حيث يتبين لنا من الجدول أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد كانت تتراوح ما بين [0,690-0,600]، وهي تدل على وجود ارتباط طردي متوسط، كما أن مستوى الدلالة لعبارات البعد كانت كلها بقيمة 0,000 وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0,05$)، وبالتالي فعبارات بعد "دعم وتأكيد الذات" صادقة في قياسها ما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول (الدعم التنظيمي)

يوضح الجدول رقم (09) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور الدعم التنظيمي.

الجدول رقم (09): صدق الاتساق البنائي للمحور الأول "الدعم التنظيمي".

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	العدالة التنظيمية	**0,869	0,000
02	دعم القيادة	**0,707	0,000
03	التمكين	**0,879	0,000
04	الحوافز	**0,839	0,000
05	دعم وتأكيد الذات	**0,609	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم (09) وجود ارتباط طردي قوي بين أبعاد المحور الأول ودرجته الكلية، وهذا ما نلمسه من خلال قيم معاملات الارتباط بيرسون حيث تراوحت ما بين [0,879-0,609] وهي قيم مرتفعة في الغالب، كما أن مستوى الدلالة بالنسبة للأبعاد الخمسة من المحور الأول كان مساويا لـ0,000، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0,05$)، وعليه فيمكننا القول أن أبعاد المحور الأول "الدعم التنظيمي" كلها صادقة في قياسها لما وضعت لقياسه.

-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الولاء التنظيمي)

يوضح الجدول رقم (10) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الولاء التنظيمي".

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
27	مستعد لبذل قصارى جهدي خدمة لأهداف المؤسسة.	0,407**	0,000
28	أعتبر مشاكل المؤسسة مشاكلنا الخاصة.	0,511**	0,000
29	أشعر بالراحة والأمان في هذه المؤسسة.	0,760**	0,000
30	أشعر بالسعادة لتمضية بقية حياتي في هذه المؤسسة.	0,755**	0,000
31	أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذه المؤسسة.	0,757**	0,000
32	أرى أن للمؤسسة دور كبير في تطوير حياتي المهنية.	0,735**	0,000
33	أحس بالمسؤولية اتجاه هذه المؤسسة.	0,571**	0,000
34	أرى أنه من غير اللائق ترك هذه المؤسسة والانتقال إلى أخرى.	0,850**	0,000
35	لدي رغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.	0,820**	0,000
36	أفضل البقاء في هذه المؤسسة حتى لو توفرت لدي بدائل أفضل.	0,792**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

يوضح لنا الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني الذي يعكس المتغير التابع "الولاء التنظيمي"، حيث يتبين من خلاله أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور كانت متفاوتة إذ تراوحت ما بين [0,850-0,407]، وهي تدل على وجود ارتباط طردي متراوح ما بين درجة المتوسط والمرتفع، كما أن مستوى الدلالة لعبارات المحور كانت كلها بقيمة 0,000 وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0,05$)، وبالتالي فعبارات المحور الثاني "الولاء التنظيمي" صادقة فيما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها قدرة هذه الأداة على إعطاء نفس النتائج في حال تم إعادة توزيعها على ذات أفراد عينة الدراسة وتحت ظروف مماثلة، الأمر الذي يعكس استقرار نتائجها.

تتراوح قيم الثبات ما بين [0-1]، حيث أن اقتراب القيمة من الواحد دليل على الثبات المرتفع والعكس صحيح، وعلى العموم فإن الدراسات الإنسانية والاجتماعية المرتبطة بالاتجاهات يقبل فيها قيمة الثبات التي تفوق 0,600، وفيما يلي توضيح لقيم معامل الثبات ألفا كرونباخ ودلالته:

جدول رقم (11): مجالات قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعناها.

المعنى	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ
ثبات ممتاز	أكبر من 00,8
ثبات جيد	0,80-0,70
ثبات مقبول	0,70-0,60
ثبات ضعيف	أقل من 0,60

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على معامل ألفا كرونباخ.

يوضح الجدول رقم (12) معاملات الثبات لأبعاد ومحاور الاستبانة.

الجدول رقم (12): معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لأداة الدراسة

الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول "العدالة التنظيمية"	06	0,881
البعد الثاني "دعم القيادة"	05	0,897
البعد الثالث "التمكين"	05	0,817
البعد الرابع "الحوافز"	05	0,930
البعد الخامس "دعم وتأكيد الذات"	05	0,660
المحور الأول "الدعم التنظيمي"	26	0,938
المحور الثاني "الولاء التنظيمي"	10	0,888
الثبات الكلي	36	0,949

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

تعكس لنا النتائج الموضحة في الجدول رقم (13)، والذي يمثل قيم معاملات الثبات "ألفا كرونباخ" لأبعاد ومحاور الإستبانة أنها تمتاز بثبات ممتاز، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة والوثوق في نتائجها، وهذا ما تثبته قيمة "ألفا كرونباخ" الكلية التي قدرت بـ0,949، وأيضا قيم معاملات ثبات الأبعاد والمحاور التي تراوحت ما بين [0,660-0,938] وجميعها أكبر من الحد الأدنى المشروط في مثل هذه الاختبارات (0,60).

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

المبحث الثاني :عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة مع عبارات الإستبانة بمحوريها (الدعم التنظيمي، والولاء التنظيمي)، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الفئة الوظيفية، الأقدمية.

أولاً: متغير الجنس

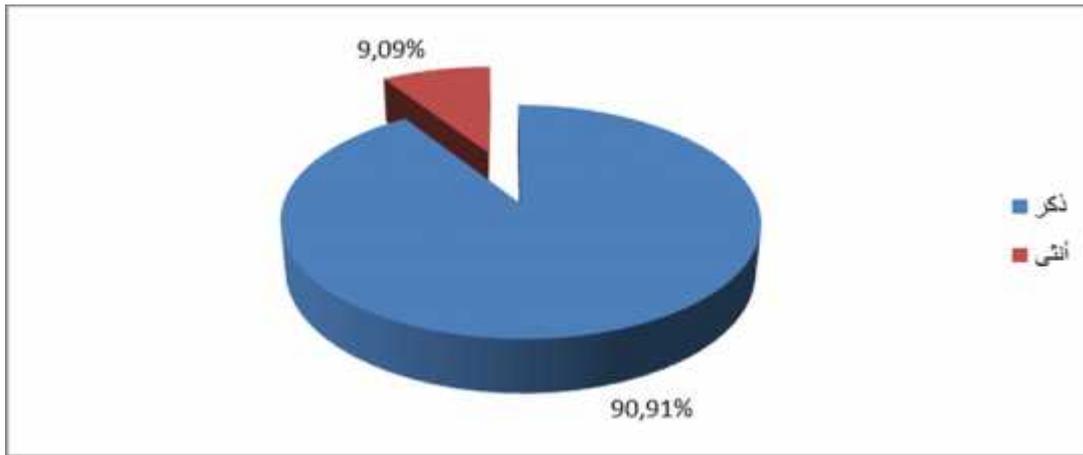
يوضح الجدول رقم (13) والشكل رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	80	90,91
أنثى	8	9,09
المجموع	88	100,00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامجي SPSS₂₅ و Excel.

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (04) يتضح أن عدد الذكور كان أكبر من عدد الإناث حيث بلغ عدد الذكور 80 من مجمل أفراد العينة البالغ 88 فرداً وهذا ما يقابل نسبة تقدر بـ 90,91% في حين عدد الإناث لم يتجاوز 08 أفراد ما يقابل نسبة تقدر بـ 9,09% من الحجم الإجمالي للعينة، ويمكن إرجاع هذا التفاوت

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

الكبير في نسبة الذكور والإناث إلى طبيعة نشاط المؤسسة محال الدراسة والتي تلائم فئة الذكور أكثر من الإناث.

ثانياً: متغير السن

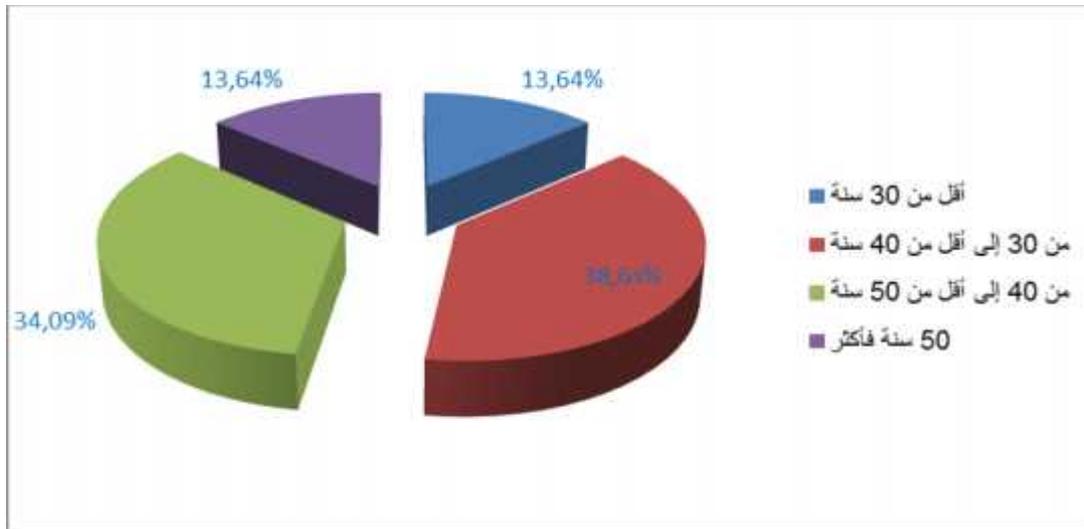
يوضح الجدول رقم (14) والشكل رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	12	13,64
من 30 إلى أقل من 40 سنة	34	38,63
من 40 إلى أقل من 50 سنة	30	34,09
50 سنة فأكثر	12	13,64
المجموع	88	100,00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامجي SPSS₂₅ وال Excel.

يتضح لنا من الجدول رقم (14) والشكل رقم (05) أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة الثانية والثالثة حيث كانت الفئة الثانية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) تضم أكبر عدد من الأفراد والمقدر بـ 34 فرداً ما يقابل نسبة 38,63%، تليها مباشرة الفئة الثالثة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) والتي ضمت 30 فرداً ما نسبته 34,09% ويمكن تفسير توزيع أغلب الأفراد على هاتين الفئتين كونهما الفئتين اللتين تمثلان الفئة الأكثر حاجة إلى العمل والأكثر إقبالا على هذا النوع من الأنشطة، وينسب متساوية تأتي الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

و(50سنة فأكثر) قدرها 13,64% ما يقابل 12 فرد بكل فئة، وهو أمر طبيعي فالكبار في السن يقل عددهم كونهم بصفة عامة غالبا ما يحالون على التقاعد، كما أن فئة الشباب أقل من 30سنة ربما تستهويهم وظائف أخرى.

ثالثا: متغير الحالة العائلية

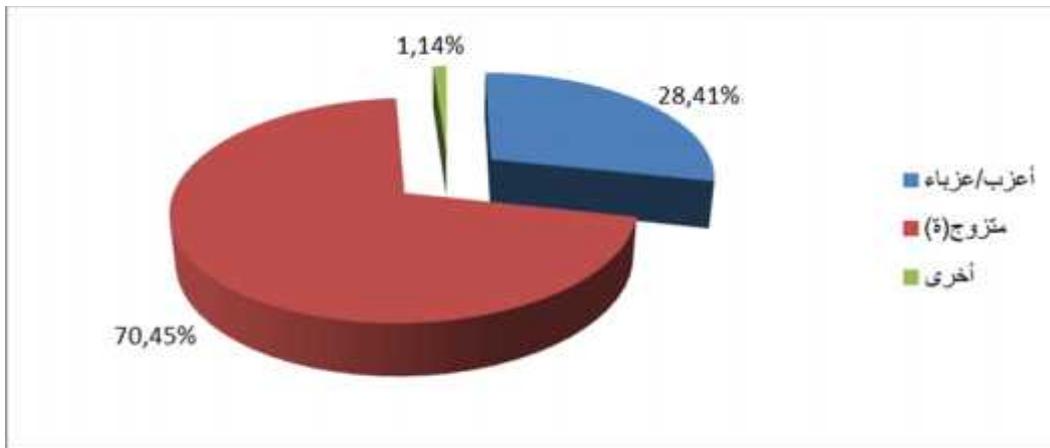
يوضح الجدول رقم (15) والشكل رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أعزب/عزباء	25	28,41
متزوج(ة)	62	70,45
أخرى	1	1,14
المجموع	88	100,00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامجي SPSS₂₅ وال Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (06) أن الفئة المسيطرة على التوزيع هي فئة المتزوجين، حيث قدر عدد الأفراد بها 62 فرد من مجمل عدد أفراد عينة الدراسة المقدر بـ 88 فردا، وهذا ما يمثل نسبة مئوية قدرها 70,45%، تأتي بعدها وبعيدا عنها في القيم فئة العزاب بـ 25 فرد ما نسبته 28,41% من حجم عينة الدراسة، وفي الترتيب الأخير بأقل عدد ونسبة نجد فئة حالات أخرى ممكن (أرمل(ة) أو مطلق(ة) بفرد واحد لا غير ما يمثل نسبة مئوية لا تتجاوز 1,14%، وهذا التوزيع لأفراد عينة الدراسة يتوافق مع

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

توزيعهم حسب السن، فكما رأينا أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم ما بين 30 و 50 سنة وهو سن أغلب الأفراد يكونون فيه متزوجون.

رابعا: متغير المستوى التعليمي

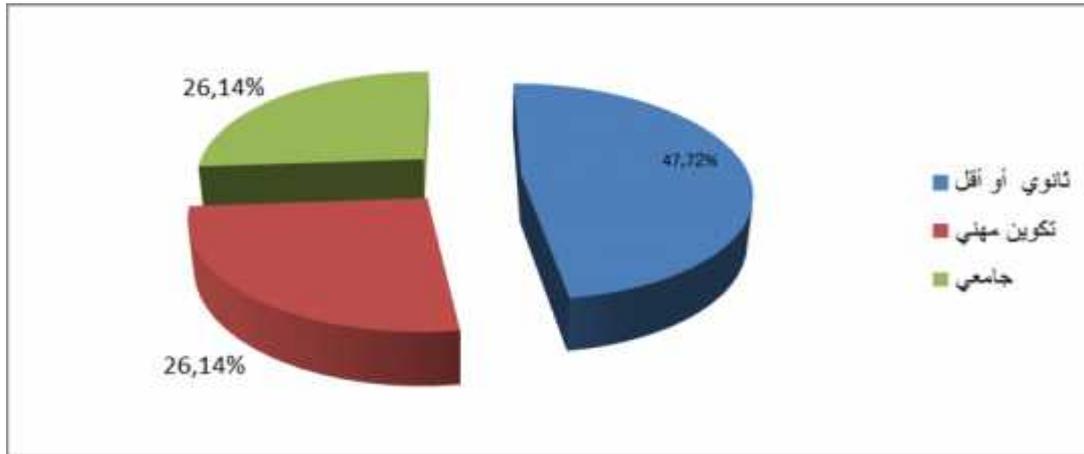
يوضح الجدول رقم (16) والشكل رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوي أو أقل	42	47,72
تكوين مهني	23	26,14
جامعي	23	26,14
المجموع	88	100,00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامجي الـ SPSS والـ Excel.

يتبين من الجدول رقم (16) والشكل رقم (07) أن فئة ثانوي أو أقل تأتي في مقدمة الترتيب، حيث أن 42 فرد من مجمل أفراد العينة المقدر بـ 88 ينتمون إلى هذه الفئة، وهذا ما يمثل نسبة مئوية مقدرة بـ 47,72%، تأتي بعد ذلك فئتي مستوى تكوين مهني ومستوى جامعي بنفس عدد الأفراد، حيث بلغ عدد أفراد كل فئة 23 فرد ما نسبته 26,14%، وهذا ما يبين أن أغلب موظفي مؤسسة الخزف الصحي هم من لهم تخصصات مهنية ومستواهم ثانوي أو أقل وهذا يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة وطبيعة الوظائف المتوفرة على مستواها، والتي تتطلب هذه المستويات ما عدا ربما بعض الوظائف التي تتطلب فئات المستوى الجامعي كإطارات لتسيير هذه المؤسسة.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

خامس: متغير الفئة الوظيفية

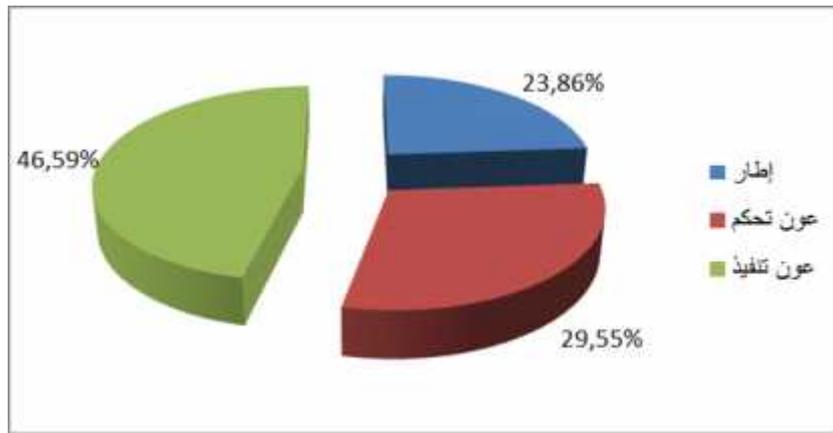
يوضح الجدول رقم (17) والشكل رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية.

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية (%)
إطار	21	23,86
عون تحكم	26	29,55
عون تنفيذ	41	46,59
المجموع	88	100,00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامجي الـ SPSS والـ Excel.

باستقراء معطيات الجدول رقم (17) والشكل رقم (08) يمكن أن نلاحظ أن فئة أعوان التنفيذ كانت الأكثر عددا من حيث الأفراد فقد قدر عدد أفراد هذه الفئة 41 فرد بنسبة مئوية قدرها 46,59%، تليها فئة أعوان التحكم بعدد أفراد قدره 26 فرد ما نسبته 29,55%، وأخيرا تأتي فئة الإطارات بـ 21 فرد ما يقابل نسبة 23,26%، وهذه النتائج تعكس طبيعة الوظائف المتوفرة بالمؤسسة محل الدراسة وغالبيتها هي وظائف تنفيذية، كما أن هذه النتائج تتناسب والنتائج المتعلقة بالمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

سادسا: متغير الأقدمية

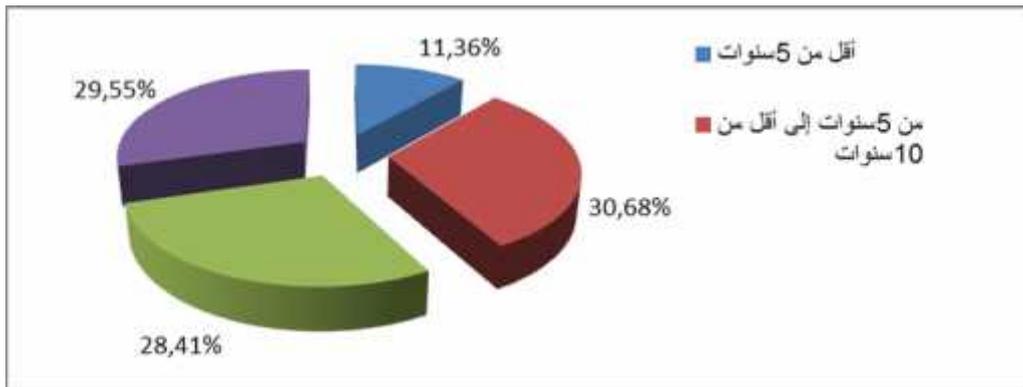
يوضح الجدول رقم (19) والشكل رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الراتب الشهري
11,36	10	أقل من 5 سنوات
30,68	27	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
28,41	25	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
29,55	26	15 سنة فأكثر
100,00	88	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامجي الـ SPSS والـ Excel.

يتبين من الجدول رقم (18) والشكل رقم (09) أن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئات الثلاث فئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 30,68%، فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة 29,55%، فئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة 28,41% وكلها نسب متقاربة، أما الترتيب الأخير كان لفئة (أقل من 5 سنوات) حيث لم يتجاوز عدد الأفراد بها 10 أفراد ما يمثل نسبة 11,36%، وهذه النتائج تبين لنا أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لهم خبرة كافية تؤهلهم لأداء مهامهم المنوطة بهم، إلا أنها تعكس أيضا أن وتيرة التوظيف بطيئة وفتح مناصب جديدة قليل على مستوى المؤسسة وهذا راجع على ما يبدو لطبيعة المؤسسة إذا أن نشاطها محدّد والتوسع فيه أمر محدود.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الدعم التنظيمي

سنحاول التعرف من خلال هذا المطلب على مستوى الدعم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا انطلاقاً من معرفة مستوى الأبعاد المكونة لهذا المحور، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذه الأبعاد والمعبر عنها بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد العدالة التنظيمية

يتضمن بعد العدالة التنظيمية (06) عبارات، وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة تم الحصول على النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العدالة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	عالية	1,28	3,53	تمنح الأجور والمكافآت في المؤسسة وفق أسس عادلة	01
3	عالية	1,02	3,49	توجد عدالة في توزيع أعباء ومهام العمل بيني وبين زملائي.	02
6	متوسطة	1,21	3,25	تطبق القوانين واللوائح على جميع العاملين دون تمييز.	03
5	متوسطة	1,10	3,25	تحرص الإدارة على معاملة العاملين بطريقة عادلة	04
4	متوسطة	1,02	3,34	تتسم الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بي بالعدالة.	05
1	عالية	0,97	3,58	أتلقي توضيحات كافية حول القرارات المتخذة بشأنني.	06
	عالية	0,87	3,41	البعد الأول "العدالة التنظيمية"	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن درجات الموافقة لعبارات البعد الأول جاءت من متوسطة إلى مرتفعة تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.25 و 3.58). فكانت العبارات (06، 02، 01) بمتوسطات حسابية محصورة بين (3.58 و 3.49) وهي تنتمي إلى الفئة [4,20-3,41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع محتلة بذلك الثلاث مراتب الأولى من حيث الأهمية النسبية، حيث احتلت العبارة رقم (06) الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 3,58 مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على حصولهم على توضيحات كافية حول القرارات المتخذة بشأنهم، وبانحراف معياري قدر بـ 0,97 وهو أقل من 1 مما يدل على

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

وجود تجانس في إجاباتهم. وجاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 3,53 مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن الأجور والمكافآت تمنح وفق أسس عادلة، أما الانحراف المعياري فقدر بـ 1,28 وهو أكبر من 1 مما يدل على عدم وجود تجانس في إجاباتهم. واحتلت العبارة رقم (02) الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره 3,49 مما يعكس موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على وجود عدالة في توزيع أعباء ومهام العمل فيما بينهم، أما الانحراف المعياري فقيمته قدرت بـ 1,02 وهو أكبر من 1 مما يدل على عدم وجود تجانس في إجاباتهم.

أما العبارات (03، 04، 05) فاحتلت الثلاث مراتب الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بمتوسطات حسابية تتراوح بين (3.34 و 3.25) وهي تنتمي إلى الفئة [3.40-2.61] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، حيث تحصلت العبارة رقم (05) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,34 مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشأنهم تتسم بالعدالة، وبانحراف معياري قدره 1,02 وهو أكبر من 1 مما يدل على عدم وجود تجانس في إجاباتهم. ثم جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدره 3,25 أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على حرص الإدارة على معاملتهم بطريقة عادلة، وبانحراف معياري قدره (1.10) وهو أكبر من 1 مما يدل على وجود تشتت في إجاباتهم. وفي الأخير جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة السادسة والأخيرة بنفس قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السابقة (3.25) لكن بانحراف معياري أكبر (1.21) مما يعكس موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على تطبيق القوانين واللوائح على عليهم دون تمييز، مع وجود تشتت أيضا في إجاباتهم.

نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن المتوسط الحسابي العام لبعد "العدالة التنظيمية" بلغ 3,41 وهو ينتمي إلى المجال [4,20-3,41] الذي يشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، وهو ما يبين وجود درجة موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فقد قدر بـ 0,87 وهو أقل من 1 وبالتالي وجود تجانس في إجاباتهم.

وعليه يمكن القول أنه يوجد مستوى مرتفع لبعد العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تؤكد نتائج تحليل هذا البعد حصول العاملين على توضيحات كافية حول القرارات المتخذة بشأنهم، واعتماد أسس عادلة في منح الأجور والمكافآت لهم، وتوزيع عادل لأعباء ومهام العمل فيما بينهم. مع وجود اهتمام متوسط بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، واهتمام متوسط بعدالة المعاملة لهم، واهتمام متوسط بتطبيق القوانين عليهم دون تمييز.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد دعم القيادة

اشتمل بعد دعم القيادة على (05) عبارات، ونتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حولها مبينة في الجدول رقم (20).

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات دعم القيادة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
07	يقدم لي رئيسي المباشر توضيحات كافية حول المهام الواجب إنجازها	4,00	0,97	عالية	1
08	يحتني رئيسي المباشر على إنجاز العمل بكفاءة	3,94	0,82	عالية	2
09	يشجعني رئيسي المباشر على طرح أفكار وتقديم آرائي	3,85	0,82	عالية	3
10	يثمن رئيسي المباشر جهودي في العمل	3,84	1,00	عالية	4
11	يبيد رئيسي المباشر اهتماماً بحل مشاكلي في العمل	3,70	0,80	عالية	5
	البعد الثاني "دعم القيادة"	3,87	0,75	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثاني تراوحت ما بين (4.00 و 3.70) وهي تنتمي إلى الفئة [4,20-3,41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، حيث احتلت العبارة رقم (07) المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قيمته 4,00 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة على تلقيهم توضيحات كافية من طرف رئيسهم المباشر حول المهام الواجب إنجازها، وبانحراف معياري قدر بـ 0,97 وهو أقل من 1 يعكس وجود تجانس في إجاباتهم. واحتلت العبارة رقم (08) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,94 ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على أن رئيسهم المباشر يحثهم على إنجاز العمل بكفاءة، أما الانحراف المعياري فقدر بـ 0,82 وهو أقل من 1 ما يعكس وجود تجانس في إجاباتهم.

ثم جاءت العبارة رقم (09) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3,85 مما يوضح درجة الموافقة العالية لدى أفراد العينة على أن رئيسهم المباشر يحثهم على طرح أفكارهم وآرائهم، أما الانحراف المعياري فقدر بـ 0,82 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجاباتهم. تلتها العبارة رقم (10) في الترتيب الرابع

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

بمتوسط حسابي قدره 3,84 وهو يعكس درجة موافقة عالية لدى أفراد العينة على تثمين رئيسهم المباشر لجهودهم في العمل. أما الانحراف المعياري فقيمته كانت 1، وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجاباتهم. وفي الأخير أنت العبارة رقم (11) في الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي قدر بـ 3,70 وهو يدل على وجود درجة موافقة عالية لدى أفراد العينة على اهتمام رئيسهم المباشر بحل مشاكلهم في العمل، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة بـ 0,80 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجاباتهم.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعد دعم القيادة بلغ 3,87 وهو ينتمي إلى المجال [4,20-3,41] الذي يشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، وهو ما يبين وجود درجة موافقة مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فقد قدر بـ 0,75 وهو أقل من 1 وبالتالي وجود تجانس في إجاباتهم.

وعليه يمكن القول أنه يوجد مستوى مرتفع لبعد دعم القيادة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تؤكد نتائج تحليل هذا البعد حصول العاملين على توضيحات كافية من طرف رئيسهم المباشر حول مهام العمل، وحثه لهم على إنجازه بكفاءة، وتثمينه لجهودهم، وتشجيعه لهم على طرح أفكارهم وآرائهم واهتمامه بحل مشاكلهم في العمل.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

ثالثاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التمكين

يتضمن بعد التمكين (05) عبارات، ونتائج إجابات أفراد العينة التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول رقم (21).

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التمكين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
12	أتمتع بحرية اختيار الطريقة المناسبة لأداء عملي.	3,88	,890	عالية	1
13	يمكنني الوصول إلى المعلومات الهامة والحساسة المرتبطة بالعمل	3,66	1,00	عالية	2
14	يمنح لي نطاق واسع من الصلاحيات.	3,35	1,07	متوسطة	4
15	تتاح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملي.	3,42	1,03	عالية	3
16	تركز المؤسسة على تنمية كفاءاتي لتحملني مسؤوليات أكبر	3,26	1,16	متوسطة	5
البعد الثالث "التمكين"		3,51	0,79	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن درجات الموافقة لعبارات البعد الثالث جاءت من متوسطة إلى مرتفعة تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.88 و 3.26). فكانت العبارات (12، 13، 15) بمتوسطات حسابية محصورة بين (3.88 و 3.42) وهي تنتمي إلى الفئة [4,20-3,41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع محتلة بذلك الثلاث مراتب الأولى من حيث الأهمية النسبية، حيث احتلت العبارة رقم (12) الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 3,88 مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على تمتعهم بحرية اختيار طريقة أداء عملهم، وبانحراف معياري قدره 0,89 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجاباتهم. وجاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 3,66 مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على إمكانية وصولهم إلى المعلومات الهامة والحساسة المرتبطة بالعمل، أما الانحراف المعياري فقدره بـ 1,00 وهو أكبر من 1 مما يدل على عدم وجود تجانس في إجاباتهم. واحتلت العبارة رقم (15) الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره 3,42 مما يعكس موافقة بدرجة مرتفعة لأفراد العينة على إتاحة

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، أما الانحراف المعياري فقيمته قدرت بـ 1,03 وهو أكبر من 1 مما يدل على عدم وجود تجانس في إجاباتهم.

أما العبارتين (14 و 16) فكانتا بدرجة موافقة متوسطة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لكليهما والذي ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، حيث جاءت العبارة رقم (14) في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3,35 مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على منحهم نطاق واسع من الصلاحيات، وبانحراف معياري قدره 1,07 وهو كبير من 1 مما يدل على عدم وجود تجانس في إجاباتهم. ثم جاءت العبارة رقم (16) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره 3,26 أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على تركيز المؤسسة على تنمية كفاءاتهم لتحمل مسؤوليات أكبر، وبانحراف معياري قدره (1.16) وهو أكبر من 1 مما يدل على عدم وجود تجانس في إجاباتهم.

نلاحظ من الجدول أيضا أن المتوسط الحسابي العام لبعث التمكين بلغ 3,51 وهو ينتمي إلى المجال [3,41-4,20] الذي يشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، وهو ما يبين وجود درجة موافقة مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، وفيما يتعلق بالانحراف المعياري فقد قدر بـ 0,79 وهو أقل من وبالتالي وجود تجانس في إجاباتهم.

وعليه يمكن القول أنه يوجد مستوى مرتفع لبعث التمكين بالمؤسسة محل الدراسة حيث تؤكد نتائج تحليل هذا البعد على تمتع العاملين بحرية اختيار طريقة أداء عملهم، وإمكانية وصولهم إلى المعلومات الهامة والحساسة المرتبطة به، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة به. مع اهتمام متوسط بمنحهم نطاق واسع من الصلاحيات وبتمتية كفاءاتهم لتحمل مسؤوليات أكبر.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

رابعاً: تحليل النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول بعد الحوافز

تضمن بعد الحوافز " (05) عبارات، حيث أن نتائج إجابات أفراد العينة على هذه العبارات مبينة في الجدول رقم (22).

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الحوافز

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
4	متوسطة	1,40	2,88	يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع متطلباتي الأساسية.	17
5	متوسطة	1,19	2,77	أتحصل على حوافز متعددة ومتنوعة.	18
2	متوسطة	1,14	2,93	تراعي المؤسسة تحقيق التوافق بين أنواع الحوافز التي تمنحها لي وبين دوافعي الداخلية.	19
1	متوسطة	1,24	3,06	توفر لي المؤسسة فرص الترقية والتدرج في السلم الوظيفي.	20
3	متوسطة	1,16	2,93	تهتم المؤسسة بتحفيزي معنوياً.	21
	متوسطة	1,09	2,91	البعد الرابع "الحوافز"	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الرابع تراوحت ما بين (3.06 و 2.77) وهي تنتمي إلى الفئة [2.61 - 3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، حيث احتلت العبارة رقم (20) المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قيمته 3.06 مما يعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على توفر فرص الترقية والتقدم الوظيفي لهم، وبانحراف معياري الذي قدر بـ 1.24 وهو أكبر من 1 ما يعكس وجود تشتت في إجاباتهم.

ثم جاءت العبارة رقم (19) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2,93 ما يعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على مراعاة المؤسسة لتحقيق التوافق بين أنواع الحوافز التي تمنحها وبين دوافعهم الداخلية، أما الانحراف المعياري فقدر بـ 1.14 وهو أكبر من 1 ما يعكس وجود تشتت في إجاباتهم. واحتلت العبارة رقم (21) المرتبة الثالثة بنفس قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السابقة (2.93) لكن بانحراف معياري أكبر (1.16) مما يوضح درجة الموافقة المتوسطة لدى أفراد العينة على اهتمام المؤسسة بتحفيزهم معنوياً مع وجود

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

تشنت أيضا في إجاباتهم. ثلثها العبارة رقم (17) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره 2.88 وهو يعكس درجة موافقة متوسطة لدى أفراد العينة على تناسب الأجر مع متطلباتهم الأساسية. أما الانحراف المعياري فقيمته كانت 1.40 وهذا ما يدل على وجود تشنت في إجاباتهم. وفي الأخير أتت العبارة رقم (18) في الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي قدره بـ 2.77 وهو يدل على وجود درجة موافقة متوسطة لدى أفراد العينة على حصولهم على حوافز متعددة ومتنوعة، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة بـ 1.19 وهو أكبر من 1 مما يدل على وجود تشنت في إجاباتهم.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعد الحوافز بلغ 2.91 وهو ينتمي إلى المجال [2.61 - 3.40] الذي يشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، وهو ما يبين وجود درجة موافقة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فقد قدر بـ 1.09 وهو أكبر من 1 وبالتالي وجود تشنت في إجاباتهم.

وعليه يمكن القول أنه يوجد مستوى متوسط لبعد الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تؤكد نتائج تحليل هذا البعد على اهتمام متوسط بتوفير المؤسسة لفرص الترقية والتقدم الوظيفي للعاملين، واهتمام متوسط بتحقيق التوافق بين الحوافز الممنوحة وبين دوافعهم الداخلية، واهتمام متوسط بالتحفيز المعنوي. واهتمام متوسط بتعدد أنواع الحوافز وبتناسب الأجر مع متطلباتهم الأساسية.

خامسا: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد دعم وتأكيذ الذات

اشتمل بعد "دعم وتأكيذ الذات" على 05 عبارات، حيث يمثل الجدول رقم (24) إجابات أفراد عينة الدراسة حول مضمون هذه العبارات معبرا عنها بالمتوسطة الحسابي والانحراف المعياري مع الترتيب ودرجة الموافقة.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد دعم وتأكيذ الذات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
22	أشعر بالتحدي عند ممارسة وظيفتي.	3,77	,980	عالية	5
23	أتمتع بكفاءات تمكنني من أداء أي عمل مهما كان صعبا	3,99	,750	عالية	1
24	أشعر بأهمية الوظيفة التي أقوم بها.	3,92	,750	عالية	3
25	أسعى إلى تطوير وتنمية مهاراتي بشكل مستمر.	3,95	,710	عالية	2
26	أدرك ثقة المؤسسة في قدراتي ومهاراتي.	3,81	,770	عالية	4
البعد الخامس "دعم وتأكيذ الذات"		3,87	,510	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الخامس تراوحت ما بين (3.77 و 3.99) وهي تنتمي إلى الفئة [4,20-3,41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، حيث احتلت العبارة رقم (23) المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قيمته 3.99 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة تمتعهم بكفاءات تمكنهم من أداء أي عمل مهما كانت صعوبته، وبانحراف معياري قدر بـ 0,75 وهو أقل من 1 مما يعكس وجود تجانس في إجاباتهم. واحتلت العبارة رقم (25) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,95 ما يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على سعيهم إلى تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر، أما الانحراف المعياري فقدر بـ 0,71 وهو أقل من 1 ما يعكس وجود تشتت في إجاباتهم.

ثم جاءت العبارة رقم (24) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3,92 مما يوضح درجة الموافقة المرتفعة لدى أفراد العينة على شعورهم بأهمية الوظيفة التي يقومون بها، أما الانحراف المعياري فقدر بـ 0,75 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجاباتهم. تلتها العبارة رقم (26) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره 3,81 وهو يعكس درجة موافقة عالية لدى أفراد العينة على إدراكهم لثقة المؤسسة في قدراتهم ومهاراتهم. أما الانحراف المعياري فقيمته كانت 0,77، وهذا ما يدل على وجود تجانس في إجاباتهم. وفي الأخير أنتت العبارة رقم (22) في الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي قدر بـ 3,77 وهو يدل على وجود

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

درجة موافقة عالية لدى أفراد العينة على شعورهم بالتحدي عند ممارسة وظائفهم، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة بـ 0,98 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجاباتهم.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعدهم وتأكيد الذات بلغ 3,51 وهو ينتمي إلى المجال [3,41-4,20] الذي يشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، وهو ما يبين وجود درجة موافقة مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فقد قدر بـ 0,65 وهو أقل من 1 وبالتالي وجود تجانس في إجاباتهم.

وعليه يمكن القول أنه يوجد مستوى مرتفع لبعدهم وتأكيد الذات بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تؤكد نتائج تحليل هذا البعد على تمتع العاملين بكفاءات تمكنهم من أداء أي عمل مهما كانت صعوبته، مع سعيهم إلى تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر نظرا لشعورهم بأهمية الوظيفة التي يقومون بها وشعورها بالتحدي عند ممارستها وكذا إدراكهم لثقة الإدارة في قدراتهم.

- تحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد محور الدعم التنظيمي ككل

يوضح الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجات الموافقة لأبعاد محور الدعم التنظيمي.

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور الدعم التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
4	عالية	0.87	3.41	العدالة التنظيمية
2	عالية	0.75	3.87	دعم القيادة
3	عالية	0.79	3.51	التمكين
5	متوسطة	1.09	2.91	الحوافز
1	عالية	0.51	3.87	دعم وتأكيد الذات
	عالية	0.65	3.51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الدعم التنظيمي تراوحت بين (2.91 و 3.87) بدرجة موافقة مرتفعة ماعدا بعد الحوافز الذي تحصل على درجة موافقة متوسطة. حيث احتل بعد دعم وتأكيد الذات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف معياري قدره 0,51، يليه بعد دعم

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

القيادة بنفس قيمة المتوسط الحسابي لبعد دعم وتأكيد الذات لكن بانحراف معياري أكبر قدر بـ0.75، ثم جاء بعد التمكين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.51 وانحراف معياري قدره 0.79، فيما عادت المرتبة الرابعة لبعد العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره 3.41 وانحراف معياري قدره 0.87، وفي الأخير بعد الحوافز في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.91 وانحراف معياري 1.09.

كما يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الدعم التنظيمي بلغ 3.51 وهو ينتمي إلى المجال [4,20-3,41] الذي يشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع ما يعكس المستوى المرتفع للدعم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.65 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مضمون المحور.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الولاء التنظيمي

تضمن المحور الثاني المتمثل في الولاء التنظيمي (10) عبارات، حيث أن نتائج إجابات أفراد العينة على هذه العبارات مبينة في الجدول رقم (25).

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الولاء التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
27	مستعد لبذل قصارى جهدي خدمة لأهداف المؤسسة.	4,27	,72	عالية جدا	1
28	أعتبر مشاكل المؤسسة مشاكلنا الخاصة.	3,89	,96	عالية	3
29	أشعر بالراحة والأمان في هذه المؤسسة.	3,32	1,16	متوسطة	9
30	أشعر بالسعادة لتمضية بقية حياتي في هذه المؤسسة.	3,24	1,24	متوسطة	10
31	أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذه المؤسسة.	3,43	1,03	عالية	6
32	أرى أن للمؤسسة دور كبير في تطوير حياتي المهنية.	3,33	1,06	متوسطة	8
33	أحس بالمسؤولية اتجاه هذه المؤسسة.	4,01	,85	عالية	2
34	أرى أنه من غير اللائق ترك هذه المؤسسة والانتقال إلى أخرى.	3,44	1,07	عالية	5
35	لدي رغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.	3,42	1,11	عالية	7
36	أفضل البقاء في هذه المؤسسة حتى لو توفرت لدي بدائل أفضل.	3,51	1,21	عالية	4
المحور الثاني "الولاء التنظيمي"					
		3,59	0,74	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

نلاحظ من الجدول رقم (26) أن درجات الموافقة لعبارات المحور الثاني جاءت من متوسطة إلى مرتفعة جدا تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.27 و 3.24). ولقد جاءت العبارة رقم (27) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره 4.27 وهو ينتمي إلى الفئة [5-4.21] التي تشير إلى الخيار موافق جدا المقابل للمستوى المرتفع جدا مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة جدا على استعدادهم لبذل قصارى جهدهم خدمة لأهداف المؤسسة، وانحراف معياري قدر بـ 0.72 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

إجاباتهم. ثم جاءت العبارات (33، 28، 36، 34، 31، 35) بمتوسطات حسابية محصورة بين (4.27 و3.42) وهي تنتمي إلى الفئة [4,20-3,41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، فجاءت العبارة رقم (33) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 4.01 مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على شعورهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، أما الانحراف المعياري فقدر بـ 0.85 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجاباتهم. فيما احتلت العبارة رقم (28) الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره 3,89 مما يعكس موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على اعتبارهم مشاكل المؤسسة مشاكلهم الخاصة، أما الانحراف المعياري فقيمته قدرت بـ 0.96 وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجاباتهم.

ثم جاءت العبارة رقم (36) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.51 مما يعكس موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على تفضيلهم البقاء في المؤسسة حتى في حالة توفر لديهم بدائل أفضل، وبانحراف معياري قدره 1.21 وهو أكبر من 1 مما يشير إلى وجود تشتت في إجاباتهم. وجاءت العبارة رقم (34) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.44 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على اعتبارهم أنه من غير اللائق ترك المؤسسة والانتقال إلى أخرى، وبانحراف معياري قدره 1.07 وهو أكبر من 1 مما يشير إلى وجود تشتت في إجاباتهم. في حين عادت المرتبة السادسة للعبارة رقم (31) بمتوسط حسابي قدره 3.43 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على شعورهم بالفخر نتيجة عملهم بهذه المؤسسة، وبانحراف معياري قدره 1.03 مما يشير أيضا لوجود تشتت في إجاباتهم. وعادت المرتبة السابعة للعبارة رقم (35) بمتوسط حسابي قدره 3.42 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة أيضا لأفراد العينة على رغبتهم في الاستمرار بالعمل في المؤسسة. وبانحراف معياري قدره 1.11 مما يدل على وجود تشتت في إجاباتهم.

أما العبارات (32، 29، 30) فاحتلت الثلاث مراتب الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بمتوسطات حسابية تتراوح بين (3.33 و3.24) وهي تنتمي إلى الفئة [3.40-2.61] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط، حيث حصلت العبارة رقم (32) على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3,33 مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على اعتبارهم أن للمؤسسة دور في تطوير حياتهم المهنية، وبانحراف معياري قدره 1,06 وهو أكبر من 1 مما يدل على عدم وجود تجانس في إجاباتهم. ثم جاءت العبارة رقم (29) في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي قدره 3.32 أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على شعورهم بالراحة والأمان في هذه المؤسسة، وبانحراف معياري قدره 1.16 وهو أكبر من 1 مما يدل على وجود تشتت في إجاباتهم. وفي الأخير جاءت العبارة رقم (30) في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.24) مما

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

يعكس موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على شعورهم بالسعادة لتمضية بقية حياتهم في هذه المؤسسة، وبانحراف معياري قدره 1.24 مما يشير إلى وجود تشتت أيضا في إجاباتهم.

نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن المتوسط الحسابي العام لمحور الولاء التنظيمي بلغ 3,59 وهو ينتمي إلى المجال [4,20-3,41] الذي يشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، وهو ما يبين وجود درجة موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة على مضمون هذا المحور، أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فقد قدر بـ 0,74 وهو أقل من 1 وبالتالي وجود تجانس في إجاباتهم.

وعليه يمكن القول أنه يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة حيث تؤكد نتائج تحليل هذا المحور استعداد العاملين لبذل قصارى جهدهم خدمة لأهدافها وشعورهم بالمسؤولية اتجاهها واعتبار مشاكلها مشاكلهم الخاصة، وبالتالي تفضيلهم البقاء فيها مهما توفرت بدائل أفضل واعتبار من غير اللائق تركها والانتقال إلى أخرى، بل وشعورهم بالفخر لعملهم بها ورغبتهم بالاستمرار بالعمل فيها. كما يعتبرون أن لها دور في تطوير حياتهم المهنية نوعا ما ويشعرون بالأمان والسعادة نوعا ما لتمضية بقية حياتهم بها.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنحاول اختبار فرضيات الدراسة وهذا بهدف الوصول إلى إثباتها أو نفيها، ومن المعروف أن طرق وأساليب اختبار فرضيات الدراسة كثيرة ومتنوعة، ترتبط بدرجة كبيرة بتجانس البيانات وطبيعة أو نوع التوزيع الذي تتبعه هذه البيانات المرتبطة بمتغير الدراسة، وعليه سنقوم بداية باختبار توزيع البيانات ومن ثم الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

من أجل تحديد ما إذا كانت بيانات متغيري الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي قمنا باستخدام "اختبار الاعتدالية Test of Normality" كـ"كلموغروف سميرونوف Kolmogorov-Smirnov"، والذي يرتكز تفسير نتائجه على فرضيتين صفرية (H_0) وبديلة (H_1)، حيث:

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا.

إذا كان مستوى المعنوية (sig) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ، فسنبقى الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كان مستوى المعنوية (sig) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ، فإننا سنرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (26): نتائج اختبار كلموغروف سميرونوف لتوزيع البيانات

بيانات	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية	نوع التوزيع
المحور الأول "الدعم التنظيمي"	0,040	0,200**	طبيعي
المحور الثاني "الولاء التنظيمي"	0,052	0,200**	طبيعي
الدراسة ككل	0,058	0,200**	طبيعي

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج الـ SPSS.

من خلال الجدول رقم (26) الذي يوضح قيم اختبار كولموغروف سميرونوف وكذا مستوى المعنوية، لكل من محوري الدراسة وكذا الدراسة الكلية، يتضح أن مستوى المعنوية بالنسبة لمحوري الدراسة والدراسة ككل كان أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرض الصفري (H_0) ونرفض الفرض البديل (H_1)؛ أي أن بيانات المحور الأول وكذا بيانات المحور الثاني وأيضا بيانات الدراسة تتبع كلها التوزيع الطبيعي. وعليه يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية التي تعتمد اتباع التوزيع الطبيعي.

ثانيا- اختبار التعددية الخطية

يهدف التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها، تم اللجوء إلى اختبائي معامل تضخم التباين والتباين المسموح، ونتائجها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

متغيرات الدراسة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
العدالة التنظيمية	2,576	0,388
دعم القيادة	1,802	0,555
التمكين	2,897	0,345
الحوافز	2,583	0,387
دعم وتأكيذ الذات	1,535	0,651

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج الـ SPSS.

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم (27) أن معامل التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصور ما بين [2,897-1,535] وهو أقل من 10، كما يتضح أن قيم التباين المسموح كانت محصور ما بين [0,345-0,651] وهو أكبر من 0,1، إذن يمكن القول بعدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي لن

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

تظهر مشاكل عند استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة مرتبطة بالتعددية الخطية أو الارتباط ما بين المتغيرات المستقلة.

ثالثا- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الأولى إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد مستوى مرتفع للدعم التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد مستوى مرتفع للدعم التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل.

لاختبار هذه الفرضية تم اعتماد اختبار (ت) للعينة الواحدة، حيث تم اعتماد القاعدة التالية لقبول أو رفض الفرضية:

❖ إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

❖ إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

حيث أن نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): اختبار (ت) للعينة الواحد للفرضية الرئيسية الأولى

القرار	مستوى الدلالة	T الجدولية	T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الفرضية
قبول H_1	0,00 0	1.990	7,406	3,51	يوجد مستوى مرتفع للدعم التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS25.

يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الدعم التنظيمي بلغ 3.51 وهو ينتمي إلى المجال [3,41-4,20] الذي يشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع ، كما يتبين أن قيمة T المحسوبة المقدر بـ 7,406 أكبر من قيمة T الجدولية المقدر بـ 1,990، كما أن مستوى الدلالة قدرت قيمته بـ 0,000 وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة؛ بمعنى أنه يوجد مستوى مرتفع للدعم التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثانية إحصائيا كما يلي:

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

لاختبار هذه الفرضية تم اعتماد اختبار (ت) للعينة الواحدة، حيث تم اعتماد القاعدة التالية لقبول أو رفض الفرضية:

❖ إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

❖ إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

حيث أن نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة موضحة في الجدول رقم (29).

الجدول رقم (29): اختبار (ت) للعينة الواحدة للفرضية الرئيسية الثانية

القرار	مستوى الدلالة	T الجدولية	T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الفرضية
قبول H_1	0,00 0	1.990	7,404	3,59	يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على مخرجات برنامج spss25.

يتبين أن المتوسط الحسابي العام لمحور الولاء التنظيمي بلغ 3,59 وهو ينتمي إلى المجال $[-3,41; 4,20]$ الذي يشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، كما يتبين أن قيمة T المحسوبة المقدر بـ 7,404 أكبر من قيمة T الجدولية المقدر بـ 1,990، كما أن مستوى الدلالة قدرت قيمته بـ 0,000 وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة؛ بمعنى أنه يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-، ويمكن صياغتها كما يلي:

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) (للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) (للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-).

لاختبار هذه الفرضيات تم اعتماد اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم اعتماد القاعدة التالية لقبول أو رفض الفرضية:

❖ إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) (نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية).

❖ إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) (نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية).

حيث أن نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد مبينة في الجدول رقم (30).

الجدول رقم (30): اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات غير النمطية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري		
0,238	1,189		0,453	0,539	ثابت
0,251	-1,155	-0,144	0,106	-0,122	العدالة التنظيمية
0,020	2,382	0,248	0,103	0,246	دعم القيادة
0,293	1,058	0,140	0,125	0,132	التمكين
0,001	3,510	0,437	0,085	0,298	الحوافز
0,031	2,196	0,211	0,139	0,305	دعم وتأكيد الذات
0,713					R
0,508					R ²
16,926					قيمة F المحسوبة
(82_5)					درجة الحرية
2,33					قيمة F الجدولية
0,000					مستوى الدلالة

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS25.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

يتضح من الجدول رقم (30) أن قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت 0,508 وهذا يدل أن التغير الحاصل في الدعم التنظيمي يفسر ما نسبته 50,80% من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي، كما يتضح أن قوة العلاقة قد بلغت $R=0,713$ ، وأن قيمة F المحسوبة قد بلغت 16,926 وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدره عند درجة الحرية (82_5) بـ 2,33، كما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

2- اختبار الفرضيات الفرعية

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

يتبين من الجدول رقم (30) أن مستوى الدلالة الخاص ببعد العدالة التنظيمية بلغ 0,251 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة أي أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدعم القيادة في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

يتبين من الجدول رقم (30) أيضا أن مستوى الدلالة الخاص ببعد الدعم التنظيمي بلغ 0,020 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة أي أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لدعم القيادة في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) () للتمكين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن مستوى الدلالة الخاص ببعيد التمكين بلغ 0,293 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05 ≤)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرية ونرفض البديلة أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) () للتمكين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) () للحوافز في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

يتبين من الجدول السابق أم مستوى الدلالة الخاص ببعيد الحوافز بلغ 0,001 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 ≤) () للحوافز في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) () لدعم وتأكيد الذات في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

يتبين من الجدول السابق أم مستوى الدلالة الخاص ببعيد دعم وتأكيد الذات بلغ 0,031 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) () لدعم وتأكيد الذات في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

المطلب الخامس: مناقشة النتائج

سننطلق في هذا المطلب إلى مناقشة النتائج المتعلقة بكل من مستوى الدعم التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-، إضافة إلى مناقشة النتائج المتعلقة بأثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى الدعم التنظيمي في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود مستوى مرتفع للدعم التنظيمي في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.51 هو ما يعني أن مستوى الدعم التنظيمي يرقى لتطلعات العاملين بالمؤسسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جودي محمد، 2020) ودراسة (وائل محمد جبران وأحمد محمد العوامي، 2017)، في حين تختلف عن دراسة (أنور علي، 2017).

ويمكن تفسير هذا المستوى المرتفع للدعم التنظيمي إلى تحقيق جميع أبعاده لمستويات مرتفعة ما عدا بعد الحوافز الذي كان مستواه متوسطاً، ويعتبر بعد دعم وتأكيده الذات أكثر الأبعاد مساهمة في تحقيق الدعم إذ جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.78) ويمكن إرجاع ذلك إلى تمتع العاملين بكفاءات تمكنهم من أداء أي عمل مهما كانت صعوبته، مع سعيهم إلى تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر نظراً لشعورهم بأهمية الوظيفة التي يقومون بها وشعورهم بالتحدي عند ممارستها وكذا إدراكهم لثقة الإدارة في قدراتهم. يليه دعم القيادة في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع أيضاً يفسر بحصول العاملين على توضيحات كافية من طرف رئيسهم المباشر حول مهام العمل، وحثه لهم على إنجازهم بكفاءة، وتثمينه لجهودهم، وتشجيعه لهم على طرح أفكارهم وآرائهم واهتمامه بحل مشاكلهم في العمل. ثم يأتي التمكين في المرتبة الثالثة من حيث المساهمة بمتوسط حسابي قدره 3.51 ويرجع هذا المستوى المرتفع لمتنوع العاملين بحرية اختيار طريقة أداء عملهم، وإمكانية وصولهم إلى المعلومات الهامة والحساسة المرتبطة به، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة به. في حين احتلت العدالة التنظيمية المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.41 يعكس مستوى مرتفع أيضاً راجع لحصول العاملين على توضيحات كافية حول القرارات المتخذة بشأنهم واعتماد أسس عادلة في منح الأجور والمكافآت لهم مع توزيع عادل لأعباء ومهام العمل فيما بينهم. وفي الأخير جاءت الحوافز في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.91 الذي يعكس مستوى متوسط أي أنها لا ترقى لتطلعات العاملين بشكل كافي وهذا راجع لوجود اهتمام متوسط بتوفير المؤسسة لفرص الترقية والتقدم الوظيفي للعاملين، واهتمام متوسط بتحقيق التوافق بين الحوافز الممنوحة وبين دوافعهم الداخلية، واهتمام متوسط بالتحفيز المعنوي. واهتمام متوسط بتعدد أنواع الحوافز وبتناسب الأجور مع متطلباتهم الأساسية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل - حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.59. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نوال الأحول

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

وزهية بركان، 2020) وكذلك دراسة (كنزة بوزنيط، 2021) في حين تختلف عن دراسة (إنصاف برازي ووسيلة زروالي، 2021).

ويمكن تفسير المستوى المرتفع للولاء التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية -جيجل- إلى استعداد العاملين لبذل قصارى جهدهم خدمة لأهدافها وشعورهم بالمسؤولية اتجاهها واعتبار مشاكلها مشاكلهم الخاصة، وبالتالي تفضيلهم البقاء فيها مهما توفرت بدائل أفضل، واعتبارهم أنه من غير اللائق تركها والانتقال إلى أخرى بل وشعورهم بالفخر لعملهم بها ورغبتهم بالاستمرار بالعمل فيها.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha 0.05$) للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -، حيث قدرت قيمة الدلالة الإحصائية بـ 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha 0.05$) وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (جهيد بو طالب وعيسى نجيمي، 2019) وكذلك دراسة (حديد مختار وآخرون، 2019). ويعود ذلك إلى المستوى المرتفع للدعم التنظيمي إذ يعتبر محددًا رئيسًا في تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -، حيث تعمل المؤسسة على توفير القيادة الداعمة من خلال حث وتشجيع العاملين وتمكين جهودهم والاهتمام بمشاكلهم، وتحقيق العدالة التنظيمية لاسيما فيما يخص توزيع الأجور والمكافآت وتوزيع عبء العمل بالإضافة إلى توضيح القرارات المتخذة بشأن العاملين، والاهتمام بالحوافز حتى وإن كان بدرجة متوسطة، وتبني مفهوم التمكين من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل والسماح لهم بالوصول للمعلومات الهامة. الأمر الذي يعكس ثقة المؤسسة في قدراتهم وشعورهم بأهمية الوظائف التي يمارسونها وزيادة كفاءتهم ما يشعرهم بذاتهم داخل المؤسسة. كل ما سبق من شأنه أن يشكل إتجاه إيجابي لديهم نحو المؤسسة وولائهم لها من خلال شعورهم بالمسؤولية اتجاهها لحد اعتبار مشاكلها مشاكلهم الخاصة واستعدادهم لبذل قصارى جهدهم خدمة لأهدافها، وبالتالي تفضيلهم البقاء فيها مهما توفرت بدائل أفضل واعتبار أنه من غير اللائق تركها والانتقال إلى أخرى بل وشعورهم بالفخر لعملهم بها ورغبتهم بالاستمرار بالعمل فيها.

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05) بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية -جيجل -، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.251 وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) المحدد مسبقا في هذه الدراسة. فبالرغم من كون مستوى

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

العدالة التنظيمية مرتفع إلا أن الدراسة أظهرت عدم وجود أثر لها في الولاء لدى العاملين بالمؤسسة. ويمكن تفسير ذلك أن تحقيق العدالة في توزيع الأجور والمكافآت وتوزيع عبء العمل وكذا توضيح القرارات المتخذة بشأن العاملين غير كاف لتحقيق ولائهم بقدر ما يهتمهم تطبيق هذه القرارات على أساس عادل ومعاملتهم بشكل عادل بحيث يتم تطبيق القوانين عليهم دون تمييز.

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة في الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05) بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية -جيجل-. حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية 0,020 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ويمكن تفسير ذلك أن حث وتشجيع القائد للعاملين وتقديم لهم التوضيحات اللازمة وتثمين جهودهم والاهتمام بمشاكلهم من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق ولائهم التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05) مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل-. حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية 0,293 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، فبالرغم من كون مستوى التمكين مرتفع إلا أن الدراسة أظهرت عدم وجود أثر له في الولاء لدى العاملين بالمؤسسة. ويمكن تفسير ذلك أن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل والسماح لهم بالوصول للمعلومات الهامة غير كاف لشعورهم بالولاء للمؤسسة بقدر ما يهتمهم منحهم نطاق واسع من الصلاحيات وتنمية كفاءاتهم لتحمل مسؤوليات أكبر. وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة (marwan mohamed ; 2021).

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05) بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية- جيجل -، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية 0,001 وهي أقل من مستوى معنوية (0.05). فبالرغم من أن مستوى الحوافز كان متوسطا إلا أن له أثر في الولاء العاملين بالمؤسسة ويمكن تفسير ذلك أن توفر فرص الترقية والتقدم الوظيفي وتحقيق التوافق بين الحوافز الممنوحة وبين دوافعهم الشخصية والاهتمام بالتحفيز المعنوي وتنوع وتعدد الحوافز الممنوحة وتناسب الأجر مع متطلباتهم الأساسية، حتى لو كان ذلك كله بدرجة متوسطة، يعتبر كافيا لشعورهم بالولاء. وتختلف هذه النتيجة نتائج عن دراسة (2021 MARWAN MOHAMED).

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم وتأكيد الذات في الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05) بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية- جيجل-، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية 0,031 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتختلف عن دراسة حديد مختار 2019. ويمكن تفسير ذلك بأن تمتع العاملين بكفاءات عالية وسعيهم إلى تنميتها بشكل مستمر نتيجة لشعورهم بأهمية الوظيفة التي يقومون بها

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

وشعورها بالتحدي عند ممارستها وكذا إدراكهم لتقّة الإدارة في قدراتهم من شأنه أن يؤدي إلى شعورهم بالولاء. وتتفق مع دراسة حاتم محمد مطاوع عفسه وبسام عبد القادر عبد ربه أبو غزة 2021.

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية والتي أجريت على مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل-، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم تطويرها وفق مقياس Likert الخماسي. وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية في معالجة البيانات المتحصل عليها تم معالجتها بالاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للدعم التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل-، كما حققت جميع أبعاده مستويات مرتفعة ما عدا بعد الحوافز، حيث احتل بعد دعم وتأكيد الذات المرتبة الأولى من حيث الأهمية يليه بعد دعم القيادة في المرتبة الثانية ثم بعد التمكين في المرتبة الثالثة، فيما عادت المرتبة الرابعة لبعده العدالة التنظيمية وأخيرا الحوافز في المرتبة الخامسة والأخيرة. وتم التوصل إلى مستوى مرتفع للولاء التنظيمي كذلك.

كما تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل-، حيث تم تسجيل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد دعم القيادة والحوافز ودعم وتأكيد الذات في الولاء التنظيمي وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي العدالة التنظيمية والتمكين في الولاء التنظيمي.



الخاتمة

يعتبر الدعم التنظيمي من أهم السلوكيات والسياسات التي تنتهجها المنظمة قصد ترسيخ المعتقدات والأفكار الداعمة وتغيير نظرة الفرد السلبية حول المنظمة، ومما لا شك فيه أن الدعم التنظيمي يترك آثار إيجابية على العاملين من خلال ضبط سلوكياتهم وزيادة ولائهم لها، حيث يعتبر من أهم محددات الولاء التنظيمي. وبعد استعراضنا لأهم الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة) الدعم التنظيمي، الولاء التنظيمي (، ومحاولتنا معالجة الإشكالية المتعلقة بأثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية -جيجل-، توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، كما قدمنا بعض الاقتراحات والآفاق المستقبلية للدراسة.

أولاً: النتائج النظرية

-يرجع ظهور مفهوم الدعم التنظيمي لمبادرة (eisenberger) الذي وضع نظرية الدعم التنظيمي التي تعتمد على نظرية التبادل الاجتماعي .

-الدعم التنظيمي مبني على أساس علاقة تبادلية بين الفرد ومنظمتها من خلال تقديم المنظمة الدعم والإسناد سواء أكان مادي أو معنوي وبالمقابل تقديم الفرد أداء عالي والعمل بأعلى كفاءة من أجل أهداف المنظمة .

- يوجد عدة أبعاد للدعم التنظيمي من بينها العدالة التنظيمية منها : دعم القيادة، التمكين، الحوافز، دعم وتأكيذ الذات.

-يعبر الولاء التنظيمي عن الاتجاه النفسي للفرد فهو شعور وإحساس إيجابي اتجاه المنظمة ، حيث يشير إلى وجود ارتباط فعال بين الفرد والمنظمة بغض النظر عن المكتسبات المالية فيكون لدى الفرد إدراك أن المنظمة جزء لا يتجزأ منه ، مما ينمي استعدادة لبذل قصارى جهده وتقانيه في العمل من أجل أهدافها .

-للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد هي : الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي.

-في إطار محافظة المنظمة على ولاء موظفيها تنتهج عدة إستراتيجيات وسياسات منها : بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة، التلاحم والاندماج، تحقيق الاستقرار العائلي، تعزيز التعليم والتدريب، التمكين وتحرير الفعل .

-يعد الدعم التنظيمي عامل مؤثر ومحدد رئيسي للولاء التنظيمي فوجود مستوى عال للدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة في المنظمة من شأنه يؤدي إلى تحقيق الولاء التنظيمي.

ثانياً: النتائج التطبيقية

-يحصل العاملون بالمؤسسة محل الدراسة على توضيحات كافية حول القرارات المتخذة بشأنهم.

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة أسس عادلة في منح الأجور والمكافآت.

-توجد عدالة في توزيع أعباء ومهام العمل بين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

يوجد اهتمام متوسط بالعدالة في معاملة العاملين في المؤسسة وفي عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.

يوجد اهتمام متوسط بتطبيق القوانين دون تمييز في المؤسسة محل الدراسة.

يحصل العاملون في المؤسسة على توضيحات كافية من طرف رئيسهم المباشر حول مهام العمل.

يهتم القائد بحث العاملين في المؤسسة على إنجاز عملهم بكفاءة وبتثمين جهودهم وتشجيعهم على طرح أفكارهم وآرائهم، بالإضافة إلى اهتمامه بحل مشاكلهم في العمل.

يتمتع العاملون في المؤسسة بحرية اختيار طريقة أداء عملهم مع إمكانية وصولهم إلى المعلومات الهامة والحساسة المرتبطة به.

تتاح للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.

يوجد اهتمام متوسط بمنح العاملين نطاق واسع من الصلاحيات وبتنمية كفاءاتهم لتحمل مسؤوليات أكبر.

يوجد اهتمام متوسط بتوفير فرص الترقية والتقدم الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

يوجد اهتمام متوسط بتحقيق التوافق بين الحوافز الممنوحة للعاملين في المؤسسة و بين دوافعهم الداخلية.

يوجد اهتمام متوسط بالتحفيز المعنوي وبتعدد أنواع الحوافز وبتناسب الأجور مع متطلبات الأساسية للعاملين في المؤسسة.

يتمتع العاملون في المؤسسة بكفاءات تمكنهم من أداء أي عمل مهما كانت صعوبته مع سعيهم إلى تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر نظرا لشعورهم بأهمية الوظيفة التي يقومون بها وشعورهم بالتحدي عند ممارستها وكذا إدراكهم لثقة الإدارة في قدراتهم.

لدى العاملين بالمؤسسة استعداد لبذل قصارى جهدهم خدمة لأهدافها وشعورهم بالمسؤولية اتجاهها واعتبار مشاكلها مشاكلهم الخاصة، وبالتالي تفضيلهم البقاء فيها مهما توفرت بدائل أفضل واعتبار من غير اللائق تركها والانتقال إلى أخرى بل وشعورهم بالفخر لعملهم بها ورغبتهم بالاستمرار بالعمل فيها .

يعتبر العاملون أن للمؤسسة دور في تطوير حياتهم المهنية نوعا ما ويشعرون بالأمن والسعادة نوعا ما لتمضية بقية حياتهم بها.

وجود مستوى مرتفع للدعم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ترتيب أبعاده كما يلي:

- المرتبة الأولى : بعد دعم وتأكيد بمستوى مرتفع .

- المرتبة الثانية : بعد دعم القيادة مستوى مرتفع.

- المرتبة الثالثة : بعد التمكين بمستوى مرتفع.

الخاتمة

- المرتبة الرابعة : بعد العدالة التنظيمية بمستوى مرتفع.
- المرتبة الخامسة : بعد الحوافز بمستوى متوسط.
- وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم القيادة في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم وتأکید الذات في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: الاقتراحات

- في ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- الحرص أكثر على تطبيق القوانين واللوائح على العاملين دون تمييز.
 - الحرص أكثر على معاملة العاملين بطريقة عادلة.
 - الحرص أكثر على عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين.
 - منح صلاحيات أوسع للعاملين، مع الاهتمام أكثر بتنمية كفاءاتهم بشكل مستمر لتحمل مسؤوليات أكبر.
 - الاهتمام أكثر بتوفير فرص الترقية والتقدم الوظيفي للعاملين يعكس اهتمام المؤسسة بتطوير حياتهم المهنية.
 - الاهتمام أكثر بتحقيق التوافق بين الحوافز الممنوحة للعاملين وبين دوافعهم الداخلية.
 - الاهتمام أكثر بالتحفيز المعنوي وبتعدد أنواع الحوافز .
 - مراجعة نظام الأجور بما يسمح بتحقيق توافق أكبر بين أجور العاملين ومتطلباتهم الأساسية.

الخاتمة

- تعزيز أكبر للولاء التنظيمي لدى العاملين فيما يخص شعورهم بالراحة والأمن في المؤسسة مما يولد لديهم شعور بالسعادة لتمضية بقية حياتهم بها .

رابعاً: آفاق الدراسة

في الأخير يمكن اقتراح بعض المواضيع يمكن أن تكون منطلق لدراسات مستقبلية وهي:

- أثر الدعم التنظيمي على الإبداع التنظيمي.
- أثر الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية
- أثر الدعم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي



قائمة المراجع

1. أحمد محمد بطاح، حسن أحمد الطعان، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2016.
2. أحمد محمد سعيد الشياب، عنان محمد أحمد أبو خمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
3. حسين كريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد ولجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
4. حسين كريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، عمان، الأردن، 2006.
5. حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013.
6. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، ط4، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
8. زيد منير عبودي سن سامي محمد هشام حريز، مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
9. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات الجامعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
10. صلاح محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد وجماعات في المنظمات، المنصورة، 2004.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
13. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007.

قائمة المراجع

14. فريد توفيق نصيرات، إدارة المنظمات الدعاية الصحية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
15. القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، ط3، عمان، 2006.
16. محمد المفتاح محمود، بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2016.
17. محمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.
18. محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
19. محمد يوسف قاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
20. مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، إيتراك للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2005.
21. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
22. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2000، ص 162.
23. نفيسة محمد باشري، وآخرون، السلوك التنظيمي، القاهرة، 2017.
24. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2014.
25. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
26. يحيى سليم ملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2006.
27. يوسف حجي الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.

ثانياً: المجالات العلمية

28. ابتسام محمد أحمد مدني وعبد الرحيم حسن عبد الرحيم محمد، دور ثقافة المنظمة في دعم الولاء التنظيمي للعاملين بكلية كسلا التقنية، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد4، العدد5، 2018.

قائمة المراجع

29. آلاء عبد الموجود العاني، التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية دراسة ميدانية في جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة كركوك، العراق، 2018.
30. إنصاف برازي ووسيلة زروالي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2021.
31. أنوار علي، علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين في مستشفى الدراسات الحكومية بمحافظة دمشق، جامعة البحث، المجلة 39 العدد 54، سوريا، 2017.
32. بالطرش حياة، جميل أحمد، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، البويرة الجزائر، 2019.
33. بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، الجزائر، 2017.
34. بن دحو سمية، سهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران، مجلة التنمية البشرية، العدد 7، وهران الجزائر، 2017.
35. جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، الجزائر، 2019.
36. الجودي محمد علي وآخرون، مستوى إدراك محددات الدعم التنظيمي بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات بالجلفة، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 05، العدد 18، الجلفة، الجزائر، 2020.
37. حاتم محمد مطاوع عسفة، بسام عبد القادر عبد ربه أبو غزة، أثر الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي وفق نموذج speitz دراسة تطبيقية على لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، المجلة العلمية للنشر والتوزيع العلمي، العدد 37، فلسطين، 2021.
38. حصابة رحمة مجدة، بورقية قويدر، دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمنظمات دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، مجلة المنظومة الرياضية، مجلد 06، ع 16، الجلفة، الجزائر، 2019.

قائمة المراجع

39. حورية زاوي وآخرون، العدالة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 7، العدد1، بسكرة، الجزائر، 2022.
40. دايرة عابدة، يخلف لمياء، القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مجلد 6 ، العدد3، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2021.
41. رشيد مازن بن فارس، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة الولاء التنظيمي، المجلة العربية العلوم الإدارية، مجلد11، جامعة الكويت، 2004.
42. سعيد عايض محمد القحطاني، ياسر حسن سالم المعمري، تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 6، العدد1، السعودية، 2019.
43. شريفة معدن، عورة وفاء، العدالة التنظيمية ودورها في توجيه السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 8، العدد 8، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2019.
44. صبرينة عمي علي، الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة Condo برج بوعريريج، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد6، العدد2، برج بوعريريج، الجزائر، 2021.
45. عبد العزيز عبد الهادي العامري، العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، مجلة علمية تعنى بالدراسات النفسية والتربوية، العدد8، اليمن، 2020.
46. عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد25، العدد 7، 2009.
47. علي ضبيان الرشيد، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مج39، ع3، السعودية، 2019.

قائمة المراجع

48. فؤاد نعم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية-الجلفة)، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد 1، الجلفة، الجزائر، 2023.
49. قهيري فاطمة، واقع العدالة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، جامعة الجلفة، المجلد 3، العدد 1، 2020.
50. كنزة بوزنيط وآخرون، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن، جيجل، مجلة إدارة أعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 7، عدد 1، جيجل، الجزائر، 2021.
51. محمد حمزة أمين عبد الله، محددات الولاء التنظيمي وآثاره دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية الآداب المجلد 11، العدد 4، 2022.
52. محمد در، الولاء التنظيمي دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، 2022.
53. مختار حديد وآخرون، أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة، الصناعية في ولاية جيجل، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد الثالث، العدد الأول، الجزائر، 2019.
54. نوال الأحوال وزهية بركان، أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضار الجافة بالغفرون، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 1، الجزائر، 2020.
55. نوبيات عبد القادر، يوسف كمال، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، المسيلة، الجزائر، 2016.
56. وائل محمد جبران، أحمد محمد العوامي، الدعم التنظيمي لدى العاملين في شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بن غازي، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 8، 2017.
57. ياسر عبد الرحمان، وآخرون، أثر العدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين دراسة تطبيقية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 15، رقم 01، جيجل الجزائر، 2021.

قائمة المراجع

58. يوسف يعقوب، الدعم الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، مجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد 15، جامعة بغداد 2020.

ثالثاً: الأطروحات والرسائل الجامعية

59. أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.

60. أحمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستثنائية أميدة بن عجبية الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018.

61. أماني محمد زيدان، أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي، دراسة حالة مستشفى الأسد الجامعي، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2017.

62. إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، بحث لاستكمال درجة الماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2008.

63. بسام محمد ظاهر حسان، واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، 2008.

64. بهية صادق، القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2018.

65. جهيد بوطالب، أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021.

قائمة المراجع

66. ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005.
67. زعدودي مريم، علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال، دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 2، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيمات والمناجمنت، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، الجزائر، 2019.
68. سمير محمد عثمان عبد الله محمد، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، بحث لنيل درجة الماجستير، في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
69. شريط الشريف محمد، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأورطوفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009.
70. عبد الكريم محمود ضوء دفعوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، مذكرة الماجستير، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، 2020.
71. عبد الله أحمد آدم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، بحث لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
72. علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية) دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب) ، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
73. عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2018.
74. كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر - قالمة) رسالة دكتوراه الطور الثالث، في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال،

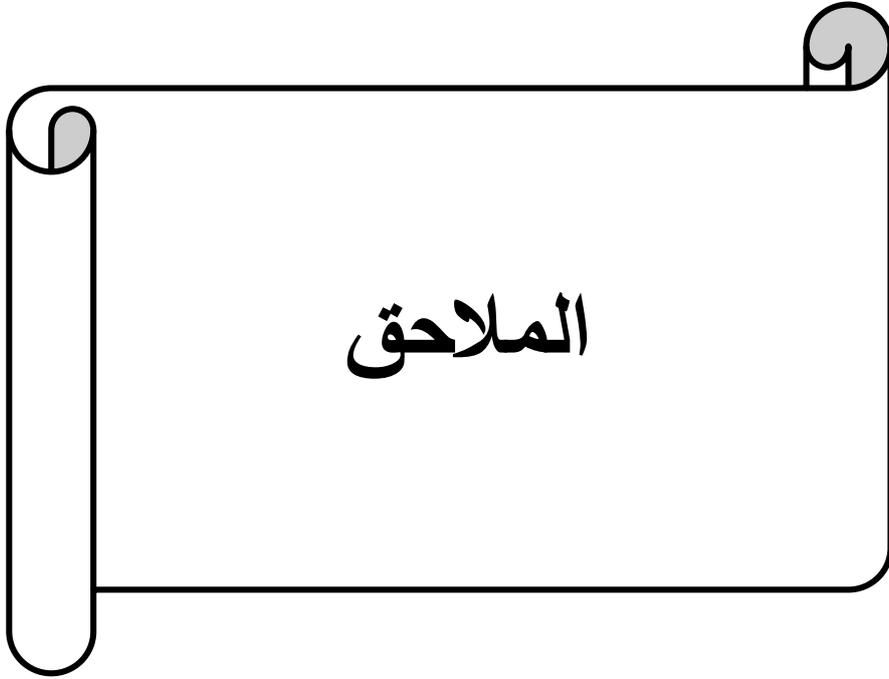
قائمة المراجع

- كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2021.
75. ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة لنيل درجة الماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015.
76. مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013.
77. نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني " دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق"، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة دمشق، 2016.

II- المراجع باللغة الأجنبية :

78. Abu-Bakar Boussalem, impact of employees empowerment on organizational loyalty-case study on algerian communication company-arabian journal of busiess and managemnt review (nigerian chabter), vol2; no7 ;2014.
79. Ali mehdad and atef khoshnami, predicting employees organizational loyalty through perceived organizational jusice component, international journal of psychology, vol10, no1, 2016,.
80. Darolia,c.r ,kumari, parveen, darolia, shashi(2010) , perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance, journal of the indian academy of applied psychology, vol, 36, no1,pp69-78.
81. Lois tetrick, lynn mcfarlane **A Construct Validity Study of The Survey of Perceived Organizational Support**, journal of applied psychology, vol, 76, american 1991.

82. Marwan mohamed abdel dayem , and other , impact of incentives gn the employees lyalty :evidence from bahrain, global scientifec journals, vol 9,2021.
83. Moghli **the role of organizational support in improving Employees performance.** Jornal of economic. Vol 1.2015.
84. Nour aldin shifa and other, relationship between organiational culture and job loyalty among five– star and four – star hotel employees,international journal of acadamic research in business and social sodal, vo18,no15, 2018
85. Nwoye christina, **perceived organizational support and employee perefonmonce in selected commercial banks in south Nigeria,** International jornal of business and mongement Review, vol 7, no5, 2019.
86. Perceived organizational support and employee creativity, themediation role of loyalty xiaoqing tang and all creativity research journal, vol,2020.
87. Riska badia, **the impact of perceived organizational support on commitment with satisfaction as a Mediating VARiable on Employees with disabilities et PT. OMRON,** international journal of social science Research and Review, vol 6, ISSUE 1, 2023.
88. Sadia iqbal and other, **impact of perceived organizational support on organizational commitment amony university employees: moderating Role of job Experionce,** Journal of monogement, vol 3, Number 3, 2021.



الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

اسم ولقب الأستاذ	الكلية	الجامعة
جبلي حسبية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
شريف	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
صورايا بوخلوط	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
وداد عزيزي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل

الملحق رقم (02): الاستبانة قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

استبانة

تحية طيبة وبعد:

تم إعداد هذه الاستبانة لإجراء دراسة حول موضوع: **أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالميلية** لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية.

لذا نرجو منكم الإجابة على جميع العبارات بدقة وموضوعية، ونؤكد لكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

إشراف الأستاذة:

- حنان بوفروم

إعداد الطالبين:

- وليد علقمة

- زهير بوصميد

السنة الجامعية: 2023/2022

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

- 1- الجنس: - ذكر - أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة وأكثر
- 3- الحالة العائلية: - أعزب/ عزباء - متزوج (ة)
- مطلق (ة) - أرمل (ة)
- 4- المستوى التعليمي: - ثانوي أو أقل تكوين مهني
جامعي دراسات عليا
- 5- فئة الوظيفة

تنفيذ

6- الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فما فوق

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: الدعم التنظيمي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- العدالة التنظيمية:						
01	أتحصل على الأجر والمكافآت في المؤسسة وفق أسس عادلة.					
02	يقسم (يوزع) العمل بيني وبين زملائي في العمل بشكل عادل.					
03	تطبق القوانين واللوائح على جميع العاملين دون تمييز.					
04	تتميز الإجراءات المعتمدة في اتخاذ القرارات الخاصة بي بالعدالة.					
05	أحظى بمعاملة عادلة في المؤسسة.					
06	أتحصل على توضيحات كافية للقرارات المتخذة بشأنني.					
2- دعم القيادة						
07	يوضح لي رئيسي المباشر المهام الواجب إجراؤها بشكل جيد.					
08	يقدم لي رئيسي المباشر الإرشادات والتوجيهات اللازمة لأداء العمل المطلوب.					
09	يحتثي رئيسي المباشر على إنجاز العمل بأعلى					

					كفاءة.
					10 يشجع رئيسي المباشر الآراء البناءة والهادفة.
					11 يثمن رئيسي المباشر الجهود التي أبذلها في العمل.
					12 يهتم رئيسي لمعرفة مشاكل في العمل من أجل المساهمة في حلها.
3- التمكين					
					13 تتاح لي حرية اختيار طريقة أداء عملي.
					14 لدي استقلالية في ممارسة المهام.
					15 تتاح لي فرص الوصول إلى المعلومات الهامة والحساسة المرتبطة بالعمل.
					16 يمنح لي نطاق واسع من الصلاحيات المفوضة.
					17 تتاح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملي.
					18 تركز المؤسسة على تنمية مهاراتي وقدراتي على تحمل مسؤوليات أكبر.
4- الحوافز					
					19 أتحصل على حوافز متعددة ومتنوعة.
					20 تراعي المؤسسة تحقيق التوافق بين أنواع الحوافز التي تمنحها لي وبين دوافعي الداخلية.
					21 يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع قدرتي الشرائية.
					22 ترتبط الحوافز التي أتحصل عليها بمستوى الأداء

					الذي أحققه.
					23 توفر لي المؤسسة فرص الترقية والتدرج في السلم الوظيفي.
					24 توفر لي المؤسسة بيئة عمل محفزة.
5- دعم وتأكيد الذات					
					25 أشعر بالتحدي عند ممارسة وظيفتي.
					26 أحدد مهام وظيفتي بدقة.
					27 أتمتع بكفاءات تمكني من أداء أي عمل مهما كانت صعوبته.
					28 أشعر بأهمية الوظيفة التي أقوم بها.
					29 أسعى إلى تطوير وتنمية مهاراتي بشكل مستمر.
					30 أدرك ثقة المؤسسة في قدراتي ومهاراتي.

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	أشعر بالفخر نتيجة العمل داخل هذه المؤسسة.					
32	نتوافق قيمي الذاتية مع القيم السائدة في المؤسسة.					
33	مستعد لبذل قصارى جهدي خدمة لأهداف المؤسسة.					
34	أعتبر مشاكل المؤسسة كأنها مشاكلنا الخاصة.					
35	أشعر بالراحة والأمان بالعمل في هذه المؤسسة.					

					أرى أن للمؤسسة دور كبير في تطوير حياتي المهنية.	36
					لدي إحساس بالمسؤولية اتجاه هذه المؤسسة	37
					لدي رغبة للاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.	38
					أجد صعوبة في مغادرة هذه المؤسسة	39
					أعتبر من غير اللائق ترك هذه المؤسسة والانتقال إلى أخرى.	40
					تقدم لي المؤسسة مزايا أفضل مقارنة بما تقدمه المؤسسات الأخرى	41
					أفضل البقاء في هذه المؤسسة حتى لو توفرت لدي بدائل أخرى أفضل.	42

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (03): الاستبانة بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

استبانة

تحية طيبة وبعد:

تم إعداد هذه الاستبانة لإجراء دراسة حول موضوع: **أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية- جيجل-** لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية.

لذا نرجو منكم الإجابة على جميع العبارات بدقة وموضوعية، ونؤكد لكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

إشراف الأستاذة:

- حنان بوفروم

إعداد الطالبين:

- زهير بوصميد

- وليد علقمة

السنة الجامعية: 2023/2022

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

- 1- الجنس: - ذكر - أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- الحالة العائلية: - أعزب/ عزباء - متزوج (ة)
- أخرى
- 4- المستوى التعليمي: - ثانوي أو أقل تكوين مهني
جامعي

لوظيفية. 5

- 6- الأقدمية: تنفيذ
- أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

ثانيا: محاور الدراسة
المحور الأول: الدعم التنظيمي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- العدالة التنظيمية:						
01	تمنح الأجور والمكافآت في المؤسسة وفق أسس عادلة					
02	توجد عدالة في توزيع أعباء ومهام العمل بيني وبين زملائي.					
03	تطبق القوانين واللوائح على جميع العاملين دون تمييز.					
04	تحرص الإدارة على معاملة العاملين بطريقة عادلة.					
05	تتسم الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بي بالعدالة.					
06	أنتقى توضيحات كافية حول القرارات المتخذة بشأنني.					
2- دعم القيادة						
07	يقدم لي رئيسي المباشر توضيحات كافية حول المهام الواجب إنجازها.					
08	يحثني رئيسي المباشر على إنجاز العمل بكفاءة.					
09	يشجعني رئيسي المباشر على طرح أفكار وتقدم آرائي.					
10	يثمن رئيسي المباشر جهودي في العمل.					

					بيدي رئيسي المباشر اهتماما بكل مشاكلي في العمل.	11
3- التمكين						
					أتمتع بحرية اختيار الطريقة المناسبة لأداء عملي.	12
					يمكنني الوصول إلى المعلومات الهامة والحساسة المرتبطة بالعمل.	13
					يمنح لي نطاق واسع من الصلاحيات.	14
					تتاح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملي.	15
					تركز المؤسسة على تنمية كفاءاتي لتحملني مسؤوليات أكبر.	16
4- الحوافز						
					يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع متطلباتي الأساسية.	17
					أتحصل على حوافز متعددة ومتنوعة.	18
					تراعى المؤسسة تحقيق التوافق بين أنواع الحوافز التي تمنحها لي وبين دوافعي الداخلية.	19
					توفر لي المؤسسة فرص الترقية والتدرج في السلم الوظيفي.	20
					تهتم المؤسسة بتحفيزي معنويا.	21
5- دعم وتأكيد الذات						
					أشعر بالتحدي عند ممارسة وظيفتي.	22
					أتمتع بكفاءات تمكنني من أداء أي عمل مهما كان	23

					صعبا
					24 أشعر بأهمية الوظيفة التي أقوم بها.
					25 أسعى إلى تطوير وتنمية مهاراتي بشكل مستمر.
					26 أدرك ثقة المؤسسة في قدراتي ومهاراتي.

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	مستعد لبذل قصارى جهدي خدمة لأهداف المؤسسة.					
28	أعتبر مشاكل المؤسسة مشاكلنا الخاصة.					
29	أشعر بالراحة والأمان في هذه المؤسسة.					
30	أشعر بالسعادة لتمضية بقية حياتي في هذه المؤسسة.					
31	أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذه المؤسسة.					
32	أرى أن للمؤسسة دور كبير في تطوير حياتي المهنية.					
33	أحس بالمسؤولية اتجاه هذه المؤسسة.					
34	أرى أنه من غير اللائق ترك هذه المؤسسة والانتقال إلى أخرى.					
35	لدي رغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.					
6	أفضل البقاء في هذه المؤسسة حتى لو توفرت لدي بدائل أفضل.					

الملحق رقم (04): الصدق الداخلي لأداة الدراسة.

"الدعم التنظيمي"

"العدالة التنظيمية"

Corrélations

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	ظيمة
A1	Corrélation de Pearson	1	,646**	,733**	,626**	,443**	,435**	,836**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88	88
A2	Corrélation de Pearson	,646**	1	,537**	,539**	,460**	,445**	,760**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88	88
A3	Corrélation de Pearson	,733**	,537**	1	,622**	,502**	,495**	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88	88
A4	Corrélation de Pearson	,626**	,539**	,622**	1	,707**	,577**	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88	88
A5	Corrélation de Pearson	,443**	,460**	,502**	,707**	1	,533**	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88	88
A6	Corrélation de Pearson	,435**	,445**	,495**	,577**	,533**	1	,716**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	88	88	88	88	88	88	88
التنظيمية	Corrélation de Pearson	,836**	,760**	,832**	,854**	,753**	,716**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	88	88	88	88	88	88	88

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

دعم القيادة :



Corrélations

		A7	A8	A9	A10	A11	_ القيادة
A7	Corrélation de Pearson	1	,706**	,560**	,778**	,559**	,867**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
A8	Corrélation de Pearson	,706**	1	,531**	,671**	,548**	,818**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
A9	Corrélation de Pearson	,560**	,531**	1	,596**	,696**	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
A10	Corrélation de Pearson	,778**	,671**	,596**	1	,723**	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
A11	Corrélation de Pearson	,559**	,548**	,696**	,723**	1	,828**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	88	88	88	88	88	88
_ زيادة	Corrélation de Pearson	,867**	,818**	,792**	,905**	,828**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	88	88	88	88	88	88

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

الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث "التمكين" :



Corrélations

		A12	A13	A14	A15	A16	التمكين
A12	Corrélation de Pearson	1	,502**	,454**	,371**	,209	,638**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,051	,000
	N	88	88	88	88	88	88
A13	Corrélation de Pearson	,502**	1	,454**	,554**	,521**	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
A14	Corrélation de Pearson	,454**	,454**	1	,533**	,563**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
A15	Corrélation de Pearson	,371**	,554**	,533**	1	,554**	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
A16	Corrélation de Pearson	,209	,521**	,563**	,554**	1	,774**
	Sig. (bilatérale)	,051	,000	,000	,000		,000
	N	88	88	88	88	88	88
التمكين	Corrélation de Pearson	,638**	,792**	,797**	,795**	,774**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	88	88	88	88	88	88

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

➤ الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع "الحوافز":

Corrélations

		A17	A18	A19	A20	A21	
A17	Corrélation de Pearson	1	,745**	,646**	,708**	,628**	,853**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
A18	Corrélation de Pearson	,745**	1	,816**	,753**	,769**	,919**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
A19	Corrélation de Pearson	,646**	,816**	1	,746**	,767**	,889**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
A20	Corrélation de Pearson	,708**	,753**	,746**	1	,765**	,896**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
A21	Corrélation de Pearson	,628**	,769**	,767**	,765**	1	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	88	88	88	88	88	88
	Corrélation de Pearson	,853**	,919**	,889**	,896**	,880**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	88	88	88	88	88	88

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

➤ الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس "دعم وتأكيـد الذات":

Corrélations

		A22	A23	A24	A25	A26	وتأكيـد
A22	Corrélation de Pearson	1	,184	,337**	,183	,307**	,690**
	Sig. (bilatérale)		,086	,001	,087	,004	,000
	N	88	88	88	88	88	88
A23	Corrélation de Pearson	,184	1	,347**	,474**	,155	,600**
	Sig. (bilatérale)	,086		,001	,000	,149	,000
	N	88	88	88	88	88	88
A24	Corrélation de Pearson	,337**	,347**	1	,210	,293**	,627**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001		,049	,006	,000
	N	88	88	88	88	88	88
A25	Corrélation de Pearson	,183	,474**	,210	1	,404**	,621**
	Sig. (bilatérale)	,087	,000	,049		,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
A26	Corrélation de Pearson	,307**	,155	,293**	,404**	1	,661**
	Sig. (bilatérale)	,004	,149	,006	,000		,000
	N	88	88	88	88	88	88
	Corrélation de Pearson	,690**	,600**	,627**	,621**	,661**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	88	88	88	88	88	88

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

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

➤ الصدق الداخلي (الاتساق البنائي) لأبعاد المحور الأول "الدعم التنظيمي":

Corrélations

		يمية	القيادة	التمكين	تأكيد	التنظيمي	
يمية	Corrélation de Pearson	1	,496**	,671**	,726**	,349**	,869**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,000
	N	88	88	88	88	88	88
القيادة	Corrélation de Pearson	,496**	1	,592**	,348**	,511**	,707**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
التمكين	Corrélation de Pearson	,671**	,592**	1	,681**	,537**	,879**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
	Corrélation de Pearson	,726**	,348**	,681**	1	,333**	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,002	,000
	N	88	88	88	88	88	88
وتأكيد	Corrélation de Pearson	,349**	,511**	,537**	,333**	1	,609**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,002		,000
	N	88	88	88	88	88	88
التنظيم	Corrélation de Pearson	,869**	,707**	,879**	,839**	,609**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	88	88	88	88	88	88

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

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88

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

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

الملحق رقم (05): ثبات أداة الدراسة

➤ معامل الثبات الكلي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	36

➤ معامل الثبات المحور الأول "الدعم التنظيمي":

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	26

➤ معامل ثبات البعد الأول "العدالة التنظيمية":

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	6

➤ معامل ثبات البعد الثاني "دعم القيادة":

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	5

➤ معامل ثبات البعد الثالث "التمكين":

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	5

➤ معامل ثبات البعد الرابع "الحوافز":

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	5

➤ معامل ثبات البعد الخامس "دعم وتأكيـد الذات":

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,660	5

➤ معامل ثبات المحور الثاني "الولاء التنظيمي":

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	10

الملحق رقم (06): توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب محور البيانات الشخصية

	Fréquence	Pourcentage
Valide	80	90,91
	8	9,09
Total	88	100,00

	Fréquence	Pourcentage
Valide	30	12
	40	34
	50	40
	50	12
Total	88	100,00

_ العائلية

	Fréquence	Pourcentage
Valide /	25	28,41
))	62	70,45
	1	1,14
Total	88	100,00

_ التعليمي

	Fréquence	Pourcentage
Valide	42	47,72
تكوين مهني	23	26,14
	23	26,14
Total	88	100,00

_ الوظيفية

	Fréquence	Pourcentage
Valide	21	23,86
	26	29,55
عون تنفيذ	41	46,59
Total	88	100,00

الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage
Valide	5	10
	10	5
	27	30,68

15	10	25	28,41
	15	26	29,55
	Total	88	100,00

الملحق رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد ومحاو الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A1	88,00	1,00	5,00	3,53	1,28
A2	88,00	1,00	5,00	3,49	1,02
A3	88,00	1,00	5,00	3,25	1,21
A4	88,00	1,00	5,00	3,25	1,10
A5	88,00	1,00	5,00	3,34	1,02
A6	88,00	1,00	5,00	3,58	,97
_التنظيمية	88,00	1,50	5,00	3,41	,87
A7	88,00	1,00	5,00	4,00	,97
A8	88,00	1,00	5,00	3,94	,82
A9	88,00	1,00	5,00	3,85	,82
A10	88,00	1,00	5,00	3,84	1,00
A11	88,00	1,00	5,00	3,70	,80
_القيادة	88,00	1,20	5,00	3,87	,75
A12	88,00	2,00	5,00	3,88	,89
A13	88,00	1,00	5,00	3,66	1,00
A14	88,00	1,00	5,00	3,35	1,07
A15	88,00	1,00	5,00	3,42	1,03
A16	88,00	1,00	5,00	3,26	1,16
_التمكين	88,00	1,60	5,00	3,51	,79
A17	88,00	1,00	5,00	2,88	1,40
A18	88,00	1,00	5,00	2,77	1,19
A19	88,00	1,00	5,00	2,93	1,14
A20	88,00	1,00	5,00	3,06	1,24
A21	88,00	1,00	5,00	2,93	1,16
	88,00	1,00	5,00	2,91	1,09
A22	88,00	1,00	5,00	3,77	,98
A23	88,00	2,00	5,00	3,99	,75
A24	88,00	2,00	5,00	3,92	,75
A25	88,00	2,00	5,00	3,95	,71
A26	88,00	2,00	5,00	3,81	,77
_وتأكيد	88,00	2,20	5,00	3,87	,51
_التنظيمي	88,00	2,08	4,81	3,51	,65
B27	88,00	1,00	5,00	4,27	,72
B28	88,00	1,00	5,00	3,89	,96
B29	88,00	1,00	5,00	3,32	1,16
B30	88,00	1,00	5,00	3,24	1,24
B31	88,00	1,00	5,00	3,43	1,03
B32	88,00	1,00	5,00	3,33	1,06
B33	88,00	1,00	5,00	4,01	,85
B34	88,00	1,00	5,00	3,44	1,07
B35	88,00	1,00	5,00	3,42	1,11
B36	88,00	1,00	5,00	3,51	1,21
_التنظيمي	88,00	1,30	5,00	3,59	,74
_الكلية	88,00	2,00	4,86	3,53	,62
N valide (liste)	88,00				

الملحق رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف سميرونوف

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التنظيمي	,040	88	,200*	,993	88	,928
التنظيمي	,052	88	,200*	,985	88	,414
الكلية	,058	88	,200*	,992	88	,868

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (09): اختبار التعددية الخطية

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
1		
التنظيمية	,388	2,576
القيادة	,555	1,802
التمكين	,345	2,897
التنظيمي	,387	2,583
وتأكيد	,651	1,535

a. Variable dépendante : _التنظيمي_

الملحق رقم (10): نتائج اختبار (ت) للفرضية الرئيسية الأولى والثانية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي	88	3,5096	,64546	,06881
التنظيمي	88	3,5864	,74296	,07920

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التنظيمي	7,406	87	,000	,50962	,3729	,6464
التنظيمي	7,404	87	,000	,58636	,4289	,7438

الملحق رقم (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,713 ^a	,508	,478	,53685

a. Prédicteurs : (Constante),
التنظيمي
التنظيمية, القيادة, , , وتأكيد_

b. Variable dépendante :
التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	24,391	5	4,878	16,926	,000 ^b
de Student	23,633	82	,288		
Total	48,024	87			

a. Variable dépendante :
نظيمي
التنظيمية, القيادة, , , وتأكيد_

b. Prédicteurs : (Constante),
التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	,539	,453		1,189	,238
التنظيمية	-,122	,106	-,144	-1,155	,251
القيادة	,246	,103	,248	2,382	,020
التنظيمي	,132	,125	,140	1,058	,293
وتأكيد_	,298	,085	,437	3,510	,001
وتأكيد_	,305	,139	,211	2,196	,031

a. Variable dépendante :
التنظيمي