



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين

دراسة حالة: بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

تحت إشراف:

◆ د. تي أحمد

من إعداد الطلبة:

◆ أحمد جمال

◆ دريس طارق

◆ كرمادي شروق

◆ دردوري منصف

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر أ

مشرفا ومقررا

أستاذ التعليم العالي

مناقشا

أستاذ محاضر أ

علي العبسي

تي أحمد

كمال ديدة

الموسم الجامعي: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين

دراسة حالة: بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

تمت إشرافه:

◆ د. تي أحمد

من إعداد الطلبة:

◆ أحمد جمال

◆ دريس طارق

◆ كرمادي شروق

◆ دردوري منصف

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر أ

علي العبسي

مشرفا ومقررا

أستاذ التعليم العالي

تي أحمد

مناقشا

أستاذ محاضر أ

كمال ديدة

الموسم الجامعي: 2022/2021

وَقَدْ
رَبَّنَا زِدْنِي عِلْمًا

إهداء

إلى القلب الرحيم الذي مرعاني بعطفه وحنانه منذ الصغر فبعث بي إلى شاطئ الإيمان والعلم ثمسا

مريعا لي طريق الشهامة والكرامة...

إلى من حملتني وهنا على وهن، وإحنمت مشقة تربيتي، إلى من أهدت لنا زهرة شبانها "أمي

الغالية" حفظك الله ومرعاك وأدامك لي.

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه.

إلى زوجتي الوفية التي أزرقتني في كل مراحل نخبي.

إلى أبنائي الأحبة، الذين أصروا على ترك بصماتهم في هذه الرسالة مراقبة ومشاهدة.

أسئلمهم جميعا على انشغالي عنهم أثناء اجاز المذاكرة، واعندهم لهم عن تقصيري في حقهم، وعزائي

أن هذا العمل يتخون ثمته أجرا عند الله.

إلى كل الأساتذة الأعزاء، والأصدقاء الأفاضل، والأسرة الجامعية الذين أثاروا جانبا من هذه

الرسالة بأرائهم ونصائحهم القيمة.

إلى هؤلاء جميعا... اهدي هذا العمل المتواضع.

إهداء

الحمد لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله، والصلاة والسلام على حبيبا
محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من حملتني وهنا على وهن، وإحملت مشقة تربيتي، إلى من أهدت لنا زهرة شبابهـا "أمي
الغالية" حفظك الله ومرعاك وأدامك لي.

إلى من علمني أن العلم نور، والنجاح إرادة، وأن الحياة كفاح ونضال، إلى من أثار درسي وسعى
لنجاحي "أبي الغالي" رحمه الله

إلى زوجتي الوفية التي آزرمتني في كل مراحل نخبي.

إلى أجداد ورواد التي تعطر أيامي، وتزين وجودي، إلى رباحين حياتي
اخوتي وأخواتي

إلى أهلي وأحبابي الذين رافقوني وشجعوا خطوتي لكرحي وإمثاني.

إلى جميع الأصدقاء والزلاء من سعدت بمعرفتهم.

إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة لإنجاز هذا العمل

أهدي هذا العمل..

طارق

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (قُلْ إِعْمَلُوا فِى سَبِيْلِ اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَسِرَّوْهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)
صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله.
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم.

أهدي إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والثقاني إلى قرّة عيني التي كان دعائها
س نجاحي وحنانها بلسر جرح احبي، مربي يشفيها الغالية... أمي
أهدي إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انظار إلى من أجل أسمه
بكل افخار أرجو من الله يمدد في عمرة الغالي... أبي.
والى ملهمة البركة والسعادة جدتي الغالية أطال الله عمرها.
كما أهدي إلى إخوتي إندريس وزوجته وأبنيهم الحبوبة فاطمة الزهراء. والقسم مريناج.
ورضوان، وأنور، وفؤاد مرفقائي وسندي في هذه الحياة، مع تمنياتي لهم السعادة والمشوار
الزاهر والرزق الوافر.

وأخواتي مروى ودلال وزوجها وأبنيهما الأمرين جنان جاسر.
كما أهدي هذا إلى الدكاترة المحترمين وبالأخص المشرف تي أحمد على تعبير معنا ومساعدتهم لنا
بالنوجيهات والإرشادات والنصائح.

كما أهدي إلى من معهم سررت وسعدت برفقهم صديقاتي وأحبتني في دروب الحياة الحلوة
والحزينة،

والى كل بعيد أو قريب لم تسعه مذكري ولكن هم في ذاكرتي. والى كل من تصفح ورقات
المذكرة بعدي.

شروق

إهداء

إلى والداي اللذان أرشداني للعلم والترية وللعطاء والمحبة
إلى إخوتي وأخواتي وزوجتي وأبنائي
إلى كل من علمني حرف أو حكمتة من مربيين ومعلمين وأساتذة
إلى كل أساتذتي أصدقائي وزملائي بالدفعة

منكم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والشكر له أولاً وقبل كل شيء أن أمدنا بالعون والصبر لإتمام هذا العمل والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد وآله وصحبه اجمعين وعلى قوله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " ، نتقدم بالشكر الجزيل أولاً للأستاذ الذي أشرف على إنجاز هذه المذكرة، وصبر معنا وتقاسم معنا مشقة هذا

العمل الأستاذ الدكتور

" د. تي أحمد "

وكذلك كل الشكر والتقدير لأساتذة ماستر إدارة أعمال 2022/2021 الذين كانوا ولا يزالون في الخدمة الدائمة للعلم والعطاء

وفي الأخير نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد نصحاً أو مساعدة أو توضيحاً.

ونسأل الله أن تكون هذه المذكرة نافعة لكل من يطلع عليها.

منسوخ

نروي

طارق

جمال

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة واقع الدعم التنظيمي بالمديرية العمالية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين فيها، إضافة إلى اختبار أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لهذه المؤسسة، حيث تم في هذه الدراسة توزيع استبانة الكترونية بطريقة العينة غير العشوائية القصدية على 30 عاملا دائما من مجموع 274 عاملا دائما، وذلكم نؤجل الحصول على بيانات يتم معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 26، ولقدت وصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للدعم التنظيمي والولاء التنظيمي، إضافة إلى إثبات وجود أثر إيجابي للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي والذي يرجع لأثر بعد المشاركة في صنع القرار بدرجة أولى، في حين أنكل امن الأبعاد المتبقية لها أثر اقل من البعد السابق بدرجة ثانية في الولاء التنظيمي، كما تم تقديم تفسيرات واقتراحات على ضوء النتائج المتوصل إليها .

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي، العدالة التنظيمية، التمكين، الولاء التنظيمي.

Abstract:

This study aims to define the nature of The Operational Directorate of Communications in Algeria, at El Oued city, and the level of the organizational loyalty for employees, in addition to the impact of the organizational support in the organizational loyalty in this company. This study included an electronic questionnaire which has been distributed in a non-random sample on 30 permanent employees out of 274 permanent employees in order to obtain data that is processed using the statistics package of social sciences (spss;26). The study has shown that there is an average level of organizational support for the organizational loyalty in addition to further configuration of a positive impact of organizational support in organizational loyalty, which is due to the impact of participation in decision making in the first place, while each of the remaining dimensions has a lower impact than the previous one in a second place on organizational loyalty. Finally, a number of explanations and suggestions have been presented in the light of the findings .

Key words: Organizational support, Organizational justice, Empowerment, Organizational loyalty

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
II	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدعم التنظيمي والولاء التنظيمي
09	المطلب الأول: ماهية الدعم التنظيمي
09	الفرع الأول: تعريف الدعم التنظيمي
10	الفرع الثاني: أهمية الدعم التنظيمي
11	الفرع الثالث: أبعاد أو محددات الدعم التنظيمي
14	الفرع الرابع: النظريات المفسرة للدعم التنظيمي
15	الفرع الخامس: المقاربات النظرية للدعم التنظيمي
16	المطلب الثاني: مفهوم الولاء التنظيمي
16	الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي
18	الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي
20	الفرع الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي
22	الفرع الرابع: مراحل الولاء التنظيمي وأشكاله
26	الفرع الخامس: أنواع الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
29	الفرع السادس: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

32	الفرع السابع: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي
33	المطلب الثالث: العلاقة بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي
34	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدعم والولاء التنظيمي
35	المطلب الأول: عرض دراسات السابقة
35	الفرع الأول: الدراسات العربية
38	الفرع الثاني: الدراسات المحلية
40	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
43	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
43	الفرع الأول: أوجه التشابه
44	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف
45	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
46	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
49	تمهيد:
50	المبحث الأول: الطريقة والأدوات الدراسية
50	المطلب الأول: الطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة
50	الفرع الأول: مجتمع عينة الدراسة
51	الفرع الثاني: مقياس مجالات متغيرات الدراسة
52	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
52	الفرع الأول: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
52	الفرع الثاني: الاختبارات والاستدلالية الاحصائية المستخدمة
53	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
53	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
53	الفرع الأول: الإحصاءات الوصفية للأبعاد الشخصية
58	الفرع الثاني: تحليل ابعاد الدراسة
66	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
66	الفرع الأول: دراسة الاتساق الداخلي للعبارات وتحليل مصفوفة الارتباط بين الأبعاد

69	الفرع الثاني: تحليل فرضيات الدراسة
81	خلاصة الفصل
83	الخاتمة العامة
86	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال والملامح

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	مراحل تطور الولاء التنظيمي	(1-1)
44	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة	(2-1)
51	سلم ليكرت الخماسي ومجالاته	(1-2)
51	كيفية توزيع عبارات الاستبيان للمتغير المستقل والتابع	(2-2)
53	جنس العينة	(3-2)
54	عمر أفراد العينة	(4-2)
55	الحالة الوظيفية	(5-2)
56	المؤهل العلمي للعينة	(6-2)
57	متغير الاقدمية	(7-2)
58	تحليل محاور بعد الدعم التنظيمي (المتغير المستقل)	(8-2)
59	تحليل محاور بعد السلوك القيادي (المتغير المستقل)	(9-2)
60	تحليل محاور بعد سلوك المشاركة (المتغير المستقل)	(10-2)
61	تحليل محاور بعد سلوك التمكين	(11-2)
62	المتوسط الكلي لأبعاد الدعم التنظيمي	(12-2)
62	تحليل محاور بعد الولاء التنظيمي	(13-2)
63	تحليل محاور بعد الولاء العاطفي	(14-2)
64	تحليل محاور بعد الولاء المستمر	(15-2)
65	تحليل محاور بعد الولاء الأخلاقي	(16-2)
66	دراسة مستويات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل (الدعم التنظيمي)	(17-2)
66	دراسة مستويات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع (الولاء)	(18-2)
67	مصفوفة الارتباط الجزئي للعبارات المعلق بمحاور الدعم التنظيمي (المتغير المستقل)	(19-2)

68	مصفوفة الارتباط الجزئي لمحاور الولاء (المتغير التابع)	(20-2)
69	مصفوفة الارتباط بين بعدي الدراسة الكلي	(21-2)
71	تحليل التباين المتعلق بالفرضية الكلية للعلاقة بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي	(22-2)
71	المعاملات القياسية للنموذج المقدر المتعلق بالفرضية الرئيسية	(23-2)
72	تحليلًا لتباين الكلي	(24-2)
73	معلمات النموذج المقدر	(25-2)
73	معلمات النموذج للمتغيرات الجزئية	(26-2)
75	تحليل التباين للفرضية الجزئية الأولى	(27-2)
75	الخصائص القياسية لمعاملات النموذج المقدر للفرضية الجزئية الأولى	(28-2)
76	معلمات النموذج المقدر للفرضية الجزئية الأولى	(29-2)
76	تحليل التباين للفرضية الجزئية الأولى	(30-2)
77	خصائص القياسية لمعاملات النموذج المقدر للفرضية الجزئية الثانية	(31-2)
77	معلمات النموذج المقدر للفرضية الجزئية الثالثة	(32-2)
78	تحليل التباين الاحادي للفرضية الجزئية الثالثة	(33-2)
78	خصائص معلمات النموذج المقدر للفرضية الجزئية الثالثة	(34-2)
79	متوسط سلوك المشاركة	(35-2)
79	الارتباطات التالية بين ابعاد الدعم التنظيمي والولاء	(36-2)

فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	أبعاد الولاء التنظيمي حسب ALLEN & MAYER	(1-1)
26	أنمطا لولاء التنظيمي	(2-1)
53	مخطط توضيحي لنسبة الذكور والاناث في عينة الدراسة	(1-2)
54	مخطط توضيحي لعمر أفراد العينة	(2-2)
55	مخطط للحالة الوظيفية	(3-2)
56	مخطط المؤهل العلمي للعينة	(4-2)
57	مخطط الأقدمية لأفراد العينة	(5-2)
72	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الكلية	(6-2)
74	العلاقة الكلية بين المتغيرات	(7-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
-	نسخة الاستبيان النهائية	1
-	قائمة المحكمين	2
-	مخرجات برنامج SPSS نسخة 26	3

مقدمة عامة

توطئة:

عرف الاقتصاد العالمي تطوراً كبيراً منذ قيام الثورة الصناعية، حيث يشهد العالم عدة تغيرات أساسية طالت مختلف جوانب الحياة ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم، حيث تسعى المؤسسات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، لأن التنافس كان بين المنظمات يتمحور حول امتلاك أحدث الوسائل المادية، لأن التنافس كان بين المنظمات يتمحور حول امتلاك أحدث الوسائل المادية، لأن عليها أن تواجه التحديات المواقبة لهذه المتغيرات وتعايش معها، وهي في سبيلها إلى تحقيق ذلك لا بد وأن تعتمد على المورد البشري لأنها أكثر اهتمامات المنظمات إذ أنه لا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناء في تحقيق أهداف المؤسسة دون أن يشعروا بدعم المؤسسة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف .

وفي خضم هذا بدأ الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة بحكم أنها الدور المهم في تسيير الفعالية التنظيمية، وما تقدمه من إنجازات ومساعدات لتحقيق أهداف المنظمة ولهذا سعت المنظمات على اختلاف أنواعها عن توفير أفضل الطرق لتحقيق رضا وأداء وظيفي في أعمالهم، هذا من خلال إتباعها لعدة طرق ومعايير وأسس هامة هدفها التقليل من بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمات كالتسرب العمالي، التواطؤ عن الأعمال، التغيب، التوترات... الخ. ومن أهم هذه الأسس الدعم التنظيمي أو المساندة التنظيمية والذي يعتبر آلية من آليات التنظيمية التي تعزز عملية جودة الحياة الوظيفية في ظل البحث عن الفعالية التنظيمية، وكذلك إحدى اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمة فاعليتها إن أهمية هذا العنصر تظهر من خلال تطبيق عدالة التنظيمية، تقديم حوافز للعمال زرع الثقة في نفوس العاملين، وكذلك توزيع العادل لمكافآت العمل مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية أهداف المرغوبة، التي تدل على اهتمام المؤسسة بمساهمات العاملين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يساهم الدعم في تحقيق العديد من السلوكيات الايجابية- الالتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي - وعلى رأسها الولاء التنظيمي .

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي تهم المؤسسة، بل من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بالها، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمات، إذ أن للولاء التنظيمي تبعات ونتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين وأدائهم، لأنه شعور يكتسب يتعدى مجرد رضا العاملين عن عملهم داخل المنظمة، فهو يتضمن قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة كما لو أنها قيمة الشخصية ولذلك على المنظمات السعي لكسب ولاء عمالها وأن ترضى دوافعهم، وتشبع رغباتهم وتحسسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة كما أنها تؤثر في

استقرار العاملين واستقرار المؤسسة، حيث كلما كان ولاء العاملين للمؤسسة مرتفعا كان هناك أداء أفضل ورضا وظيفي واستنادا إلى الدعم الذي تقدمه المنظمة فان رد الموظفين على ما يدركونه من دعم إيجابي يتمثل في بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء في العمل فضلا عن إحساس العاملين بأنهم مدينون للمنظمة .

تضمينا لما سبق جاءت هذه الدراسة تحت عنوان أثر الدعم التنظيمي على الولاء التنظيمي والكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بينهما في الواقع الجزائري من خلال إسقاط هذه الدراسة على أحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي مؤسسة مديريةية العلمية لاتصالات الجزائر بالوادي.

❖ إشكالية الدراسة:

تسعى المؤسسة على اختلافها للتكيف مع متغيرات ومتطلبات البيئة المحيطة بها لتقوية نشاطها في ظل الظروف البيئية المعقدة، فمن خلال المقدمة السابقة الذكر ونظرا لأهمية الموضوع جاءت هذه الدراسة لتناقش الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية

5% في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟

ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد سلوك المشاركة والانتماء التنظيمي في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد السلوك القيادي والانتماء التنظيمي في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد سلوك التمكين والانتماء التنظيمي في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟

❖ فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة ومن ثم الإجابة على الإشكالية الرئيسية تم صياغة الفرضيات

التالية:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 05% في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - الوادي.

❖ الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدالة 05%.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد سلوك المشاركة والولاء التنظيمي، لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة والولاء التنظيمي، لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين سلوك التمكين والولاء التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

❖ مبررات اختيار الموضوع:

ان التقصي البحثي أو الكشف عن أي موضوع أو ظاهرة في أي مجال لا يأتي من فراغ أو من التساؤل لأجل التساؤل فقط، بل تحركه مجموعة من الاسباب تجول في ذهن وذات الباحث، مما يجعله يبحث في الظواهر ضمن الإطار منطقي نقدي لذا كانت أسباب اختيار هذا الموضوع كالتالي:

أولاً: الأسباب الموضوعية

- ___ معرفة الأسباب ومعايير الدعم التي تتبعها المؤسسة.
- ___ نظرا لدور المهم الذي يلعبه الدعم التنظيمي لدى العاملين، استوجب منا التطرق ومحاوله معرفة انعكاساتها في المؤسسة.
- ___ يعتبر القيام بهذه الدراسة تدريباً لإجراء البحوث العلمية واكتساب الخبرة منها للتحليل والتفسير السوسولوجي.
- ___ يعتبر الموضوع في مجال واختصاصنا إدارة الأعمال.

ثانياً: الأسباب الذاتية:

- ___ الطموح العلمي للباحث لمعرفة ماهي تغيرات وانعكاسات الدعم التنظيمي على الولاء التنظيمي.
- ___ الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع وتعميق معارفنا حوله.

— الميل والرغبة لدراسة هذا الموضوع.

❖ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

— التعرف على العلاقة بين كل من الدعم والولاء التنظيمي.

— توضيح الخلفية النظرية لكل من الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي.

— التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالوادي.

— التعرف على طبيعة أثر الدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة في الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالوادي.

— المساهمة، ولو بقدر ضئيل في إثراء المكتبة الجامعية خاصة والمكتبة الوطنية عامة.

— تقديم مجموعة من الاقتراحات لإدارة الشركة محل الدراسة انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها.

❖ أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في كون هذه الدراسة تسعى الى إعطاء تصور للمؤسسات المهنية كما هي في الواقع، حيث أنها تطرقت إلى موضوع الدعم التنظيمي داخل المؤسسة بالإضافة إلى دوره في الواقع من مستوى أداء العاملين، وعلى اعتبار أن الولاء التنظيمي له دور في تحسين أداء العاملين لأنه يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة حاضرننا ومستقبلنا إلى التعامل الايجابي مع هذه الظاهرة نتيجة لآثارها وإبراز الدور الفعال في الحياة التنظيمية وأهميتهما داخل المؤسسة.

— إبراز الدور الكبير الذي يلعبه الدعم التنظيمي داخل المؤسسة وما له دور فعال في نمو وتنمية الاقتصادية.

— تهيئة مناخ تنظيمي سليم والذي يعتبر من أهم أسس الفعالة لتحقيق الدعم والولاء التنظيمي.

❖ حدود الدراسة:

حدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالوادي.

حدود الزمنية: كانت تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة بفترة شملت شهرين (أفريل-ماي) من سنة 2021.

حدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر الدعم التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين.

❖ منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية وإثبات صحة الفرضيات المطروحة من عدمها، تم استخدام المنهج الوصفي لعرض مختلف الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة، تم استعمال البحث المكتبي من أجل الحصول على ما تناولته المراجع المصادر الغربية والأجنبية من مواضع لتزويد دراستنا بمعلومات الموثوقة وكذا بالاعتماد على المقالات والمجالات العلمية المحكمة ومذكرات التخرج دكتورا وماجستير كما تمت الاستعانة بالمواقع الالكترونية من أجل جلب أكبر عدد من الدراسات المتمثلة أساسا في مفاهيم وضبط المصطلحات والتعاريف للدعم التنظيمي والولاء التنظيمي، أما بخصوص الجانب التطبيقي فقد تم استخدام المنهج التحليلي في تحليل نتائج الاستبيان لعينة من موظفي الشركة محل الدراسة ومقارنة النتائج المتحصل عليها.

وقد تم التحليل بالاعتماد على بعض الطرق الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية SPSS.

❖ صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات تعترض الباحث أثناء إنجازها وبالنسبة لدراستنا تمثلت أهم الصعوبات

في:

— عدم وجود مراجع خاصة بمتغيرات الدراسة بمكتبة الكلية خاصة مع صعوبة التنقل وتناقل الكتب بين الولايات في زمن انتشار الوباء.

— وجود صعوبة في الوصول إلى الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي تناولت موضوع دراستنا.

— الجانب النفسي والاجتماعي للمتغير التابع تتطلب منا جهدا إضافيا لعدم تخصصنا في العلوم النفسية والاجتماعية.

❖ هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة والإجابة على إشكالياتنا وتحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين الأول إلى الجانب النظري للدراسة، فتضمن فيه مبحثين المبحث الأول يتحدث عن الأدبيات النظرية للدعم التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين، أما المبحث الثاني كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق فيه إلى للدراسات السابقة للموضوع، وفي الفصل الثاني تناولت الدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين هو الآخر ففي

المبحث الأول نتناول الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني تناولت فيه نتائج الدراسة الميدانية تحليلها ومناقشتها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للدراسة

تمهيد:

لقد شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام والدراسات والنظريات التي تسعى الى تحقيق التوازن والمنفعة المتبادلة بين كل من طرفي العمل (المؤسسة والعامل)، ومن بين أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسلط الضوء عليها ما يعرف بالدعم التنظيمي، الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة المؤسسة تسعى الى توفير مستوى عال من الدعم التنظيمي من خلال السهر على توفير أبعاد المتمثلة في: العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات وتأكيد الذات لدى العاملين. لأن توفير هذه الأبعاد سيدفع العاملين الى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز، كما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وكسب ولاء عمالها خاصة أهم المبادئ التي يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار العامل ركيزة عمل المؤسسة. وضمن هذا السياق سنحاول التعرض في هذا الفصل الى مبحثين هما:

المبحث الأول: الأديبات النظرية للدعم التنظيمي والولاء التنظيمي.

المبحث الثاني: الأديبات التطبيقية للدعم التنظيمي والولاء التنظيمي.

المبحث الأول: الأديبات النظرية للدعم التنظيمي والولاء التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور الدعم التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال عرض المفاهيم المفسرة.

المطلب الأول: ماهية الدعم التنظيمي.

بما أن المورد البشري يمثل حر أساس في تحقيق أهداف المؤسسة، وبما أن الموارد تقاس من خلال أدائها كان لا بد من معرفة العوامل التي تؤثر على هذا الأداء، كالحاجات والرغبات المادية والمعنوية، ومعرفة كيفية إشباعها لذلك على المؤسسات أن تقوم بتلبية حاجات ورغبات عاملها لتحسين أدائها على اعتبار أنهم مفتاح نجاح أي مؤسسة، لذا على المؤسسة أن تتبنى فلسفة الدعم على مواردها البشرية.

الفرع الأول: تعريف الدعم التنظيمي.

إن الدعم التنظيمي ارتبط تاريخيا بما قدمه Eisenberger وآخرون سنة 1986، حيث طرحوا مصطلح الدعم التنظيمي وفقا لقاعة المعاملة بالمثل للتبادل الاجتماعي، التي تشمل اجراءات تتوق على ردود فعل العاملين الجزئية، بحيث توفر مع مرور الوقت معاملات وعلاقات مجزية بشكل متبادل، فالدعم التنظيمي من هذا المنظور يشجع العاملين على العمل بجد في المنظمة، والتي بدورها تعمل على الاهتمام بعاملها وتحسن من مستوى إدراكهم لهذا الدعم¹. فلقد تعددت تعاريف للدعم التنظيمي فمن التعاريف نذكر منها ما يلي:

عرفه آيزنبرجر Eisenberger 1990 بأنه: الدرجة التي يدرك فيها الفرد أن المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهماته وتعني به وترعاه، كما أن الموظف يميل الى تقدير الجهود والمكافآت المقدمة من المنظمة وينظر الى ذلك بأن المنظمة تقدر مساهمة الموظفين وتهتم برفاهيتهم.²

يفهم من هذا التعريف أن الدعم التنظيمي هو مدى حس الفرد بتقدير المنظمة له من خلال ما يقدمه من جهد في العمل.

يعرف أيضا: هو إدراك الفرد لتقدير المنظمة له، وبالتالي الفرد يستخدم أحكامه الخاصة بإدراكه لدم التنظيمي لتقدير لوقعه للنتائج المترتبة على جهده، ولذلك فكلما كبر المدى الذي تهتم من خلاله المنظمة.

¹ مسعود هريش، أثر الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي لأساتذة جامعة جيجل، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، العدد 04، جامعة جيجل (الجزائر)، 2021، ص16.

² باديس بوخلوة، قمر سهلية، أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي، مباح وقلة، عدد 05، 2016، ص5.

بالموظفين وتقدر جهودهم كلما بذل العاملون جهداً أكبر لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.¹

— ويشير الدعم التنظيمي الى انعكاس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية. وتبدو ايجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، وينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.²

— كما يعبر عنه أحد الباحثين أن الدعم التنظيمي هو مدى تقدير المنظمة للعاملين واهتمامها بهم من خلال ما يقدمونه من جهد في العمل ما يؤدي الى زيادة الولاء للمنظمة.³

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الدعم التنظيمي بأنه: تلك المساندة التي تلتزم المؤسسة بتقديمها للموظفين لديها سوء كانت المساندة مادية أو معنوية للتعبير عن اهتمامها بهم ودعمها لهم ودفعهم لتحقيق انجازات في العمل، من خلال إبراز قدراتهم ومهاراتهم من منحهم أجور وعلاوات وترقيات الى جانب إشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة لهم والعمل جاهدة على تحسين مهاراتهم وتنميتها.⁴

الفرع الثاني: أهمية الدعم التنظيمي

انطلاقاً من أن المورد البشري أصبح أهم الموارد التي تملكها المؤسسة لما له من دور فعال في تحقيق مزايا تنافسية لها، وعليه فهي تسعى بمختلف الطرق للحفاظ عليه وتطويره وتنميه والاهتمام به، حيث يعتبر الدعم التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر على مواقف العاملين اتجاه العمل⁵، فبذلك تكون أبرز أهميته فيما يلي:⁶

- يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود لتقليل معدلات التدوير الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العامل ويستثنى من ذلك العاملين الذين في بداية أو نهاية فترة عملهم.
- تؤثر علاقة الفرد برئيسه وإدراك الفرد للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين تأثيراً جوهرياً على علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي.

¹علياء حسيني وعلاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص09.

²عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص03.

³Linda Rhoades and Robert Eiesenberger .perceived organizational Support: A Review of the Literature. Journal of applied psychology copyright ،2002 ،bu the American psychological association ،vol 87 ،No04 ،pp698-699.

⁴بوطالب جهيد، سليخ حورية، الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 01، جامعة حيجل، 2019، ص132.

⁵كرام محسن مهدي الياسري وآخرون، الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية (دراسة تحليلية لأراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية)، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 56، جامعة كربلاء، العراق، 2018، ص12.

⁶أحمد 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 الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص11.

- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب.
- يحقق الموظفون ذوي قدرة على الإبداع في العمل في ظل التنافس الهائل بين المنظمات في بيئة الأعمال فحين يشعر العامل أن المنظمة تقدم له الدعم التنظيمي الذي يتمناه، فإنه يسعى للنهوض بهذه المنظمة من خلال العمل الإبداعي والابتكار.
- إيجاد رؤية مشتركة بين أهداف المنظمة العامة وأهداف العاملين الخاصة، كما يزيد من دافعية الأفراد للانجاز وتحقيق أهداف المنظمة.¹
- يساعد الدعم التنظيمي في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، وكذلك يتيح الفرصة لتطوير وتوفير الأجور والمكافآت المناسبة التي تساهم في رفع الروح المعنوية لهم وتزيد من درجة التزامهم مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة ككل.²
- ينمي درجة الرضا عن المكافآت فقط أثبت دراسة وجود ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي وبعض المتغيرات مثل الالتزام الوظيفي والرضا عن المكافآت، فكلما زادت درجة الدعم الوظيفي المتقدمة للعاملين زاد لديهم درجة الالتزام وجعلهم راضين عن المكافآت التي يتلقونها.³

الفرع الثالث: أبعاد أو محددات الدعم التنظيمي.

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة تم تحديد مجموعة من المتغيرات تعتبر محددات الدعم التنظيمي والتي نستطيع من خلالها إدراكه ومن هذه المتغيرات هي:

1- العدالة التنظيمية: تعتبر أحد المكونات الأساسية للهيكلة الاجتماعي والنفسي للمنظمة، من منطلق الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها لسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء فهي الدرجة التي يتحدد بها القواعد والإجراءات واللوائح، وإعطاء الموظف ما يستحق بعالة بحيث يشعر بالأمان والالتزام في آن واحد. أو هي الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.⁴

¹ أحمد ديب محمد ماضي، المرجع السابق، ص29

² مسعود هريكش، مرجع سبق ذكره، ص136

³ سعدي عريبة، العلاقة بين مصادر الضغط المهني والولاء التنظيمي على ضوء مستوى الرضا الوظيفي لدى أطباء القطاع العام، أطروحة دكتورا في علم النفس العمل والأرغونوميا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، وهران، 2016/2017، ص44.

⁴ عبد السلام، رمضان محمود، أثر محددات الدعم التنظيمي على سلوك الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات الجامعة، جامعة طنطا، مجلة التجارة والتمويل، العدد 2، مصر، 2005، ص10

وتمكن أهمية العدالة باعتبارها قيمة اجتماعية ونمطا اجتماعيا. نبه عليها علماء الاجتماع منذ زمن بحيث يؤدي غيابها الى مخاطر جسيمة تهدد كيان المؤسسة والفرد معا، فإدراك العاملين لعدم توفر العدالة يؤدي بهم الى ممارسات سلوكية سلبية، كتنقص الولاء للمؤسسة والنية في تركها زيادة معدل دوران العمل إضافة الى سلوكيات الانتقام الموجه المؤسسة أو قادتها.¹

وتنقسم العدالة الى ثلاث عناصر رئيسة وهي:²

- **عدالة توزيع:** يعتبر الباحثون أن أساس عدالة التوزيع يعود الى نظرية المساواة التي نا بها أدام هي أن سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بدرجة كبيرة لمدى إحساسهم بمساواة في التوزيع بين الفوائد التي يحصلون عليها والتكاليف التي يقدمونها ضمن المجموعة التي ينتمي إليها هذه الأفراد، من خلال مقارنة مخرجاته المرتبطة بوظيفته (الرواتب، المكافآت، الحوافز....) الى مدخلاته فيها (عبئ العمل، ساعات العمل، الجهد المبذول....) مع معدل مخرجات زملائه في المنظمة الى مخرجاتهم وفقا لتلك النظرية يشعر الر بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ولكن يسو الشعور بالظلم وعم الرضا والتوتر عندما لا يساوى المعدلان.
- **عدالة الإجراءات:** الإجراءات الرسمية العادلة أي الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني اجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها.
- **عدالة التعاملات:** تعرف على أنها معتقدات وأفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عن وضع الإجراءات.

2 _ سلوك القادة لمساندة المرؤوسين: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار إصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وهذا عن طريق الإقناع والتأثير على العمال لأداء مهامهم لقص تحقيق معين، وقد توصلت مجموعة من الدراسات أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشجع المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم لإنتاجية، كما أن هناك علاقة تبادلية بين عامل ورب العمل والتي لا تعتمد على الجوانب المادية كالأجور والخدمات المقدمة والمعلومات وإنما تشمل أيضا الجوانب المادية الشعورية كالا احترام والتأييد والتقدير.

¹ شهلي نبيلة، الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي "دراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016/2017، ص 14 .

² عزالي حمزة، دور الدعم التنظيمي ي تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين " دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب بتقورت"، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصي مرياح، ورقلة، 2018/2019، ص 10

3_ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** أن عملية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار أصبح من الأساليب التي تمارس في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، فهي تقوم على مبدأ منح الفرص للموظفين لتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم السابقة.¹ ويشير أيضا إلى أن العاملين يبنون احساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل منها، مدى استعداد المنظمة لتوفير فرص التدريب والتشجيع المستمر لهم، والثناء الصادق على أعمالهم، وتهيئة الفرصة لحصولهم على المكافأة المرغوبة والمشاركة في اتخاذ القرار.²

4_ **الدعم والتأكيد الذات لدى العاملين:** يشير إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الايجابية في الأدوار داخل المنظمة، كما هناك علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات متعددة مثل توزيع المهارات الاستقلالية التغذية العكسية تحدي المهام، أهمية الوظيفة الهيكل التنظيمي المتكامل³، ودعم وتأکید الذات المرتبط لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة.⁴

5_ **التمكين:** يشمل تمكين العاملين إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم المرونة لأداء أعمالهم بكل حرية تمتع على أساس الثقة، ويشير التمكين للعملية التي تمكن وتدعم العاملين في المؤسسة بحيث يستطيعون صنع القرارات الهامة بكل كفاءة وجودة عالية، وكذلك منحهم الفرصة لاستغلال القدرات الشخصية.⁵

وقد تناولت العديد من الدراسات أبعاد آخر وبصورة مختلفة للدعم التنظيمي، وتمثل هذه الأبعاد في:⁶

1. **سياسة الاحتفاظ:** يركز هذا البعد على أهمية العاملين، والاحتفاظ بهم كمدخل أساسي للتميز في العمل.
2. **تقدير الجهود:** التركيز على أهمية الجهود الإضافية، والمضاعفة الاستشارية للأفراد العاملين التي تقود إلى التميز في العمل، وتقديم الدعم للأفراد المتميزين مع تقدير ظروفهم الخاصة وظروف العمل، وهذه السياسة تركز على الرضا الوظيفي للعاملين وروحهم المعنوية والتركيز على ظروف العمل المادية.
3. **أداء العاملين:** وذلك من خلال إعطاء الفرد قيمة لتحقيق هذا المنظمة، وتقدير إنجازاته.⁷

¹ حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص44.

² طارق بن محمد السلوم، أفراد الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، مجلة 25، العدد01، 2013، ص128

³ ديب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أثر محددات ادراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للانجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق 02، العدد02، 2003، ص8.

⁵ أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 1، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 202.

⁶ أبو رمان أسعد حماد وآخرون، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الاردن، 2010، ص25، 26.

⁷ الاسمري سلطان فالخ علي بن صافية، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص16

4. **الإثراء الوظيفي:** تركز سياسة الإثراء الوظيفي على أهمية توفير مناخ أفضل للموظف والعمل على تطبيق سياسة التوسع أفقياً وعمودياً في الكثير من السياسات، كالعامل الجماعي وتشعرهم بالارتياح والرضا الوظيفي.¹

الفرع الرابع: النظريات المفسرة للدعم التنظيمي.

إن مفهوم الدعم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً حيث يرجع ظهوره تاريخياً لمبادرة Eisenberger الذي وضع نظرية الدعم التنظيمي المعتمدة كلياً على نظرية التبادل الاجتماعي، واللذان تعتبران أهم النظريات المفسرة للدعم التنظيمي حيث يمكن شرحها باختصار قهها يلي:

● **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 كمنط 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.² وفي إطار نظرية التبادل الاجتماعي والسلوكيات المتعلقة بالدعم التنظيمي مثل الزيادة في الراتب والترقية والتدريب وكل شكل من أشكال المساعدة التي تقدمها المؤسسة للعاملين ينظر كعلامة على اهتمام المؤسسة برضايتهم، وهذا من شأنه أن يثير ثقتهم ويعزز نوعية العلاقة بهم مع المؤسسة، وبالتالي هذه النظرية تقترض أن العاملين يقومون بتطوير مواقف أكثر إيجابية تجاه المؤسسة وتزيد من التزامهم العاطفي وذلك عندما يرون بأنها مؤسسة داعمة لهم.³

● **نظرية الدعم التنظيمي:** لقد تم تطوير نظرية الدعم التنظيمي لأول مرة من قبل (Eisenberger et al 1986)، حيث ان هذه النظرية تشرح الالتزامات التنظيمية لتلبية الاحتياجات الاقتصادية والعاطفية للعاملين على أساس اجتماعي⁴، وتقترح نظرية الدعم التنظيمي أن الموظفين يقومون بتشكيل انطباعات عن مدى توفير الموارد الكافية لهم وتقييمهم كعاملين من قبل مؤسستهم، وكذلك قيامها بمكافأة أدائهم ومساعدتهم في الأوقات الصعبة، كما أن تكوين انطباع إيجابي بشأن الدعم الذي يتلقاه العاملين سيؤدي إلى نتائج إيجابية لهم

¹العززي عامر بن قيران، الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة الرياض، جامعة نليف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص 14.

²Eta Wahab et al, 'perceived organizational support and organizational commitment: A study of medium enterprises in Malaysia', International conference on human capital development (ICONHCD2009), 25-27 may, kuantan Pahang, 2009, p2

³James c Hayton et al. with a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support, journal of organizational behavior, 33, 2011, pp 235, 236.

⁴Sunatro; Heru santoso wahito Nugroho; perceived organizational support as determinant of health information systems implementation. Dama international journal of researchers, vol 2, No 2, 2017, p24.

وللمؤسسة، فعندما يكون هناك دعم تنظيمي قوي في المؤسسة يساهم في تلبية الاحتياجات والاجتماعية والعاطفية لهم من المحتمل جدا أن يساهم في تكوين مواقف وسلوكيات ايجابية من قبل العاملين.¹

الفرع الخامس: المقاربات النظرية للدعم التنظيمي.

1) نظرية التبادل الاجتماعي والدعم الإشرافي:

ظهرت هذه النظرية في نهاية الخمسينيات من القرن العشرين كنظرية تعكس الواقع الامبريقي وتفسر السلوك الإنساني في مستويات مختلفة، فجاءت محاولتها الأولى في مجموعة من الأفكار الأساسية والتي يتمثل بعضها في إن الناس في عملية التفاعل الاجتماعي، إنما يتبادلون أنماط السلوك لتعتمد في تفسيرها للسلوك على العوامل السيكولوجية، وتعتبر المصادر المعرفية لهذه النظرية متعددة من أهمها بعض الأفكار وافتراضات الاقتصاد السياسي الكلاسيكي، وخاصة ما تضمنته كتابات آدم سميث Smith Adam، وريكاردو Ricardo .

حيث بنيت على عدة نقاط من أهمها اعتبار الفرد هو نقطة البداية لأنه يمثل وحدة التحليل الأساسية التي يتم ملاحظتها لتعرف على طبيعة النظام الاجتماعي ومن أبرز من نادوا بهذا الكر منهم جورج هومانز، بيتر بلاو، آلفين هولدنر، مالبينوفيسكي. من خلال دراساتهم سعوا الى فهم طبيعة الجماعات، وتقوم على أن الأفراد يتفاعلون من بعضهم البعض، لأنهم يحصلون عن طريق هذا التفاعل على بعض المكافآت وهذا ناتج عن علاقاتهم الاجتماعية طالما ان هذه العلاقات تحقق لهم بعض الفائدة. إن تفاعل الأفراد بطريقة عقلانية ورشيدة يساهم في تحقيق أهدافهم لكن لا تقتصر على التعامل المادي فقط إنما هناك اعتبارات أخرى مثل المشاعر والخدمات إقامة علاقات اجتماعية، حل المشاكل التي تطرأ على التنظيم والعمل على تقريب الادارة من العمال من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، فهذه الأخيرة تزيد من شعور العامل بالانتماء الى المنظمة فكل ما كان هناك تفاعل واندماج كلما أحس العامل بأهميته . كما أشارت هذه النظرية الى أن سلوك القادة ودعمهم للمرؤوسين يتم من خلال تقديم العون لهم لاتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الايجابي، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوسين فيبادل بذلك باتفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لانجاز التعليمات وتحقيق أهداف المنظمة وتزيد من ثقة المرؤوسين في رؤسائهم.²

2) نموذج الإنصاف والعدالة التنظيمية:

ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد رائدها الأول آدمز 1963 م، حيث تشير الى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون بها، فعندما يعامل الجميع

¹Kristin L cullen et al ; Employees Adaptability and perception of change-related uncertainty: implication for perceived organizational support, job satisfaction and performance ,journal of business and psychology, Volt 29, No 2, 2014, p 270.

² الرشيدى، عادل عامر وآخرون، نظرية التبادل الاجتماعي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية، جامعة العلوم التطبيقية، الاردن، 2012، ص 6.

بشكل متساوي قد يعني ذلك أن بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتنقسم عملية الإنصاف الى نوعين إنصاف في التوزيع وإنصاف في الإجراءات الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء، أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات واجراءات الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين. يقول العلماء أن هذه النظرية (العدالة) اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها بشكل كبير، فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد ومناسبة للعبء الذي قدموه، فهم يعقدون مقارنة بينهم وبين أقرانهم أو زملائهم الذين يعملون معهم، ويشعر الفرد بوجود عدالة عندما يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يتلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات أنه إذا حضي بمعاملة شبيها بهم وشعر بالعدالة وان كانت النتيجة انه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه الى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل عنه التوتر.¹

المطلب الثاني: مفهوم الولاء التنظيمي.

مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الصعب تحديدها لارتباط وثيقا بعوامل وجدانية مثل الدافعية الرضا، النصر.... الخ الولاء التنظيمي يعني أن العامل نزيه مستقيم ويقبل على العمل بتفان وإتقان لذلك هناك العديدين كتبوا في هذا الموضوع. فهو يعد حصيلة تفاعلات عديدة لكثير من العوامل والمتغيرات فهو نتاج العديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة. وهو من المواضيع القديمة في مجال العلوم النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ إلا انه صبغة اجتماعية ونفسية مع تطور المؤسسات وأساليب إدارتها أصبح الاهتمام يتزايد عليه وأخذت الدراسات المتعلقة بالولاء أبعاد مختلفة أصبحت المنظمات من خلالها تسعى الى كسب ولاء العاملين وهو ما سنحاول دراسته في هذا المطلب من خلال بعض العناصر كالأبعاد، الخصائص والعوامل..... الخ.

الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي.

لقد تعددت وتباينت الدراسات والبحوث حول الولاء التنظيمي عند الكثير من العلماء والباحثين الأمر الذي أدى الى ظهور عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

¹ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص298.

- يعرف هريبينكو وآلوتو Hrebiniak – Alhutoo: بأن الولاء التنظيمي عدم الرغبة في ترك المنظمة لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو تتعلق بصداقات وعلاقات بين الأفراد.¹

أما أورليو_ كالدويل Oreilly_Caldwell 1980: فقد عرفاه بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمنظمة ومساهمته الفعالة بها مما يدفعه الى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة.²

- ويعرف أيضا: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن المفهوم يتصف بالديناميكية والايجابية، ويقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، بل للارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء للعمل والاستمرار فيه.³

- كما يعبر عن الولاء التنظيمي بأنه حاصل تفاعل ثلاثة عناصر، أولها التطابق، والذي يل على تبني الفرد العامل لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها قيمه وأهدافه، أما العنصر الثاني فهو الاستغراق والذي يقصد به الانهماك والانغماس النفسي للفرد في دوره ونشاطاته بالعمل. والعنصر الأخير يتمثل في الإخلاص⁴ والوفاء، أي شعور الفرد بالعاطفة والارتباط القوي اتجاه المنظمة.

إذ أن الولاء التنظيمي كأني متغير سلوكي، هو متغير غير محسوس يستدل عليه من خلال الآثار والمظاهر المرتبطة به سلوكياً، ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو فرضه بالإكراه، إنما هو حصيلة تفاعل الكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية.... فهو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه الى الاندماج في العمل والتفاعل مع زملائه وتبني قيم المنظمة. كما يمثل شعور الفرد العامل بأنه جزء أساسي لا يتجزأ من المنظمة، أن أي عمل يقوم به إنما تعود فائدته عليه بالدرجة الأولى، فالمنظمة التي يعمل بها تعتبر بالنسبة له المورد والاستقرار.⁵

ومن خلال هذه التعاريف نلاحظ أن هناك اتجاهين في تعريف الولاء التنظيمي:

- **اتجاه تبادلي:** يجعل المنظمة وأعضاءها في علاقة تبادلية، المنظمة تطالب أفرادها بالالتزام بقيمتها وأهدافها وتقديم مستويات عالية من الأداء ونوعية أفضل من الإنتاج والولاء لها وعدم تركها والتوجه الى العمل بمنظمة أخرى، بعد

¹ مجذوب أحمد محمد أحمد قمر، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، السودان 2015/12/30، ص217

² راتب السعود وسوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء أقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا كلية الدراسات التربوية العليا، الأردن، 2009، ص203.

³ أحمد السويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الحلقة 2018 ص126.

⁴ المشهاني خالد أحمد فرحان ألعبيدي رائد عبد الخالق عبد الله، مبادئ إدارة الأعمال: بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص271

⁵ عاطف زاهر عبد الرحيم، الهيكلة التنظيمية للمنظمة: الهندسة، الطبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص275 ص277

أن أنفقت الكثير من المال والوقت والجهد في إعدادهم وفي المقابل فإن الفرد العامل يطالب منظمته بإشباع حاجاته المختلفة، وأن توفر له المكانة والأمن والاستقرار.

- **اتجاه نفسي:** والذي يشير الى 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، وهذا الارتباط يمتاز بزيادة الرضا الوظيفي والسلوك الايجابي اتجاه المنظمة، وارتفاع مستوى أداء العاملين وقلة تغييبهم عن العمل ورغبتهم بالبقاء في المنظمة حتى سن التقاعد.¹

ومن خلال ما سبق وما تم ذكره فيما يخص تعريف الولاء التنظيمي يتمثل في مدى توافق قيم وأهداف المؤسسة مع قيم وأهداف الموظفين، ومدى تضحية هذا الأخير بمختلف المغريات المادية التي يمكن أن تقدمها المؤسسات المنافسة بغية الاندماج والتوحد مع المؤسسة والرغبة في الاستمرار بالعمل والبقاء فيها تحقيقاً لأهدافها وخدمة لها.²

الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي مهم جدا على المستويين الفردي والتنظيمي، كونه يساعد على توليد رغبة لدى الموظفين في البقاء والاستمرار بالعمل داخل المؤسسة، الأمر الذي يسمح بالتقليل من العديد من الظواهر السلبية كدوران العمل وكثرة الغياب، والاستقالات، مما يعود بالنفع عليها بتوفير التكاليف الإضافية لاختيار وتدريب موظفين جدد لتلبية احتياجاتها من الكوادر.

فمن هذا المنطلق تظهر لنا أهمية الولاء التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الايجابي له على مجموع الظواهر السلبية السابقة الذكر من خلال خفض نسبة الآثار التي سوق تخلقها هذه السلوكيات.

المؤسسة التي تتميز بوجود ولاء قوي لدى موظفيها تصبح حلم جميع الأفراد من أجل الظفر بمنصب لديها، وهذا بدوره يمكن المؤسسة من جذب أفضل الكفاءات والمواهب الموجودة في سوق العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية كما ونوعا. وذلك يعتبر الولاء التنظيمي مؤشر مهم لدرجة التوافق بين الأفراد والمؤسسات التي يزاولون العمل بها. فالأفراد اللذين يتكون لديهم ولاء قوي للمؤسسة التي ينتمون إليها يسعون الى بذل جهد مضاعف لتحقيق أهدافها ودعمها وتأييد قيمها والرغبة في العمل بها لفترة أطول.³

¹ زيد عبوي منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، الاردن، عمان، 2006، ص 207_208

² ديرة عابدة ومخلف المياء، القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 03، جامعة باجي مختار عنابه، الجزائر، 2021، ص 335.

³ باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قريفة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، مجلة البحث، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013، ص 108

وقد أظهرت الدراسات أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر ايجابيا على المنظمة بزيادة الانتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل أو انتقالهم الى منظمات أخرى. كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، حيث أن الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم غاية في الأهمية.¹

كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل، ويحسن مستوى أدائهم، وقد يمتد تأثير الولاء التنظيمي الى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل، حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا، والسعادة، والارتباط العائلي. كما أن الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الرد والمنظمة التي يعمل فيها.

أضاه الى تأثير الولاء التنظيمي على حياة الفرد المهنية، وذلك بانعكاسه على تقدمه الوظيفي، والنتائج عن جديته في العمل واجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة، مما يسارع في ترقيته وتقدمه وظيفيا.

ويعتقد الباحثون أن أهمية الولاء التنظيمي تكمن في التوفيق بين أهداف العاملين وقيمهم، وأهداف التنظيم وقيمه بحيث يسود العلاقة جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافس والتنافر، كما يساعد الولاء في التنبؤ بسلوكيات الموظفين، فكلما ازداد الولاء التنظيمي عند العاملين اقل معدل دوران العمل مما يساعد في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن الدوام، ويعزز الأداء الوظيفي بالإضافة الى تأثيره بشكل كبير على العاملين خارج العمل، بما يمنحهم من راحة نفسية كونهم ينتمون لمؤسسة يسودها الحب والتعاون، بخلف ما إذا كان التنظيم لا يعمل على كسب ولاء عامليه فان جوا من التشاحن والتصادم يسود بيئة العمل، مما يدعوا العاملين للبحث عن فرص للنمو والاستقرار.²

ونجد أيضا أن اغلب الدراسات والأبحاث لخصت أهمية الولاء التنظيمي من الفوائد التي تجنيها المنظمة فيما يلي:

- 1/ جذب أفضل الزبائن، حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المؤسسة وخدماتها.
- 2/ يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.³
- 3/ الرغبة والميل للبقاء في المنظمة ما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

¹ الرواشدة، خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص30.

² آلاء السوقي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي: دراسة حالة عملية شركة آسيا لصناعة الكرتون، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2017، ص30.

³ شريط شريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسع لمؤسسة سونلغاز عنابه، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطقونيا، 2009/2008، ص78.

4/ إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يجعل المنظمة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

5/ يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.¹

6/ إن الشعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكبر مما تحقق الثقة والفرد وبين الرئيس والمرؤوسين.²

الفرع الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي.

أ/ **الولاء المؤثر أو العاطفي: Affective Commitment**: يشير الى الارتباط للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة. فالعاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف اتجاه المنظمة، وهذا ما يدل على أن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من الولاء العاطفي نحو منظماتهم يرغبون بالبقاء فيها بسبب علاقة الود والإخلاص الذي يشعرون به نحوها. كما أن الولاء الشعوري يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف.³

ب/ **الولاء المستمر: Continuous Commitment**: تقاس درجة ولاء الفرد في هذا البعد بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن ان يحققها الفرد من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة بما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة التي يعمل بها والاتحاق بمنظمة أخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالترقى في السن وطول فترة الخدمة (الخبرة الوظيفية)، والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في وجود رغبة لدى الفرد بالاستمرار في عمله.⁴

ج/ **الولاء الأخلاقي (المعياري) Normative Commitment**: يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، إضافة الى شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها، وهذا ما يلزمه الوفاء والإخلاص لتلك المنظمة، فالأفراد الذين لديهم ولاء معياري يعملون بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة كونهم على يقين بأن ما يفعلونه صحيحاً وأخلاقياً، وهذا تابع من القيم العائلية المكتسبة، والأعراف، والدين الذي يؤمن به الفرد، وهذا ما له الأثر الأكبر في تكوين الولاء الأخلاقي كما يشير الولاء المعياري الى شعور الفرد بانه ملتزم

¹عاطف، زاهر عبد الرحيم، هنرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمات، الطبعة 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 281 - 282 .

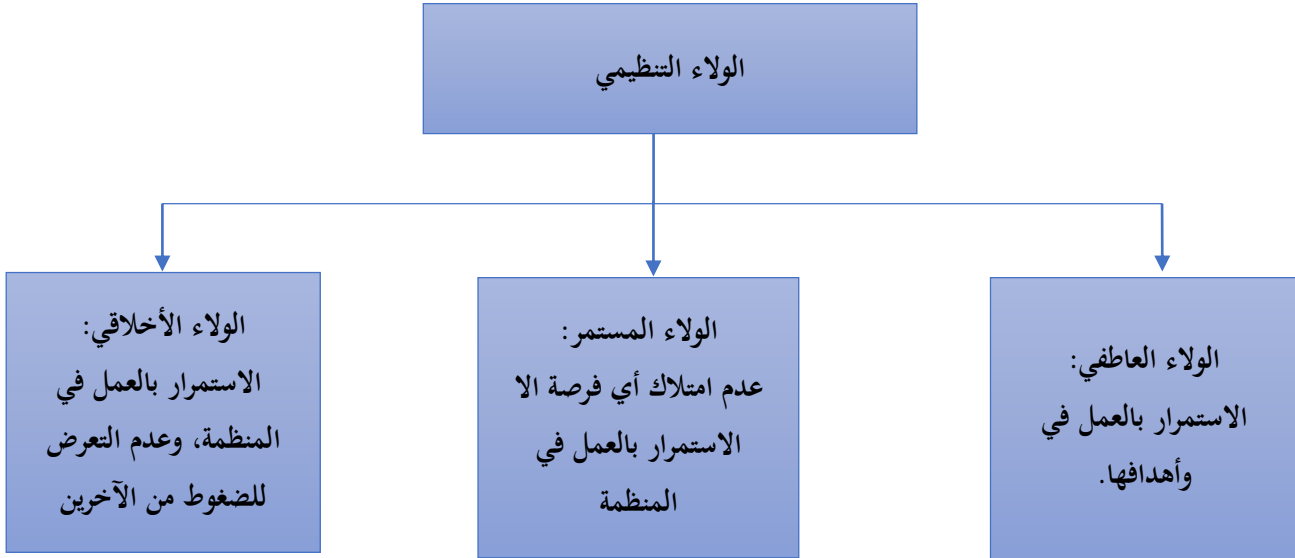
² اللوزي موسى، أسس العلاقات العامة: المفاهيم والأسس، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 121

³ عبد الحميد المغربي عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المنصورة، الطبعة 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 339

⁴محمد عبود الحراشنة وياحي ملوح الخريشا، درجة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، 2012، ص 71.

بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالفرد الذي يكون لديه مستوى الولاء الأخلاقي مرتفعاً يضع في حساباته إلى حد كبير ما يمكن أن يفكر فيه الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، وهذا ما يمثل ولاء أديبا لدى الفرد اتجاه منظمته وزملائه حتى لو كان على حساب نفسه.¹

الشكل رقم (1-01): أبعاد الولاء التنظيمي حسب ALLEN & MAYER



المصدر: شبلي إسماعيل السويطي شبلي، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة دكتورا تخصص الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، 2016، ص104. ولكن بعض الباحثين فرقوا بين اتجاهين من الولاء التنظيمي:

- الاتجاه الاتحادي (Attitudinal commitment): ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة.²
- الاتجاه السلوكي: (Behavioral commitment): ويشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الفرد في المؤسسة الذي يجعل الفرد في المؤسسة الذي يجعل سلوكه مرتبطاً بها، فإذا رفض الفرد تغيير وظيفته بأخرى أكثر إغراء من ناحية الأجر وظروف العمل فمعنى هذا أن هناك منافع تعود عليه من ارتباطه بالمؤسسة تجعل من الصعب اتخاذ قرار التغيير أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى.³

وأشارت Kidron (1978): إلى وجود بعدين للولاء التنظيمي هما:⁴

¹عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص339.

²الرواشدي، مرجع سبق ذكره، ص88

³أحمد محمد سعيد الشايب وعنان محمد أحمد أبو حمود، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 113.

⁴حجازي هيثم، أبو زيد محمد خير، قياس أثر أخلاقيات الإدارة في الولاء التنظيمي لدى موظفي مجلس الأعيان دراسة حالة باتجاه بناء نموذج لتوظيف أخلاقيات الإدارة في مؤسسات القطاع العام، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس، 2006، ص23.

- الولاء الأدبي: ويقصد به تبني الفرد لقيم المنظمة وأهدافها واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه
- الولاء المحسوب: ويقصد به رغبة الموظف في مواصلة العمل في المنظمة، رغم وجود فرصة عمل بديلة في منظمة أخرى وبمزايا أفضل.

الفرع الرابع: مراحل الولاء التنظيمي وأشكاله.

أولاً: مراحل الولاء التنظيمي:

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله. وفيما يلي تطور الولاء التنظيمي في مراحله المتعددة.

1/ المرحلة الأولى (مرحلة التجربة).

وتمثل مرحلة التجربة، أي قبل الدخول الى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف توجهه نحو العمل لتحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.¹ أو هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله بالمنظمة وتمتد لغاية عام واحد، يكون الفرد خلالها مستعداً للتدريب، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأسيس قبوله بالمنظمة.²

2/ المرحلة الثانية (مرحلة العمل والانجاز):

مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإجراءات المعطاة للأفراد. ولقد تضمنت كذلك خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدأ العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه الفترة لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام.³

¹ الشراوي إسماعيل محمد علي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 286-287.

² نوال وزهية بركان الاحول، أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرين، مجلة الاقتصاد الجديد، 11، العدد 01، 2020، ص 268.

³ أحمد جمال غزالي حسن رضوان، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير، جامعة بنها، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 2016، ص 38.

3/ المرحلة الثالثة (مرحلة الثقة في التنظيم):

وتتمثل المرحلة الثالثة من التحاق الموظف بالتنظيم، وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهات ولائه، التي تكونت في المرحلتين السابقتين وينتقل الفرد من مرحلة التدريب والتكوين إلى مرحلة النضج.¹

الجدول رقم (1-1): يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي

مرحلة التجربة	مرحلة العمل	مرحلة الثقة في التنظيم
<ul style="list-style-type: none"> ● تحديات العمل ● تضارب الولاء ● وضوح الدور ● فهم التوقعات ● نمو توجهات الجماعة تجاه التنظيم ● الشعور بالصدمة 	<ul style="list-style-type: none"> ● الخوف من الفشل ● ظهور قيم الالتزام ● للعمل والتنظيم ● الأهمية الشخصية 	<ul style="list-style-type: none"> ● ترسيخ الالتزام وتدعيمه

المصدر: شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، جامعة المسيلة، 2016، ص 47.

وفي تصنيف غير بعيد عن التصنيف أعلاه أشار كل من مودي (Mowdy) وبورتو (Porter) إلى ثلاث مرتحل أخرى للولاء التنظيمي هي:²

1. **مرحلة ما قبل العمل:** وخلالها يتأهل الفرد للدخول في التنظيم خلال الاستعداد واكتساب المهارات اللازمة، ومن الواضح أن هذه المرحلة تمتاز بمستويات مختلفة من الخبرات والميول التي تهيئ الفرد للانخراط في التعليم.
2. **مرحلة البدء في العمل:** وتتمثل في اكتساب الفرد للخبرات المتعلقة بالعمل، ويكتسب الفرد خلالها خبرات تتعلق بعمله، وفي العادة يكون لها أثر كبير في تطور اتجاهات الفرد نحو العمل وتكريس ولائه لها.
3. **مرحلة الترسخ:** وفي هذه المرحلة تكرر الاتجاهات والقيم والمعايير السلوكية التي يكتسبها الفرد من خلال التفاعل مع التنظيم.

أما المغربي فيرى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تبدأ بتقبل الفرد سلطة الآخرين وطاعتهم وتنفيذ وتوجيهاتهم وأوامرهم مقابل ما يلقاه من فوائد مالية ومادية ومعنوية لم يتطور هذا التقبل نتيجة إتباع رغبته في الانتماء، مما

¹ وليد ش، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016، ص 47.

² بطاح محمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 186.

يتولد عنه الرغبة في الاستمرار بالعمل بهذه المنظمة، وأخيرا يتكون لدى الفرد قيم مماثلة لقيم المنظمة وأهداف تتطابق مع أهدافها، وبالتالي يكون لديه ولاء لهذه المنظمة يدفعه للإخلاص لها والدفاع عنها، إذا لم يتوفر فلن يحدث الانتماء فالولاء هو الأساس لحدوث الانتماء ومثال ذلك إذا كنت تعمل في شركة وولاءك الرئيسي الشركة التي تعمل بها فالتالي تكون ممتن للشركة بسبب الولاء لها. أما إذا لم يكن لديك ولاء للشركة فلن يحدث انتماء، الولاء والانتماء يمكن أن يكون مفهوم لمعنى واحد ولكن هناك اختلاف بينهما في أن الولاء هو الذي يحدث الانتماء كما وضحنا سابقا فلولا الولاء لن يحدث الانتماء.¹

– مراحل الولاء التنظيمي عند (Reilly & Chatman، 1996):

أشار الى أن هناك ثلاث مراحل للولاء التنظيمي هي:

1/ مرحلة الإذعان: Compliance

حيث يتم تبني الاتجاهات والسلوكيات ليس بهدف الاقتناع بها، وإنما بهدف الحصول على مكافآت محددة، وبالتالي ففي هذه الحالة قد يكون هناك اختلاف بين الاتجاهات العامة والاتجاهات الخاصة.

2/ مرحلة التطابق: Identification

حيث يقبل الفرد بناء المحافظة على علاقة مرضية مع منظمته ويقبل سلطة الآخرين رغبة منه الاستمرار بالعمل في المنظمة، وذلك لأنه يشعر بالفخر باعتباره جزءا منها يحترم قيمها ويطبقها ولكن دون تبنيها كما لو كانت قيمه الخاصة.

3/ مرحلة التبني: Internalization

حيث يتبنى الفرد قيم وأهداف المنظمة ويعتبرها أهدافا وقيما له ويقبل الفرد الاتجاهات والسلوك الخاص بالمنظمة نظرا لتطابقها مع سلوكه واتجاهاته.²

ثانيا: أشكال الولاء التنظيمي.

أ- الشكل الأول: الولاء، قيمة في حد ذاته، إذا تجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المؤسسة وقيمها أهدافا وقيما لأعضائها بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.

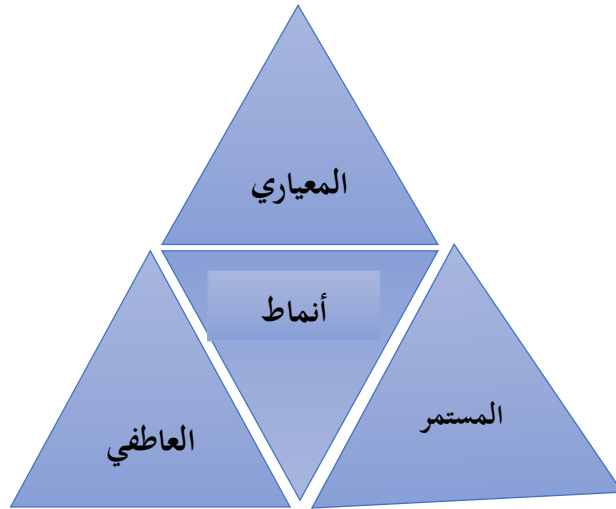
¹ بوسكار فريدة، جودة الحياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجاليات الطبية مشونش، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص 62.

² عمر محمد ذرة، استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، أطروحة كتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، 2011، ص 100.

ب- الشكل الثاني: فهو الولاء امتثالا لما يتوقعها الآخرون، وهذا الالتزام هو نتيجة الضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء مؤسسة معينة خوفا من العقوبات، أو تقييدا بالعادات والتقاليد الاجتماعية. وان الرؤية السلوكية نصت على ان هناك ثلاثة أنماط وإشكال تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي وقد اتفق الباحثون بان هذه الأنماط كالآتي:

- الولاء العاطفي او الوجداني او الانفعالي (Affective Commitment) والذي يشير لارتباط الموظف العاطفي وانغماسه مع المؤسسة والموظفين الذين يتمتعون بالالتزام عاطفي قوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأن وجودهم نابع من رغبتهم في البقاء.
 - الولاء المستمر او الاستمراري: (Continuance Commitment) والذي يشير الى حالة من الوعي للتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة، اذ يبقى الموظفون في أعمالهم لأنهم بحاجة لها.
 - الولاء المعياري: (Normative Commitment) والذي يعكس شعور الموظف بالحاجة للاستمرار في الوظيفة، وأن سر وجود بدافع ومنطلق أخلاقي لالتزامه مبادئ المؤسسة.¹
- ويبين الشكل أدناه الأنماط الثلاثة كالتالي:

الشكل رقم (1-2): أنماط الولاء التنظيمي



المصدر: الشيباب واحمد محمد وأبو حمور، عنان محمد، مفاهيم إدارية معاصرة، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011، ص312 .

¹ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 222.

الفرع الخامس: أنواع الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: أنواع الولاء

للولاء عدة أنواع نذكر منها:¹

(1) **الولاء الفرد لنفسه:** حتى يكون لهذا الولاء معنى يجب أن يكون سعى الفرد لرجاء النفع وأبعاد الضرر الذي قد يأتيه من الغير، وبالتالي لا بد من وجود الغير ليكون الولاء، حتى في جماعة من الناس أحداث الزلزال بقريتهم ما أحدث، النجدة لهم بالطعام والفرش، وانتظر المتأثرون بالزلزال مغرفة الغارف، كل مديدة طويلة حرصاً منه ان ينال نصيب ولو في كثير من التأدب ولكن في عزم وتأهب أكيد، الجواب على مثل هذا السلوك أنه الولاء للنفس. ان الولاء للنفس طبع لايلة للألفية، وانه وقاء لكل حي من التهلكة ولكن في الإنسان الفرد طبع أخرى، فهناك الجود (TO Grant Generously) وأن تجود مما عندك وأن تعطي مما تملك، والجود هنا هو أن تجود بفضل ما عندك وليس أن تجود بكل ما عندك وذلك هو المعقول والمفهوم في الأحوال العادية وهناك طبع الرحمة (Mercy) التي يتميز بها البعض انما نوع من أنواع الولاء ولكن ما دوافعها، ويقول أنها رجاء في الثواب وأن يرد الفعل بالرحمة عند من آمن بالثواب، انه ولاء لمعنى من معاني الإنسانية السامية، لا نريد أن يتدخل أحد فيه بالتحليل والتفسير منطقي في ذلك هو أن جمال الوردية في أن تلمسها يد الإنسان فتعكرها وتفركها في سبيل البحث والتنقيب.

(2) **الولاء الفرد لأهله:** ولاء الأم والأب فمطبوع ومصنوع فينا، المرء يدفع الضرر عن أبويه بحكم الطبع، ويدفع عنهما الخطر بحكم الالتزام بوفاء دين، أنه دين التربية والرعاية وهنا يظهر معنى الواجب، إما ولاء الفرد لأبنائه يظهر عندما يدفع الأب عن أبنائه الفرع، فهو يدفع عن الأبناء في فورة وثروة لاتأدن له بثانية من الزمان حتى يفكر فيها ويتردد، وهو يدفع حتى الموت وهذا الولاء يأتي فوق ولاء الفرد لنفسه.

(3) **الولاء الفرد لوطنه:** وهذا الولاء ينطوي على ولائيين، الأول ولاء عاطفي يحسه الفرد بحكم الطبع والثاني ولاء سياسي يكتسبه الفرد بالممارسة والحكم وولاء الفرد عن وطنه فيحن الى سابق عهده فيه وكم رأينا عائدا الى وطنه من بعد غياب طالب. فما الخطأ في تربيته أول خطوة حتى ارتقى على الأرض يلثم من الوطن ترابه والشعراء يخلدون العواطف.

كل دار أحق بالأهل الا في خبيث من المذاهب رجس.

¹فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015_2016، ص ص 20، 21.

ونعود لنفحص الولاء بنوعيه، فنجد أن الأول منه ولاء مطبوع وهو ولاء الفطرة، وهو ولاء الأرض والأهل والوطن، وله الخلد والدوام ما بقي الزمان على دوامه. والثاني هو ولاء مصنوع ولاء السياسة والحكم وولاء يتغير بتغير الأحوال.

4) الولاء المهني (الوظيفي): وهو الولاء للوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، وكما التزم بقيم وأخلاقيات هذه الوظيفة وقام بمهامه بإخلاص واثقان وسهام في تحقيق أهدافها دل ذلك على ولاءه الوظيفي.

5) الولاء المؤسسي أو التنظيمي: ويعني اقتران فعال الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظف اهتمامه بها ورغبته في خدمتها بغض النظر عن المردود المادي الذي يحصل عليه منها أو هو حالة يتمثل فيها العامل قيم وأهداف المنظمة والرغبة والمحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافها.¹

ثانيا: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

من أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي نجد:²

1/ السياسات: يجب العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد شعورا بالرضا والاطمئنان والانتهاة إثم الولاء التنظيمي، ولقد رتب ماسلو كما رأينا سلم الحاجات كما يلي الحاجات الفسيولوجية، الحاجة الى الأمن، الحاجة الى الانتهاة، الحاجة الى الاحترام، الحاجة الى تحقيق الذات.

2/ وضوح الأهداف: كلاك كانت الأهداف واضحة كلاك كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة ملا أدى ذلك الى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

3/ العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين: المشاركة في الاشتراك الفعل والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة التحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

4/ العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة وهي كذلك ثقافة المنظمة، يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال ما في سلوكهم، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور والانتماء.

¹ فائزة روبرم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص103.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص240_241.

5/ تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي الى زيادة الرضا وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

6/ نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد التأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي الى الحصول على رضاهم وولاءهم وتعاونهم للوصول الى الأهداف، دون اللجوء الى وسائل القهر والزجر التقليدية.

ومن المساهمين بهذا الموضوع من الكتاب، نجد الذي أشارا الى العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي وهي:¹

1- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق اهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها هي الإشارك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

وهنا يمكن استنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية الشركة هي:

- تنطوي المشاركة المساهمة في تحقيق اهداف التنظيم على المشاركة على والفكرية العقلية على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية الشركة بنجاحه وفعالة أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعلية.
- تعمل على زيادة حافزه الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة والانطلاق الطاعات والمبادرات والابتكارات الرامية الى تحقيق الأهداف.
- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

2- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:

يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومالية مناسبة فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

¹موسى آللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص ص 129، 130

3- العمل على بناء ثقافة مؤسسة:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة.

4- نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية. فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، وبناء على ذلك فإن المسؤولية القيادية لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف.

وهناك ثلاثة عوامل وخصائص إذا ما توفرت للفرد تؤدي به للربحية في البقاء في التنظيم وبالتالي انخفاض دوران العمل وهي:¹

- الخصائص الشخصية: وهي الحاجة للإنجاز، العمر، التعلم، تحديد الدور.
- خصائص العمل: هي الرضا عن العمل، الفرصة للتفاعلات الاجتماعية.
- خبرات العمل: هي طبيعة العمل، طبيعية ونوعية خبرات العمل للعاملين في التنظيم، اتجاهات العاملين نحو التنظيم، اتجاهات العاملين نحو التنظيم، الثقة في التنظيم.

الفرع السادس: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

1- نموذج أتريني (Etzioni 1961):²

تعتبر كتابات "أتريني" من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من الطبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:

- أ- **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الأفراد والمنظمة والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله هذه الأهداف والمعايير.

¹ عبد الرحيم زاهر عاطف، مرجع سبق ذكره، ص 285.

² فاضل سمية، مرجع سبق ذكره، ص 30_31.

ب- **الولاء القائم على أساس المزايا المتبادلة:** وهو اقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من ان تخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لهذا فالعلاقة هنا علاقة نفع بين الطرفين الفرد والمنظمة.

ت- **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن ارادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

2- نموذج ستاو وسلانيك (1971 _ Staw and Slanik):

ويعتمد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء وهما:

- **الولاء الموقفي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر اليه على انه يشبه " الصندوق الأسود " حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعض من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص تحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

- **الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الالتزام ووجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة، على تطور علاقة الفرد بمنظمته حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

- نموذج "ستيفنز" وزملائه 1978: ينقسم هذا النموذج الالتزام التنظيمي الى اتجاهين نظريين هما:

1. **الاتجاه التبادلي:** يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة وبموجب هذه الطرفية فان انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما تحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بان هذا الاتجاه بنفس درجة رضا الشخص عن الحوافز المتقدمة له، وإمكانية بقاءه فيها فاذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى فانه ينزع الى ترك المنظمة التي يعمل بها فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

2. **الاتجاه النفسي:** وهذا الاتجاه أورده أيضا " ستيفنز" وتبناه "بورتو" و"سميث" 1996_ حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها

وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على انه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها.

وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة وعليه فان العاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماننا كبير في قيم المنظمة وأهدافها.

3- نموذج انجل وبيري 1983:

يعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:¹

أ- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي الى هذا الاتجاه وان يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وطوعيا وتبعيا لهذا النموذج فانه ينظر الى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد لذا فان هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية الى المنظمة الى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد، فان هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص لشخصية المنظمة الى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها الولاء الأفراد لمنظمتهم.

ب- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس لأن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر الى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وانه في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي إن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وان جوهر هذا التبادل هو ما يسمى " بالعقد النفسي " الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة وغير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة - لكنها لا بد وتن تؤدي باي شكل من الأشكال الى رضا الفرد عن عمل في هذه المنظمة وبالتالي فان الطرفية التي تعامل بها المنظمة الفرد

¹فاضل سمية، مرجع سبق ذكره، ص32_33

وتعالج بها حاجاته، تمثل أساسا الآلية التي تقود الى الالتزام الفرد او التزامه بتلبية حاجيات الفرد سوف تؤدي به فالنهاية بين المنظمة.

4- نموذج ديكتوتيز وسمرز (decototis; summer):

فاهتم نموذجهما بتفسير عملية ولاء الأفراد لمنظمتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة كما يوضح الشكل رقم 05، حيث ان تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه، في المنظمة تؤدي العوامل مجتمعة الى تحديد مستوى ولاء الأفراد للمنظمة، الذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل، ونوعية سلوكهم الشخصي والتنظيمي، كما ونوعا.¹

الفرع السابع: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي.

أولا: أسباب الولاء التنظيمي.

يعود الولاء في المنظمات الأعمال المختلفة لجملة من أسباب ندون في أدناه أهمها:

- تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولاءه.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تختلف عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- فرص الترقى والتقدم: وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.²
- سوء توزيع الأعمال على العاملين كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك.
- التعليمات غير محددة والغامضة، وسوء التعبير السياسات الخاصة بالعمل.

ثانيا: مظاهر ضعف الولاء التنظيمي.

ان مظاهر عدم انتماء والشعور بضعف الولاء في عموم المنظمة بأخذ أشكالاً مختلفة من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى، ولكن الجوهر لضعف الولاء واحد لا يتغير ويمكن بعض تلك المظاهر للإفادة:³

¹ خلف سليمان الرواشدة، مرجع سبق ذكره، ص96.

² محمد جواد الحيوي، منهجية البحث العلمي ومناهجه، الطبعة 2، دار المناهج، عمان، 2005، ص283.

³ سفيان بوعيط، الولاء التنظيمي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، جامعة 20 أوت 1956 سكيكدة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد

15، سنة النشر مجهولة، ص ص 320، 321

- ضعف الميل للعمل والشعور بالامبالاة، وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.
- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه ضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الأشياء والتذمر وكثرة الشكاية.
- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة واستعادها عن العاملين.

ثالثا: معيقات الولاء التنظيمي.

- للولاء مجموعة من العوائق التي تعمل على إطفائه وإزالته وحتى نستطيع الوقوف ضد هذه العوائق لابد من معرفتها ودراسة مختلف جوانبها لنحافظ على السير الحسن لعملية التنظيم والإنتاج في المنظمة وتحقيق الرفاهية والتقدم للعامل. توجد عدة عوامل تعيق التزام الفرد وولائه لمنظمتة ومن جملة هذه العوائق نذكر ما يلي:¹
- تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض، وذلك لاختلاف القيم، العادات والتقاليد، المستوى التعليمي، طريقة التفكير، نمط الشخصية، السن.....
 - التذمر من طرف العامل وعدم رضاه عن عمله خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع.
 - غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا يخلق قي نفسية العامل نوع من التخوف والتهرب ونقص قي الرضا الوظيفي.
 - ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة حاجات الفردية الشخصية والاجتماعية.
 - ضياع الوظيفة الأحلام، وتبدد شعار "المؤسسة الواحدة = مهنة الواحدة مدى الحياة" وذلك راجع لعدم الاستقرار الوظيفي وعدم الأمان، والموظف مهدد في أي لحظة من لحظات عمله بالعزل والتوقيف دون أدنى تعويض.
 - تجاهل ظروف العامل وعدم الاكتراث بمشاكله وظروفه مع نقص وقلة المتابعة الصحية والنفسية للعامل.

المطلب الثالث: العلاقة بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي.

إن الدعم التنظيمي يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية من أبعاد الدعم التنظيمي التي تحدد أهم الصفات (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم تأكيد الذات لدى العاملين) التي تساهم بشكل أو بآخر من رفع

¹ شريط الشريف محمد، الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية_هيئة الإطار الواسعة_لمؤسسة سونلغاز"، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008/2009، ص ص 74، 75.

مستوى ولائهم التنظيمي، ولأن مناخ العمل الذي توفره المؤسسة له تأثير على فعالية وقدرات أداء العاملين وكذلك جودة إنتاجهم وهو أهم عنصر تركز عليه المؤسسة، فإذا تحسنت ظروف العمل المطلوبة، وأصبحت ترضي تطلعات الأفراد العاملين في المؤسسة، أصبح لديهم قوة ايجابية دافعة لإنجاز وفعالية الأداء المرغوب به .

يعد الولاء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات الى تحقيقه بأحسن كفاءة من خلال عدة أسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي وعلاقات بين الأفراد المنظمة وصدقات معهم وحرية التعبير مما يولد لدى الفرد الرغبة بعدم ترك المنظمة.

كما أن الجوانب الايجابية في بيئة العمل مثل تبادل الثقة بين أصحاب الادارة والمرووسين وتحسين الحوافز المادية والمعنوية، وتفهم حاجات العاملين والعمل على إشباعها بأكل وجه لنيل رضا من قبلهم، وإحساس العاملين بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي والتوافق المهني، يؤدي الى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.¹

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدعم والولاء التنظيمي.

إن أهمية وعرض الدراسات السابقة بالنسبة للباحث مكن في تكوين خلفية نظرية عن الموضوع بحثه والاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم ومن هنا يأتي عرض الباحث العديد من الدراسات ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة، الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين، فقد حظيت هذه الأخيرة باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة بالمؤسسات خاصة في الدول الأجنبية مقارنة بالدول العربية، ومن خلال ذلك سوف يتم التعرض لبعض هذه الدراسات مرتبة وفقاً لتسلسل الزماني من الأقدم إلى الأحدث، ثم بعد ذلك التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأيضاً ما تم استفادة منه من الدراسات السابقة.

المطلب الاول: عرض دراسات السابقة.

سنستعرض في هذا المبحث الدراسات العربية، وأيضاً الدراسات المحلية، وأخيراً سنتناول الدراسات المحلية.

الفرع الأول: الدراسات العربية.

1 /دراسة لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود 2007.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة الديمغرافية والولاء التنظيمي ومدى تأثره بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المؤدية الى تكوينه وزيادته، ولقد تكون مجتمع الدراسة من 210 موظف وموظفة وعينته مقصودة

¹ عزالي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص15_16.

شملت جميع العاملين في قطاع البنوك في المحافظة الخليل، وقد استخدمت هذه الدراسة أداء قياس (استبائية) مكونة من مجموعة من الأسئلة المغلقة والمتعلقة بمشكلة البحث. وقد أسفرت نتائج الدراسة عما يأتي نذكر منها:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجنس والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل فالعاملون الذكور أكثر ولاء من الاناث، كما توجد العلاقة في الولاء الأخلاقي، بينما لم تثبت في الولاء العاطفي والولاء المستمر.

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين متغير العمر والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، وقد كانت النتائج لصالح فئة 50 سنة فما فوق، وقد تبين أنه كلما زاد عمر الفرد ازداد ولائه، وقد أثبت ذلك في الولاء العاطفي، بينما لم يثبت ذلك مع الولاء المستمر والاخلاقي.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من الحوافز، وطبيعة العمل، والولاء وأبعاده.¹

2/ دراسة أسعد أبو حماد أبو رمان وآخرون 2012.

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي كما الكشف عن أكثر أبعاد الدعم التنظيمي تأثيرا على الالتزام، والتعرف على طبيعة الدعم التنظيمي الذي يقيس درجة أدراك العاملين بأن المستشفيات تقدر جهودهم وتهتم بمصلحتهم، والكشف عن أي فروقات في الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي بين كوادر التمريض وفق السمات الشخصية والوظيفية، اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة طبقت العينة العشوائية المنتظمة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الدعم التنظيمي يؤثر بنسبة متوسطة من التباين الحاصل بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية المبحوثة. كما بينت أن أداء العاملين وظروف العمل والأجور العادلة والدعم الاشرافي كانت أكثر الأبعاد تأثيرا على الالتزام المعياري كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي.²

3/ دراسة أحمد ديب محمد ماضي 2014.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا، ولمعالجة هذه الإشكالية تم اختبار عينة طبقية عشوائية بلغت (270) عامل. تم توزيع الاستبانة عليها ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي Spss وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الى النتائج التالية:

¹ لينة حسام المحتسب، مروام سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة بوليتكنك، العدد 11، فلسطين، 2007.

² أسعد أبو حماد أبو رمان، وآخرون، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2012.

— وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة بدرجة متوسطة ومقبولة.

— وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات مجتمعة مما تعزى الي الدائرة التي يعمل بها الموظف والي سنوات الخبرة فقط.¹

4/ دراسة وائل محمد جبريل أحمد محمد العوامي 2016/2015.

سعت الدراسة الى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي لدى العاملين في شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي ولتحقيق أهداف الدراسة قد تمثل مجتمع الدراسة (1090) عاملا أما العينة فقط بلغ حجمها (287) عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم تحليل البيانات ببرنامج Spss واتبعت الدراسة منهج دراسة حالة وكانت النتائج المتوصل إليها:

— المستوى العام للدعم التنظيمي لدى العاملين في شركة البريقة قيد الدراسة خاء مرتفعا.
— بينت الدراسة أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات هو أعلى أبعاد الدعم التنظيمي ممارسة يعذ سلوك القادة لمساندة المرؤوسين فقد حظي بالترتيب الثالث وبدرجة مرتفعة، في حين احتل المرتبة الأخيرة بعد العدالة التنظيمية وبمستوى مرتفعا.²

5/ دراسة أنور علي سنة 2017.

هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى المواسة الحكومية، بالإضافة لمعرفة أبعاد الدعم التنظيمي المدرك الأكثر تأثيرا في الولاء التنظيمي، وقد تم الاعتماد في جمع البيانات من أفراد العينة على استبانة وزعت على 100 عامل وعاملة موزعين بأقسام المستشفى، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن الدعم التنظيمي المدرك بمستشفى المواسة الحكومية بلغ مستوى أقل من المتوسط، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.³

¹ أحمد ديب محمد ماضي: الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتبة غزة الإقليمي التابع للأنروا، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، 2014.

² وائل محمد جبريل أحمد محمد العوامي: الدعم التنظيمي لدى العاملين في شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي، مقال، جامعة عمر المختار، ليبيا، 2016/2015.

³ أنور علي، علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المواسات الحكومية بمحافظة دمشق، مجلة الجامعة للبعث، المجلد 39، العدد 54، سوريا، 2017.

6/ دراسة حسن عاطف حسن أبو ناصر 2017.

يهدف هذا البحث لتعرف على أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة لمجتمع المعلومات وتكونت عينة البحث من (245) عامل، وتوصل الباحث الى عدة نتائج:

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك الدعم التنظيمي وتحقيق إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف.
- يوجد أثر لكل أبعاد الإدراك التنظيمي منفردة في تحقيق إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة عند مستوى دلالة إحصائية (0,5).¹

7/ دراسة إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب 2018.

تهدف هذه الدراسة الى الإجابة عن التساؤلات المطروحة أي التعرف عن مستوى الولاء التنظيمي في شركات التأمين السودانية، وأيضاً تهدف الدراسة الى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي من جهة والسمات الشخصية من جهة أخرى. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان في جمع المعلومات والتي قام بتوزيعها على عينة عمدية مؤلفة من (70) فرد وتوصلت الدراسة على النتائج التالية:

- أكدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه بين سياسة المؤسسة والسمات الشخصية.
- كشفت الدراسة إن توفر الكادر البشري ذو الولاء التنظيمي هو أحد الأسباب التي تؤدي الى نجاح المؤسسة.
- بينت الدراسة أن هناك علاقة مباشرة بين الولاء التنظيمي السمات الشخصية وترك المنظمة.
- أظهرت الدراسة السمات الشخصية السائدة في شركات التأمين هي العاطفة والأخلاق.
- أظهرت الدراسة أن لولاء التنظيمي دور في تحديد الرغبة العمل في الشركة.²

8/ دراسة الدلاش صفاء 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي درجة الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية، القادة المساندة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتأكيد الذات للعاملين، دافعية الإنجاز لدى العاملين) وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية

¹ حسن عاطف حسن أبو ناصر: أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة قناة السويس، 2017.

² إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب: الولاء التنظيمي وعلاقته بالسمات الشخصية والرغبة في ترك المنظمة (دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركات التأمين السودانية)، المملكة العربية السعودية، 2018.

في الجامعات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل مستخدمة الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار مفردات الدراسة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: ان درجة الدعم التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة كما جاءت درجة الثقة التنظيمية بدرجة متوسطة.¹

الفرع الثاني: الدراسات المحلية.

1/ دراسة هريو دزاير 2006/2005.

هدفت دراستها الى دراسة النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونالغاز _عنابة _، وقد انطلقت الباحثة في دراستها من مجموعة من التساؤلات الهامة تدور حول طبيعة النمط القيادي السائد في منظمة البحث وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي المؤسسة تبعاً لخصائصهم الشخصية (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة).

وقد اعتمدت الباحثة في ذلك على مجموعة من الفرضيات، ولتحقيق من هذه الأخيرة اعتمدت الباحثة على استبيان ضم 48 سؤال، مقسم على ثلاثة محاور، تبعاً لمتغيرات الدراسة وطبق على عينة مكونة من 75 موظف من الجنسين بنسبة 25 من مجتمع الدراسة تقريباً، والتي تمت كل من: الاطارات، المشرفين، المنفذين .

وخلصت الباحثة في نهاية الدراسة الى: وجود علاقة ايجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي في حين العلاقة سلبية بين النمط القيادي والأوتوقراطي والولاء التنظيمي، أما فيما يخص الفروقات بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي فقد أسفرت النتائج على وجود اختلافات وفروقات ذات دلالة احصائية بين الموظفين ما عدا متغير الجنس حيث دلت النتائج على عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي لموظفي منظمة البحث.

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تقاطعها مع المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية وهي النمط القيادي ولاء التنظيمي، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية.²

¹ الدلاش صفاء، دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الكفاءة الذاتية للعاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلة 09، العدد 02، 2018.

² هريو دزاير: النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين_دراسة ميدانية بالمؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونالغاز، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، شعبة علم النفس الاجتماعي في التنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، قسم علم النفس، 2006/2005.

2/ دراسة عبادو خديجة، الشايب محمد الساسي، 2015.

تهدف هذه الدراسة الى الإجابة عن التساؤلات المطروحة، أي التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لأستاذة الجامعات، وما مدى اختلاف هذا المستوى تبعاً لمتغير التخصص والرتبة العلمية والاقدمية والجامعات، أي التعرف، تم تطبيق الدراسة على عينة من الأساتذة تتكون من (447) أستاذاً وأستاذة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية بولايات ورقلة والوادي غرداية وبسكرة، اعتمدت الباحثة على "أداء بورتر" لقياس مستوى الولاء التنظيمي واستخدام المنهج الاستكشافي وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- مستوى الولاء التنظيمي لدى أستاذة الجامعات مرتفع.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية. بين أستاذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية. بين أستاذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية. بين أستاذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الاقدمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. بين أستاذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات.¹

3/ دراسة وليد شلابي، نوال حمريط، 2016.

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي لإدارة المحلية بولاية المسيلة، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الاقدمية المهنية، المستوى التعليمي). وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع تم تصميم استبيان لقياس الولاء التنظيمي وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة (البلدية، الدائرة، الولاية) وبلغ حجم العينة (218) فرداً، وقد توصلت الدراسة الى:

- وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تبعاً للجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لكل من المستوى التعليمي والاقدمية المهنية.²

¹ عبادو خديجة، الشايب محمد الساسي: مستوى الولاء التنظيمي لدى أستاذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2015.

² وليد شلابي، نوال حمريط: مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية _ دراسة ميدانية بولاية المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016.

4/ دراسة باديس بوخلوة، سهيلة قمو، 2016.

سعت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية بالتطبيق على مؤسسة صحية عامة.

ولمعالجة هذه الإشكالية، تمثل مجتمع الدراسة (275) موظفا وبلغت عينة الدراسة (148) موظفا المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة الدراسة بتصميم استبيان وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الاستبانة توصلت الدراسة الى عدد من النتائج:

يوجد اهتمام متواضع بالدعم التنظيمي كفلسفة، حيث أن هناك ممارسة متوسطة لأبعاده (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، الدعم وتأكيد الذات لدى العاملين).
- مستوى الخدمات الصحية كان حسنا من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال أبعاده (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسة، والتعاطف).

- جودة أثر ايجابي للدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية المقدمة.¹

5/ دراسة محمد خيثر، محمد زبير وحكيم بن حروة، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (805) فرد من العاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الإستشفائية الأربعة على مستوى الولاية وحيث تم تصميم استبيان لغرض وبلغ عدد الاستمارات المستوفاة لشروط الدراسة (529) استمارة، وتم اعتماد على المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود ثقافة تنظيمية قوية نوعا ما في المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة.

- مستوى الولاء التنظيمي كان متوسطا.

- وجود علاقة تأثير ايجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

¹دراسة باديس بوخلوة، سهيلة قمو: أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية . دراسة ميدانية مستشفى الأم والطفل بتقورت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2016.

- أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً في الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة بعد الدعم والتشجيع، تلاه بعد الانضباط، ثم بعد الابتكار، فبعد أهداف المؤسسة الاستشفائية، وأخيراً بعد احترام وتقدير الأفراد. في حين لم تثبت معنوية بعد جماعة العمل.¹

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية .

1/ دراسة Y Rama، Krishna، 2007 .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التمكين النفسي في خلق الولاء التنظيمي -دراسة تطبيقية على مصانع البرمجيات في الهند، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمه الاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية في اختيار مفردات الدراسة والتي بلغت 235 عامل يعملون في مصانع البرمجيات وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان ادراك العاملين للتمكين النفسي يؤدي الى مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي.
- توصلت الى ان شعور العامل بالسيطرة على العمل الأكثر فاعلية في ادراك التمكين النفسي.
- اظهرت النتائج أيضا الراسة ثبات مقياس للتمكين في بيئات مختلفة.²

2/ دراسة Hsiu- Yer Hsu، 2009 :

بعنوان (أثر ثقافة التعلم التنظيمي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ودوران العمل لدى الفئات الوسطى والدنيا بتايوان خلال فترة انكماش الاقتصادي).

هدفت الدراسة الى محاولة تحديد أثر استخدام ثقافة التعلم التنظيمي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وكذا دوران العمل وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها 418 من المهنيين العاملين بالطبقات الوسطى والدنيا في 65 شركة في مجال التكنولوجيا العالية بتايوان وكانت أداة الدراسة الاستبيان وتوصلت الى:

- أن للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على مستوى الولاء التنظيمي، وعلى الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.
- أن للرضا الوظيفي تأثير سلبي على دوران العمل وإيجابي على الولاء التنظيمي.
- لم تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من ثقافة التعليم التنظيمية والولاء التنظيمي ومتغير دوران العمل.

¹دراسة محمد خير، محمد زبير، جامعة الجليلاني وبنعامة خميس مليانة، حكيم بن حروة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، 2017.

²Krishna، Y: Rama: **Psychological Empowerment and Organizational Commitment** ،*Journal of Organizational Behavior* ،Vol 06 ،No 04،2007 .

■ في حين أشارت الى إمكانية وجود علاقة غير مباشرة بين الثقافة التنظيمية ودوران العمل في حالة اعتبار الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي متغيرين وسطين.¹

3/دراسة 2010، Gormley، Denise*Kennerly، Susan:

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والبعد العاطفي، والبعد المستمر والبعد المعياري ودور العمل وغموض الدور وصراع الدور. ودراسة تأثير الولاء التنظيمي على المناخ التنظيمي. ودراسة تأثير الولاء التنظيمي على دور العمل وغموض الدور وصراع الدور. وتم تطبيقها على عينة من الممرضات في إحدى كليات التمريض الأمريكية والبالغ عددهم 358 ممرضة. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة سلبية بين بعدي الولاء التنظيمي والبعد العاطفي، والبعد المستمر وغموض الدور وصراع الدور. ووجود علاقة ايجابية بين أبعاد الولاء التنظيمي والبعد العاطفي، والبعد المستمر، والبعد المعياري ودور العمل وغموض الدور وصراع الدور. ووجود علاقات هامة وديناميكية بين الولاء التنظيمي وبين كل من: المناخ التنظيمي ودور العمل وغموض الدور وصراع الدور.²

4/ دراسة 2011 Wickramasinghe:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن تأثير الانغماس كعامل وسيط بين الدعم التنظيمي المدرك والتدوير الوظيفي في شركة تتبع نظام turnover intention في سيرلانكا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة كأداء دراسة لجمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة على اسلوب العينة العشوائية في اختيار مفردات الدراسة والتي بلغت 616 موظف يعملون في شركات تصنيع الملابس، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها: هناك اهتمام من قبل الشركات بالدعم التنظيمي من خلال عدالة المكافأة واحترام ودعم القادة للمرؤوسين وتقدير مساهمات موظفيها.³

5/ دراسة 2012 Khulida yahya and Warokka:

هدفت الى دراسة العلاقات بين الدعم التنظيمي على الالتزام من قبل الأكاديميين المغتربين. وكانت عينة الدراسة مؤلفة من 131 مبحوث من المغتربين الذين يخدمون حالياً في إحدى الجامعات الحكومية الماليزية، وتم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط بيرسون والانحدار للتحقيق من علاقة الدعم التنظيمي المدرك بالالتزام. وكان من النتائج الدراسة: أثبت تحليل الارتباط أن الدعم التنظيمي مهم هذا لزيادة

¹Hsiu-Yen Hsu، «Organizational Learning cultures on job Satisfaction Organizational Commitment and Turnover Intention among red professionals in Taiwan during an Economic Downturn»،2009.

² Gormley،Denise*Kennerly ،Susan "Influence of Work Role andPerceptions of Climate on Faculty Organizational Commitment "،Journal of Professional Nursing ،Philadelphia :2010،

³Wikramasinghe،Dharmasri § Wikramasinghe ،Vathsala ،perceived organizational support ،job involvement and turnover intention in Sri Lanka ،Int J Adv Manuf Technol ،2011

درجة الالتزام التنظيمي في حين لا يوجد علاقات مع الالتزام المستمر. وأخيراً، كشف تحليل الانحدار إن الدعم التنظيمي أكثر أهمية في التأثير على الالتزام التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن الانحدار وأوضح 40.6 بالمائة من التباين الكلي لنقاط البيع بواسطة التنظيمية الالتزام. ذلك يدل على أن الدعم التنظيمي يلعب حيويًا في تعزيز الالتزام التنظيمي.¹

6/ دراسة 2013، Danielle Griffith:

بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة سورينام. جاءت هذه الدراسة لتحديد الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية ونمط القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في التأثير على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي. وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيانات على ثمانية مشاريع صغيرة ومتوسطة في مدينة باراماريو بسورينام. حيث تم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً عن طريق استخدام برنامج Spss. توصلت الدراسة الى جملة من النتائج تمثلت في أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر وغير مباشر (من خلال الرضا الوظيفي) على الولاء التنظيمي. كما توصلت الدراسة أيضا الى أن الثقافة البيروقراطية والداعمة. كان لها تأثير ايجابي قوي ذو دلالة على الولاء التنظيمي.²

7/ دراسة 2016 Atef Khoshnami and Ali mehdad

بعنوان (أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي). هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للموظفين، حيث تم تقسيم العدالة التنظيمية لثلاثة أبعاد هي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وتم الاعتماد على الاستبانة تم توزيعها بطريقة العينة الريجة أو المسيرة على 197 موظفا بالمؤسسة العامة الكبيرة في طهران، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، كما أظهرت النتائج أنه هناك علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي كما أن لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاث علاقة ايجابية بالولاء التنظيمي للموظفين.³

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما:

¹yahya، Khulida Kirana، Mansor، Fairuzah Zaharos، and Warokka، Ari "An Empirical Study on Influence of Perceived Organizational Support on Academic Expatriates، Organizational Commitment" 2012.

²، Danielle Griffith Impact of Organizational Culture and Leadership style on Organizational loyalty in small and medium enterprises in a country ،Suriname in 2013.

³Atef Khoshnami and Ali mehdad. Predicting employees organizational loyalty through organizational justice component ،International journal of psychology ،Vol 10، No 1، 2016

الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والحالية.

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

1/ فيما يخص المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).
تأكد جيدا.

2/ أداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

3/ أداة تحليل المعلومات: تم الاعتماد على برنامج الإحصائي Spss وكذلك معامل الارتباط بيرسون والانحدار كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف.

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية

الجدول رقم (1-2): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
أجريت في بيئة عربية، أجنبية وجزائرية وكانت في السنوات التالية: 2006، 2007، 2009، 2010، 2012، 2014، 2016، 2017، 2018.	تمت الدراسة في مؤسسة المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالوادي	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة، كما أنها أكبر وأقل من عينة الدراسة الحالية.	تكونت الدراسة الحالية من عينة حجمها (50) عامل من المؤسسة محل الدراسة	من حيث العينة
تناولت الدراسة متغيرات مختلفة منها: الاستغراق الوظيفي، جودة الخدمات الصحية، الثقافة التنظيمية، السمات الشخصية للدعم التنظيمي (الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي).	هدفت هذه الدراسة دور الدعم التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين.	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل.	تناولت الدراسة العديد من الأبعاد أبرز هذه الأبعاد للمتغير المستقل الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، سلوك	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة

	التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، التمكين)، أما المتغير التابع الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، المعياري، المستمر).
--	--

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

يمكن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

1. تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحث لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة.
2. ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة.
3. ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي.
4. ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي.
5. ساعدت في بناء أداء الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات، والاستفادة من المقاييس والأدوات التي تم تطبيقها.
6. الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت.
7. المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة.
8. ساعدت الطلبة في صياغة الفرضيات.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الدعم التنظيمي من خلال تبني بعض التعاريف للدعم التنظيمي والذي رأيناه عنصر هاماً في دراستنا إضافة إلى تطرقنا لأهم أبعاده ومختلف العناصر المكونة له. وذلك ما يمكن استنتاجه أن الدعم التنظيمي شيء أساسي وضروري لأي مؤسسة لأن المؤسسة اليوم يتوقف نجاحها أو فشلها على مدى توفر الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، التمكين) بتحقيق هذه الأبعاد يتولد لدى الأفراد ولاء تنظيمي عالٍ سواء كان (ولاء عاطفي، ولاء معياري، ولاء مستمر) مما لها أداء جيد لمواردها البشرية تساعد في بناء مستقبلها، وتوسيع رؤيتها ومطابقة أهدافها مع الأهداف الكلية للمنظمة. وهذا ما سنحاول التأكد منه من خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها على مؤسسة المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالوادي.

وفي الأخيرة يمكننا الإشارة إلى أن نجاح أي منظمة مهما كان شكلها ومجال نشاطها يتوقف على مدى مهارتها في الاستثمار في رأس المال البشري الذي من شأنه أن يحسن أداء العاملين وهو أحد مخرجات الأساسية التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها، وهذا ما يضمن لها البقاء والاستمرارية لوقت أطول في بيئة شديدة المنافسة والتغير.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

تطرقنا في الفصل السابق الجانب النظري للدعم التنظيمي والولاء التنظيمي وحتى نتمكن من الإجابة على إشكالية البحث وتطبيقه على الواقع لمعرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي، وذلك من خلال معرفة أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين في المديرية العمالية للاتصالات الجزائر بالوادي وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات الدراسة وعرض ومناقشة الدراسة.

من خلال هذا المبحث سنعالج مطلبين، حيث سنتناول في المطلب الأول الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، أما في المطلب الثاني سنتناول الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

المطلب الاول: الطريقة والادوات المعتمدة في الدراسة

والطريقة المعتمدة او المنهج هي الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة من اجل اكتشاف الحقيقة وتحقيق الاهداف المرجوة¹. منهجين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

1- المنهج الوصفي: هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة. من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في تكوين الاطار النظري للموضوع والتي تضمنت الكتب، الرسائل والاطروحات والمذكرات الجامعية، المجلات والمجلات ومواقع الانترنت.²

2- المنهج التحليلي: هو منهج يقوم على تقسيم او تجزئة الظواهر او المشكلات البحثية الى العناصر الاولية التي تكونها، لتسهيل الدراسة وبلوغ الاسباب التي ادت الى نشوئها، ويستخدم بالتزامن مع طرق علمية اخرى. وذلك من خلال اجابة المستجوبين عن الاستبانة، وتحليل النتائج المتوصل اليها وتفسيرها، من خلال معرفة أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر في الوادي.

يتوقف تحديد طريقة الدراسة على، التعرف على، مجتمع الدراسة، طريقة جمع البيانات، ثم التأكد من صدق وثبات اداة البحث.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وهي فرع عملياتي ولائي للمؤسسة الام اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM، وهذه المؤسسة هي شركة عمومية اقتصادية باسهم SPA براس مال عمومي قدره 50.000.000.000 دج، وهي مؤسسة تعود ملكيتها الكاملة للدولة، كما انها مقيدة بالسجل التجاري بتاريخ 11 ماي 2002، ومقرها الاجتماعي بالعاصمة الجزائر بالمحمدية.

• **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

¹ صلاح الدين شروخ، منهجية البحث القانوني للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2003، ص 92.

² نفس المرجع السابق، ص 150.

- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 30 عاملا دائما من مجموع 274 عاملا دائما، وزعت عليهم استبانة الكترونية وذلك عن طريق قنوات الاتصالات الحديثة (الموقع الالكتروني، ماسينجر، وات ساب، فايبر)، وهذا بغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي.

الفرع الثاني: مقياس مجالات متغيرات الدراسة

لتحديد الاتجاه العام يتعين وصف مجالات سلم ليكرت الثلاثي الذي تم اعتماده في الدراسة كالتالي:

جدول رقم (2-1): سلم ليكرت الخماسي ومجالاته

المستوى	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	من 1 إلى 1.80	لا أوافق بشدة
	من 1.80 إلى 2.60	لا أوافق
متوسط	من 2.60 إلى 3.40	محايد
مرتفع	من 3.40 إلى 4.20	أوافق
	من 4.20 إلى 5.00	أوافق بشدة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26; spss.

1- جدول توزيع العبارات:

الجدول (2-2): يوضح كيفية توزيع عبارات الاستبيان للمتغير المستقل والتابع

العبارات	الابعاد
المتغير المستقل الدعم التنظيمي	
من 01 الى 06	العدالة التنظيمية
من 07 الى 11	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
من 12 الى 18	المشاركة في اتخاذ القرار
من 19 الى 23	التمكين
المتغير التابع الولاء التنظيمي	
من 24 الى 29	الولاء التنظيمي
من 30 الى 34	الولاء العاطفي
من 35 الى 39	الولاء المستمر
من 40 الى 42	الولاء الأخلاقي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26; spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه تم تقسيم الاستبيان الى متغيرين، المتغير المستقل "الدعم التنظيمي" ويتضمن أربع أبعاد متمثلة في العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرار، التمكين. ومتغير تابع يتمثل في الولاء التنظيمي ويضم أربع ابعاد تتمثل في الولاء التنظيمي، الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الاخلاقي.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

قد قسمنا هذا المطلب إلى فرعين، تناولنا في الفرع الأول الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة أما الفرع الثاني فتطرقنا إلى الاختبارات والاستدلالية الاحصائية المستخدمة

الفرع الأول: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الدراسة الاحصائية تتطلب تدرجا يبدأ بالتعرف اولا على متغيرات الدراسة من حيث طبيعة توزيعاتها توزيعاته متوسطاتها وكذا انحرافاتها المعيارية، بما يعطي اطارا عاما لها لتتوزع الابعاد بحسب عينة الدراسة. حيث سنعتمد في دراستنا الوصفية هذه على الادوات التي من شئنها الاجابة على فرضيات الدراسة.

- الاحصاءات الوصفية المستخدمة:

- التكرارات.
- النسب المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.

الفرع الثاني: الاختبارات والاستدلالية الاحصائية المستخدمة.

- الفاكرومباخ: ويستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي بين عبارات فقرات الاستبيان؛
- معامل الارتباط الرتبي (سبيرمان): وهو مقياس للعلاقة الثنائية الخطية بين متغيرين؛
- الرسومات البيانية: للتعرف على شكل توزيع البيانات.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

نتناول من خلال هذا المطلب الى فرعين، ففي الفرع الاول نتعرض لعرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، اما في المطلب الثاني فنتناول فيه تحليل ابعاد الدراسة عن الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

نتناول من خلال هذا المطلب الى فرعين، ففي الفرع الاول نتعرض لإحصاءات الوصفية للأبعاد الشخصية، اما في الفرع الثاني فنتناول فيه تحليل ابعاد الدراسة.

الفرع الأول: الإحصاءات الوصفية للأبعاد الشخصية

1. متغير الجنس:

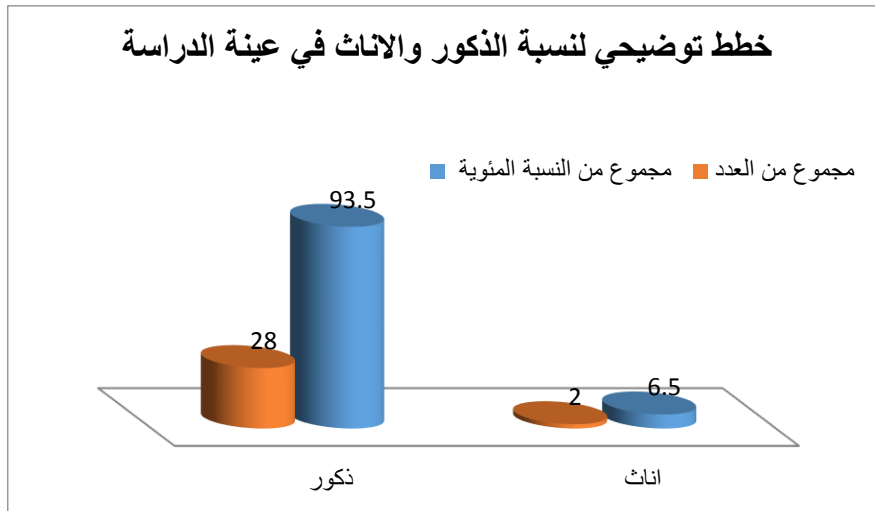
جدول رقم (2-3): جنس العينة

		جنس العينة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	93.5	93.5	93.5
	انثى	02	6.5	6.5	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss.

مثل الذكور 93.5% من حجم العينة، بينما الاناث 6.5%

الشكل رقم (2-01): مخطط توضيحي لنسبة الذكور والاناث في عينة الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss.

من خلال الجدول والمخطط التوضيحي لنسبة الذكور والإناث في عينة الدراسة، يتبين لنا أن عدد الذكور 28 بنسبة 93.5% وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت نسبة 6.5% والتي تمثل لموظفتين، ويعود ذلك إلى العدد الكبير من الذكور العاملين في مديرية الاتصالات الجزائرية بالوادي أكثر من الإناث.

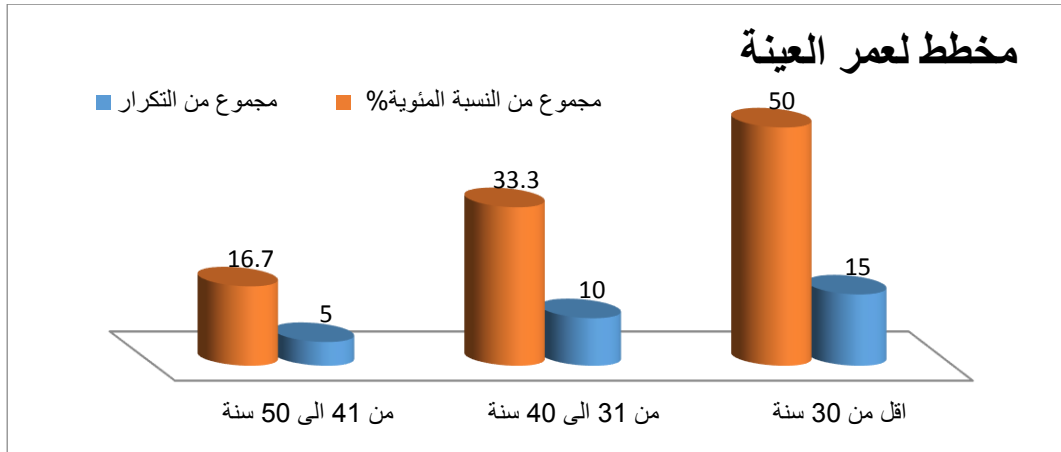
2. الإحصاءات الوصفية حسب متغير العمر:

جدول رقم (2-4): عمر أفراد العينة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	15	50.0	50.0	50.0
	31 الى 40 سنة	10	33.3	33.3	83.3
	41 الى 50 سنة	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss.

الشكل رقم (2-2): مخطط توضيحي لعمر أفراد العينة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss. بالاعتماد على Excel

من خلال الجدول والمخطط التوضيحي لعمر العينة في هذه الدراسة، نجد أن نسبة 50% والتي تمثل فئة (اقل من 30 سنة) وعددهم 15 فردا، ونسبة 33.3% تخص فئة (من 31 سنة الى 40 سنة) وتمثل 10 أفراد من العينة، واما نسبة 16.7% تمثل فئة (من 41 سنة الى 50 سنة) والبالغ عددهم 5 افراد، ومن خلال هاته النسب للعينة يتضح لنا ان المديرية للاتصالات الجزائرية بالوادي حريصة على ضخ الكفاءات الشابة بالمديرية وذلك لإعطاء هاته الأخيرة نفس جديد في مجال التطوير والتجديد وكذلك الاستمرارية.

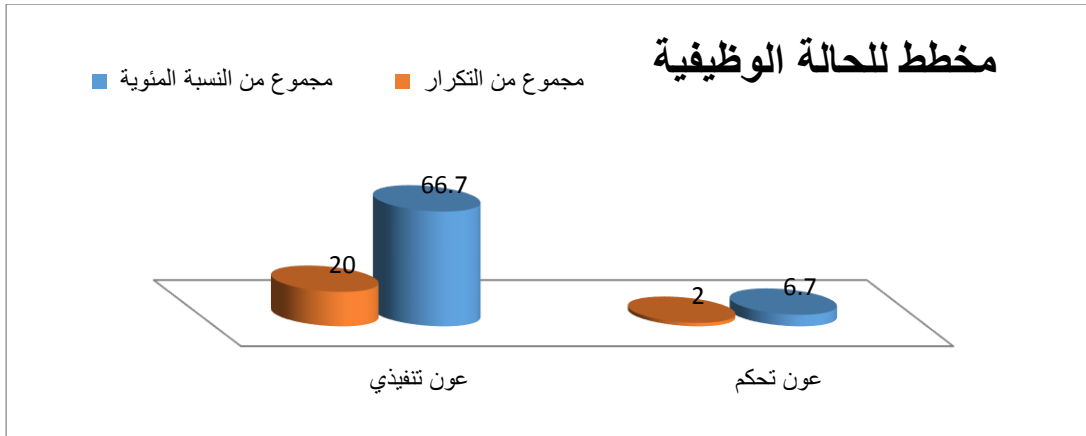
3. الإحصاءات الوصفية حسب متغير الوظيفة الحالية:

جدول رقم (2-5): الحالة الوظيفية

الوظيفة الحالية للمستبئين من افراد العينة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون تحكم	2	6.7	6.7	6.7
	عون تنفيذ	20	66.7	66.7	73.3
	4.00	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26, spss.

الشكل رقم (2-3): يمثل مخطط للحالة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26, spss. بالاعتماد على Excel

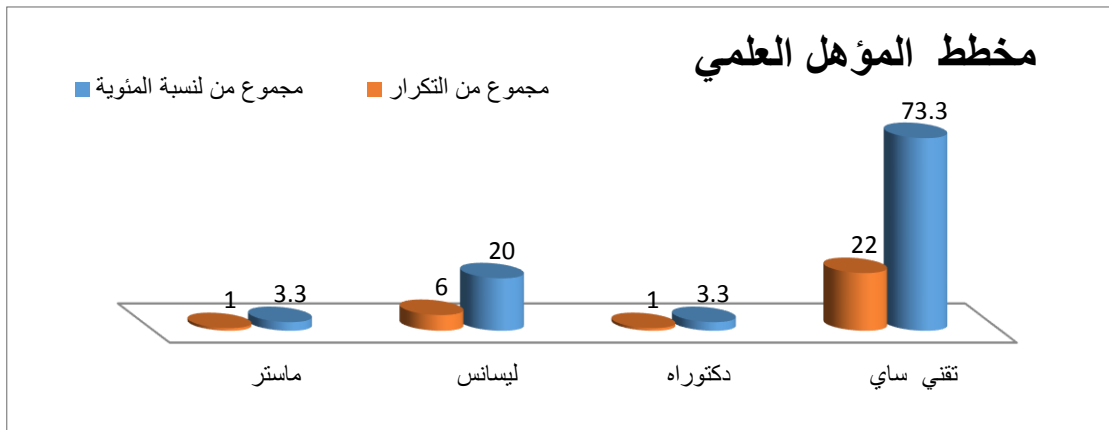
من خلال الجدول والمخطط التوضيحي للحالة الوظيفية في هذه الدراسة، نجد ان فئة عون تنفيذي الفئة الاكبر لدى افراد العينة بنسبة 66.7% ب 20 فرد، فيما يمثل عون تحكم ما نسبته 6.7% بفردين. 4. متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (2-6): المؤهل العلمي للعينة

		المؤهل العلمي لأفراد العينة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني سامي	22	73.3	73.3	73.3
	ليسانس	6	20.0	20.0	93.3
	ماستر	1	3.3	3.3	96.7
	دكتوراه	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26; spss.

الشكل رقم (2-4): مخطط المؤهل العلمي للعينة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26; spss.

من خلال الجدول والمخطط التوضيحي يتضح أن توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث أن فئة تقني سامي هي الأكبر والبالغ عددها 22 فرداً أي بنسبة 73.3% وذلك راجع إلى الاعتماد الكبير للمديرية على هذه الفئة في نشاطاتها، تليها فئة الليسانس بنسبة 20% والبالغ عددها 6 أفراد، وتتساوى فئتي الدكتوراه والماستر في العدد بمفردة واحدة والنسبة بـ 3.3%.

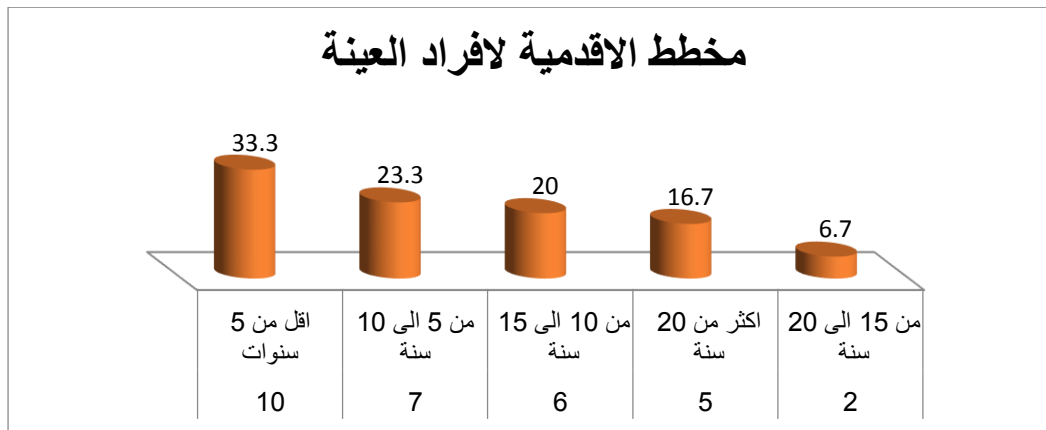
5. متغير الاقدمية:

جدول رقم (2-7): متغير الاقدمية

		الاقدمية في العمل لأفراد العينة			
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	10	33.3	33.3	33.3
	2.00	7	23.3	23.3	56.7
	3.00	6	20.0	20.0	76.7
	4.00	2	6.7	6.7	83.3
	5.00	5	16.7	16.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss.

الشكل رقم (2-5): مخطط الأقدمية لأفراد العينة



لمصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss. بالاعتماد على Excel.

من خلال الجدول والمخطط التوضيحي أعلاه نلاحظ أن أكبر فئة لذوي الخبرة (الأقل من 5 سنوات) بنسبة 33.3% والتي يمثلها 10 أفراد، تليها فئة ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 23.3% وتليها فئة (10-15) و(أكثر من 20) وأخيراً فئة (من 15-20 سنة) بنسب 20% و16.7% و6.7% على التوالي.

الفرع الثاني: تحليل أبعاد الدراسة

1- تحليل محاور بعد الدعم لتنظيمي (المتغير المستقل):

الجدول رقم (2-8): تحليل محاور بعد الدعم التنظيمي (المتغير المستقل)

الدلالة المعنوية	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محاور بعد العدالة التنظيمية
.000	4	1.60459	3.3333	تناسب ساعات عملك مع ظروفك الخاصة.
.000	2	1.35824	3.5000	يتم تطبيق كل القرارات الادارية على كل الموظفين بدون استثناء.
.000	5	1.27937	3.1333	راتبك الشهري متناسب مع وظيفتك.
.001	3	1.47625	3.4000	يتلقى الموظفون الحوافز والمكافآت في المؤسسة.
.002	1	1.24291	3.8000	يعد نظام تقييم الأداء في المؤسسة عادل بين الموظفين.
.000		1.13512	3.7667	المتوسط الكلي لبعء العدالة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 spss.

بلغ المتوسط الكلي للبعء 3.7667 ضمن سلم خماسي الترتيب وانحراف معياري 1.13512، بما يدل على قوة نسبية لبعء العدالة التنظيمية، حيث تجاوز المتوسط الفرضي للسلم، بما يشير الى اهميتها، كما انها كانت دالة في كل محاورها. اما على مستوى الترتيب فقد سجلت الفقرة الاولى " يعد نظام تقييم الأداء في المؤسسة عادل بين الموظفين." الاهمية الاكبر في البعد حيث سجلت متوسطا كليا 3.8000 ضمن انحراف معياري 1.24291 دالا على وجود اختلاف نسبي في رؤية افراد العينة للعدلة التنظيمية بالمؤسسة. في حين سجلت الفقرة " راتبك الشهري متناسب مع وظيفتك." القيمة الاقل بمتوسط كلي بلغ 3.1333 وضمن انحراف معياري بلغ 1.27937 والمتعلق بتفسير اثر الحوافز المادية على الولاء.

2. تحليل محاور بعد السلوك القيادي (المتغير المستقل):

جدول رقم (2-9): تحليل محاور بعد السلوك القيادي (المتغير المستقل)

الدلالة المعنوية	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محاور بعد السلوك القيادي
.001	4	1.16511	3.4333	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقد أفكارهم.
.002	5	1.35146	3.0333	يشعر المرؤوسين بان المدير صديق لهم حيث يتطلع لراحتهم وإسعادهم.
.003	1	1.12648	3.8000	يترك المدير للمرؤوسين الحرية في أداء أعمالهم
.004	3	1.27937	3.5333	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ.
.000	2	1.18419	3.6333	عندما يتكلم المدير يكون هناك اقناع داخلي بصحة ما يقول
.000		.90931	67883.	متوسط السلوك القيادي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 spss.

بلغ المتوسط الكلي للبعد **67883** ضمن سلم خماسي الترتيب وانحراف معياري **90931**. بما يدل على قوة نسبية لبعده السلوك القيادي حيث تجاوز المتوسط الفرضي للسلم، بما يشير الى اهميتها، كما انها كانت دالة في كل محاورها. اما على مستوى الترتيب فقد سجلت الفقرة الاولى "يترك المدير للمرؤوسين الحرية في أداء أعمالهم". الالهية الاكبر في البعد حيث سجلت متوسطا كليا 3.8000 ضمن انحراف معياري 1.24291 دالا على وجود اختلاف نسي في رؤية افراد العينة للعدالة التنظيمية بالمؤسسة. في حين سجلت الفقرة " يشعر المرؤوسين بان المدير صديق لهم حيث يتطلع لراحتهم وإسعادهم. " القيمة الاقل بمتوسط كلي بلغ 3.1333 وضمن انحراف معياري بلغ 1.27937 والمتعلق بتفسير اثر الحوافز المادية على الولاء.

3. تحليل محاور بعاد سلوك المشاركة (المتغير المستقل):

جدول رقم (2-10): تحليل محاور أبعاد سلوك المشاركة (المتغير المستقل)

الدلالة المعنوية	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محاور بعد السلوك المشاركة
.002	4	1.27802	3.4333	يشارك المدير القرارات التي يتخذها مع المرؤوسين.
.021	1	1.17248	3.7333	يفوض المدير جزءا من صلاحياته إلى المرؤوسين.
.000	6	1.25075	2.5667	يهتم المدير بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار.
.000	5	1.41624	3.1667	المشاركة بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي.
.014	3	1.40770	3.5333	المهام في وظيفتك محددة بدقة.
.035	2	1.11880	3.7000	تقدر المؤسسة مجهوداتك الإضافية التي تبذلها أداء عملك بكفاءة.
.033	4	1.45468	3.4333	تتميز وظيفتك بالوصول للإبداع.
.024		1.01688	3.3667	متوسط السلوك المشاركة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss.

بلغ المتوسط الكلي للبعد **3.3667** ضمن سلم خماسي الترتيب وانحراف معياري **1.01688** بما يدل على قوة نسبية لبعد سلوك المشاركة، حيث تجاوز المتوسط الفرضي للسلم، بما يشير الى اهميتها، كما انها كانت دالة في كل محاورها. اما على مستوى الترتيب فقد سجلت الفقرة الاولى " يفوض المدير جزءا من صلاحياته إلى المرؤوسين..." الاهمية الاكبر في البعد حيث سجلت متوسطا كليا **3.7333** ضمن انحراف معياري **1.17248** دالا على وجود اختلاف نسبي في رؤية افراد العينة للعدالة التنظيمية بالمؤسسة. في حين سجلت الفقرة " يهتم المدير بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار." القيمة الاقل بمتوسط كلي بلغ **2.5667** وضمن انحراف معياري بلغ **1.25075** والمتعلق بتفسير اثر الحوافز المادية على الولاء.

4. تحليل محاور بعد سلوك التمكين:

الجدول رقم (2-11): تحليل محاور بعد سلوك التمكين

الدلالة المعنوية	الرتبة	الانحراف العياري	الوسط الحسابي	محاور بعد سلوك التمكين
.004	4	1.12903	3.0333	احصل على المعلومات اللازمة في الوقت.
.002	5	.99943	2.6333	تسعى المؤسسة إلى إتاحت المعلومات للعاملين لتنمية مشاركتهم.
.031	1	1.33261	3.5000	العاملين في المؤسسة أكثر فهما لدورهم بسبب إتاحة المعلومات
.014	3	1.06134	3.3333	تسهم إتاحة المعلومات في توضيح الرؤية.
.002	2	1.18855	3.3667	قنوات الاتصال العمودية والأفقية يمكن من خلالها تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية
.002		.88938	3.1733	متوسط السلوك التمكين

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 spss.

بلغ المتوسط الكلي للبعد 3.1733 ضمن سلم خماسي الترتيب وانحراف معياري 88938. بما يدل على قوة نسبية لبعده سلوك التمكين حيث تجاوز المتوسط الفرضي للسلم، بما يشير الى اهميتها، كما انها كانت دالة في كل محاورها. اما على مستوى الترتيب فقد سجلت الفقرة الاولى " العاملين في المؤسسة أكثر فهما لدورهم بسبب إتاحة المعلومات." الاهمية الاكبر في البعد حيث سجلت متوسطا كليا 3.5000 ضمن انحراف معياري 1.33261 دالا على وجود اختلاف نسبي في رؤية افراد العينة للعدلة التنظيمية بالمؤسسة. في حين سجلت الفقرة " تسعى المؤسسة إلى إتاحة المعلومات للعاملين لتنمية مشاركتهم... " القيمة الاقل بمتوسط كلي بلغ 2.6333 وضمن انحراف معياري بلغ 99943. والمتعلق بتفسير اثر الحوافز المادية على الولاء.

5.المتوسط الكلي لأبعاد الدعم التنظيمي:

جدول (2-12): المتوسط الكلي لأبعاد الدعم التنظيمي

الدلالة المعنوية	الرتبة	الانحراف العياري	الوسط الحسابي	محاور الدعم التنظيمي (المستقل)
.005	2	1.10114	3.4889	العدالة التنظيمية
.000	1	.90931	67883.	السلوك القيادي
.024	3	1.01688	3.3667	سلوك المشاركة
.014	4	.88938	3.1733	سلوك التكين

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss.

يتيح ترتيب الأبعاد فهما أكبر لأهميتها لدى افراد العينة، حيث حل بعد السلوك القيادي في المرتبة الاولى بمتوسط بلغ 3.8867 وانحراف معياري بلغ 0.90931. وهو ما سيتيح لاحقا فهم الأثر المحتمل بينه وبين الولاء التنظيمي في المؤسسة تقييم الدراسة.

ثالثا: تحليل محاور بعد الولاء (المتغير التابع)

1. تحليل محاور بعد الولاء التنظيمي

جدول (2-13): تحليل محاور بعد الولاء التنظيمي

الدلالة المعنوية	الرتبة	الانحراف العياري	الوسط الحسابي	محاور بعد الولاء التنظيمي
.002	4	1.33261	3.5000	انا مستعد لتقديم مجهود لانجاح المؤسسة.
.003	2	1.22287	3.5667	احرص على استمرار العمل بهذه المؤسسة.
.000	5	1.15470	3.3333	اشعر بان المؤسسة التي اعمل فيها تمثل جزءا من حياتي.
.001	1	1.14470	4.0000	تقديم المؤسسة مزايا لا توفرها أي مؤسسة أخرى.
.004	5	1.21296	3.3333	أحظى بتقييم موضوعي من طرف المسؤول المباشر.
.005	3	1.03574	3.5357	تهمني سمعة مؤسستي ومدى تحقيقها لأهدافها المستقبلية.
.002		.86702	3.5333	متوسط الولاء التنظيمي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss.

بلغ المتوسط الكلي للبعد **3.5333** ضمن سلم خماسي الترتيب وانحراف معياري **86702**، بما يدل على قوة نسبية لبعد **الولاء التنظيمي**، حيث تجاوز المتوسط الفرضي للسلم، بما يشير الى اهميتها، كما انها كانت دالة في كل محاورها. اما على مستوى الترتيب فقد سجلت الفقرة الاولى "تقديم المؤسسة مزايا لا توفرها أي مؤسسة أخرى." الاهمية الاكبر في البعد حيث سجلت متوسطا كليا 4.0000 ضمن انحراف معياري 1.14470 دالا على وجود اختلاف نسبي في رؤية افراد العينة للعدلة التنظيمية بالمؤسسة. في حين سجلت الفقرة " أحظى بتقييم موضوعي من طرف المسؤول المباشر. " القيمة الاقل بمتوسط كلي بلغ 3.3333 وضمن انحراف معياري بلغ 1.21296 والمتعلق بتفسير اثر الحوافز المادية على الولاء.

2. تحليل محاور بعد الولاء العاطفي

جدول (2-14): تحليل محاور بعد الولاء العاطفي

الدالة المعنوية	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط	محاور بعد الولاء العاطفي
.002	4	.90719	3.7333	تتوافق قيمي وأهدافي مع قيممؤسستي وأهدافها
.003	5	1.22428	3.4667	أنا على استعداد لبذل أكبر جهد ممكن من اجل تحقيق أهداف مؤسستي والتضحية في سبيل انجاحها
.001	1	.85836	4.4333	اعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي وأسعى لإيجاد حلولها
.005	3	.96431	4.0333	اشعر بارتباطي بمؤسستي وافتخر بالانتماء إليها.
.012	2	.91539	4.3000	اشعر برغبة قوية في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة وعدم تركها
.001		.76019	3.9933	متوسط الولاء العاطفي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 spss.

بلغ المتوسط الكلي للبعد **3.9933** ضمن سلم خماسي الترتيب وانحراف معياري **76019**، بما يدل على قوة نسبية لبعد **الولاء العاطفي**، حيث تجاوز المتوسط الفرضي للسلم، بما يشير الى اهميتها، كما انها كانت دالة في كل محاورها. اما على مستوى الترتيب فقد سجلت الفقرة الثالثة "أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي

وأسعى لإيجاد حلول لها" الأهمية الأكبر في البعد حيث سجلت متوسطا كليا 4.4333 ضمن انحراف معياري 85836. دالا على وجود اختلاف نسبي في رؤية افراد العينة للولاء العاطفي. في حين سجلت الفقرة الثانية" أنا على استعداد لنيل أكبر جهد ممكن من أجل تحقيق أهداف مؤسستي والتضحية في سبيل نجاحها" القيمة الاقل بمتوسط كلي بلغ 3.7333 وضمن انحراف معياري بلغ 90719.

3. تحليل محاور بعد الولاء المستمر:

الجدول رقم (2-15): تحليل محاور بعد الولاء المستمر

الدلالة المعنوية	الرتبة	الانحراف العياري	الوسط	محاور بعد الولاء المستمر
.002	2	1.06188	3.9000	استمراري بالعمل في المؤسسة مرتبط بحاجتي إلى العمل
.003	3	1.15669	3.8000	الأجر الذي أتقاضاه مناسب و يلي احتياجاتي
.001	1	1.03057	4.2000	ترك العمل بهذه المؤسسة لها نعاكس سلبي على حياتي من الناحية المادية
.002	4	1.16658	3.4667	لا يمكنني ترك العمل بالمؤسسة لصعوبة الحصول على عمل اخر بمؤسسة أخرى
.002	5	1.06620	1.9667	لا يمكنني اترك العمل بالمؤسسة لان ذلك سيكلفني فقدان الكثير من المزايا والعلاقات
.000		.68092	3.2850	متوسط الولاء المستمر

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss.

بلغ المتوسط الكلي للبعد 3.2850 ضمن سلم خماسي الترتيب وانحراف معياري 68092، بما يدل على قوة نسبية لبعد الولاء المستمر، حيث تجاوز المتوسط الفرضي للسلم، بما يشير الى اهميتها، كما انها كانت دالة في كل محاورها. اما على مستوى الترتيب فقد سجلت الفقرة الاولى "ترك العمل بهذه المؤسسة له انعكاس سلبي على حياتي من الناحية المادي". الأهمية الأكبر في البعد حيث سجلت متوسطا كليا 4.2000 ضمن انحراف معياري 1.03057 دالا على وجود اختلاف نسبي في رؤية افراد العينة للعدلة التنظيمية بالمؤسسة. في حين سجلت الفقرة " لا يمكنني اترك العمل بالمؤسسة لان ذلك سيكلفني فقدان الكثير من المزايا

والعلاقات " القيمة الأقل بمتوسط كلي بلغ 1.9667 وضمن انحراف معياري بلغ 1.06620 والمتعلق بتفسير اثر الحوافز المادية على الولاء.

4. تحليل محاور بعد الولاء الأخلاقي:

الجدول رقم (2-17): تحليل محاور بعد الولاء الأخلاقي

الدلالة المعنوية	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط	محاور بعد الولاء المستمر
.002	2	.78225	3.3600	اشعر بالواجب والمسؤولية اتجاه المؤسسة والعاملين بها.
.003	1	.69154	3.9438	اشعر بالتزام أخلاقي بضرورة البقاء في هذه المؤسسة وعدم ترك العمل بها
.001	3	.56491	3.3133	لدي التزام أخلاقي بضرورة الإخلاص والوفاء للمؤسسة التي اعمل بها
.002		.76623	3.6151	متوسط لولاء الأخلاقي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 spss.

بلغ المتوسط الكلي للبعد 3.6151 ضمن سلم خماسي الترتيب وانحراف معياري 76623، بما يدل على قوة نسبية لبعد الولاء الأخلاقي، حيث تجاوز المتوسط الفرضي للسلم، بما يشير إلى أهميتها، كما انها كانت دالة في كل محاورها. اما على مستوى الترتيب فقد سجلت الفقرة الأولى شعر بالتزام أخلاقي بضرورة البقاء في هذه المؤسسة وعدم ترك العمل بها. " الأهمية الأكبر في البعد حيث سجلت متوسطا كليا 3.9438 ضمن انحراف معياري 69154. دالا على وجود اختلاف نسبي في رؤية أفراد العينة للعدالة التنظيمية بالمؤسسة. في حين سجلت الفقرة " لا يمكننا ترك العمل بالمؤسسة لان ذلك سيكلفني فقدان الكثير من المزايا والعلاقات " القيمة الأقل بمتوسط كلي بلغ 3.6151 وضمن انحراف معياري بلغ 56491. والمتعلق بتفسير اثر الحوافز المادية على الولاء.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

قبل القيام بالتحليل القياسي للفرضيات يجدر بدراسة مدى تساق العبارات بالإضافة الى تحليل مصفوفة الارتباط بين الابعاد من ثم تحليل فرضيات الدراسة

الفرع الأول: دراسة الاتساق الداخلي للعبارات وتحليل مصفوفة الارتباط بين الابعاد

وتتناول في هذا المطلب فرعين، ففي الاول نتطرق لدراسة الاتساق الداخلي للعبارات اما في الفرع الثاني فتتطرق فيه لتحليل مصفوفة الارتباط بين الابعاد.

أولاً: دراسة مستويات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل (الدعم التنظيمي)

الجدول رقم (2-17): دراسة مستويات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.947	4

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss

بلغ الاتساق الداخلي للمتغيرات التي تمثل المتغير المستقل (الدعم التنظيمي) قيمة 94.7% وهي قيمة عالية تفسر مدى ارتباط ما تم تضمينه من محاور بالابعاد التي مثلتها.

– دراسة مستويات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع:

الجدول رقم (2-18): دراسة مستويات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.613	4

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss

بلغ الاتساق الداخلي للمتغيرات التي تمثل المتغير المستقل (العدم التنظيمي) قيمة 61.3% وهي قيمة أكبر من المتوسط امكانها تفسير الارتباط بين ما تم تضمينه من محاور بالابعاد التي مثلتها.

ثانياً: تحليل مصفوفة الارتباط بين الابعاد

1. مصفوفة الارتباط الجزئي للعبارات المعلق بمحاور الدعم التنظيمي:

الجدول رقم (2-19): مصفوفة الارتباط الجزئي للعبارات المعلق بمحاور الدعم التنظيمي

Correlations						
			متوسط عدالة	متوسط السلوك القيادي	متوسط السلوك المشاركة	متوسط السلوك التمكين
Kend all's tau_b	متوسط العدالة التنظيمية	Correlation	1.000	.569**	.523**	.676**
		Coefficient				
		Sig. (1- tailed)	.	.000	.000	.000
		N	30	30	30	30
	متوسط السلوك القيادي	Correlation	.569**	1.000	.528**	.521**
		Coefficient				
		Sig. (1- tailed)	.000	.	.000	.000
		N	30	30	30	30
	متوسط السلوك المشاركة	Correlation	.523**	.528**	1.000	.606**
		Coefficient				
		Sig. (1- tailed)	.000	.000	.	.000
		N	30	30	30	30
متوسط السلوك التمكين	Correlation	.676**	.521**	.606**	1.000	
	Coefficient					
	Sig. (1- tailed)	.000	.000	.000	.	
	N	30	30	30	30	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss;26

✓ بلغ الارتباط بين العدالة التنظيمية والسلوك القيادي 56.9% كما انه كان دالا 0.000.

✓ بلغ الارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المشاركة 52.3% كما انه كان دالا 0.000.

✓ بلغ الارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك التمكين 67.6% كما انه كان دالا ب 0.000.

ما يمكن تسجيله عموما حول مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة يفسر احتمال وجود اشكالية التعددية

الخطية. حيث سيتعين علينا استبعاد المتغيرات الاكثر ارتباط من معادلة الانحدار.

2. مصفوفة الارتباط الجزئي لمحاور الولاء:

الجدول رقم (2-20): مصفوفة الارتباط الجزئي لمحاور الولاء

Correlations						
			متوسط الولاء التنظيمي	متوسط الولاء العاطفي	متوسط الولاء المستمر	متوسط الولاء الاخلاقي
Kendall' s tau_b	متوسط الولاء التنظيمي	Correlation Coefficient	1.000	.277*	.048	.355**
		Sig. (1-tailed)	.	.023	.365	.004
		N	30	30	30	30
	متوسط الولاء العاطفي	Correlation Coefficient	.277*	1.000	.342**	.228*
		Sig. (1-tailed)	.023	.	.007	.048
		N	30	30	30	30
	متوسط الولاء المستمر	Correlation Coefficient	.048	.342**	1.000	.025
		Sig. (1-tailed)	.365	.007	.	.428
		N	30	30	30	30
	متوسط الولاء الاخلاقي	Correlation Coefficient	.355**	.228*	.025	1.000
		Sig. (1-tailed)	.004	.048	.428	.
		N	30	30	30	30
*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).						

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 spss.

مصفوفة الارتباط بين ابعاد المتغير التابع، اي بين (الولاء التنظيمي، الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الاخلاقي) جاءت متوسطة في قيمتها كما انها كانت دالة معنويا. حيث بلغت:

✓ لارتباط بينالولاء التنظيمي والولاء العاطفي 27.7 % بدلالة معنوي 0.023؛

✓ الارتباط بين الولاء التنظيمي والولاء المستمر 4.8 % كما نه لم يكن دالا عند فترة الثقة 0.356؛

✓ الارتباط بين الولاء التنظيمي والولاء الاخلاقي 35.5% كما انه كان دالا 0.004.

3. مصفوفة الارتباط بين بعدي الدراسة الكلي:

الجدول رقم (2-21): مصفوفة الارتباط بين بعدي الدراسة الكلي

Correlations				
			المتوسط الكلي للدعم التنظيمي	المتوسط الكلي للولاء تنظيمي
Kendall's tau_b	المتوسط الكلي للدعم التنظيمي	Correlation	1.000	.444**
		Coefficient		
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	30	30
	المتوسط الكلي للولاء التنظيمي	Correlation	.444**	1.000
		Coefficient		
Sig. (1-tailed)		.000	.	
	N	30	30	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).				

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26; spss.

الفرع الثاني: تحليل فرضيات الدراسة

نتطرق من خلال هذا المطلب الى فرعين نتناول في الاول دراسة وتحليل فرضيات الدراسة، اما في الفرع

الثاني فنتناول فيه عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: دراسة وتحليل فرضيات الدراسة.

دراسة الفرضيات يستند الى نموذج الدراسة الذي تم اعتماده، حيث تمت صياغتها بالشكل التالي والذي

سيسمح بالإجابة على اشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية.

– الفرضية الرئيسية للدراسة:

H0: لا يؤثر الدعم التنظيمي من خلال ابعاده (العدالة التنظيمية، السلوك القيادي، سلوك المشاركة، سلوك التمكين على الولاء (الولاء التنظيمي)، الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الاخلاقي لدى موظفي وعمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

H1: يؤثر الدعم التنظيمي من خلال ابعاده (العدالة التنظيمية، السلوك القيادي، سلوك المشاركة، سلوك التمكين (على الولاء) الولاء التنظيمي، الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الاخلاقي) لدى موظفي وعمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

– الفرضيات الفرعية

H1: يوجد اثر دال للعدالة التنظيمية على الولاء لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

H1: يوجد اثر دال للسلوك القيادي على الولاء لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

H1: يوجد اثر دال لسلوك المشاركة على الولاء لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

H1: يوجد اثر دال للسلوك القيادي على الولاء لدى موظفي وعمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

H1: يوجد اثر دال لسلوك التمكين على الولاء لدى موظفي وعمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

ثانيا: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

ضمن هذا الجزء من الدراسة سيتم عرض نتائج التحليل القياسي المتعلق بالفرضيات الكلية والجزئية.

1. جدول تحليل التباين الاحادي:

الغرض من هذا الاختبار هو التنبؤ بمدى صلاحية النموذج للقياس حيث انه إذا دلت معنوية ضمن حدود الثقة على دلالتها فان ذلك يفسر امكانية اختبار الفرضية. وبما انها كانت $sig=.000$ فان ذلك يدل على صلاحية النموذج للقياس. حيث سنعتمد اسلوبين للقياس:

أولاً: تقييم النموذج المقدر عبر قياس العلاقة المقدره بين الدعم التنظيمي والولاء من خلال قياس الاثر بين المتوسطات الكلية للأبعاد، حيث وهو اسلوب يمننا من تحديد العلاقة بناء على مستويات الاتساق الكلي بين المحاور الكلية بالمتغير التابع، وسيتم تمثيل الدعم التنظيمي من خلال متوسطات ابعاده الكلية وهي (الدعم التنظيمي، السلوك القيادي، سلوك المشاركة، سلوك التمكين).

ثانياً: تقييم النموذج المقدر عبر قياس العلاقة المقدرة بين الدعم التنظيمي والولاء من خلال قياس الاثر بين المتوسطات الجزئية للأبعاد، حيث هو اسلوب يمننا من تحديد العلاقة بناء على مستويات الاتساق الجزئي بين المحاور البعد بالمتغير التابع.

الجدول رقم (2-22): تحليل التباين المتعلق بالفرضية الكلية للعلاقة بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.354	1	3.354	29.802	.000 ^b
	Residual	3.151	28	.113		
	Total	6.504	29			
a. Dependent Variable: المتوسط الكلي للولاء التنظيمي						
b. Predictors: (Constant) المتوسط الكلي للدعم التنظيمي						

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss

2. المعلمات القياسية للنموذج المقدر المتعلق بالفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (2-23): المعلمات القياسية للنموذج المقدر المتعلق بالفرضية الرئيسية

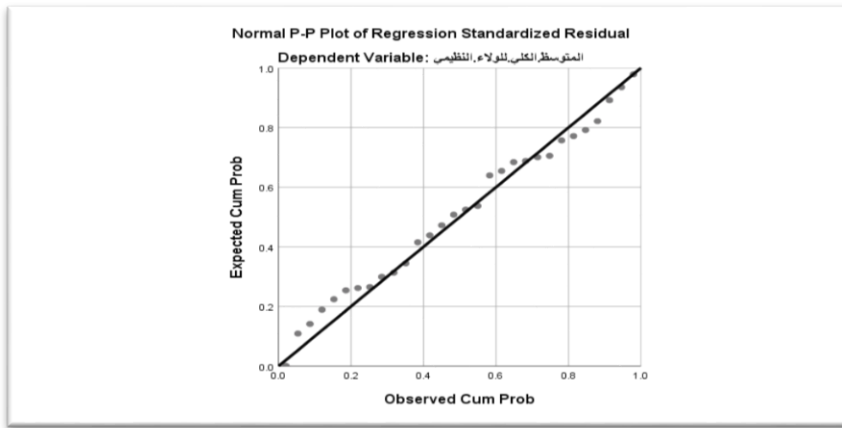
Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.524	.234		6.507	.000		
	المتوسط الكلي للدعم التنظيمي	.372	.068	.718	5.459	.000	1.000	1.000
a. Dependent Variable: المتوسط الكلي للولاء التنظيمي								

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss

✓ وجود قيمة معنوية للحد الثابت.

- ✓ وجود قيمة معنوية لمعامل المتغير (الدعم التنظيمي) كمتغير كلي مفسر للولاء.
- ✓ بلغ معامل الاثر للعلاقة بين الدعم التنظيمي والولاء في حده الثابت قيمة ب 1.52.
- ✓ بلغ معامل الاثر للعلاقة بين الدعم التنظيمي والولاء في للمتغير قيمة ب 37.2%.
- ✓ بلغ معامل التضخم قيمة اقل من الواحد الصحيح بما يفسر سلامة النموذج المقدر من الاشكاليات القياسية.

الشكل رقم (2-06): طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الكلية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26; spss.

- عرض نتيجة الفرضية الرئيسة من خلال التضمين الكلي للمتغيرات المفسرة:
- 1. جدول تحليل التباين الكلي:

الجدول رقم (2-24): تحليل التباين الكلي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.776	4	.944	8.648	.000 ^b
	Residual	2.729	25	.109		
	Total	6.504	29			

a. Dependent Variable: المتوسط الكلي للولاء التنظيمي

b. Predictors: (Constant) متوسط لسلوك التمكين ، متوسط السلوك القيادي ، متوسط عدالة ، متوسط السلوك المشاركة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26; spss.

دلت مخرجات النموذج المقدر على صلاحية اعتماد النموذج لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة

2. معلمات النموذج المقدر:

الجدول رقم (2-25): معلمات النموذج المقدر

Model Summary ^b										
Model	R	R Squared	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin - Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	.762 ^a	.580	.513	.33037	.580	8.648	4	25	.000	1.800
a. Predictors: (Constant)										
b. Dependent Variable: المتوسط الكلي للولاء التنظيمي										

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss;

✓ فسر النموذج علاقة بقيمة 76.2% بين الدعم التنظيمي والولاء؛

✓ منح النموذج قوة تفسيرية بقيمة 58.0% للعلاقة بين الدعم التنظيمي والولاء.

- معلمات النموذج للمتغيرات الجزئية:

الجدول رقم (2-26): معلمات النموذج للمتغيرات الجزئية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.428	.237		6.019	.000
	متوسط عدالة	-.114	.122	-.265	-.933	.360
	متوسط السلوك القيادي	.294	.132	.564	2.229	.035
	متوسط لسلوك المشاركة	.103	.133	.222	.779	.443
	متوسط السلوك التمكين	.136	.191	.256	.712	.483
a. Dependent Variable: المتوسط الكلي للولاء التنظيمي						

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss;

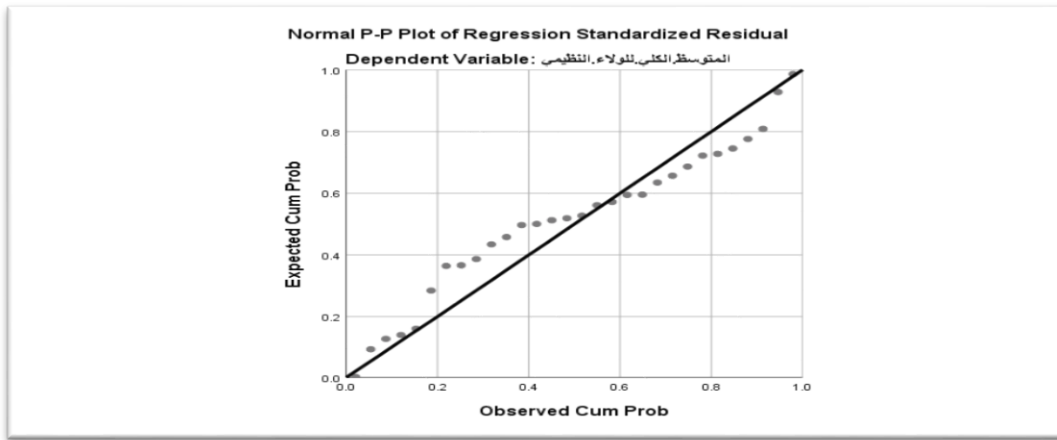
ثالثاً: عرض نتائج دراسة الفرضية الرئيسية

2. النتائج القياسية للفرضية الرئيسية:

✓ وجود قيمة دالة بين المتغيرين في حدها الثابت $Bc = 1.428$ ؛

- افترض النموذج المقدر عدم وجود علاقة دالة بين كل من العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي ضمن حدود ثقة عند معنوية 5%؛
- افترض النموذج المقدر وجود علاقة دالة بين كل من السلوك القيادي على الولاء التنظيمي ضمن حدود ثقة عند معنوية 5%؛
- افترض النموذج المقدر عدم وجود علاقة دالة بين كل من سلوك المشاركة على الولاء التنظيمي ضمن حدود ثقة عند معنوية 5%؛
- افترض النموذج المقدر عدم وجود علاقة دالة بين كل من سلوك التمكين على الولاء التنظيمي ضمن حدود ثقة عند معنوية 5%.

الشكل رقم (2-07): العلاقة الكلية بين المتغيرات



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26; spss.

من خلال ما تم تسجيله من نتيجة كلية للنموذج المقدر يتبين وجود علاقة بين السلوك القيادي على الولاء التنظيمي كمتغير تابع يتم تفسيره من خلاله. بينما رفض النموذج ان تكون بقية المتغيرات وهي (العدالة التنظيمية، سلوك المشاركة وسلوك التمكين متغيرات كامنة لها القدرة على تفسير الولاء التنظيمي. وعليه فإننا نقبل تضمين التغير الاول دون في معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.428 + 29.4\%(X3) \text{ (الولاء التنظيمي)}$$

حيث X3 تمثل السلوك القيادي.

2. عرض نتيجة دراسة الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسية:

1.2 عرض نتيجة الفرضية الجزئية الأولى:

H1: يوجد اثر دال للعدالة التنظيمية على الولاء لدى موظفي وعمال المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالوادي.

جدول رقم (2-27): تحليل التباين للفرضية الجزئية الاولى

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.306	1	2.306	15.375	.001 ^b
	Residual	4.199	28	.150		
	Total	6.504	29			
a. Dependent Variable: المتوسط الكلي للولاء التنظيمي						
b. Predictors: (Constant) متوسط عدالة						

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss.

- الخصائص القياسية لمعاملات النموذج المقدر للفرضية الجزئية الأولى:

جدول رقم (2-28): الخصائص القياسية لمعاملات النموذج المقدر للفرضية الجزئية الأولى

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	.595 ^a	.354	.331	.38724	.354	15.375	1	28	.001	1.781
a. Predictors: (Constant) متوسط عدالة										
b. Dependent Variable: المتوسط الكلي للولاء التنظيمي										

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss.

- ✓ فسر النموذج علاقة متوسطة بين كل من العدالة التنظيمية والولاء تم تقديرها ب 59.5%،
 - ✓ القوة التفسيرية للنموذج الجزئي بلغت 35.4 % مما يعني ان التغير في وحدة واحدة من العدالة التنظيمية يقود الى تغيير بقيمة 35.4 بالمئة من الولاء لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- معلمات النموذج المقدر للفرضية الجزئية الأولى:
- جدول رقم (2-29): معلمات النموذج المقدر للفرضية الجزئية الأولى

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.864	.239		7.813	.000
	متوسط عدالة	.256	.065	.595	3.921	.001

a. Dependent Variable: المتوسط الكلي للولاء التنظيمي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 spss.

$$Y = 1.864 + 25.6\%(X1) \text{ (الولاء التنظيمي).}$$

X1: تمثل متوسط العدالة التنظيمية.

2.2 عرض نتيجة الفرضية الجزئية الثانية:

جدول رقم (2-30): تحليل التباين للفرضية الجزئية الاولى

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.462	1	3.462	31.858	.000 ^b
	Residual	3.043	28	.109		
	Total	6.504	29			

a. Dependent Variable: المتوسط الكلي للولاء التنظيمي

b. Predictors: (Constant) متوسط السلوك القيادي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 spss.

جدول تحليل التباين يثبت امكانية اعتماد نتائج التحليل القياسي للنموذج المقدر.

- خصائص القياسية لمعاملات النموذج المقدر للفرضية الجزئية الثانية:

جدول رقم (2-31): يمثل خصائص القياسية لمعاملات النموذج المقدر للفرضية الجزئية الثانية

Model Summary ^b										
Model	R	R Squared	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin - Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	.730 ^a	.532	.516	.32964	.532	31.858	1	28	.000	1.645
a. Predictors: (Constant) متوسط السلوك القيادي										
b. Dependent Variable: المتوسط الكلي للولاء التنظيمي										

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss;26

✓ فسر النموذج علاقة متوسطة بين كل من العدالة التنظيمية والولاء تم تقديرها ب 73.0%،

✓ القوة التفسيرية للنموذج الجزئي بلغت 53.2% بما يعني ان التغير في وحدة واحدة من العدالة التنظيمية

يقود الى تغيير بقيمة 53.2 بالمئة من الولاء لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

- معاملات النموذج المقدر للفرضية الجزئية الثالثة:

جدول رقم (2-32): معاملات النموذج المقدر للفرضية الجزئية الثالثة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.531	.225		6.794	.000
	متوسط السلوك القيادي	.380	.067	.730	5.644	.000
a. Dependent Variable: المتوسط الكلي للولاء التنظيمي						

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss; 26.

$$Y = 1.864 + 25.6\%(X2) \text{ (الولاء التنظيمي)}$$

X2: تمثل متوسط السلوك القيادي.

3.2 عرض نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة:

جدول رقم (2-33): تحليل التباين الاحادي للفرضية الجزئية الثالثة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.027	1	3.027	24.377	.000 ^b
	Residual	3.477	28	.124		
	Total	6.504	29			

a. Dependent Variable: المتوسط الكلي للولاء لتنظيمي

b. Predictors: (Constant) متوسط السلوك المشاركة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss.

- خصائص معلمات النموذج المقدر للفرضية الجزئية الثالثة

جدول رقم (3-34): خصائص معلمات النموذج المقدر للفرضية الجزئية الثالثة

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	.682 ^a	.465	.446	.35239	.465	24.377	1	28	.000	1.994

a. Predictors: (Constant) متوسط السلوك المشاركة

b. Dependent Variable: المتوسط الكلي للولاء لتنظيمي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 .spss.

✓ فسر النموذج علاقة متوسطة بين كل من العدالة التنظيمية والولاء تم تقديرها ب 68.2%؛

✓ القوة التفسيرية للنموذج الجزئي بلغت 46.5% بما يعني ان التغيير في وحدة واحدة من العدالة التنظيمية

يقود الى تغيير بقيمة 46.5 بالمئة من الولاء لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

جدول رقم (2-35): متوسط سلوك المشاركة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.688	.226		7.467	.000
	متوسط السلوك المشاركة	.318	.064	.682	4.937	.000

a. Dependent Variable: المتوسط الكلي للولاء التنظيمي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 spss.

$$Y = 1.864 + 25.6\% (X3) \text{ (الولاء التنظيمي).}$$

X3: تمثل متوسط سلوك المشاركة.

– ملخص نتيجة تحليل الفرضيات:

مصفوفة الارتباط بين ابعاد المتغير التابع، اي بين (الولاء التنظيمي، الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الاخلاقي) جاءت متوسطة في قيمتها كما انها كانت دالة معنويا. حيث بلغت:

- ✓ لارتباط بين الولاء التنظيمي والولاء العاطفي 27.7 % بدلالة معنوية 0.023؛
 - ✓ الارتباط بين الولاء التنظيمي والولاء المستمر 4.8%، كما أنه لم يكن دالا عند فترة الثقة 0.356؛
 - ✓ الارتباط بين الولاء التنظيمي والولاء الاخلاقي 35.5%، كما انه كان دالا 0.004.
- في حين يمكن تسجيل الارتباطات التالية بين ابعاد الدعم التنظيمي والولاء على الشكل التالي:

جدول رقم (2-36): الارتباطات التالية بين ابعاد الدعم التنظيمي والولاء

الولاء التنظيمي				
معامل الأثر		معامل الارتباط الدلالة المعنوية		
62.5%	الدعم التنظيمي	.001	39.4%	الدعم التنظيمي
97.9%	سلوك القيادة	.000	51.7%	سلوك القيادة
51.3%	سلوك المشاركة	.000	46.8%	سلوك المشاركة
77.5%	سلوك التمكين	.000	45.5%	سلوك التمكين

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات 26 spss.

- ✓ دلت نتائج التحليل القياسي على وجود علاقة دالة معنويا بين الدعم التنظيمي والولاء لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، عند فترة الثقة المعتمدة؛

- ✓ دلت النتائج على وجود علاقة دالة عند فترة الثقة بين الدعم التنظيمية ممثلا في (السلوك القيادي) على الولاء المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؛
- ✓ دلت النتائج على عدم وجود علاقة دالة بين العدالة التنظيمية والولاء المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؛
- ✓ دلت النتائج على عدم وجود علاقة دالة بين سلوك المشاركة والولاء المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؛
- ✓ دلت النتائج على عدم وجود علاقة دالة بين سلوك التمكين على الولاء المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

خلاصة الفصل:

اهتمت الدراسة بتقييم العلاقة بين الدعم التنظيمي ممثلا من خلال ابعاده (العدالة التنظيمية، السلوك القيادي، سلوك المشاركة، سلوك التمكين) على الولاء التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي حيث جاءت النتائج لتؤكد وجود علاقة دالة معنويا بين بعدي الدراسة على مستواها الكلي، حيث تم تضمين المتوسطات الكلي للأبعاد، أما على المستوى الجزئي فلقد أكدت الدراسة على أهمية السلوك القيادي في تفسير العلاقة بالولاء دون غيره من الأبعاد الأخرى، وبالعودة إلى الدراسة الوصفية تتضح أهمية محاور السلوك القيادي من خلال ما سجله من قيم، حيث جاء السلوك القيادي في المرتبة الأولى من بين بقية الأبعاد المفسرة.

الخاتمة العامة

لقد عالجت هذه الدراسة اثر الدعم التنظيمي على الولاء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية —دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإحاطة بكافة جوانب الموضوع تم تقديم الإطار المفاهيمي للدعم التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين من خلال البحث على مفهوم الدعم التنظيمي وأهميته وأبعاده ومحدداته، والتطرق لأهم النظريات التي تناولت موضوع الدعم التنظيمي وتوضيح تفسيرات كل نظرية، كما تم معالجة أهم جوانب الولاء التنظيمي وذلك من خلال البحث في تعريف الولاء التنظيمي ومدى أهميته لفهم درجة التوافق بين الأفراد والمؤسسات التي يزاولون العمل بها وما تدره على المؤسسة في زيادة الإنتاجية كما ونوعا.

كما تم عرض أنواع وأشكال الولاء التنظيمي وأهم العوامل المؤثرة فيه وأهم النماذج المفسرة له ومن ثم التطرق لأهم أسباب ومظاهر الولاء التنظيمي وأبرز معوقاته، كما تم محاولة تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي.

أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد تم التركيز على تقديم صورة واضحة عن اثر الدعم التنظيمي من خلال أبعاده الجزئية (العدالة التنظيمية، السلوك القيادي، سلوك المشاركة في القرار، سلوك التمكين) على الولاء التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وذلك من خلال استخدام أهم الاختبارات الإحصائية كألفا كرومباخ ومعامل الارتباط الرتبي (سبيرمان) وذلك بتطبيق برنامج (SPSS26).

1. نتائج الدراسة النظرية:

– الدعم التنظيمي هو أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية من أبعاد الدعم التنظيمي التي تحدد أهم الصفات (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم تأكيد الذات لدى العاملين) والتي تساهم بشكل أو بآخر من رفع مستوى ولائهم التنظيمي.

– منح العمل الذي توفره المؤسسة له تأثير على فعالية وقدرات أداء العاملين وكذا جودة إنتاجهم، فإذا تحسنت ظروف العمل المطلوبة وأصبحت ترضي تطلعات العاملين لدى المؤسسة صار لديهم قوة إيجابية لإنجاز وأداء العمل المرغوب فيه.

– الجوانب الايجابية في بيئة العمل مثل تبادل الثقة بين أصحاب الادارة والمرؤوسين وتحسين الحوافز المادية والمعنوية، وتفهم حاجات العاملين والعمل على إشباعها بأكل وجه لنيل رضا من قبلهم، وإحساس العاملين بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي والتوافق المهني، يؤدي الى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.

2. نتائج الدراسة التطبيقية:

- وجود علاقة معنوية بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي على مستواها الكلي .
- من خلال نتائج النموذج المقدر تؤكد على وجود علاقة دالة معنوية (تأثير) بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند فترة الثقة المعتمدة، حيث أن الدعم التنظيمي يفسر 58% من الولاء التنظيمي.
- تؤكد نتائج النموذج أن هناك أثر السلوك القيادي على الولاء التنظيمي، وأن السلوك القيادي يفسر 29.4% من تغيرات الولاء التنظيمي لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- فسر النموذج علاقة متوسطة بين كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي تم تقديرها بـ 59.5%، وأن أي تغير في العدالة التنظيمية بـ 1% يؤدي إلى تغير بـ 35.4% من الولاء لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- وجود علاقة دالة (تأثير) بين سلوك المشاركة والولاء للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- كما أكدت نتائج الاختبارات الإحصائية على عدم وجود علاقة دالة (تأثير) بين سلوك التمكين على الولاء للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- لا توجد فروق يمكن عزوها لمتغيرات الجنس وملتغير العمر والوظيفة لدى أفراد العينة سواء تعلق الأمر بتقييمهم لأبعاد الدعم التنظيمي أو بالنسبة للولاء التنظيمي لكونه متغيراً سيتم تفسيره من خلال ما تم تضمينه من متغيرات، حيث جاءت كلاً قيمتي دلالتهم المعنوية أكبر من 0.05.

3. توصيات الدراسة:

- ضرورة إشراك العاملين في صنع القرار ومنحهم صلاحيات لممارسة مهامهم، وذلك من خلال منح المجال أمامهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وذلك لوجود ضعف بين دعم الرؤساء في مناقشة آراء ومقترحات منتسبيها.
- ضرورة فتح اجتماعات ونقاشات لتبادل الأفكار بين الفاعلين (إدارة، عاملين،) بالتزامن مع النقد البناء للأفكار والمعلومات.
- الاستفادة من الخبرات والمهارات بين الموظفين ونقل وتبادل المعارف وخبرات العمل.
- الحرص على التطبيق الفعلي لنظم المقترحات وتطلعات العاملين، والعمل على تجسيدها ودعمها لما في ذلك من تحقيق منفعة للعاملين والمؤسسة معاً.
- ضرورة تطبيق أساليب العمل الحديثة في الوظائف على غرار الإثراء والتناوب الوظيفي للتقليل من الروتين في العمل، بما ينمي الكفاءة لدى العاملين.
- الحرص على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسة من خلال منع أو الحد من الاستعمال الشخصي للسلطة، أو تغليب المصلحة الشخصية في العمل على حساب المصلحة العامة.

4. آفاق الدراسة:

- 1- أثر الدعم التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين المؤسسة.
- 2- علاقة الدعم التنظيمي بتعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة.
- 3- أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات - دراسة حالة المؤسسات الخدمائية.
- 5- دور العدالة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. أبورمان أسعد حماد وآخرون، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2010.
2. أحمد محمد سعيد الشايب وعنان محمد أحمد أبو حمود، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
3. أسعد أبو حماد أبو رمان، وآخرون، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2012.
4. بطاح محمد، قضايا معايرة في الإدارة التربوية، الطبعة 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
5. حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004.
6. الرشيد عادل عامر، وآخرون، نظرية التبادل الاجتماعي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2012.
7. الرواشدة، خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.
8. زيد عبوي منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، الطبعة 1، الأردن، عمان، 2006.
9. الشراوي إسماعيل محمد علي، إداره الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
10. الشياح واحمد محمد وأبو حمور، عنان محمد، مفاهيم إدارية معاصرة، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011.
11. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث القانوني للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2003.
12. عاطف زاهر عبد الرحيم، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الهندرة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
13. عاطف، زاهر عبد الرحيم، هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمات، الطبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

14. عبد الحميد المغربي عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2007.
 15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2007.
 16. العنزي عامر بن قيران، الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة الرياض، جامعة نليف العربية للعلوم الأمنية، 2014.
 17. مجذوب أحمد محمد أحمد قمر، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، السودان 2015/12/30.
 18. محمد جواد الحيوي، منهجية البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج، الطبعة 2، عمان، 2005.
 19. المشهاني خالد أحمد فرحان ألبعدي رائد عبد الخالق عبد الله، مبادئ إدارة الأعمال: بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
 20. موسى ألوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 1999.
 21. موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة: المفاهيم والأسس، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
 22. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
- 2- المجالات :**
1. أنور علي، علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المواسات الحكومية بمحافظة دمشق، مجلة الجامعة البعث، المجلد 39، العدد 54، سوريا، 2017.
 2. أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 1، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
 3. باديس بوخلوة، سهيلة قمو: أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية — دراسة ميدانية مستشفى الأم والطفل بتقوت، مقال المجلد الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2016.
 4. باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، مجلة البحث، العدد 13، جامعة قاصدي مباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013.

5. بوطالب جهيد، سليخ حورية، الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 01، جامعة جيجل، 2019.
6. حسن عاطف حسن أبو ناصر، أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة قناة السويس، 2017.
7. دايرة عايذة، يخلف لمياء، القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 03، جامعة باجي مختار عنابه، الجزائر، 2021.
8. الدلاش صفاء، دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الكفاءة الذاتية للعاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد 09، العدد 02، 2018.
9. سفيان بوعطيط، الولاء التنظيمي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، جامعة 20 أوت 1956 سكيكدة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، سنة النشر مجهولة.
10. طارق بن محمد السلوم، أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مجلة 25، العدد 01، 2013.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للانجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 02، 2003.
12. عبد السلام، رمضان محمود، أثر محددات الدعم التنظيمي على سلوك الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات الجامعة، جامعة طنطا، مجلة التجارة والتمويل، العدد 2، مصر، 2005.
13. كرام محسن مهدي الياسري وآخرون، الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية (دراسة تحليلية لأراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية)، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 56، جامعة كربلاء، العراق، 2018.
14. لينة حسام المحتسب، مروام سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة بوليتكنك، العدد 11، فلسطين، 2007.

15. محمد خير، محمد زبير، حكيم بن حروة، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بمهنة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، 2017.
16. محمد عبود الحراحشة وباجي ملوح الخريشا، درجة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، 2012.
17. نوال وزهية بركان الاحول، أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون، مجلة الاقتصاد الجديد 11، العدد 01، 2020، ص 268.
18. وليد شلابي، نوال حمريط، مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية _ دراسة ميدانية بولاية المسيلة، مقال، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016.

3-المذكرات:

• الأطروحات:

1. أحمد السويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجلفة 2018.
2. سعدي عربية، العلاقة بين مصادر الضغط المهني والولاء التنظيمي على ضوء مستوى الرضا الوظيفي لدى أطباء القطاع العام، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والأرغونوميا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، وهران، 2016/2017.
3. عمر محمد ذره، استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد قسم ادارة الأعمال، 2011.

• رسائل الماجستير:

1. أحمد جمال غزالي حسن رضوان، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير، جامعة بنها، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 2016.

2. أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنزوا، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2014.
3. أحمد ديب محمد ماضي، الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتبة غزة الإقليمي التابع للأنزوا، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، 2014.
4. الاسمري سلطان فالح علي بن صافية، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.
5. آلاء السوقي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي: دراسة حالة عملية لشركة آسيا لصناعة الكرتون، رسالة للحصول على درجة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2017.
6. راتب السعود وسوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء أقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا كلية الدراسات التربوية العليا، الأردن، 2009.
7. شريط الشريف محمد، الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية _هيئة الإطارات الواسعة _لمؤسسة سونلغاز"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطقونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008/2009.
8. شريط شريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابه، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطقونيا، 2009/2008.
9. علياء حسيني وعلاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
10. فايزة روبرم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

11. هريو دزاير، النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين_دراسة ميدانية بالمؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائيةسونلغاز، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، شعبة علم النفس الاجتماعي في التنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابه، قسم علم النفس 2006/2005.

12. وليد ش، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016.

• مذكرات الماجستير:

1. بوسكار فريدة، جودة الحياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية بمصلحة الاستعماليات الطبية مشونش، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.

2. شهلي نبيلة، الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي "دراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير أكاديمي، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2017/2016.

3. عزالي حمزة، دور الدعم التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين "دراسة حالة مؤسسة رغوّة الجنوب بتقرت"، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصي مرياح، ورقلة، 2019/2018.

4. فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016_2015.

4- المؤتمرات:

1. عبادو خديجة، الشايب محمد الساسي: مستوى الولاء التنظيمي لدى أستاذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة) مقال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2015.

2. إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، الولاء التنظيمي وعلاقته بالسمات الشخصية والرغبة في ترك المنظمة (دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركات التأمين السودانية)، المملكة العربية السعودية، 2018.

3. حجازي هيثم، أبو زيد محمد خير، قياس أثر أخلاقيات الإدارة في الولاء التنظيمي لدى موظفي مجلس الأعيان دراسة حالة باتجاه بناء نموذج لتوظيف أخلاقيات الإدارة في مؤسسات القطاع العام، جامعة الزيتونة

الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس، 2006.

4. وائل محمد جبريل أحمد محمد العوامي: الدعم التنظيمي لدى العاملين في شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي، جامعة عمر المختار، ليبيا، 2016/2015.
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

a- Les articles :

1. Atef Khoshnami and Ali mehdad. **Predicting employees organizational loyalty through organizational justice component** ،International journal of psychology،Vol 10، No 1، 2016 .
2. Danielle Griffith **Impact of Organizational Culture and Leadership style onOrganizational loyalty in small and medium enterprises in a country**،Suriname in 2013.
3. Danielle Griffith **Impact of Organizational Culture and Leadership style onOrganizational loyalty in small and medium enterprises in a country**،Suriname in 2013.
4. Eta Wahab at al ،perceived organizational support and organizational commitment : A study of medium enterprises in Malaysia ،International conference on human capital development (ICONHCD 2009) ،25-27 may ، kuantan Pahang ،2009 ،
5. Gormley،Denise*Kennerly ، Susan "Influence of Work Role andPerceptions of Climate on Faculty Organizational Commitment"،Journal of Professional Nursing،Philadelphia ،2010
6. Hsiu-Yen Hsu ،**Organizational Learning culturs on job Satisfaction Organizational Commitment and Turnover Intention among red professionals in Taiwan during an Economic Downturn**،2009
7. james c Hayton et al.wih a little help from my colleagues : A social embeddedness approach to perceived organizational support ، journal of organizational behavior، 33،2011.

8. Krishna,Y: Rama: Psychological **Empowerment and Organizational Commitment** ،**Journal of Organizational Behavior**،Vol 06 ،No 04،2007.
9. Sunatro; Heru santoso wahito Nugroho; perceived organizational support as determinant of health information systems implementation، Dama international journal of researchers، vol 2،No 2، 2017.
10. Wikramasinghe،Dharmasri § Wikramasinghe ،Vathsala ،**perceived organizational support ،job involvement and turnover intention in Sri Lanka**،Int J Adv Manuf Technol ،2011
11. Yahya, Khulida Kirana، Mansor، Fairuzah Zaharos،and Warokka، Ari"An Empirical Study on Influence of Perceived Organizational Support on Academic Expatriates، **Organizational Commitment**" 2012 .

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم التسيير

استبيان حول

أثر الدعامالتنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين.

أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة المستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال. أتوجه إليكم بفائق التقدير والاحترام راجيا حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة الميدانية التي تحمل عنوان: اثر الدعامالتنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين - دراسة حالة بمؤسسة: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي. لذا نرجو منكم تعبئة الاستبيان. مع العلم أن المعلومات سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
الطلبة :

- 1- احمدي جمال
- 2- إدريس طارق
- 3- كرمادي شروق
- 4- دردوري منصف

أولا: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: اقل من 30 سنة من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة من 40 سنة إلى 50 سنة 50 سنة وأكثر
- الوظيفة الحالية: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- المؤهل العلمي :
- تقني سامي ليسانس ماستير دكتوراه أخرى
- الأقدمية في السلك (سنوات الخبرة) :
- اقل من 05 سنوات .
- من 05 إلى 10 سنوات .
- من 10 إلى 15 سنوات .
- من 15 إلى 20 سنة .

□ أكثر من 20 سنة.

الوظيفة:

الرجاء الإجابة على كل العبارات التالية إن أمكن وذلك بوضع علامة (×) على " الخانة المناسبة ":

الرقم	البند	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
ثانياً: الدعم التنظيمي						
تعريف الدعم التنظيمي: هو جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين بها. والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة للعاملين وزيادة رفاهيتهم وتقديرها لهم والذي ينعكس على جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.						
العدالة التنظيمية.						
1	تتناسب ساعات عملك مع ظروفك الخاصة.					
2	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء.					
3	راتبك الشهري متناسب مع وظيفتك.					
4	يتلقى الموظفون الحوافز والمكافآت في المؤسسة.					
5	يعد نظام تقييم الأداء في المؤسسة عادلاً بين الموظفين.					
6	هناك عدالة في توزيع الحوافز والمكافآت في المؤسسة.					
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين.						
7	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقش أفكارهم.					
8	يشعر المرؤوسين بأن المدير صديق لهم حيث يتطلع لراحتهم وإسعادهم.					
9	يترك المدير للمرؤوسين الحرية في أداء أعمالهم.					
10	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ.					
11	عندما يتكلم المدير يكون هناك قناعة داخلية بصحة ما يقول.					
المشاركة في اتخاذ القرار.						
12	يشارك المدير القرارات التي تتخذها مع المرؤوسين.					
13	يفوض المدير جزءاً من صلاحياته إلى المرؤوسين.					
14	يهتم المدير بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار.					
15	المشاركة بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي.					
16	المهام في وظيفتك محددة بدقة.					
17	تقدر المؤسسة مجهوداتك الإضافية التي تبذلها لأداء عملك بكفاءة.					
18	تميز وظيفتك بالوصول للإبداع.					
التمكين						

					19	احصل على المعلومات اللازمة في أي وقت.
					20	تسعى المؤسسة لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية مشاركتهم.
					21	العاملين في المؤسسة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.
					22	تسهم إتاحة المعلومات في المؤسسة لتوضيح الرؤية والأهداف.
					23	قنوات الاتصال العمودية والأفقية يمكن من خلالها تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة.

ثالثا: الولاء التنظيمي.

تعريف الولاء التنظيمي: وهو يشير إلى شعور العاملين بالإخلاص للمؤسسة وحرصهم على البقاء فيها بشكل مستمر والدفاع عنها وعدم البحث عن العمل في مؤسسة أخرى والاستعداد الكامل لتقديم التنازلات لها.

					24	أنا مستعد لتقديم مجهود لإنجاح المؤسسة.
					25	أحرص على الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة.
					26	أشعر بان المؤسسة التي أعمل فيها تمثل جزءا من حياتي.
					27	تقديم المؤسسة مزايا لا توفرها أي مؤسسة أخرى.
					28	أحظى بتقييم موضوعي من طرف المسؤول المباشر.
					29	تهمني سمعة مؤسستي ومدى تحقيقها لأهدافها المستقبلية.

الولاء العاطفي.

					30	تتوافق قيمي وأهدافي مع قيم مؤسستي وأهدافها
					31	أنا على استعداد لبذل أكبر جهد ممكن من أجل تحقيق أهداف مؤسستي والتضحية في سبيل إنجازها.
					32	اعتبر مشاكل المؤسسة إنها جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لإيجاد حلول لها.
					33	أشعر بارتباط قوي بمؤسستي وافتخر بالانتماء إليها.
					34	أشعر برغبة قوية في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة وعدم تركها.

الولاء المستمر.

					35	استمراري بالعمل في هذه المؤسسة مرتبط بحاجتي إلى العمل
					36	الأجر الذي أتقاضاه بهذه المؤسسة مناسب ويلي احتياجاتي المادية
					37	ترك العمل بهذه المؤسسة له انعكاس سلبي على حياتي من الناحية المادية.
					38	لا يمكنني ترك العمل بهذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر بمؤسسة أخرى.

					لا يمكنني الاستغناء عن عضويتي بهذه المؤسسة لان ذلك سيكلفني فقدان الكثير من المزايا -علاقات العمل مع الزملاء، مدة الخدمة، الخبرة، التقاعد.....	39
الولاء الأخلاقي.						
					اشعر بالواجب والمسؤولية اتجاه المؤسسة والعاملين بها.	40
					اشعر بالتزام أخلاقي بضرورة البقاء في هذه المؤسسة وعدم ترك العمل بها.	41
					لدي التزام أخلاقي بضرورة الإخلاص والوفاء للمؤسسة التي اعمل بها.	42

هل لديك

أي إضافة.....

.....

.....

.....

.....

شاكرين حسن تعاونكم .

الملحق 02: قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الصفة
1	تي أحمد	أستاذ التعليم العالي
2	بن علي عبد الرزاق	أستاذ التعليم العالي

الملحق 03: مخرجات SPSS نسخة 26

1. بعد العدالة التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تتناسب ساعات عملكم مع ظروفكم الخاصة	30	3.3333	1.60459
يتم تطبيق القرارات الإدارية علينا كالموظفين دون استثناء	30	3.5000	1.35824
راتبك الشهرية متناسبة مع وظيفتك	30	3.1333	1.27937
يتلقا الموظفون بالحوافز والمكافآت في المؤسسة	30	3.4000	1.47625
يعتد نظام تقييم الاداء في المؤسسة عادلياً بين الموظفين	30	3.8000	1.24291
هناك عدل في توزيع الحوافز والمكافآت في المؤسسة	30	3.7667	1.13512
عدالة متوسط	30	3.4889	1.10114

2. بعد السلوك القيادي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقش أفكارهم	30	1.00	5.00	3.4333	1.16511
يشعر المرؤوسين بأن المدير صديق لهم حيث يتطلع لراحتهم ويساعدهم	30	1.00	5.00	3.0333	1.35146
يترك المدير للمرؤوسين الحرية في أداء أعمالهم	30	1.00	5.00	2.8000	1.12648
بعض المدير اقترح احداث المرؤوسين موضع التنفيذ	30	1.00	5.00	3.5333	1.27937
عندما يتكلم المدير يكون هناك اقتناع داخلية بصحة ما يقول	30	1.00	5.00	3.3333	1.18419
القيادي السلوك متوسط	30	1.00	4.40	3.2267	.90931
Valid N (listwise)	30				

3. بعد سلوك المشاركة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يشار كالمدير القرار اتالتي تتخذها مع المرؤوسين	30	1.00	5.00	3.4333	1.27802
يفوض المدير جزءاً من صلاحياتها إلى المرؤوسين	30	1.00	5.00	3.7333	1.17248
يهتم المدير بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار	30	1.00	5.00	2.5667	1.25075
المشارك كقدر كبير في اتخاذ القرار اتالمرتبطة باختصاصي	30	1.00	5.00	3.1667	1.41624
المهام في وظيفتك محددة بدقة	30	1.00	5.00	3.5333	1.40770
تقدر المؤسسة مجهوداتك الإضافية التي بذلتها لأداء عملك بكفاءة	30	1.00	5.00	3.7000	1.11880
تتميز وظيفتك بالوصول للإبداع	30	1.00	5.00	3.4333	1.45468
متوسط سلوك المشاركة	30	1.00	4.71	3.3667	1.01688

4. بعد سلوك التمكين

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
احصل على المعلومات اللازمة في الوقت	30	1.00	5.00	3.0333	1.12903
تسعد المؤسسة الى	30	1.00	5.00	2.6333	.99943
إتاحة المعلومات للعاملين لتتمية مشاركتهم					
العاملين في المؤسسة أكثر فهم الدوار هميبيات	30	1.00	5.00	3.5000	1.33261
احة المعلومات					
تسهل إتاحة المعلومات فتقني توضيح الرؤية	30	1.00	5.00	3.3333	1.06134
قنوات الاتصال العموديه الفقيه تيمكن من خالها تتر	30	1.00	5.00	3.3667	1.18855
ويبد للعاملين بالمعلومات الضرورية					
التمكين. السلوك متوسط	30	1.00	4.00	3.1733	.88938
Valid N (listwise)	30				

ثالثاً: تحليل محاور بعد الولاء (المتغير التابع) 1. تحليل محاور بعد الولاء التنظيمي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
انا مستعد لتقديم مجهود لانجاح المؤسسة	30	1.00	5.00	3.5000	1.33261
احرص على الإستمرار العمل بهذه المؤسسة	30	1.00	5.00	3.5667	1.22287
اشعر بان المؤسسة التي اعلم فيها تم تلجزء امنحي	30	1.00	5.00	3.3333	1.15470
اتي					
تقديم المؤسسة مزايلا تتوفرها	30	1.00	5.00	4.0000	1.14470
المؤسسة اخرى					
أحظ ببتقييم موضوعي منظر فالمسؤول المباشر	30	1.00	5.00	3.3333	1.21296
.					
تهمني سمعة مؤسستي ومدت تحقيقها	28	1.00	5.00	3.5357	1.03574
لأهدافها المستقبلية					
التنظيمي. الولاء متوسط	30	1.17	4.67	3.5333	.86702
Valid N (listwise)	28				

2. تحليل حاور بعد الولاء العاطفي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتوافق قيمو أهدافي مع قيمو سسنيو أهدافها	30	1.00	5.00	3.7333	.90719
أنا على استعداد لبدل أكبر جهدي ممكن من أجل تحقيقه	30	1.00	5.00	3.4667	1.22428
دافمو سسني والتضحية في سبيل نجاحها					
اعتبر مشاكل المؤسسة جزءاً من مشاكلي وأسعد لي إيجاد حلول لها	30	1.00	5.00	4.4333	.85836
اشعر بار تباطي مو سسني وافتخر بالانتماء إليها	30	2.00	5.00	4.0333	.96431
اشعر بر غبوقية فيا إلى استمرار العمل فيها هالم و سسنيو عدم تركها	30	1.00	5.00	4.3000	.91539
العاطفي. الولاء متوسط	30	1.20	5.00	3.9933	.76019
Valid N (listwise)	30				

3. تحليل محاور بعد الولاء المستمر

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
استمراري بالعمل في المؤسسة تبط حاجتي إلى العمل	30	1.00	5.00	3.9000	1.06188
الاجر الذي أتقاضاه مناسب لبي حاجتي	30	1.00	5.00	3.8000	1.15669
تر ك العمل في المؤسسة لأنها سبب لي عكاس سبب لي عكاسي	30	1.00	5.00	4.2000	1.03057
لا يمكنني ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر بمؤسسة أخرى	30	1.00	5.00	3.4667	1.16658
لا يمكنني ترك العمل في المؤسسة لأن ذلك سيكافئ فقدان الكثير من المزايا والعلاقات	30	1.00	4.00	1.9667	1.06620
المستمر. الولاء متوسط	30	1.00	4.20	3.2850	.68092
Valid N (listwise)	30				

4. تحليل محاور بعد الولاء الخلفي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
اشعر بالواجب والمسؤولية اتجاه المؤسسة والعمل فيها	30	1.00	4.67	3.3600	.78225
اشعر بالتزام أخلاقي بضرورة البقاء في المؤسسة و سسنيو عدم ترك العمل فيها	30	2.00	5.00	3.9438	.69154
لدي التزام أخلاقي بضرورة الإخلاص والوفاء للمؤسسة التي عملت فيها	30	2.00	4.20	3.3133	.56491
الأخلاقي. الولاء متوسط	30	1.50	4.71	3.6151	.76623
Valid N (listwise)	30				