



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
العدد الخامس عشر / الجزء الثاني تشرين أول 2022

تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الإلتزام التنظيمي

(دراسة علي عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم).

**The effect of perceived Organizational support on
organizational Commitment**

**(A study on a sample of Sudanese private Universities in
the state of Khartoum).**

1/ عبد الشكور زكريا إسحاق، باحث علمي.

1/ Abdalshakor Zakaria Ishag, Scientific Researcher.

2/ بروفييسور/ أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم
والتكنولوجيا

2/ Prof/ Ahmed Ibrahim Abousin, Administration, Sudan
University for Seince Technology.

المخلص.

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الدعم التنظيمي المدرك على الإلتزام التنظيمي، واعتمد البحث على نظرية التبادل الاجتماعي وأدبيات الدراسات السابقة في بناء النموذج والذي من خلاله تم تطوير الفرضيات ، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة والمتمثلة في عينة الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم ، حيث تم توزيع (384) استبانة للجامعات موضوع الدراسة وتم استرداد (364) لتحليل البيانات، بإستخدام الحزم الإحصائية SPSS ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها أن ابعاد الدعم التنظيمي المدرك لا يؤثر على الإلتزام التنظيمي ، واوصت الدراسة بضرورة العمل على الاستجابة الداخلية للمتغيرات التي تطرأ داخل الجامعات لمواكبة التطور في تقديم الخدمات ، والتركيز على الدعم التنظيمي للتقليل من مستوى نية ترك العمل.

الكلمات المفتاحية : الدعم التنظيمي المدرك ، الجامعات السودانية الخاصة .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Abstract.

The study aimed to know the effect of organizational support on the intention to leave work and organizational commitment as a mediating variable and to identify the extent of the impact of organizational trust as Using the descriptive analytical .a modified variable in this relationship approach, a questionnaire was designed as a main tool for collecting data from the study sample, which is the sample of the private Sudanese universities in the state of Khartoum. A set of results, the most important of which is that the dimensions of perceived organizational support do not affect the intention to leave work, and the study recommended the need to work on the internal response to the variables that occur within in service provision, and universities to keep pace with the development focus on organizational support to reduce the level of intention to leave .work.

Keywords: perceived Organizational support, Sudanese private Universities.

مقدمة :

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر المنظمات وركيزتها الرئيسية، كما أن فاعلية هذه المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها يرتبط بمدى كفاءة عناصرها البشرية ومهارتهم ورغبتهم في الانجاز، وللأهمية البالغة للعنصر البشري فقد شهدت الدراسات والأبحاث الإدارية اهتماما متزايدا في دراسة واقع العنصر البشري في المنظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها، وذلك من اجل تحديد المؤثرات الايجابية والسلبية التي تؤثر في رغبة العنصر البشري في الاستمرار بالعمل ضمن منظمته . (أنغام، 2019م).

تتضمن أدبيات الإدارة مجالا خصبا من النظريات والبحوث العلمية التي تسعى إلى فهم العلاقة بين العاملين والمؤسسات التي يعملون فيها. ومن ضمن أبرز المتغيرات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التي أخذت الدراسات الإدارية تسلط الأضواء عليها ما يعرف ب الدعم التنظيمي الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة بشكل عام (على أنور ، 2017م). ينبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية المنفعة المتبادلة اللتين ساهمتا في تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد والجماعات، وقد كان للباحث (إيزنبرجر) المساهمة الكبرى في مجال تطبيق هاتين النظريتين وتوظيفهما، بهدف بيان وتفسير العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها، حيث يبنون إدراكات عامة عن نوايا المنظمة واتجاهاتها نحوهم، ومن بينها المعتقدات العامة التي تتحدث عن مدى تقدير المؤسسات التي يعملون فيها لمساهماتهم فيها، واهتمامها بمصلحتهم ورفاهيتهم، وهذا ما يسمى بالدعم التنظيمي (Eisenberger, 2011)، ويعد الدعم التنظيمي المدرك من الموضوعات الحديثة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين، إذ أن إدراك أهمية العلاقات التبادلية بين المنظمة والعاملين فيها سوف يجعل من هذه المنظمات أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية ومن العاملين أكثر التزاما تجاه منظماتهم، (أبورمان ، 2011م).

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي موضوعا مهما فهو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتعقب بالعديد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، إذ توجد علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي ودوران العمل (عبدالباقي، 2005) وفي هذا الإطار أثبتت العديد من الدراسات أن وفاء المنظمة بالتزاماتها تجاه العاملين يترتب عليه العديد من الآثار الايجابية كالاتزام التنظيمي، ونوايا البقاء، والثقة في المنظمة والارتباط بالعمل (Morf, 2014) (M anzoor, 2016).

ويعتبر الالتزام التنظيمي عاملا مهما في ضمان ارتباط العاملين من حيث تنسيق جهود العاملين فيما بينهم، كما يساهم الالتزام التنظيمي للعاملين إلى تحسين نتائج أعمالهم (الشنطي ، 2017)

لذا فإن الدراسة الحالية تسعى لمعرفة تأثير الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي في الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على أثر الدعم التنظيمي المدرك على الإلتزام التنظيمي في الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم.
- 2- مناقشة أثر الدعم التنظيمي المدرك على الإلتزام التنظيمي في الجامعات السودانية الخاصة
- 3 - بيان أثر الإلتزام التنظيمي علي نية ترك العمل في الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم .
- 4- اختبار الدور المفسر للإلتزام التنظيمي في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونية ترك العمل بالجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم.
- 5-دراسة الأثر المعدل للثقة التنظيمية في العلاقة بين الدعم التنظيمي والإلتزام التنظيمي في الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بوصفها احدي المحاولات التي تناولت الربط بين تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الإلتزام التنظيمي كما أنها تعالج موضوعا لم يلقي اهتماما كبيرا على حد علم الباحث في المؤسسات الخدمية السودانية ، لذا جاءت أهميتها مقسمة إلى:

أولا-الأهمية النظرية:

- 1-تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إسهاما علميا في تقليل الفجوات البحثية التي أغفلتها الدراسات السابقة بمدى تأثير الدعم التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في الجامعات السودانية الخاصة.
- 2-تسهم هذه الدراسة في إثراء النقاش العلمي من خلال فتح الباب لمعرفة ما هو أبعاد الدعم التنظيمي الأكثر تأثيرا على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية الخاصة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 3- تسهم الدراسة لاختبار نظرية التبادل الاجتماعي التي تم بناء نموذج الدراسة عليها ومعرفة مدى قدرة هذه النظرية على تفسيرها.
- 5- من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة أمام الباحثين الأخرين من أجل دراسة بعض الجوانب الأخرى المرتبطة بموضوع البحث، وخاصة أن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة.

ثانيا - الأهمية التطبيقية:

- 1- يعد مدخل الدعم التنظيمي المدرك من المناهج الحديثة نسبيا في البيئة الإدارية السودانية فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطي أهمية واضحة، ضمن إطار علمي يسهم في تحسين أداء هذه المؤسسات ويدعم قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو.
- 2- تساهم هذه الدراسة في تزويد الجهات المختصة بالموارد البشرية بنظرة أعمق تمكنهم من معالجة آثار ظاهرة الإلتزام التنظيمي.
- 3- الإسهام فيما تقدمه الدراسة من معلومات مهمة لمتخذي القرارات، وما ستصل إليه من نتائج ومقترحات وتوصيات تتعلق حول العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وإمكانية الاستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي لمؤسسات القطاع الخدمي السوداني.
- 4- قد تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين لنظره أعمق واشمل لطبيعة هذه المتغيرات وإمكانية التعميم على عينات اكبر والقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في القطاعات أخرى للمؤسسات السودانية
- 4- تسهم في إثراء المكتبة العربية وخاصة السودانية التي تفتقر لمثل هذه الدراسات.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

أولاً-الدعم التنظيمي:

عرفه (Eisenberger et al,1990) : الدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتثمن مجهداته ومساهماته وتعنتي به وترعاه وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها(الشنطي ، 2015).

أ- العدالة التنظيمية: أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات(المدخلات والمخرجات)التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدراه والعاملين وزملائه بنفس رتبة العمل ، بعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي(أبو تاية، 2012).

ب-سلوك القيادة لمساندة المرؤوسين: أنه قدرة الفرد القائد على تأثير في الآخرين بالشكل المرغوب فيه من خلال إبداعه في مجال عمله مستندا إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر إعجاب وقدرة على التأثير فيالآخرين(القيوتي،2009)

ج-المشاركة في اتخاذ القرار: هي انهماك الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها ، يعني أن المشاركة تتضمن الانغماس والمساهمة والمسؤولية (حسن حريم،2006).

د-دعم وتقدير الذات لدى العاملين: بأنه مجموعة الاتجاهات والمعتقدات التي يستند عليه الفرد عندما يواجه العالم المحيطبه، فهو حكم الفرد اتجاه نفسه وقد تكون بالموافقة أو الرفض (الأحسن حمزة،2015).

ثانيا-الالتزام التنظيمي:

الالتزام هو الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة والرغبة الشديدة في البقاء فيها من خلال بذل مجهداتإضافية في سبيل أنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها(العبيدي،2012).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أ- **الالتزام العاطفي**: يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لإيمانه بأهدافها التي يسعى جاهدا لتحقيقها بشكل أكبر مما يتطلبه منه موقعه الوظيفي (مصنوعة، 2017).

ب- **الالتزام المستمر**: والرغبة في البقاء عضوا في المنظمة، وبالتالي ينبغي على الفرد حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركه لها، ويشير الالتزام الاستمراري وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة والتي تشمل بنودا عدة منها فقدان الراتب والحوافز، وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل في المنظمة (جودة، 2008).

ج- **الالتزام المعياري**: ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها، ويتطور حينما تنمو داخل العامل وتزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطبيع، ويجني الفوائد التي تحته على الشعور بالحاجة التبادلية، أي بمعنى أن العامل يشعر بالالتزام اتجاه المنظمة (حريم، 2013).

أسباب اختيار هذا الموضوع :

1 - أسباب الذاتية تتمثل في مايلي:

مدى قناعتنا بالأهمية القصوى لمتغير الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، سلوك القيادة، الدعم وتأكيد الذات) على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الخدمية في السودان.

2- أما الأسباب الموضوعية تشمل:

أ- تحسين منظمات الأعمال بأهمية معرفة أثر الدعم التنظيمي المدرك على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الخدمية في السودان في زيادة الاهتمام بها مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المميز.

ب- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.

ج- عدم عثور الدارس على دراسة علمية في البيئة السودانية تناولت الدراسة الحالية بمتغيراتها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

د- بالإضافة إلى ما سبق هذه الدراسة وبحدود اطلاع الباحث تعتبر من الدراسات

القلائل والحديثة

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي في الجامعات السودانية الخاصة .

الحدود البشرية: اختار الباحث عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية الخاصة.

الحدود المكانية: اقتصرت على الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم.

الحدود الزمنية: يتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع بياناتها من المبحوثين واستخدام النتائج وتفسيرها في 2022م.

الإطار النظري للدراسة >

أولاً: الدعم التنظيمي المدرك:

الإطار المفاهيمي للدعم التنظيمي المدرك:

يعد الدعم التنظيمي المدرك من الموضوعات الحديثة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين، إذ أن إدراك أهمية العلاقة التبادلية بين المنظمة و العاملين فيها سوف يجعل من هذه المنظمات أكثر قدرة على تحقيق الميز التنافسية ومن العاملين أكثر التزاما تجاه منظماتهم، حيث أن حصول العاملين على المزيد من المزايا المتعلقة بالراتب والترقيات والتطوير الوظيفي تدل على التقييم الإيجابي للمنظمة لمساهماتهم، وبالتالي المساهمة في الدعم التنظيمي المدرك، والدعم التنظيمي يزيد بدوره من توقعات العاملين بأن الأداء العالي سوف يحظى بالمكافأة .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المفهوم اللغوي للدعم التنظيمي المدرك:

الدعم في اللغة إسناد الشيء بالشيء لمنعة من السقوط، إذ جاء في المعجم الوسيط، دعمه دعماً أسنده بشيء يمنعه من السقوط، ويقال دعم فلاناً أعانه وقواه (دعمه) قواه وثبته (والدعم) بالقوة والمال (المعجم الوسيط، 2004).

والدعم مشتق من الفعل دعم ودعم الشيء يدعمه دعماً، الدعامة: كالدعامة والدعم: أن يميل الشيء فتدعم به دعامة تدعم عروش الكرم ونحوه (ابن المنظور، 1956).

أما التنظيم فمصدره الفعل (نظم) نقول نظم الأشياء نظاماً: إلفها وضم بعضها إلى بعض، (المعجم الوسيط، 2004) والتنظيم وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعاً بنائياً يلاءم تحقيق هذه الأهداف (السيد الحسيني، 1994) والتنظيمات ليست وحدات ساكنة، ولكنها ديناميكية ودائمة التغير أي أنها أنظمة مفتوحة تتأثر وتتوثر في البيئة المحيطة بها (محمد سعيد، 2004).

أما الإدراك في اللغة فمشتق من الفعل (درك): الإدراك للحوق، قلت صوابه اللحاق، يقال مشى حتى أدركه وعاش حتى أدرك زمانه وأدركه ببصره أي رآه وأدرك الغلام والشمر أي بلغ وأستدرك ما فات وتداركه، بمعنى وتدارك القوم تلاحقوا أي لحق آخرهم أولهم (زين الدين، 1995).

ومصطلح الإدراك يشمل على كيفية رؤيتنا لأنفسنا وكيفية رؤيتنا للآخرين - للعالم كله - أي الصورة الشاملة وكيفية رؤيتنا للأحداث والمواقف المختلفة التي تحدث في الصورة الشاملة، فالإدراك هو العملية التي يقوم بها الأفراد بتنظيم وتفسير انطباعاتهم الحسية من أجل إعطاء معنى لبيئتهم (Robbins , 2012).

مفهوم الدعم التنظيمي المدرك:

ظهر مفهوم الدعم التنظيمي المدرك في الثمانينات من القرن العشرين، إذ كان (اسبرجر وزملاؤه ، 1986) أول من استخدم هذا المفهوم في دراساتهم لشرح التطورات التي تحدث في التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ومنذ ذلك الحين وهو يحظى



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي ، وقد توجهت جهود الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم السائد في المنظمات .
وقبل التطرق لمفهوم الدعم التنظيمي المدرك لا بأس من التعرض لبعض المفاهيم المرتبطة به:

مفهوم الدعم الاجتماعي:

يعتبر الدعم الاجتماعي من ضمن المتغيرات التي يختلف الباحثون حول تعريفها وفقا لتوجهاتهم النظرية، وفيما يلي نذكر أهم تعاريف الدعم الاجتماعي.
يعرف (عبدالله، 2000) الدعم الاجتماعي بأنه الاعتقاد بوجود بعض الأشخاص الذين يمكن للفرد أن يثق فيهم، والذين يتركون لديه انطباعا بأنهم يحبونه ويقدرونه ويمكن اللجوء إليهم والاعتماد عليهم عندما يحتاجهم.

بينما يعرف (الشناوي، 1994) الدعم الاجتماعي بأنه مجموعة فرعية من الأشخاص، في إطار الشبكة الكلية للعلاقات الاجتماعية للفرد، والذين يعتمد عليهم للمساعدة الاجتماعية العاطفية والمساعدة الإجرائية أو كليهما.

الإطار التنظيمي:

يعرفه (مصطفى، 2005) الدعم الاجتماعي بأنه الدعم المقدم من قبل المنظمة للأفراد العاملين لديها بهدف صيانتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، وتهيئتهم للعمل بمعنويات عالية، فهو يمثل حافزا مؤثرا على أدائهم.

بينما يعرف (Steven, 2005) الدعم الاجتماعي بأنه توفير المساعدة للأفراد العاملين بهدف تخفيف الضغط وتحسين إدراكهم وإعطائهم القيمة وزيادة احترامهم الذاتي وقابليتهم لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عالية.

مفهوم الدعم التنظيمي:

يعرف (الزعبي، 2012) الدعم التنظيمي بأنه السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبناها الإدارات العليا للمنظمة لتخفيف الضغوط على العاملين .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بينما يعرف (الحراشة، 2006) الدعم التنظيمي بأنه الكيفية التي يتم فيها تحديد مختلف العلاقات التي تنشأ في المنظمة لغايات تحقيق أغراضها المرسومة، حيث تتضمن عملية التنظيم تحديد الأهداف بدقة ووضوح، وبيان النشاطات والأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف، وتسخير كافة الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية، بشكل يعتمد على التنسيق والتعاون ضمن إطار الهدف العام للمنظمة.

مفهوم إدراك الأفراد للدعم التنظيمي:

تتفاوت إدراكات الدعم التنظيمي من فرد لآخر ضمن البيئة التنظيمية، فقد يبنى بعض الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي المدرك على عوامل مثل: مدى استعداد المنظمة لتقديم مساعدة أو معدات خاصة لهم، كي يستطيعوا أداء أعمالهم على نحو المطلوب، أو التشجيع المستمر لهم والثناء الصادق على أعمالهم، أوتهيئة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل (نوح، 2013م) ويمكن القول أن المنظمة حين تتعامل مع موظفيها معاملة حسنة فإن من المتوقع أن يبادلونها هذه المعاملة بأحسن منها وهذا ما يطلق عليه الدعم التنظيمي المدرك (رشيد، 2004م).

تعريف الدعم التنظيمي المدرك:

يعرف (Singh, 2015) الدعم التنظيمي المدرك بأنه الاعتقاد السائد بين الموظفين بأن المنظمة ترعى وتقدر مساهماتهم في نجاحها.

بينما يعرف (George, 2007) الدعم التنظيمي المدرك بأنه ذلك القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملاتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم.

عرف الدعم التنظيمي: بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهماته وتعنتي به وترعاه وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدي تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء. (محمود الشنطي، 2015).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أنواع الدعم التنظيمي المدرك:

أ- الدعم الإشرافي:

ينبع مفهوم الدعم الإشرافي من التبادلات الاجتماعية التي تتم بين الفرد والمشرف وتقوم على أسس نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل، وتوضح هذه النظرية أن الشكل الأساسي للتفاعل بين البشر إنما يحدث أثناء تبادل الموارد بينهم (Amanuel,2011).

ب- دعم زملاء العمل:

ينظر العاملون إلى المنظمة باعتبارها إنسان، وبالتالي فهم يعتبرون تصرفاتها كأفعال وتصرفات البشر، وبالمثل، فإن أفعال و تصرفات وكلاء المنظمة تعبر عن تصرفات المنظمة، ولا يندرج مفهوم الوكالة على المشرفين والرؤساء فقط، بل يمتد ليشمل زملاء العمل ولذلك يمكن القول بأن المنظمة ترتبط بعلاقات وكالة بجميع العاملين بها ، وبناء عليه، نجد أن العامل يرتبط بعلاقات وكالة بطرفين أساسيين بالمنظمة هما: المشرفون وزملاء العمل (Abdul Rahim,2014).

أهمية الدعم التنظيمي المدرك:

للدعم التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمة والعاملين، و منها (المغربي،2003):
يساعد الدعم التنظيمي في بناء الالتزام التنظيمي/ يسهم في تحقيق وتعزيز التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمام بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي/ يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية للمنظمة/ تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب/ اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاما من جهة، وأكثر ميلا من جهة أخرى/ أن الدعم التنظيمي المدرك



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يعزز جهود العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى بذل مزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

المتغيرات ذات العلاقة بالدعم التنظيمي: (أبعاد الدعم التنظيمي):

هناك العديد من المسببات أو العوامل التي تؤثر في مستوى الدعم التنظيمي المدرك التي حددها الباحثون على وفق آرائهم ودراساتهم وفي هذا المضمار حدد مجموعة من العوامل وهي:

أولاً: العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، ومن منطلق اهتمام المنظمة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء، فإن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عنه العديد من النتائج السلبية كانهخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة (زايد، 2006).

مفهوم العدالة التنظيمية:

لقد تنبه الفلاسفة وعلماء الاجتماع إلى أهمية العدالة وقيمها قبل علماء الإدارة منذ زمن طويل، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على كثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف، إلا أن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا في عام (1987) ويعد (جيرالد جرينبرج) أول من صاغ مصطلح العدالة التنظيمية لوصف سلوك المنظمة والسلوك المماثل من الموظفين على الشعور بالعدالة أو الظلم (Mohamed, 2014) فالعدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تعريف العدالة التنظيمية:

لغة: العدل ضد الجور، ومعناه الاستقامة وهو المتوسط في الأمور. (ابن منظور، 2005).

اصطلاحاً: صفة راسخة في النفس تحمل صاحبها على ملازمة التقوى والمروءة والعدل ووضع الشيء في موضعه، والقيام بالحقوق الواجبة (ابن منظور، 2005).

وقد وردت عدة تعريفات للعدالة التنظيمية، وأحد هذه التعريفات ينظر للعدالة التنظيمية على أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات التي تنشأ عن العلاقات السائدة في المنظمة، والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدراءه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل، وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي (أبوتاية، 2012).

وهناك تعريف آخر للعدالة التنظيمية بأنها إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت، أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة (نماء جواد العبيدي، 2012).

أهمية العدالة التنظيمية: (الفهداوي، القطاونة، 2004):

- 1- توضح العدالة التنظيمية للعاملين أسس توزيع الرواتب والأجور.
 - 2- تمكن العاملين من المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
 - 3- تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
 - 4- تؤدي إلى زيادة جودة نظم المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل دور التغذية العكسية الأمر الذي يعزز من إمكانية التطوير التنظيمي الدائم.
- ذكر آخرون أن عدم توافر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يمثل خطورة على المنظمات وذلك مثل، انخفاض أداء العاملين، ونقص التعاون بين زملاء العمل وضعف ممارسات المواطنة التنظيمية، انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي (عواد، 2003).

أبعاد العدالة التنظيمية:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العدالة التوزيعية:

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، ويمكن تعريف العدالة التوزيعية بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت (Armenio,2006).

ويعرفها (فهداوي، 2004) بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف . ويعرفها (أبوتاية، 2012) بأنها إدراك الموظف لعدالة توزيع المخرجات والمدخلات المرتبطة بوظيفته في المنظمة.

عدالة التوزيع تشمل على القواعد التالية: (Dennis,1988).

قاعدة المساواة:

وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني التجاوز على قاعدة المساواة.

قاعدة النوعية:

وتعني أن كل العمال وبغض النظر عن خصائصهم يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت، وإذا حصل العكس فهذا يعني التجاوز على قاعدة الحاجة.

عدالة الإجراءات:

يري (Lee,2000) أن العدالة الإجرائية تعني العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل.

ويعرفها (فهداوي ، 2004) بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية.

في حين يعرفها (ابو تاية ، 2012) بأنها إدراك الموظف لعدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وحسب ماجاء في دراسة (محارمه، 2000) فإن للعدالة الإجرائية ست قواعد يعتقد

أنها تشكل القلب الذهبي لأدراك الأفراد لمعنى العدالة ، وهي:

قاعدة الاستقامة (الثبات): وتعني تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء .

قاعدة عدم التمييز: وتعني أن تتبع تلك القرارات نفس الإجراءات كلما تم اتخاذها .

قاعدة الدقة: وتتضمن قاعدة الدقة صنع القرار واتخاذها بناء على معلومات كافية

ودقيقة، وأن يتخذ القرار من قبل شخص مؤهل لاتخاذها وله صلاحية اتخاذها .

قاعدة قابلية التصحيح: تنص هذه القاعدة على أنه على المنظمة إيجاد قوانين وأنظمة

تكفل للأفراد العاملين حق التظلم والطعن في القرارات المتخذة بحقهم .

قاعدة التمثيل: وهي وتعني منح العاملين في المنظمة الفرصة للمشاركة في صنع

القرارات التي ينجم عنها توزيع المخرجات عليهم، بحيث تعكس تلك المشاركة اهتمامات

ومخاوف العاملين المتأثرين بالقرار .

قاعدة الأخلاق: وتعكس قاعدة لأخلاق ضرورة تطابق القرارات في المنظمة مع أعراف

العاملين المتأثرين بتلك القرارات وقيمهم الأخلاقية، فالشعور بعدم عدالة التعامل يحدث

عندما تخالف تلك القرارات القيم والمبادئ الأخلاقية للأفراد في المنظمة .

العدالة التفاعلية:

يعكس مفهوم العدالة التفاعلية مدى إحساس العاملين بعدالة التفاعلات الشخصية في

المنظمة التي يعملون فيها أثناء تنفيذ الإجراءات الرسمية للقرارات ، ويمكن النظر إلى

عدالة التفاعلات على أنها درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير، وتطبيق

القرارات بعدالة عليهم ومناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى

وظائفهم.(السكر،2013).

يعرف العجمي(1998) العدالة التفاعلية بأنها إدراك مستوى عدالة تطبيق وتنفيذ

سياسات المنظمة أي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها

عندما تطبق عليهم الإجراءات ، وتضم نوعين من العدالة هما:(شعبان،2010):



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

عدالة التعاملات: وتشير الي مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير

معمرووسيه.

عدالة المعلومات: وتشير إلى التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال إيصال المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة.

وحسب ماجاء في دراسة (Paul,1988) فإن هناك أربعة قواعد تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود العدالة التفاعلية عند متخذ القرار وهي:
الثقة: عندما يشعر العاملون متخذ القرار كان صريحا وصادقا أثناء تفاعله معهم واتصاله بهم.

الاحترام: يشعر العاملون بالاحترام عندما يظهر متخذ القرار الاحترام عند معاملته لهم بتهذيب.

الملاءمة الموائمة: ويدركها العاملون عندما يتجنب متخذ القرار الخوض في أمور لا تتعلق بالقرار مباشرة كالسؤال عن عمر العامل أو عرقه أو عمره والتي قد تعطي مدلولات سلبية لدى العاملين.

التبرير: من خلال قيام متخذ القرار بتقديم تفسيرات كافية للقرار المتخذ وتبريرأسبابه وتوضيح الآثار السلبية والايجابية له ، وغياب التبرير قد يجعل الموظف يشعر بالظلم حتى لوكان صحيحا.

ثانيا: سلوك القيادي لمساندة المرؤوسين:

يرى الكثير من علماء الإدارة أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، فمن دون القيادة الحكيمة لا تستقيم أمور المنظمة ولاستطيع أن تحقق أهدافها المنشودة وأن مفهوم الدعم القيادي يمثل مدى الدعم والتأييد الذي يشعر به الفرد من رئيسه المباشر ومدى قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة وتقدير مساهمتهم في انجاز أهداف المنظمة (نوح،2013).

مفهوم السلوك القيادي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(القريوتي، 1989) يعرفه بأنه السلوك القيادي وقدرة الفرد القائد على التأثير في الآخرين بالشكل المرغوب فيه من خلال إيداعه في مجال عمله مستند إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر إعجاب وقدرة على التأثير في الآخرين.

ومن ناحية أخرى يمكن تحديد عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها وصف السلوك القيادي ، وهذه الأبعاد هي (مجدي ، 2010) :

1-التقدير: ويعرف بأنه ذلك السلوك الذي يعمل من خلاله القائد على إقامة علاقات طيبة ودافئة مع العاملين، وذلك من خلال قدرته على إشباع حاجاتهم والتعرف على مشكلاتهم والمساهمة في حلها.

2-تنظيم بنية العمل: يقصد به السلوك الذي ينتهجه القائد عند توزيع المهام التي يقوم بها التابعون.

3-الحث على الإنتاج: ويقصد به السلوك الذي يقوم القائد لتحديد المهام الواجب إجراؤها وحث المرؤوسين على إنجاز العمل وزيادة دافعيتهم للإنجاز وبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج. 4-الحساسية الاجتماعية: ويشير هذا العمل البعد إلى مدى وعي القائد بأهمية العلاقات الاجتماعية وحساسية للضغوط المحيطة بالتابعين وكيفية التخفيف منها.

أهمية السلوك القيادي:

بما أن القيادة تمثل العنصر الحاسم في نجاح أي منظمة، ينبغي على القيادات الإدارية وعي وفهم دورها المؤثر في سلوكيات المرؤوسين من خلال سلوكها القيادي الذي تتبعه في قيادتهم ، وذلك بتبنيها منهاج سلوكيا يوفر الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي وبناء الثقة والانفتاح ومنح المرؤوسين الاستقلالية، وزرع مناخ مناسب لعمل إيجابي (الحجاي، 2006) كما أن القائد هنا يكون حكيما، وله قبول لدى التابعين والعاملين معه، كما أنه عادل في تعامله مع جميع الأفراد (عياصرة، 2006).

أنماط السلوك القيادي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

النمط القيادي الأوتوقراطي:

يتميز بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها لذلك فهو لا يفوض سلطاته، وتكون كل الأمور تحت سيطرته، ولا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة (كنعمان، 2007).

النمط القيادي الديمقراطي:

ويتمثل بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة للمرؤوسين الذي يرى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، وقد وجد أن النمط الديمقراطي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة التعاون، ومضاعفة طاقة الإنجاز وتشجيع روح المبادرة، والقدرة على الخلق والابتكار (ياغي، 1996).

النمط القيادي الحر:

يسمى كذلك بالنمط القيادي المنطلق على أساس أن المجموعة العاملة في ظل النمط تكون متحررة من سلطة القائد، ويسميه البعض الآخر بالنمط القيادي غير الموجه أو سياسة إطلاق العنان، ويصل بالبعض إلى تسميته بالنمط القيادي المتخلي، وأما البعض الآخر فيطلق عليه اسم النمط القيادي الفوضوي وكأنما القيادة غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، فالقائد لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة. (ياغي، 1996).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ثالثا : المشاركة في اتخاذ القرار:

لقد تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم اتخاذ القرارات من جوانب عديدة تتباين من حيث الشكل التعبيري وتتفق من حيث المحتوى الفكري إذ يري (حمود واللوزي، 2008) إن القرار من الناحية القانونية يمثل إعلانا للإدارة يصدر من سلطة إدارية بصورة تنفيذية بقصد إحداث أثر قانوني إزاء الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة(حمود خضير، 2008).

يعرف القرار بأنه نشاط إنساني مركب يبدأ بالشعور من الشك ، وعدم التأكد، من جانب متخذ القرار حول مايجب عمله حيال مشكلة ما، وينتهي بإختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، إي إن القرار هو اختيار بين بدائل مختلفة (عوض، 2010).

ويري المحاسنة أن القرار بمفهومه البسيط يعني التوصل الي نتيجة أو حل لمشكلة قائمة أو لمواجهة مواقف محتملة الحدوث أو لتحقيق أهداف مرسومة (المحاسنة،2005).

مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:

يري(حسين حريم ، 2006) أن المشاركة في اتخاذ القرار بأنها منح الفرصة للمرؤوسين في التأثير في القرار، وتتضمن جانبين : مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي (التمثيل في اللجان، تصميم المنظمة والأدوار)، ومشاركة في العمليات(أسلوب الادارة ، الثقافة، والتفاعل).

أبعاد ومستويات المشاركة في اتخاذ القرار:

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار، فقد حدد ثلاثة أبعاد للمشاركة في اتخاذ القرار: (Myriam,2003).

التأثير الرسمي مقابل تأثير غير الرسمي/ التأثير المباشر مقابل التأثير غير المباشر/ درجة التأثير.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات:

حسب دراسة (عاشور، 1985) هناك سبعة مستويات أو درجات متفاوتة تتراوح بين الحرية والأوتوقراطية كالتالي:

اتخاذ الرئيس للقرار ثم تبليغه لمؤوسيه/ اتخاذ الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته/ اتخاذ الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله/ اتخاذ الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره/ عرض الرئيس للمشكلة ودعوته المرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول/ تحديد الرئيس للمشكلة والطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار/ تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار.

أساليب المشاركة في اتخاذ القرار:

يمكن التمييز بين مجموعتين من أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات وهما الأساليب العادية، والأساليب الحديثة، فيما يلي بيان لتلك الأساليب (شهاب إبراهيم، 1995).

الأساليب العديدة للمشاركة:

- **نظم الاقتراحات:** تعتبر نظم الاقتراحات من أبسط أشكال المشاركة التي لا تكلف كثيرا، ويسمح للعاملين بإبداء الرأي إما عن طريق الكتابة على ورقة، ثم وضعها في صندوق اقتراحات وأما أن يبدي العاملون آرائهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة اتخاذ قرار مهم، أو طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام والمشرفين.

- **الاجتماعات:** وعن طريقها يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، كما تتيح المعرفة لكل عضو بالمنظمة حول مايجري بداخلها من نشاط وأعمال ومطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل.

- **اللجان:** عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات والواجبات، أما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها أو جمع معلومات المتعلقة بها وتقديم التوصيات أو الاقتراحات بشأنها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- **المجالس:** وهي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، ويتكون المجلس بناء على قرار من السلطة العليا في التنظيم ويختص المجلس بالمسائل التي تتسم بالشمول. **المقابلة الشخصية:** قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو مرؤوسيه المختصين أو زملائه في العمل لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها، أو يقوم بزيارة كل منهم في مكتبه ليضيفي على القرار المراد اتخاذه أهمية خاصة.

الاتصال الهاتفي: في بعض الحالات تكون المشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى تبادل سريع لرأي ففي مثل هذه الحالات يمكن الاستعاضة عن الاجتماع والمقابلة الشخصية بالاتصال الهاتفي مع المختصين، ليحصل المدير على رأي كل منهم.

وهناك أساليب الحديثة في المشاركة مثل: (شهاب إبراهيم، 1995).

أسلوب دلفي: ويعني معالجة وحل المشكلة الإدارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء، من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات، مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية، ويهدف هذا الأسلوب الي تحسين أسلوب اللجان التقليدية في اتخاذ القرارات وتلافي بعض عيوبها.

أسلوب العصف الذهني: يعد من أكثر الأساليب المستخدمة في هذا المجال، من اجل تقديم او توليد أفكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة معينة.

أسلوب الجماعات الاسمية: هذا خليط ما بين دلفي والعصف الذهني، حيث يقوم القائد أو المدير بطرح أفكاره وتحديد لها أعضاء الاجتماع، ثم يقوم كل عضو بتدوين أفكاره عن بدائل الحل بشكل مستقل، ثم يتم تجميع الحلول ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع.

أسلوب فيلبس: في هذا يقسم الأعضاء المشاركون الي مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد ولكل مجموعة فرعية رئيس، وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل للوصول الي أفضل



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الحلول للمشكلة، ويمتاز هذا الأسلوب عن الأساليب العادية، بأنه يفصل مرحلة تقديم البدائل، عن مرحلة التقييم وبذلك يتخلص من مشكلة احتمال أن تأخذ إحدى الأفكار وقتا طويلا لمناقشتها مما يدفع المجموعة لاختيار أول بديل مقبول.

أسلوب الرنجي الياباني: يعد هذا الأسلوب صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة تحيل هذه المشكلة الي ادني الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسئولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، ثم يجتمع المسؤولون عن التنفيذ ثم يتخذون قرارا جماعيا، ثم يرفع إلى الإدارات في المستوي الإداري الأعلى وهكذا حتى يصل الى أعلى مستوى إداري مسئول عن تنفيذ القرارات.

رابعا: دعم وتأکید الذات لدى العاملين:

يشير دعم وتأکید الذات الي اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، ولقد فرق الباحثين بين دعم وتأکید الذات لدى العاملين، ودعم وتأکید الذات المرتبط بمهام محددة، ذلك أن تأکید الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة، بينما يشير تأکید الذات المرتبط بمهام محددة بأن الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المنظمة، (عبدالحميد، 2003).

أهمية دعم وتقدير الذات لدى العاملين:

تتمثل أهمية دعم وتقدير الذات لدى العاملين في النقاط التالية:(محمد عبدالعليم، 2000)

يسهم بناء وتقدير الذات لدى العاملين من خلال أدوارهم في المنظمة في كفاءة وفعالية المنظمة، فقد أثبتت الدراسات إن هناك علاقة ارتباطيه ايجابية بين دعم وتقدير الذات لدى العاملين وكل من الدافعية الذاتية، الأداء، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، يعمل



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

دعم وتقدير الذات لدى العاملين كعازل ضد ظروف البيئة الخارجية، يسهم دعم وتقدير الذات في رفع معنويات العاملين وتحسين حالتهم النفسية.

دور المنظمة في دعم وتقدير الذات لدى العاملين:

يمكن القول بأن العاملين الذين يتلقون دعماً من المنظمة لتأكيد ذاتهم تكون ثقتهم بنفسهم عالية، علاوة على ذلك، فإن المنظمات التي تثق ظاهرياً بعاملها من خلال منحهم الاستقلالية والسلطة للتحكم في بيئة العمل، وكذا تمكينهم من التغذية الراجعة بالطريقة الصحيحة، سيؤدي إلى تعزيز فرص العاملين لإثبات أنفسهم واكتساب الخبرات والكفاءات اللازمة وبالتالي زيادة مستوى تأكيد ذاتهم، وهناك فرق بين دعم وتأكيد الذات العام لدى العاملين، ودعم وتأكيد الذات المرتبط بأداء مهمة محددة:

نتائج أو آثار الدعم التنظيمي المدرك:

- **زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين:** يعد مفهوم المعاملة بالمثل مفهوماً أساسياً يرتبط بالدعم التنظيمي المدرك وبموجب نظرية الدعم التنظيمي فإن له تأثيراً إيجابياً على مواقف الموظفين وسلوكياتهم لأنه يخلق شعوراً بالالتزام داخل الأفراد. (محمود شاكر 2016).

- **الرغبة في البقاء بالمنظمة:** تشير العديد من الدراسات إلى أن حصول الموظفين على الدعم التنظيمي يزيد من رغبتهم في البقاء بالمنظمة بسبب وجود رابطة عاطفية قوية تمنعهم من اتخاذ القرار بتركها (العنزي، 2014).

- **الآثار المرتبطة بالوظيفة:** إن للدعم التنظيمي المدرك تأثيراً على ردود الفعل العاطفية العامة للموظف تجاه وظيفته بما في ذلك الرضا الوظيفي والمزاج الإيجابي للموظف.

- **الأداء:** أن الدعم التنظيمي المدرك يزيد من أداء أنشطة العمل المعيارية (القياسية) والإجراءات الإيجابية لتتجاوز إلى ما وراء المسؤوليات المخصصة وتتضمن هذه النشاطات تقديم المساعدة لزملاء العمل والسلوكيات التي تساعد المنظمة (محمود شاكر، 2016).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- **الضغوط:** من المتوقع أن الدعم التنظيمي المدرك يقلل من ردود الفعل النفسية السلبية مما يدل على توافر الدعم المادي والعاطفي عند الحاجة لمواجهة متطلبات العمل العالية، وأن الدعم التنظيمي للعاملين يولد لديهم شعورا ايجابيا نحو المنظمة مما يقودهم نحو بذل المزيد من الجهد للارتقاء بالمنظمة وبالتالي تنخفض لديهم مستويات الشعور بالضغوط النفسية (العنزي 2014م).

- **سلوك الانسحاب:** كشفت الدراسة التي أجراها (غادة، 2019م) أن سلوكيات انسحاب الموظف هو سلوك يدفع الموظف بعيدا عن المشاركة الكاملة أو الفاعلة لوظيفته أن زيادة مستوى الدعم التنظيمي المدرك يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي العاطفي الذي يؤدي إلى تخفيض سلوك الانسحاب.

أهم عوامل الدعم التنظيمي: كما أوردهما (الزعيبي والكريديس، 2012):

- **الهيكل التنظيمي:** يمثل بناء المؤسسة الذي يجسد العلاقات الرسمية للأفراد، والجماعات، والوحدات، والأنظمة، وهو الذي يبين خطوط السلطة والمسؤولية، وأكثر الهياكل ملائمة الهيكل المرن.

- **الأنظمة والتعليمات:** وتتمثل في استخدام القواعد والإجراءات والأنظمة في المؤسسة بهدف التحكم، والتنبؤ في سلوك العاملين أثناء أدائهم العمل، ومدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل وسجلات يتم بموجبها وصف سلوك العاملين، وتحديد مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها.

- **الحوافز:** عن طريق المكافآت المادية والمعنوية، وتوافر فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي وفرص المشاركة في اتخاذ القرار.

- **نمط الاتصال:** ويساعد في الرقابة وتحديد الانحرافات التي تحدث وقت التنفيذ.

- **النمط الإداري:** وهو السلوكيات التي يتبناها المديرون وتسهم في رفع الروح المعنوية، وتعزيز الدافعية لديهم، ومن أكثر الأنماط الإدارية مساهمة في تعزيز الدعم النمطي الديمقراطي.

العوامل المؤثرة في إدراك الدعم التنظيمي: (يوسف، 2018):



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مستوى الشعور بالعدالة، مستوى الدعم المقدم من المشرف، نظام المكافآت وظروف العمل، الشعور بالأمان الوظيفي، الشعور بالاستقلالية، ضغوط الدور، سياسات التدريب المتبعة وحجم المنظمة.

النظريات المفسرة للدعم التنظيمي:

نظرية التبادل الاجتماعي:

ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي كأحدى الاتجاهات النظرية التي تبلورت نهاية الخمسينيات من القرن العشرين، نتيجة لما نشأ من رأي حول إخفاق البنائية الوظيفية، في قراءتها للواقع الاجتماعي، كنظرية تعكس الواقع وتفسر السلوك الإنساني في مستويات مختلفة بالإضافة، للظروف الاقتصادية التي صاحبت الثورة الصناعية وما ترتب عليها من تغيرات كاتساع نطاق التجارة وازدهار المشروعات الصناعية، وارتباط عملية التبادل بالثقافة والحاجات الفردية، وتنظر الانثروبولوجيا الي المجتمع بإعتباره شبكة من التبادلات المنظمة عن طريق معيار تبادلي. (إبراهيم، 2008).

ويصف (عثمان 2008) التبادل الاجتماعي بأنه يشمل الالتزامات غير المحددة للفرد داخل التنظيم.

نظرية العقد النفسي:

ترتكز نظرية العقد النفسي علي التوقعات والالتزامات المدركة التي توجه سلوك وتصرفات العاملين أو تقوده، ومن ثم أدائهم داخل المنظمة التي يعملون بها بشكل رئيسي، إذ أن طبيعة العقد النفسي تؤثر تأثيرا كبيرا في مخرجات منظمات الأعمال، فضلا عن العقد النفسي قد ولد ليعبر عن وجود علاقة بين طرفين: العامل من جهة والمنظمة أو رب العمل من جهة أخرى وعلى مسألة تعدد أبعاد العقد النفسي الأمر الذي قادهما الي صياغة نموذج يحدد الأبعاد الأساسية للعقد النفسي التي يمكننا عرضها كما يأتي: (حيدر، عصام، 2014).

1- **العقد النفسي التبادلي:** الذي يتميز بأنه عقد قصير الأمد وبمستوي ضعيف من الالتزام المتبادل بين طرفي العقد العامل والمنظمة وغالبا ماتقوم على أساس المصلحة الذاتية،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

هذا يعني من المرجح أن تسفر هذه العقود عن انخفاض في الولاء وزيادة الشعور بالاغتراب لدى الموظف مع رغبة عالية في مغادرة المنظمة ومستويات متدنية من الالتزام.

2- **العقد النفسي العلائقي:** يركز على إدراك لالتزامات المشتركة المتبادلة التي تشخص علاقة العمل بين طرفي العقد، وأنها طويلة الأمد وتخضع لاعتقادات الأفراد، وتستند الي التبادلات الاجتماعية والاستقرار والاحترام لتقاليد وقيم المنظمة، والسعي الدائم للوفاء بهذا العقد وانجازه بالشكل المتوقع من الطرفين.

الالتزام التنظيمي:

يرتبط نجاح أي منظمة أو مؤسسة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها وهذا بلا شك يعتمد على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم، وكلما كان العاملين بالمنظمة على مستوى عال من الالتزام بعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها . (فليه وعبدالمجيد، 2005).

مفهوم الالتزام التنظيمي:

إن مفهوم الالتزام التنظيمي وإن كان مفهوما قديما في مجال العلوم الإنسانية إلا إنه لم يحظ بالاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي تؤكد على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال التنظيمات المختلفة(فليه، عبد المجيد، 2005).

ويعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، كما أن له أثارا مختلفة على اتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات، وحيث أن السلوك في المنظمات كما يذكر (سايمون، 2003) بأنه سلوك عقلائي مقيد، يعني ضمنا أن السلوك موجه دائما نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد أهم مكونات السلوك التنظيمي، والذي تسعى المؤسسات في الوقت الحالي جاهدة إلى العمل على الحفاظ عليها وتوسعي إلى الرفع من مستواها لدى العاملين (ماجد قاسم، 2015).

التعريف اللغوي والاصطلاحي للالتزام التنظيمي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الالتزام في اللغة لفظه عربية فصيحة وقديمة : هو العهد، يلزم الشيء لا يفارقه، أو الملازم للشيء المداوم عليه (المعجم الوسيط)، والالتزام ضربان: ألزم بالتسخير من الله تعالى، وأومن الإنسان، وإلزام بالحكم والأمر (ابن منظور، 1956) والالتزام في القانون يعني علاقة أو رابطة قانونية تربط بين شخصين أحدهما يسمى الدائن والآخر مدينا، ويكون هذا الأخير موضع اعتبار واهتمام، فهي رابطة ملتصقة به لا تنفك عن شخصه وتعطي للدائن سلطة عليه (على سليمان، 1992).

اصطلاحا:

كما يعرف الالتزام التنظيمي هو ذلك الارتباط النفسي والعاطفي الذي يشعر به العاملون تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويعكس مدى تبنيتهم لاتجاهات وقيم المنظمة (المصاروة الخافجي، 2015)

بينما عرف السميح الالتزام التنظيمي بأنه عملية الأيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بجهد كبير لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد قيم المنظمة ويشير على أن الالتزام التنظيمي التزاما طوعيا ينبع عن إرادة العاملين وباختيارهم وهو غير مفروض عليهم من قبل خارجية قصرا (السميح، 2008).

وقد بين كل من (العنزي، والزبيدي 2006) بأن الالتزام التنظيمي هو أحد المفاهيم التي استخدمت بطرق متنوعة لتشير الي الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يبرز نماذج سلوكية محددة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها كذلك رغبته الشديد في البقاء فيها لأطول فترة ، كما أنه يظهر مستويات عالية من السلوك التميز التي توجهه باتجاه الأداء المرغوب.

أهمية الالتزام التنظيمي:

أهمية الالتزام التنظيمي تتضح من خلال التأثير المتعدد المستويات فعلى المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم ، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم ، إما على مستوى المنظمة نجد أنه يزيد من مستوى الانتماء المنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

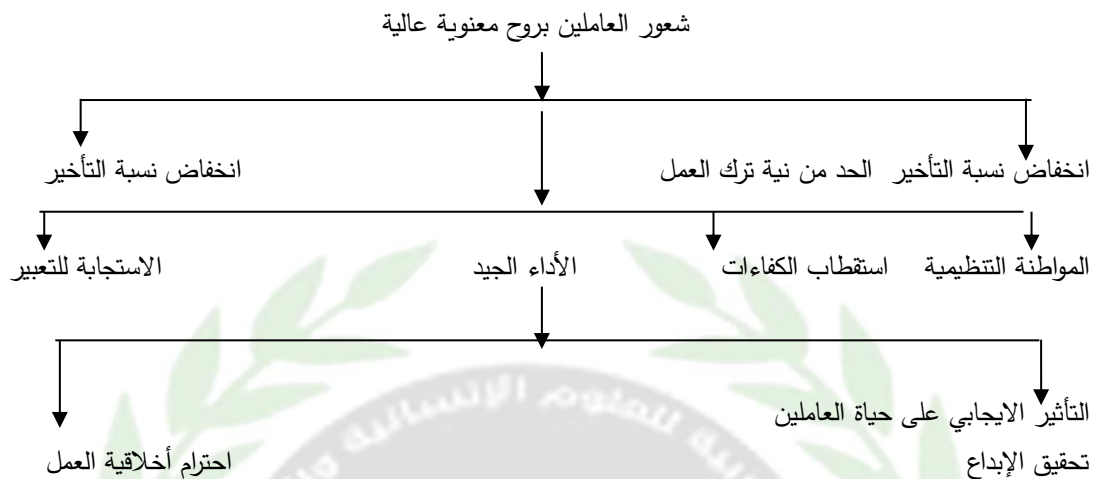
الناجمة عن غياب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المنوط لهم بكفاءة وفاعلية ،
إما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام إلى خلق جو من الترابط والعلاقات
الاجتماعية بين العاملين في المنظمة ، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام
التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام التنظيمي ، وذلك عن
طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد والعاملين بالمنظمة.(سليمان.2013).

أن أهمية الالتزام التنظيمي تبرز من خلال مايلي:

زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة/ يعد الالتزام التنظيمي سلوكا مرغوبا فيه لأنه يرتبط بالعديد
من سلوكيات العمل الجيد مثل انخفاض معدل ترك العمل وارتفاع جودة أداء العاملين،
وارتفاع سلوك المواطن التنظيمية وانخفاض معدل التأخير والغياب/ عملية تبادلية بين
الفرد والمنظمة لما يقدمه الفرد وما يأخذه من المنظمة/ تتبع أهميته من الفهم السليم
لعلاقة الفرد بالمنظمة مع الأخذ في الاعتبار الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي
العاطفي، المعيارى، المستمر/ أهمية التعرف على العوامل المؤثرة على الالتزام
التنظيمي للعمل على تنميتها.



أهمية الالتزام التنظيمي:



خصائص الالتزام التنظيمي:

وفق ما جاء في مفهوم الالتزام التنظيمي يمكن القول إن خصائص الالتزام التنظيمي كما ذكرها (العتيبي والسواط، 1997 م) هي:

إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة/ إن الالتزام التنظيمي تأثر على قرار البقاء أو ترك المنظمة/ إن الموظفين الذين لديهم التزام تنظيمي يتصفون بإيمان وقبول بأهداف المنظمة ، واستعداد لبذل جهد كبير لتحقيق أهداف المنظمة ، ورغبة قوية للبقاء والمحافظة على عضوية المنظمة/ إن الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد.

مداخل الالتزام التنظيمي:

وقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي يرى (رشيد ، 2004):

المدخل الاتجاوي:

يقصد به العمليات التي من خلالها تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد ، وتزيد رغبته في البقاء والاستمرار فيها ويسميه البعض المدخل النفسي(الأحمدي، 2004).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المدخل السلوكي:

يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق ، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها (رشيد، 2004) .

المدخل التكاملي:

وهو الذي يجمع بين الاتجاهين السابقين، وبالتالي يعكس العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة من جهة، وانجذاب الأفراد أو تعلقهم بأهداف المنظمة وقيمها من جهة أخرى. **أبعاد الالتزام التنظيمي:** (الرفاعي، 2004)

1- **الالتزام العاطفي:** ينظر الي الالتزام العاطفي بأنه الحالة النفسية التي تميز علاقة العامل بمنظمتها التي يعمل بها، كما يشير (حريم، 2013) إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة ، ويتطور هذا الالتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية.

2- **الالتزام الاستمراري:** ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقي في عمل منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيه يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت (جودة، 2008).

3- **الالتزام المعياري:** وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم الي حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه للعمل إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه (حريم، 2013).

نموذج الالتزام التنظيمي لدي الفرد





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العاطفي (الرغبة)

الاستمراري (الكلف)

المعياري (الواجب)

تطابق الاهداف
القيم المشتركة
الاندماج الشخصي

الاستثمارات
(المراهنات الجانبية)
نقص البدائل

العادات و التقاليد
الفوائد والمعايير
التبادل

مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

للاللتزام مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة ، هما: (العنبي والسواط، 1997).

مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها/
مرحلة الالتزام التنظيمي.

وهناك من يرى أنه يمكن حصر مراحل الالتزام التنظيمي في ثلاث، هي،
(أللوزي، 1999)

1- الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية ، مبني على الفوائد التي
يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه،

1- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين
وتأثيرهم، رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء
والفخر بها.

3- مرحلة التبنى: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه،
وهنا يحدث الالتزام التنظيمي نتيجة تطابق الأهداف والقيم.

ويؤكد (المعاني 1996) أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاثة مراحل متتابعة ، بين (احمد
بطاح، 2006) تلك المراحل كالآتي:

مرحلة التجربة :

وهي تتميز من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب
والأعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه مناصبا على تأمين قبوله في
المنظمة ومحاولة التوقيت بين اتجاهاته وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته.

مرحلة العمل والانجاز :



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز واهم مايميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل المنظمة.

مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الي مرحله النضج.

آثار الالتزام التنظيمي ونتائجه: (رشيد، 2004):

يجب أن يدرك المهتم بالالتزام التنظيمي أن للالتزام التنظيمي آثار إيجابية وآثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الالتزام ، ولا ينعكس عليه بسلب الالتزام التنظيمي ولهذا نذكر آثار الالتزام التنظيمي الايجابية والسلبية (عبدالرحمن، 2010).

الآثار الايجابية:

تحسين الأداء الوظيفي/ خفض نسبة الغياب وارتفاع نسبة الحضور بين العاملين/
خفض معدل الدوران العمل/ زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين/ اتخاذ القرار الصحيح/ النمو الاقتصادي العام.

الآثار السلبية:

الموظف ذو الالتزام التنظيمي المرتفع يوجه ويستثمر جميع قدراته وطاقاته للعمل وما يخدم أهداف المنظمة مما جعل العمل يستحوذ على جل اهتمامه وتركيزه ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا قد يؤدي الي عزل الموظف عن الآخرين وإحساسه بالعزلة، مما قد يولد لديه ضغوطا نفسية قد تؤثر على أدائه وعلى صحته وعلاقته الاجتماعية الخارجية (العتيبي والسواط ، 1997) .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الإجراءات التنظيمية المساهمة في تنمية الالتزام التنظيمي:

تقوم المنظمات بإتخاذ عدد من الممارسات والإجراءات من اجل تنمية وبناء الالتزام فقد أشار (McShane,2010) إلى تنمية الالتزام التنظيمي عن طريق:
الاهتمام بالعدالة التنظيمية/ توافر القيم المشتركة بين العاملين والمنظمة مما يزيد من شعور العاملين بالارتياح/ توافر الثقة بين العاملين والمنظمة/ النظر إلى العاملين بأنهم جزء في المنظمة والاهتمام بمشاركتهم في صناعة القرارات.
ويرى (Greenberg,2007): الإثراء الوظيفي والاستماع لما يقولون العاملون/
التوافق بين مصالح المنظمة العاملين/ استقطاب واختيار العاملين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع المنظمة.

ويبين (yamaada,2005) أن بناء الالتزام التنظيمي يكون عن طريق:
الاهتمام بالأمان الوظيفي / دعم المشرفين للمرؤوسين/الاهتمام بالإثراء الوظيفي/ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لقدرته ومؤهلاته/ تحديد الأدوار.
حدد (Fairholm,2000) مجموعة من الأنشطة كأدوات فعالة في تنمية وتحسين التزام العامل وتعظيم الثقة بالمنظمة:
تفهم حاجات العاملين ومتطلباتهم، وتفهم دور المنظمة في المجتمع/ توجه المنظمة بالقيم التي يتقبلها العاملين ، والتركيز على بناء فرق العمل/ الترويج للعلاقات التفاعلية المبنية على الثقة والعمل على نشر روح التعاون في المنظمة/ تشجيع نظام الاتصال المفتوح، والترحيب بالمشاركة بين القادة والعاملين والعلماء/ وضع وتحديد قيمة عالية للاستجابة للمنظمات والحاجات الجديدة.

نظرية الالتزام التنظيمي (درويش،2008):

المدخل في هذه النظرية يعود لبيكرت 1960 حيث عرض مقدمة نظرية في الالتزام في سلوك الفرد والالتزام في السلوك التنظيمي وأطلق عليه الالتزام التنظيمي وأوضح بيكر أن علماء الاجتماع يستخدمون مفهوم الالتزام التنظيمي عندما يحاولون تفسير ظاهرة أن الأفراد يلتزمون ويتعهدون بالتصرف والسلوك وفق أسلوب متجانس ومتوافق وثابت



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مع ما تم العهد به وأن الالتزام يشير إلى العمليات التي يصبح بها الأفراد مرتبطين
بوظيفة معينة أو مهنة معينة .

مجتمع الدراسة:

سيتم التعريف مجتمع الدراسة من خلال الحديث عن قطاع التعليم العالي في
السودان .

تاريخ التعليم العالي:

التعليم العالي بوصفه قمة الهرم التعليمي يعتبر مكاناً لإعداد القيادات الفنية والتنظيمية
والسياسية ذات القدرات الفكرية التي تمكنها من القيام بالمسئولية والإشراف على أعمال
الدولة لإحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومن ثم أحداث التنمية الشاملة.

أ. أهداف التعليم العالي :

تأهيل التعليم العالي بحيث يكون معبراً عن خصائص السودان وموروثاتهم / إعداد
القيادات الفكرية في مجالات المعرفة الانسانية والمهنية والتقنية /توسيع قاعدة البحث
العلمي /توسيع فرص الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي /خدمة المجتمع والمشاركة في
جهود الدولة في مجال التخطيط والارتقاء بالانتاج / النشر العلمي وتوسيع دائرة المعرفة
في المجتمع .

ب. التعريب: اعتماد اللغة العربية لغة التدريس بمؤسسات التعليم العالي والعناية باللغات
الأجنبية وخاصة الإنجليزية والفرنسية ودراسة اللغات السودانية وكتابتها بالحرف العربي

ج. التعليم التقني والفني: والأخذ بفكرة كليات المجتمع في كل الولايات والاهتمام بالتدريب
الميداني والحقلي في كل مؤسسات التعليم العالي .

د. السياسات التعليمية: تأكيد قومية القبول بمؤسسات التعليم العالي وإطاء اعتبار خاص
للولايات الاقل نمواً ومضاعفة الاستيعاب بمؤسسات التعليم العالي .

السياسات المؤسسية: قيام الجامعات القومية بالولايات وتشجيع قيام مؤسسات التعليم
العالي الأهلية وإلحاق المعاهد العليا والكليات بالجامعات .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

و.السياسات الاقتصادية: ترشيد نظام سكن الطلاب وإعاشتهم، وإيجاد البديل المناسب وترشيد الدراسة بالخارج وتطوير الموارد الذاتية بمؤسسات التعليم العالي وتحسين الظروف المعيشية لأعضاء هيئة التدريس .

ز. تمويل التعليم العالي: إيجاد مصادر تمويل إضافية للإنفاق على مؤسسات التعليم العالي وترشيد الصرف وترشيد المشروعات الاستثمارية، وبلغ عدد مؤسسات التعليم العالي الأهلية والخاصة في العام 2013م 56 مؤسسة منها 8 جامعات و5 أكاديميات و41 كلية ومعهدين، وتركزت معظم هذه المؤسسات في ولاية الخرطوم للأسباب الآتية: أ. الكثافة السكانية العالية في ولاية الخرطوم تمثل رافداً أساسياً لهذه المؤسسات بالطلاب

ب.توفر الخدمات من كهرباء ومياه ووسائل نقل للطلاب .

ج. ارتفاع المستوى المعيشي لسكان الولاية يمكنهم من إلحاق أبنائهم للدراسة على النفقة الخاصة .

د.توفر الهيئة التدريسية بولاية الخرطوم والذين لا يرغبون في العمل خارجها .

هـ. رغبة طلاب الولايات في الدراسة بولاية الخرطوم .

و. قصور الدولة في تقديم التسهيلات اللازمة المشجعة لانتشار التعليم العالي الأهلي والخاص بالولايات

بدأ التعليم العالي غير الحكومي في السودان أهلياً (غير ربحياً) وكانت البداية إنشاء كلية الأحفاد الجامعية للبنات في عام 1966م تلتها كلية امدرمان الاهلية في عام 1986م اللتين رفعتا إلى جامعات في عام 1995م. بعد ذلك شهدت الأعوام من 1995م وحتى 2015م إنشاء 76 (ستة وسبعين) مؤسسة تعليم عالي خاص.

أهداف التعليم العالي الخاص:

1-يلعب التعليم العالي الخاص دور قياديا في التغير الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من خلال تأثير على الفرد والمجتمع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 2- التوسع في الاستجابة لاحتياجات بالجامعات بما يمكن من الوصول الي النسبة العالمية منالشريحة العمرية المتوقع التحاقها بالتعليم العالي.
- 3-الاستجابة لاحتياجات سوق العمل وخدمة المجتمع وتزويدهبالخبرة الضرورية في المجالات المتعددة.
- 4-مواجهة الأعداد المتزايدةللطلاب الناجحين والذين لايجدون مواقع في الجامعات الحكومية وذلك من خلال تحرير التعليم من القيود الزمانية والمكانية مع تقليل الآثار السالبة لثورة التعليم العالي والمتمثلة في ندرة الأساتذة وضعف المكتبات الجامعية.
- 5-تحسين نوعية التعليم وتجويد مخرجاته وبناء القدرات في النظام التعليمي لخلق أجيال قادرة على المنافسة.
- مقياس الدراسة:
- كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكارت الخماسي (Likart Scale).

جدول رقم (3/1/2) مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80% فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جدا"
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 إلى أقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20 إلى أقل من 50%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

عليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات (1+2+3+4+5)/
5.5 = (15/5) = 3 وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة
عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .
أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة.
(طلعت، 1995).

وصف أداة الدراسة: تغطي الاستبانة قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول (البيانات الأولية) / القسم الثاني (قائمة الاستبانة).

الجدول (1.1.4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
1. مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	384
2. مجموع الاستبانات التي تم إرجاعها	360
3. الاستبانات التي لم تسترد	24
4. الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	6
5. عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	354
6. نسبة الاستجابة	93%

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م)
تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

النوع	البيان	Frequency	Percent
النوع	ذكر	277	78.2
	أنثى	77	21.8
	المجموع	354	100.0
الحالة الاجتماعية	متزوج	266	75.1
	غير متزوج	63	17.8
	أرمل	23	6.5
	مطلق	2	.6
	المجموع	354	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	58	16.4
	من 30 وأقل 40	90	25.4
	من 40 وأقل 50	144	40.7
	أكثر من 50 سنة	62	17.5
	المجموع	354	100.0
المؤهل	ماجستير	144	40.7
	دكتوراه	202	57.1



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2.3	8	أخرى	
100.0	354	المجموع	
39.5	140	محاضر	الدرجة العلمية
26.8	95	أستاذ مساعد	
22.6	80	أستاذ مشارك	
10.2	36	أستاذ	
.8	3	أخرى	
100.0	354	المجموع	
17.8	63	أقل من 5 سنة	سنوات الخبرة
16.9	60	5 أقل من 10	
15.0	53	10 أقل من 15	
15.8	56	15 أقل من 20	
34.5	122	أكثر من 20 سنة	
100.0	354	المجموع	

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

تحليل البيانات الشخصية للمستجيبين:

احتوت البيانات الأساسية على ستة عناصر هي النوع: العمر: الخبرة: المؤهل العلمي: الدرجة العلمية : الحالة الاجتماعية.

فيما يتعلق بالنوع نجد أن نسبة 78.2% من أفراد العينة هم ذكور وهي النسبة الأكبر بينما نسبة الإناث هي 21.8% من حجم العينة، أما فيما يتعلق بالعمر فنجد أن نسبة 16.4% من أفراد العينة أعمارهم دون 30 سنة بينما نسبة 25.4% من أفراد العينة أعمارهم من 30 وأقل 40 سنة وأن نسبة 40.7% من عينة الدراسة أعمارهم من 40 وأقل 50 سنة وأن نسبة 17.5% من أفراد العينة أعمارهم فوق 50 سنة، أما فيما يتعلق بالمؤهل فنجد أن نسبة 40,7% من أفراد العينة يحملون شهادات ماجستير وأن نسبة 57.1% من عينة الدراسة يحملون شهادات دكتوراه وهي النسبة الأكبر وأن نسبة 2.3% من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادات أخرى، فيما يتعلق بالخبرة نجد أن نسبة 17.8% من أفراد العينة يملكون خبرة اقل من 5 سنوات وأن نسبة 16.9% من أفراد العينة يملكون خبرة من 5 وأقل من 10 سنوات بينما نسبة 15.0% من أفراد العينة يملكون خبره من 10 أقل من 15 م سنة أن نسبة 15.8% يملكون خبرة من 15 وأقل من 20 سنة وأن نسبة 34.5% من عينة الدراسة خبرتهم أكثر من 20 سنة فيما



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يتعلق بالدرجة العلمية نجد أن 39.5% من عينة الدراسة يشغلون منصب محاضر ،
وأن نسبة 26.8% من أفراد عينة الدراسة يشغلون أستاذ مساعد وان نسبة 22.6%
من أفراد العينة يشغلون منصب أستاذ مشارك وان نسبة 10.2% من أفراد العينة
يشغلون درجة أستاذ وأن 0.8% من أفراد العينة يشغلون مسميات وظيفية أخرى، في
ما يختص بالحالة الاجتماعية نجد أن 75.1% من أفراد العينة متزوجون وهي النسبة
الأكبر وأن 17.8% من أفراد العينة عازبون وأن 6.5% من أفراد العينة أرامل ، وأن
نسبة 0.6% من أفراد العينة مطلق.

الجدول (4/2/4) التحليل العاملي الاستكشافي للدعم التنظيمي المدرك (حجم العينة: 354)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
.840		
2121.831	Approx. Chi-Square	
120	Df	
.000	Sig.	
Extraction	Initial	
.420	1.000	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع مؤهلاتي العلمية
.763	1.000	يتم توزيع المهام والمسؤوليات وفق الوصف الوظيفي
.769	1.000	يسمح للعاملين بالاعتراض والطعن في قرارات الإدارة
.782	1.000	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء
.600	1.000	تشجع الإدارة روح المبادرة بين العاملين لتطوير العمل
.742	1.000	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها
.739	1.000	تتمتع الإدارة بقدرة عالية على الإقناع.
.685	1.000	يخطر المدير المرؤوسين بأية تغييرات محتملة تؤثر عليهم
.554	1.000	نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عالية
.644	1.000	رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات بمفرده
.704	1.000	تمنح المشاركة في اتخاذ القرار الكثير من القوة للعاملين
.685	1.000	تهتم الإدارة بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار
.621	1.000	أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على الإبداع
.740	1.000	يتناسب المستوى الوظيفي للعاملين وطبيعة النشاط الذي يؤديه
.743	1.000	تقدر إدارة الجامعة التي أعمل بها أهدافي الشخصية
.648	1.000	تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشجع طموحي في العمل

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022م



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ب / التحليل العاملي الاستكشافي (الالتزام التنظيمي).

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15 عبارة)

الجدول (4/2/5) التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة (حجم العينة: 354)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
.812		
1873.815	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
105	Df	
.000	Sig.	
Extraction	Initial	
.635	1.000	تعني لي هذه الجامعة قدرا كبيرا من المعاني الشخصية.
.719	1.000	اشعر أن هناك ارتباطا نفسيا بيني وبين هذه الجامعة.
.808	1.000	اشعر انني فرد من افراد العائلة في هذه الجامعة.
.580	1.000	اشعر حقا أن مشاكل هذه الجامعة جزء من مشاكلي.
.502	1.000	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه الجامعة.
.627	1.000	بالنسبة لي يصعب على ترك هذه الجامعة إذا رغبت في ذلك
.715	1.000	اشعر بالرضا بما يحققة لي عملي في الجامعة من مكاسب
.680	1.000	ارغب بالبقاء في هذه الجامعة مهما توافرت لي فرص بديلة
.547	1.000	اهتم بشكل قوي بمستقبل الجامعة التي اعمل فيها
.441	1.000	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا تركت العمل في هذه الجامعة
.557	1.000	اعتقدان بقائي في هذه الجامعة واجب أخلاقي
.647	1.000	اشعر بالذنب إذا تركت العمل في هذه الجامعة حاليا
.633	1.000	احرص على ما يجعل جامعتي تبلغ أهدافها
.633	1.000	ادين بقدر كبير لهذه الجامعة
.609	1.000	أري عملي بالجامعة أفضل فرصة للعمل

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

1. التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال، تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure.

2. مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

أ. النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية DF The relative chi-square

هي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

ب. مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

ت. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

هو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

James Lattin and Others, 2002 & George A.) فيتم رفض النموذج.

Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

ث. مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق

أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S.)

(Fidell 1996).

ج. مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق

أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S.)

(Fidell 1996).

ح. مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق

أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S.)

(Fidell, 1996).

خ. مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق

أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and)

(Others 1995).

3. التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل

العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود

أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة.

تحليل الاعتمادية والصلاحية لمتغيرات الدراسة :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى

1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب (Bowling, 2009) ، والجدول رقم (4/2/6) يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's alpha).

الجدول (6/2/4) معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 354)

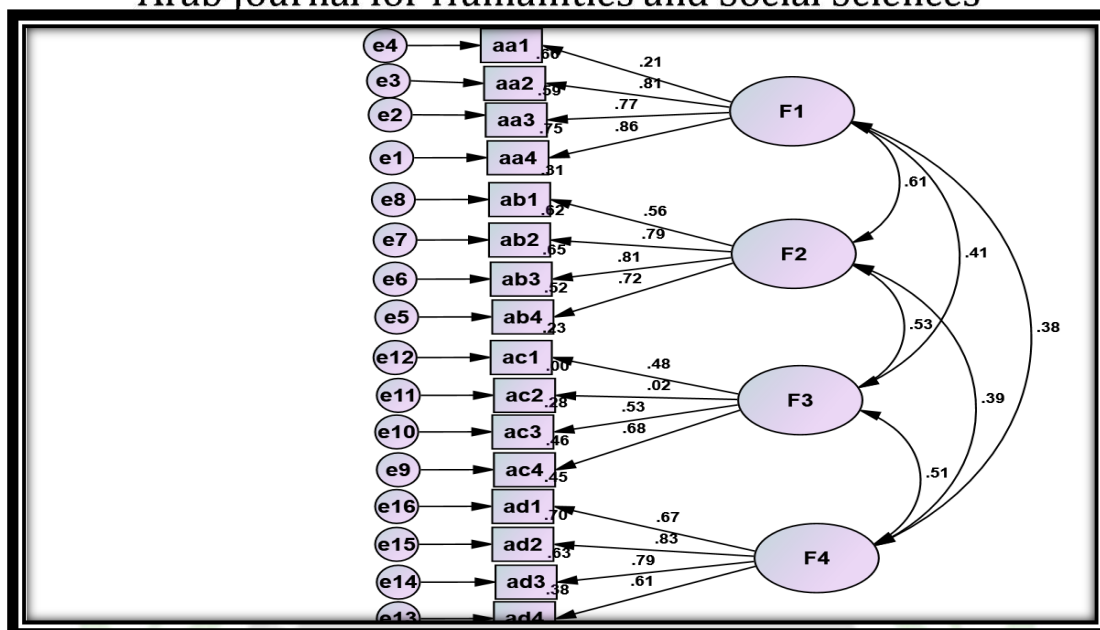
العدد الفقرات	قيمة معامل الثبات	قيمة معامل الصدق	محاوير الدراسة	العدد
4	0.77	0.88	العدالة التنظيمية	الأول
4	0.79	0.89	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	الثاني
4		0.72	المشاركة في اتخاذ القرار	الثالث
4	0.81	0.90	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	الرابع
5	0.86	0.93	الالتزام العاطفي	الأول
5	0.67	0.82	الالتزام الاستمراري	الثاني
5	0.67	0.82	الالتزام المعياري	الثالث
12	0.87	0.93	الثقة التنظيمية	-
12	0.86	0.93	نية ترك العمل	-
55	0.87	0.93	-	الاستبيان ككل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

اولاً: التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (الدعم التنظيمي المدرك):
الشكل (4/1/8) والجدول(4/1/11) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل(الدعم التنظيمي المدرك)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences



المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

جدول (4/1/11) مؤشرات جودة للمتغير المستقل (الدعم التنظيمي المدرك)

المؤشر	التقدير	التفسير
قيمة مربع كاي	360.371	--
درجات الحرية	98	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF	3.681	Acceptable
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.882	Acceptable
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.871	Acceptable
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.078	Acceptable
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.833	Acceptable
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	0.873	Acceptable
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.842	Acceptable

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

ينتضح من الجدول (4/1/11) والخاص بمؤشرات جودة المطابقة للمتغير المستقل (الدعم التنظيمي المدرك) أن نسبة قيمة مربع كاي بلغت (3.681) عند مستوى معنوية (0.001) وهي أقل من 5 وتدل على أن النموذج المقترح مطابقاً للنموذج المفترض لبيانات العينة، كما بلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.871) وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.882)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) (0.833)، ومؤشر المطابقة المتزايدة (IFI) (0.873)، ومؤشر توكر لويس (TLI) (0.842)

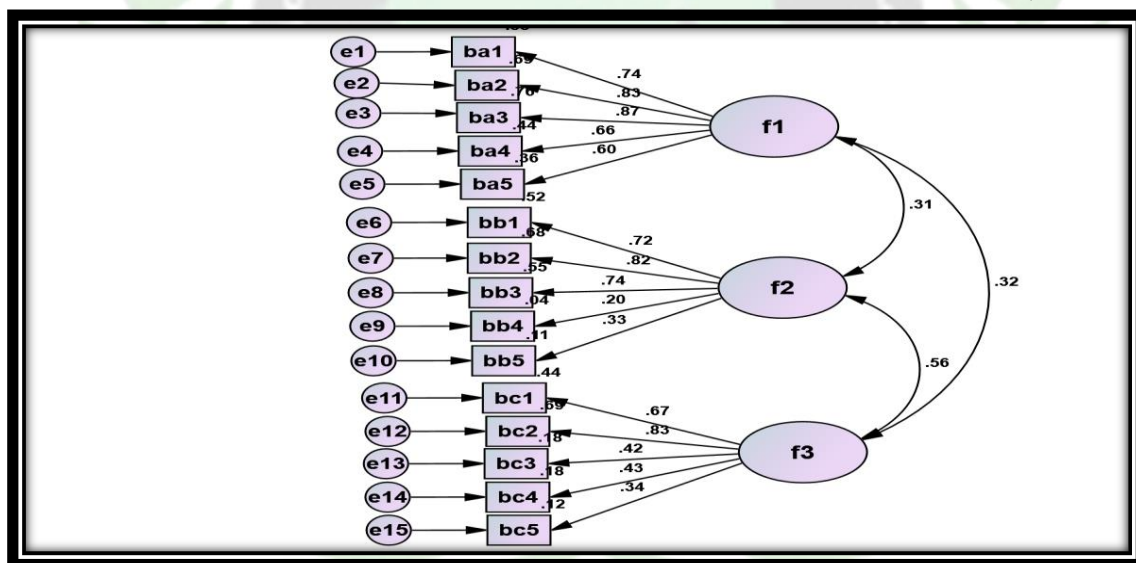


المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مما يدل على جودة النموذج ومطابقته لبيانات العينة بدرجة عالية كما بلغت قيمة مؤشر (RMSEA) (0.078) وهي قيمة أقل من المدى المعياري (0.08) , مما يدل على أن النموذج يحظى بمطابقة جيدة للبيانات موضع الاختبار. مما سبق يتضح أن جميع قيم هذه المؤشرات معتمده احصائيا مما يؤكد ان مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

ثانياً: التحليل العاى التوكيدى (الالتزام التنظيمى):

الشكل (4/1/9) والجدول (4/1/12) نتائج التحليل العاى التوكيدى (الالتزام التنظيمى)



المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (4/1/12) مؤشرات جودة (الالتزام التنظيمي):

المؤشر	التقدير	التفسير
قيمة مربع كاي	352.337	--
درجات الحرية	87	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF	4.050	Acceptable
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.853	Acceptable
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.881	Acceptable
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.073	Acceptable
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.815	Acceptable
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	0.854	Acceptable
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.822	Acceptable

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

يتضح من الجدول (4/1/12) والخاص بمؤشرات جودة المطابقة (الالتزام التنظيمي) أن نسبة قيمة مربع كاي بلغت (4.050) عند مستوى معنوية (0.001) وهي أقل من 5 وتدل على أن النموذج المقترح مطابقاً للنموذج المفترض لبيانات العينة، كما بلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.881) وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.853)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) (0.815)، ومؤشر المطابقة المتزايدة (IFI) (0.854)، ومؤشر توكر لويس (TLI) (0.822) مما يدل على جودة النموذج ومطابقته لبيانات العينة بدرجة عالية كما بلغت قيمة مؤشر (RMSEA) (0.073) وهي قيمة أقل من المدى المعياري (0.08)، مما يدل على أن النموذج يحظى بمطابقة جيدة للبيانات موضع الاختبار. مما سبق يتضح أن جميع قيم هذه المؤشرات معتمده احصائياً مما يؤكد ان مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
الجدول (4/1/15) معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 354)

عدد الفقرات	معامل قيمة الثبات	معامل قيمة الصدق	محاور الدراسة	البعد
4	0.77	0.88	العدالة التنظيمية	الأول
4	0.79	0.89	سلوك القادة لمساعدة المرؤوسين	الثاني
4	0.52	0.72	المشاركة في اتخاذ القرار	الثالث
4	0.81	0.90	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	الرابع
5	0.86	0.93	الالتزام العاطفي	الأول
5	0.67	0.82	الالتزام الاستمراري	الثاني
5	0.67	0.82	الالتزام المعياري	الثالث
12	0.87	0.93	الثقة التنظيمية	-
12	0.86	0.93	نية ترك العمل	-
55	0.87	0.93	-	الاستبيان ككل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2022م)

التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4/1/16) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الجدول (4/1/16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة		
.82329	2.8686	354	العدالة التنظيمية	الدعم التنظيمي المدرك
.89768	2.8305	354	سلوك القادة لمساعدة المرؤوسين	
.75002	3.4605	354	المشاركة في اتخاذ القرار	
.97754	2.6864	354	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	
6226.	2.9629	354	المحور ككل	الالتزام التنظيمي
.73400	4.3006	354	الالتزام العاطفي	
.74262	3.0864	354	الالتزام الاستمراري	
.71662	3.7480	354	الالتزام المعياري	
5474.	3.7118	354	المحور ككل	
.72352	3.0380	354	الثقة التنظيمية	
.76085	3.1973	354	نية ترك العمل	

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

اختبارات التوزيع الطبيعي:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity ، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (4/1/17) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (4/1/17) التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity

Collinearity Statistics		
VIF	Tolerance	
1.553	.644	العدالة التنظيمية
1.621	.617	سلوك القادة لمساندة المرؤسين
1.451	.689	المشاركة في اتخاذ القرار
1.305	.766	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين
1.240	.806	الالتزام العاطفي
1.572	.636	الالتزام الاستمراري
1.247	.802	الالتزام المعياري
1.496	.669	الثقة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث ان كافة القيم تقل عن (10).

الجدول (4/1/18) اختبارات التوزيع الطبيعي

كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول.

Asymp. Sig. (2-tailed)	Test Statistic	Most Extreme Differences			Normal Parameters ^{a,b}		N	
		Negative	Positive	Absolute	Std. Deviation	Mean		
.000 ^c	2.19	-0.12	0.07	0.12	0.82	2.87	354	العدالة التنظيمية
.000 ^c	2.11	-0.08	0.11	0.11	0.9	2.83	354	سلوك القادة لمساندة المرؤسين
.000 ^c	1.98	-0.11	0.07	0.11	0.75	3.46	354	المشاركة في اتخاذ القرار
.000 ^c	2.42	-0.07	0.13	0.13	0.98	2.69	354	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين
.000 ^c	4.2	-0.22	0.17	0.22	0.73	4.3	354	الالتزام العاطفي
.000 ^c	1.87	-0.06	0.1	0.1	0.74	3.09	354	الالتزام الاستمراري
.000 ^c	1.6	-0.09	0.07	0.09	0.72	3.75	354	الالتزام المعياري
.000 ^c	2.42	-0.06	0.13	0.13	0.72	3.04	354	الثقة التنظيمية
.000 ^c	1.7	-0.09	0.07	0.09	0.72	3.75	354	نية ترك العمل

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

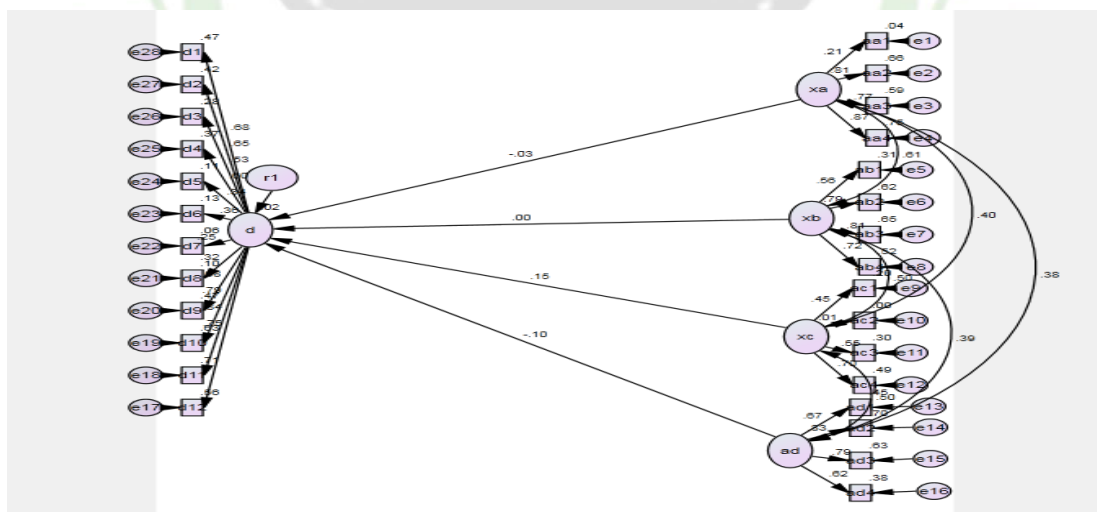
بالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة ابعاده كانت طبيعية، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، (Sekaran & Bougie, 2016). وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات، والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى: يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على الإلتزام التنظيمي.

الفرض الفرعية التالية:

1. هنالك علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.
2. هنالك علاقة سلبية بين سلوك القادة المساند للمرؤوسين والإلتزام التنظيمي.
3. هنالك علاقة سلبية بين المشاركة في اتخاذ القرار والإلتزام التنظيمي.
4. هنالك علاقة سلبية بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين والإلتزام التنظيمي.

الشكل (4/2/13) الفرضية الأولى يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على الإلتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (4/2/19) مؤشرات جودة النموذج من الفرضية الأولى

المؤشر	التقدير	التفسير
قيمة مربع كاي	1465.968	--
درجات الحرية	340	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF	4.312	Acceptable
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.732	Acceptable
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.73	Acceptable
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.077	Acceptable
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.680	Acceptable
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	0.735	Acceptable
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.703	Acceptable

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

من خلال بيانات الجدول (4/2/19) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي 0.45 مما يؤكد علي ان ابعاد الدعم التنظيمي تؤثر بنسبة 0.45% حيث يدل ذلك علي ان هنالك ابعاد اخري تؤثر بنسبة 0.64% وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4/2/20) قيم تحليل المسار من الفرضية الأولى

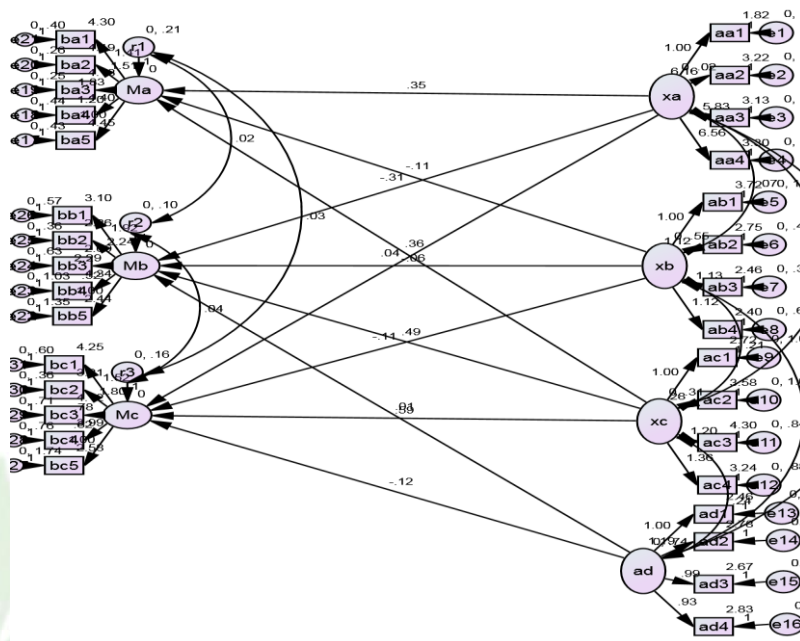
النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	العدالة التنظيمية	نية ترك العمل
رفض الفرضية	.711	-.371	.556	-.206	العدالة التنظيمية	نية ترك العمل
رفض الفرضية	.974	.033	.124	.004	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	نية ترك العمل
رفض الفرضية	.169	1.375	.201	.276	المشاركة في اتخاذ القرار	نية ترك العمل
رفض الفرضية	.227	-1.207	.092	-.111	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	نية ترك العمل

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

الشكل (4/3/3) الفرضية الثانية: هنالك علاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences



المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (4/2/21) مؤشرات جودة النموذج للفرضية الثانية

المؤشر	التقدير	التفسير
قيمة مربع كاي	1197.847	--
درجات الحرية	414	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF	2.893	Acceptable
مؤشر المطابقة المقارن CFI	.813	Acceptable
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.073	Acceptable
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	.742	Acceptable
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	.815	Acceptable
مؤشر توكر لويس (TLI)	.790	Acceptable

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022

من خلال بيانات الجدول (4/2/21) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي (0.59،0.49،0.36،0.35) مما يؤكد علي ان ابعاد الدعم التنظيمي المدرك تؤثر بنسبة (0.59،0.49،0.36،0.35) % حيث يدل ذلك علي ان هنالك ابعاد اخري



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تؤثر بنسبة (0.65، 0.64، 0.51، 41%) وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4/2/22) قيم تحليل المسار للفرضية الثانية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
رفض الفرضية	.217	1.233	.287	.354	العدالة التنظيمية <---
رفض الفرضية	.208	-1.258	.246	-.310	العدالة التنظيمية <---
رفض الفرضية	.900	.125	.292	.037	العدالة التنظيمية <---
رفض الفرضية	.104	-1.627	.068	-.110	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين <---
رفض الفرضية	.321	-.992	.059	-.058	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين <---
رفض الفرضية	.145	-1.458	.073	-.107	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين <---
قبول الفرضية	0.00	3.957	.091	.359	المشاركة في اتخاذ القرار <---
قبول الفرضية	0.00	3.980	.124	.493	المشاركة في اتخاذ القرار <---
قبول الفرضية	0.00	3.746	.157	.589	المشاركة في اتخاذ القرار <---
قبول الفرضية	0.00	3.980	.124	.493	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين <---
رفض الفرضية	.853	.185	.038	.007	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين <---
قبول الفرضية	.020	-2.317	.052	-.120	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين <---

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2022م

ملخص نتائج الفرضيات : جدول (21/3/4) يبين نتائج اختبار فرضيات الدراسة

حالة الإثبات	الفروض
لم تدعم	1/ يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على الإلتزام التنظيمي
لم تدعم	1. هنالك علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي.
لم تدعم	2. هنالك علاقة سلبية بين سلوك القادة المساند للمرؤوسين على الإلتزام التنظيمي.
لم تدعم	3. هنالك علاقة سلبية بين المشاركة في اتخاذ القرار على الإلتزام التنظيمي.
لم تدعم	4. هنالك علاقة سلبية بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين على الإلتزام التنظيمي.
دعم جزئي	2/ هنالك علاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والإلتزام التنظيمي:
لم تدعم	1. هنالك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية و الإلتزام العاطفي .
لم تدعم	2. هنالك علاقة إيجابية بين سلوك القادة المساند للمرؤوسين و الإلتزام العاطفي .
دعمت	3. هنالك علاقة إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرار و الإلتزام العاطفي .
دعمت	4. هنالك علاقة إيجابية بين دعم تأكيدات الذات لدى العاملين و الإلتزام العاطفي .
لم تدعم	5. هنالك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية و الإلتزام لاستمراري.
لم تدعم	6. هنالك علاقة إيجابية بين سلوك القادة المساند للمرؤوسين و الإلتزام لاستمراري.
لم تدعم	7. هنالك علاقة إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرار و الإلتزام لاستمراري.
دعمت	8. هنالك علاقة إيجابية بين دعم تأكيدات الذات لدى العاملين و الإلتزام لاستمراري.
دعمت	9. هنالك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية و الإلتزام المعياري.
لم تدعم	10. هنالك علاقة إيجابية بين سلوك القادة المساند للمرؤوسين و الإلتزام المعياري.
لم تدعم	11. هنالك علاقة إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرار و الإلتزام المعياري.
لم تدعم	12. هنالك علاقة إيجابية بين دعم تأكيدات الذات لدى العاملين و الإلتزام المعياري.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
النتائج والتوصيات

اولاً: ملخص النتائج:

- 1- لا يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على الإلتزام التنظيمي.
- 2- هنالك علاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي.
- 3- ليس هنالك علاقة بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل.
- 4- الالتزام التنظيمي تتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونية ترك العمل.
- 5- الثقة التنظيمية تعدل العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي .

التوصيات:

- 1- أن تعمل الجامعة على تقديم الدعم المادي والمعنوي لموظفيها اعضاء هيئة التدريس، لما له من تاثير ايجابي في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي وخفض مستوى نية ترك العمل لديهم
- 2- ان تعمل ادارة الجامعة على دفع العاملين للالتزام الايجابي لا الالتزام السلبي الذي يؤثر على ادائهم، من خلال توفير سبل السعاد في العمل.
- 3- وضع استراتيجية تهدف الى التقليل من درجة نية ترك العمل: لما له من اثار سلبية ووخيمة على العاملين والجامعة.
- 4- اقامة دورات تدريبية لتوعية العاملين بمفهوم ترك العمل ، ومدى تاثيرها السلبي على اداء الافراد العاملين وعلى الجامعة ونجاحها في تنفيذ خططها وتحقيق اهدافا.
- 5- قيام ادارة الجامعة باشاعة ثقافة الشفافية والنزاهة والاستقامة. والعمل على اتباع سياسة الباب المفتوح، وتحسين عملية الاتصال بين الادارة والعاملين.
- 6- تحقيق العدالة، والانصاف والمساواة بين العاملين في توزيع المهام والمسؤوليات وفي فرص الترقية والتنمية المهنية ومنح المكافآت.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

قائمة المصادر والمراجع.

-القرءان الكريم.

أولا :الكتب العربية:

- 1/ إبراهيم عيسى عثمان(2008) النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن.
- 2/أبن منظور(1956). لسان لعرب دار صادر،ط5 ، بيروت، لبنان.
- 3/أحمد يطاح ماهر(2006) قضاياها معاصر للإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، ط1.
- 4/ اللوزي، موسى(2003).التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 5/ اللوزي، موسى (1999). التطور التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى،عمان.
- 6/ حريم، حسين (2006) مبادئ الادارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية- وظائف المنظمة، دار الحامد، ط1، الاردن96.
- 7/ حسن حريم (2004).السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مصر، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 8/ حسين حريم (2013) إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، ط1، دار الحامد، عمان الأردن.
- 9/ الحسيني، السيد (1994)علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 10/ حمود خضير، اللوزي موسى(2008) مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع ن عمان ، الأردن.
- 11/ درويش، محمد أحمد (2008) نظرية الالتزام التنظيمي، عالم الكتب، الطبعة الاولى ، القاهرة، مصر.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 12/ رشيد زرواتي (2004) **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، الجزائر.
- 13/ زايد، عادل محمد (2006) **العدالة التنظيمية: المهمة القادمة الادارة الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة،
- 14/ زين الدين الرازي (1995) **مختار الصحاح**، مكتبة لبنان ناشرون، تحقيق: محمود خاطر، بيروت، لبنان.
- 15/ سالم عواد الشمري (2009)، **الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي**، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، جامعة الملك عبد العزيز، ماتقي البحث العلمي.
- 16/ سايمون، هيربرت أي (2003) **السلوك الإداري**، ترجمة: عبدالرحمن هيجان، معهد الادارة العامة، مركز البحوث، الرياض.
- 17/ الشناوي محروس محمد، عبدالرحمن (1994) **المساندة الاجتماعية والصحة النفسية**، مكتبة الانجلو المصرية، ط1، مصر.
- 18/ شهاب، إبراهيم (1995) **مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، دورية الإداري**، العدد 61، معهد الادارة العامة، مسقط، عمان.
- 19/ عبد الرحمن، محمد عبدالحميد (2010) **الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات**، دار الكتب الوطنية، بنغازي.
- 20/ عبدالله سيد معتز (2000) **بحوث في علم النفس الاجتماعي**، دار غريب للطباعة والنشر، المجلد الثالث، القاهرة، مصر.
- 21/ على سليمان (1992م) **النظرية العامة للالتزام: مصادر الالتزام في القانون الجزائري**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر.
- 22/ العنزي، سعد علي (2014)، **إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، شارع الجامعة الأردنية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 23/ عوض مراد كمال (2010) الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية بحوث العمليات، دار البداية، عمان، الأردن.
- 24/ عياصرة، على أحمد (2006) القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن.
- 25/ عيسان ، صالحة عبدالله (2003). القيم كموجهات في تحديد أهداف المنظمة ومعايير الأداء فيها .
- 26/ فاروق عبده فليه ، محمد عبدالمجيد (2005) . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 27/ القريوتي، محمد قاسم (2009) السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان، الأردن.
- 28/ القريوتي، محمد قاسم (1989) السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي الجماعي في المنظمات الإدارية، عمان: مطبعة بنك البتراء.
- 29/ كنعان نواف (2007) القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الاصدار 7 ، عمان، الأردن.
- 30/ مجدي محمد يونس (2010) السلوك القيادي وفاعلية الادارة: مدخل لدراسة القيادة الإدارية في مجال التربية.
- 31/ مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط (2004) مكتبة الشروق الدولية، الطبعة4، القاهرة، مصر.
- 32/ المحاسنة محمد (2005) أثر كفاء نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد1، العدد1، الأردن.
- 33/ محمد سعيد أنور سلطان (2004) السلوك التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 34/ المصاروة، علي الخفاجي، نعمة (2015) إدارة التنوع- منظور الالتزام التنظيمي. دار الأيام للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

35/ المعاني، أيمن عودة (1996) **الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع** ،
المؤلف، عمان، الأردن.

36/ ياغي، محمد عبد الفتاح (1996) **مبادئ الإدارة العامة**، دار الخريجي للنشر
والتوزيع، الرياض، السعودية.

ثانيا: الدوريات والمنشورات

1/ أبورمان وآخرون (2011) **العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي:**
دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة،
مصر.

2/ ابوتاية بندر كريم (2012) **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية**
،مجلة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد2.

3/ الأحسن، حمزة (2015) **الضغوط المهنية لدى معلمي المرحلة الابتدائية**
وانعكاساتها على مستوى تقدير الذات لديهم، مجلة العلوم النفسية والتربوية المجلد
الأول، العدد1 ، جامعة الوادي، الجزائر.

4/ الاحمدى ، طلال عايد (2004) **الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية**
والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، المجلة العربية للإدارة، مجلد24، ع1، الكويت.

5/ العبيدي، نداء (2012) **اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**،
مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، م8، ع24، جامعة تكريت، العراق.

6/ الحراشة والهيبي (2006) **أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك**
الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية ، مجلة
العلوم الإدارية، العدد الثاني.

7/ الحميدي، نجم، اليوسفي، احمد والعيسي، عقبة، (2008) **أثر الدعم التنظيمي**
المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة
حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (43)، 543-571.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 7/ حسني، علياء، نوح، علاء الدين (2013) أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في شركات الناعية في مدينة سحاب الصناعية، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 8/ الرفاعي، رجب (2004). دراسة و تحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية، المجلد 21، العدد37، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر.
- 9/ الزعبي، واخزون، (2012).مدى تأثير الدعم التنظيمي والاجتماعي في ضغوط العمل: دراسة ميدانية على العاملين في مراكز الدوائر الحكومية في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، (26) .
- 10/ السكر عبد الكريم (2013)، اثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد2، الجامعة الأردنية.
- 11/ السميح، عبد المحسن(2008) الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة قطاع الدراسات التربوية، العدد الثاني، جامعة الأزهر، ج.م.ع.
- 12/ الشنطي، محمود عبد الرحمن(2015). دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء السياقي ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصاد، المجلد الأول، العدد3.
- 13/ الشنطي، محمود عبدالرحمن(2017)العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية ، المجلد 2، العدد7، غزة، فلسطين.
- 14/ عبد الحميد عبد الفتاح (2003) اثر محددات إدراك الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الأفراد للانجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، مجلة العلمية التجارية والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا، الملحق الثاني ، العدد الثاني.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

15/ العجمي راشد شيب (1998)، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس

العاملين بالعدالة التنظيمية، دورية ، العدد72، مسقط، عمان.

16/ على، أنور(2017) علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي

لدى العاملين في مستشفى المواساة الحكومية بمحافظة دمشق، مجلة جامعة البعث،

سوريا .

17/ العنزي، سعد، الزبيري(2006) علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها

في تحقيق متطلبات الجودة للموارد، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد61، الجامعة

المستنصرية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، م21، ع1، ج.م.ع.

18/ غادة عادل (2019).أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب:

الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة التنظيمي ،المجلة العلمية للاقتصاد

والتجارة.

19/ الفهدوي، فهمي خليفة، القطاونة(2004)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء

التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة

العربية للإدارة، العدد 2.

20/ محارمة، محمد ثامر(2000). مدي إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية

في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد2 ،

الرياض.

21/ المغربي، عبد الحميد (2003) أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية

الانجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة

الدقهلية ،المجلة العلمية: التجارة والتمويل، جامعة طنطا، جمهورية مصر العربية

الملحق الثاني، العدد الثاني.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

1/ سليمان، هادي عذاب(2013) دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام

التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كاليمنتس، بغداد، العراق.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2/ العنزي، سامي (2014). سياسات وبرامج الحماية والرعاية للموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي - دراسة مقارنة بين شركة زين للاتصالات وبين شركة المياه الوطنية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

3/ محمود شاكر (2016)، الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي: رسالة دكتوراه، كلية الإدارة، جامعة البصرة.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

رابعاً: الكتب باللغة الانجليزية:

1/Abdul Rahim, Z., (2014)Service Quality in Malaysian Public Sector,TheRole of Transfer of Training, Asia–Euro Conference in tourism., Procedia–Social Behavioral Sciences,Vol.144..

2/Amanuel,G.tekleab.,Dan,s. Chiaburu., (2011) Social exchange, examination of form and focus, Journal of a Business Research, Vol.64,No.5.

3/Manzoor ,A (2016) Role of Demographics on psychological Contract Breach Fulfillment. International journal of academic research in education and review.4

4/Paul,Hersey.,Kenneth,H,Blanchard., (1988) Management of organizational Behavior: Utilizing Human Resources Ed, Englewood Cliffs ,New Jersey ,Prentice–Hall.

5/Yamada,Yoshiko. Sugisawa, Hidehiro.Sugihara Yoko. Shibata, Hiroshi,2005 Factors Relating to Org animation Commitment of Older Male Employees in Japan, Journal of Cross– Culture Gerontology,V20 N3,181–190.

6/Yuanqiong,HE,et al.,(2011) Linking Organizational Support to Employee Commitment: Evidence From Hotel Industry of China International Journal of to Human Resource Management, vol. 22