

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
الرقم التسلسلي: ..
رقم التسجيل: DG/05/12

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: علوم التسيير
العنوان:

أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر-

إشراف الدكتور:
نوبيات عبد القادر

إعداد الطالب:
يوسف كمال

تاريخ المناقشة: 2018/10/06

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	أ.د دبي علي
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. نوبيات عبد القادر
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. فرحات عباس
ممتحنا	جامعة سطيف	أ.د بروش زين الدين
ممتحنا	جامعة باتنة	أ.د يحيوي نعيمة
ممتحنا	جامعة بسكرة	أ.د شنشونة محمد

السنة الجامعية: 2017-2018

الملخص:

تهدف الدراسة التعرف على مدى تأثير محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية بولاية المسيلة. ولتحقيق الهدف تم تصميم إستبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (416) مبحوثا، من مجتمع يضم جميع العاملين والبالغ عددهم (1074) عامل في جميع الأصناف المهنية؛ وقد توصلت النتائج إلى أن محددات الدعم التنظيمي المدرك تؤثر معنويا في دافعية الإنجاز لدى العاملين، في وجود إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين، وفي ضوء النتائج تم صياغة جملة من المقترحات لتعزيز الدعم التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية.

الكلمات الدالة: الدعم التنظيمي المدرك، دافعية الإنجاز، الالتزام التنظيمي.

Abstract:

The study aims at identifying the effect of the determinants of organizational support on the achievement motivation of the staff of the public hospitals in the state of M'sila. To achieve the objective, a questionnaire was designed and distributed to a random sample of 416 respondents from a community of all 1074 workers in all occupational categories.

The results found that the determinants of the perceived organizational support have a significant effect on the achievement motivation of the workers. The existence of awareness of organizational support and organizational commitment as variables and actors. In the light of the results, a number of proposals were formulated to strengthen organizational support in Algerian public hospitals.

Key words: Perceived Organizational Support, Achievement Motivation, Organizational Commitment

Résumé:

L'étude vise à identifier l'effet des déterminants du soutien organisationnel sur la motivation des employés des hôpitaux publics de l'État de M'sila à réaliser des objectifs. Pour atteindre l'objectif, un questionnaire a été conçu et distribué à un échantillon aléatoire de 416 répondants d'une communauté de 1074 travailleurs dans toutes les catégories professionnelles.

Les résultats ont montré que les déterminants du soutien organisationnel perçu ont un effet significatif sur la motivation des travailleurs à atteindre leurs objectifs. L'existence d'une prise de conscience du soutien organisationnel et de l'engagement organisationnel en tant que variables et acteurs. À la lumière des résultats, un certain nombre de propositions ont été formulées pour renforcer le soutien organisationnel dans les hôpitaux publics algériens.

Mots clés: Soutien organisationnel perçu, Motivation à la réussite, Engagement organisationnel

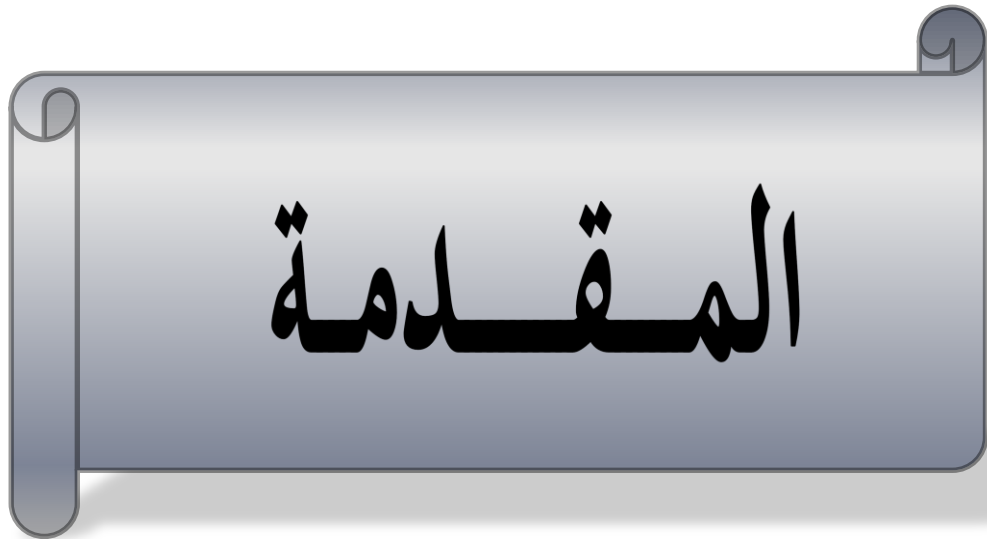


فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
xiv	المقدمة
الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي	
16	تمهيد
26-16	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للدعم التنظيمي المدرك
17	المطلب الأول: ماهية الدعم التنظيمي المدرك
22	المطلب الثاني: أنواع الدعم التنظيمي المدرك
24	المطلب الثالث: أهمية إدراك الدعم التنظيمي
37-26	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في إدراك الدعم التنظيمي والنماذج النظرية المفسرة له
26	المطلب الأول: عوامل (مسببات) الدعم التنظيمي المدرك
28	المطلب الثاني: النتائج المترتبة على الدعم التنظيمي المدرك
31	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للدعم التنظيمي المدرك
62-37	المبحث الثالث: المتغيرات ذات العلاقة بالدعم التنظيمي المدرك
38	المطلب الأول: العدالة التنظيمية
45	المطلب الثاني: السلوك القيادي
50	المطلب الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار
57	المطلب الرابع: دعم وتقدير الذات لدى العاملين
62	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي	
64	تمهيد
79-64	المبحث الأول: الإطار الفكري للالتزام التنظيمي
65	المطلب الأول: بداية الإلتزام
73	المطلب الثاني: ماهية الإلتزام التنظيمي
89-79	المبحث الثاني: أبعاد الإلتزام التنظيمي والنماذج النظرية المفسرة له
80	المطلب الأول: أبعاد الإلتزام التنظيمي
81	المطلب الثاني: النماذج والنظريات المفسرة للالتزام التنظيمي
101-89	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي والنتائج المترتبة عنه.
90	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
99	المطلب الثاني: نتائج الإلتزام التنظيمي
101	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دافعية الإنجاز	
103	تمهيد
128-103	المبحث الأول: الاطار الفكري للدوافع الإنسانية
104	المطلب الأول: مدخل عام للدوافع الإنسانية

107	المطلب الثاني : ماهية الدافعية
116	المطلب الثالث: أنواع الدوافع وأهم النظريات المفسرة لها.
141-129	المبحث الثاني: دافعية الإنجاز
129	المطلب الأول : ماهية دافعية الإنجاز
133	المطلب الثاني : الأطر النظرية المفسرة لدافعية الإنجاز
138	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز وقواعد تنميتها
141	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز على عينة مختارة من المؤسسات الإستشفائية لولاية المسيلة	
143	تمهيد
146-143	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
143	المطلب الأول: التعريف بقطاع الصحة لولاية المسيلة
144	المطلب الثاني: وصف ميدان الدراسة
163-146	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
147	المطلب الأول: منهج الدراسة
148	المطلب الثاني: إجراءات جمع المادة العلمية وطريقة تحليل البيانات
159	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
161	المطلب الرابع: أنموذج متغيرات الدراسة
207-163	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها
163	المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة
166	المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة
230-207	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
211	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
217	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
224	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
230	خلاصة الفصل
235-232	الخاتمة
248-237	قائمة المراجع
251-250	قائمة الجداول والأشكال
257-253	الملاحق



تمهيد:

يشهد العالم وبيئة الأعمال على الخصوص اليوم تغيرات متلاحقة و مستمرة، على كافة الأصعدة والمجالات، ولأن التغيرات تكاد تكون الحقيقة الوحيدة الثابتة في بيئة الأعمال؛ فإن العديد من المنظمات تسعى إلى التكيف مع هذه التغيرات البيئية والتعایش معها، ومواكبة التطورات في كافة الأنشطة التنظيمية، وفي ظل هذه التحديات لابد من الاهتمام والتركيز على المورد البشري بما يملك من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، من خلال بناء صرح داخلي متماسك ومتربط موحد الأهداف، وتوفير المناخ التنظيمي الصحي الذي يساعد العاملين في المنظمات على فهم واستيعاب وقبول التغيير، والمشاركة في بناء وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى شعور العاملين في المنظمات بالدعم والمساندة حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف المرجوة وبشكل تعاوني.

ومما لا شك فيه؛ أن إيجاد بيئة تشجع وتساند العاملين في المنظمات أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تلك المنظمات. وفقا لذلك؛ فإن شعور وإدراك العاملين بأن المنظمة مهتمة بهم وتقدر إسهاماتهم في نجاحها، سوف ينعكس على الأداء العام التنظيمي، على اعتبار أن هذا الدعم يلعب دوراً مهماً في تحفيز العاملين لبذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء في العمل فضلاً عن إحساس العاملين بأنهم مدينون للمنظمة، ومن ثم مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو المنظمة أهمها شعورهم بالالتزام اتجاه المنظمة التي يعملون بها، ومن ثم زيادة دافعيتهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

إدراكا لما سبق من أهمية الدعم التنظيمي وتأثير هذا الأخير على العديد من المتغيرات، قد نتوصل إلى وجود تفاعل بين الدعم التنظيمي و التزام العاملين، هذا إلى جانب أن شعور العاملين وإدراكهم بهذا الدعم سيمدهم بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل.

مشكلة الدراسة:

في إطار التحديات البيئية التي تشهدها المنظمات اليوم، أصبح من الضروري التركيز على رعاية وتنمية الموارد البشرية لأنها تمثل العنصر الأهم في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات، وباعتبار أن المؤسسة الإستشفائية من أهم المؤسسات العمومية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تحقيق التنمية والتوازن الاجتماعي، وذلك بما تقدمه من رعاية علاجية واستشفائية و وقائية لأفراد المجتمع، فإن نجاحها ورفع كفاءة أفرادها، يتوقف على فعالية العنصر البشري فيها، وهذه الفعالية لا تتحدد فقط بمستوى إعداد الأفراد وتدريبهم ومستوياتهم العلمية والفنية، بل بما توفره بيئة العمل من حوافز وعلاقات إنسانية ودعم ورعاية للعاملين بما يتوافق ورغباتهم وما يشبع حاجاتهم، مما سينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي لديهم. ضمن هذا السياق؛ جاءت فكرة هذه الدراسة للوقوف على محددات الدعم التنظيمي المدرك (POS) في المؤسسات الإستشفائية العمومية بالجزائر، ومدى مساهمة هذا الدعم في بناء وتعزيز الالتزام

التنظيمي للعاملين، وأثر ذلك على دافعية الإنجاز لديهم؛ ومن ثم فقد تم صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك (العدالة التنظيمية، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم وتقدير الذات) على دافعية الإنجاز للعاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية بالجزائر؟

وينبثق عن السؤال الرئيس للدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية؛ تتمثل في:

- * ما واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية في الجزائر؟
- * ما أهم محددات الدعم التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية وأثرها على دافعيتهم للإنجاز؟
- * ما العلاقة بين محددات إدراك الدعم التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية ودافعيتهم للإنجاز؟
- * ما أثر إدراك العاملين في المؤسسات الإستشفائية للدعم التنظيمي على تلك العلاقة إن وجدت؟

فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- * توجد علاقة جوهرية ذات دلالة معنوية بين عوامل العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند، والمشاركة في اتخاذ القرارات، إلى جانب دعم وتقدير الذات لدى العاملين؛ وإدراك العاملين للدعم التنظيمي.
- * توجد علاقة جوهرية ذات دلالة معنوية بين عوامل العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند، والمشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتقدير الذات، وإدراك الدعم التنظيمي مجتمعة؛ والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- * توجد علاقة تأثير جوهرية ذات دلالة معنوية بين محددات الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم وتقدير الذات) وإدراك الأفراد للدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي مجتمعة؛ ودافعية الإنجاز لدى العاملين.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- * يعد موضوع الدعم التنظيمي المدرك مدخلا ايجابيا نوعيا من خلال ما يحققه من نتائج ايجابية في تنمية الموارد البشرية والسلوك الايجابي، وإدارة الأداء فهو يزيد من سعي الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فضلاً عن تحسين التماسك والتعاون بين المنظمة والعاملين.
- * تستمد هذه الدراسة أهميتها من محاولة إيجاد توليفة مثلى لمحددات الدعم التنظيمي المدرك، والتي يمكن لها أن تؤثر على ولاء والتزام العاملين بالمؤسسات الإستشفائية، وتأثيرها على دافعيتهم للإنجاز، وهو ما يوفر لأصحاب القرار في

المؤسسات الاستشفائية العمومية بالجزائر معلومات مهمة تساعد على تحديد وسائل الدعم التنظيمي الفعالة في تنمية دافعية الانجاز لدى العاملين بها.

* تكمن أهمية الدراسة أيضا في جانبها النظري بما تحتويه من معلومات مستقاة من مراجع عديدة وتلخيص للجهود الباحثين، في ظل ندرة البحوث والدراسات التطبيقية لمحددات الدعم التنظيمي المدرك وعلاقتها بدافعية العاملين للإنجاز في المنظمات الجزائرية تحديداً، بشكل علمي وأكاديمي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأبعاد التالية:

- * محاولة التعرف على واقع الدعم التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية وأثره على دافعية العاملين للإنجاز، من خلال تحديد ماهية إدراك الدعم التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، وتلك التي يؤثر فيها.
- * توضيح مدى وجود ارتباط بين محددات الدعم التنظيمي المدرك والمتمثلة في (العدالة التنظيمية، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم وتقدير الذات لدى العاملين)، وبيان أثرها على إدراك العاملين للدعم التنظيمي، ثم بيان أثر ذلك على الالتزام التنظيمي، ومن ثم أثرها على دافعية العاملين للإنجاز.
- * تقديم بعض التوصيات لأصحاب القرار في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بخصوص إدراك العاملين للدعم التنظيمي والمتغيرات الحاكمة في دافعتهم للإنجاز، بما يمكن تلك المؤسسات الاستشفائية على إدراك أهم محددات الدعم التنظيمي والعمل على تحسينها فيتأثر بذلك إيجابيا الالتزام التنظيمي وترتفع الدافعية.

هيكل الدراسة:

احتوت هذه الدراسة على ثلاثة فصول نظرية، وفصل رابع يتعلق بالدراسة الميدانية، وكذا مقدمة عامة وخاتمة، بالإضافة إلى المراجع والملاحق.

شكلت المقدمة العامة مدخلا لإشكالية الدراسة وأبعادها، تضمنت جزئين: الأول احتوى على: مقدمة الدراسة، وإشكالياتها، وتساؤلاتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، وأسباب اختيارها، وصعوبات إجرائها، ومفاهيمها ومصطلحاتها، وتقسيماتها، أما الجزء الثاني من المقدمة العامة فاشتمل على استعراض للدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي صنفها الباحث إلى أربعة أقسام: دراسات تناولت الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بكل من الالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز، دراسات بحثت في الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بمتغيرات أخرى، ودراسات تعلق بالالتزام التنظيمي فقط، والقسم الرابع من الدراسات تعلق بالدافعية للإنجاز فقط، وقد قام الباحث في الأخير بالتعليق على مجمل الدراسات.

الفصل الأول (إدراك الأفراد للدعم التنظيمي) واستعرض فيه الباحث أدبيات الدعم التنظيمي المدرك، كالتعريف بمهية الدعم التنظيمي، وأنواعه، وأهم مسبباته، وأهميته في المنظمات، بالإضافة إلى أهم المتغيرات ذات الصلة به والتي تناولتها الدراسة كمحددات له، أما الفصل الثاني (الإلتزام التنظيمي) فاستعرض فيه الباحث أدبيات الإلتزام التنظيمي، بأشكاله المختلفة، كالتعريف بمهية الإلتزام التنظيمي، ونماذجه ومداخله، والعوامل المؤثرة فيه ونتائجه، أما الفصل الثالث (دافعية الإنجاز) فاستعرض فيه الباحث أدبيات الدافعية للإنجاز، بدءاً بمهية الدوافع، ثم بجوانب أخرى كمكونات الدافعية، والأطر النظرية المفسرة لها، والعوامل المؤثرة فيها. أما الفصل الرابع من الدراسة (الدراسة الميدانية) فاستعرض فيه الباحث التعريف بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، ثم الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث وضع الباحث منهج الدراسة وهو يتنوع بين المنهج الوصفي والتحليلي، ثم حدد الباحث مجتمع الدراسة المستهدف، وأنه مكون من العاملين في ثلاث مؤسسات استشفائية عمومية تنشط في مدينة المسيلة وهي: (المؤسسة الإستشفائية العمومية: الزهراوي، المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء: سليمان عميرات، والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية: ديلمي علي)، وكذلك وضع الباحث نوع وطريقة اختيار عينة الدراسة، وأن أداة دراسته هي الاستمارة، وقد وضع كيفية إعدادها، حيث قام الباحث بتصميم استمارته معتمداً في ذلك على: الأدبيات العلمية لمواضيع إدراك الدعم التنظيمي وأهم محدداته، والإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى مواضيع دافعية الإنجاز وعلى الدراسات التي تناولتها، وعلى استماراتها، وعلى المشورة الأكاديمية، والمهنية المتخصصة، وتم توضيح متغيرات ومكونات الاستمارة. كما احتوى (الفصل الرابع) عرضاً وتحليلاً لبيانات الدراسة، ومناقشة نتائجها، مرتباً وفق أسئلة الدراسة وفرضياتها، حيث تم فيه عرض ومناقشة هذه النتائج، وربطها بنتائج الدراسات السابقة، وختم الباحث دراسته بمجموعة من التوصيات، والمقترحات.

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من أهم المرجعيات التي يرجع إليها الباحث، فهي تثري التراث النظري للدراسة، ويمكن الباحث من الاطلاع على الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع دراسته، ما يفتح له آفاقاً جديدة. والدراسات في الموضوعات ذات العلاقة بالنموذج المقترح للدراسة والمحددة لإدراك الدعم التنظيمي تعددت على اختلاف أشكالها وأنواعها، سواء ما يتعلق منها بمتغيرات الدعم التنظيمي المدرك (العدالة التنظيمية، أو الدعم القيادي، أو المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك دعم وتقدير الذات)، أو الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي ودافعية الإنجاز، غير أن الدراسات الخاصة بمجال إدراك الدعم التنظيمي ليست بالوفيرة، وإن كانت هناك بعض الدراسات التي تعالج موضوع الدعم التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز، ولكنها ليست كافية ولا تفني بالغرض، ومازلنا بحاجة لمزيد من الدراسات.

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (أبو رمان وآخرون، 2011) بعنوان: العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية.

وهي دراسة منشورة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة (مصر).

هدفت هذه الدراسة إلى: اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي بأشكاله الثلاث (العاطفي، المعنوي، والمستمر) لدى الكادر التمريضي في المستشفيات الأردنية الحكومية على اعتبار أن الدعم التنظيمي الذي يدركه العاملون في مهنة التمريض يمكن أن يحدث أثراً في تحديد شكل الالتزام التنظيمي المرغوب لديهم تجاه المستشفى الذي يعملون فيه، كما سعت الدراسة للكشف عن أكثر أبعاد الدعم التنظيمي تأثيراً في الالتزام التنظيمي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (275) ممرض وممرضة موزعين في جميع المستشفيات الحكومية العاملة في العاصمة عمان وعددها ثلاث مستشفيات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة أداة لها. كما استخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية من بينها الإحصاء الوصفي، والانحدار البسيط والمتدرج، اختبار ف، وتحليل التباين وكان من أهم النتائج ذات العلاقة:

* أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر بما نسبته (42.9%) من التباين الحاصل بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية المبحوثة.

* أن أداء العاملين، وظروف العمل، والأجور العادلة، والدعم الإشرافي كانت أكثر الأبعاد تأثيراً في الالتزام المعنوي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي.

2. دراسة (المغربي، 2003) بعنوان: أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.

وهي دراسة منشورة، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا (مصر).

هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين محددات الدعم التنظيمي ودافعية الأفراد للإنجاز وحدد من خلال هذه الدراسة عدة محددات للدعم التنظيمي، وطبقت على عينة مكونة من (377) مفردة من العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة أداة لها. كما استخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية من بينها المتوسطات المرجحة، معامل ارتباط بيرسون، معامل التحديد، الانحدار والارتباط المتعدد. بالإضافة إلى استخدام أسلوب التحليل المساري. وكان من أهم النتائج ذات العلاقة:

- * أن المتغيرات المستقلة (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأکید الذات لدى العاملين)، تؤثر في كل مرحلة من مراحل التحليل على المتغير التابع لهذه المرحلة وذلك فيما عدا دعم وتأکید الذات، فلم يظهر تأثيره في المرحلة الأولى على إدراك الدعم التنظيمي، في حين بدا هذا التأثير معنوياً على الالتزام التنظيمي، وكذلك دافعية الإنجاز لدى العاملين.
- * أن دافعية الإنجاز قد تأثرت معنوياً بالمتغيرات الستة السابقة، والتي رتبها النموذج على النحو التالي: إدراك الدعم التنظيمي، الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، ودعم تأکید الذات لدى العاملين.

3. دراسة (الشنطي، 2015) بعنوان: دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية بغزة.

- وهي دراسة منشورة: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (فلسطين).
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وقياس مستوى العدالة التنظيمية، وكذلك الكشف عن مدى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، بالإضافة، هدفت الدراسة للتحقق من دور الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (240) من العاملين بوزارة الداخلية الشق المدني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الإستبانة أداة لها. كما استخدمت الدراسة عدة أساليب إحصائية تضمنت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل التباين، وتحليل الانحدار والتحليل العاملي. وكان من أهم النتائج ذات العلاقة:
- * أن مستوى العدالة التنظيمية كان متوسط، ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية مُرتفع.
- * أن الدعم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية، ويتوسط كلياً العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

4. دراسة (ماضي، 2014) بعنوان: أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

- وهي دراسة غير منشورة قدمت كرسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية (فلسطين).
- هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأکید الذات لدى العاملين) على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وتحديد وسائل الدعم التنظيمي والبحث عن معوقات استخدام الدعم التنظيمي.

طبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (270) من العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (327) عامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة أداة لها، كما استخدمت الدراسة عدة أساليب إحصائية تضمنت معامل ارتباط بيرسون إضافة إلى اختبار تحليل التباين الأحادي، كان من أهم النتائج ذات العلاقة:

- * وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي وتنمية الاستغراق بدرجة متوسطة ومقبولة.
- * وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف وإلى سنوات الخبرة فقط.

5. دراسة (كباشور وآخرون، 2012) بعنوان: علاقة دافعية الإنجاز بموضع الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان.

وهي دراسة منشورة، المجلة العربية لتطوير التفوق، مركز تطوير التفوق (السودان). هدفت الدراسة إلى: بيان علاقة دافعية الإنجاز بموضع الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان، وطبقت على عينة قوامها (235) طالب وطالبة منهم (101) ذكور و(134) أنثى تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لها. وكان أهم نتائجها وجود علاقة ارتباطية عكسية بين دافعية الإنجاز وموضع الضبط، وعلاقة ارتباطية طردية بين دافعية الإنجاز ومستوى الطموح.

6. دراسة (شوقي، 2009) بعنوان: الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية.

وهي دراسة منشورة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية. هدفت الدراسة إلى: الكشف عن مستوى الدافعية للإنجاز لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وعلاقته بكل من توكيد الذات والعمر لدى الجنسين والتعرف على طبيعة الفروق في مستوى الدافعية بين الموظفين حسب تباينهم من حيث الجنس والجنسية ومستوى الأجر والتعليم والحالة الزوجية، وطبقت على عينة مكونة من (234) مفردة من الموظفين المكتبيين العاملين بكل من بلدية العين ومستشفى العين بمدينة العين التابعة لإمارة أبو ظبي، وقد تم اختيار العينة بصورة عرضية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت المقابلة الفردية المقننة كأداة لها. وكان أهم نتائجها ذات العلاقة ما يلي:

- * وجود ارتباط إيجابي بين توكيد الذات من جهة والدافعية للإنجاز بمختلف مكوناتها من جهة أخرى.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Guan et al., 2014) بعنوان: العلاقة بين الأداء الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الصينية: دراسة استقصائية.

The Relationship Between Job Performance and Perceived Organizational support in Faculty Members at Chinese Universities

وهي دراسة منشورة [انظر: قائمة المراجع (Guan et al., 2014)]

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي، وتحديد مستوى الدعم التنظيمي المدرك، وعلاقته بالخصائص الديموغرافية والتنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات الصينية، إضافة إلى بيان أثر العوامل التي تتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي. طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (700) مدرس في ست جامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لها. كما استخدمت الدراسة اختبار مربع كاي (Chi-Square test) ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وكان أهم نتائجها ذات العلاقة ما يلي:

* هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي حيث يتوسط هذه العلاقة كلا من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ثنائي الشكل (المعياري والعاطفي).

2. دراسة (Moghli, 2015) بعنوان: دور الدعم التنظيمي في تحسين أداء الموظفين.

The Role of Organizational Support in Improving Employees Performance

وهي دراسة منشورة [انظر: قائمة المراجع (Moghli, 2015)]

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور الدعم التنظيمي من خلال أبعاده: (الإنصاف التنظيمي، سلوك القادة المساند للمرؤوسين، والمشاركة في صنع القرار)، في تحسين الأداء الوظيفي. طبقت الدراسة على عينة قوامها (175) موظف يعملون في شركات النقل البحرية في الأردن. كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لها، واستخدمت الدراسة معامل الثبات والارتباط وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وكان أهم نتائجها ذات العلاقة ما يلي:

* هناك دور كبير للدعم التنظيمي من خلال أبعاده: (الإنصاف التنظيمي، سلوك القادة المساند للمرؤوسين، والمشاركة في صنع القرار)، في تحسين أداء الموظفين.

3. دراسة (Afzali et al., 2014) بعنوان: فهم أثر الدعم التنظيمي المدرك، التمكين النفسي والتعلم

التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية.

Investigating the Influence of Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Organizational Learning on Job Performance: An Empirical Investigation

وهي دراسة منشورة [انظر: قائمة المراجع (Afzali et al., 2014)]

هدفت الدراسة إلى: استكشاف تأثير الدعم التنظيمي المدرك، والتمكين النفسي، والتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي، وطبقت على عينة عشوائية قوامها (280) موظف من موظفي البنوك الإيرانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لها، كما استخدمت الدراسة أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لاختبار صحة النموذج المقترح وفرضياته، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وكان أهم نتائجها ذات العلاقة ما يلي:

* يؤثر الدعم التنظيمي المدرك بشكل إيجابي في التمكين النفسي، التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي.

* أن الدعم التنظيمي المدرك يلعب دوراً هاماً ويسهم إلى حد كبير في التمكين النفسي والتعلم التنظيمي.

3. دراسة (Habib et al., 2014) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، الالتزام ودوران العمل.

The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turnover Intention

وهي دراسة منشورة [انظر: قائمة المراجع (Habib et al., 2014)]

هدفت الدراسة إلى: معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، الالتزام ودوران العمل.

وطبقت الدراسة على عينة قوامها (235) من موظفي مجموعة من المؤسسات في باكستان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والإستبانة كأداة لها، كما استخدمت الدراسة اختبار تحليل الارتباط باستخدام برنامج (SPSS). وكانت نتائجها ذات العلاقة كالتالي:

* أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي ودوران العمل، حيث أن الثقافة التنظيمية هي العنصر المهم الذي يؤثر بشدة في التزام الموظفين، ورضاهم الوظيفي.

1. دراسة (Moore et al., 2010) بعنوان: استخدام نظرية دافعية الإنجاز لشرح مشاركة الطلاب في تعلم

مهارات القيادة بالأحياء السكنية الطلابية.

Using Achievement Motivation Theory to Explain Student Participation in a Residential Leadership Learning Community

وهي دراسة منشورة [انظر: قائمة المراجع (Moore et al., 2010)]

هدفت الدراسة إلى: معرفة دوافع الطلاب للمشاركة فيتعلم مهارات القيادة بالأحياء السكنية الطلابية السكنية باستخدام نظرية دافعية الإنجاز ماكلياند عن الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الطاقة، الحاجة إلى الانتماء، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (89) طالب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لها. وكان أهم نتائجها ذات العلاقة ما يلي:

* أن الحاجة للإنجاز والحاجة إلى الانتماء كانت من أكثر الدوافع شيوعاً تعلم مهارات القيادة.

2. دراسة (Awan et al,2011) بعنوان: دراسة العلاقة بين دافعية الإنجاز، مفهوم الذات والتحصيل في

اللغة الإنجليزية والرياضيات في المرحلة الثانوية.

Study of Relationship between Achievement Motivation, Self-Concept and Achievement in English and Mathematics at Secondary Level

وهي دراسة منشورة [انظر: قائمة المراجع (Awan et al,2011)]

هدفت الدراسة إلى: بيان العلاقة بين كلا من دافعية الإنجاز، مفهوم الذات ومستوى التحصيل لدى طلاب اللغة الإنجليزية والرياضيات في المرحلة الثانوية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (336) طالب من طلاب المرحلة الثانوية (146) ذكور و(172) إناث، موزعين على (04) مدارس عامة و(04) مدارس خاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لها. وكان أهم نتائجها ذات العلاقة ما يلي:

* وجود علاقة ارتباطية قوية بين دافعية الإنجاز ومفهوم الذات ومستوى التحصيل الدراسي.

التعليق على مجمل الدراسات السابقة

يلاحظ من الاستعراض السابق للدراسات السابقة في مجال محددات إدراك الدعم التنظيمي أن الدراسات في الموضوعات ذات العلاقة بالنموذج المقترح للدراسة والمحددة لإدراك الدعم التنظيمي عديدة سواء ما يتعلق منها بالعدالة أو الدعم القيادي أو المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك دعم وتقدير الذات لدى العاملين، بالإضافة إلى أن الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي ودافعية الإنجاز كثيرة خاصة في العقدين الأخيرين، إلا أنها قد ركزت على إيجاد علاقة ارتباطية بين عدد محدود من المتغيرات وأهملت دراسة متغيرات أخرى قد يكون لها علاقة أكبر، كما أن هذه الدراسات لم تركز على دراسة العلاقات السببية بين محددات إدراك الدعم التنظيمي بعضها ببعض، وبينها وبين درجة إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، وأخيراً أثر ذلك على دافعية الإنجاز لدى الأفراد، وإذا انتقلنا للدراسات في مجال إدراك الدعم التنظيمي فإننا سنلاحظ قلة هذه الدراسات وندرتها وخاصة الدراسات العربية منها.

الفصل الأول:

إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

تمهيد

إن المنظمة الناجحة هي التي تتمكن من التكيف مع التغيرات البيئية خلال فترة طويلة، من خلال إنشاء هيكل تنظيمي هادف،¹ فالمنظمات الآن تسعى لمواجهة هذه التحديات من خلال الإستخدام الأفضل للموارد الممكنة. ويعد الفرد العامل الأساس والمصدر الرئيس الذي يمكن من خلاله أن تحقق المنظمة أفضل النتائج في مقابل الموارد الأخرى: المادية، المالية والتنظيمية.²

ويرتبط الفرد العامل بالمنظمة بعلاقات معينة يطلق عليها علاقات التبادل؛ وبالرغم من تعدد العلاقات التبادلية الموجودة داخل المنظمة، إلا أن علاقة الفرد العامل بالمنظمة تعد من أبرز تلك العلاقات السائدة داخل بيئة العمل، ويعد الدعم التنظيمي المدرك أحد أهم الآليات التي يمكن أن يعتمد عليها الفرد العامل في تقييم طبيعة علاقته بالمنظمة،³ فالدعم التنظيمي المدرك يخلق لدى الفرد العامل شعورا بأن المنظمة مهتمة به وتقدر إسهاماته في نجاحها، وأن هذا الإهتمام سوف ينعكس على أداء المنظمة بتحسين الأداء والتقليل من الدوران الوظيفي.⁴

ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار الفكري للدعم التنظيمي المدرك والإلمام بكل جوانبه ولتحقيق هذا الغرض فإن هذا الفصل سيتناول ما يلي:

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للدعم التنظيمي المدرك

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في إدراك الدعم التنظيمي والنماذج النظرية المفسرة له

المبحث الثالث: المتغيرات ذات العلاقة بالدعم التنظيمي المدرك

المبحث الأول: الاطار 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 والعاملين فيها سوف يجعل من هذه المنظمات أكثر قدرة على تحقيق الميزة 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.

¹ Eisakhani, A, "Organizations with Better Performance", Tadbir Journal Vol.192, No.1, 2008, pp.2-3.

² Akhilendra, K., & Ashok, P., "Role of Stress & Organizational Support in Predicting Organizational Citizenship Behavior", The IUP Journal of Organizational Behavior, Vol.9, No.4, 2010, p.7.

³ Yimo, S, et al., Op.Cit, p.10.

⁴ Jayasree, Krishnan., & Sheela, Mary., "Perceived organization support - An overview on its antecedents and consequences", International Journal of multidisciplinary research, Vol.2, No.4, April 2012, p.2.

المطلب الأول: ماهية الدعم التنظيمي المدرك

أولاً: المفهوم اللغوي للدعم التنظيمي المدرك

إذا استنطقنا اللغة، وجدنا أن الدعم من الفعل (دعم) جاء في لسان العرب: دعم الشيء يدعمه دعماً: مال فأقامه... والدعامة: اسم الخشبة التي يدعم بها. والمدعوم: الذي يميل فتدعمه ليستقيم. وفي حديث أبي قتادة: فمال حتى كاد ينجفل، فأتيته فدعمته أي أسندته. والدَّعامة: عماد البيت الذي يقوم عليه... ويدعمني أي يقويني.¹ وفي المعجم الوسيط: دَعَمَهُ دعماً: أسنده بشيء يمنعه من السقوط. ويقال: دعم فلاناً: أعانه وقَّاه. ودَعَمَهُ: قَوَّاه و ثَبَّتَهُ. والدَّعامة: عماد البيت الذي يقوم عليه. ويقال هو دِعامَة الضيف: معينه. وهو دعامة قومه، سيدهم وسندهم. و الدَّعم: القوة.²

وجاء في كتاب العين: الدعم: أن يميل الشيء فتدعمه بدعامة، كما تدعم عروش الكرم ونحوه فتدعمه بشيء يصير له مساكاً، وجمعه دعائم. والدعامة اسم الخشبة التي يدعم بها، والمدعوم يميل فتدعمه ليستمسك، والمدعوم الذي يحمل عليه الثقل من فوق كالسقف يعمد بالأساطين المنصوبة. والدعم تقوية الشيء الواهن، نحو: الحائط المائل فتدعمه بدعامة من خلفه، وبه يشبه الرجل السيد يقال: دعامة العشيرة، أي به يتقوون. ودعائم الأمور: ما كان قوامها.³ وعليه فإن الدعم مرتبط بالإسناد والمساندة والإعانة والتقوية والتثبيت، وإزالة الضعف والاعوجاج، كما يرتبط بالاستقامة والتعديل.

أما التنظيم فمصدره الفعل (نظم) نقول نظم الأشياء نظاماً: ألفها وضم بعضها إلى بعض،⁴ والتنظيم وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعاً بنائياً يلائم تحقيق هذه الأهداف،⁵ والتنظيمات ليست وحدات ساكنة، ولكنها ديناميكية ودائمة التغيير أي أنها أنظمة مفتوحة تتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها.⁶ أما الإدراك في اللغة فمشتق من الفعل (درك): الإدراك الحقوق؛ قلت صوابه اللحاق، يقال مشى حتى أدركه وعاش حتى أدرك زمانه وأدركه ببصره أي رآه وأدرك الغلام والثمر أي بلغ واستدرك ما فات وتداركه، بمعنى وتدارك القوم تلاحقوا أي لحق آخرهم أولهم.⁷

¹ ابن منظور، "لسان العرب"، دار صادر، الجزء 12، بيروت، لبنان، 1956، ص 201-202.

² مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2004، ص 286.

³ الفراهيدي، "كتاب العين"، دار الكتب العلمية، ترتيب وتحقيق عبد الحميد هندراوي، ج 2، بيروت، لبنان، 2003، ص 29-30.

⁴ المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص 933.

⁵ السيد الحسيني، "علم اجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1994، ص 14.

⁶ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 21.

⁷ زين الدين الرازي، "مختار الصحاح"، مكتبة لبنان ناشرون، تحقيق: محمود خاطر، بيروت، لبنان، 1995، ص 85.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

ومصطلح الإدراك يشتمل 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.¹

إجمالاً ومما سبق؛ يمكن القول أن الدعم التنظيمي المدرك بأشكاله المختلفة يعد مصدراً هاماً يحتاجه كل فرد عامل، بل هو حاجة ملحة يتمناها الفرد العامل في أن تتحقق كلما احتاج إليها في المواقف العملية والتنظيمية المختلفة التي تواجهه، لأن له دوراً كبيراً وفعالاً في احساسه وإدراكه لمدى أهميته، فضلاً عن التخفيف من الآثار النفسية والاجتماعية السلبية، وكذلك المواقف والضغطات التي يتعرض لها أثناء ممارسته لمختلف المهام الموكلة إليه، وهو ما سينعكس على أداء المنظمة بتحسين الأداء العام التنظيمي.

ثانياً: مفهوم الدعم التنظيمي المدرك

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

1. مفهوم الدعم الاجتماعي

يعتبر الدعم الاجتماعي من ضمن المتغيرات التي يختلف الباحثون حول تعريفها وفقاً لتوجهاتهم النظرية، وفيما يلي نذكر أهم تعاريف الدعم الاجتماعي.

يعرف (Sarason et al., 1997) الدعم الاجتماعي بأنه الاعتقاد بوجود بعض الأشخاص الذين يمكن للفرد أن يثق فيهم، والذين يتركون لديه انطباعاتاً بأنهم يحبونه ويقدرونه ويمكن اللجوء إليهم والاعتماد عليهم عندما يحتاجهم.²

كما يعرف (Libarman, 1982) الدعم الاجتماعي بأنه مفهوم أضيق بكثير من مفهوم شبكة العلاقات الاجتماعية، حيث يعتمد الدعم الاجتماعي في تقديره على إدراك الأفراد لشبكاتهم الاجتماعية باعتبارها الأطر التي تشتمل على الأفراد الذين يثقون ويستندون على علاقاتهم بهم.¹

¹ Robbins, S., & Judge, T., "Organizational Behavior", 15th ed, Prentice Hall, 2012, p166.

² عبد الله سيد معتز، "بحوث في علم النفس الاجتماعي"، دار غريب للطباعة والنشر، المجلد الثالث، القاهرة، مصر، 2000، ص25.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

بينما يعرف (Thoits, 1985) الدعم الاجتماعي بأنه مجموعة فرعية من الأشخاص، في إطار الشبكة الكلية للعلاقات الاجتماعية للفرد، والذين يعتمد عليهم للمساعدة الاجتماعية العاطفية والمساعدة الإجرائية أو كليهما.²

أما في الاطار التنظيمي فيعرف (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.³

كما يعرف (Mcshone & Glinew, 2005) الدعم الاجتماعي بأنه توفير المساعدة للأفراد العاملين بهدف تخفيف الضغط وتحسين إدراكهم واعطائهم القيمة وزيادة احترامهم الذاتي وقابليتهم لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عالية.⁴

بينما يرى (Stair & Reynolds, 2003) الدعم الاجتماعي بأنه تقديم الدعم للأفراد العاملين من قبل المنظمة باستخدامها الطرق التي يتم من خلالها زيادة التفاعل بينها وبين عاملها بهدف زيادة أدائهم وتحقيق أهداف منظماتهم.⁵

يتضح من التعريفات السابقة أن المنظمات تقوم بتقديم الدعم الاجتماعي للأفراد العاملين لديها بهدف تطوير أدائهم وادخال التحسينات عليها، ولهذا يعتبر الدعم الاجتماعي من أهم الحوافز المؤثرة على أداء الأفراد، حيث أن الأداء يتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد والجهد المبذول في العمل، بجانب الدعم التنظيمي الذي تبدو أهمية تأثيره على أداء الفرد المتوافق مع عمله بحيث تتناسب قدراته مع طبيعة عمله، وخلاصة ذلك أن الفرد يجب أن يلقي الدعم الكافي ويستشعر ذلك ويعيه جيداً حتى يرتفع معدل إنجازه.⁶

¹ فايد علي حسين، دراسات في الصحة النفسية، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2001، ص338.
² الشناوي محروس محمد، عبد الرحمن السيد محمد، المساعدة الاجتماعية والصحة النفسية، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، مصر، 1994، ص4.

³ مصطفى، أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية، المؤلف، ط1، القاهرة، مصر، 2005، ص93.
⁴ Steven, M & Mary, V. Glinow., "Learning and Development", Palrare macmillian, 2005,p225.

⁵ أسيل زبير النك، سندية سلطان الحياي، دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(3)، العدد(2)، العراق، 2013، ص6.

⁶ Richard, N. Osborn., et al., "Managing Organizational Behavior" 2nd Edition, John Wiley & Sons, N.Y, 1991, p.512.

2. مفهوم الدعم التنظيمي

حظي مفهوم الدعم داخل المنظمات بمعالجة مستفيضة من قبل العديد من الباحثين؛ فيما يلي نذكر أهم تعاريف الدعم التنظيمي.

يعرف (Wayne & Shore, 1993) الدعم التنظيمي بأنه السياسات والاجراءات التنظيمية التي تتبناها الإدارات العليا للمنظمة لتخفيف الضغوط على العاملين.¹

ويرى (Allen et al, 2003) أن الدعم التنظيمي هو انعكاس للعلاقة بين المنظمة والعاملين فيها وتنحصر هذه العلاقة وفق هذا المفهوم بالدعم الذي تقدمه المنظمة والذي يشكل مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم المنظمة بتوجيهها إلى العاملين فيها سواء ما تعلق منها بالمشاركة في اتخاذ القرارات، حل المشكلات، تحسين الأداء، إجراء تغييرات في أجواء العمل، الفرص المتاحة للترقية، الإثراء الوظيفي، وغيرها من أشكال وأبعاد الدعم.²

بينما يعرف (الحراشة والهيبي، 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 اطار المهدف العام للمنظمة.³

في حين يعرف (Yimo Shen et al., 2014) الدعم التنظيمي بأنه الاطار التوضيحي لفهم العلاقة بين العمال ومكان العمل.⁴

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الدعم في المنظمات يتضح أن الدعم التنظيمي يعبر عن التحسن المستمر في أداء الادارة من خلال اتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر بين فترة وأخرى، ودعم القرارات الإدارية، بعبارة أخرى؛ فإن الدعم التنظيمي هو تعبير صحيح عن تلك المجموعة من القواعد والمبادئ التي وضعت لتوجيه الفكر والعمل التنظيمي داخل المنظمة.⁵

¹ الزعبي خالد يوسف، الكريديس صالح عبد الله، "مدى تأثير الدعم التنظيمي والاجتماعي في ضغوط العمل: دراسة ميدانية على العاملين في مراكز الدوائر الحكومية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (26)، العدد (1)، السعودية، 2012، ص 227.

² David, G. Allen., et al., "**The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process**", Journal of Management, Vol.29, No.1, 2003, P.100.

³ الحراشة والهيبي، "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (33)، العدد (2)، 2006، ص 242.

⁴ Shen, Yimo., et al., Op.Cit, p.7.

⁵ Robert, Eisenberger., et al, "**Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention**", Journal of Applied Psychology, Vol.87, No.3, 2002, p.565.

3. مفهوم إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

يعرف (Singh & Malhotra, 2015) الدعم التنظيمي المدرك بأنه الاعتقاد السائد بين الموظفين بأن المنظمة ترعى وتقدر مساهماتهم في نجاحها.¹

ويعرف (Krishnan & Mary, 2012) الدعم التنظيمي المدرك بأنه وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بالمدى الذي تقدر المنظمة مساهماتهم وتهتم برضايتهم.²

كما يعرف (Cropanzano & Mitchell, 2005) الدعم التنظيمي المدرك بأنه نوعية التبادل الاجتماعي بين الموظف والمنظمة.³

ويضيف (Rhoades et al, 2002) تعريف آخر للدعم التنظيمي المدرك بأنه الاعتقاد الواضح للعاملين بأن المنظمة لديها توجه عام إيجابي أو سلبي نحوهم يشمل كلا من الاعتراف بمساهماتهم والحرص على سلامتهم.⁴

بينما يعرف (George, 1999) الدعم التنظيمي المدرك بأنه ذلك القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم.⁵ في حين يعرف (Eisenberger et al, 1990) إدراك الفرد للدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهماته وتعتنى به وترعاه.⁶

يتضح مما سبق من تعريفات أن مفهوم الدعم التنظيمي المدرك يشير إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبالتالي؛ ينعكس الدعم التنظيمي المدرك في صورة اهتمام المنظمة بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات لهم، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وبذلك تظهر إيجابية وفعالية المنظمة في قدرتها على الاستمرارية في العناية والاهتمام بمصالح العاملين، ولذلك فإن الدعم التنظيمي المدرك يعبر عن مستوى جودة علاقات التبادل الاجتماعي السائدة بين الموظف والمنظمة، فعندما يتحسن مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين؛ يتولد لديهم إيمان قوي بأن المنظمة

¹ Singh, Bushra.. & Malhotra, Meenakshi., "The Mediating Role of Trust in the relationship between Perceived Organizational Support and Silence", International Journal of Scientific and Research Publications, Vol.5, No.9, 2015, p.2.

² Krishnan, J., & Mary, S., Op.Cit, p.2.

³ Singh, Bushra.. & Malhotra, Meenakshi., Op Cit, p.2.

⁴ Robert, Eisenberger., et al, Op.Cit, p.565.

⁵ George, Jennfer M., & Jones, Gareth R. "Organizational Behavior", 5th Edition, Prentice Hall, N.Y, 2007, p.320.

⁶ Robert, Eisenberger., Peter, Fasolo., & Valerie, Davis-LaMastro., "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation", Journal of Applied Psychology, Vol.75, No.1, 1990, P.51.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

لديها استعداد لمكافأتهم عما يبذلونه من جهود إضافية، وفي نفس الوقت لديها القدرة على تقديم يد العون لهم عند الحاجة، والإعتراف بمساهماتهم في تطوير العمل، وتلبية احتياجاتهم الاجتماعية، ووضع رفاهيتهم وتحسين أحوالهم الوظيفية والحياتية موضع الاعتبار، وعندما يتحقق ما سبق؛ يلتزم الموظفون أمام أنفسهم بتقديم الرعاية والمساعدة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل.*

في ضوء ما سبق؛ يمكن استنتاج أن هناك بعض العوامل التي قد يبني عليها الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي وهي:

- * مدى استعداد المنظمة لتقديم المساعدة للعاملين كي يستطيعوا أداء أعمالهم على النحو المطلوب.
 - * مدى استعداد المنظمة لتوفير فرص مناسبة لتدريبهم في المجالات التي تقع ضمن دائرة اهتمامهم.
 - * التشجيع المستمر لهم والثناء الصادق على أعمالهم.
 - * تهيئة الفرصة أمام الأفراد للحصول على المكافآت المرغوبة.
 - * إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل.
- إجمالاً؛ يمكن تعريف الدعم التنظيمي المدرك بأنه ما يكونه العاملون من معتقدات عن الدرجة التي تثنى بها إدارة المنظمة مجهوداتهم؛ وتقدم الدعم المناسب للاستفادة منها؛ والإهتمام برفاهيتهم وتحسين أحوالهم المادية والاجتماعية والنفسية؛ وكذلك درجة تقديرها لما اكتسبوه من مهارات ومعارف متخصصة خلال العمل، ومدى اقتناعها بدور ذلك في تطوير أسلوب العمل بهدف تحفيزه وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: أنواع الدعم التنظيمي المدرك

يصنف العديد من الباحثين الدعم المدرك من قبل الأفراد في المنظمات إلى نوعين هما الدعم الإشرافي ودعم زملاء العمل؛ فيما يلي شرح موجز لكل منهما.

أولاً: الدعم الإشرافي (Supervisory Support)¹

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

* المعاملة بالمثل: مصطلح يشير إلى الرد على فعل إيجابي بفعل إيجابي آخر، كنوع من المكافأة. ومفهوم اجتماعي، تعني المعاملة بالمثل أنه عند الاستجابة لأفعال تنتم بالمودة، يكون الناس عادة أكثر لطفاً وتعاوناً مما هو متوقع من النموذج القائم على المصلحة الذاتية؛ وعلى العكس عندما يتعرضون لأفعال عدائية، يكونون عادة أكثر عدوانية، بل ووحشية أيضاً.

¹ Amanuel, G. Tekleab., & Dan, S. Chiaburu., "Social exchange, empirical examination of form and focus", Journal of Business Research, Vol.64, No.5, 2011, p462.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

تبادل الموارد بينهم، فهي تفترض أن جميع العلاقات بين الأفراد والمشرفين تتشكل استناداً إلى تحليل التكلفة والعائد من منظور شخصي، فإذا كانت الفوائد المترتبة على هذه العلاقة تفوق التكاليف التي يتحملها الموظف؛ فإنه سيفضل الاستمرار في تلك العلاقة، وعلاوة على ذلك، فإن قاعدة المعاملة بالمثل توضح أن الموظفين يشعرون بأنهم ملزمين بتقديم معاملة طيبة تتناسب مع مستوى معاملة المشرفين لهم. ولأن المنظمة تتكون من مجموعة أفراد يسعون نحو تحقيق هدف معين؛ فإن هؤلاء الأفراد أثناء سعيهم نحو تحقيق ذلك الهدف يتفاعلون مع مشرفيهم، ولذلك يعتبر المشرفون أكثر تأثيراً في العاملين عن غيرهم، نظراً للصلة والعلاقة المباشرة بينهم بالإضافة إلى كونهم حلقة الوصل بين الإدارة والعاملين، كما أن المشرفين يلعبون دوراً مؤثراً في تنفيذ السياسات التنظيمية، وبالتالي لديهم القدرة على التحكم في مستويات أداء العاملين، ولذا فإن ما يؤديه المشرفون من تصرفات وما يتخذونه من قرارات تعتبر محل اعتبار من قبل إدارة المنظمة لأنهم في واقع الأمر يعتبرون وكلاء للمنظمة. من ناحية أخرى؛ يلعب المشرف دوراً مؤثراً في عملية إعادة التأهيل الاجتماعي للعاملين داخل المنظمة؛ فهم يساعدونهم على تحديد أهدافهم الوظيفية ويقدمون لهم أنشطة النصح والمشورة التي تعينهم على تحقيق تلك الأهداف؛ بل واقتراح الخطط المناسبة لتحفيزهم على الأداء الجيد.

ولذلك يرى (Tekleab & Chiaburu, 2011) أن توفير الدعم الإشرافي للعاملين يلعب دوراً حاكماً في إدراكه لمستوى الدعم الذي يحصل عليه من المنظمة، حيث تشير نتائج الدراسات السابقة أن المشرفين يعملون على تحقيق أهداف السياسة العامة للمنظمة بالتعاون مع العاملين، وفي نفس الوقت فهم يرفعون تقارير دورية حول مستوى إنجاز تلك الأهداف ومقدار مساهمة كل عامل في تحقيقها، ومن هنا تنشأ علاقة ارتباط بين المشرفين والعاملين والتي في ضوئها يدرك العامل مستوى الدعم التنظيمي المقدم له.

وخلاصة القول؛ فإن الفرد العامل تربطه برئيسه (المشرف) علاقات وطيدة داخل بيئة العمل؛ فلو أنه أجاد في أداء مهامه الوظيفية فسوف يحصل على التعويض اللائق من رئيسه المباشر الذي يمثل المنظمة، باعتباره وكيلاً عنها، ولذلك يمثل الدعم الإشرافي المباشر أحد أهم عناصر الدعم التنظيمي المدرك.

ثانياً: دعم زملاء العمل (Co-workers Support)

ينظر العاملون إلى المنظمة باعتبارها إنساناً، وبالتالي فهم يعتبرون تصرفاتها كأفعال وتصرفات البشر، وبالمثل؛ فإن أفعال وتصرفات 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.¹

¹ Ibid, p.461.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

لذلك؛ فإنه عند دراسة الدعم التنظيمي المدرك يجب ألا ينصرف لفظ التنظيمي إلى المنظمة فقط؛ ولكن ينبغي أن يتسع ليشمل جميع الوكلاء فيها والذين من أهمهم المشرفون وزملاء العمل، فالعامل عندما يحصل على الدعم من زملائه في العمل يكون اتجاهه إيجابياً حول الدعم التنظيمي المدرك والعكس صحيح.

من ناحية أخرى، تؤدي العلاقات السائدة بين زملاء العمل مجموعة من الوظائف المهمة في المنظمة، فهي تشكل مصدراً مهماً - إن لم يكن الأهم - للدعم النفسي والاجتماعي للعامل، فغالباً ما يتلقى العامل الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه، والسبب الرئيس في هذا الأمر أن العاملين عادة يدركون أن زملاءهم يعيشون في نفس الظروف مما يجعلهم أكثر قدرة على تفهم مشاعرهم وهمومهم في العمل.¹

وإضافة إلى ما سبق، يشكل الزملاء مصدراً للمعلومات التنظيمية المهمة للعاملين، فالعاملون يعتمدون على زملائهم في الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل والتي لا يمكن لهم الحصول عليها بطرق رسمية، كما يتعلم الزملاء من بعضهم البعض وفي نفس الوقت يمكن أن ينبهوا زملاءهم إلى الأخطاء التي وقعوا بها أو من المحتمل أن يقعوا بها، مما يجعلهم مصدراً مهماً من مصادر التغذية الراجعة في المنظمة.²

المطلب الثالث: أهمية إدراك الدعم التنظيمي

أظهرت العديد من الدراسات أنه يترتب على إدراك الأفراد للدعم التنظيمي فوائد متبادلة بين العاملين والمنظمة، نوجز أهمها في النقاط التالية:

- * يساعد الدعم التنظيمي في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين.³
- * يؤثر إدراك الفرد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط تأثيراً جوهرياً على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي.⁴
- * إيجاد رؤية مشتركة تجمع بين أهداف المنظمة العامة وأهداف العاملين الخاصة، وكلما زاد الدعم التنظيمي زاد ارتباط الأهداف مع بعضها البعض.⁵

¹ Abdul Rahim, Z., "Service Quality in Malaysian Public Sector: The Role of Transfer of Training", 5th Asia-Euro Conference in Tourism, , Procedia-Social & Behavioral Sciences, Vol.144, 2014, P.115.

² Nasrin, Arshadi., & Ghazal, Hayavi., "The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE", Procedia - Social and Behavioral Sciences Vol.84, July 2013, p.741.

³ عامر علي حسين العطوي و الهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (8)، العدد(3)، العراق، 2010، ص127.

⁴ حامد، سعيد شعبان، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2003، ص44.

⁵ Katherine Hyatt, "The Influence of Vision on Perceived Organizational Support," Academic Citation, Kravis Leadership Institute, Leadership Review, Vol11,2011, P157.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

- * تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب.¹
- * يخلق موظفين ذو قدرة على الإبداع في العمل في ظل التنافس الهائل بين المنظمات في بيئة الأعمال، فحين يشعر العامل أن المنظمة تقدم له الدعم التنظيمي الذي يتمناه، فإنه يسعى للنهوض بهذه المنظمة من خلال العمل الإبداعي والابتكاري.²
- * يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود لتقليل معدلات التدوير الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العامل ويستثنى من ذلك العاملين الذين في بداية أو نهاية فترة عملهم.³
- * تنمية درجة الالتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت فقد أثبت دراسة، فكلما زادت درجة الدعم الوظيفي المقدمة للعاملين زادت لديهم درجة الالتزام والاستغراق الوظيفي وجعلهم راضين عن المكافآت التي يتلقونها.⁴
- * للدعم التنظيمي المدرك تأثير إيجابي على سلوكيات الموظف داخل بيئة العمل كالولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.⁵
- ويلخص (Loi et al., 2014) أهمية الدعم التنظيمي في النقاط التالية:⁶
- * يسهم الدعم التنظيمي المدرك بناء على قاعدة المعاملة بالمثل (Reciprocity Norm) في تنمية مشاعر الالتزام لدى الموظفين برعاية مصالح المنظمة والسعي الدؤوب نحو تحقيق أهدافها، نظراً لسابق رعايتها لحاجاتهم وأهدافهم.

¹ Robert Eisenberger, Peter Fasolo, & Valerie Davis-LaMastro, "**Effects of perceived organizational support on employee diligence commitment, and innovation**", Op.Cit, p.51.

² Mummedy, Pavan. Kumar., "**The Impact of perceived organizational support on innovativeness of entry-level employees working in the information technology sector of Hyderabad ,India**", Research Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Business Administration (MBA), 2008, p52.

³ J .Kirk Ring, "**The Effect of Perceived Organizational Support and Safety Climate on Voluntary Turnover in the Transportation Industry**", International Journal of Business Research and Management, IJBRM, Vol, No3, 2005, p156.

⁴ Michael, P. O'Driscoll., & Donna, M. Randall., "**Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment**", Applied psychology: An international review, Vol 48. No 2, 1999, p197.

⁵ Gokul, A. Sridevi., & Srinivasan, P.T., "**The Relationship Between Perceived Organizational Support: Work Engagement & Affective Commitment**", AMET International Journal of Management, 2012, p31.

⁶ Raymond, Loi., et al., "**Perceived Organizational Support & Coworker Support as Antecedents of Foreign Workers' Voice & Psychological Stress**", International Journal of Hospitality Management, Vol.86, 2014, p25.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

- * إن رعاية المنظمة لمصالح الموظفين واحترام رغباتهم والسعي نحو تحقيق أهدافهم، يشبع حاجاتهم العاطفية والاجتماعية، مما يولد لديهم نوعاً من التوافق في قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المنظمة؛ وبالتالي فهم يفخرون بعضويتهم وانتمائهم لها، وينعكس ذلك على أحاديثهم مع الغير عن المنظمة.
- * إن وجود نوعاً من الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين، يعزز من إيمانهم بأن المنظمة تحترمهم وتقدر جهودهم من خلال منحهم المكافآت التي تتفق ومستوى الجهد المبذول، وبما يحقق في النهاية أهداف المنظمة من خلال رفع مستويات الأداء التنظيمي وتقليل معدلات دوران العمل والموظفين من خلال تحقيق الرضاء الوظيفي وتحسين الحالة النفسية.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في إدراك الدعم التنظيمي والنماذج النظرية المفسرة له

المطلب الأول: عوامل (مسببات) الدعم التنظيمي المدرك

تعدد العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين؛ ولذلك تعددت الدراسات التي اهتمت بدراسة تلك العوامل أو المسببات؛ وكان من أهمها ما يلي:¹

أ- **مستوى الشعور بالعدالة:** على سبيل المثال، العدالة الإجرائية في تقييم الأداء، وإتاحة الفرصة أمام الموظفين للتعبير عن مخاوفهم،... الخ، ويقصد بالعدالة الإجرائية مدى تحري المنظمة للعدالة في طرق وأساليب توزيع الموارد بين الموظفين؛ فتوحي العدالة في توزيع الموارد داخل المنظمة له تأثير تراكمي قوى على مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين، نظراً لأن هذا النوع من العدالة يتعلق بمستوى رفاية الموظفين.

ب- **مستوى الدعم المقدم من المشرف:** بمجرد أن يتكون لدى الموظفين إدراكاً معيناً حول مدى تقييم المنظمة لمجهوداتهم وإسهاماتهم داخل المنظمة، فإنهم يكونون رؤية عامة حول مدى اهتمام المشرفون بحاجاتهم ورغباتهم ومستوى رفايتهم بصفة عامة، فالمشرفون يعتبرون بمثابة وكلاء للمنظمة؛ لذلك اهتمت العديد من الدراسات بالدعم المقدم من قبل المشرفين على اعتبار أنه يمثل أحد أهم مكونات الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين؛ فلقد توصل (Kralj & Solnet, 2001) إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عال من الدعم التنظيمي المدرك يعتبرون أكثر استجابة لتوقعات مديريهم الذين كانوا سبباً في تلبية رغباتهم في تطبيق التكنولوجيا المتقدمة في أعمالهم، وبالتالي فهم يشعرون بالالتزام نحو الوفاء بأهداف المنظمة تقديراً لإسهامها في الوفاء بحاجاتهم.²

¹ Gukol et al., Op.Cit, p.28.

² Anna, L. Kral., & David, J. Solnet., "The Influence of Perceived Organizational Support on Engagement: A Cross-Generational Investigation in the Hospitality Industry" ،International CHRIE Conference- Refereed Track, Paper9, 2001, p.6.

ت- نظام المكافآت وظروف العمل: على سبيل المثال، ضغوط العمل، وفرص النمو الوظيفي ... الخ، أوضح

(Krishnan & Mary, 2012) أن تقدير المنظمة واعترافها بما يقدمه الموظف من إسهامات وما يبذله من جهود لصالحها يرتبط إيجابياً بمستوى الدعم التنظيمي المدرك لديه،¹ ولذلك تعددت العوامل المرتبطة بنظام المكافآت وظروف بيئة العمل التي تم دراسة أثرها على مستوى الدعم التنظيمي المدرك مثل: التقدير؛ مستوى الأجور؛ نظام الترقيات؛ الأمان الوظيفي؛ ضغوط الدور؛ الشعور بالاستقلالية وسياسة التدريب المتبعة بالمنظمة، ويمكن الإشارة إلى تأثير كل متغير من هذه المتغيرات على مستوى الدعم التنظيمي المدرك على النحو التالي:

* **نظام المكافآت:** تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن توفير فرص ملائمة وعادلة للمكافآت داخل المنظمة يعطى انطباعاً إيجابياً لدى الموظفين حول تقييم وتقدير المنظمة لجهودهم؛ ومن ثم يزداد مستوى إدراكهم للدعم التنظيمي؛ وهنا يؤكد (Mitchell et al, 2012) على وجود علاقة وثيقة بين شعور الموظف بالعدالة في توزيع المكافآت والموارد وبين مستوى الدعم التنظيمي الذي يدركونه؛ ومن ثم التأثير على دافعيتهم لتطبيق تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطوير أساليب العمل بالمنظمة.²

* **بالنسبة للشعور بالأمان الوظيفي؛** فبمجرد أن تبدي المنظمة رغبتها في استمرار عضوية الموظفين بها مستقبلاً؛ فإن هذا دليلاً على زيادة مستوى الدعم التنظيمي المدرك لديهم، ولذلك فإن توفير مناخ تنظيمي آمن وعادل بالمنظمات سيزيد من شعور العاملين بالأمان الوظيفي من ناحية، وبقدرة شعورهم على التعبير عن آرائهم بحرية من ناحية أخرى، هذا ويعد الأمان الوظيفي بالنسبة للعاملين حافزاً للعطاء.

* **أما بالنسبة للشعور بالاستقلالية؛** يقصد به مستوى إدراك الموظفين لتحكمهم في مجريات الأمور أو القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، ولا شك أن توفير مثل هذا الشعور يعتبر دليلاً على ثقة المنظمة في قدرة موظفيها على تقرير الطريقة التي ينفذون بها واجباتهم الوظيفية، وتشير نتائج الدراسات إلى أن توفير مثل هذه الاستقلالية يؤثر بالإيجاب على مستوى الدعم التنظيمي المدرك.³

* **ضغوط الدور؛** والتي تشير إلى مجموعة المعوقات التي تحول دون قدرة الموظف على التكيف مع بيئة العمل، وكلما استطاعت المنظمة تذليل تلك المعوقات أمام الموظف كي يؤدي واجباته الوظيفية بنجاح، كلما زاد مستوى إدراكه للدعم التنظيمي، ويرتبط بضغوط الدور تلك الضغوط المترتبة على غموض الدور؛ عبء الدور وكذلك صراع الدور؛ وفي هذا الصدد يؤكد (Moon et al, 2013) على أهمية الدور الفعال الذي يلعبه الدعم التنظيمي

¹ Krishnan & Mary, Op.Cit, p15.

² Jonathan, I. Mitchell., Marylène, Gagné., Anne, Beaudry., & Linda, Dyer., "The Role of Perceived Organizational Support, Distributive Justice and Motivation in Reactions to New Information Technology", Computers in Human Behavior, 2012, p.731.

³ Jonathan, I. Mitchell., et al., Op.Cit, p.735.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

المدرّك في التخفيف من الآثار السلبية للاحتراق النفسي الذي يعاني منه معظم الموظفون بسبب التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.¹

* **سياسة التدريب المتبعة**: تؤثر سياسة التدريب المتبعة بالمنظمة على مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين، فالمنظمة التي توفر فرص تدريبية عادلة لموظفيها تسهم بذلك في تنمية مشاعر الدعم التنظيمي لديهم، حيث ينظر الموظف على أن إتاحة الفرصة أمامه للتدريب يمثل تنمية لمهاراته الوظيفية التي تزيد من قيمته كأهم عنصر متاح لدى المنظمة.

* **حجم المنظمة**: يؤثر كبر حجم المنظمة تأثيراً سلبياً على مشاعر التقدير لدى الموظفين، ويرجع سبب ذلك إلى اعتماد الشركات الكبيرة على الرسمية الشديدة في اتخاذ القرارات، مما يقلل من مرونتها في التفاعل مع حاجات الموظفين، ومن ثم ينخفض مستوى شعورهم بالدعم التنظيمي المدرك.²

المطلب الثاني: النتائج المترتبة على الدعم التنظيمي المدرك

يمكن الإشارة إلى أهم النتائج المترتبة على الدعم التنظيمي المدرك، على النحو التالي:

1. زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين (Organizational Commitment)

طبقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، يلتزم العاملون بضرورة الارتقاء برفاهية المنظمة وتحقيق أهدافها، ومن ثم ينشأ لديهم التزام داخلي بمقابلة اهتمام ورعاية المنظمة لهم بنفس المستوى من الاهتمام والرعاية وهذا الالتزام يطلق عليه الالتزام العاطفي والذي يستهدف إشباع العديد من الحاجات النفسية والاجتماعية لدى الموظفين، كما يترتب على إدراك الموظفين للدعم التنظيمي إشباعهم للحاجة إلى الإنجاز مما يولد لديهم شعور قوي بانتمائهم للمنظمة، وهو ما يقلل مستوى الالتزام الاستمراري لديهم؛ والذي يجبر بمقتضاه الموظف على البقاء بالمنظمة، ولذلك يرى البعض أن زيادة الدعم التنظيمي المدرك تقلل من معدلات دوران العمل؛ كما تقلل أيضاً من نية الموظفين لترك العمل بالمنظمة.³

2. إحداث بعض الآثار الوظيفية الإيجابية (Job-Related Affect)

يزيد الدعم التنظيمي المدرك من تبني الموظفون للعديد من ردود الفعل الإيجابية نحو وظائفهم، مثل: زيادة مستوى الرضاء الوظيفي، وتحسن الحالة المزاجية للموظف، حيث يسهم الدعم التنظيمي المدرك في إشباع العديد

¹ Moon, T.W., Hur, W.M., & Jun, J.K., "The Role of Perceived Organizational Support on Emotional Labor in The Airline Industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.25, Nol.1, 2013, p106.

² Mitchell et al., Op.Cit, p.751.

³ Abdollahi, Farhad. M.A., Associate, P.M. & Mohammad, A. M.A., "The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment Among Faculty Members", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol.7, Nol.4, 2013, p.478.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

من الحاجات الاجتماعية والمادية وزيادة توقعات العاملين بأن أي زيادة في الأداء سترتب عليها زيادة في العوائد التي تمنحها المنظمة لهم.¹

3. الانخراط الوظيفي (Job Involvement)

يشير الانخراط الوظيفي إلى مدى انشغال الموظف واهتمامه بما يؤديه من مهام وظيفية، كما توضح نتائج الدراسات السابقة التأثير الإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على مستوى انشغال واهتمام الفرد بما يؤديه من مهام وواجبات، في الوقت الذي اتضح فيه أن زيادة مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين يزيد من مستوى الفعالية الذاتية لهم وكذا الرغبة في نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل كنوع من رد الجميل للمنظمة.²

4. تقليل مستوى ضغوط العمل (Reduce work Stress)

يسهم الدعم التنظيمي المدرك في تدنية ردود الفعل النفسية السلبية داخل بيئة العمل؛ مما يقلل من مستوى الضغوط والصراعات بين العاملين والإدارة من ناحية وبينهم وبين بعضهم البعض من ناحية أخرى، كما تقل فرص إصابة الموظف بالأمراض الناجمة عن زيادة ضغوط العمل.³

كما يؤكد (Raymond et al, 2014) على أهمية الدور الذي يلعبه الدعم التنظيمي المدرك في التخفيف من مستوى شعور العاملين بالضغوط النفسية؛ نظراً لأن توجيه المزيد من الدعم التنظيمي للعاملين يولد لديهم شعوراً إيجابياً نحو المنظمة؛ مما يقودهم نحو بذل المزيد من الجهد للارتقاء بالمنظمة، وبالتالي تنخفض لديهم مستويات الشعور بالضغوط النفسية.⁴ إلا أن الدعم الموجه من زملاء العمل لم يكن له تأثير على خفض مستوى شعور العاملين بالضغوط النفسية، وأرجعت الدراسة سبب ذلك إلى تغير نظرة العاملين تجاه الدعم بحسب مصدره؛ فعندما يوجه من مستويات إدارية أعلى يشعر به العاملون؛ بينما عندما يوجه من زملاء العمل فلا يشعرون به لأنه في نفس المستوى الإداري.

ويفسر (Arshadi & Hayavi) سبب التأثير السلبي للدعم التنظيمي المدرك على الضغوط النفسية لدى العاملين بقولهم أن الدعم التنظيمي المدرك يزيد من تقدير الفرد لذاته، حيث يشعر العاملون بأنهم أعضاء نافعين للمنظمة وأن لهم قيمة وتأثير على تحقيق المنظمة لأهدافها، مما يزيد من تقديرهم لذاتهم ويشعرهم بالاستقلالية؛ وهذا يقلل من الضغوط النفسية التي قد يتعرضون لها داخل بيئة العمل؛ فوفقاً لنظرية التوافق الذاتي

¹ Khulida, Kirana, Yahya., Fairuzah, Zaharos., Mansor, Ari. Warokka., "An Empirical Study on the Influence of Perceived Organizational Support on Academic Expatriates' Organizational Commitment", Journal of Organizational Management Studies, 2012, p.2.

² Kralj and Solnet, Op.Cit, p.4

³ Malikeh, Beheshtifar., Hasan, Ali-Nezhad., & Mahmood, Nekoie-Moghadam., "Investigation of Perceived Organizational Support on Employees' Positive Attitudes Toward Work", Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol.4, No.8, 2012, p.436.

⁴ Raymond, Loi., et al., Op.Cit, p.24.

(Self-Consistency Theory) تزداد رغبة الأفراد في تبني الاتجاهات التي تتوافق مع صورتهم الذهنية الذاتية (Self- Image) ومن ثم فإن العاملين الذين يمتلكون مستويات عالية من تقدير الذات يزداد ميلهم نحو الارتقاء بمستويات أدائهم الوظيفي، وفي نفس الوقت يتبنون بعض الاتجاهات الإيجابية مثل الالتزام الوجداني والذي يتفق مع قيمته الذاتية.¹

5. زيادة الرغبة في البقاء بالمنظمة (Desire to Remain)

تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن حصول الموظفين على الدعم التنظيمي يزيد من رغبتهم في البقاء بالمنظمة حتى ولو كان الأجر منخفضاً، ويرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى الولاء العاطفي لديهم؛ فالموظف الذي يدرك مزيداً من الدعم التنظيمي يفضل البقاء بالمنظمة بسبب وجود رابطة عاطفية قوية تمنعه من اتخاذ قرار بتركها، أما في ظل الولاء الاستمراري يبقى الفرد بالمنظمة مجبراً إما بسبب التزامه بالعمل لدى المنظمة لفترة معينة يصعب عليه خلالها الانسحاب قبل انقضائها بغض النظر عن مستوى رضائه عن العمل؛ أو بسبب التأجيل لحين تدبير فرصة عمل مناسبة بمنظمة أخرى.²

6. تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية (Develop Organizational Citizenship Behaviors)

تشير النتائج إلى أن الموظفين الذين يدركون مستوى عالٍ من الدعم التنظيمي يبذلون أقصى ما لديهم من جهود بهدف الارتقاء بمستويات الأداء التنظيمي، إيماناً منهم برد الجميل للمنظمة التي لا تتأخر من أجل تحسين أحوالهم الوظيفية وتهدف إلى تحقيق رفاهيتهم.³ ويشير (Zumrah et al., 2014) إلى أنه يجب ألا تصب المنظمة كل اهتمامها على البرامج التدريبية فحسب، ولكن عليها أن تزيد من اهتمامها ورعايتها للموظفين المتدربين أنفسهم، وخاصة فيما يتعلق بتقدير مساهماتهم بالمنظمة والسعي نحو تحقيق رفاهيتهم والأخذ بآرائهم ووجهات نظرهم في الاعتبار، وكذا دعم وتنمية فرص تطوير مساهمهم الوظيفي، والتعامل معهم من منطلق أنهم بشر وليسوا آلات منعدمة الاحساس.⁴

¹ Arshadi & Hayavi, Op.Cit, p.740.

² Son, S.Y., Park, H., Lee, S., Kim, S.L., Kim, D. & Yun, S., "The Effects of Perceived Organizational Support, Abusive Supervision, and Exchange Ideology on Employees' Task Performance", World Academy of Science; Engineering and Technology Vol.75, p.420

³ Ren-Tao, Miao., "Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China", Institute of Behavioral and Applied Management, 2011, p.112.

⁴ Zumrah et al., Op.Cit, p.114

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للدعم التنظيمي المدرك

يستمد مفهوم الدعم التنظيمي المدرك أفكاره انطلاقاً من النظريات التي تسعى إلى إيجاد التوازن والمنفعة المتبادلة بين كل من طرفي العمل (المنظمة والموظف)؛ فيما يلي استعراض لأهم هذه النظريات.

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي كإحدى الاتجاهات النظرية التي تبلورت نهاية الخمسينيات من القرن العشرين، نتيجة لما نشأ من رأي حول إخفاق البناية الوظيفية* في قراءتها للواقع الاجتماعي، كنظرية تعكس الواقع الامبريقي وتفسير السلوك الإنساني في مستويات مختلفة، فجاءت محاولتها الأولى في مجموعة الأفكار الأساسية والذي يتمثل بعضها في أن الناس في عملية التفاعل الاجتماعي، إنما يتبادلون أنماط السلوك، لتعتمد في تفسيرها للسلوك على عوامل سيكولوجية بحتة ترتبط في بعض مضمونها بعوامل بيولوجية، وجاءت بمحاولات لاحقة في تجاوز اختزال السلوك الإنساني في العوامل النفسية، بارتباط السلوك بالبناء الاجتماعي والثقافة، وهذا ما قال به (Blau, 1964). ولقد نبعت النظرية من مصادر معرفية متعددة في أهمها بعض أفكار وافتراضات مفكري الاقتصاد السياسي الكلاسيكي بما في ذلك مبدأ المنفعة، وخاصة ما تضمنته كتابات (Adam & Smith)، هذا بالإضافة للظروف الاقتصادية التي صاحبت الثورة الصناعية وما ترتب عليها من تغيرات، كاتساع نطاق التجارة وازدهار المشروعات الصناعية، وظهور النزعة الفردية، كما يرجع فكر التبادلية إلى الأنثروبولوجيا أيضاً، حيث شملت دراساتها نماذج وأفكار عن عملية التبادل ووظائفها الاجتماعية، وارتباط عملية التبادل بالثقافة والحاجات الفردية، وتنظر الأنثروبولوجيا إلى المجتمع باعتباره شبكة من التبادلات المنظمة عن طريق معيار تبادلي.¹

ويصف (عثمان، 2008) نقلاً عن (Blau, 1964) التبادل الاجتماعي بأنه يشمل الالتزامات غير المحددة للفرد داخل التنظيم، فالفرد عندما يقدم مجهوداً ما فإنه يتوقع أن يحصل على العائد مستقبلاً بغض النظر عن وقت الحصول عليه والشكل الذي يؤدي به، فالأفراد يميلون إلى تكوين علاقات تبادل اجتماعي داخل المنظمة،² كما أن سلوك العامل يمكن تفسيره من خلال نوعين من التبادل، الأول وهو التبادل المادي (Economic

* **البناية الوظيفية:** تعتبر من أكثر النظريات الاجتماعية شيوعاً واستخداماً في مجال علم الاجتماع، ظهرت على أيدي هيربرت سبنسر (1820-1903) و أميل دوركايم (1858-1917) وآخرون، والمقصود **بالبناية الوظيفية** كل البحوث والدراسات التي يتمحور اهتمامها في شكل أو بناء أي وحدة، أو يكون محور الاهتمام هو الوظائف التي تؤديها الوحدة في إطار البناء العام للوحدات أو البناء الكلي، والبناية الوظيفية تركز على الوظائف والأدوار التي تقوم بها الوحدات المكونة للكل.

¹ إبراهيم عيسى عثمان، **النظرية الاجتماعية المعاصرة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 112-

116.

² حامد، سعيد شعبان، مرجع سابق، ص 1.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

(Exchange) والذي يعبر عن السلوكيات التي يقوم بها كل من العامل وصاحب العمل من أجل الوفاء ببنود العقد المبرم بين الطرفين، ويسمى هذا النوع أيضا بالعقد التبادلي **(Transactional contract)**، أما النوع الثاني فهو التبادل الاجتماعي **(Social Exchange)** والذي يعتمد على العقد النفسي **(Psychological Contract)** الذي يشمل التزامات محددة من كلا الطرفين.

وتعتبر نظرية التبادل الاجتماعي الفرد وحدة التحليل فيها، والغرض الأهم فيها هو أن الحاجات والأهداف الخاصة هي المحرك الأساسي أو الدافع الرئيسي للأفراد، وتعد المكافآت التي يحققها الأفراد في سلوكهم المتبادل حجر الزاوية لهذه النظرية،¹ إذ تنطوي على سلسلة من التفاعلات المترابطة والتي تتوقف على خلق الالتزام وتصرفات الطرف الآخر في العلاقة الاجتماعية.²

تطبق مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي على نطاق واسع لدراسة العلاقات السائدة في مكان العمل، ووفقاً لهذه النظرية، يبني الموظف مجموعة من العلاقات التبادلية المميزة مع مختلف الشركاء داخل المنظمة، مثل: الإدارة وزملاء العمل، وعندما يحدث هذا النوع من التبادلات؛ فإن أطراف عملية التبادل يحافظون على إقامة علاقات طويلة الأجل تنطوي على مجموعة من المنافع الاجتماعية والنفسية في ضوء مجموعة من الالتزامات المحددة التي تحكمها قاعدة المعاملة بالمثل.³

ثانياً: نظرية العقد النفسي (Psychological Contract Theory)

تعد نظرية العقد النفسي أحد النظريات التي بنيت عليها نظريات العقد الاجتماعي، استخدمت فروضها فيما بعد في الإطار التنظيمي حيث سمحت بدراسة التبادل الاجتماعي وفهمه.⁴ ويعد **(Taylor)** من الأوائل الذين أشاروا للعقد النفسي، فقد توصل من خلال الملاحظة والتجربة العلمية والبحث إلى أن ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال وسوء ظروف العمل ونظم الحوافز هي السمة الغالبة في معظم المنظمات، هذه الظروف دفعت **(Taylor)** إلى تحديد ما يمكن أن يؤديه العمال بمعداتهم وعددهم ونشاطاتهم بطريقة علمية، وبمقابل ذلك ما يمكن أن يقدمه

¹ السيد رشاد غنيم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص72.

² Wajda Wikhamn, Angela T. Hall, J.D., "**Social Exchange in a Swedish Work Environment**" International Journal of Business and Social Science Vol.3, No.23, December 2012, p.56.

³ Yuanqiong, HE., et al., "**Linking Organizational Support to Employee Commitment: Evidence From Hotel Industry of China**", International Journal of Human Resource Management, Vol.22, 2011, p.201.

⁴ Coyle-Shapiro, J., and Neuman, J. "**The Psychological Contract and Individual Differences: The Role of Exchange and Creditor Ideologies**", Journal of Vocational Behavior, Vol64, 2004, p150.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

صاحب العمل (الإدارة) اتجاه عماله، وفي ذلك إشارة إلى العقد النفسي القائم على تبادل المنفعة والمصلحة بين الإدارة والعمال.¹

وترتكز نظرية العقد النفسي على التوقعات 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 تأثيراً كبيراً في مخرجات منظمات الأعمال،² فضلاً عن أن العقد النفسي قد ولد ليعبر عن وجود علاقة بين طرفين: العامل من جهة والمنظمة أو رب العمل من جهة أخرى، ويرجع العقد النفسي إلى معتقدات الأفراد أو إدراكهم فيما يتعلق بالالتزامات المتبادلة بين العاملين وبين منظمات العمل، فهو يمثل الاعتقادات المبنية على الوعود اللفظية أو الضمنية فيما يتعلق باتفاقية تبادل مبرمة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وهذا ما تؤيده (Rousseau & Tijoriwala, 1998) عندما تقول انه يمكن إرجاع العقد النفسي في علاقات العمل إلى الاعتقاد بوجود الالتزامات المشتركة والمتبادلة بين الشخص وبين طرف آخر مثل رب العمل.³ وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الالتزامات المدركة خلال العقد النفسي أكثر أهمية فيما يتعلق بالاتجاهات والسلوكيات التي يتبناها العمال من العناصر الرسمية والمعلنة في اتفاقية العقد الرسمي المبرم بين الطرفين، فالعقد النفسي الصافي يمنح توازن بين المجهودات المقدمة للتنظيم من طرف العامل وما ينتظره هذا الأخير من المنظمة.⁴

إن تقديم مفهوم وكذلك قياس العقد النفسي كان محط خلاف بين الباحثين حتى نهاية التسعينيات، فقد ركز كل من (Rousseau & Robinson, 1994) على مسألة تعدد أبعاد العقد النفسي الأمر الذي قادهما إلى صياغة نموذج يحدد الأبعاد الأساسية للعقد النفسي التي يمكننا عرضها كما يأتي:⁵

1. العقد النفسي التبادلي Transactional Psychological Contract

الذي يتميز بأنه عقد قصير الأمد وبمستوى ضعيف من الالتزام المتبادل بين طرفي العقد (العامل والمنظمة أو رب العمل) إذ يشير العقد التبادلي إلى أن الموظف يقوم بعملية التفاوض حول الموارد الاقتصادية (كالأجور، والزيادات، والحوافز، وأوقات العطل، والفوائد الصحية) التي تميل إلى أن تكون غير ثابتة وتقوم على أساس المصلحة الذاتية،

¹ صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص ص 11-12.

² حيدر، عصام و ناصر، فداء، أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014، ص 258.

³ Denise, M. Rousseau., & Snehal, A. Tijoriwala., "Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures", Journal of Organizational Behavior, Vol 19, 1998, p 173.

⁴ Patricia, Gienal., & Isabelle, Vonlanchen., "le contrat psychologique", Séminaire: changement & intervention dans les organisation : L'individu et l'organisation, 2002, p57.

⁵ حيدر، عصام و ناصر، فداء، مرجع سابق، ص 269.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

وتحدد المسؤوليات بدقة، والتركيز على المدى القصير في العلاقات، هذا يعني أنه 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 Relational Psychological Contract

مقارنة بالعقد التبادلي، يعتمد العقد العلائقي على الاستثمار العاطفي والتبادل الاجتماعي، مثل الولاء والثقة الاجتماعية والعاطفية، ويمكن تعريف العقود العلائقية بأنها: العقود التي تكون فيها العلاقة بين الموظف ورب العمل أمراً بالغ الأهمية، تقوم على المصلحة الجماعية، وترتكز بشكل أقل على التبادلات المالية، وتتصف بأنها طويلة الأمد وتخضع لاعتقادات الأفراد، وتستند إلى التبادلات الاجتماعية - العاطفية غير الاقتصادية - وتتصف بالالتزام عاطفي عالي المستوى ودرجات عالية من التكامل والاستقرار في البنى والاحترام لتقاليد وقيم المنظمة.

إن العقد النفسي - كما أشرنا سابقاً - يركز على الإدراك للالتزامات المشتركة والمتبادلة التي تشخص علاقة العمل بين طرفي العقد، لذا فإن السعي الدائم للوفاء بهذا العقد وإنجازه بالشكل المتوقع من الطرفين (العامل والمنظمة)، يستوجب من كلا الطرفين احترام الالتزامات والتعهدات التي تشكل العوامل المحددة للعقد النفسي التي يمكننا استعراضها كما يأتي:

- * **التزامات رب العمل وتعهداته:** التي تعبر عن توقعات العاملين إزاء قيامهم بأي تصرف أو أداء مميز، إذ يتوقع العامل قيام رب العمل برد فعل إيجابي تجاهه كنتيجة لهذا الأداء التي تعبر عما أسميناه بتعهدات رب العمل، وبحسب الأدبيات فإن أهم تعهدات رب العمل ترتبط بالتعويضات، وتطوير المسار المهني، وضمان العمل واستقراره مدة طويلة، ومحتوى العمل، والتدريب والتطوير، وأخيراً موضوع ضمان التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للعامل.
- * **التزامات العامل وتعهداته:** كما هو الحال بالنسبة إلى رب العمل فإن على العامل أن يحترم بدوره بعض النقاط التي تعهد بها ضمناً تجاه رب العمل (المنظمة) والتي يبرز أهمها بحسب الأدبيات في هذا السياق في النقاط الآتية: مضمون العمل والأداء، وتطوير الذات، والولاء، والأعمال الطوعية.

من ناحية أخرى؛ أظهرت العديد من الدراسات لـ (Rousseau & Robinson, 1994) أن انتهاك العقد النفسي ينعكس بصورة سلبية على معظم السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة؛ مثل: تدني الثقة والرضا ومستوى الكفاءة في الأداء، فضلاً عن تدني رغبة العاملين بالبقاء داخل المنظمة التي خلت من بنود العقد النفسي، هذا الأخير ومع أنه تجربة عاطفية، إلا أنه ينشأ من عملية التفسير ذات الطبيعة المعرفية والإدراكية.¹

¹ Morrisson, E., & Robinson, L, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", Academy of Management Review, Vol.22, No.1,1997, p226.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

وكخلاصة لما سبق؛ فإن الفرد في تعامله مع أطراف أخرى يرتبط بعقد غير مكتوب معهم يتضمن بأن يعيد إليهم المنافع التي يحصل عليها منهم، ومن هذا المنطلق فإن المنظمة التي تعامل موظفيها معاملة حسنة فإنه من المتوقع أن يبادلوها هذه المعاملة بشكل ما، وبعبارة أخرى؛ لكي يشعر الفرد العامل بمستوى عال من الالتزام ينبغي له أن يؤمن في المقام الأول أن المنظمة تحمل الولاء له، ومثل هذا الأيمان هو ما يطلق عليه الدعم التنظيمي المدرك.

ثالثاً: نظرية الدعم التنظيمي (Organizational Support Theory)

تتلور الفكرة الفلسفية لنظرية الدعم التنظيمي (OST) من منطلق نفسي يبين بأن العاملين يفسرون طريقة تعامل الجهات المسؤولة داخل المنظمة على أنها مؤشرات لطبيعة علاقة المنظمة معهم، فالمسؤولية المالية والشرعية والأخلاقية للمنظمة التي تتجسد بأفعال صناع القرار داخل المنظمة، تعكس مدى رؤية العاملين إذا ما كانت معاملة المنظمة لهم مواتية أو غير مواتية.¹

ويعد ايزنبرغ وزملاؤه (Eisenberger et al, 1986) من الأوائل الذين وضعوا حجر الأساس لنظرية الدعم التنظيمي، من خلال توسيع مجال تطبيق فروض نظرية التبادل الاجتماعي المبنية على معيار المنفعة المتبادلة، من أجل وصف الدوافع التي تقف وراء مواقف الموظف وسلوكياته في المنظمة،² وشرح التطورات التي تحدث في التزام الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها، وأشاروا إلى أن الفرد يقوم بتطوير معتقدات عامة عن مدى تقييم المنظمة لمساهماتهم، كما أشاروا إلى أن المستويات العالية من إدراك الموظفين لدعم المنظمة تخلق لديهم مشاعر الالتزام تجاهها وإحساسهم بأهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية.³

وعلى عكس العديد من الدراسات السابقة (Moorman1998; Shore & Shore 1985) التي ركزت بالدرجة الأولى على ولاء الموظفين تجاه المنظمة، فإن نظرية الدعم التنظيمي قدمت فكرة مفادها بأن الموظفين لديهم آراء فيما يتعلق بولاء المنظمة تجاههم، فمن المهم أن تؤخذ هذه النظرة بعين الاعتبار لأن الموظف والمنظمة مشتركتين بعلاقة توصف بالتبادلية، وبالتالي فإنه لا يكفي أن نختبر فقط جانب واحد من هذه العلاقة (ولاء الموظف تجاه المنظمة)، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الدعم الذي تقدمه المنظمة لموظفيها، وكيف أن إدراك الموظفين لولاء المنظمة تجاههم يؤثر على المدى الذي يعيدون عنده الولاء للمنظمة.⁴ ويوضح (Mills & Clark1982)

¹ Linda, Rhoades., & Robert, Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", Journal of Applied Psychology, Vol.87, No.4, 2002, p698.

² Randall, P. Settoon., Nathan, Bennett., & Robert, C. Liden., "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-member Exchange, and Employee Reciprocity", Journal of Applied Psychology, Vol.81, No.3, 1996, 227.

³ Lynn, M. Shore., & Sandy, J. Wayne., Op.Cit, pp.774-775.

⁴ أبو رمان أسعد، وآخرون، "العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، المجلد(78)، العدد(50)، جامعة القاهرة، مصر، ص13.

الاختلافات بين نوعين من العلاقات القائمة بين المنظمة والعاملين: العلاقات التبادلية (Exchange Relationships)، والعلاقات الجماعية (المشتركة) (Communal Relationships)، حيث تظهر العلاقة التبادلية عندما يقدم أحد الأطراف فائدة ذات قيمة لطرف آخر مع استثناء أن الفائدة ستعاد بنفس الصورة، أما العلاقة الجماعية فهي أكثر من مجرد علاقة اجتماعية، حيث يكون كل طرف معنياً بالطرف الآخر، ولذلك فإن المنافع الممنوحة لا تكون على وجه التحديد معنية بصالح طرف من أطراف هذا التبادل فقط، لأن العلاقة بين المنظمة والعاملين لا يمكن تصنيفها على أنها إما تبادلية أو جماعية فقط، فبعض العاملين يفسرون علاقتهم مع المنظمة من خلال حقيقة مفادها أنهم يقدمون خدمات للمنظمة والمنظمة تزودهم بالراتب، وفي حالات أخرى ينظر العاملون لعلاقتهم مع المنظمة في إطار العلاقة الشخصية وذلك من خلال ميل الموظف إلى أن ينسب للمنظمة صفات ذات طابع إنساني، حيث بين (Levinson, 1965) بأن الإجراءات التي يتخذها المسؤولون في المنظمة غالباً ما يتم تصورها كمؤشرات على نية المنظمة بدلاً من إرجاعها فقط إلى الدوافع الشخصية للمسؤولين، ويبين في نفس الوقت أن إضفاء الصفات الإنسانية والبشرية على المنظمة يتم بنائها من خلال المسؤولية القانونية والأخلاقية والمالية للمنظمة عن أعمال وإجراءات المسؤولين فيها، وعلى هذا الأساس فإن الموظفين يتصورون معاملتهم المرضية أو غير المرضية كمؤشر على أن المنظمة تدعمهم أو لا تدعمهم، ومنهم من يعتقد أنهم ليسوا مجرد مستخدمين بل أنهم يساهمون بشكل متميز في بقاء ونمو المنظمة.

إن هؤلاء الموظفين الذين يتصورون علاقتهم مع المنظمة على أنها أكثر من مجرد علاقة تبادلية يكونون أكثر قبولاً للعمل، وأكثر استعداداً للنجاح ومساعدة الزملاء في العمل، وأكثر قدرة على تقديم الاقتراحات من أجل تحسين أداء المنظمة، حتى ولو لم يكن ذلك رسمياً جزءاً من مسؤولياتهم الوظيفية، كل ذلك يعتبر أمثلة على العلاقات الجماعية والتي تعبر عن سلوكيات نموذجية لموظفين يشعرون بالدعم من قبل منظماتهم، لذلك عندما تظهر المنظمة الدعم للموظفين فإن الموظفين يبدؤون بالاهتمام أكثر بالمنظمة وسوف يتصرفون بطريقة تنسجم مع أهدافها،¹ وهذا ما ذهب إليه نظرية التبادل الاجتماعي والتي ترى أن العلاقات التبادلية بين طرفين دائماً ما تذهب إلى ما وراء التبادل الاقتصادي لتتضمن التبادل الاجتماعي، بسبب تغير النظرة من مفهوم الجهد مقابل الأجر إلى فكرة الجهد مقابل الدعم،² حيث أشار العديد من الباحثين بأن صاحب العمل والموظف لا يتبادلون الموارد الملموسة فقط كالمال والخدمات والمعلومات، ولكن أيضاً الموارد الاجتماعية العاطفية (Socio-emotional) كالقبول والاحترام والدعم.³

¹ المرجع نفسه، ص 14.

² Raymond, Loi., et al.,, Op.Cit, p.24.

³ Robert, Eisenberger., Stephen ,Armeli., Barbara, Rexwinkel., & Patrick, D. Lynch., "Reciprocation of Perceived Organizational Support", Journal of Applied Psychology, Vol.86, No.1, 2001, PP42-51.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

انطلاقاً مما سبق؛ ترى نظرية الدعم التنظيمي أن العاملين يشكلون إدراكاً عاماً بشأن مدى تقدير المنظمة لمساهماتهم والاهتمام برفاهيتهم في ضوء تلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، ويترتب على هذا الدعم زيادة شعور العاملين بأنهم ملزمون بتقديم المساعدة للمنظمة كي تحقق أهدافها، وفي نفس الوقت يزداد ولائهم لها، وتزداد توقعاتهم بأن أية جهود تُبذل من أجل تحسين الأداء سوف تُكافأ من قبل المنظمة.

المبحث الثالث: المتغيرات ذات العلاقة بالدعم التنظيمي المدرك

أشرنا سابقاً أن الدعم التنظيمي المدرك يتأثر بالعديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية، وهناك علاقات سببية فيما بينها، وفي هذه الدراسة ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة، وعليه فقد تم تحديد مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة بالدعم التنظيمي المدرك تعتبر كمحددات له والتي نستطيع من خلالها قياس وإدراك الدعم التنظيمي ومن هذه المتغيرات: العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرار، إلى جانب دعم وتقدير الذات لدى العاملين.

فيما يلي استعراض للمتغيرات ذات العلاقة بالدعم التنظيمي المدرك والمختارة لهذه الدراسة.

المطلب الأول: العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

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 لعاملاتها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء، فإن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عنه العديد من النتائج السلبية كانهيار الرضا الوظيفي وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. وخلافاً لذلك، فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة.¹

فيما يلي عرض لمفهوم العدالة التنظيمية، وأهميتها، وكذا أهم النماذج والنظريات المفسرة لها.

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية (Concept of the Organizational Justice)

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 الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف،

¹ زايد، عادل محمد، "العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة،

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

والأجور المتكافئة، وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة.¹

إلا أن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا في عام (1987)، ويعد جيرالد جرينبرج (Greenberg, 1987) أول من صاغ مصطلح العدالة التنظيمية لوصف سلوك المنظمة والسلوك المماثل من الموظفين على الشعور بالعدالة أو الظلم،² فالعدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

وقد وردت عدة تعريفات للعدالة التنظيمية، وأحد هذه التعريفات ينظر للعدالة التنظيمية على أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة، والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل، وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي.³

كما أن هناك من يعرف العدالة التنظيمية بأنها قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.⁴

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.⁵ وهكذا يمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها الدرجة التي يدرك عندها العاملون بأنهم يعاملون بشكل عادل

في مكان العمل، حيث يعتقد معظم الباحثين (Greenberg & Colquitt, 2005; Lipponen et al, 2011; Sarah, & Mary, 2011) بأن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية -أو عدمها- هو أحد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهاته وبلورة سلوكه نحو منظمته التي يعمل بها، والعدالة التنظيمية تتمحور حول إدراك الموظف

¹ Miles ,A.J.,& Naumann, A.S., "The Cumulative Effects of Justice Perceptions", The Journal of Applied Management, Vol.2, No.1, 2000 ,p.12.

² Mohamed, E. Ibrahim., & Ann, O. Perez., "Effects of Organizational Justice, Employee Satisfaction, and Gender on Employees' Commitment: Evidence from the UAE", International Journal of Business and Management; Vol.9, No.2, 2014, p.46.

³ أبو تايه، بندر كريم، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، مجلة

الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، غزة، فلسطين، يونيو 2012، ص 150.

⁴ محمود عبد الرحمن الشنطي، دور الدعم التنظيمي المدرك كمغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (2)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص 37.

⁵ نساء جواد العبيدي، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (2)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2012، ص 80.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

لنتائج المقارنة بين ما يقدمه إلى منظمته وما يحصل عليه من امتيازات، كما تتمحور حول نزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد تلك الامتيازات وحسن المعاملة الشخصية التي

يتلقاها الموظف عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات، وعليه فإن الاختلال في هذا الإدراك بصورة سلبية -الشعور بالظلم- قد ينعكس بصورة سلبية على مستوى سلوك العاملين في تلك المنظمة، ولذلك فإن من المفترض أن تحرص كل منظمة على تحقيق العدالة بين الموظفين في كل إجراء أو قرار تتخذه.¹

وبناءً عليه؛ يمكن القول أن العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة؛ وبمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي - مثلاً الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية- قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء موضوعي وغير متحيز.²

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية

إن المتبع لدور العدالة التنظيمية كوسيلة فاعلة ومهمة في حقل الإدارة، يجد أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات.

وحسب ما جاء في دراسة (Brockner, 2004) فإن أهمية العدالة التنظيمية تعود إلى سببين هما:³
الأول: يتمثل في استخدام الأفراد إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً؛ أما الثاني: فيتمثل في رغبة الأفراد في الشعور بأنهم جزء من المنظمة، وتوفر العدالة مؤشر مقبول على قبولهم وتقديرهم من جانب قياداتهم؛ ومن ثم؛ فإن الأهمية التي يعطيها الأفراد والمنظمات للعدالة التنظيمية يمكن إدراكها من خلال المؤشرات التالية:⁴

- * إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية؛
- * تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات؛

¹ أبو تايه، بندر كريم، مرجع سابق، ص 147.

² زايد، عادل محمد، مرجع سابق، ص 13.

³ Joel, Brockner., "Making sense of Procedural fairness: How high Procedural fairness can reduce or Heighten the influence of outcome favorability", Academy of Management Review, Vol. 27, No.1, 2002, p.59.

⁴ الفهداوي، فهمي خليفة، القطاونة، نشأت أحمد، "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (24)، العدد (2)، عمان، الاردن، 2004، ص 15. (ص ص 1-52).

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

- * إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب؛
- * إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل دور التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية و الانجازات عند أعضاء المنظمة؛
- * إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- * إن العدالة التنظيمية تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المنظمة، كما توفر الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة داخل المنظمة؛¹
- * تعد العدالة التنظيمية عاملا هاما في استقطاب الموارد البشرية الملائمة، حيث تعمل على جذبها وخصوصا الطموحة منها، فإحساسهم بتوفر العدالة يدفعهم للالتحاق بمثل هذه المنظمات، كما أنها تحافظ على الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة، إذ أن اعتمادها على نظام عادل في عملية تسيير العمل وتوزيع المهام والمخرجات يدفعهم إلى الاستقرار داخل المنظمة وزيادة ولائهم لها؛²

ثالثا: أبعاد العدالة التنظيمية (Organizational Justice Dimensions)

على الرغم من أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق على كافة أنواع المنظمات، وبالرغم من إمكانية التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد، إلا أن طبيعة هذا المفهوم وأهميته تستدعي التعامل معه على أنه متعدد الأبعاد،³ وفي هذا الصدد تفرق الأدبيات الحديثة للعدالة التنظيمية بين ثلاثة أبعاد، وهي: عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات، وأضاف بعد ذلك (Colquitt, 2001) أن عدالة التفاعلات تحتوى على إثنيين من الأبعاد الفرعية والتي تتمثل في كل من عدالة التعاملات وعدالة المعلومات، وهذا ما ركزت عليه الأدبيات الأكثر حداثة في السنوات القليلة الماضية.⁴

وفيما يأتي رصد لتلك الأبعاد بشيء من التفصيل كما ورد في الأدبيات الخاصة بالعدالة التنظيمية.

¹ بلوط، حسن إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2002، ص309.

² القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان، الأردن، 2009، ص50.

³ Brian, N., & Robert, M., "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", Academy of Management Journal, Vol.36, No.3, 1993, p.531.

⁴ Seyfettin, Sulu., Adnan, Ceylan., & Ramazan., Kaynak., "Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice & Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals", International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 8, August 2010, p28.

1. العدالة التوزيعية (Distributive Justice)

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.¹

ويرى (Lee, 2000) أن العدالة التوزيعية تعني إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.²

ويعرفها (فهداوي وقطاونة، 2004) بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف.³

في حين يعرف (أبو تايه، 2012) العدالة التوزيعية بأنها إدراك الموظف لعدالة توزيع المخرجات والمدخلات المرتبطة بوظيفته في المنظمة.⁴

بناءً على ما سبق من تعريفات يتضح أن العدالة التوزيعية ترتبط بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه.⁵ وحسب ما جاء في دراسة (Organ, 1988) فإن عدالة التوزيع تشمل ثلاث قواعد، هي:⁶

* **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.

3 Arménio, Rego., & Miguel P. Cunha., "**Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture**", Submission of Papers for Publication, University de Santiago, Aveiro, Portugal, 2006, p.7.

2 Lee, Hyung-Ryong., "**An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationship Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry**", Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, USA, 2000, p.21.

³ فهداوي وقطاونة، مرجع سابق، ص 11.

⁴ أبو تايه، بندر كريم، مرجع سابق ص 150.

⁵ Niehoff & Moorman, Op.Cit, p.25.

⁶ Dennis, W. Organ., "**Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**", Lexington, MA: Lexington Books, 1988, p.64.

2. العدالة الإجرائية (Procedural justice)

يشير مفهوم العدالة الإجرائية إلى مدى إحساس العاملين بعدالة الأساليب التي أتتعت في تحديد نواتج جهودهم، ونزاهة المعايير، وسلامة الإجراءات المتبعة في الحكم على المخرجات كإجراءات تقييم الأداء، والمعايير المستخدمة في ذلك، ودقة عمليات تنفيذ التقييم.

يرى (Lee, 2000) أن العدالة الإجرائية تعني العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في إتخاذ القرارات في مكان العمل.¹

ويعرفها (فهداوي وقطاونة، 2004) بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية.²

في حين يعرفها (أبو تايه، 2012) بأنها إدراك الموظف لعدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة.³

بناءً على ما سبق من تعريفات يتضح أن العدالة الإجرائية ترتبط بالإجراءات والسياسات الرسمية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة الخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في إتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء.

وحسب ما جاء في دراسة (Leventhal, 1980) فإن للعدالة الإجرائية ست قواعد يعتقد أنها تشكل القلب الذهبي لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، وهي:⁴

- * قاعدة الاستقامة (الثبات): وتعني تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء؛
- * قاعدة عدم التمييز: وتعني أن تتبع تلك القرارات نفس الإجراءات كلما تم إتخاذها؛
- * قاعدة الدقة: وتتضمن قاعدة الدقة صنع القرار واتخاذ بناءً على معلومات كافية ودقيقة، وأن يتخذ القرار من قبل شخص مؤهل لاتخاذ وله صلاحية إتخاذها؛
- * 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: 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؛

¹ Lee, Op.Cit, p.27.

² فهداوي وقطاونة، مرجع سابق، ص 10.

³ أبو تايه، بندر كريم، مرجع سابق، ص 149.

⁴ محارمة، مرجع سابق، ص 225.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

* **قاعدة الأخلاق:** وتعكس قاعدة الأخلاق 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؛

3. العدالة التفاعلية (Interactional Justice)

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.¹ 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.²

ويعرفها (Robert & Angelo, 2001) بأنها مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات.³

من ناحية أخرى يشير العديد من الباحثين (Greenberg, 1993; Colquit, 2001; Rego et al., 2004; Blakely et al., 2005; العطوي، 2007؛ شعبان، 2010) إلى أن العدالة التفاعلية تضم نوعين من العدالة هما:⁴

- * **عدالة التعاملات:** وتشير إلى مدى الإحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع مرؤوسيه؛
 - * **عدالة المعلومات:** وتشير إلى التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال إيصال المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة؛
- بناءً على ما سبق يتضح أن العدالة التفاعلية ترتبط بجودة التفاعل المتبعة من متخذي القرار، فهي تعكس التفاعل بين متخذ ومتلقي القرار كون تطبيق القرارات الإدارية والإجراءات يتطلب نوعاً من الاتصالات بين صانعي القرار ومتلقي القرارات.

¹ السكر عبد الكريم، "أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (40)، العدد (2)، الجامعة الأردنية، 2013، ص 411.

² العجمي راشد شبيب، "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، دورية الإداري، العدد (72)، مسقط، عُمان، 1998، ص 77.

³ Robert, K., & Angelo, K, "**Organizational Behavior**", 5th Ed, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA, 2001, p.31.

⁴ شعبان عبد الكريم هادي، "دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (5)، العدد (16)، جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص 172-173.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

وحسب ما جاء في دراسة (Bies & Moag, 1986) فإن هناك أربعة قواعد تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود العدالة التفاعلية عند متخذ القرار وهي:¹

- * **الثقة:** عندما يشعر العاملون أن متخذ القرار كان صريحاً وصادقاً أثناء تفاعله معهم واتصاله بهم؛
- * **الاحترام:** يشعر العاملون بالاحترام عندما يظهر متخذ القرار الاحترام عند معاملته لهم بتهذيب؛
- * **الملائمة (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 وتبرير أسبابه وتوضيح الآثار السلبية والإيجابية له، وغياب التبرير قد يجعل الموظف يشعر بالظلم حتى لو كان صحيحاً؛

المطلب الثاني: السلوك القيادي (Leadership Behavior)

إن الفهم الأوفى لموضوع القيادة يتطلب منا أيضاً أن نتحدث عن موضوع وثيق الصلة به وهو السلوك القيادي، الذي من خلاله تتحدد علاقة القائد بمروسيه، حيث يتبع القائد من خلال سلوكه القيادي مجموعة من التصرفات التي تعبر عن أسلوبه القيادي لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في التنظيم، كأن يركز السلطة في يده، أو يفوض بعض سلطاته، أو يتخذ القرار بمفرده، أو يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرار، لذا توسع الباحثون في دراسة السلوكيات القيادية التي تحقق تلك الأهداف.

أولاً: مفهوم السلوك القيادي (Concept of Leadership Behavior)

تعددت محاولات العلماء في مجال الإدارة نحو تحديد مفهوم السلوك القيادي، واختلفت تعريفاتهم؛ حيث يعرفه (Hersey & Blanchard, 1988) بأنه السلوك الذي يمارسه المدير -القائد في أغلب الأحيان- والذي يسعى من خلاله إلى التأثير في نشاطات الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف معينة.²

كما يعرف (القريوتي، 1989) السلوك القيادي بأنه قدرة الفرد القائد على التأثير في الآخرين بالشكل المرغوب فيه من خلال إبداعه في مجال عمله مستنداً إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر إعجاب وقدرة على التأثير في الآخرين.³

¹ المرجع نفسه، ص 152.

² Paul, Hersey., Kenneth, H. Blanchard., "Management of organizational Behavior: Utilizing Human Resources", 5th Ed, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1988, p.271.

³ القريوتي، محمد قاسم، مرجع سابق، ص 104.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

ويصف (Sashkin & Bruke, 1990) السلوك القيادي من منظور الرؤية القيادية بأنه السلوك التنظيمي الذي يعنى بالكيفية التي يستطيع بها القائد مساعدة المنظمة على التكيف بفاعلية أكبر وتحقيق أهدافها وجعل أعضائها يعملون معا في حين يحتفظون بمجموعة من القيم والمعتقدات.¹

من خلال التعريفات السابقة يتبين أنها وإن اتفقت أغلبها على أن ما يسعى إليه القائد هو الوصول إلى الهدف، إلا أنها اختلفت في مدى تأثير التفاعل بين القائد والجماعة.

من ناحية أخرى يمكن تحديد عدداً من الأبعاد التي يمكن من خلالها وصف السلوك القيادي، وهذه الأبعاد هي:²

- * **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.
- * **تنظيم بنية العمل:** يقصد به السلوك الذي ينتهجه القائد عند توزيع المهام التي يقوم بها التابعون.
- * **الحث على الإنتاج:** ويقصد به السلوك الذي يقوم به القائد لتحديد المهام الواجب إجراؤها وحث المرؤوسين على إنجاز العمل وزيادة دافعيتهم للإنجاز وبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج.
- * **الحساسية الاجتماعية:** ويشير هذا البعد إلى مدى وعي القائد بأهمية العلاقات الاجتماعية وحساسيته للضغوط المحيطة بالتابعين وكيفية التخفيف منها.

ثانياً: أهمية السلوك القيادي (Importance of Leadership Behavior)

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 منهجاً سلوكياً يوفر الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي وبناء الثقة والانفتاح، ومنح المرؤوسين الإستقلالية والسلطة للإدارة الذاتية والتحكم الذاتي في بيئة العمل، وهو ما يتطلب تغيير السلوك القيادي الحالي السائد في المنظمات، إلى السلوك القيادي المساند والداعم للمرؤوسين، حيث يشير السلوك القيادي المساند إلى درجة الدعم والإحترام والتأييد التي يمدّها القائد لمرؤوسيه، ويستند هذا المفهوم إلى نظرية المسار-الهدف (Path-Goal theory) لـ (Robert House, 1971)، والتي ترى أن السلوك القيادي المساند يوفر المشورة والرعاية والاهتمام بحاجات العاملين، وزرع مناخ مناسب لعمل

¹ صالحة عيسان، علي الزامل، "السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (12)، العدد (2)، جامعة البحرين، البحرين، يوليو 2011، ص 161.

² مجدي محمد يونس، "السلوك القيادي وفاعلية الإدارة: مدخل لدراسة القيادة الإدارية في مجال التربية"، مجلة الجالية، ديسمبر 2010 .

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

إيجابي،¹ كما أن القائد هنا يكون حكيماً، وله قبول لدى التابعين، كما أنه يعطي اهتمامه للحالة الاجتماعية والبيئية للعاملين معه، كما أنه عادل في تعامله مع جميع الأفراد.²

ويوضح (Liden et al, 1996) أن نظرية التبادل الاجتماعي تشير إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود مساندة قيادية يمكن إدراكها عن طريق اجتهد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس في صورة إلتزام لدى المرؤوسين فيبادلون ذلك بانفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم.³

كما يطرح (House) الآثار المترتبة على السلوك القيادي المساند والتي تظهر في المواقف الوظيفية التي يواجهها الفرد، والتي تتصف بالإحباط والملل والضغط حيث يعمل القائد على الإقلال من الجوانب السلبية لبيئة العمل، والعمل على زيادة الجهد الداخلي لأداء الوظيفة للأفراد، وزيادة جهدهم، كما تتدخل القيادة المساندة في حالة ارتفاع مستوى صعوبة المهام الوظيفية أو انخفاض مستوى تقدير الذات لدى الفرد، أو ارتفاع مستوى الخوف من الفشل حيث تعمل القيادة على الإقلال من مستوى القلق والارتفاع بمستوى الثقة لدى الفرد، مما يؤدي إلى زيادة الجهد للفرد والاستمرارية ومواصلة أداء العمل.⁴

وفي هذا الاتجاه؛ توصلت العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية، كما توصلت دراسة (Liden et al, 1996) إلى وجود علاقة موجبة بين العملية التبادلية بين القائد والعضو بما يؤثر على الأداء التنظيمي.⁵

خلاصة القول؛ يعد مستوى الدعم والمساندة القيادية مؤشراً على إلتزام المنظمة تجاه مرؤوسيه، إذ يتوقع أن يتأثر إدراك العاملين للدعم التنظيمي بمدى إدراكهم للسلوك القيادي الداعم والمساند، مما يجعلهم يبادلون الإدارة بسلوكيات الإلتزام التنظيمي والمواطنة ويدفعهم إلى تحسين الإنجاز.

¹ الحجابيا، سليمان سالم، "الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن"، أطروحة دكتوراه، إشراف: بسام العمري، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2006، ص31.

² عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، "القيادة والدافعية في الإدارة التربوية"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص76.

³ الأسدي، أنان، "أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة (10)، المجلد (8)، العدد (31)، جامعة الكوفة، العراق، 2014، ص205.

⁴ Robert, J., "Apath Goal Theory of Leader Effectivities", Administrative science, 1971, p.323.

⁵ Randall, P. Settoon., Nathan, Bennett., & Robert, C. Liden., Op.Cit, p.221.

ثالثاً: أنماط السلوك القيادي (Styles of Leadership Behavior)

يتبع القائد من خلال سلوكه القيادي مجموعة من التصرفات التي تعبر عن أسلوبه أو نمطه القيادي لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في التنظيم، كأن يركز السلطة في يده، أو أن يفوض بعض سلطاته، أو أن يتخذ القرار بمفرده، أو أن يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرار.

ويعرف (Hollander, 1971) النمط القيادي بأنه الخصائص التفاعلية لشخصية القائد التي تميز علاقته بتابعيه لا سيما في حدود توقعات الدور الذي يحتله،¹ فيما عد (المرسي وإدريس، 2001) النمط القيادي مجموعة من السمات السلوكية التي يتصف بها القائد في غالبية المواقف.²

وقد تعددت وجهات النظر حول أنماط السلوك القيادي؛ إلا أن معظم الكتاب والباحثين في مجال الإدارة سواء الأجنبية منها أو العربية أجمعوا على تصنيف هذه الأنماط حسب نوع السلوك القيادي الذي يتبعه الإداريون في سبيل قيادة مرؤوسيههم إلى ثلاثة أنماط رئيسة وهي:

1. النمط القيادي الأوتوقراطي: يتميز القائد الأوتوقراطي 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، ولذلك فهو لا يفوض سلطاته -ولو أن ذلك بإمكانه- بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.³

وكذلك يعتمد القائد الأوتوقراطي على إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف، والتهديد، والعقاب، وفرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسيه، ومن خلال هذا النمط يتمتع القائد بالحرية التامة في رسم السياسات وصنع القرارات حسب رغبته.⁴ ويندرج تحت هذا النمط أنماط قيادية متباينة في الأسلوب متفقة في الغاية هي:

¹ Hollander, E., "Style Structure and Setting in Organizational Leadership", Administrative Science, No.1, 1971, p.1.

² المرسي، جمال الدين محمد، وإدريس، ثابت عبد الرحمن، "السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 465.

³ كنعان نواف، "القيادة الإدارية"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الإصدار7، عمان، الأردن، 2007، ص155.

⁴ ياغي، محمد عبد الفتاح، "مبادئ الإدارة العامة"، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1996، ص126.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

أ- الأوتوقراطي الخير: يكون القائد في هذا النمط أقل استبداداً من القائد الأوتوقراطي المتسلط، فهو ينفرد باتخاذ القرارات ولكنه يحاول في الوقت نفسه أن يكون لبقاً متعاوناً وقادراً على خلق المناخ الملائم لدى مرؤوسيه لتقبلهم لقراراته وآرائه وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.¹

ب- الأوتوقراطي اللبق أو المناور: وهو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار، في حين أنه هو الذي اتخذ القرار النهائي منفرداً.²

من جهة أخرى؛ أثبتت العديد من الدراسات أن النمط القيادي الأوتوقراطي، وإن كان غير ملائم لكل المواقف، إلا أنه نافع ومطلوب في بعض المواقف الحرجة، وفترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة المنظمة أو العاملين فيها، كأن يحدث حريق، أو فيضان يهدد بإتلاف منشآت قائمة أو كأن يحدث إضراب أو غيره، ففي مثل هذه الحالات يطلب من القائد الحزم والشدة لحسم الأمور سريعاً وذلك باتخاذ القرارات السريعة والحاسمة.

2. النمط القيادي الديمقراطي: ويتمثل بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، ويعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما يعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهو بالتالي يعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين يرى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.³ وقد وجد أن النمط الديمقراطي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة التعاون، ومضاعفة طاقة الإنجاز، وتشجيع روح المبادرة، والقدرة على الخلق والإبتكار.⁴ حيث خلص (Schnake, 1991) إلى أن هناك عدداً من المبررات توضح أهمية وتأثير النمط القيادي الديمقراطي المساند هي:⁵

- * ظهور القائد القدوة بالنسبة لمرؤوسيه بما يمثل انعكاساً للمساعدة والاهتمام بمشاكل العاملين؛
 - * زيادة الشعور الإيجابي للرضا الوظيفي عند العاملين؛
 - * زيادة رغبة العاملين في رد الجميل لرؤسائهم من منطلق نظرية التبادل الاجتماعي؛
- عموماً يمكن القول أن النمط الديمقراطي يتمثل في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشاكلهم، وهذا لا يعني بأن إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه ستؤدي إلى تنازل القائد

¹ سعود بن محمد النمر، وآخرون، مرجع سابق، ص 327.

² ياغي، محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 127.

³ كنعان نواف، مرجع سابق، ص 157.

⁴ ياغي، محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 129.

⁵ Mel, Schnake., "Organizational citizenship Review -Proposed Model and Research Agenda", Human Relations, Vol.44, No7,p.735.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

عن مسؤوليته، كما أنها لا تعني معاملة مرؤوسيه برفق في كل المواقف، ولكنها تعني الاهتمام بحقوق العاملين وإشباع حاجاتهم مع الإصرار على أدائهم للعمل.¹

3. النمط القيادي الحر: ويسمى كذلك بالنمط القيادي المنطلق على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذا النمط تكون متحررة من سلطة القائد، ويسميه البعض الآخر بالنمط القيادي غير الموجه أو سياسة إطلاق العنان، ويصل بالبعض إلى تسميته بالنمط القيادي المتخلى، وأما البعض الآخر فيطلق عليه اسم النمط القيادي الفوضوي لكونه يقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، وفي هذا النمط تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة. وخلاصة القول، أن القائد في هذا النمط القيادي يفوض سلطة اتخاذ القرار إلى المجموعة التي لها حرية كبيرة في التصرف.

تجدر الإشارة إلى أنه وعلى الرغم من أن الأبحاث الإدارية تعتبر هذا النمط أحد الأنماط القيادية، إلا أن استخدامه لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا يمكن تطبيقه في مجال الإدارة لأنه مبني في الأصل على مبدأ حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، دون أي إشراف أو توجيه لجهود المرؤوسين أو ضبط سلوكهم، نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.²

عموما، فإن التطبيق العملي لهذا النمط القيادي وإطلاق العنان للمرؤوسين في أداء العمل وفي إصدار القرارات، يؤدي إلى الفوضى والملل، حيث يرى بعض الباحثين أن مدى نجاح هذا الأسلوب في التطبيق العملي يرتبط بظروف ومواقف معينة قد تستدعي تطبيقه، وتحدد مدى تحقيقه للنتائج المطلوبة.

¹ ياغي، محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 131.

² المرجع نفسه، ص 133.

المطلب الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار (Participation in Decision-Making)

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الركيزة الأساسية في العمل الإداري، إذ يعتبرها (Simon, 1961) مرادفة للإدارة¹ كما تعد عملية اتخاذ القرارات الناتج النهائي لحصيلة مجهودات متكاملة ومشاركة من الآراء والأفكار التي تتم في مستويات مختلفة داخل المنظمة، ونظرا للتحديات التي شهدها الإدارة الحديثة بسبب زيادة تعقيد بيئة الأعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، فقد زادت الحاجة لمشاركة المسؤولين في تلك العملية، وذلك لتمكينهم من الفهم الجيد وزيادة حماسهم والتزامهم بتنفيذ هذه القرارات.

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار (Concept of The Decision-Making)

لقد تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم اتخاذ القرارات من جوانب عديدة تتباين من حيث الشكل التعبيري وتتفق من حيث المحتوى الفكري، إذ يرى (حمود واللوزي، 2008) أن القرار من الناحية القانونية يمثل إعلاناً للإدارة يصدر من سلطة إدارية بصورة تنفيذية بقصد إحداث أثر قانوني إزاء الأفراد أو الجماعات العاملة في المنظمة² أما من الناحية الإدارية، فيعرف القرار الإداري حسب (فياض وآخرون، 2010) بأنه نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف، يهدف لحل مشكلة معينة من خلال اختيار البديل الأنسب من بين عدد من البدائل³. ويعرف (عوض، 2010) القرار بأنه نشاط إنساني مركب يبدأ بالشعور من الشك، وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، أي أن القرار هو اختيار بين بدائل مختلفة⁴.

ويرى (المحاسنة، 2005) أن القرار بمفهومه البسيط يعني التوصل إلى نتيجة أو حل لمشكلة قائمة أو لمواجهة مواقف محتملة الحدوث أو لتحقيق أهداف مرسومة⁵.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن القرار هو المخرج النهائي لعملية اتخاذ القرار.

أما عملية اتخاذ القرار فيعرفها (حنفي، 2006) بأنها عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة¹.

¹ النمر وآخرون، "الإدارة العامة"، مرجع سابق، ص 411

² حمود خضير كاظم، واللوزي موسى سلامة، "مبادئ إدارة الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 165.

³ فياض محمود أحمد، وآخرون، "مبادئ الإدارة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 68.

⁴ عوض مراد كمال، "الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية بحوث العمليات"، دار البداية، عمان، الأردن، 2010، ص 13.

⁵ المحاسنة محمد، "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (1)، العدد (1)، الأردن، 2005، ص 83. (78-100).

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

في حين عرف (الصيرفي، 2003) عملية اتخاذ القرار بأنها عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.² من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل، فالقرار هو آخر خطوة من عملية اتخاذ القرار.

ثانياً: مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار (Concept of Participation in Decision-Making)

تعد عملية توسيع دائرة اتخاذ القرار ليشمل غير القادة من العاملين والمؤوسين، وتبادل الآراء معهم، واستشارتهم، والاستفادة من توصياتهم واقتراحاتهم، من الممارسات الإدارية الجديدة التي فرضها التطور الذي طرأ على الإدارة الحديثة بما في ذلك التطور التقني، ونمو القيم الجماعية في العمل وتبني مبدأ الشراكة بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وحول مبدأ إشراك المؤوسين في اتخاذ القرارات، وانعكاسه على الفرد والمنظمة وعلى جودة القرار الإداري يرى (Scott et al, 2006) أن المشاركة في اتخاذ القرار (PDM) تعني تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية.³

بينما يرى (حريم، 2006) أن المشاركة في اتخاذ القرار هي: انهماك الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها، وهذا يعني أن المشاركة تتضمن الانغماس والمساهمة والمسؤولية.⁴

ويعرف (Ryan, 1999) المشاركة في اتخاذ القرار بأنها: منح الفرصة للمؤوسين في التأثير في القرار، وتتضمن جانبين: مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي (التمثيل في اللجان، تصميم المنظمة والأدوار)، ومشاركة في العمليات (أسلوب الإدارة، الثقافة، والتفاعل).⁵

¹ حنفي عبد الغفار، "أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص78.

² الصيرفي محمد عبد الفتاح، "الحاسوب في إدارة الأعمال"، دار قنديل، عمان، الاردن، 2003، ص60.

³ Brenda, Scott-Ladd, et al., "Causal Inferences Between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment", Leadership & Organization Development Journal, Vol.27, No.5, 2006, p.399.

⁴ حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة"، دار الحامد، ط1، عمان، 2006، ص96.

⁵ Margaret Ryan., "The Role of Social Process in Participative Decision Making in an International Context", Participation & Empowerment: An International Journal, Vol.7, No.2, 1999, p.35.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

في حين يعرف (Brownell, 1982) المشاركة في اتخاذ القرار من منظور التأثير الفردي بأنها: العملية التنظيمية التي يشارك فيها الأفراد ولها تأثير على القرارات ذات الصلة بهم.¹

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن المشاركة في اتخاذ القرار تشير إلى عملية تنظيمية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في رسم السياسات واتخاذ القرارات. وتحدد الإشارة إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تتعلق عادة بتلك القرارات التي ترتبط بتحديد الأهداف والخطط طويلة المدى ورسم السياسات، أما القرارات التي تتعلق بالتنسيق وحل المشكلات وتصميم مهام العمل للمرؤوسين وغير ذلك، فيسعى القائد إلى تكليف بعض مرؤوسيه بها، وهذا ما يعرف بتفويض السلطة من القائد للمرؤوسين.

ثالثاً: أبعاد ومستويات المشاركة في اتخاذ القرار

1. أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار (Dimensions of PDM)

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار؛ فقد حدد (Parys, 2003) ثلاثة أبعاد للمشاركة في اتخاذ القرار وهي:² (1) التأثير الرسمي مقابل التأثير غير الرسمي؛ (2) التأثير المباشر مقابل التأثير غير المباشر؛ (3) درجة التأثير.

كما اقترح كلا من (Black & Gregresen, 1997)، نموذجاً مركباً ومتعدد الأبعاد للمشاركة في اتخاذ القرار مكون من ستة أبعاد هي:³ (1) المعقولة (Rationale)؛ (2) الشكل (Form)؛ (3) الهيكل (Structure)؛ (4) المستوى (Level)؛ (5) موضوع القرار (Decision Issue)؛ (6) مدى المشاركة في العمليات (Range of Participation in the Processes).

في حين نجد (Parnell & Crandall, 2001) قد حدد الأبعاد التالية:⁴

* الاعتقاد بفاعلية المشاركة: يشير إلى نوعية وإنتاجية القرار، كفاءة المرؤوسين الذاتية، فاعلية الاتصال، العلاقات الإيجابية بين العاملين، والشعور بالقيمة الذاتية.

¹ Dodi, W. Irawanto., "Employee Participation in Decision Making: Evidence From State Owned Enterprise in Indonesia", Management: Journal of Contemporary Management, Vol.20, 2015, pp162.

² Myriam, Parys., "Staff Participation in the Belgian Public Sector Reform", The International Journal of Public Sector Management, Vol.16, No.6, 2003, p.447.

³ Stewart, Black., & Hal, B. Gregersen., "Participative Decision Making: an Integration of Multiple Dimensions", Human Relations, Vol.50, No.7, 1997, p.859.

⁴ John, A. Parnell., William, Rick. Crandall., "Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of the Propensity for Participative Decision Making Scale", Personnel Review, Vol.30, No.5, 2001, pp.523-

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

- * إدراك أثر المشاركة على قوة المدير: يشير إلى زيادة مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرار لاعتقادهم بأن ذلك سيحسن من فاعلية المنظمة، ولا ينتج عن ذلك التقليل من قوتهم التنظيمية، وعلى العكس من ذلك تكون المشاركة في أدنى مستوياتها عندما يعتقد المديرون بأن المشاركة تؤدي إلى التقليل من قوتهم التنظيمية.
- * الالتزام بالمشاركة: يشير إلى أهمية التزام المدير بالمشاركة لأمد طويل لزيادة انهماك وفاعلية العاملين في تنفيذ البرامج. فالمحاولات التي تنظر للمشاركة كأداة بدلا من كونها فلسفة يجب اعتمادها على الأمد الطويل هي ليست مناسبة للمديرين من ذوي التوجه العقلي والذي يبحث عن التغييرات التنظيمية.

2. مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات (Levels of PDM)

توجد مستويات ودرجات متفاوتة من المشاركة يستطيع القائد الإداري أو المدير إتاحتها لمرؤوسيه، وهي تتأثر بنمط السلوك الذي يمارسه المدير، والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشكلات التي تواجهه في اتخاذ قراراته¹، وقد قام (Tannenbaum & Schmidt, 1956) بتحليل المستويات أو الدرجات المختلفة للمشاركة التي يتيحها القائد الإداري للمرؤوسين في اتخاذ القرار، وهي سبعة مستويات أو درجات متفاوتة تتراوح بين الحرية والأوتوقراطية كالتالي:²

- * اتخاذ الرئيس للقرار ثم تبليغه لمرؤوسيه: يقوم الرئيس في هذا المستوى باتخاذ القرار منفردًا، ثم يبلغه لمرؤوسيه ولا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به.
- * اتخاذ الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته: هنا لا يكفي الرئيس بمجرد اعلام المرؤوسين بالقرار، إنما يحاول أن يشرح لهم مبرراته وملاساته ويستميلهم لقبوله، وهو يعتمد إلى التخفيف من وقع إنفراده بالقرار، خوفًا من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار، وعدم تعاونهم في تنفيذه.
- * اتخاذ الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله: يقوم الرئيس بعد اتخاذه للقرار، بفتح حوار مع المرؤوسين يتعرف من خلاله على إستفساراتهم بشأن القرار وآثاره وهو يرد على هذه الإستفسارات محاولا إزالة مخاوفهم والتأكد من فهمهم واستعابهم وإقناعهم بالقرار.
- * اتخاذ الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحًا لإمكانية تغييره: يقوم الرئيس هنا بالمبادأة بتشخيص المشكلة، وتحديد عدد من بدائل الحلول وتحديد أنسبها، وفي عرضه للأمر على مرؤوسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيرًا على القرار النهائي، من خلال ما يدلون به من آراء أو معارضة لهذا القرار قد تدفعه إلى تعديل القرار أو إختيار غيره من البدائل، وتبقى للرئيس سلطة البت النهائي في القرار.

¹ النمر وآخرون، مرجع سابق، ص423.

² عاشور، أحمد صقر، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985، ص235.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

- * عرض الرئيس للمشكلة ودعوته المرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول: يعرض الرئيس في هذه الحالة المشكلة محل القرار على المرؤوسين، ويطلب منهم أن يشخصوها ويحددوا أسبابها ويقترحوا حلولاً لها، ويختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل والمقترحات التي عرضها المرؤوسون.
- * تحديد الرئيس للمشكلة والطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار: يقوم الرئيس في هذه الحالة بتحديد المشكلة، وتحديد الإطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه، ويشارك الرئيس نفسه مرؤوسيه في عملية صنع القرار، ليس بفرض رأيه وإنما عن طريق مشاركته في مناقشة المرؤوسين وقيامه بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر.
- * تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار: في هذه الحالة يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة أو المشكلات وتشخيصها، إلى تحديد بدائل الحلول، ثم الوصول إلى القرار النهائي.

رابعاً: أساليب المشاركة في اتخاذ القرار (Methods of PDM)

يمكن التمييز بين مجموعتين من أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات وهما الأساليب العادية، والأساليب الحديثة، فيما يلي بيان لتلك الأساليب:¹

1. الأساليب العادية للمشاركة

- * نظم الاقتراحات: تعتبر نظم الاقتراحات من أبسط أشكال المشاركة التي لا تكلف كثيراً، ولا تتطلب درجة عالية من التنظيم، وبموجب هذه النظم يسمح للعاملين بإبداء الرأي إما عن طريق الكتابة على ورقة، ثم وضعها في صندوق اقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم للجميع ويكون استعمال هذا الصندوق غير محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين، وإما أن يبدي العاملون آرائهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة اتخاذ قرار مهم، أو ترافق مشكلة معينة، أو بشكل دوري سنوي أو نصف سنوي، ويتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام والمشرفين.

- * الاجتماعات: وتعد من أهم أساليب اتخاذ القرار الجماعي، وعن طريقها يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، كما تتيح المعرفة لكل عضو بالمنظمة حول ما يجري بداخلها من نشاط وأعمال، ويتسنى عن طريق الاجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، وبالمقابل تمكن القيادة من توصيل

¹ شهاب، إبراهيم، "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية"، دورية الإداري، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط، عُمان، 1995، ص ص 226-239.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين، ويشترط لنجاح الاجتماع أن توضع له خطة مسبقة تشمل تحديدًا واضحًا للموضوعات التي سوف ينظر فيها.

*** اللجان:** وهي عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات والواجبات، حيث يتم إختيارهم رسميًا من قبل الإدارة، إما للنظر في مشكلة معينة وإتخاذ قرار لحلها، أو الإكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها، وتقديم التوصيات أو الإقتراحات بشأنها، أو للنظر في المشكلات بصفة دورية، حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم. ولكي يتحقق الهدف من إستخدام اللجان في إتخاذ قرارات جماعية مفيدة ينبغي أن تحدد مهمة اللجنة بوضوح ويشمل ذلك الإختصاصات والمسؤوليات، كما ينبغي أن يتم إختيار الأعضاء من بين أولئك الذين يستطيعون الإسهام في تحقيق الهدف الذي شكلت من أجله اللجنة.

*** المجالس:** وهي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، ويتكون المجلس بناء على قرار من السلطة العليا في التنظيم، ويختص المجلس عادةً بالمسائل التي تتسم بالشمول، وذلك لأن إختصاصات المجلس لا تنصرف إلى التفاصيل الدقيقة، إذ يصدر قرارات تتصل في الغالب بالسياسات العامة.

*** المقابلة الشخصية:** قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو رؤوسيه المختصين أو زملاؤه في العمل لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها، أو يقوم هو بزيارة كل منهم في مكتبه ليضفي على القرار المراد إتخاذه أهمية خاصة، وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تسمح بالخروج كثيرًا عن الموضوع المعروض للدراسة، فضلًا عن أنها لا تستغرق وقتًا طويلاً ما دام عدد المرؤوسين محدودًا، ومن أبرز عيوبها أنها لا تحقق المشاركة الجماعية بطريقة فعالة، ذلك أنها لا تهيئ الفرصة لإبداء وجهات نظر متعددة، كما أنها قد تؤدي إلى انقياد البعض إلى رأي المدير ما دامت المقابلة قاصرة عليهما وحدهما.

*** الإتصال الهاتفي:** في بعض الحالات تكون المشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى تبادل سريع للرأي، أو قد يكون المعنيون بشؤون المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة ولا يتيسر جمعهم في وقت قريب، أو يرى المدير أن الاجتماع يضيع وقتًا ثمينًا في الظرف الذي تمر به المنظمة، ففي مثل هذه الحالات يمكن الإستعاضة عن الاجتماع أو المقابلة الشخصية بالإتصال الهاتفي مع المختصين، ليحصل المدير على رأي كل منهم، وتصلح هذه الطريقة أكثر ما يكون إذا كانت بعض الحقائق غائبة عن متخذ القرار، حيث يساعد الإتصال الهاتفي على إكمال المعلومات التي يبني عليها القرار.

2. الأساليب الحديثة في المشاركة

* **أسلوب دلفي:** ويعني معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء، من خلال إستخدام وسائل رسمية للاتصالات، مثل قوائم الإستفتاء لإستقصاء آراء المشاركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن إتخاذ القرارات النهائية، ويهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في إتخاذ القرارات وتلافي بعض عيوبها، ويمكن إستخدامه في عملية إتخاذ قرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافيًا، مما يوفر من تكاليف تجميع الأفراد في مكان واحد.

* **أسلوب العصف الذهني:** يعد من أكثر الأساليب المستخدمة في هذا المجال، من أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة معينة، وهي لا تستخدم لتقييم بدائل الحل، أو لإتخاذ قرار بالحل المناسب، وإنما تستخدم لتقديم أفكار أو بدائل للحل، وبعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها وإتخاذ القرار بالطريقة العادية لإتخاذ القرارات.

* **أسلوب الجماعات الإسمية:** هذا الأسلوب خليط ما بين دلفي والعصف الذهني، حيث يقوم القائد أو المدير بطرح أفكاره وتحديد لها لأعضاء الاجتماع، ثم يقوم كل عضو بتدوين أفكاره عن بدائل الحل بشكل مستقل، ثم يتم تجميع الحلول وكتابتها على سبورة أو لوحة ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول، ثم يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها، ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع.

* **أسلوب فيلبس:** في هذا الأسلوب يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، ولكل مجموعة فرعية رئيس، وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار حل المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم إختيار أفضل الحلول أو البدائل، ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة ليطم عرضها ومناقشتها من قبل الجماعة الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل 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 وقتًا طويلاً لمناقشتها مما يدفع المجموعة لإختيار أول بديل مقبول.

* **أسلوب الرنجي الياباني:** يعد هذا الأسلوب صورة من صور إتخاذ القرارات في شكل مجموعات، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة تحيل هذه المشكلة إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، ثم يجتمع المسؤولون عن التنفيذ ثم يتخذون قرارًا جماعيًا، وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم وجهًا لوجه، وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسؤول عن

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

القسم ختّمًا بالموافقة، ثم يرفع إلى الإدارات في المستوى الإداري الأعلى وهكذا حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار.

المطلب الرابع: دعم وتقدير الذات لدى العاملين (Self-esteem)

يعد مصطلح تقدير الذات مفهوم حديث نسبيا، فقد ظهر في أواخر الخمسينيات ضمن النظريات المفسرة للذات، وهو مفهوم يتضمن قدر غير قليل من الخلط ويدور حوله الكثير من الجدل والنقاش نظرا لتعدد المصطلحات القريبة منه واللصيقة به.

فعند التكلم عن التقدير الذاتي - تقدير الذات - فإنه يقصد به الأشخاص الذين لديهم شعور جيد حول أنفسهم، وتقدير الذات واحترامها هو مجموعة من القيم والتفكيرات والمشاعر التي تملكها حول أنفسنا، فمصطلح التقدير الذاتي يعود إلى مقدار رؤيتنا لأنفسنا، وكيف نشعر اتجاهها، فالحاجة إلى الشعور بالتقدير هي حاجة رئيسة في حياة كل فرد، بل هي أحد الفروق الرئيسية بين الإنسان الذي كرمه ربه تعالى وسائر المخلوقات التي تدب على الأرض، وأي إنسان منا يجب أن يشعر باهتمام الآخرين كما يقول ويليام جيمس (W. James) إن القاعدة الأساسية في الطبيعة البشرية هي النزاع إلى التقدير.

أولا: مفهوم تقدير الذات

فعند التكلم عن التقدير الذاتي - تقدير الذات - فإنه يقصد به الأشخاص الذين لديهم شعور جيد حول أنفسهم، وتقدير الذات واحترامها هو مجموعة من القيم والتفكيرات والمشاعر التي تملكها حول أنفسنا، فمصطلح التقدير الذاتي يعود إلى مقدار رؤيتنا لأنفسنا، وكيف نشعر اتجاهها، فالحاجة إلى الشعور بالتقدير هي حاجة رئيسة في حياة كل فرد، بل هي أحد الفروق الرئيسية بين الإنسان الذي كرمه ربه تعالى وسائر المخلوقات التي تدب على الأرض، وأي إنسان منا يجب أن يشعر باهتمام الآخرين.

وقد تباينت تعريفات هذا المفهوم بين العديد من الباحثين نوجز أهمها فيما يلي:

يعرف (Rosenberg, 1965) تقدير الذات بأنه التقييم الشامل لدى الفرد لذاته من حيث خصائصها وكفاءتها.¹

كما يعرف (البخيت، 1985) تقدير الذات بأنه مجموعة الاتجاهات والمعتقدات التي يستند عليها الفرد عندما يواجه العالم المحيط به، فهو حكم الفرد اتجاه نفسه وقد تكون بالموافقة أو الرفض.²

¹ Adedeji, J. Ogunleye., et al., "Relationship Between Organizational Based Self-Esteem and Organizational Citizenship Behavior Among Selected Secondary School Teachers in Ado-Ekiti, Nigeria", British Journal of Psychology Research, Published by European Centre for Research Training and Development UK, Vol.2, No.2, 2014, p27.

² الأحسن حمزة، "الضغط المهني لدى معلمي المرحلة الابتدائية وانعكاساتها على مستوى تقدير الذات لديهم"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد الاول، العدد الاول، جامعة الوادي، الجزائر، 2015، ص 196.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

في حين يعرف (Carlson, 2000) تقدير الذات بأنه مجموعة من الأحكام الشخصية التي يراها الفرد عن نفسه كمحصلة لخصائصه الانفعالية والعقلية والجسمية.¹

يتضح من التعريفات السابقة أن مفهوم تقدير الذات يشير إلى التقييم العام (سليبي أو ايجابي) لدى الفرد لذاته، بحيث ينعكس هذا التقييم في ثقته بذاته وشعوره نحوها وفكرته عن مدى أهميتها وجدارتها، كما أنه مفهوم نابع من الحاجات الأساسية للإنسان، وهو ما أشارت إليه نظرية سلم الحاجات لـ (Maslow, 1943)، إذ تقع الحاجة لتقدير الذات في أعلاه، كما أن الطريقة التي ندرك بها ذاتنا هي التي تحدد نوع شخصيتنا، ففكرة الفرد عن نفسه هي النواة الرئيسية التي تقوم عليها شخصيته.²

تجدر الإشارة إلى أن تقدير الذات هو أحد مشتقات مفهوم الذات،³ حيث أن مفهوم الذات عبارة عن معلومات عن صفات الذات، أي أنه يتضمن فهماً موضوعياً أو معرفياً للذات، بينما تقدير الذات هو تقييم لهذه الصفات، بمعنى آخر هو عبارة عن فهم انفعالي للذات يعكس الثقة بالنفس. من ناحية أخرى؛ ولكون مفهوم الذات مفهوم واسع فإنه عند الحديث عن تقدير الذات قد تعترضنا بعض المصطلحات المتعلقة بالذات من أبرزها:

- * **صورة الذات:** وتبين الصورة المنتظمة للشخص حول ذاته، فهي لا تتناول الجانب التقويمي للذات بقدر ما تقدم وصفاً أولياً منظماً مثل: الحب، الكراهية، الخصائص النفسية... إلخ.⁴
- * **تأكيد الذات:** هو القدرة على التعبير الملائم لأي انفعال نحو المواقف والأشخاص فيما عدا انفعال القلق.⁵
- * **تقييم الذات:** ما للفرد من مشاعر واتجاهات وإدراكات متعلقة بذاته امتداداً على بعد متصل طرفه الإيجاب المشاعر والاتجاهات والإدراكات السلبية نحوها.⁶
- * **تحقيق الذات:** هو القدرة والدافع لتحقيق مواهبنا وإمكانياتنا واعتقاداتنا بقدراتنا ويتطلب ذلك القدرة والرغبة على وضع وتحقيق الأهداف.⁷

¹ Cindy Carlson., et al., "Ethnic Differences in Processes Contributing to The Self-esteem of Early Adolescent Girls", Journal of Early Adolescence, Vol 20, No1, 2000, P.45..

² الفحل، نبيل محمد، "دراسة تقدير الذات ودافعية الانجاز لدى طلاب المرحلة الثانوية في كل من مصر والسعودية"، مجلة علم النفس، السنة (14)، العدد (54)، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، أبريل 2000، ص 06.

³ David, L. D., et al., "Effective Strategies for Esteem Enhancement: What do Young Adolescents Have to Say?", Journal of Early Adolescence, Vol.23, No.4, 2003, PP.405-406.

⁴ الداهري، صالح حسن، "مبادئ الصحة النفسية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 45.

⁵ بني يونس، محمد محمود، "سببولوجيا الدافعية والانفعالات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 333.

⁶ موسى، طارق زكي، "اضطرابات الكلام عند الطفل"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 60.

⁷ أبو رياش، حسين، علم النفس التربوي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2007، ص 29.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

- * **قبول الذات:** ويعني احترام أو حب المرء لذاته مع اعترافه في ذات الوقت بنقاط ضعفها وجوانب قصورها، أي أنه بدون قبول الذات، يكون تقدير الذات أمراً مستحيلاً.¹
- * **ضبط الذات:** القدرة على العمل بشكل منظم ومتناسق ومستمر في اتجاه الهدف إلى أن يتم تحقيقه، وبهذا يتضمن السيطرة على العقل والمشاعر والانفعالات والعادات.²
- * **الثقة بالنفس:** تعتبر أحد متغيرات الشخصية، وتمثل عملية توافق، وانسجام، وتوازن بين رؤية الفرد لذاته، ورؤية الآخرين له، ورؤيته لنفسه كما هي، والقبول بها كما هي، وليس كما يريد الآخرين.³

ثانياً: تقدير الذات في المنظمات (Self-esteem in organizations)

لقد أدرك الباحثون في علم النفس منذ زمن طويل أهمية تقدير الذات كحافز قوي للسلوك الإنساني، وفي الآونة الأخيرة تعاطف هذا الاهتمام، وجرت مقارنات عديدة، ومحاولات مستمرة لتحديد علاقة هذا المتغير بسلوك الأفراد في المنظمات، وتوفير معلومات أكثر يمكن بموجبها قياس المتغيرات التي تؤثر على تحقيق الذات لدى العاملين، مما أدى إلى تباين واختلاف التعريفات والمفاهيم الخاصة به في مجال البحوث التنظيمية.

وقد ورد في الدراسات -سواء الأجنبية منها أو العربية- عدة تعريفات لمفهوم تقدير الذات في المنظمات حسب توجهات الباحثين النظرية والفكرية نبتدئها بتعريف (Pierce et al., 1993) والذي يرى أن تقدير الذات لدى الأفراد في المنظمات هو بأنه الدرجة التي يعتقد عندها أعضاء التنظيم بأنه يمكن تلبية احتياجاتهم من خلال المشاركة في تأدية أدوارهم التنظيمية.⁴

ويرى (محمد، عبد العليم، 2000) تقدير الذات لدى العاملين بأنه درجة اعتقاد أفراد المؤسسة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المؤسسة.⁵ في حين يعرف (Elloy & Patil, 2012) تقدير الذات لدى الأفراد في المنظمات بأنه الدرجة التي يرى فيها العاملون أنفسهم ذوو كفاءة وقيمة داخل منظماتهم.¹

¹ رانجيت سينج مالهي، روبرت دلبو ريزنر، **تعزيز تقدير الذات**، ترجمة: مكتبة جرير، مكتبة جرير، ط1، السعودية، 2005، ص 86-87.

² المرجع نفسه، ص 140.

³ الغامدي، صالح بن يحيى، **"اضطرابات الكلام وعلاقتها بالثقة بالنفس وتقدير الذات لدى عينة من طلاب المرحلة المتوسطة"**، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009 ص 75.

⁴ Jon, L. Pierce, Donald, G. Gardner., Randall, B. Dunham., & Larry, L. Cummings., **"Moderation by Organization-Based Self-Esteem of Role Condition-Employee Response Relationships"**, The Academy of Management Journal, Vol.36, No.2, 1993, p.275.

⁵ عبد العليم، محمد بكري، مرجع سابق، ص 574.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن تقدير الذات لدى العاملين يعكس درجة إحساس الفرد واعتقاده بأنه قادر وكفؤ وهام من جهة، ومن جهة أخرى شعوره بكفاءته الجسمية والنفسية والاجتماعية، وبقدرته على عمل ما يريد وإدراكه لتقبل المنظمة له وثقتها به.

ثالثاً: أهمية دعم وتقدير الذات لدى العاملين

تتمثل أهمية دعم وتقدير الذات لدى العاملين في النقاط التالية:²

* يسهم بناء وتقدير الذات لدى العاملين من خلال أدوارهم في المنظمة في كفاءة وفعالية المنظمة، فقد أثبتت

الدراسات (Gardner & Pierce,1998; Kanning & Schnitker,2004; Pierce et al.,1989;)

(Tang & Gilbert,1994) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين دعم وتقدير الذات لدى العاملين وكل من

الدافعية الذاتية، الأداء، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

* يعمل دعم وتقدير الذات لدى العاملين كعازل ضد ظروف البيئة الخارجية.

* يسهم دعم وتقدير الذات في رفع معنويات العاملين وتحسين حالتهم النفسية.

من ناحية أخرى؛ أشارت دراسة (Tharenou,1979) أن هناك علاقة وثيقة بين تقدير الذات لدى

العاملين وخصائص الوظيفة، وبشكل خاص يتعلق درجة الاستقلال الوظيفي، وكذلك هناك علاقة بين تقدير الذات

لدى العاملين وما يتعلق بالعلاقات بين الزملاء والرؤساء ومستوى الوظيفة والأجر.³ كما أثبتت دراسة (عبد

العليم،2000) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات متعددة (تنوع المهارات، الاستقلالية، التغذية العكسية،

تحديد المهام، أهمية الوظيفة، الهيكل التنظيمي المتكامل) ودعم وتقدير الذات لدى الأفراد.⁴

رابعاً: دور المنظمة في دعم وتقدير الذات لدى العاملين

إن مفهوم دعم وتقدير الذات كأحد متغيرات الشخصية تم بحثه على نطاق واسع في مجال البحوث التنظيمية،

بسبب الاعتقاد أن له تأثير على الطريقة التي ينظر من خلالها الفرد العامل مدى أهميته وجدارته وتوقعاته لمختلف

سلوكياته داخل المنظمة، وفي هذا الإطار تفترض نظرية الاتساق الذاتي أن الفرد العامل يقوم بتقييم ذاته على أنه

¹ David, Elloy., & Vivek, Patil., "Exploring the Relationship Between Organization-Based Self Esteem and Burnout: A Preliminary Analysis", International Journal of Business and Social Science, Vol.3, No.9, 2012, p.283.

² Peter Kanning & Anka Hill., "Organization-based Self-esteem Scale: Adaptation in International Context", Journal of Business and Media Psychology, Vol.3, No.1, 2012, p.15.

³ Phyllis, Tharenou., "Employee Self-Esteem: A Review of the Literature", Journal of Vocational Behavior, Vol.15, 1979, p.15.

⁴ عبد العليم، محمد بكري، مرجع سابق، ص575.

الفصل الأول: إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

عضو فعال في المنظمة وهذا لتحفيزه نفسيا من أجل تحسين سلوك العمل الفعلي في المنظمة،¹ ومن ثم يمكن القول بأن العاملين الذين يتلقون دعما من المنظمة لتأكيد ذاتهم تكون ثقتهم بنفسم عالية، علاوة على ذلك، فإن المنظمات التي تنق ظاهريا 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 والكفاءة اللازمة وبالتالي زيادة مستوى تأكيد ذاتهم.²

ويؤكد (Elloy & Patil, 2012) أنه في حالة المنظمات التي يتم فيها التركيز على الإجراءات الشكلية، والرقابة، والتسلسل الهرمي فإن العاملون قد لا تتاح لهم فرص وفيرة لإثبات واكتساب الكفاءة الذاتية، وفي هذه الحالة يتعرض العاملون لانخفاض في مستوى تأكيد ذاتهم،³ وفي هذا الاطار يعتقد (Feltz, et al, 2008) أن إدراك الكفاءة الذاتية من العوامل المهمة التي تؤدي دورا كبيرا في تحديد سلوكيات الأفراد، وتبعث فيهم دافعية الإنجاز والمثابرة لتحقيق أهدافهم، من ناحية أخرى يشير (Tang, 2008) أن دعم وتقدير الذات لدى العاملين يتأثر بثلاثة عوامل هي:⁴

* كفاءة الإدراك الذاتي والتقييم الذاتي للعاملين؛

* تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين؛

* دعم المنظمة للعاملين من خلال مجموعة من السياسات التنظيمية التي تهدف إلى تلبية احتياجاتهم؛

تجدر الإشارة إلى أن بعض الباحثين (Brockner, 1988; Simpson & Boly, 1975) يفرقون بين دعم وتأكيد الذات العام لدى العاملين، ودعم وتأكيد الذات المرتبط بأداء مهمة محددة، حيث يقصد بتأكيد الذات العام ذلك المرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة، بينما يشير تأكيد الذات للفرد المرتبط بأداء مهمة محددة -وهو الأقل نطاقا- إلى تأكيد الذات الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط محدد أو مهمة معينة أو القيام بدور أو وضع محدد داخل المنظمة.⁵

¹ Oluyinka, O., "Role of Perceived Fair Interpersonal Treatment & Organization-Based Self-Esteem in Innovative Work Behavior in a Nigerian Bank", Psychological Thought, Vol.5, No.2, 2012, p.127.

² Todd, Royle, M., Op.Cit, pp.35-36.

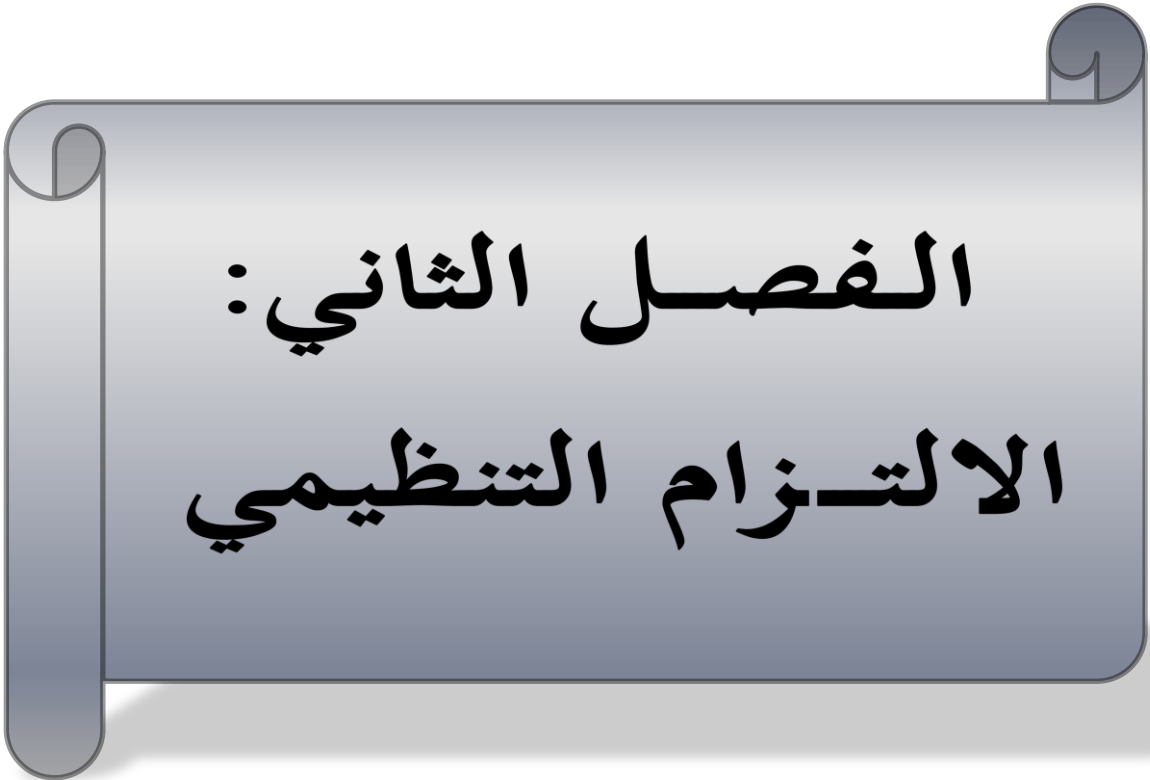
³ David, Elloy., Op.Cit, p.283

⁴ Tang, Lai. Fan., "The Mediating Role of Organizational-Based Self-Esteem in Training-Commitment Relationship", Bachelor of Business Administration, School of Business, University, Hong Kong, 2008, p.5

⁵ عبد العليم، محمد، بكري، مرجع سابق، ص 574.

خلاصة الفصل

يتأثر إدراك الفرد للدعم التنظيمي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه، أو من العمل الوظيفي، أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، كذلك يؤثر على العديد منها، ومن ثم تبدو العديد من صور العلاقات السببية فيما بينه وبين تلك المتغيرات المتشابكة داخليا، وإن كانت تهدف جميعا إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معا، حيث تتيح تلك العوامل إشباعا لحاجات ودوافع العاملين، ومن أهم العوامل المحددة للدعم التنظيمي المدرك: العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتقدير الذات لدى العاملين.



الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، كما أن له آثارًا مختلفة على اتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات، وحيث أن السلوك في المنظمات كما يذكر هيربرت سايمون بأنه سلوك عقلاني مقيد،¹ يعني ضمناً أن السلوك موجه دائماً نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يكافحون كذلك لإعطاء الأولوية لأهدافهم الشخصية، التي قد لا تتوافق بالكلية مع الأهداف التنظيمية، لذا فإنه يمكن التسليم بداهة بأن المنظمات تتمنى لإنجاح الوصول لأهدافها أن يكون أفرادها أكثر جدية في أدائهم لأعمالهم، وأكثر التصاقاً واندماجاً بها، وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها، وفقاً لقيمتها ووسائلها التنظيمية، وأن تستمر لدى أولئك العاملين الرغبة في البقاء في المنظمة أعضاءً مستعدين لبذل الجهد المطلوب منهم.

إن تلك السمات والملامح في العاملين هي ببساطة المعالم الأساسية لمفهوم الالتزام التنظيمي، والذي أصبح مطلباً تحرص كل منظمة الحفاظ على المستوى المتميز في درجاته وانعكاساته عبر أنشطتها التنظيمية والسلوكية، ولذلك حظي الالتزام التنظيمي، والعوامل المؤثرة فيه باهتمام العديد من الباحثين والدارسين الغربيين والعرب، وأضحت تساؤلات من شاكلة: لماذا يُلزم بعض العاملين أنفسهم بتحقيق أهداف التنظيم؟ ولماذا يندمج بعض العاملين بمنظمتهم عاطفياً وجسدياً في حين لا يفعل الآخرون ذلك؟ ولماذا يرتبط بعضهم بالوسائل التنظيمية؟ وبالاختصاص: لماذا يتحلى بعض العاملين بالالتزام التنظيمي دون غيرهم؟ وكيف يمكن الوصول إلى درجة عالية من الالتزام بين العاملين؟ وما هي العوامل المؤثرة في هذا الالتزام؟ أضحت كل تلك الأسئلة أسئلة أساسية مهمة وذات أولوية تواجه منظمات اليوم، وتبدو الحاجة حقيقية وملحة إلى إجابات علمية موضوعية عليها.

المبحث الأول: الإطار الفكري للالتزام التنظيمي

يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص، نتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في أواخر القرن الماضي، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة فيه والنتائج المترتبة عنه.

فيما يلي رصد لطبيعة مفهوم الالتزام التنظيمي، أنواعه وخصائصه، أهم النماذج النظرية المفسرة له، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه والنتائج المترتبة عنه.

¹ سايمون، هيربرت أي، "السلوك الإداري"، ترجمة: عبد الرحمن هيحان، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، 2003، ص 145.

المطلب الأول: بداية الالتزام

أولاً: الالتزام

الالتزام في اللغة لفظة عربية فصيحة وقديمة مشتقة من لَزِمَ الشيء لُزُوماً: ثبت ودام، وَلَزِمَ الشيء: أثبتته وأدامه، ولازِمُهُ مُلازمةً، ولزماً: داوم عليه، وَلَتَزَمَ الشيء أو الأمر: أوجبه على نفسه، واستَلَزَمَ الشيء: عدّه لازماً واقتضاه، وهو الاعتناق والأيمان بالشيء،¹ والالتزام ضربان: إلزام بالتسخير من الله تعالى، أو من الإنسان، وإلزام بالحكم والأمر.²

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،³ فالالتزام في القانون من الالتزام ويختلف عنه في أن الأول هو فعل إرادي عن سابق إصرار وقناعة، بينما الثاني هو آلية تحركها قاعدة الإلزام والتقييد قبل التقيد.

أما الالتزام في الإسلام فهو كلمة عامة تصدق على الالتزام بالشرع والالتزام بغيره، ولأجل ذلك فإن الفقهاء يعبرون بكلمة الملتزم عن الذي يؤخذ عليه عهد أنه إما أن يعمل بأحكام الشريعة وإما أن يُلَزَمَ بها، فيدخل في ذلك الذميون الذين يُلتَزَمُ معهم أن تطبق عليهم تعاليم الشريعة،⁴ وهو نوعان التزام عقدي ويعني الالتزام بعقيدة التوحيد والتزام عفوي لأنه لا إكراه في الدين، وقد وردت كلمة "الالتزام" ومشتقاتها في القرآن الكريم في عدة مواضع وبمعانٍ متباينة نبين أصولها في الآتي: يقول الله عز وجل ﴿فَعَمَّيْتُ عَلَيْكُمْ أَنْلَزِمُكُمْهَا وَأَنْتُمْ لَهَا كَارِهُونَ﴾⁵، وقوله ﴿وَأَلْزَمَهُمْ كَلِمَةَ التَّقْوَى﴾⁶ بمعنى: الإلزام، أنجزكم على قبولها.

ويقول تعالى ﴿فَسَوْفَ يَكُونُ لِزَامًا﴾⁷، وقوله ﴿وَلَوْلَا كَلِمَةٌ سَبَقَتْ مِنْ رَبِّكَ لَكَانَ لِزَامًا وَأَجَلٌ مُسَمًّى﴾⁸ بمعنى: لازماً وضرورياً.

بناءً على ما سبق يتبين أن الالتزام شامل لكل التجارب الإنسانية في كل زمان ومكان، وهو جوهر المسؤولية، وبمقتضاها يحاسب المرء على أدائه لالتزاماته.

¹ مجمع اللغة العربية، "المعجم الوسيط"، مرجع سبق ذكره، ص 823.

² ابن منظور، "لسان العرب"، دار صادر، ط 5، ج 12، بيروت، لبنان، 1956، ص 541-542.

³ علي سليمان، "النظرية العامة للالتزام: مصادر الالتزام في القانون الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، الجزائر، 1992، ص 9.

⁴ عبد الله بن عبد الرحمن، "حقيقة الالتزام"، محاضرة منشورة، تنسيق ونشر: سلمان بن عبد القادر، جدة، السعودية، 1993، ص 4.

⁵ سورة هود، الآية 28.

⁶ سورة الفتح، الآية 26.

⁷ سورة الفرقان، الآية 77.

⁸ سورة طه، الآية 129.

ثانياً: بداية ظهور وتطور الإلتزام التنظيمي

جاء مفهوم الإلتزام بشكله العام -أيّاً كان نوعه- أنه مفهوم يرتبط بالحال الإنسانية من ميول وأحاسيس وعواطف ومشاعر إنسانية، إذ أن دراسة الإلتزام تعتبر جزءاً من دراسة الاتجاهات الإنسانية، ولذلك فقد كانت موضع إهتمام الباحثين في مجال العلوم الإنسانية بشكل عام ومنذ أمد بعيد.

ومصطلح الإلتزام نتاج الفكر الغربي، إذ أن جذوره تعود إلى كتابات اميل دوركايم الذي ركّز على الكيفية والمصادر السلطوية المؤثرة التي تتحول بها المجتمعات والمنظمات من أشكال ميكانيكية لا تماسك فيها إلى أشكال حيوية متضامنة ومتماسكة يلتزم فيها الفرد تجاه الجماعة، كما إستفادت مفاهيم الإلتزام من الجهود البحثية المتأخرة، من خلال أعمال آلن وماير (Allen & Meyer, 1991)¹ والتي ساهمت في تسكين هذا المفهوم ضمن السياق الفكري والمفاهيمي للإلتزام.

فيما يأتي رصد طبيعة مفهوم الإلتزام وبداية ظهوره وتطوره ضمن السياق التاريخي.

1. الإلتزام في السياق التاريخي

بدأ الإهتمام بالإلتزام من خلال الدراسات الإجتماعية والنفسية على وجه الخصوص، حيث تنطلق من فكرة أن التزام الفرد حيال أي موضوع أو شيء -بما فيه الإلتزام التنظيمي- هو جزء من الإلتزام الإجتماعي، والذي هو مجموع المشاعر التي يُطوّرُها الفرد نحو المجتمع بمنظّماته المختلفة، ومدى ارتباط الفرد بغيره، ومدى استعدادده لتقديم جهوده وإمكاناته لصالح مجتمعه،² أي أن أي تفسير للإلتزام التنظيمي لا بد وأن ينطلق من كون الإنسان كائن إجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة إجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها تعاوناً، وانتماءً، وإخلاصاً، والتزاماً، وبالتالي فالإلتزام التنظيمي هو امتداد للإلتزام الإجتماعي.

وأما بالنسبة لانتقال مفاهيم الإلتزام إلى دائرة إهتمام العلوم والدراسات الإدارية فقد بدأ وتطور بالتزامن جنباً إلى جنب مع بداية وتطور الدراسات التي اهتمت بالتنظيم، إذ أصبح موضوع الإلتزام جوهرراً منذ ذلك الحين في نظريات العلماء التي وجهت إهتمامها لدراسة منظمات العمل وأنواع البناء التنظيمي المختلفة، وكانت من بين الأهداف المهمة التي تسعى تلك النظريات إليها: تحليل العلاقة بين المنظمة والأفراد، ويأتي ضمن ذلك: تفسير ظاهرة الإلتزام التنظيمي

¹ John, P. Meyer., & Natalie, J. Allen., "A **Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment**", *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, 1991, p.61-89.

² عبد الرحمن، محمد عبد الحميد، "الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات"، منشورات جامعة الفاتح، ط1، طرابلس، ليبيا، 2011، ص107.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

والعوامل المؤثرة فيه، وبما يُمكن من خلقه وتعزيزه،¹ حتى أصبح مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية.²

ويرى بعض الباحثين وبشكل أكثر تحديداً أن مفهوم الالتزام قد دخل إلى حيز الدراسات الإدارية بشكل واضح وصريح في عشرينيات القرن الماضي وتحت مظلة مدرسة العلاقات الإنسانية،³ وهي المدرسة التي أظهرت أهمية الاهتمام بالعنصر البشري في التنظيم وانحازت له، محاولةً استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، واتجاهاته ومشاعره تجاه منظمته.

ورائد هذه المدرسة هو التون مايو (Elton Mayo) الذي يؤكد في بحوثه ودراساته على أهمية ولاء والالتزام العامل للمصنع أو الشركة التي يعمل بها وارتباط درجة هذا الالتزام إيجابياً بمعدل الإنتاج،⁴ ثم ومع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة (Behavioral School of Management) منذ أربعينيات القرن الماضي والتي تعتبر امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، وظهور دراسات علم السلوك التنظيمي وهو العلم الذي يعتمد كثيراً على معارف ونظريات علم النفس والإجتماع، فقد تم التركيز أكثر على الدراسة العلمية للسلوك الإنساني الواقعي كما هو كائن فعلاً في التنظيم، واعتبار أن هذا السلوك ليس بسيطاً أو ذا علاقات واضحة ومباشرة بل هو سلوك تتداخل في التأثير فيه عوامل ودوافع متعددة ويحتاج فيها إلى دراسات سلوكية علمية،⁵ ومن هذا المنطلق أضحت الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي أكثر وضوحاً وتركيزاً، حيث أن النظريات والأفكار والمفاهيم التي قدمها رواد هذه المدرسة السلوكية قد تكون أساساً أولياً - في السياق التاريخي - للتأصيل العلمي لمفهوم الالتزام التنظيمي، وذلك كمفهوم "التوازن التنظيمي" (Organizational Equilibrium) الذي أكدته مجموعة من العلماء والباحثين الأكثر شهرة وتأثيراً في تلك المدرسة، حيث بدأ مع شستر برنارد (Bernard, 1938-1948) وتبعه هيربرت سايمون (Herbert A. Simon, 1945) وحاول إنضاجه جيمس مارش وسايمون (March & Simon, 1958) والذين يؤكدون فيه على علاقة التبادل بين التنظيم وأعضائه وأنه في الوقت الذي تقع فيه على التنظيم مسؤولية تقديم الحوافز والمغريات المناسبة للعاملين فإنه يقع في المقابل على عاتق هؤلاء العاملين مسؤولية المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف

¹ محمد بن الحميدي، الشمري، "واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، إشراف: محمد سيد حمزوي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص 21.

² رشيد، مازن فارس، "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (11)، العدد (1)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، يناير 2004، ص 12. (ص ص 9-36).

³ المرجع نفسه.

⁴ أبو النصر، مدحت محمد، "تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 21-22.

⁵ حمزوي، محمد سيد، "السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية"، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية، 2008، ص 10.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

التنظيم، ومفهوم التوازن التنظيمي بهذا المعنى قد يكون لبنة أولى وإطاراً عاماً وأولياً لمفهوم الالتزام التنظيمي المستمر الذي يعتمد على التبادلات والاستثمارات وعلاقة الأخذ والعطاء ما بين الفرد ومنظمته.¹

2. ظهور المصطلح العلمي للالتزام التنظيمي وتطوره

رغم ظهور وتنامي الإهتمام بظاهرة الالتزام التنظيمي في دائرة العلوم الإدارية والسلوك التنظيمي ومنذ وقت مبكر، إلا أن أول المحاولات العلمية لوضع فكرة متكاملة لمفهوم الالتزام والتعرف على ميكانزمات انتاجه قدمت من أحد علماء الاجتماع وهو هوارد بيكر عام (Becker.H,1960)،² حيث حاول وضع تعريف علمي محدد وتصور نظري له فيما عرف بنظرية المراهنة الجانبية (Side-bet)، والتي تربط الالتزام التنظيمي بالاستثمارات والموارد التي ادخرها الموظف والتي يخشى فقدانها فيما لو قرر ترك المنظمة، وقد تولد عن هذا التصور أو النظرية للالتزام عدد من المفاهيم الوليدة والتي شكلت عدد من النماذج النظرية لتفسير المفهوم وأخذت مسميات متعددة هي الالتزام السلوكي والالتزام البقائي وأسست في الدراسات العلمية اللاحقة لما يعرف اليوم بالالتزام التنظيمي المستمر.³

وفي نهاية ستينيات القرن الماضي ظهرت عدة دراسات تفسر ظاهرة الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أخرى، كان أبرزها دراسة بورتير وزملائه (Porter et al.,1974)،⁴ واعتبرت هذه الدراسة أن الالتزام التنظيمي هو نوع من الاتجاهات الوجدانية الإيجابية للفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه توحد الموظف مع التنظيم واندماجه فيه ودون اعتبار للمردود المادي، وفيما عرف بالالتزام التنظيمي العاطفي أو الإيجابي.

وفي بداية ثمانينات القرن العشرين قدم وينر (Wiener.Y,1982)⁵ تصوراً أو مفهوماً آخر للالتزام التنظيمي موضحاً فيه أن الالتزام التنظيمي هو محمل الضغوط المعيارية القيمية المستنبطة من الموظف نفسه للتصرف بأسلوب ينسجم مع أهداف المنظمة ومصالحها، ومعنى أن الموظف يلتزم تجاه منظمته ويرغب في استمرار عضويته فيها بسبب القيم والمعايير والمبادئ التي يؤمن بها، ويرى أن بقاءه وأدائه واجتهاده واجب أخلاقي عليه،⁶ وفيما عرف بالالتزام التنظيمي المعياري القيمي.

إن جميع تلك الدراسات السابقة والنظريات تعالج مفهوم الالتزام التنظيمي على أنه مفهوم ذو شكل وحيد، إلا أن دراسات أخرى قدمت تصوراً مُركباً لمفهوم الالتزام التنظيمي، وكان هذا التصور للمفهوم في بدايته يفترض أن الالتزام

¹ المعاني، أمين عودة، "الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع"، المؤلف، عمان، الأردن، 1996، ص 17-18.

² Howard, S. Becker., "Notes on the Concept of Commitment", *The American Journal of Sociology*, Vol.66, No.1. (Jul.,1960), pp.32-40.

³ درويش، محمد أحمد، "نظرية الالتزام التنظيمي"، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 3-4.

⁴ Lyman, W. Porter., et al, "Organization Commitment Job Satisfaction And Turnover Among psychiatric technicians", *Journal Of Applied Psychology*, Vol.59, No.5, 1974, p.60.-609.

⁵ Yoash, Wiener., "Commitment in Organizations: A Normative View", *The Academy of Management Review*, Vol.7, No.3 (Jul,1982), pp.418-428.

⁶ رشيد، مازن فارس، مرجع سابق، ص 13.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

التنظيمي مفهوم ذو زوجين من الأشكال أو الأنواع: العاطفي، والمستمر، وكان من أشهر هذه التصورات المزدوجة ما قدمه ماير وآلن (Meyer & Allen, 1984)¹ ثم أتبع ذلك بتصوير جديد عام (1991) يفترض أن الالتزام التنظيمي ذو ثلاثة أشكال بعد أن أضافا الالتزام القيمي إلى العاطفي والمستمر، ومن ثم بدأ أكثر الباحثين منذ ذلك الوقت بالنظر إلى الالتزام التنظيمي بهذا الشكل المركب، وسيجري الحديث بشكل مفصل عن تلك المداخل والمفاهيم لاحقاً.

3. تعقد مفهوم الالتزام التنظيمي

إن اختلاف منطلقات تلك المداخل والدراسات لمفهوم الالتزام التنظيمي وما بين دراسات تعالج هذا المفهوم على أنه مفهوم بسيط (شكل واحد) ودراسات تنظر له على أنه مفهوم مركب ساهم في زيادة تعقّد وغموض هذا المفهوم، وكان اختلاف رؤى تلك الدراسات في الأساس يتمايز إلى رؤيتين: الأولى: سلوكية أو عقلانية إدراكية تؤطر مفهوم الالتزام التنظيمي المستمر وأنه عبارة عن نوايا سلوكية، واختيار عقلي إدراكي يرتبط بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد (رهاناته واستثماراته) إلى ارتباطه بالمنظمة خشية فقده لاستثماراته ومكاسبه، أو جراء ما سيلحقه من تكاليف فيما لو قرر ترك المنظمة، والرؤية الثانية: إتجاهية أو نفسية لا إدراكية تقوم على النوايا الإتجاهية والإتجاهات العاطفية لأفراد المنظمة حيال منظمتهم دون النظر للإعتبارات المادية والمكاسب وبالالتزام أعمى (Blind Commitment)²، هذه الرؤية الأخيرة تؤطر لمفهوم الالتزام التنظيمي العاطفي.

وكان تنازع هاتين الرؤيتين يُضفي مزيداً من الغموض على مفهوم الالتزام التنظيمي خاصة مع تركيز معظم الدراسات على المدخل الأحادي للالتزام التنظيمي العاطفي دون المدخل ثلاثي الشكل، وهو ما قد يسبب إرباكاً للقارئ في أدبيات هذا المفهوم، غير أن التعقيد والغموض يشوب مفهوم الالتزام التنظيمي قبل ذلك انطلاقاً من أن تحديد وتعريف المفاهيم السلوكية وبشكل قاطع هو أمر من الصعوبة بمكان، نظراً لطبيعة تلك المفاهيم والتي منها مفهوم الالتزام التنظيمي الذي يشكل ظاهرة إنسانية أولاً وقبل كل شيء، نفسية سيكولوجية تتأثر بعدة متغيرات وعوامل، وتتعدد أثارها ونتائجها وتختلف، علاوة على أنها لم تدخل حيز إهتمام الباحثين وبشكل واضح إلا في بداية ستينيات القرن الماضي مما يُصعّب من تحديد مفهومها.³

¹ John, P. Meyer., & Natalie, J. Allen., "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal Of Applied Psychology*, Vol,69 ,No.3, 1984, p.372-378.

² درويش، محمد أحمد، مرجع سابق، ص10

³ الأحدي، طلال بن عايد، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد(24)، العدد(1)، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يونيو 2004، ص8. (صص 45-1)

ويُفسر أغلب الباحثين سبب صعوبة تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي بإعتبار أن دراسة الالتزام التنظيمي هي جزء من دراسات الاتجاهات الإنسانية، إذ أن ارتباط طبيعة الالتزام التنظيمي بالاتجاهات الإنسانية وتلك المجموعة من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي المتغير نسبياً تجاه العمل نفسه، والبيئة والظروف التي تؤدي فيها، والناس الذين يتم التعامل معهم يؤدي إلى المزيد من التعقيد والغموض الذي يستصحب مفهوم الالتزام التنظيمي، وهو ما نتج عنه عدم إجماع الباحثين فيما يتعلق بتعريف مفهوم الالتزام التنظيمي حيث تعددت تعريفاتهم لهذا المفهوم مما يُعطي على أي باحث صعوبة الاختيار بين هذه التعاريف وتبرير اختياره بشكلٍ قاطع، ويمكن الإشارة في هذا السياق إلى وجود ما يقارب تسعاً وعشرين (29) مفهوماً مختلفاً للالتزام التنظيمي، وأن من أسباب هذا الاختلاف ما يعود إلى اختلاف تخصصات الباحثين في حقول مختلفة كعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم النفس الإداري، والسلوك التنظيمي، وكل يعالج هذا المفهوم من زاوية تخصصه، فاختلفت بذلك مداخل الدراسة وأهدافها، وتعددت أشكال الالتزام التنظيمي، وتباينت طرق بحثه وتناوله، وانعكس ذلك كله على الاختلاف في مقاييس ونتائج تلك الدراسات، ويزيد من ذلك الغموض الذي أحاط بمفهوم الالتزام التنظيمي خصوصاً في الدراسات العربية ذلك التباين والاختلاف في المسميات أو المصطلحات التي أُطلقت على المفهوم.

4. تحرير مسمى المصطلح

سبق أن ذكر أن (Becker) هو أول من قدم مصطلح الالتزام التنظيمي وكان باللفظ التالي: (Organizational Commitment)، غير أنه وقبل ذلك الوقت كانت الدراسات الأجنبية تستخدم مصطلحات أخرى لمفهوم الالتزام التنظيمي منها مصطلح (Organizational loyalty) (1938)، ويُترجم بالعربية إلى "الولاء" التنظيمي، ومصطلح (Identity) أو (Organizational Identification) (1951-1958) ويعني بالعربية: "التوحد"، "التطابق"، "التماثل"، ومصطلح (Involvement) أو "الاندماج" ويسمى في بعض الأدبيات "الاستغراق"، "الإنهماك"، "الارتباط"، أين تم معالجة الاندماج المهني على وجه التحديد (Occupational Involvement) (1959)، غير أنه وبعد أن قدم بيكر مصطلح (Commitment) عام (1960) فقد اطرّد هذا المصطلح في الدراسات الأجنبية اللاحقة.¹

وتُترجم (Commitment) بالعربية إلى "الالتزام"، والملاحظ أن الدراسات العربية التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي قد تباينت واختلفت في صياغة وتسمية مصطلح مفهوم الالتزام التنظيمي، وبالغالب فهي قد انقسمت

¹ درويش، محمد أحمد، مرجع سابق، ص 4-7.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

بين دراسات استخدمت لفظة أو مصطلح "الالتزام" الذي يقابل في الترجمة مصطلح (Commitment)، ودراسات استخدمت مصطلح "الولاء" الذي يقابل في الترجمة مصطلح (Loyalty) أو (Allegiance)، ودراسات أخرى استعملت مصطلح "الانتماء" ويقابل الترجمة الإنجليزية لـ (Belonging) أو (Affiliation). وبالعودة إلى المعنى اللغوي العربي لهذه الألفاظ الثلاثة فإن لفظة "الالتزام" وكما ذكر سابقاً مأخوذة من: التزم (فلان) الشيء أو الأمر فقد أوجبته على نفسه فهو مُلتزم، أما "الانتماء" فمن: انتمى إلى كذا أي انتسب،¹ بينما تعني لفظة "الولاء" فمن: الملئك، والقرب، والقربة، والنصرة، والمحبة.²

وبالتشبية على معاجم المصطلحات الإدارية فإن "معجم المصطلحات الإدارية" يُترجم الالتزام التنظيمي بـ (Organizational Commitment) ويعرفه بأنه حالة تعبر عن اندماج الفرد في المنظمة وحرصه على الإستمرار فيها، وله أشكال كالإلتزام العاطفي (الوجداني)، والإلتزام المستمر (البقائي)، والإلتزام المعياري، ثم في موضع آخر يترجم الولاء التنظيمي بـ (Organizational Loyalty) ويعرفه بأنه ولاء، وإخلاص الموظف للمنظمة التي يعمل فيها،³ ويساوي "قاموس الإدارة العامة" في المعنى والمضمون بين مصطلحي (Loyalty) و (Allegiance) ويعرفهما بأنهما إخلاص الموظف لمؤسسته، وكذلك يفعل مع مصطلحي (Belonging) و (Affiliation) ويعرفهما بأنهما شعور الفرد بالانتماء أو الإنساب أو التبعية إلى جماعة أو منظمة معينة.⁴ وبالرجوع إلى الدراسات العربية فإن بعض الباحثين أمثال (المعاني، 1999)⁵ يستخدمون مصطلح الولاء التنظيمي ويترجمونه إلى (Commitment) بينما يعنون آخرون دراساتهم باستخدام مصطلح الإلتزام التنظيمي مثل: (الخطوي والشيبياني، 2010)⁶ مستخدمين في الترجمة مصطلح (Commitment) أيضاً، مقرين بأنهم يساوون في دراستهم بين كلمتي "الإلتزام" و "الولاء" كمصطلحين للمعنى ذاته، ويرون أن جميع الدراسات العربية قد تَرجَمت مفهوم الإلتزام التنظيمي بـ (Organizational Commitment) وأنه لا وجود لمصطلح (loyalty Organizational)، لكنه وبالتبع ومع عدم إغفال أن مصطلح الولاء كان موجوداً منذ العام

¹ مجمع اللغة العربية، مرجع سابق، ص 823-956

² المرج نفسه، ص 1058.

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "معجم المصطلحات الإدارية"، المؤلف، القاهرة، مصر، 2007، ص 496-499.

⁴ غوشة، زكي راتب، "قاموس الإدارة العامة"، المؤلف، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1975، ص 15-133.

⁵ المعاني، أيمن عودة، "الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع"، مرجع سابق.

⁶ عامر علي حسين الخطوي و الهام ناظم الشيبياني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (8)، العدد (3)، العراق، 2010، ص 127-144.

(1938) في البحوث الأجنبية فإن دراسة مثل دراسة (الفهداوي، 2003)¹ والتي عنونت بالولاء قد تم اختيار ترجمة هذا المصطلح إلى (**Organizational Loyalty**)، هذا الاختلاف في الترجمة يشير له (أبو النصر، 2005) بقوله أن الدراسات العلمية في الإلتزام التنظيمي قد عبرت عن هذا المفهوم بمسميات ومصطلحات مختلفة كالولاء، والإلتزام، والإلتزام، وهي وإن كانت ألفاظاً متباينة إلا أنها تُستخدَم لنفس المعنى والمفهوم وبشكل متبادل في أدبيات الدراسات المتعلقة بهذا المفهوم، فهي مصطلحات مترادفة ومتكافئة تسهم في التعبير عن هذا المفهوم،² في المقابل فإن (الطجم، 1996) يشير إلى إرتباط بين مفهومي الإلتزام والولاء، فهما ليسا مترادفين عنده، بل إن الولاء (**Loyalty**) هو مكون أو عنصر من عناصر الإلتزام الذي يتكون من التوحد (**Identification**)، والإرتباط (الإندماج) (**Involvement**)، والولاء (**Loyalty**) ويعرف الإلتزام التنظيمي بأنه درجة إرتباط الموظف بمنظمته والتزامه بالأهداف والوسائل، بينما الولاء عنده هو ما يحدد درجة الإرتباط بالمنظمة والرغبة في البقاء عضواً فيها، ويرى أن الإلتزام يتطلب ما هو أكثر من الولاء السلبي،³ وهو يقصد -بفهم الدراسة الحالية- أن الإلتزام يتطلب تلك العناصر الثلاث مجتمعة وليس عنصر الولاء بمفرده، فالإلتزام نتيجة لاحقة وقد يحدث نتيجة للولاء، وقد لا يكون بينهما علاقة، وكذلك الحال أيضاً مع مصطلح "الإلتزام" الذي يستخدم بالتبادل مع مصطلحي "الإلتزام" و"الولاء"، إذ يشير بعض الباحثين في هذا الصدد إلى أن الإلتزام يُنتج الولاء والذي هو مكون فرعي لهذا الإلتزام، وأن الولاء قد يكون لجماعة لا ينتمي الفرد إليها وليس جزءاً منها، إضافة إلى أن الإلتزام يستند على العضوية العاطفية لفرد ما في جماعة ما، بينما يتجاوز الولاء ليشمل حتى فكرة أو قضية ما، وأن تكون الإلتزام يقع نسبة كبيرة منه في حيز اللاشعور، فالفرد الذي تكمن فيه مشاعر الإلتزام لا يعرف بالضبط كيف تم ذلك، أما الولاء فجزء كبير منه شعوري، وهو ما تؤيده الدراسة الحالية، حيث أن الإلتزام التنظيمي لا يعني مجرد العضوية الشكلية فحسب بل هو مفهوم عاطفي وجداني مرتبط بمفهوم التوحد التنظيمي (**Organizational Identification**) ويعرف هذا الأخير على أنه إرتباط نفسي ووجداني (سيكولوجي) لاشعوري بين الفرد والمنظمة، وبحيث يتبنى الفرد قيم وأهداف المنظمة ويؤمن بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الخاصة، والتوحد وفقاً لمفهومه هذا- ناجم عن شعور الفرد بالإلتزام للتنظيم.⁴

¹ الفهداوي، فهمي و الحوامدة، نضال، "التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (30)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، جانفي 2003، صص 53-76.

² أبو النصر، مدحت محمد، مرجع سابق، ص 39.

³ الطجم، عبد الله عبد الغني، "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (4)، العدد (1)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، نوفمبر 1996، صص 104-113.

⁴ درويش، محمد أحمد، مرجع سابق، صص 78-79.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

وعليه فالإلتزام يُنتج التوحد، والتوحد بدوره هو أحد المكونات الأساسية لمفهوم الإلتزام العاطفي على وجه التحديد، بينما يمثل الولاء أيضاً مكوناً أساسياً مستقلاً آخر في مفهوم الإلتزام العاطفي. ومن هنا جاء هذا الخلط والمبادلة في الإستخدام ما بين تلك المصطلحات الثلاثة (الإلتزام، الإلتزام، الولاء) في بعض الدراسات العربية التي تناولت مفهوم الإلتزام التنظيمي؛ والدراسة الحالية تختار المصطلح العربي "الإلتزام" انسجاماً مع الترجمة العربية للمصطلح (Commitment) بلغته الأصلية (الإنجليزية)، وسيستخدم هذا المصطلح حتى في معرض الإقتباسات من الدراسات التي تصدت لمفهوم "الإلتزام التنظيمي" لكنها استعاضت عنه بمصطلح آخر وذلك منعاً لإرباك القارئ.

المطلب الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في الفكر الإداري الحديث في العقود الأخيرة، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين، ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

أولاً: مفهوم الإلتزام التنظيمي

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الإلتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينيات من هذا القرن، وتعود أول محاولة لوضع تعريف علمي محدد لمفهوم الإلتزام التنظيمي لـ بيكر (Becker, 1960)، أين عرف الإلتزام بأنه ارتباط الفرد بتصرفات متوافقة ومتجانسة وثابتة،¹ مؤسساً لما عُرف بمفهوم الإلتزام التنظيمي المستمر، ثم توالى المحاولات ومن باحثين عدة، وقد مرت تلك المحاولات بمراحل عديدة تباين من خلالها هذا المفهوم باختلاف رؤى الباحثين حوله.

وقد وردت في الدراسات الأجنبية عدة تعريفات للإلتزام التنظيمي نبتدئها بتعريف (Porter et al, 1974) نقلاً عن (Becker, 1960) الذي ينظر له بأنه قوة توحد الفرد مع تنظيم معين واندماجه فيه،² مُعبراً عنه بالرغبة في البقاء بالمنظمة، وقبول أهدافها وقيمها، والإستعداد لبذل الجهد المطلوب.

¹ درويش، محمد أحمد، مرجع سابق، ص3.

² Lyman, W. Porter., et al, "Organization Commitment Job Satisfaction And Turnover Among psychiatric technicians", Op.Cit, p.604.

وتعرف (Kanter, 1968) الالتزام التنظيمي بأنه إرادة الأفراد الاجتماعية في بذل الجهد والولاء للمنظمة الاجتماعية (المنظمة)، وارتباط شخصية الفرد وذاته بعلاقات اجتماعية يرى أنها تعبر عن ذاته.¹

ويصف (Buchanan, 1974) الالتزام التنظيمي ضمن السياق العاطفي بأنه الارتباط الوجداني (العاطفي) الفعال بين الفرد وبين قيم وأهداف المنظمة، وبين الفرد والمنظمة ككل.²

كما يعرفه (Steers, 1977) بأنه درجة توحد الفرد مع الأهداف التنظيمية وقيم أعضاء المنظمة، والإندماج (الإنغماس) في العمل، وبما يعكس الرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة، مع الرغبة القوية في المحافظة على عضوية الفرد بالمنظمة.³

بينما يعرفه (Mowday et al., 1979) بأنه القوة النسبية لمدى اندماج وإرتباط الفرد بمنظمة معينة، محدداً باعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضوية المنظمة.⁴

وكذلك يعرف (Wiener, 1982) الالتزام التنظيمي بأنه الضغوط المعيارية (القيمية) المستبطنة والمستمدة من الموظف نفسه للتصرف بأسلوب ينسجم مع أهداف المنظمة ومصلحتها.⁵

ويعرفه (Meyer & Allen, 1991) بأنه الحالة النفسية التي تتميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول أهداف المنظمة والاستعداد لممارسة الجهود الجبارة لتحقيق أهدافها.⁶

ويعرفه أيضاً (Meyer & Herscovitch, 2001) بأنه القوة التي تشد فرد ما للقيام بحزمة من الأفعال ذات الصلة بهدف واحد أو أكثر من الأهداف.⁷

في حين عرفه (Weibo et al, 2010) بأنه الرغبة التي يديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.⁸

¹ Rosabeth, Moss. Kanter., "**Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities**", American psychology Review, Vol.33, No., Aug, 1968, p.499.

Buchanan.B., "**Building Organizational Commitment: the Socialization of Managers in Work Organization**", Administrative Science Quarterly, Vol.19, No.4, Dec, 1974, p.446.

³ Richard, M. Steers., "**Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment**", Administrative Science Quarterly, Vol.22, No.1, Mar. 1977, p.47.

⁴ Harris, A, Faith., "**Towards cultural competence: An Exploratory Study of the Relationship Between Racial Identity & contextual performance indicators of public Employees**", Doctor of Philosophy, Unpublished dissertation , North Carolina State University, North Carolina, 2003, p.31.

⁵ رشيد، مازن فارس، مرجع سابق، ص13.

⁶ John, P. Meyer., & Natalie, J. Allen., "A **Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment**", *Human Resource Management Review*, Op.Cit, p.83.

⁷ John, P. Meyer., & Lynne, Herscovitch., "**Commitment in the workplace: Toward a general model**", *Human Resource Management Review*, Vol.11, No.3, Autumn 2001, p.301.

⁸ Zheng, WeiBo., Sharan, Kaur., & Wei, Jun., "**New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009)**", *African Journal of Business Management*, Vol.4, No.1, 2010, p.13.

وفي نفس السياق عرفه (John, 2010) بأنه الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد من خلال الأيمان بأهدافها وقيمها والرغبة في بذل الجهود والمحافظة على عضويته فيها.¹

أما التعريفات التي وردت في الدراسات العربية فنجد تعريف (الفهداوي والحوامدة، 2003) حيث يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه درجة الشعور والإحساس الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية والإلتزام بقيمها، والإخلاص لأهدافها، والإرتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والإفتخار بمآثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمه وقيمها، مما يعزز نجاح منظمته وتفضيلها دون سواها في نظره وحكمه.²

بينما يعرفه (أبو النصر، 2005) بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالإنتماء إلى المنظمة، وأنه جزء لا يتجزأ منها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة، والإلتزام أيضاً هو الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وهو رغبة الفرد في الإرتباط بالمنظمة والبقاء فيها.³

يلاحظ من التعاريف السابقة وجود اتفاق حول مفهوم الإلتزام، يتجسد في ثلاثة عناصر هي:⁴

- * التطابق بين الفرد والمنظمة بالقيم والأهداف؛
 - * الرغبة القوية في الإبقاء على عضوية الفرد في المنظمة؛
 - * الاستعداد لبذل مجهود إضافي لصالح المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- من ناحية أخرى يمكن تصنيف محاولات تعريف الإلتزام التنظيمي ضمن ثلاث مراحل هي: مرحلة التعاريف التي اعتمدت مفهوم الشكل الواحد ثم مرحلة مفهوم الشكليين وأخيراً المفهوم ثلاثي الشكل.

1. مرحلة التعاريف التي اعتمدت مفهوم الشكل الواحد

خلال هذه المرحلة اعتمد مفهوم الإلتزام التنظيمي على فروض نظرية المراهنة الجانية ل بيكر، والتي تربط الإلتزام التنظيمي بحجم الإستثمارات والمزايا التي سيفقدها ويخسرهما الفرد أو الكلفة التي ستلحق به فيما لو قرر ترك المنظمة، وسمي بعدها بالإلتزام المستمر، ومنذ ذلك الحين انطلقت دراسات متعاقبة ومتعددة -أغلبها أجنبية- تتناول مفهوم الإلتزام التنظيمي باعتباره نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم أو ينطوي أساساً على شكل معين من الرابطة النفسية بين الأفراد والتنظيمات، ثم قدم وطور (Lyman, W. Porter) بمفرده أولاً ثم مع زملائه مفهوم آخر سنوات (1968-1970-1974) لا يعتمد على فكرة الإستثمارات والتبادلات كما في الإلتزام

¹ John, Davenport., "**Leadership style and organizational commitment: the moderating effect of Locus of control**", ASBBS Annual Conference: Las Vegas, Vol.17, No.1, 2010, p.280.

² الفهداوي، فهمي و الحوامدة، نضال، مرجع سابق، ص56.

³ أبو النصر، مرجع سابق، صص 45-49.

⁴ Porter et al., Op.Cit,p.604

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

المستمر بل يكون الإلتزام هنا ناشئاً بسبب تلك العواطف والإتجاهات الوجدانية الإيجابية التي يبدئها الفرد تجاه منظمته، وبذلك أسس (Porter) لمفهوم آخر للإلتزام عرف بالإلتزام التنظيمي العاطفي أو الإتجاهي ويسمى أحياناً الوجداني أو المؤثر، ولم تشهد ساحة الدراسات العلمية لمفهوم الإلتزام التنظيمي سوى هذين المفهومين (المستمر والعاطفي) وكلاً على حدى، غير أنه في العام (1982) ظهر مفهوم آخر للإلتزام على يد (Wiener, Yoash) فيما عرف بالالتزام التنظيمي المعياري أو القيمي ويسمى أحياناً الأدبي أو الأخلاقي، هذا النوع من الإلتزام ينشأ عند الفرد تجاه منظمته وتجاه البقاء فيها بفعل القيم والمعايير والأخلاق التي يؤمن بها ويعتقها.

2. مرحلة التعاريف التي اعتمدت مفهوم الشكلين

كان إتجاه الدراسات حتى ما يقارب منتصف ثمانينيات القرن الماضي تتنازع في معالجة مفهوم الإلتزام التنظيمي على أنه مفهوم مفرد الشكل، وتذهب كل دراسة في الإتجاه أو المفهوم الذي تتبناه للإلتزام التنظيمي (المستمر أو العاطفي، أو القيمي)، حتى ظهرت بعض الدراسات التي خرجت (أولاً) بنتائج تشير إلى أن الإلتزام التنظيمي مفهوم مركب من زوجين من المفاهيم أو الأشكال (المستمر والعاطفي معاً)، وكان أبرزها دراسة (Meyer & Allen, 1984)، ويشير هذا المفهوم مزدوج الشكل للإلتزام إلى الحالة النفسية للفرد والتي تعكس الرغبة في البقاء في المنظمة، والإرتباط العاطفي بها، والتوحد معها، فيما يعرف بالإلتزام العاطفي، أو تعكس حاجة الموظف للبقاء في المنظمة نتيجة وعيه بالتكاليف المرتبطة بتركها فيما يعرف بالإلتزام المستمر.

3. مرحلة التعاريف التي اعتمدت المفهوم ثلاثي الشكل

خلال هذه المرحلة تطور المفهوم وبواسطة ذات الباحثين (Meyer & Allen, 1991) إلى مفهوم مركب من ثلاثة أشكال بعد أن أضاف الباحثان مفهوم الإلتزام القيمي لـ (Wiener, Yoash) إلى المفهوم العاطفي والمستمر، مع التعديلات التي لحقت المفهوم ثلاثي الشكل والتي سيتم تفصيلها لاحقاً. إجمالاً ومما سبق، وباعتماد على مفهوم الإلتزام التنظيمي ثلاثي الأشكال؛ فإنه يمكن تعريف الإلتزام التنظيمي بأنه الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك.

ثانياً: خصائص مفهوم الإلتزام التنظيمي

يشير بعض الباحثين إلى أن هناك عدداً من الخصائص والسمات تتجلى في مفهوم الإلتزام التنظيمي تفرضها طبيعة هذا المفهوم، أبرز هذه الخصائص:

* يُعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

- * يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- * يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- * يعتبر الالتزام بناءً متعدد الأبعاد، ويشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسة وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة.
- * يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتحمس مدى ولائهم لمنظمتهم.
- * يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتًا طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- * يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة العوامل الشخصية والتنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- * تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.
- بناءً على الخصائص السابقة للالتزام التنظيمي يتضح أن أهميته تنبع من جانبين هما:
- * **الأول:** أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد يكسبه شعوراً داخلياً مما يشكل دافعاً قوياً للقيام بالمهام الموكلة إليه ويعزز العديد من الجوانب الإيجابية لديه مثل الولاء، والرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة، والانضباط.
- * **الثاني:** ارتباطه بعدد من المتغيرات التنظيمية مما يساعد في تفسير بعض السلوكيات التنظيمية مثل الغياب، دوران العمل، الاستقرار الوظيفي.
- ومن ثم؛ يمكن القول أن السبب وراء اهتمام الباحثين بموضوع الالتزام التنظيمي يعود إلى عدة عوامل يمكن إبرازها في النقاط التالية:
- * أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءً في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
- * أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه؛
- * أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة؛

ثالثاً: مراحل الالتزام التنظيمي

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن للالتزام مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة، هما:¹

1. **مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:** غالباً يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته.
2. **مرحلة الالتزام التنظيمي:** أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة النهوض بها.

وهناك من يرى أنه يمكن حصر مراحل الالتزام التنظيمي في ثلاث، هي:²

1. **الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية، مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة؛ وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
2. **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 التبتّي:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم.

ويؤكد (المعاني، 1996) المراحل الثلاث للالتزام التنظيمي، هي:³

1. **مرحلة التجربة:** هي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.
2. **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز و يتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.
3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي المرحلة التي تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.

¹ العتيبي سعود محمد، و السواط طلق عوض الله، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة، المجلد (19)، العدد (70)، مسقط، عمان، سبتمبر 1997، ص 7. (ص ص 13-67).

² اللوزي، موسى، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، ط1، عمان، الاردن، 1999، ص 113

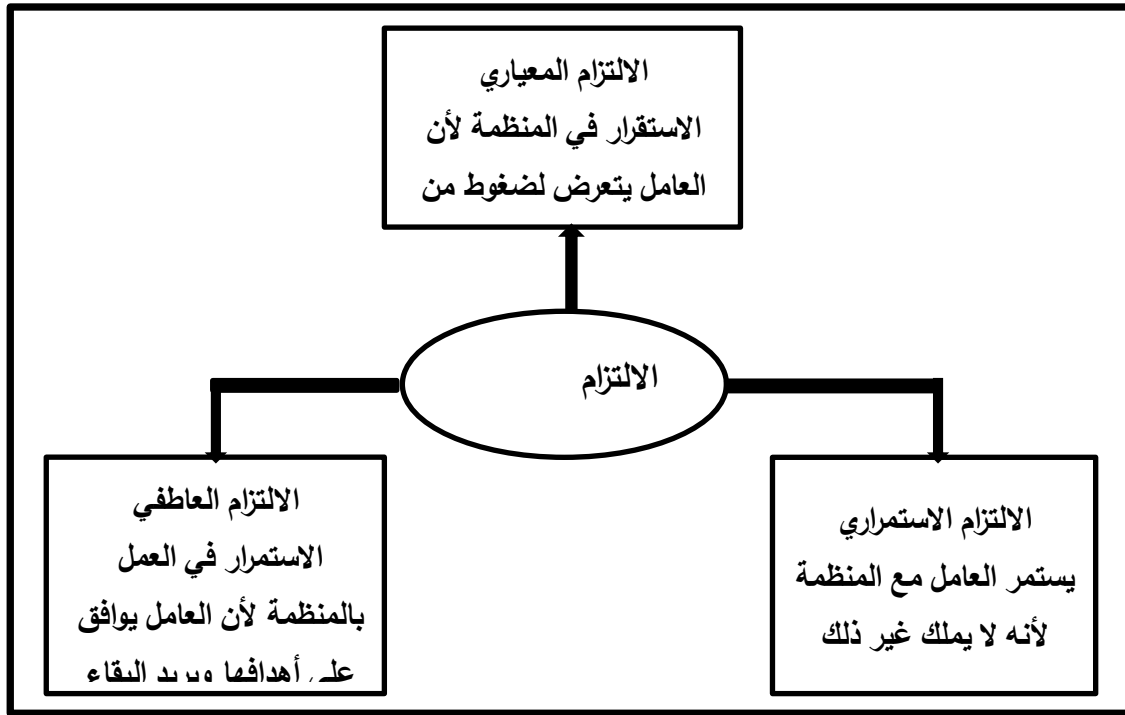
³ المعاني، أيمن عودة، مرجع سابق، ص 21.

المبحث الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي والنماذج النظرية المفسرة له

المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي

سعت الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام وتحديد طبيعة تأثيره في عدة متغيرات تنظيمية وسلوكية ويعتبر (Mowday et al, 1979) من الرواد في هذا المجال من خلال إسهامهم في تحديد بعدين، هما التطابق والارتباط بالمنظمة.¹ وهناك العديد من الأبعاد التي أشار لها الباحثون والتي تندرج ضمن ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي فمنها ما يعتمد على المدخل التبادلي والذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد ومدى شعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها، أما المدخل النفسي والذي يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد، أما المدخل التكاملي (الحديث) والذي يتمثل بمجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر، ويتضمن هذا المدخل ثلاثة أبعاد تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي وهي: (البعد العاطفي، البعد المعايري، البعد المستمر)، والتي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية، الشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (01): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: جيرالد جرينبرج، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بيوني، دار المريخ للنشر، ط1 الرياض، السعودية، 2004، ص 216.

¹ Richard, T. Mowday., Richard, M. Steers., Lyman, W. Porter., "The measurement of organizational commitment", Journal of vocational behavior, Vol.14, 1979, pp.224-247.

ومنه، أبعاد الالتزام تتمثل في:

* **البعد الاستمراري:** ويسمى الإلتزام المستمر، المحسوب، البقائي، السلوكي، ويشير الإلتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة، فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت، مثل خطط المعاشات والصدقة الحميمية، مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم إن درجة ولائهم الاستمراري عالية.¹

* **البعد العاطفي:** ويسمى الإلتزام العاطفي، الوجداني، الموقفي أو الإيجابي، ويعبر هذا البعد عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين.²

* **البعد المعياري:** ويسمى الإلتزام المعياري، القيمي، الأدبي أو الأخلاقي، ويعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل المنظمة، ويشير إلى الإلتزام المستوجب أو الأخلاقي للعامل بالبقاء في المنظمة، وينتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل معها.³

المطلب الثاني: النماذج والنظريات المفسرة للالتزام التنظيمي

وفرت العديد من الدراسات التي حاولت البحث في ظاهرة الإلتزام التنظيمي سواء ما تعلق منها بالأسباب أو النتائج، عدة نماذج ونظريات، فيما يأتي استعراض لتلك النماذج النظرية حسب تسلسلها التاريخي:

أولاً: نظرية المراهنة الجانبية (Side-bet Theory)⁴

تعود هذه النظرية لصاحبها بيكر (Becker, 1960) وتسمى في بعض الأدبيات العربية بنظرية "الأخذ والعطاء"، ويرى بعض الباحثين أن (Becker)، يعتبر أول من قدم مفهوم الإلتزام التنظيمي على وجه التحديد تقديماً علمياً محاولاً وضع أول تعريف للإلتزام التنظيمي، وقد اعتبر بيكر أن الإلتزام التنظيمي هو رغبة الفرد بالمشاركة في أنشطة معينة داخل المنظمة تؤدي لإستثمار الفرد لجهوداته التي يخشى أن يفقدها، وفحوى هذه النظرية أن هناك أشياء سابقة (في الماضي) يخشى الفرد (الموظف) فقدها ويرغب في استمرارها ويراهن على عدم خسارتها بمراهنة جانبية، وهي جانبية لأنها قد لا تتعلق أحياناً بصلب السلوك (العمل في المنظمة) بشكل مباشر، إلا أنها مراهنة مهمة لدى الفرد وذات قيمة

¹ جيرالد جرينبرج، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة: محمد رفاعي، دار المريخ، ط1 الرياض، السعودية، 2004، ص ص 216-217.

² Weibo et al., Op.Cit,p.17

³ Meyer & Allen, "A Three-component Conceptualization ", Op.Cit, p.67.

⁴ درويش، محمد أحمد، مرجع سابق، ص ص 20-37.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

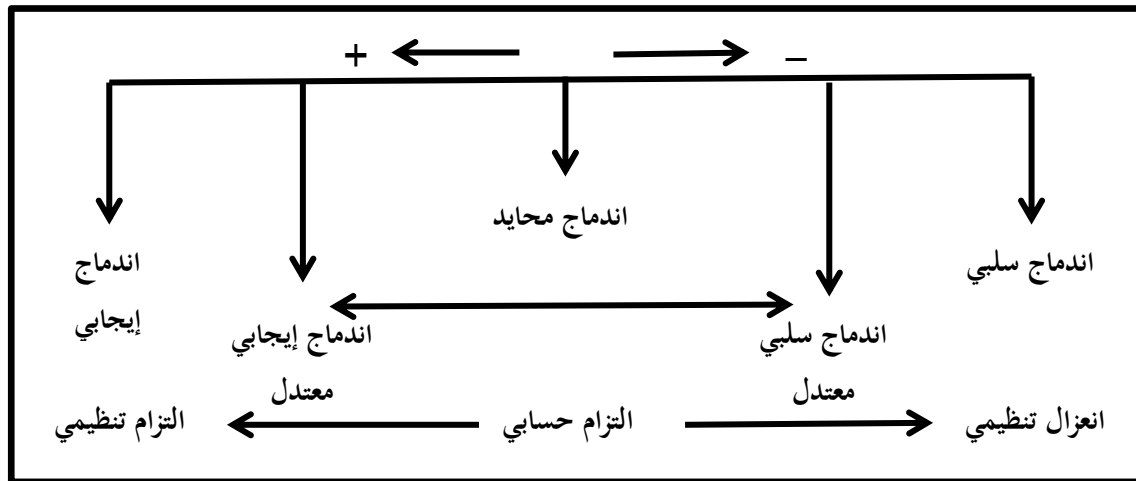
عالية عنده، مما يضطره لاحقاً -وبإدراك منه أو دون إدراك- إلى التقييد والاندماج بسلوك ثابت، مستمر، متجانس، ومتوافق، هذا السلوك هو الالتزام التنظيمي الذي يحدث نتيجة هذه المراهنة الجانبية، وقد حددت هذه النظرية متغيرات هذا الرهان الجانبي ومؤثراته بمجموعة من المتغيرات والعوامل منها: العمر، عدد سنوات الخدمة بالمنظمة، المركز الوظيفي في المنظمة، الدخل، فرص العمل، بدائل العمل المتاحة، ويحدث الالتزام التنظيمي وفقاً لهذا المفهوم نتيجة مراهنات جانبية ناشئة عن الشخص نفسه يبرز فيها دور المعايير الثقافية والاجتماعية السائدة

كالرهان على حسن السيرة أو السمعة المهنية، أو الرهان على الحفاظ على الانطباعات الأولية الجيدة التي قدمها الشخص عن نفسه للآخرين، أو يحدث الرهان الجانبي بفعل التنظيم والتدخلات التنظيمية والبيروقراطية، وقد أجريت عدة دراسات تختبر نظرية المراهنات الجانبية لبيكر، ورغم أن هذه النظرية هي أولى محاولات البحث العلمي في مفهوم الالتزام التنظيمي إلا أنها لم تستطع أن تفسر الظواهر الأخرى المرتبطة بسلوكيات الالتزام كالتوحد والولاء، كما أن هذه النظرية لم تقدم أي مقياس لقياس الالتزام.

ثانياً: نموذج (Etzioni, 1961)¹

يركز هذا النموذج على اتجاه وقوة درجة اندماج الفرد بالمنظمة، ويعبر عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، والذي يسميه أحياناً الالتزام أو الولاء، ويضع (Etzioni) نموذجاً عن الالتزام التنظيمي في الشكل المتصل التالي:

الشكل رقم (02): الالتزام التنظيمي لـ Etzioni, 1961



المصدر: درويش، محمد أحمد، "نظرية الالتزام التنظيمي"، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 200.

¹ المرجع نفسه، ص 200.

وعليه فهناك ثلاثة أشكال أو أنواع من الالتزام وفقاً لهذا النموذج:

* **إندماج سلبي:** ويسمى انعزال تنظيمي، وهو التوجه السلبي من الفرد نحو منظمته وهو أشد ما يكون في القوة، وأقصى ما يمكن في الاتجاه السالب.

* **الإندماج من السلبي المعتدل إلى الإيجابي المعتدل:** ويسمى إلتزام حسابي مستمر ويعتمد في تغير موقعه على قوة المكافآت، وعلى الحوافز التي تقدمها المنظمة مقابل مساهمة الفرد وأدائه.

* **إندماج إيجابي:** ويسمى إندماجاً أدبياً أو التزاماً تنظيمياً، وهو التوجه الإيجابي من الفرد نحو المنظمة، وهو أشد ما يكون في القوة، وأقصى ما يمكن في الاتجاه الموجب، وينقسم هذا الالتزام إلى التزام أدبي بحت (عاطفي) يعتمد على اعتناق واستدماج واستيعاب الفرد ذاتياً لقيم المنظمة والإيمان بها وكأنها قيمه الخاصة به، والالتزام اجتماعي يعتمد على ضغط الجماعة على الفرد وبهدف اعتناقه لقيم الجماعة، ووفقاً لهذه النظرية فإنه لا يمكن أن يوجد إلا شكلاً واحداً فقط من هذه الأشكال الثلاثة للالتزام الموظف الواحد في المنظمة الواحدة.

ويرى (Etzioni) أن العوامل التي تؤثر على الإندماج أو الإلتزام التنظيمي تتمثل بالتالي:

* نمط القوة المستخدم؛

* تماسك الجماعة.

* المناخ القيادي.

* الخصائص الشخصية والوظيفية.

ورغم أهمية هذا النموذج إلا أنه لم يختبر ميدانياً بالشكل الكافي خاصة فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في الإلتزام التي قدمها النموذج.

ثالثاً: نظرية كانتر (Kanter, 1968)

تقترح كانتر في نظريتها وجود ثلاثة أنماط مختلفة من الإلتزام التنظيمي تتواجد مجتمعة في آن معاً داخل المنظمة الواحدة (المثالية)، نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها، هذه الأنماط هي:¹

* **الإلتزام المستمر (Continuance Commitment):** ويشير إلى المدى الذي يقوم أو يستطيع فيه

الموظف التضحية بالكثير من جهوده واستثماراته لصالح المنظمة التي يعمل بها وفي مقابل البقاء بها، ولذا يعد هؤلاء الموظفون أنفسهم جزءاً من المنظمة، وبالتالي يصعب عليهم الإنسحاب منها أو تركها.

¹ المعاني، أين عودة، مرجع سابق، ص 15-16.

* **الالتزام التلاحمي (Cohesion Commitment):** ويتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي يتم تعزيزها عن طريق إجراءات الانضمام لعضوية المنظمة، أو عن طريق المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات والتي تعترف وتقدر فيها جهود الأفراد العاملين بها وبما يعزز التلاحم بين الفرد والمنظمة.

* **الالتزام الرقابي الإنضباطي أو الموجه (Control Commitment):** وهو نوع من الالتزام ينشأ عن إذعان الموظفين وتقييد سلوكياتهم بالقيم والمعايير الموجودة في المنظمة التي تمثل الدليل الذي يوجه سلوك الأفراد.

رابعاً: نموذج سالانيك (Model Salanick, 1977)¹

يركز (Salanick) في نموذج هذا على تصرفات وسلوك الفرد بدرجة أكبر وأهم من التركيز على اتجاهاته، وهو يرى أن الالتزام التنظيمي يعبر عن الحال التي يصبح الفرد فيها مقيداً بإطار سلوكه وأفعاله المحددة النابعة من تفكيره ومعتقداته التي قد تقيد وتحدد نشاطاته وارتباطاته، وبذلك تكون أقل درجات الالتزام هي مجرد الاتجاهات (المشاعر والعواطف) والإعتقادات، بينما يكون السلوك المؤيد والمساند للإعتقاد أعلى درجة في الالتزام.

ورغم أن نموذج (Salanick) للالتزام التنظيمي لا ينشأ بسبب المحفزات والمكافآت المادية بشكل أساسي بقدر ما يكون التزام الموظف ناشئاً عن رغبته في البقاء في حالة انسجام نفسي يوفرها له هذا التعهد أو الالتزام، إلا أن هذا النموذج يندرج في مفهوم الالتزام السلوكي المستمر أو المحسوب.

ويُبرز سالانيك في نموذج هذا سمات السلوك الملتزم والذي لا بد أن يتسم بدرجة من الصراحة والوضوح أو العلانية، والثبات والتكرار وبما يدعم اللارجعة في السلوك مع وجود القدرة على التراجع وحرية الإرادة في اختيار وممارسة السلوك، وأن هذه السمات كلما ارتفعت درجتها كما دل ذلك على مستوى التزام أكبر، ويرى سالانيك أن المنظمة يمكن أن تضغط باتجاه الحصول على التزام إجباري للموظف وباستخدام أدوات ضغط معينة، كإستثمارات الموظف (مركزه الوظيفي في المنظمة، وعدد سنوات خدمته)، أو باستخدام (قرايين) أو (طقوس) تنظيمية معينة، كحث الموظف على تقديم ثمن (قربان) معين للإلتزام في عضوية المنظمة، أو كإجراءات (الطقوس) المصاحبة لدخول وإنضمام الفرد للمنظمة.

خامساً: نموذج ستيبرز (Model Steers, 1977)²

يرى (Steers) من خلال هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ورغبته القوية في عدم ترك التنظيم

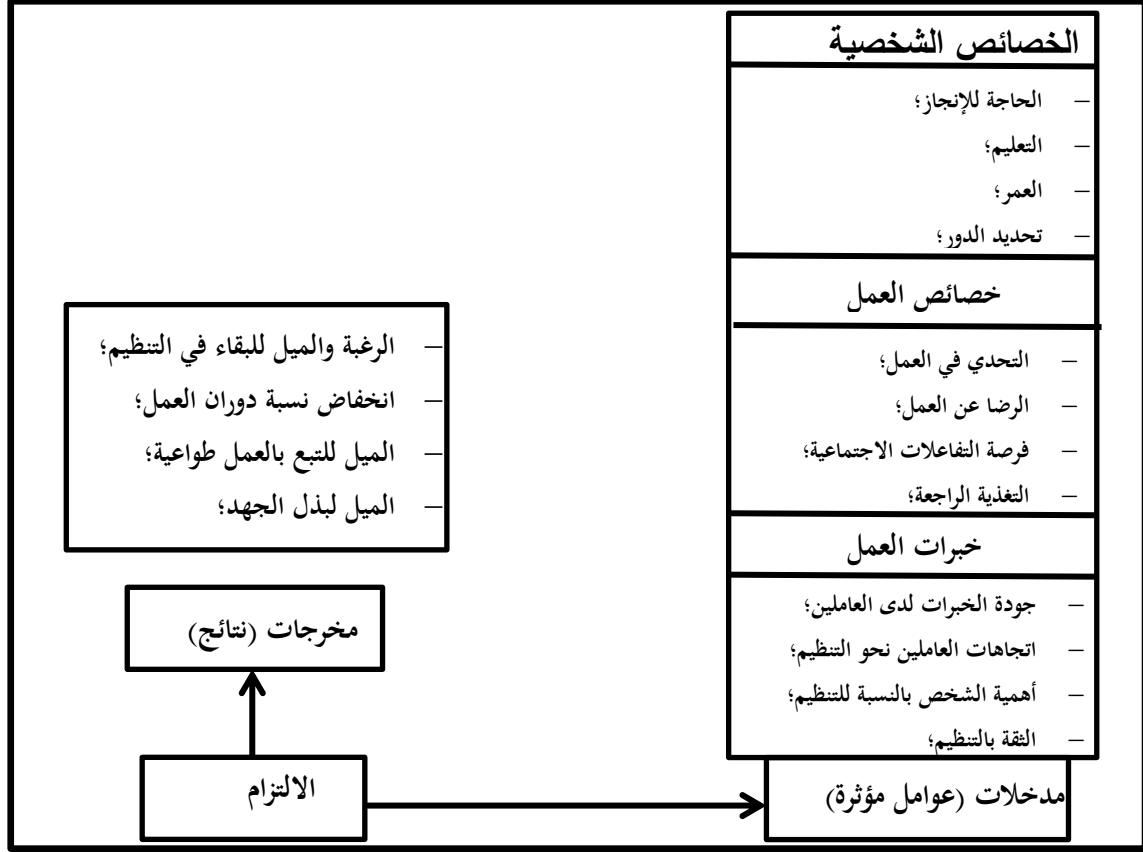
¹ محمد، بن الحميدي الشمري، مرجع سابق، ص 41.

² المعاني، أيمن عودة، مرجع سابق، ص 30-32.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

الذي يعمل، وقد بين (Steers) في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الالتزام التنظيمي ومخرجاته، كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (03): نموذج الالتزام التنظيمي الإيجابي عند (Steers, 1977)



المصدر: المعاني، أيمن عودة، "الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع"، المؤلف، عمان، الأردن، 1996، ص31.

سادسا: نموذج ستيفنز وزملائه (Stevens et al., 1978)¹

يقسم (Stevens et al) من خلال هذا النموذج الالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين، هما:

* **الاتجاه التبادلي:** يركز هذا الاتجاه على مخرجات الالتزام التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة. وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقاءه

¹العضائبة، علي محمد، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد(10)، العدد(6)، جامعة مؤتة، الاردن، 1995، ص ص17-18. (ص ص1-32).

فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإن ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

* **الاتجاه النفسي:** هذا الاتجاه أورده (Stevens) وتبناه (Porter & Smith, 1996) حيث وصفوا الالتزام التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها، فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاداً أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي، ومن منظور النموذج النفسي يعد الالتزام التنظيمي نوعاً من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة وعليه، فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماناً كبيراً في قيم المنظمة وأهدافها.

سابعاً: نموذج الإستثمارات (التبادلات) (Investment Model)¹

قدمه كل من (Farrell & Rusbult, 1981)، وطبقاً لهذا النموذج فإن الالتزام يعني احتمال بقاء الفرد في عمل معين، وهو احتمال يتزايد مع زيادة عوائد العمل وحجم الإستثمارات التي يرصدها الموظف بسبب عمله في المنظمة، وسواءً كانت هذه الإستثمارات خارجية مرتبطة بسلوك العمل الحالي وناجمة عن إستثمارات إضافية خارجية للفرد، أو أي إستثمارات داخلية أخرى مثل: الوقت، أو الدخل. ويعطي هذا النموذج الاعتبار لأي متغير يوليه الموظف إهتماماً ويعتبر داخلياً ضمن قائمة إستثماراته بما في ذلك تلك المبنية على أسس عاطفية كالإندماج والانتماء العاطفي للمنظمة، وهو بهذا الأساس يدمج مفاهيم تنتمي إلى المدخل العاطفي في الالتزام مع مفاهيم المدخل السلوكي البقائي وهو ما يميز هذا النموذج، كما يفترض هذا النموذج تزايد مستوى ودرجة الالتزام كلما قلت فرص بدائل العمل المتاحة، كما يتعرض هذا النموذج لمفهوم الرضا عن العمل الذي يرى أنه حصيلة الفارق ما بين العوائد الفعلية من علاقة الفرد بالمنظمة، وما بين العوائد المتوقعة، وكلم أصبحت العوائد الفعلية أعلى أو مقارنة للمتوقع كلما ازدادت درجة الرضا عن العمل، ويؤطر هذا النموذج في هذه الجزئية للفصل ما بين مفهوم الرضا عن العمل ومفهوم الالتزام، ويرى أن الالتزام (الذي هو احتمال بقاء الفرد في عمله) قد يحدث سواءً كان الموظف راضياً عن عمله أم لا، ويعتبر (درويش، 2008) أن هذا النموذج قد بني على افتراضات نظرية بدون الرجوع إلى إطار نظري علمي يوضح ويفسر سر العلاقات بين المتغيرات المختلفة للنموذج، كما أن المقاييس التي استخدمت لقياس هذا النموذج خلت من خصائص المقاييس العلمية كصدق المحتوى والصدق التقاربي والتكوبي.

¹ درویش، محمد أحمد، مرجع سابق، ص 56-64.

ثامنا: نظرية أوريلي وشاتمان (O'Reilly & Chatman, 1986)

اعتمد الباحثان على الدراسات السابقة في الالتزام التنظيمي، وخلصا إلى أن الالتزام التنظيمي هو الإلتصاق النفسي الذي يشعر به الموظف تجاه منظمته، وأن هناك ثلاثة أشكال أو مفاهيم مختلفة ومستقلة عن بعضها البعض تعبر عن الإلتزام التنظيمي وهي:¹

* **الإذعان أو الخضوع والامتثال:** وهو إلتزام يكون مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها الموظف من منظمته، ولذلك فهو يخضع ويدعن لسلطة المنظمة ويلتزم بمتطلباتها مقابل هذه الفوائد.

* **التوحد:** ويحدث عندما يشعر الموظف أن المنظمة تشبع حاجته للإلتزام فيتبنى قيمها دون أن تتوافق مع قيمه الذاتية، ويشعر بالفخر والإعتزاز بهذا الإلتزام إلى منظمته.

* **التذويب أو الإستدماج:** وهنا يحدث توافق وتطابق بين قيم وأهداف الفرد الشخصية وبين قيم وأهداف منظمته.

وقد وضع الباحثان مقياساً لإختبار نموذجهما مكوناً من (21) واحد وعشرين عبارة للمفاهيم الثلاثة السابقة، وتعرضت دراسات لاحقة لهذا المقياس بالفحص والإختبار لم ينجح فيها المقياس تماماً في تمثيل الأبعاد الثلاثة للالتزام، إذ يقيس المقياس في أحسن الإفتراضات بعدين فقط، الأول منهم يمثل مفهوم التوحد والإستدماج معاً في عامل واحد، والثاني بعد الإمتثال وبتباتٍ ضعيف.²

تاسعا: نموذج (Allen & Meyer, 1991)

يعد نموذج (Allen & Meyer, 1991) من أبرز النماذج التي قدمت مفهوم الإلتزام التنظيمي على أنه مفهوم مركب من ثلاثة أشكال متميزة ومختلفة، وقد قام الباحثان ببناء مفهوم الإلتزام بناء على دراسة سابقة لهما عام (1984)، توصلوا فيه إلى أن مفهوم الإلتزام هو مفهوم ذو شكلين: عاطفي وجدائي، وبقائي سلوكي مستمر، ثم استعان الباحثان بمفهوم الإلتزام التنظيمي القيمي (المعياري) الذي قدمه (Wiener, 1982) ليضيفا هذا المفهوم كشكل ثالث لمفهومهما عن الإلتزام التنظيمي،³ وعليه فإن الإلتزام التنظيمي وفقاً لهذا النموذج هو مفهوم ذو طبيعة سيكولوجية أساساً مركب من ثلاثة أشكال هي:⁴

¹ عبد الرحمن، محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 124.

² درويش، محمد أحمد، مرجع سابق، ص 227

³ رشيد، مازن فارس، مرجع سابق، ص 12-13.

⁴ درويش، محمد أحمد، مرجع سابق، ص 233-236.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

1. **الالتزام العاطفي:** ويقصد به الارتباط العاطفي بالمنظمة، والتوحد معها، والانتماء إليها، والإستمتاع والسعادة بالإستمرار بعضويتها، والجديد الذي قدمه (Allen & Meyer) هنا في هذا النوع من الالتزام العاطفي أنهما أسقطا منه قوة الرغبة في بذل الجهد لصالح المنظمة.

2. **الالتزام المستمر:** المؤسس على التكاليف والإستثمارات، ويتوافق عام مع نظرية المراهنات الجانبية لبيكر، والباحثان (Allen & Meyer) يركزان هنا بالتحديد على ذلك النوع من الالتزام الذي يحدث نتيجة إدراك الفرد لتكلفة ترك المنظمة، أو بسبب نقص بدائل العمل المتاحة.

3. **الالتزام القيمي:** والقائم على الإعتقادات القيمة للفرد، وقد اعتمد الباحثان على المفهوم الذي قدمه (Wiener, 1982) لهذا النوع من الالتزام مع تعديل هذا المفهوم وتنقيته من المفاهيم الوجدانية والإتجاهات والمشاعر.

ويفترض نموذج (Allen & Meyer, 1990) أن الالتزام التنظيمي وبأشكاله الثلاثة يحدد خصائص العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويؤثر كذلك بمجمله على قرار الفرد بالبقاء في المنظمة أو تركها، حيث أن هذه الخصائص والتأثير تختلف من مفهوم أو شكل لآخر من الأشكال الثلاثة للالتزام، ذلك أن الموظف الملتزم عاطفياً يبقى في المنظمة لأنه يرغب في ذلك، أما في الالتزام المستمر فالموظف يقرر البقاء لأنه يحتاج لذلك، أما في القيمي فالموظف يبقى في المنظمة لأنه يشعر أن ذلك هو الفعل الصحيح الأخلاقي الذي يتوجب عليه فعله.¹

عاشرا: نموذج (Cohen, 2007)²

يعد نموذج (Cohen, 2007) من أبرز النماذج الحديثة للالتزام التنظيمي، وقد قام الباحث ببناء تصوره لمفهوم الالتزام بناء على الدراسات السابقة، وتوصل من خلاله إلى أن مفهوم الالتزام هو مفهوم ذو بعدين هما: توقيت الالتزام وقواعد الالتزام.

* **توقيت الالتزام:** ويشير إلى النزوع أو الميل للالتزام الذي يتطور قبل دخول المنظمة والالتزام التنظيمي الذي يتطور بعد دخول المنظمة؛

* **قواعد الالتزام:** وتشير إلى اعتبارات الدور الفعال للالتزام والذي يستمد من التوقعات العامة حول نوعية التبادل مع المنظمة فيما يتعلق بالفوائد والمكافآت المتوقعة التي يمكن أن يتحصل عليها أي فرد، والالتزام التنظيمي بناءً على الارتباط النفسي؛

*

¹ رشيد، مازن فارس، مرجع سابق، ص 10-13.

² WeiBo et al., Op.Cit,p.17

إحدى عشر: نموذج (Somers, 2009)¹

يسمى هذا النموذج بنموذج التأثير المشترك للالتزام، يركز (Somers) من خلاله على مخرجات الالتزام التنظيمي، خصوصاً تلك المرتبطة بالاحتفاظ بالموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية.

ويفترض (Somers) أن للالتزام التنظيمي ثمانية أشكال في المنظمات، وهي:

- * الالتزام العالي (HC)؛
- * الالتزام الوجداني (AC) المسيطر؛
- * الالتزام الاستمراري (CC) المسيطر؛
- * الالتزام المعياري (NC) المسيطر؛
- * ثنائية الالتزام (الوجداني - الاستمراري) (AC-CC) المسيطر؛
- * ثنائية الالتزام (الوجداني - المعياري) (AC-NC) المسيطر؛
- * ثنائية الالتزام (الاستمراري - المعياري) (CC-NC) المسيطر؛
- * الالتزام المنعدم (UN-C)؛

بالرغم من مساهمة النموذجين الأخيرين في وضع تصورات جديدة لفهم أفضل للالتزام التنظيمي، إلا أنه لم يتم اختبارهما ميدانياً بالشكل الكافي، ومع ذلك لا يمكن تجاهلهما.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي والنتائج المترتبة عنه.

يعد متغير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي والمستمر والمعياري، متغيراً محورياً يتأثر بعدد من المتغيرات التنظيمية، كما أنه يؤثر في متغيرات أخرى.

وفيما يلي استعراض لأهم تلك العوامل المؤثرة في إدراك الالتزام التنظيمي وكذا النتائج المترتبة عنه.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

تصدت الدراسات التي عاجلت مفهوم الالتزام التنظيمي إلى العوامل المؤثرة في هذا الالتزام، بل وبنيت بعض النماذج التي قدمتها تلك الدراسات على أساس هذه العوامل المؤثرة التي تمثل مدخلات للالتزام، وعلى النتائج التي تمثل المخرجات كنموذج (steers, 1977). انظر: الشكل رقم (07).

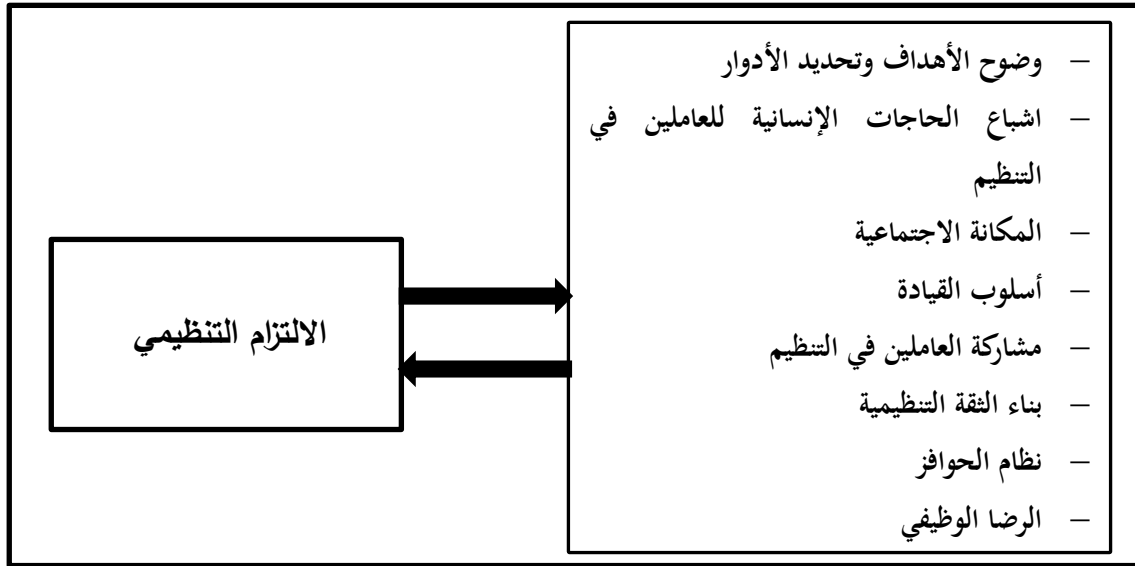
وقد تفاوتت تلك الدراسات في تحديد أو افتراض هذه العوامل المؤثرة في الالتزام باختلاف وتفاوت نماذج ومفاهيم الالتزام التنظيمي التي تبنتها تلك الدراسات، وقد سبقت الإشارة إلى بعض تلك الاختلافات في تحديد العوامل

¹ Ibid, p.17.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

المؤثرة أثناء الحديث عن نظريات الإلتزام وما قدمته في هذا السياق مثل نظرية بيكر (Becker, 1960)، وقد سبق الذكر كذلك أن نموذج آلن وماير (Allen & Meyer, 1991) قد أقر أن هذه العوامل المؤثرة تختلف باختلاف شكل الإلتزام التنظيمي (عاطفياً كان أم مستمراً أم قيمياً)، وضمن هذا السياق أيضاً، تفترض دراسة (المعاني، 1996) على سبيل المثال عدداً من العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي موضحة في الشكل رقم (04) أدناه:

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في دراسة (المعاني، 1996)



المصدر: المعاني، أيمن عودة، "الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع"، المؤلف، عمان، الأردن، 1996، ص 63

إن اختلاف الدراسات في طريقة عرض وتصنيف هذه العوامل المؤثرة في الإلتزام، وذلك ما بين دراسات حاولت تصنيف هذه العوامل وركزها إلى مجموعات أو متغيرات رئيسة وكبرى تتعلق بالموظف، الوظيفة، المنظمة، والبيئة الخارجية، ثم تتفرع من تلك المتغيرات الرئيسية متغيرات فرعية، ودراسات أخرى عدت هذه العوامل المؤثرة دون تصنيف مسبق، وكذلك التداخل وتبادلية التأثير بين بعض المتغيرات الرئيسية التي اختارتها طريقة الدراسات الأولى، من شأنه أن يقلص من فاعلية التقسيم الأول، وقدرته على الفصل المتميز بين تلك المتغيرات، لذلك سيتم استعراض أبرز هذه العوامل المؤثرة كالتالي:

1. العوامل الديموغرافية: وهي العوامل المتعلقة بالخصائص الفردية الشخصية والوظيفية وذلك كالسن، النوع، الحالة

الاجتماعية، التأهيل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي وغيرها من المتغيرات والعوامل.

وأبرز تلك العوامل الديموغرافية الشخصية والوظيفية تتمثل في:

أ- العمر (السن): جاءت نتائج دراسة كل من (المعشر، 2003؛ الفضلي، 1997) لتؤكد وجود علاقة سالبة بين

الإلتزام التنظيمي والتقدم في العمر، وفي المقابل وبالعكس هذا الإتجاه جاءت إيجابية في كل من دراسة

(القديم، 2007؛ يوسف، 1999؛ الهذلول، 2002)، وفي نفس السياق أيضاً جاءت نتائج دراسة كل من

(Sheldon,1971;Steers,1977;Sager & Johnston,1989)، كذلك جاءت العلاقة إيجابية ما بين العمر والالتزام المستمر فقط في دراسة (ريان،2000)، بينما كانت العلاقة إيجابية مع الالتزام العاطفي فقط في دراسة (باعلوي،2011)، كما أظهرت نتائج دراسة (الأحمدي،2005) أن الالتزام التنظيمي يزيد مع التقدم في العمر، وعزت الدراسة ذلك إلى تكيف الموظف مع طبيعة عمله مع مرور الزمن، وانعكاس ذلك إيجابياً على التزامه التنظيمي، وكذلك دراسة (اليامي،2008) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين عمر الموظف والتزامه التنظيمي، بينما لم تظهر نتائج دراسة (أبا زيد،2008؛ رشيد،2004؛ الأحمدي،2004؛ الطجم،1996) وجود أية علاقة بين العمر والالتزام التنظيمي.

ب- مستوى التعليم: أو التأهيل العلمي للموظف؛ وقد توصلت دراسة (العتيبي،1993) إلى أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد كلما ازدادت طموحاته وتطلعاته وتوقعاته، وأصبحت الرغبة لديه قوية لإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية من خلال العمل، وتعددت البدائل المطروحة أمامه لإختيار المنظمة المناسبة التي تشبع مثل تلك الحاجات، وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على التزامه التنظيمي، وهو ما تؤكد دراسة كل من (الفضلي،1997؛اليامي،2008) اللذان يشيران إلى أن غالبية نتائج دراسات الالتزام التنظيمي خرجت بتأكيد وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي للموظف والتزامه التنظيمي، وقد أكدت نتائج دراستيهما هذه النتيجة.

كما أشارت دراستا (الأحمدي،2004-2005) إلى أن عينة الدراسة ذات المستوى التعليمي الأقل هي أكثر التزاماً من ذوي التأهيل الأعلى، وعزت الدراستان ذلك إلى تزايد طموحات الفرد، وتعدد بدائل العمل المتاحة أمامه مع ارتفاع مستواه التعليمي مما يؤثر سلباً في التزامه التنظيمي، بينما لم تظهر دراسة كل من (Sager & Johnston,1989؛باعلوي،2011؛أبا زيد،2008؛هيجان،1998) أي ارتباط ذي دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي والالتزام التنظيمي، وهو الحال كذلك مع الالتزام المستمر في دراسة (ريان،2000) التي لم تظهر نتائج دراسته ارتباطاً دالاً بين الالتزام المستمر والمستوى التعليمي، بينما جاء الارتباط موجباً عنده في حالة الالتزام العاطفي.

ت- الحالة الاجتماعية: في هذا السياق لم تظهر نتائج كل من دراسة (الأحمدي،2004؛ الفهداوي والقطاونة،2004؛رشيد،2004؛ريان،2000) فروقاً إحصائية في الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة تعزى للحالة الاجتماعية، بينما توصلت دراسة كل من (الأحمدي،2005؛جودة واليافي،2006) إلى وجود علاقة ارتباط بين الحالة الاجتماعية للموظف وبين التزامه التنظيمي ولصالح فئة المتزوجين، بحيث كانت هذه الفئة أكثر التزاماً من فئة غير المتزوجين، وتبرر دراسة (جودة واليافي،2006) هذه النتيجة بحاجة المتزوج للإستمرار في وظيفته أكثر من

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

العازب خصوصاً في البيئة العربية التي يفرض المجتمع على الرجل المتزوج أعباء الحياة الزوجية والإنفاق على أسرته، وهو ما يحول دون انتقال الموظف من منظمته إلى منظمات أخرى نظراً لكلفة هذا الانتقال مما يزيد من مساحة الالتزام لديه

ث- **الخبرة الوظيفية:** وهو متغير وظيفي يرتبط بعدد سنوات الخدمة بالمنظمة؛ وقد توصلت دراسة كل من (ريان، 2000؛ العتيبي، 1993) إلى أن الخبرة ترتبط إيجابياً بالالتزام، ذلك أنه كلما زادت مدة خدمة الموظف بالمنظمة كلما زاد إرتباطه بها عاطفياً، ويشير (Allen & Meyer, 1984) وفي تعليقهما على نتائج دراستهما أن زيادة عدد سنوات الخبرة لا يرتبط بشكل قوي ومباشر وواضح مع الالتزام المستمر، وضمن هذا الاتجاه لم تظهر دراسة (باعلوي، 2011؛ أبازيد، 2008؛ رشيد، 2004) ارتباطاً بين مدة العمل بالمؤسسة والالتزام التنظيمي، بينما خرجت دراسة (الفضلي، 1997) بوجود علاقة سلبية بين زيادة الخبرة وبين الالتزام التنظيمي، وعلى العكس من ذلك جاءت العلاقة إيجابية بين هذين المتغيرين في نتائج كل من دراسة (Orpen, 1993; Sheldon, 1971)، كما جاءت العلاقة موجبة بين الخبرة والالتزام في دراسة (الأحمدي، 2005) وقد عزت الدراسة هذه العلاقة إلى نمو مهارات الموظف في أدائه لعمله، وفي تعامله مع الآخرين في محيط العمل، وارتفاع فرصته لتحقيق امتيازات إضافية ومراكز وظيفية متقدمة مع زيادة خبرته مما ينعكس إيجاباً على التزامه التنظيمي.

ج- **المركز الوظيفي أو مرتبة الموظف الرسمية:** توصلت نتائج دراسة (جودة واليافي، 2006) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام تعزى للمركز الوظيفي، وبحيث جاء أصحاب المراكز الوظيفية العليا أكثر التزاماً من غيرهم، وعزت الدراسة ذلك إلى أن هذه الفئة هي أقل شعوراً بضغوط العمل من غيرهم، وأكثر حصولاً على المكافآت وإشباع حاجاتهم نظراً لارتفاع مستوياتهم الوظيفية ولذلك يكونون أكثر التزاماً، في حين توصلت نتائج دراسة (هيجان، 1998) إلى وجود علاقة جوهرية موجبة بين مرتبة المدير وبين التزامه التنظيمي، وبرر الباحث ذلك بما يوفره علو المرتبة لشاغليها من مكافآت مادية ومعنوية تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، وهو ما أشارت إليه نتائج دراسة (Sheldon, 1971) قبل ذلك في هذا السياق، بينما جاءت دراسة (الفهداوي والقطاونة، 2004) بعدم وجود علاقة بين هذين المتغيرين.

ح- **الدخل أو الراتب:** ويمكن ضمه إلى قائمة الإستثمارات والمزايا التي يحققها الفرد من عمله بالمنظمة، وتأثير ارتفاع هذه الإستثمارات -بما فيها هذا الدخل- في الالتزام المستمر بالذات كما سبقت الإشارة إليه في مفهوم هذا البعد من الالتزام، وقد توصلت دراسة (Sager & Johnston, 1989) ودراسة (الأحمدي، 2004) إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين متغيري: الدخل والالتزام التنظيمي، كما جاء عامل: عدم تناسب الراتب مع غلاء المعيشة

عاملاً مؤثراً سلباً في الالتزام التنظيمي في دراسة (أبو الرب والصباح، 2010)، بينما جاءت دراسة (العيد، 2007) بعدم وجود علاقة بينهما.

خ- **التدريب:** تشير بعض الدراسات إلى أن التدريب المتخصص على عمل محدد يزيد من الالتزام المستمر، وتبرر هذه الدراسات ذلك بصعوبة الحصول على فرص عمل بديلة تلائم المهارة والمعارف التخصصية للموظف، بينما عندما يكون هذا التدريب عاماً فإن ذلك يؤهل الفرد للقيام بأعمال متعددة، وبالتالي يمكنه نقل ما تم التدريب عليه إلى منظمة أخرى لتتخفف درجة ومستوى الالتزام المستمر لديه مع هذا التدريب العام.¹

2. **الدوافع الذاتية للأفراد:** وهي تلك المتعلقة بالدوافع والقيم والميول والإتجاهات والنزعات الذاتية للأفراد التي تصحب الموظف معه للعمل من اليوم الأول،² فالأفراد الذين لديهم اعتقاد وإيمان كبيران بالنسبة لقيم العمل، أو يرون أن العمل على جانب ذو أهمية رئيسة في حياتهم فإن مستوى الالتزام التنظيمي يكون لديهم مرتفعاً، وفي هذا السياق يشير (Allen & Meyer, 1990) أن الالتزام القيمي الذي يقوم على مثل تلك المعتقدات والقيم الذاتية يتأثر بالمتغيرات التالية:

- * التنشئة الاجتماعية السابقة وما رسخته من قيم في مرحلة ما قبل المنظمة؛
- * جهود المنظمة اللاحقة وتدخلاتها لترسيخ قيم ودوافع الالتزام القيمي؛
- * المزايا والمدفوعات التي قدمتها المنظمة للفرد وما يُنشئ لديه شعوراً بفضل المنظمة، وأنه مدين تجاهها، وإحساساً بواجب المعاملة والرد بالمثل والبقاء في المنظمة.³

وقد توصلت دراسة (الفهداوي والحوامدة، 2003) ضمن سياق هذه الدوافع والقيم وجود أثر ذو دلالة إحصائية تفضيلية وقيمة التقوى الإسلامية في الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين وبجميع أبعاد تلك التفضيلة التي تعرفها تلك الدراسة بأنها درجة التعبير عن التفضيلة الروحية والنهج السلوكي القويم الذي يتضمن معالم التحوّط، وعدم الإخلال في الهوس والأهواء، وتتضمن أبعاداً هي: تحمل المسؤولية، المصلحة العامة، الرقابة الذاتية، القدوة الإدارية الحسنة، التعاون.⁴

3. **إجراءات القبول والانضمام للمنظمة:** ويقصد بها الطقوس التي تمارسها بعض المنظمات عند التقدم لطلب عضويتها، والقرايين أو التضحيات التي تطلبها من المتقدمين بطلب عضويتها، إذ تلجأ بعض المنظمات مثلاً

¹ درويش، مرجع سابق، ص 296

² الأحدي، مرجع سابق، ص 72

³ جودة، إيمان و الباني، رندة، "دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه وبعض المتغيرات الديمغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (19)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2006، ص 97-98. (ص 83-126).

⁴ الفهداوي والحوامدة، مرجع سابق، ص 55-73.

للإعلان في الصحف والمجلات عن انضمام الأفراد لعضويتها، أو قد تضع شروطاً معينة لإتمام هذا الانضمام وهو ما يؤثر وفي مرحلة مبكرة في تكوين وتعزيز الإلتزام لدى أعضائها.¹

4. عوامل متعلقة بخصائص العمل أو الوظيفة نفسها: وذلك كالإستقلالية، والتغذية العكسية، والتحديات، والأهمية التي تميز هذه الوظيفة،² وتأتي هذه العوامل المؤثرة ضمن مجموعة خصائص العمل التي قدمتها بعض نماذج الإلتزام التنظيمي كنموذج ستيرز مثلاً (steers,1977) انظر الشكل (07).

4. الفرصة البديلة: ويقصد بها الفرصة المتاحة في منظمات أخرى كبديل للعمل الحالي للموظف، ويُشكّل هذا المتغير كذلك عاملاً أساسياً في تفسير وفهم الإلتزام المستمر، كما أشير له سابقاً أثناء الحديث عن هذا البعد من الإلتزام، حيث أن اعتقاد الموظف بأن المنظمة التي اختارها حالياً هي أحسن ما يمكنه الحصول عليه كمكان وظيفي وذلك لعدم وجود بدائل أو فرص بديلة وظيفية أفضل في أماكن أخرى يؤثر إيجاباً في التزامه التنظيمي.³

5. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: أظهرت الدراسات أنه كلما كانت أهداف التنظيم واضحة ومحددة، وكلما كان فهم الأفراد للعمليات التنظيمية ووظائف الإدارة أكثر وضوحاً وتحديداً، وأمكن تجنب حدة الصراع أو تخفيفه والذي قد يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين كلما زاد وترسّخ الإلتزام التنظيمي لهؤلاء الأفراد،⁴ وهو ما أشارت إليه دراسة (أبو الرب والصباح، 2010).

6. إشباع حاجات العاملين: تصدت عدد من النظريات للحاجات الإنسانية، وتصب هذه النظريات في فكرة رئيسة هي أن للإنسان (الموظف) مجموعة من الحاجات المتنوعة والمختلفة في ترتيب وسلم الأوليات لديه، وهو يسعى لإشباع هذه الحاجات، وقد توصلت دراسة (أبو الرب والصباح، 2010) إلى أن العامل الإنساني الذي يتلخص في عدم اشباع حاجة العاملين إلى الاحترام، وعدم تقدير جهودهم من قبل الإدارات العليا هو عامل مؤثر سلباً في الإلتزام التنظيمي للعاملين، كما اقترحت عينة تلك الدراسة في هذا السياق وكمقترح يؤثر إيجاباً في الإلتزام: عمل لقاءات مع العاملين للتعرف على مشاكلهم ومناقشتها وحلها.

7. نظام الحوافز: يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب لحاجاته الناقصة بدرجات متفاوتة،¹ ومتغير الحافز وإن كان يمكن ضمه ضمن متغير إشباع حاجات العاملين السابق إلا أن غالبية الدراسات العلمية تعتمد إلى تفريد الحوافز في الدراسة وتمييزها على وجه الخصوص نظراً لأهميتها، وقد توصلت دراسة

¹ الأحمدي، مرجع سابق، ص 70-71.

² المرجع نفسه، ص 72.

³ المرجع نفسه.

⁴ عبدالرحمن، مرجع سابق، ص 136.

¹ عبدالرحمن، مرجع سابق، ص 132.

(أبازيد، 2008؛ الطجم، 1996) إلى وجود علاقة إيجابية بين نظام الحوافز والمكافآت وبين الالتزام التنظيمي، كما أشارت دراسة (أبو الرب والصباح، 2010) إلى أن عامل المكافآت والحوافز يعد أحد العوامل المؤثرة سلباً في الالتزام التنظيمي.

8. نمط القيادة: يعد إقناع الأفراد لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية من أكثر الأدوار أهمية وخطورة، وتمثل مهمة الإقناع هذه صلب عمل الإدارة، وتتمثل هذه المهمة بالتأثير في الآخرين، وكسب تأييدهم، وإقناعهم وحفزهم، وتنسيق جهودهم وتعاونهم في سبيل إنجاز العمل الموكل إليهم، وهذا هو لب ما تعنيه القيادة،¹ وتشير الدراسات في هذا الصدد إلى أن مديري المستقبل سيواجهون تحدياً يتمثل في حتمية إحلال الحرية والمساواة واللامركزية محل السلطة والمركزية، وأن عليهم الركون أكثر إلى الأسلوب الديمقراطي في القيادة لا الأسلوب التسلطي أو الإستبدادي،² كما أن سلوكيات القائد وتصرفاته كقدوة لمؤوسيه تلعب دوراً مهماً في التأثير على اتجاهات هؤلاء المرؤوسين وبالتالي التأثير في التزامهم.

وقد توصلت دراسة (أبازيد، 2008) إلى أنه كلما كان أسلوب القيادة ملائماً، والاتجاه نحوه إيجابياً كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي، كما أشارت دراسة (أبو الرب والصباح، 2010) إلى أن عامل استخدام الأساليب الدكتاتورية في الإدارة على رأس قائمة العوامل المؤثرة سلباً في الالتزام التنظيمي.

9. زيادة المشاركة التنظيمية للأفراد: تعني المشاركة التنظيمية للأفراد الإشتراك العقلي والعاطفي للأفراد في أعمال التنظيم دون الإقتصار على النشاط العضلي فقط في أداء العمل، وقد تكون هذه المشاركة في وضع الأهداف، أو اتخاذ القرارات، أو حل المشكلات، أو حتى المشاركة في رأس المال وغير ذلك، وقد أوضحت الدراسات أن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم، وتشجيع التنظيم لذلك يساهم في إطلاق قدرات الإبداع والإبتكار والمبادرة، وينمي مهارات الأفراد في العمل، ويشجع العاملين على رفع مستوى الجدية والحافزية في العمل، وبما يؤدي إلى تقبل المسؤولية، إذ أن مسؤولية العمل قد أصبحت مسؤولية جماعية، ويصبح العاملون أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر تقبلاً له، وهذا كله يؤدي إلى زيادة التزامهم التنظيمي، ولذلك يعتبر العاملون مشاكل العمل مشكلتهم هم أنفسهم، وتجدهم يعبرون عن منظمتهم بقولهم: "نحن".¹ وقد شكل مقترح إتاحة الفرصة للعاملين بالمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية أحد العوامل المؤثرة إيجاباً في الالتزام التنظيمي التي اقترحتها دراسة (أبو الرب والصباح، 2010).

¹ عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 138.

² المعاني، مرجع سابق، ص 59-62.

¹ المرجع نفسه، ص 57-59.

10. تحسن المناخ التنظيمي وبيئة العمل: إن نجاح المنظمات في تحقيقها لأهدافها يعتمد على عدد من المتغيرات من أهمها بيئة العمل أو ما يسمى مجازاً المناخ التنظيمي الذي يقوم بدور أساسي في تشكيل السلوك الفردي والتنظيمي داخل المنظمات، حيث أن المناخ التنظيمي الجيد الذي يشعر العاملون فيه بأهمية العمل الذي يؤدونه، ويتيح لهم فرصة المشاركة، وإمكانية تحسين وتطوير الأداء، وفرص التدريب والتأهيل، والتشجيع، ودعم الإبداع، وحل الصراعات بشكل مناسب، وتطوير وتحسين ثقافة المنظمة، وتوفير عوامل وإمكانات البيئة المناسبة للعمل هو مناخ يؤدي إلى تمسك العاملين بالبقاء في هذا التنظيم والالتزام تجاهه، بينما التنظيمات ذوات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين، أو تلك التي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الالتزام التنظيمي،¹ وقد توصلت دراسة (الوزان، 2006) إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين متغير المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي، وأن أفراد الدراسة الذين يرون أن المناخ التنظيمي في الإدارات هو مناخ ملائم يكون لديهم إلتزام تنظيمي عال.

11. العدالة التنظيمية: لقد سبق الإشارة في فصل سابق إلى أن العدالة التنظيمية هي قيمة وإحساس وإدراك إنساني مهم يشعر به أعضاء المنظمة في إطار من التقييمات والمقارنات التي يتوصل بها الأفراد لإدراك واقع حالة الإنصاف لهم من قبل المنظمة. وقد توصلت نتائج دراسة (الفهداوي والقطاونة، 2004) أن أبعاد العدالة التنظيمية ككل وبشكل عام تؤثر في الإلتزام التنظيمي، كما توصلت دراسة (Jamaludin, 2009) إلى أن عدالة الإجراءات تؤثر بقوة على كل من الإلتزام المستمر والمعياري، بينما تؤثر عدالة التفاعلات بقوة على الإلتزام العاطفي.

12. الثقة التنظيمية: يشير (المعاني، 1996) إلى أن مسؤولية المنظمات تتمثل في توفير البيئة الآمنة المستقرة لموظفيها بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدالة التنظيمية، وتطبق النظام دون تمييز، وتحرص على التعامل بمصداقية، وتوفر البيئة المناسبة التي تشجع على التمسك بأخلاقيات العمل، والالتزام الأمانة، والإستقامة والقُدوة الحسنة، وبالتطبيق على الرؤساء أولاً، وتوفر الدعم المادي والمعنوي للعاملين المتميزين، وبمناخ بعيد عن التسلط والتشكيك، وبمناخ المنظمة في ذلك فإنها تدعم وترسخ الثقة التنظيمية مما ينعكس إيجاباً على إلتزام أعضائها،¹ كما اشارت دراسة (رشيد، 2003) وفي نفس السياق إلى إرتباط الإلتزام التنظيمي ارتباطاً طردياً (إيجابياً) بالثقة التنظيمية.

¹ المعاني، مرجع سابق، ص ص 49-51.

¹ المعاني، المرجع نفسه، ص ص 52-53.

13. الرضا الوظيفي: ويعني تلك المشاعر التي يديها الفرد تجاه عمله في التنظيم، وينشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة في واقع الحال وبين ما يجب عليها في اعتقاده أن تقدمه له، فكلما قل الفارق بين الواقع والمفترض كلما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لدى الموظف.¹

وقد تباينت الدراسات ابتداءً في تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، ثم فيما إذا كان الرضا الوظيفي نفسه سبباً مؤثراً في الإلتزام التنظيمي أم نتيجة له أم هي علاقة تبادلية، إلا أن معظم الدراسات قد أجمعت على إيجابية العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، حيث يشير (الأحمدي، 2005) أن هناك من الباحثين من يرى أن الرضا الوظيفي يسبق الإلتزام التنظيمي، وأن هذا الرضا يُمثل بذلك سبباً موقفياً في ذلك الإلتزام،² وكذلك يعتبر (المعاني، 1996) الرضا الوظيفي عاملاً مؤثراً في الإلتزام التنظيمي.

14. عوامل خارج التنظيم: وهي تلك العوامل الخارجية التي لا تتعلق بالعوامل الشخصية أو المتغيرات الوظيفية أو التنظيمية السابق ذكرها، بل تتعلق بعوامل أخرى خارجية كالعوامل الاجتماعية من تقاليد وقيم وأعراف وتغيرات اجتماعية، والعوامل السياسية والقانونية كالمتغيرات المتعلقة بالنظام السياسي والسياسات العامة في الدولة، والوعي والحريات السياسية، وتأثيرات تلك العوامل الخارجية وذلك المناخ في إلتزام الموظفين تجاه منظماتهم، ويشير (درويش، 2008) في هذا الصدد إلى أن هناك دراسات قد ربطت ما بين قوة العادات والقيم الاجتماعية السائدة وبين ارتباط الموظف بمنظمة معينة،³ ويدخل في العوامل الخارجية كذلك العوامل الاقتصادية المتعلقة بنشاطات وسياسات الدولة الاقتصادية، وبقطاعاتها العامة والخاصة، وتأثير الظروف الاقتصادية، وظروف سوق العمل، وفرص العمل المتاحة على الإلتزام التنظيمي، ويشير بعض الباحثين إلى أن أحوال الكساد، وارتفاع مستوى البطالة، وانخفاض بدائل العمل المتاحة، وقصور المعلومات عن سوق العمل يؤدي إلى ميل الفرد للبقاء في منظمته التي يعمل بها، وبالتالي ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لديه تجاهها.⁴

المطلب الثاني: نتائج الإلتزام التنظيمي

كما اختلفت الدراسات في تحديد مجموعة العوامل المؤثرة في الإلتزام فقد اختلفت كذلك وتباينت في تحديد نتائجه والإجماع عليها وقد قدمت بعض هذه الدراسات نماذج للإلتزام التنظيمي تبثني نفسها على أساس مدخلات (عوامل مؤثرة) للإلتزام، ومخرجات (نتائج) له.

فيما يأتي استعراض لأبرز نتائج الإلتزام التنظيمي والمتمثلة بالعوامل التالية:

¹ المرجع نفسه، ص 43.

² الأحمدي، مرجع سابق، ص 309.

³ درويش، مرجع سابق، ص 76.

⁴ الشمري، مرجع سابق، ص 88.

1. **الشعور بالفخر والانتماء لجهة العمل والاعتزاز بالعمل فيها:** وهو يمثل أحد الآثار المميزة للالتزام التنظيمي العاطفي على وجه الخصوص كما سبق إيضاحه عند مناقشة هذا المفهوم.
2. **قوة الاعتقاد والإيمان بأهداف وقيم التنظيم:** إن الاعتقاد والإيمان بأهداف وقيم التنظيم وتبني الأهداف التنظيمية كما لو كانت هي أهداف الفرد وقيمه، هي نتيجة تمثل أثراً وسمّة مميزة للالتزام التنظيمي العاطفي على وجه الخصوص كما سبق إيضاحه في نموذج (Porter et al., 1974).
3. **شعور العاملين بروح معنوية عالية:** يعتبر (الفهداوي والقطاونة، 2004) الروح المعنوية نتيجة للالتزام التنظيمي، وفي هذا السياق يشير (المعاني، 2006) إلى أن الدراسات بينت أن للالتزام التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ودفعهم إلى العمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق أهداف التنظيم.¹
4. **الحد من تسرب العاملين ومن دوران العمل:** يعد الحد من تسرب العاملين ومن دوران العمل ومن نسب الغياب، ومن هدر وقت العمل، وارتفاع نسب الحضور، والميل للبقاء والاستمرار بالمنظمة من النتائج الإيجابية للالتزام التنظيمي، فقد أشار نموذج الالتزام ل (Allen & Meyer, 1990) إلى أنه ومع تباين واختلاف نتائج الالتزام التنظيمي بتباين أبعاده إلا أن نية البقاء بالمنظمة تمثل نتيجة عامة مشتركة في أبعاد الالتزام الثلاث كلها مع اختلاف سبب هذه النية أو الرغبة في البقاء باختلاف البعد. وقد توصلت دراسة (الأحمدي، 2004) التي أظهرت وجود علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والرغبة في ترك العمل.
5. **أداء العمل:** توصلت دراسة (يوسف، 1999) إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي حيث أشارت إلى أن زيادة مستوى التزام الفرد للمنظمة يؤدي إلى زيادة الجهد المبذول في العمل وزيادة الإنتاجية والأداء وليس العكس، كما توصلت دراسة (ريان، 2000) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أداء المرؤوس وإدراك رئيسه لدرجة التزامه العاطفي فقط، بينما جاء الارتباط سالباً بين أداء المرؤوس والتزامه المستمر، وهو ما أشار له نموذج الالتزام ل (Allen & Meyer, 1990) الذي يرى أن أداء العمل يرتبط كنتيجة مع الالتزام العاطفي ثم القيمي بدرجة أقل، أما مع الالتزام المستمر فقد لا ينشأ هذا الارتباط.
6. **سلوك المواطنة التنظيمية:** يعد سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة من النتائج المرجحة للالتزام التنظيمي، فقد أشار نموذج الالتزام ل (Allen & Meyer, 1990) إلى ارتباط سلوك المواطنة التنظيمية كنتيجة من نتائج الالتزام، وارتباط إيجابي بكل من الالتزام العاطفي أولاً ثم القيمي ثانياً، بينما لا يكون ثمة ارتباط بين الالتزام المستمر وسلوك المواطنة التنظيمية أو قد يكون الارتباط سلبياً بينهما. ويشير (درويش، 2008) إلى أن ارتباط المواطنة التنظيمية بالالتزام

¹ المعاني، مرجع سابق، ص ص 67-69.

العاطفي يأتي إيجابياً بسبب أن هذا الشكل من الإلتزام يرتبط أيضاً وبشكل إيجابي بالرضا عن العمل، والرضا عن العمل بدوره يرتبط إيجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية.

7. **الإبداع في الأداء:** اختلف الباحثون في النظر إلى الإبداع كعملية عقلية، أم كإنتاج ملموس، وقد أشارت دراسة (الفهداوي والقطاونة، 2004) إلى أن الإبداع يعد نتيجة من نتائج الإلتزام التنظيمي.

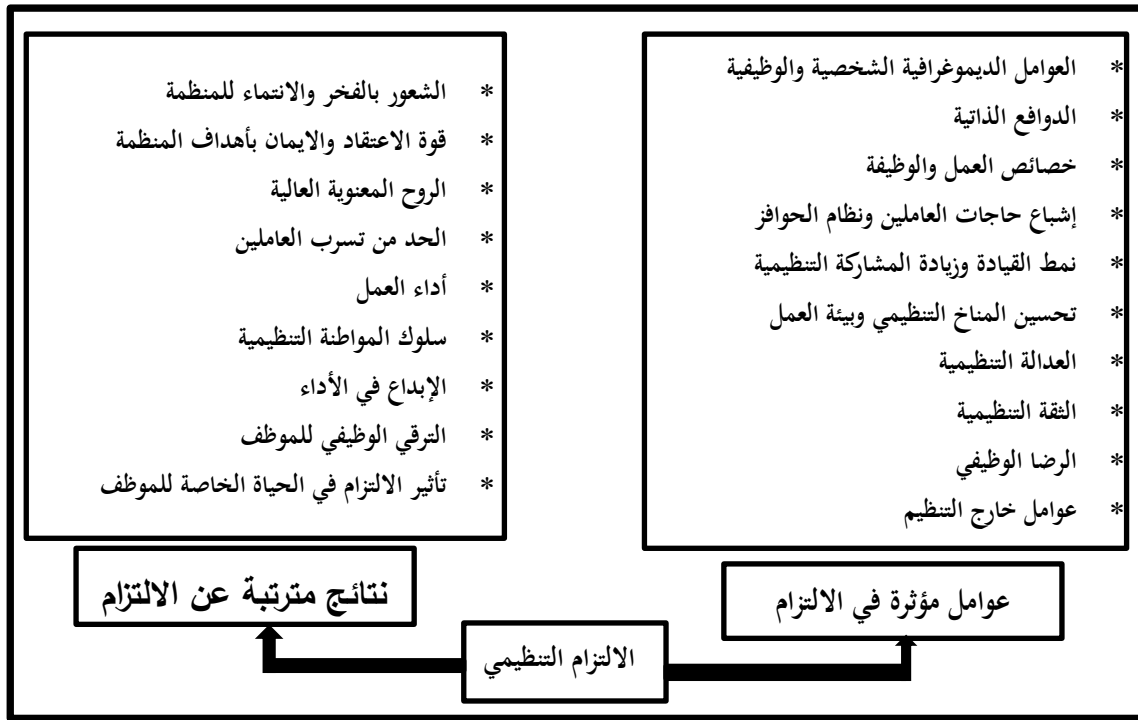
8. **سهولة جذب واستقطاب الكفاءات:** إذ أن الإلتزام التنظيمي يؤدي بالموظف إلى الشعور بالفخر والإعتزاز بمنظمتهم، والدفاع عنها، والثناء عليها وتمجيدها، ونقل صورة حسنة عنها للآخرين (خاصة مع الإلتزام العاطفي) وهو ما يؤدي إلى ترغيب الكفاءات في الانضمام لهذه المنظمة.

9. **تقليل التكاليف:** يسهم الإلتزام المرتفع في تخفيض بعض التكاليف والمصروفات الإدارية المرتبطة بعملية إختيار الموظفين الجدد، وتعيينهم، وتدريبهم، حيث أشارت دراسة (الفهداوي والقطاونة، 2004) أن انخفاض الإلتزام التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف المرتبطة ببعض السلوكيات السلبية كالإضراب عن العمل، واللامبالاة، والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض وغير ذلك من المشكلات السلوكية.

10. **ترقي الموظف وتقدمه الوظيفي على غيره:** يشير (عبدالرحمن، 2011) إلى إفتراض جني الموظف الملتزم تجاه منظمته دون الآخرين (غير الملتزمين) ثمار التزامه هذا ترقية، وتقدماً في السلم الوظيفي.

11. **تأثير الإلتزام التنظيمي في الحياة الخاصة للموظف:** يرى (عبدالرحمن، 2011) أن للإلتزام آثاراً إيجابية في حياة الموظف الخاصة خارج نطاق العمل، وأن الفرد ذو الإلتزام المرتفع يتميز بدرجات عالية من السعادة والرضا والراحة، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية، بينما يرى (المعاني، 1996) أن هذا التأثير هو تأثير سلبي خاصة إذا ما زاد الإلتزام عن حده وأصبح التزاماً متطرفاً. ويوضح الشكل أدناه العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي والنتائج المترتبة عنه والتي استعرضتها الدراسة الحالية:

الشكل رقم (05): العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ونتائجه

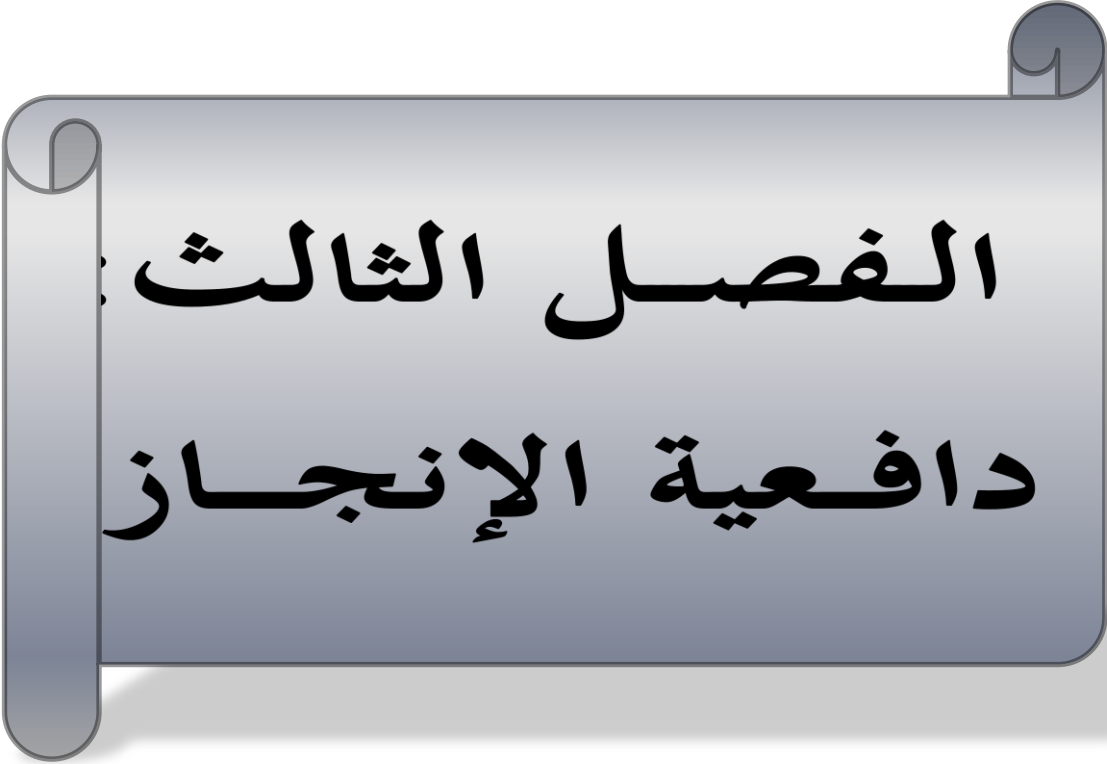


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة..

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن الالتزام التنظيمي من الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظراً لأهميتها في زيادة الكفاءة والفاعلية، حيث يعد من المصطلحات الحديثة الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية ويصفه البعض على أنه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته، أو هو العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمها والأفراد أكثر اندماجاً وتطابقاً، فالفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة وكلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيها، ظهر ذلك جلياً في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله، فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل بينما ضعف الالتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه ورؤسائه.

وعليه فإن الالتزام التنظيمي أصبح مطلباً تحرص كل منظمة الحفاظ على المستوى المتميز في درجاته وانعكاساته من خلال تقديم الدعم للأفراد العاملين بها وزيادة ثقتهم وبالتالي زيادة دافعيتهم لإنجاز المهام الموكلة لهم بما يضمن الاستمرارية والفعالية التنظيمية.



الفصل الثالث

دافعية الإنجاز

تمهيد

يعد موضوع الدافعية من أهم موضوعات البحث المرتبطة بالسلوك الإنساني كالبيداغوجيا والإقتصاد والسياسة والفن وغيرها، وأكثرها دلالة سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، حيث أن مبعث الاهتمام بدراسة هذا الموضوع يعود أساساً إلى محاولة فهم سلوك الأفراد ومن ثمة إمكانية التحكم فيهم وتوجيههم، حتى يمكن التنبؤ بسلوكياتهم وضبطها في المستقبل، مما يسهم في تقليل ظهور بعض أنماط السلوك غير المرغوب فيه.

وحيث أن الدافعية كانت -ولا تزال- محور اهتمام المنظمات المختلفة، التي تسعى باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين في الأداء وتقليص معدل الدوران الوظيفي، ومعدل التغيب عن العمل، وتقليص الأخطاء، والعمل على ترشيد الإنفاق وغيرها، فإن المنظمات تحاول-وبشتى الوسائل والطرق الممكنة- حث الأفراد على بذل أقصى جهد وعطاء لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، فتارة تلجأ إلى زيادة الرواتب ومنح المزايا المختلفة، وتارة أخرى تلجأ إلى استخدام العقاب، وطوراً تلجأ إلى مسائل أخرى، ومع ذلك كله لا تحقق المنظمات في جميع الظروف والأحوال ما تصبو إليه من أداء وإنجاز عال من قبل الأفراد ويعود السبب في ذلك إلى مدى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان.

إن دراسة الدافعية الإنسانية تعنى أساساً بالإجابة على تساؤلات من شاكلة: لماذا يتصرف الناس على نحو معين؟ لماذا يقدم الإنسان على سلوك معين؟ ولماذا نجد موظفين يكرسون جهودهم ووقتهم للعمل بينما يبذل آخرون أدنى مجهود ممكن؟ لماذا نجد موظفاً راضياً عن عمله ويستمتع بالقيام بالعمل، وموظفاً آخر مستاء ويكره عمله؟ وقد أوضحت كل تلك الأسئلة، أسئلة أساسية مهمة وذات أولوية تواجه منظمات اليوم، وتبدو الحاجة حقيقية وملحة إلى إجابات علمية موضوعية عليها.

المبحث الأول: الاطار الفكري للدوافع الإنسانية

تمثل الدوافع أو الدافعية واحداً من أهم محاور موضوعات علوم النفس والإدارة الحديثة، حيث أنها تهدف إلى إعطاء السلوك الإنساني قيمة ومعنى، كما أنها تسعى إلى تفسير السلوك الراهن بما يسمح بالتخطيط للسلوك المستقبلي. وتعتبر مشكلة تحريك دافعية الأفراد لأداء العمل قديمة قدم العمل المنظم ذاته، لكن هذه المشكلة لم تحظ بالاهتمام المطلوب من قبل الباحثين المختصين إلا في أواخر القرن الماضي، بل إن الدراسات التجريبية الجادة والتنظير المحكم لم يبدأ إلا منذ حوالي ثلاثين سنة، أين جاءت مفاهيم الدافعية في سياق العديد من النظريات، وأشهر تلك النظريات ما يعرف بنظرية الدافعية الإنسانية لأبراهام ماسلو (Maslow, 1943-1953)¹، كما إستفادت مفاهيم الدافعية من الجهود البحثية المتأخرة، والتي ساهمت في تسكين هذا المفهوم ضمن الإطار الفكري للدافعية.

¹ Abraham, Maslow., "Motivation and Personality", Harper and Row, New York, 1954

فيما يلي رصد لطبيعة مفهوم الدوافع أو الدافعية، أنواعها وخصائصها، وظائفها، بالإضافة إلى أهم النماذج النظرية المفسرة لها.

المطلب الأول: مدخل عام للدوافع الإنسانية

أولاً: الدافع

لفظة (دافع) في اللغة تأتي من الفعل (دفع)، يقال دفع إلى فلان دفعا: انتهى إليه، ويقال ودفع الشيء: نحاه وأزاله بقوة.¹ ودفعت عنه كذا وكذا دفعا ومدفعا، أي منعت. ودافع الله عنك المكروه دفعا، وهو أحسن من دفع. والدافع: الشيء العظيم الذي يدفع بعضه بعضا. والدافعة: التلعة تدفع في تلعة أخرى...، وجمعه دوافع. والاندفاع: المضي في الأمر كائنا ما كان. ودفع فلان إلى فلان، انتهى إليه.²

ويقابل لفظة (الدافع) في اللغة الأجنبية مصطلح (Motive)، وتعني عامل انفعالي حركي فطري أو مكتسب شعوري أو لا شعوري يثير نشاط الفرد للأداء والإنجاز أو تحقيق غاية، وينشأ داخل الفرد كنتيجة لخبرته في الحياة،³ كما تعود لفظة دافعية (Motivation) في أصلها إلى الكلمة اللاتينية (Movere) أي يحرك أو يدفع.⁴ ووفقا لقاموس وبستر (Webster's Dictionary)، فإن الدافع (Motive) يعني الحاجة أو الرغبة التي تدفع الفرد للعمل.⁵

ولفظ (الدافع) اصطلاح عام شامل يحتوي على ألفاظ كثيرة تحمل معنى الدافع كالحافز والباعث والرغبة والميل والحاجة والنزعة والعاطفة والغرض والقصد والنية والغاية والإرادة.⁶

ويمكن أن نستدل من تعدد المعاني اللغوية لمفهوم الدافع على أمرين هما:⁷

* تعدد دلالات الدوافع لتشتمل على الجوانب الفطرية والجوانب المكتسبة من السلوك.

* قيام هذه الدلالات على مفهومين؛ وهما:

— الدافع كطاقة مغذية للسلوك تعكس الناحية الفطرية وراءه.

¹ مجمع اللغة العربية، "المعجم الوسيط"، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة 4، القاهرة، مصر، 2004، ص 289.

² الخليل ابن أحمد الفراهيدي، "كتاب العين"، تحقيق: عبد الحميد هنداوي، دار الكتب العلمية، ط 1، ج 2، بيروت، لبنان، 2003، ص 34-35.

³ مصلح أحمد، صالح، "الشامل: قاموس المصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي-عربي"، دار عالم الكتب للطباعة والشر والتوزيع، ط 1، الرياض، السعودية، 1999، ص 351.

⁴ كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر، عمان الأردن، 1995، ص 119.

⁵ انظر: قاموس وبستر <http://www.yourdictionary.com/motive#websters>

⁶ راجع، أحمد عزت، "أصول علم النفس"، دار الكاتب العربي للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1986، ص 111.

⁷ محمد محمود عبد الجابر، "الإسلام وعلم النفس"، الرياض، السعودية، 1989، ص 100.

— الدافع كتكوين فرضي لتفسير السلوك حيث يعكس المتعلم والمكتسب منه.

ثانياً: الدافعية في الإسلام

تشير المصادر الإسلامية للدوافع التي تحدث عنها علماء النفس والإدارة المحدثون بالفطرة والشهوات، كما ورد في القرآن الكريم، والملذات والدواعي الجبيلية والغرائز كما أورد بعض العلماء،¹ ويشير القرآن الكريم للفعل (دفع) بمعان ومدلولات لفظية متعددة تفضي إلى بعضها البعض في المضمون النهائي، والأهداف النهائية للدوافع، ولكن هذه الاستخدامات اللفظية لا تسير مع مفهوم الدوافع ومصطلحاتها المختلفة لدى علماء النفس والإدارة المحدثون، وجدير بالذكر التأكيد على أنه ليس الغرض من تناول هذا الفرع أن تُتبع اللفظ القرآني للمصطلح كما هو عند علماء النفس والإدارة، بل الأصح إبراز تميز اللفظ القرآني ودلالته على ما هو دونه وسواه. ومن الآيات القرآنية الكريمة التي تحدثت عن تلك الدوافع ما يلي:

* يقول الله عز وجل مخاطباً أبي البشر ﴿... إِنَّ لَكَ أَلَّا تَجُوعَ فِيهَا وَلَا تَعْرَى. وَأَنَّكَ لَا تَظْمَأُ فِيهَا وَلَا تَصْحَى﴾²، اشتملت هذه الآية على عدة دوافع وهي:

— دافع الأكل (ألا تجوع)؛

— دافع الوقاية واللبس (ولا تعرى)؛

— دافع الشرب (وأنت لا تظمأ فيها)؛

— دافع السكن والمقام في مكان آمن (ولا تصحى)؛

* يقول الله تعالى ﴿وَتُحِبُّونَ الْمَالَ حُبًّا جَمًّا﴾³ ويقول عز وجل ﴿الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا﴾⁴، وتشتمل هذه الآيات على دافع التملك وهي من الدوافع النفسية التي يتعلمها الإنسان في الأغلب أثناء نشأته الاجتماعية، فالثقافة التي ينشأ فيها وخبرته الشخصية تعلمه حبه لامتلاك المال وغيره من الممتلكات التي تبعده عن الخوف وتمنحه الأمان من الفقر وتمده بالنفوذ والجاه والقوة في المجتمع.

* يقول الله تعالى ﴿فَوَسَّوَسَ إِلَيْهِ الشَّيْطَانُ قَالَ يَا آدَمُ هَلْ أَدُلُّكَ عَلَى شَجَرَةِ الْخُلْدِ وَمُلْكٍ لَّا يَبْلَى﴾⁵ ويقول ﴿...وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَهْدَمَتْ صَوَامِعُ وَبِيْعٌ وَصَلَوَاتٌ وَمَسَاجِدُ يُذْكَرُ فِيهَا اسْمُ اللَّهِ

¹ عبد العزيز النغمشي، "علم النفس الدعوي"، دار المسلم للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2003، ص68.

² سورة طه، الآيات، 117-118-119.

³ سورة الفجر، الآية20.

⁴ سورة الكهف، الآية46

⁵ سورة الأعراف، الآية20.

كثيراً...¹ تبرز هذه الآيات الكريمة دافعية أخرى، وهي دافع العدوان، عدوان في سلوك الإنسان تجاه الآخرين بمدف الحاق الأذى بهم، أي كانت صور العدوان بدني أو لفظي.

* يقول الله تعالى ﴿فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾² وتبرز هذه الآية الكريمة واقع التدين وهو دافع نفسي، فالإنسان يشعر في أعماق نفسه بدافع يدفعه إلى البحث والتفكير لمعرفة خالقه وخالق الكون والتمسك به والالتجاء إليه سائلاً منه العون في كل مصيبه من مصائب الحياة.

بناءً على ما ورد سابقاً، يتضح تميز اللفظ القرآني ودلالاته على ما هو دونه، فالآيات القرآنية السابقة بمعانيها ودلالاتها هي توجيهات ربانية للدافعية في الإنسان، وذلك في مظاهر متعددة من النشاط المرتبط بنواحي الحياة المختلفة، كما أنها تمثل التنظيم الإسلامي للدوافع، يفوق ما يعرف من معان ومفاهيم للدوافع كما هي معروفة ومأمولة لدى المشتغلين بعلم النفس والإدارة.

وفي محاولة أولية للتعرف على أسس ومبادئ دوافع السلوك في أعمال بعض علماء المسلمين، فإن الإمام الغزالي يرى أن الدافع هو كل ما يدفع إلى النشاط النفسي أو السلوك مهما كان نوعه حركياً أو ذهنياً، وإذا كان الغالب أن يكون غير مشعور به فإن شعرنا به كان رغبة، وإذا قوى واستقر بتأثير التجارب الانفعالية كان عاطفة،³ كما يذكر أن الدوافع النفسية ترتبط بثلاثة مبادئ هي:⁴

- * المبدأ الخلقى: ويتمثل في الميول البهيمية التي من شأنها تنمية سمات نفسية وعقلية سيئة؛
- * مبدأ حب البقاء: ميول فردية (كالميل إلى الطعام والجنس) وميول اجتماعية ترتبط بحب البقاء؛
- * مبدأ الفرضية: ويشتمل على: دافع ديني ويتمثل في ميول الإنسان الراقية مثل: باعث الخوف من الله والرجاء فيه؛ دافع الهوى ويتمثل في ميول الإنسان الدونية؛

ومما يجدر الانتباه إليه أن المبادئ التي ذكرها الغزالي أشارت إلى الدافع الديني بشكل خاص، وهو ما لم ينتبه إليه أصحاب التعريفات المختلفة للدافعية عند علماء النفس والإدارة.

¹ سورة الحج، الآية 40.

² سورة الروم، الآية 30.

³ عبد المجيد سيد أحمد منصور، زكريا أحمد الشريبي، اسماعيل محمد الفقي، "السلوك الانساني: بين التفسير الاسلامي وأسس علم النفس المعاصر"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2002، ص 149.

⁴ أحمد جمعه محمد أبو شنب، "دوافع السلوك في سويتها وانحرافها بين الإسلام وعلم النفس الحديث: دراسة نفسية مقارنة"، مجلة كلية الآداب، المجلد (23)، العدد (52)، جامعة الرقازيق، مصر، 2010، ص 12-13. (ص 1-49).

ثالثا: نشأة وتطور الدافعية في الفكر الإنساني

لقد ظل الفلاسفة لعدة قرون يتجادلون في طبيعة الإنسان، وكثيرا ما كانوا يثيرون الأسئلة ويستخرجون النتائج عن الدافعية،¹ فالفلسفة العقلانية التي سادت الفكر الإنساني لسنين طويلة افترضت أنه كائن منطقي وأنه عن طريق التفكير العقلاني يقرر ويختار أي السبل يتبع إزاء موقف ما، وبالتالي يعتبر مسؤولا عن أفعاله، وضمن إطار نظرة من هذا النوع لا تحتل الدافعية مكانا في تقرير سلوك الإنسان، ومع بدايات القرن السابع عشر بدأت تظهر فلسفات أخرى لا تنظر إلى الإنسان على أنه كائن عقلائي فقط، بل اعتبرت أن هناك جوانب في حياة الإنسان لا عقلانية، واعتبر الفلاسفة الجدد أصحاب النظرة الميكانيكية أن هناك جوانب متعددة في سلوكه تظهر نتيجة عوامل داخلية أو خارجية ليس للإنسان سيطرة عليها وكأنهم يقولون أن سلوكه مدفوع بعوامل محددة تحتم عليه أن يتصرف بطريقة معينة.²

وفي أوائل القرن العشرين أصبحت الدوافع موضوعا هاما في علم النفس بفضل جهود العالم السلوكي وليم ماكدوجال (W. MC-Dougall) الذي أطلق عليها مصطلح الغرائز، وواصل علماء السلوك تسمية آلاف من الغرائز بطريقة واقعية، وسرعان ما أصبح واضحا عدم جدوى إطلاق مصطلح غريزة على كل فعل، أما اليوم فيبدل علماء النفس والإدارة جهودا معتبرة لتحديد الأنماط الخاصة بالدوافع، ويركز معظمهم على وصف وتفسير ما يؤثر على السلوك الدافعي.³

المطلب الثاني: ماهية الدافعية

تجدر الإشارة في بداية الأمر إلى أن هناك العديد من الأفراد الذين ينظرون إلى الدوافع على أنها سمة شخصية، أي أن البعض يمتلكها بينما البعض الآخر لا يمتلكها، ومن الناحية التطبيقية نجد المديرين يصنفون بعض مرؤوسيه على أنهم كسالى تنقصهم الدافعية، تصنيف مثل هذا يخالف كليا ما يعرف عن الدوافع، حيث أن مستوى الدافعية تتغير باستمرار عند الفرد الواحد وبين الأفراد في أوقات مختلفة.⁴

¹ إدوارد موراي، "الدافعية والانفعال"، ترجمة: أحمد عبد العزيز سلامة ومحمد عثمان نجاتي، دار الشروق، ط1، القاهرة، 1988، ص19.

² عبد الرحمان عدس ونافذة قطامي، "مبادئ علم النفس"، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص126.

³ ليندا دافيدوف، "الدافعية والانفعالات"، تر: سيد الطوب ومحمد عمر، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط1، مصر، 2000، صص10-11.

⁴ عمار الطيب كشرو، "علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث"، منشورات جامعة قارونس، المجلد2، ط1، بنغازي، ليبيا، 1995، ص35.

ويميز أتكينسون (Atkinson, 1964)¹ بين مفهوم الدافع ومفهوم الدافعية، على أساس أن الدافع عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين، أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فذلك يعني الدافعية باعتبارها عملية نشطة.²

كما يشير (يونس، 2007) إلى أن مفهوم الدافعية أكثر اتساعاً وشمولاً من مفهوم الدافع، ويستخدم مفهوم الدافعية في معنيين هما؛ الأول: عبارة عن منظومة من العوامل المسببة للسلوك وتدخل هنا مفاهيم عدة كالحاجات والدوافع، أما الثاني: فيتضمن وصفاً للعملية التي تعمل على استثارة ومساندة النشاط السلوكي في مستوى معين، فالدافعية هي جملة الأسباب ذات الطابع النفسي والتي تفسر سلوك الإنسان من حيث بدايته واتجاهاته ونشاطه،³ إلا أن التمييز بين المفهومين لا يبرر مسألة الفصل بينهما، حيث يعبر كلاهما عن الملامح الأساسية للسلوك المدفوع، وإن كانت الدافعية هي المفهوم الأكثر عمومية.⁴

أولاً: مفهوم الدافعية

لقد استقطب مفهوم الدافعية الكثير من العلماء للبحث فيها، وذلك للدور الأساسي الذي تلعبه في تحديد وجهة السلوك، فالدافعية هي القوة التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها وأهميتها المادية أو المعنوية، وتستثار هذه القوة بعوامل تنبع من الفرد نفسه (حاجته، خصائصه، ميوله واهتماماته) أو من البيئة المادية أو النفسية المحيطة به (أشخاص، موضوعات، أفكار، وأدوات).⁵

كما تستخدم الدافعية للإشارة إلى ما يخص الفرد على القيام بنشاط سلوكي وظيفي، أي أن الفرد يمارس سلوكاً معيناً بسبب ما يتلو هذا السلوك من نتائج وعواقب تشجع بعض حاجاته أو رغباته، وربما كانت هذه الحقيقة، هي المسلمة التي تكمن وراء مفهوم الدافعية حيث يشير هذا المفهوم إلى حالة شعورية داخلية، أو عمليات تخص هذا السلوك وتوجهه وتبقي عليه.⁶

¹ John, W. Atkinson., "**An introduction to motivation**", Princeton, NJ: Van Nostrand, 1964.

² عبد اللطيف محمد خليفة، "الدافعية للإنجاز"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 67.

³ بنو يونس، محمد محمود، "سيكولوجية الدافعية والانفعالات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 15.

⁴ السيد، عبد الحليم محمود وآخرون، "علم النفس العام"، مكتب غريب، ط3، القاهرة، مصر، 1990، ص 419.

⁵ أحمد بلقيس، توفيق مرعي، "الميسر في علم النفس التربوي"، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 1996، ص 84.

⁶ عبد الحميد نشوان، "علم النفس التربوي"، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 1996، ص 206.

وقد ورد في الدراسات -سواء الأجنبية منها أو العربية- عدة تعريفات للدافعية حسب توجهات الباحثين النظرية والفكرية نبتدئها بتعريف (Young, 1961) والذي يصفها من خلال المحددات الداخلية بأنها عبارة عن حالة استشارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين.¹

ويعرفها (الديب، 1996) بأنها استعداد الفرد للمجاهدة في سبيل تحقيق هدف معين.² ويتضمن هذا التعريف العلاقة التي توجد بين جوانب ثلاثة هي: الدافع، والباعث وتوقع الباعث.³

ويعرف (Beck, 1978) الدافعية بأنها تشير إلى المحددات الحالية للإختيار (التوجه)، والمثابرة وقوة السلوك الموجه نحو الهدف.⁴

كذلك عرف (بيومي، 1982) الدافعية بأنها قوة دافعة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأشياء، كما توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته.⁵

كما يصف (زهران، 1987) الدافع بأنه حالة جسمية أو نفسية داخلية تؤدي إلى توجيه الكائن الحي تجاه أهداف معينة.⁶

ويعرف (E. Muraay, 1988) الدافع بأنه عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل، كما تتأثر الدافعية بعوامل مثل الخبرات السابقة للشخص، قدراته الجسمية والموقف البيئي الذي يجد فيه نفسه.⁷

ويرى (علاوي، 1997) أن الدافعية هي الحالات أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد وتوجهه لتحقيق هدف معين، وأنها ليست شيئاً مادياً؛ أي أنها ليست حالات أو قوى يمكن رؤيتها مباشرة وإنما هي حالة في الفرد يستنتج وجودها من أنماط السلوك المختلفة ومن نشاط الفرد نفسه.⁸

ويذكر (حسن، 2003) تعريفاً آخر للدافعية، حيث يعرفها بأنها عملية تبدأ بوجود نقص أو (need) حاجة فيزيولوجية أو نفسية تنشط (Activates) وتعد الدافع أو الباعث (drive) في سبيل تحقيق هدف ما.⁹

¹ السيد، عبد الحليم محمود وآخرون، مرجع سابق، ص 419. نقلاً عن:

Paul, Thomas. Young,., "**Motivation and Emotions**", New York, Wiley, 1961.

² الديب، علي محمد، "بحوث في علم النفس"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ج2، القاهرة، مصر، 1996، ص 165.

³ محي الدين حسين، "دراسات في الدافعية والدوافع"، دار المعارف، ط1، القاهرة، مصر، 1988، ص 7.

⁴ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 70. نقلاً عن:

Robert, C. Beck., "**Motivation: Theories and Principles**", Prentice-Hall, New York, 1978.

⁵ صلاح بيومي، "حوافز الإنتاج في الصناعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 31.

⁶ حامد زهران، "الصحة النفسية والعلاج النفسي"، عالم الكتب، الطبعة الرابعة، القاهرة، مصر، 1987، ص 127.

⁷ إدوارد موراي، "الدافعية والإنفعال"، تر: أحمد سلامة، محمد عثمان نجاتي، دار الشرق، ط1، القاهرة، مصر، 1988، ص 28.

⁸ محمد حسن علاوي، "مدخل علم النفس الرياضي"، دار المعارف، ط7، القاهرة، 1997، ص 3.

⁹ راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 111.

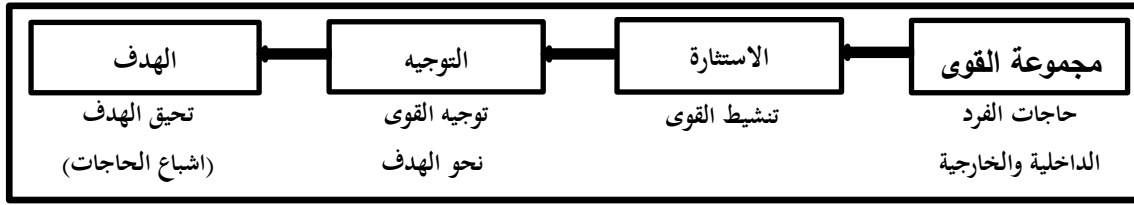
من خلال الاستعراض السابق لتعاريف الدافعية يمكن إبراز طبيعتها على النحو الآتي:¹

- * الدافعية حالة جسمية ونفسية داخلية تثير السلوك في ظروف معينة ومتواصلة حتى ينتهي إلى غاية معينة فهي تستثير النشاط وتحدد اتجاهه لتحقيق هدف معين؛
- * الدافعية وظيفة تنشيطية فهي تعمل على تعبئة الطاقة لدى الفرد وتحفزهُ نحو الهدف وتستمر هذه الطاقة معبأة إلى أن يشبع الفرد حاجته أو يحقق هدفه؛
- * الدافعية وظيفة توجيهية، فهي توجه سلوك الفرد وما ينوي القيام به في المستقبل نحو تحقيق الهدف.
- * تختلف الدافعية من فرد لآخر سواء من حيث قوة التأثير أو من حيث النوع، أو حسب حاجاته النفسية ومميزاته الشخصية والتي عادة لا يتشابه فيها اثنان.
- * الدافعية عملية معقدة وذلك يرجع إلى تعاملها مع حاجات الإنسان الداخلية الشعورية منها وغير الشعورية من أجل إشباعها والتي ترتبط بعوامل البيئة وما تحتاج في السلوك الموجه.
- كما ويتضح من التعاريف السابقة أن مفهوم الدافعية يتضمن عدة تعريفات تختلف حسب توجهات الباحثين النظرية والفكرية، وكذا طبيعة عملية الدافعية من حيث التعقيد في مكوناتها وخصائصها.
- وفي هذا السياق يبين (حسين، 1988) أن تعدد تعريفات الدافعية واختلافها يرجع إلى عدة عوامل، من أهمها تركيز المنظرين على مظاهر بعينها دون غيرها بحكم التوجهات المتميزة لهؤلاء المنظرين، فهناك من يركز على بعض مظاهر عملية الاستثارة مثل التوتر العضلي أو معدل النبض أو التنفس، وهناك من يركز على كيفية تعامل الفرد مع الأهداف، كما يرجع تعدد تعريفات الدافعية إلى اختلاف أسلوب التعامل معه، فهناك من يركز على محددات هذا المفهوم وهناك من يركز على النتائج المترتبة.²
- كما يمكن الإشارة إلى أن مفهوم الدافعية أو الدافع كباقي المفاهيم في علم النفس والإدارة، وهو مفهوم افتراضي نستنتجه من الآثار التي يتركها السلوك الملاحظ لدى الأفراد، أي أنه ليس مفهوماً فرضياً (تخمينياً)، بل هو مفهوم فعلي وموجود أصلاً، ووجوده غير قابل للشك وهو مفهوم إجرائي أي قابل للقياس والتقييم والملاحظة غير المباشرة، فالدافع ينتمي إلى السلوك ذاته ويعد صفة شخصية ثابتة خاصة بالسلوك والتي تعمل على تحفيز السلوك من الداخل نحو إنجاز تصرفات معينة.
- وعليه؛ يمكن وضع تعريف للدافعية بأنها مجموعة القوى الداخلية والخارجية الناشئة في نشاط الفرد، تستثير (تحفز أو تحرك) سلوكه وتوجهه نحو تحقيق هدف معين. والشكل أدناه يوضح طبيعة مفهوم الدافعية.

¹ كامل محمد مغربي، مرجع سابق، ص 120.

² عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 71.

الشكل رقم (06): طبيعة مفهوم الدافعية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة.

من ناحية أخرى؛ ورغم اختلاف العلماء السلوكيون في تفسير مفهوم الدافعية من حيث المنشأ والوظيفة التي تقوم السلوك، إلا أنهم اتفقوا حول تحديد بعض الخصائص التي تتميز بها الدوافع؛ وهي:¹

* **تفسير السلوك:** تساعد الدوافع على إعطاء تفسير لأسباب وأهداف قيام الفرد بتصرف معين مما يساعد ذلك على التنبؤ بسلوك مماثل مستقبلاً؛

* **درجة قوة السلوك:** فدرجة قوة الدوافع تتحكم في درجة قوة السلوك لدى الفرد، بمعنى أنه كلما كان الدافع قوياً كان السلوك الناتج عن ذلك قوياً؛

* **اتجاه السلوك:** بمعنى أن دراسة الدوافع تساعد على إعطاء فكرة عن الوجهة التي سيتخذها الإنسان في سلوك معين بسبب نشوء دافع محدد، فالإنسان لديه عدة بدائل، ونجد أن نوع الدافع يتحكم في الاختيار، وكلما كان الدافع شديداً كانت فرص الاختيار قليلة لدى الإنسان، والعكس صحيح؛

* **تنظيم السلوك:** بمعنى أن الدوافع تقوم بدور في تنظيم السلوك الناشئ عنها وتتحكم شدة الدافع في كيفية النظام الذي يجب إتباعه لإشباع الدافع، فكلما كان الدافع قوياً كانت فرصة التنظيم الجيد أقل، والعكس صحيح؛

ثانياً: وظائف الدافعية وأهميتها دراستها

تعد دراسة الدافعية من الموضوعات التي تهتم أي فرد من الأفراد؛ لأنها تعرف بالأسباب التي تؤدي إلى اختلاف تصرفات الإنسان، كما أنها مهمة في علاج أنواع السلوك المنحرفة أو الوقاية منها، بل إن معرفتها مهمة وضرورية لكل من يشرف على جماعة من الجماعات ويوجهها، ويعمل على حفزها على العمل والإنتاج، فالقائد أو المدير في المنظمة يحتاج إلى معرفة دوافع مرؤوسيه وميولهم ليعمل على استغلالها في حفزهم على العمل، والعمل لا يكون محفزاً إلا إذا كان يرضي دوافع معينة لدى المرؤوسين، وكثيراً ما يكون تقصير بعض هؤلاء المرؤوسين ليس لأسباب تعود إلى النقص في قدراتهم، بل يكون راجعاً لعدم توفر الميل، والاهتمام بالعمل الموكل لهم.

¹ ديفنز، كيث، "السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي"، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسى ومحمد إسماعيل يوسف، نضبة مصر، القاهرة، مصر، 1990، ص 9.

كما أن أهمية الدافعية تنبع من كونها هدفا في حد ذاتها، فاستثارة دافعية الأفراد وتوجيههم، وتوليد اهتمامات معينة لديهم تجعلهم يقبلون على القيام بأنشطة معرفية وحركية وعاطفية معينة دون غيرها، ومن كونها أيضا وسيلة يمكن استخدامها في سبيل إنجاز أهداف محددة على نحو فاعل.

ولأن الدافعية تتعلق بحاجات الفرد وميوله واهتماماته كانت - ولا تزال - محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة، الذين يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين في الأداء وتقليص معدل الدوران الوظيفي، ومعدل التغيب عن العمل، وتقليص الأخطاء، والعمل على ترشيد الإنفاق وغيرها. وهكذا، تحاول الإدارة -وبشتى الوسائل والطرق الممكنة- حث الأفراد على بذل أقصى جهد وعطاء لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، فتارة تلجأ إلى زيادة الرواتب ومنح المزايا والمنافع المختلفة، وتارة أخرى تلجأ إلى استخدام العقاب، ومع ذلك كله لا تحقق الإدارة في جميع الظروف ما تصبو إليه من أداء وإنجاز عال من قبل الأفراد، ويرجع ذلك إلى مدى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان.

كما وترتبط الدافعية الإنسانية ارتباطا وثيقا بنواتج سلوك الفرد، الأمر الذي جعل لها أهمية كبيرة ضمن موضوعات علم النفس والإدارة، فيمكن تفسير كثير من أنماط السلوك في ضوء دافعية الفرد، كذلك فإن أداء الفرد وإقباله على القيام بسلوك معين مرهون بنوعية الدافعية لديه.

أما وظائف الدافعية فمتنوعة؛ فهي التي تمد السلوك بالطاقة وتستثير النشاط وتحرر السلوك من حالة السكون إلى حالة الحركة، حيث تمد بعض الدوافع الداخلية السلوك بالطاقة أكثر مما تمد به غيرها من المثيرات الخارجية كالجوائز والحوافز المادية، فالدافعية هي مولدات ومنشطات ومحركات وموجهات للسلوك الإنساني، كما أنها بمثابة ضابطة ومعدلة للسلوك الإنساني والتنبؤ به وتفسيره.

وفيما يلي شرح موجز لبعض الوظائف التي تقوم بها الدافعية:¹

* **الوظيفة التفسيرية:** وهي الوظيفة الأساسية للدافعية، فمن خلالها يتم تفسير السلوكيات بمختلف أنواعها، ويطلق

على هذه الوظيفة وظيفة الغزو (**Attributional Function**).

* **التشخيص والعلاج:** تستخدم الدافعية في تشخيص العديد من الاضطرابات السلوكية والنفسية، كما تستخدم في

علاج هذه الاضطرابات، فمعرفة الدوافع الأولية والثانوية يمكن أن تساعد المديرين في المنظمات المختلفة على تفسير سلوكيات العاملين وزيادة فهمهم لهم، وبالتالي مساعدتهم ودعمهم بدلاً من اتخاذ إجراءات عقابية ضدهم.

كما أنها تساعد في تعديل سلوكيات الأفراد من خلال التحكم في دوافعهم للوصول إلى السلوك المطلوب وتساعد أيضاً في تشخيص وتحديد السلوك المشكل والمرضي، وبالتالي السعي لإيجاد الحل الأمثل لهذا السلوك كما أن معرفة

¹ بنو يونس، محمد محمود، مرجع سابق، ص 25-27 (بتصرف)

الدوافع تقلل من الجهود المبذولة وتختصر الوقت في تعلم سلوكيات تكيفية ملائمة من خلال إثارة انتباه واهتمام الافراد لذلك، وزيادة تشويقهم إليها.

*** الطاقة واستثارة النشاط:** حيث تقوم الدافعية بإطلاق الطاقة واستثارة النشاط من خلال تعاون المفاتيح الخارجية مثل (الجوائز، التهديد، اللوم، الثناء) مع المفاتيح الداخلية مثل (الأهداف، الرغبات والاهتمامات) في تحريك السلوك وتدفعه نحو تحقيق أهداف معينة، أي أن الدوافع تقوم بتنشيط السلوكيات الجزئية (أو الفسيولوجية) والسلوكيات المركبة أو الكلية (أو السيكولوجية).

*** وظيفة توجيه سلوك الإنسان نحو وجهة معينة دون أخرى، ونحو تحقيق الأهداف المنشودة:** بمعنى أن الدوافع تعمل على توجيه وتركيز انتباه الفرد نحو مواقف معينة وتعمل على تشتيت انتباه الفرد عن مواقف أخرى، أي أن الدوافع تملئ على الفرد أن يستجيب لمواقف معينة ولا يستجيب لمواقف أخرى، كما أن الدوافع تملئ على الفرد طريقة التصرف في مواقف معينة، إذ أن اختيار الفرد لنشاط ما يتأثر بالدوافع التي تملئها عليها ميولاته، واهتماماته، وحاجاته.

*** المحافظة على استمرار السلوك وديمومته:** أي أن السلوك يبقى مستمراً ونشطاً مادامت الحاجة قائمة ولم يتم إشباعها.

*** تنشيط التوقعات المتصلة بتحقيق الأهداف:** حيث توجد علاقة بين مفاتيح الدافعية، الاستجابة والقيمة المادية والمعنوية أيضاً على هذا الدافع، أي ينطبق عليها قانون: الدافع = القيمة X التوقع.

*** مصدر للمعلومات عن إمكانية الوصول إلى الهدف:** أي أن الدافعية تزداد بالاقتراب من الهدف، فمثلاً تزداد دافعية العاملين نحو العمل عندما تقترب فترة توزيع المكافآت والأرباح.

*** مصدر للمعلومات عن نوعية ودرجة البواعث:** حيث توجد علاقة إرتباطية طردية بين نوعية ودرجة البواعث من جهة، والدافعية من جهة أخرى، فمثلاً عند إعلان المنظمة عن منح مكافآت للعامل المتميز، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى الدافعية لدى العاملين.

بناء على ما سبق؛ يمكن تمثيل وظائف الدافعية وأهميتها في أنها تعمل على:

- توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة.
- زيادة الجهود والطاقة المبذولة نحو تحقيق أهداف معينة.
- زيادة المبادأة والمبادرة إلى النشاط والاستمرارية.
- تنمية معالجة المعلومات وتقويتها.
- تحديد التوابع المعززة للسلوك.

— المساعدة على تحقيق أداء متطور وجيد.

ثالثاً: بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية

يدخل في نطاق مفهوم الدافعية مجموعة من المصطلحات والمفاهيم وثيقة الصلة بها مثل الحاجة، الحافز، الدافع، الباعث، الاتجاه، العادة، الانفعال والقيمة والتي يمكن استعراضها على النحو التالي:

* **الحاجة (Need):** وتعرف بأنها حالة لدى الكائن الحي تنشأ عن انحراف أو حيد الشروط البيئية عن الشروط البيولوجية الحيوية المثلى اللازمة لحفظ بقاء الكائن الحي، ويستخدم مفهوم الحاجة للدلالة على مجرد الحالة التي يصل إليها الكائن، نتيجة حرمانه من شيء معين إذا ما وجد حق الإشباع، وعليه فإن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة دافعية الكائن الحي، والتي تحفز طاقته وتدفعه في الاتجاه الذي يحقق إشباعها.¹

* **الحافز (Motive):** إن الدافع استعداد ذو وجهين، وجه خارجي هو الهدف وآخر داخلي هو الحافز، وهو حالة من التوتر تولد استعداد إلى النشاط العام وهو لا يوجه السلوك إلى هدف معين لأنه مجرد طاقة من الداخل.² أي أن التحفيز يطور الدافعية ويقود إليها.

* **الدافع والباعث (Motive & Incentive):** الباعث موقف خارجي، مادي أو اجتماعي، يستجيب له الدافع، فالطعام باعث يستجيب له دافع الجوع، والماء باعث يستجيب له دافع العطش، فالدافع قوة داخل الفرد والباعث قوة خارجة، والباعث نوعان، بواعث إيجابية وهي ما تجذب الفرد إليها كأنواع الثواب المختلفة أو وجود مجال للترقية، وبواعث سلبية وهي ما تحمل الفرد على تجنبها والابتعاد عن عواقبها كالقوانين الرادعة وغيرها من ضروب العقاب التي تحمل الفرد على تعديل سلوكه.³

ويمكن تصور العلاقة بين المفاهيم الثلاثة السابقة (الحاجة والدافع الباعث) حيث نجد أن الحاجة تنشأ لدى الكائن الحي نتيجة لحرمانه من شيء معين أو لشعوره بنقص شيء آخر، ويترب على ذلك أن ينشأ الدافع الذي يعي طاقة الكائن الحي ويوجه سلوكه من أجل الوصول إلى الباعث (الهدف)، وعند محاولة الكائن الحي الوصول إلى الباعث يكون بصدد احتمالين إما أن تشبع حاجته بصورة مناسبة، وتهدأ حالة التوتر والاستثارة المرتبطة بالدافع المار أو أن تحدث له حالة من الإحباط نتيجة لعدم إشباع الحاجة أو لعدم إشباعها بصورة مناسبة.⁴

¹ غباري، ثائر أحمد، "الدافعية النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص117.

² نصر الدين، جابر و الهاشمي، لوكيا، "مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي"، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص29.

³ راجع، أحمد عزت، مرجع سابق، ص66.

⁴ السيد، عبد الحليم محمود وآخرون، "علم النفس العام"، مكتبة غريب، ط3، القاهرة، مصر، 1990، ص422.

* **الاتجاه (Attitude):** وهو من الدوافع الاجتماعية الفردية، ويشير إلى استعداد وجداني مكتسب ثابت نسبياً، يميل بالفرد إلى موضوعات معينة فيجعله يقبل عليها ويجذبها ويرحب بها، أو يميل به عنها فيجعله، يعرض عنها أو يرفضها.¹

* **العادة (Habit):** قد ينشأ نوع من الخلط بين استخدام كل من مفهوم العادة، والدافع على الرغم من وجود اختلاف بينهم، فالعادة تشير إلى قوى الميول السلوكية، التي ترتقي وتتطور كدالة لعمليات التدعيم، أي أن مفهوم العادة يركز على الإمكانية السلوكية، أما الدافع، فيركز على الدرجة الفعلية بمقدار الطاقة التي تنطوي عليها العادة، وبالتالي يمكن اعتبار الدافع نوعاً فعالاً من العادات.

* **الانفعال (Emotion):** يعرف الانفعال بأنه اضطراب حاد يشمل الفرد كله ويؤثر في سلوكه وفي خبرته الشعورية ووظائفه الفسيولوجية الداخلية، وينشأ في الأصل عن مصدر نفسي.²

* **القيمة (Value):** هناك خلط شائع لدى بعض الباحثين في استخدام كل من مفهوم القيمة والدافع كمرادفين والنظر للقيم على أنها أحد الجوانب لمفهوم أشمل هو الدافعية، وقد تستخدم القيم بالتبادل مع الدافعية فعلى سبيل المثال أعتبر (ماكلياند) الدافع للإنجاز بمثابة قيمة، إلا أن هناك فرقاً بين مفهوم الدافع ومفهوم القيمة، فالدافع هو حالة توتر أو استعداد داخلي يسهم في توجيه السلوك نحو غاية أو هدف معين، أما القيمة فهي عبارة عن التصور القائم خلف هذا الدافع.³

* **الغريزة (Instinct):** تعد الغريزة من المصطلحات ذات العلاقة بالدوافع، وتشير إلى الميل الفطري الذي يدفع الإنسان إلى العمل في اتجاه معين تحت ضغط حاجته الحيوية، ويمكن القول بأن المراد بالغرائر مجموعة الطباع والسجايا والبواعث المترسخة في النفس الإنسانية والذي يدفعها إلى نشاط سلوكي عقلي وحركي تتبين إيجابيته وسلبيته حسب صلاح النفس واستقامتها وضبطها تجاه الدوافع المثيرة للسلوك البشري، وتعد الغرائز في مجملها قابلة للتوجيه الإيجابي، كما هي قابلة للانحراف السلبي عن منهج الفطرة في الأصل.⁴

من العرض السابق نجد؛ أن المفاهيم السابقة ترتبط بشكل أو بآخر بمفهوم الدافعية وتباين فيما بينها غير أن الدافعية هي التي توسع نطاق هذا التباين بينهم، لأن التذبذب في حالة الدافعية يؤدي إلى نشأة التباين في السلوك عبر مواقف متشابهة.

¹ راجع، أحمد عزت، مرجع سابق، ص 95.

² عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 82.

³ المرجع نفسه، ص 82-84.

⁴ عبد الرحمن الزيد، "الهدى الإسلامي للغرائز عند الإنسان"، بحث في التربية الإسلامية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 1997، ص 14-15.

المطلب الثالث: أنواع الدوافع وأهم النظريات المفسرة لها.

أولاً: أنواع الدوافع

دوافع الإنسان متنوعة ومختلفة لا يمكن حصرها، وهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء والباحثون عند تقسيمهم لأنواع الدوافع المختلفة؛ ومن بين هذه التصنيفات ما يلي:¹

1. التصنيف الذي يميز بين الدوافع الوسييلية والدوافع الاستهلاكية

والدافع الوسييلي (Instrumental) هو الذي يؤدي إشباعه إلى الوصول إلى دافع آخر، أما الدافع الاستهلاكي (Consomatory) فوظيفته هي الإشباع الفعلي للدافع ذاته.

2. تصنيف الدوافع على أساس المنشأ

ويعد هذا التصنيف من أكثر التصنيفات شيوعاً واستخداماً حيث تنقسم الدوافع إلى فئتين:

* **الدوافع الفسيولوجية:** ويطلق عليها الدوافع الفسيولوجية أو الأولية، ومن هذه الدوافع دافع الجوع، دافع العطش، دافع الجنس، دافع الأمومة.

* **الدوافع الاجتماعية:** والتي يكتسبها الفرد من البيئة والإطار الحضاري الذي يعيش فيه وتتأثر بالسياق النفسي الاجتماعي للفرد، ويطلق عليها البعض أحياناً الدوافع السيكلوجية. ومن أمثلة هذه الدوافع دافع الإنجاز، دافع الاستقلال، دافع السيطرة، دافع التملك، دافع حب الاستطلاع.

3. تصنيف الدوافع على أساس المصدر: وتصنف حسبها إلى ثلاث أنواع:

* **دوافع الجسم:** وترتبط بالتكوين البيولوجي للفرد وتساهم في تنظيم الوظائف الفسيولوجية، ويعرف هذا النوع من التنظيم بالتوازن الذاتي (Homeostasis) النوع من التنظيم بالتوازن الذاتي ومن هذه الدوافع الجوع والعطش، والجنس.

* **دوافع إدراك الذات (Self- Percption):** من خلال مختلف العمليات العقلية وهي التي تؤدي إلى مستوى تقدير الذات، وتعمل على المحافظة على صورة مفهوم الذات ومنها دافع الإنجاز.

* **الدوافع الاجتماعية:** والتي تختص بالعلاقات بين الأشخاص ومنها دافع السيطرة.

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 84-87.

4. تصنيف الدوافع على أساس السلبية والإيجابية¹

* **الدوافع الإيجابية:** مثل الرغبات والشهوات والحاجات، والتي ينظر إليها على أنها قوى تدفع بالفرد نحو أشياء أو حالات معينة.

* **الدوافع السلبية:** مثل المخاوف والمكاره، والتي ينظر إليها على أنها قوى سلبية تدفع بالفرد بعيدا عن أشياء أو حالات معينة.

5. تصنيف الدوافع على أساس نظرية ماسلو (A. Maslow) في الدافعية الإنسانية:

قدم ماسلو (A. Maslow, 1943) تنظيما هرميا للدوافع في عدة مستويات هي على التوالي:

- **حاجات فيزيولوجية:** تشمل الحاجات التي تكفل بقاء الفرد مثل الحاجة إلى الهواء والشراب والطعام.
 - **حاجات الأمن والسلامة:** وتشير إلى رغبة الفرد في الحماية من الخطر والتهدد والحرمان.
 - **الحاجات الاجتماعية:** وتمثل الرغبة في الانتماء والارتباط بالآخرين.
 - **الحاجة إلى التقدير:** وتتمثل في الرغبة في تقدير الذات وتقدير الآخرين لها.
 - **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي رغبة الفرد في تحقيق إمكاناته وتنميتها.
- وقد أوضح (Maslow) أن هناك نوعا من الارتقاء المتتالي للحاجات حيث ترتقي من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى حسب درجة أهميتها بالنسبة للفرد، ولا يتحقق التقدم نحو حاجة تقع في مستوى أعلى على هذا المدرج إلا بعد إشباع الحاجات التي تقع في المستوى الأدنى منها.

كما يصنف (Andrew & Szilagie, 1990) الدوافع إلى:²

* **المنافسة وحب الاستطلاع:** يقول علماء النفس أمثال (فرويد) أن للناس حاجة أساسية ليتنافسوا ويتفاعلوا مع البيئة، ولذلك يلجؤون لشغل الوظائف غير المملة والجامدة، وفي المقابل يبذلون جهدا لتوجيه المهارات اللازمة لهذه الوظيفة، ومحاولة التفوق إلى حد ما على هذه العقبة.

* **دافع الإنجاز:** وهو من الدوافع المرتبطة بالعمل وأهمها، حيث أن الحاجة إلى تحقيق الإنجاز سيؤدي حتما إلى تطور العمل. والمقصود بالدافعية للإنجاز هو كفاح الفرد للمحافظة على مكانة عالية حسب قدراته في كل الأنشطة التي يمارسها، والتي يحقق بها معايير التفوق على أقرانه، ويختلف دافع الإنجاز عن دافع المنافسة وحب الاستطلاع، فهذه الأخيرة تشير إلى محاولات الفرد للتفوق، بينما يشير دافع الإنجاز إلى محاولات أكثر تعقيدا مثل تلك التي ترتبط

¹ مصطفى، باهي حسين و أمينة، إبراهيم شليبي، "الدافعية: نظريات وتطبيقات"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص10.

² Andrew, D. Szilagyi, & Marc, J. Wallace., "**Organizational Behavior and Performance**", 5th Edition, Harper Collins Publishers, 1990, p.8.

بالأمور الأكاديمية والمهنية، ومع ذلك فالتنافس مع الآخرين ليس عاملاً جوهرياً لدافعية الإنجاز، وذلك على أساس ارتباطه بالعوامل الشخصية.¹

* **دافع الانتماء:** إن شعور الإنسان بالانتماء والارتباط والصدقة في علاقات العمل يزيد من تطورها بشكل أفضل في مجال العمل.

* **دافع المساواة:** بمعنى التوزيع العادل للمكافآت داخل المنظمة، ويرى (Homan) وهو صاحب فكرة التوزيع العادل، بأنه يجب لكل موظف المكافأة التي تتناسب مع حجم الأداء والإنجاز.

بناءً على ما سبق؛ نجد أن هناك العديد من التصنيفات للدافعية حيث يصعب إقامة تصنيف واحد لها، وذلك لتعقيدها وتعقيد صلتها بالسلوك الواحد، كما أنها تختلف من ثقافة لأخرى، ومن ثقافة فرعية لأخرى داخل الثقافة الواحدة، ومن فرد لآخر داخل الثقافة الواحدة نتيجة للخبرات النوعية التي يمر بها الأفراد، بالإضافة إلى أنه قد نجد أن للسلوك الواحد مجموعة من الدوافع المتشابهة أو المختلفة، فضلاً عن ظهور بعض الدوافع في أشكال مستمرة، أي يظهر دافع معين ليخفي وراءه دافعا آخر.

ثانياً: النظريات المفسرة للدافعية

لقد ساهمت المكانة التي يحتلها موقع الدافعية في ظهور توجهات نظرية متعددة ومختلفة، حاولت تقديم تفسيرات للدافعية التي تقف خلف السلوك الإنساني، ولكنها جميعاً تتميز بأنها -وبحكم طبيعة الموضوع- حصيلة جهود الدارسين والباحثين الذين هم من المتخصصين في علم النفس، والذين استخدموا بدورهم هذه المعرفة عن الإنسان لتصميم في مهارات يتعلمها المديرون لتحسين أسلوب عملهم في التعامل مع العنصر البشري، الذي يمثل أحد الموارد الرئيسية العامة.

فيما يلي استعراض لأهم النظريات المفسرة للدوافع الإنسانية وأكثرها شمولاً، وهي كما يلي:

1. نظرية (X-Y) الافتراضات السلبية والإيجابية حول الإنسان

لقد وضع دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor, 1960) أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، حيث قام باختبار افتراضات أساسية حول السلوك البشري، وصف واحداً منها بافتراضات (X) السلبية (التقليدية)، ووصف الثاني بـ (Y) الإيجابية، وقد عرضها في كتابه الذي يحمل عنوان (الجانب الإنساني لمشروع الأعمال) (of Business enterprise Human side) المنشور سنة (1960)،² فيما يلي عرض لهذه الافتراضات.

¹ غباري، ثائر أحمد، مرجع سابق، ص 32.

² مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 56.

أ- افتراضات (X): الافتراضات التقليدية السلبية

تصف هذه الافتراضات النظرة التقليدية للعامل، فمن مسلمات المدرسة التقليدية أن واجب الإدارة هو تنظيم عوامل الإنتاج وتنسيقها، وبالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي، وهو نفس الواجب حين كانت فلسفة القوة والرعاية الأبوية هي الأفكار السائدة، كما أن الإدارة تعنى بالجمع بين العامل، والآلة، والموارد وبالكيفية التي تعطي أكبر حصيلة اقتصادية، وهي في ممارستها لتحقيق هذا الهدف لا بد لها من أن توجه جهودها البشرية وتهيمن على نشاطاتها وتحدد سلوكها للوثوق من أنها قد استهدفت به تحقيق النفع الذي ترمي إليه الإدارة، وأن ما قدمته من منجزات هو ما تبغيه الإدارة منها، ولولا التوجيه وتلك السيطرة لما تم ما تهدف إليه الإدارة، وذلك نتيجة لافتراضها عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك والتي يذكرها (McGregor, 1960) على النحو الآتي:¹

- إن الإنسان بطبيعته كسول لا يحب العمل.
 - إن الإنسان لا يرغب بتحمل المسؤولية في العمل.
 - يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
 - يعتبر العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، فالإنسان يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً للعمل.
 - تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
 - يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.
- وعلى أساس هذه الافتراضات، فقد اتخذت الإدارة الخطط والأساليب الملائمة فسلكت طريقاً ذو شقين، اتخذت القوة سياسة العصا شعاراً لها في إدارة جهود الأفراد من ناحية وجعلت التهديد والإشراف المحكم وسائلها، بينما التزمت باللين والتراخي، وجعلت شعارها في إدارة جهود العاملين التسامح وإرضاء رغبات العاملين من ناحية أخرى، وقد انطلقت هذه السياسة التقليدية من افتراضات ظالمة حول سلوك

¹ Douglas, McGregor., "The Human Side of Enterprise", McGraw Hill Book Companies, New York, 1960, P.200.

الأفراد، أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها، كما دحضتها حقائق جاء بها العلم من مختبراته ومن صفوف الدراسة، ومن بيوتنا، ومن الصناعة لحد معين، فلم تثبت تلك الافتراضات التي ألصقت بالإنسان، بل أنها كانت أصداء لما تنتهجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك الإنساني.¹

ب- افتراضات (Y): الافتراضات الإيجابية

تخالف هذه النظرية أولاً تلك الافتراضات التي وصفت البشر بنعوت سلبية، وحجبت النور عن الجانب الإنساني للإنتاج، كما تناست دوافع عديدة تدفع العاملين نحو العمل وهي مفتاح السلوك الإنساني، فنظرية (Y) إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وعلى النحو التالي:²

- * تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد آمال الإدارة وأهدافها؛
- * ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس، وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها، بل إن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين، وما على الإدارة سوى إعانتهم على تطوير واكتشاف تلك الصفات الإنسانية ما يؤمن تحقيق أهداف الإدارة وأهداف العاملين، وبهذا تستبدل إدارة الإكراه بالإدارة بالأهداف وهو مفهوم جديد نسبياً في الإدارة؛
- * يطلب الإنسان الحرية في العمل والتحرر من القيود، وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعاً.
- * تركز الإدارة بالأهداف على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقييم العاملين ورقابتهم.
- * تؤمن الإدارة بالأهداف بأن الإنسان يعمل أملاً في المكافأة لا خوفاً من العقاب.

2. نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو (Abraham Maslow's Hierarchy of Needs)

يرى (Maslow) من خلال نظرية سلم الحاجات أن للعامل حاجات متعددة، فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما إن يرضي حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وهي عملية يمارسها منذ مهده حتى لحدده، وتشكل تلك الحاجات على شكل هرمي تشكل قاعدته الحاجات الفيزيولوجية، والتي تتمثل في المتطلبات الأساسية للحفاظ على توازن الجسم كالحاجة إلى الطعام، والماء، والهواء، والنوم وغيرها، وعندما يتم إشباع هذه الحاجات تأخذ مكانها مباشرة حاجات المستوى الأعلى كحاجات دافعة للسلوك والتي تمثل حاجات السلامة والأمن سواء كانت بدنية أو نفسية، والتي تظهر في مكان العمل في شكل ظروف العمل الآمنة والراتب والعناية الصحية، وعندما يتم إشباع هذه الحاجات

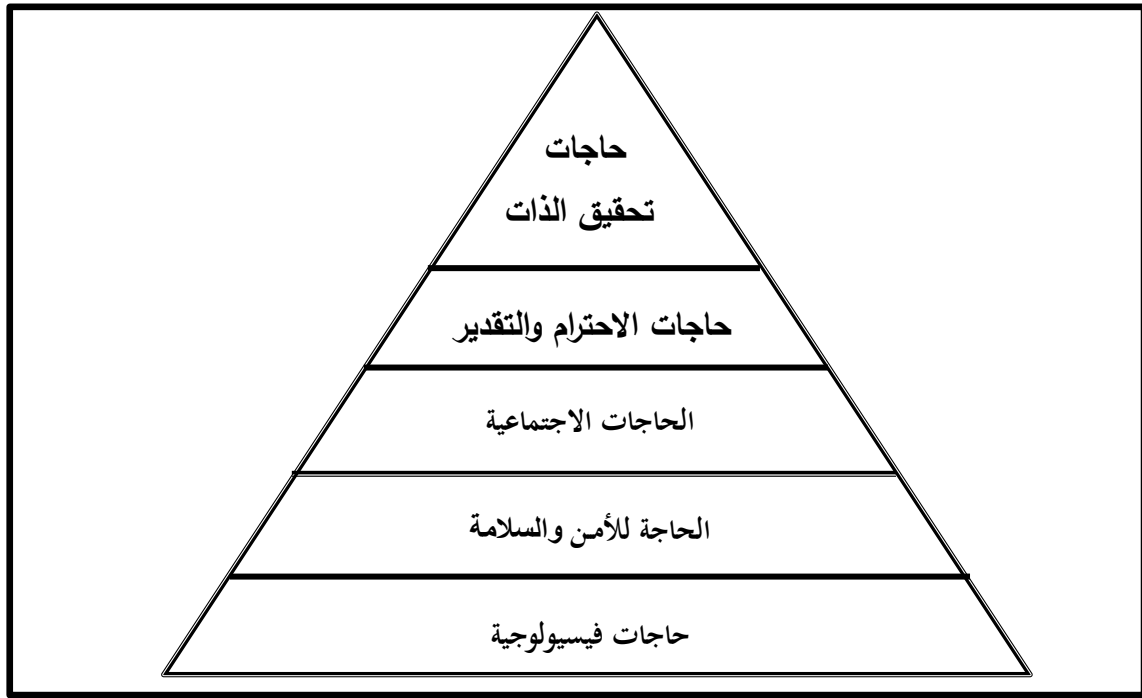
¹ محمد قاسم القوي، "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص39.

² محمد حسين الرفاعي، "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية (النسخة العربية)، إشراف: محمد ناصر، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009، صص 48-49.

يتفرغ الفرد نحو إشباع الحاجات الاجتماعية التي تعكس النشاط الاجتماعي للأفراد والسعي لجذب الانتباه من أجل تحقيق المكانة الاجتماعية المرموقة،¹ حيث يرغب الفرد في إجراء المزيد من العلاقات مع الأفراد مع رغبة في التميز داخل الجماعة التي ينتمي إليها، وتظهر بشكل خاص في محيط العمل من خلال الحاجة للانتماء إلى جماعة العمل وربط علاقات صداقة مع أعضائها، وإذا قام الفرد بإشباع هذه الحاجات يتحول إلى إشباع حاجات التقدير الذاتي والتمتع بالمركز، وتتمثل في شعور الفرد بالاحترام من طرف جماعة العمل والإحساس بالثقة في النفس وإنجاز المهام، أما أعلى مستوى في هرم الحاجات فيتمثل في رغبة الفرد في تحقيق ذاته وإثباتها عن طريق استثماره الجيد لكل خبراته المهنية في الإنجاز والنجاح في تأدية المهام ونيله لتقدير الناس وإعجابهم.²

والشكل رقم (07) يوضح الترتيب الهرمي للحاجات أو الدوافع الإنسانية حسب ماسلو.

الشكل رقم (07): ترتيب الحاجات الإنسانية حسب نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو



Source: Stephen p. Robbins., "Personal: The Management of Human Resources", Englewood Cliffs, Prentice -Hall, Inc, New Jersey, 1978, P.196.

إن مغزى ترتيب الحاجات بالشكل الهرمي، هو أن أهمية هذه الحاجات تتدرج هي الأخرى، فالحاجات الفسيولوجية في أدنى السلم ولكنها بالغة الأهمية إذا منعت، فالإنسان يعيش بالخبز لوحده، حين ينذر الخبز، لا يمكن أن نتوقع من الإنسان الجائع، أن يهتم بالحاجات الأعلى مثل الأمن والانتماء، لأن الحاجة الأساسية قبل أن يتم إشباعها، تكون هي الدافع الرئيس، أما بعد أن يتم إشباع الحاجات الأساسية فلا يمكن اعتبار زيادة إشباعها نوعاً من الدافعية،

¹ عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص446.

² Stephen, P. Robbins., "Personal: The Management of Human Resources", Englewood Cliffs, Prentice -Hall, Inc, New Jersey, 1978, P.196.

وهذه حقيقة مهمة لم تتضح من منظور نظرية (X-Y) ومن منظور الإدارة التقليدية التي اعتبرت أن زيادة الأجر، بغض النظر عن مستوى الحاجة عند العامل هو الدافع الرئيسي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحسين الأداء، فمتى تم إشباع المستوى الأدنى من الحاجات، تبدأ الحاجة اللاحقة تسيطر على سلوك الإنسان أو تشكل دافعاً لذلك السلوك وهكذا إلى آخر السلم.¹

ويختلف مفهوم (Maslow) لمفهوم الدافعية، في هذا الصدد، عن المفاهيم الأخرى الشائعة، فرغم أن الكثير يرون أن الدافعية هي شيء يعمل به شخص لشخص آخر، إلا أنه بالنسبة لماسلو شيء ذاتي لا يمكن أن يكون مفروضاً من الخارج، فهو قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل معين، وأهم دافع لدى الإنسان هو تحقيق ما يطمح إليه في حياته، أو رسالته في الحياة وهي ما سماه بتحقيق الذات.

إن تطبيق هذه النظرية في الإدارات يعد دليلاً مهماً، حيث ترشد الإدارة في كيفية إثارة الدافعية، لدى العاملين دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطراً عليها، كما أن تطبيقها من شأنه أن يزيل مخاوف الإدارة من عداء الجماعات لأهداف التنظيم، وترجيحها من عناء الإجراءات الرقابية الطويلة، التي يقصد بها مقاومة التجمعات غير الرسمية داخل العمل، وتبين له أنه إذا ما هددت هذه الحاجة للانتماء والعضوية في الجماعة، فإن من شأن ذلك أن يضر بالتنظيم بدل أن يؤدي به إلى تحقيق أهدافه، فحرمان الإنسان من الحاجات المختلفة، وخاصة تلك التي في قمة الهرم، تؤدي إلى سلبية الفرد، وعدم رغبته في التعاون مع الإدارة وأحياناً إلى سلوك عدواني، ولا تعتبر هذه الظواهر عندئذ أمراضاً في الإنسان بل أمراضاً في التنظيم الذي يحرمه حاجاته.²

3. نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لفريدريك هيرزبرغ (Motivation-Hygiene Theory)³

تركز نظرية هيرزبرغ (Herzberg, 1968) على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية، لمائتين من المحاسبين والمهندسين، محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤدونها، وقد توصل من خلال تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل، أطلق على الفئة الأولى اسم العوامل الدافعية (Dissatisfiers-) (Hygiene Factors)، أما الفئة الثانية فسمها العوامل الوقائية (Satisfiers-Motivating Factors). والجدول رقم (01) يوضح أهم هذه العوامل.

¹ محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 51.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 43.

³ Frederick, Herzberg., "Work and The Nature of Man", Staples Press, London, 1968

الجدول رقم (01): العوامل الدافعية و الوقائية حسب نظرية هيرزبرغ

العوامل الدافعية (Dissatisfiers-Hygiene Factors)	العوامل الوقائية (Satisfiers-Motivating Factors)
الشعور بالإنجاز (Achievement)	سياسة المنظمة وإدارتها (Management Style)
الشعور باعتراف الآخرين (Recognition)	نمط الإشراف (Supervision)
أهمية العمل نفسه (Importance Of Work)	العلاقات مع الرؤساء (Superior Relationship)
تحمل المسؤولية (Sense of responsibility)	ظروف العمل (Work Conditions)
التقدم في الوظيفة (Advancement Possibilities)	الراتب (Salary)
التطور والنمو الشخصي (Personal Growth and Development)	المركز الاجتماعي (Social Status)
	الأمن الوظيفي (Job-Security)
	التأثيرات على الحياة الشخصية (Effect on Personal Life)

Source: F. Herzberg, "Work and The Nature of Man", Staples Press, London, 1968

لقد بين (Herzberg) أن وجود العوامل الدافعية، هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية، وتوفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل، وتحسين الإنتاجية، أما العوامل الوقائية فإن وجودها لا يثير الدافعية ولا يؤدي لمزيد من الإنتاج، بل يمنع حالة عدم الرضا أو التمرد أو الإضراب عن العمل، فوجود هذه العوامل يعتبر حداً أدنى لا بد من وجوده، ويعتبره العاملون أساسياً ولا يعتبر كرماء من الإدارة.

ومن خلال هذا الفرض، يتبين أن (Herzberg) قام بحصر مستويات (Maslow) للحاجات إلى مستويين حيث تقابل العوامل الوقائية في نظريته، حاجات المستويات الدنيا عند ماسلو والتي تشمل الحاجات المادية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية، وهذه العوامل في الأساس صحية تساهم في تخفيض حالة عدم الرضا وفي حالة عدم وجودها أمكن وجود مستويات عالية من عدم الرضا، أي أنها ليست عوامل دافعة نحو تحقيق أداء أفضل، أما العوامل الدافعة لدى (Herzberg) فهي تقابل المستويات العليا للحاجات في نظرية (Maslow)، التي تشغل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات، وهي التي تساهم في ظهور السلوك المدفوع نحو الأداء الأفضل.¹

4. نظرية الوجود والانتماء لكلايتون ألدريفر (Existence, Relatedness and Growth)

شكلت نظرية سلم الحاجات لماسلو (Maslow) قاعدة نظرية لعالم النفس كلايتون ألدريفر (Clayton P. Alderfer, 1969) في إعادة تصنيف الحاجات إلى ثلاثة مستويات مرتبة تصاعدياً وهي

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 160.

حاجات البقاء وحاجات الانتماء وحاجات التطور (ERG)، ويرى (عبد الباقي، 2003) أن فرضية ماسلو في أولوية الحاجات غير مبررة وتقوم على إدراك وضعيات خاصة للطبيعة البشرية، ويوضح تصنيفه للحاجات على النحو التالي:¹

* **حاجات البقاء:** وهي تمثل كل المتطلبات الضرورية لحياة الإنسان كالحاجة للطعام والماء والسكن والأمن وكذا الراتب والظروف المادية المناسبة لأداء العمل وهي تقابل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والسلامة لدى ماسلو.

* **حاجات الانتماء:** وتشمل حاجة الفرد إلى إقامة علاقات الصداقة مع الغير ومشاركتهم في العمل والشعور بالتقبل من طرفهم وكذا الحاجة إلى الإحساس بالتميز والمكانة الاجتماعية وسط الجماعة التي ينتمي إليها، وتقابل هذه الحاجات مستوى الحاجات الاجتماعية وحاجات تقدير الذات عند ماسلو.

* **حاجات التطور:** وتتمثل في كل ما يسعى إليه الفرد من أعمال تزيد من مستوى إحساسه بالإنجاز من خلال استعمال قدراته وكفاءاته بصفة مستمرة وفعالة من أجل تحقيق ذاته وتطويرها وتظهر في ميدان العمل بصفة خاصة عن طريق مباشرة مهام صعبة تتحدى قدرات الفرد وتقابل هذه الفئة من الحاجات مستوى تأكيد الذات وبعض حاجات تقدير الذات عند ماسلو.

والملاحظ أن نظرية الوجود والانتماء لـ (Alderfer) لا تضيف الكثير لأفكار ماسلو، إلا أنها تقلص مجموعة الحاجات إلى ثلاث حاجات أساسية تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو، وقد يكون الشيء الجديد في هذه النظرية، هو عدم تأكيد (Alderfer) على ضرورة التزام المدير، وهو بصدد تحفيز العاملين بالتسلسل الذي ورد في ترتيب هذه الحاجات عند (Maslow) لأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية، لهذه الحاجات، وأولوية إشباعها من بيئة إلى أخرى،² إذ يمكن للفرد أن يشعر بالحاجة لإشباع أكثر من حاجة في آن واحد، وأن الفشل في تحقيق حاجة عليا قد يؤدي إلى زيادة الرغبة في إشباع حاجة أدنى منها، ولا شك أن هذه النظرية تتفق مع الإقرار بالفروق الفردية بين الناس بسبب عوامل عديدة كمستوى التعليم، والخلفية الاجتماعية ونمط الثقافة... الخ.

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 247.

² هاني عبد الرحمن الطويل، "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 1997، ص 186.

5. نظرية الحاجات لماكلياند (McClelland's Theory of Needs)

تفترض هذه النظرية التي ترتبط بكل من ماكلياند وأتكينسون (McClelland & Atkinson) أن عوامل الدافعية والتحفيز، هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد، والمتمثلة برغبته في التميز والإبداع، وينعكس ذلك عملياً على الأفراد من هذه الفئة، لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي يتوفر فيها درجة من التحدي، والتي يمكن قياس أثرها، وبالتالي تزويد من يقومون بها بمعلومات عن إنجازاتهم التي يمكنهم التفاخر بها، وبذل ذلك أمر مطلوب منهم بالضرورة، ولكن لأنهم يرون في ذلك إنجازاً خاصاً لأنفسهم وإرضاء لذاتهم، بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع مادية، وسيتم التطرق لاحقاً لهذه النظرية بشيء من التفصيل.

وتركز هذه النظرية على ثلاث حاجات هي:

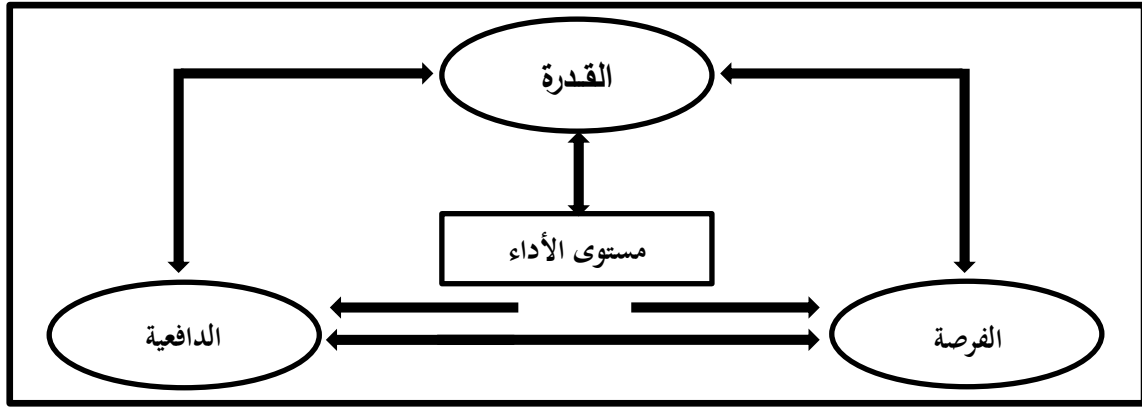
- * الحاجة للإنجاز والتميز والتفوق (Need For Achievement)
- * الحاجة للسلطة والقوة والسيطرة (Need For Power)
- * الحاجة للانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين (Need for affiliation)

6. نظرية التوقع (Vroom's Expectancy Theory)

لقد طور فيكتور فروم (v. vroom, 1964) نظريته في تفسير الدافعية معتمداً على أعمال أبرز أنصار هذه النظرية وليام أتكينسون (Atkinson)، كورت لوين (K. Lewin)، تولمان (Tolman) وذلك من خلال أبحاثه المنشورة سنة (1964)، وتقوم نظرية التوقع على افتراض أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة، والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة، لكل من تلك البدائل، ويسلك بعد تلك العملية العقلانية، السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد، ويجنبه أكثر الصعوبات، ويمثل التوقع درجة احتمال تحقق تلك الفوائد المباشرة، أي المرتبطة بالعمل، وغير المباشرة التي تأتي من البيئة الخارجية، ويختار الإنسان سلوكاً يستجيب فيه للعوامل الأقوى، ويدخل الإدراك هنا لأن رغبة الفرد في القيام بسلوك معين، تتأثر بإدراكه للأهمية النسبية المتوقعة لنتائج ذلك السلوك، ورغم أن فروم (Vroom) هو أول من جاء بهذه النظرية، إذ أكد على استمرارية الأداء، وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه وهما محصلة إدراكه لدرجة العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها، وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه.¹ كما يوضح الشكل رقم (08).

¹ محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 51.

الشكل رقم (08) العوامل المختلفة المحددة للأداء والدافعية



Source: Stephen P. Robbins., "Organizational Behavior", 8th Ed, Prentice-Hall, Inc, N.J, 1997, p190.

وتركز نظرية التوقع هنا على ثلاثة أنواع من العلاقات هي:

- * العلاقة بين الجهد المبذول والأداء، أي أن بذل جهود إضافية يؤدي إلى تحسين الأداء؛
- * العلاقة بين الأداء والمكافأة، حيث أن الوصول لمستوى الأداء سيؤدي إلى الحصول على نتيجة يرغب بها؛
- * العلاقة بين المكافأة والأهداف الخاصة للفرد؛

ومن الضروري هنا الإشارة إلى أن الأداء هو محصلة القدرة مضروبة بالرغبة في العمل، ويضاف إلى ذلك أيضاً توفر الفرصة للفرد لأن يظهر هذه القدرات الكامنة لديه ويعكس هذه الرغبات، إذ قد لا يتاح للأفراد القادرين والراغبين في العمل الفرص المناسبة لإظهار مواهبهم.

7. نظرية العدالة (Equity Theory)

ترتبط هذه النظرية بين درجة الدافعية لدى الفرد وبين شعوره بعدالة نظام الحوافز المتبع في المنظمة التي يعمل بها، إذ يميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره، ومقارنة الحوافز التي يتلقاها مع ما يتلقاه غيره وفقاً لمستوى الأداء، فإذا وجد الإنسان أن هناك عدالة في الحوافز والمكافآت، أدرك أن الدافعية -وهي الاستعداد لبذل أقصى الجهود في العمل- هي الطريق السليم الواجب عليه إتباعه، والعكس صحيح تماماً. وعادة ما يعقد الموظف المقارنة على عدة مستويات، فهو يقارن مستويات الأداء الممكن له عملها والمكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع وآخر داخل المنظمة، كما يقارن عمله، والعوائد المترتبة عليها ولو كان يعمل في مكان آخر خارج التنظيم، كما يقارن عمله بعمل آخرين من الذين يعملون معه في نفس المنظمة، كما يقارن العمل بمستوياته وعوائده بين المنظمة التي يعمل فيها والمنظمات التي سبق أن عمل فيها.¹

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص50.

ويتربط على شعور الفرد بعدم العدالة تصرفات وسلوكيات عديدة تتراوح ما بين تقليل الجهد المبذول، أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغير فهمه السابق ومستوى أدائه وأداء الآخرين، فيصبح يرى أنه على عكس ما كان يظن فإن أدائه أفضل من أداء غيره، أو أن أداء الآخرين ليس جيداً كما كان يعتقد، وقد ينتهي به الأمر إلى ترك العمل، ومن هنا فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة في تقييم الأداء وفي توزيع الحوافز والمكافآت، لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل، عندما يعرفون أن العمل والإنجاز هما الطريق الصحيح للحصول على مكاسب أكثر، أما إذا ظهر للعاملين أن أسس التقييم والتحفيز غير عادلة.¹

8. نظرية المشاركة في تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory)

ترتبط هذه النظرية برائدها إدوين لوك (Edwin Locke, 1960)، وتقوم على أن مبعث إثارة دافعية الأفراد هو الأهداف والغايات وما لها من أهمية لديهم، فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية، فكلما كانت الأهداف واضحة ومقبولة لدى الفرد كلما كانت الدافعية لديه لعملها أكبر،² وكذلك فإن الأثر الأكبر هو للمعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه وإنجازه في تحقيق الأهداف مما يؤدي إلى استثارة دافعيته لمزيد من العمل.

وهناك ثلاثة عوامل تتصل وتؤثر على علاقة الأداء بوجوب أهداف محددة وهي:³

* درجة ودرجة الثقة بالقدرة على تحقيق الأهداف (Self-efficacy)؛

* الالتزام بالأهداف الموضوعة (Goal Commitment)؛

* طبيعة الثقافة الوطنية التي يعيش فيها الفرد (National Culture)؛

فكلما زاد الالتزام بالأهداف كلما كان تحقيقها أفضل، وكذلك فلما كانت ثقة الفرد بكفاءته وقدراته أكبر كلما كان أقدر على تحقيق الأهداف المحددة. وكذلك فإن القيم الثقافية التي تتسم بها البيئة تلعب دوراً مهماً في هذا النظام أيضاً.

من خلال الطرح السابق لأهم النظريات المفسرة للدافعية يتبين أن هناك وجهات نظر عديدة في تناول المفهوم المعقد للدافعية، إلا أنها مكملات لبعضها البعض، حيث تتناول كل نظرية جانباً مكملاً للنظريات السابقة أو مفسراً لها؛ ولذلك لا غنى لأي باحث في نظريات الدافعية من استعراض ومناقشة أهم النظريات التي تتناول مفهوم وتفسير ظاهرة الدافعية المحركة للسلوك الإنساني.

¹ Stephen, P. Robbins., "Organizational Behavior", 8th Ed, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, USA, 1997, pp.182-187.

² Edwin, A. Locke., "What is job satisfaction? – Organizational Behavior and Human Behavior", Vol.5, No.3, 1968, PP.157-189.

³ محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص56.

وبالرغم من تعدد النظريات والدراسات حول دوافع العمل يظل الفرد هو محور عملية الدوافع، وعلى الإدارة أن تعمل على معرفة هذه الدوافع وعلى جميع المستويات، فدوافع العاملين تختلف من موظف إلى آخر حسب مستواه في الإدارة وحسب مستواه الاقتصادي وحسب حاجاته النفسية ومميزاته الشخصية والتي عادة ما تكون متفاوتة من فرد إلى آخر، كما أن للأداء الوظيفي مكانة باعتباره الناتج النهائي والمحصلة لجميع الأعمال والإنجازات لدى كافة المنظمات والتي تسعى من أجله لتحقيق أهدافها.

المبحث الثاني: دافعية الإنجاز (Achievement Motivation)

رغم اهتمام العديد من العلماء بدراسة الدوافع الإنسانية، نظرا لارتباطها الوثيق بسلوك الفرد وأدائه لمهمة مرهونة إلى حد كبير بنوعية ودرجة الدافعية لديه، إلا أن دراسة دافعية الإنجاز أصبحت تمثل أحد الجوانب الهامة في نظام الدوافع الإنسانية ككل، وقد برزت في السنوات الأخيرة كأحد المعالم المميزة للدراسة والبحث في ديناميات الشخصية والسلوك، بل يمكن النظر إليها بوصفها أحد منجزات الفكر السيكولوجي المعاصر، ففي بداية النصف الثاني من القرن الحالي اتجه العلماء الى دافعية الإنجاز من حيث هي بعد مهم من أبعاد الدافعية العامة لدى الإنسان وبخاصة في الدوافع الاجتماعية المكتسبة، وبما أنه يوجد اتفاق عام بين العلماء على أهمية دور الدوافع في تحريك السلوك الإنساني بصفة عامة والإنجاز بصفه خاصة، بات هناك اتجاه متزايد للبحث في هذا المجال خاصة في دافعية الإنجاز. فيما يلي استعراض لمفهوم الدافعية للإنجاز، أنواعها، مكوناتها وأهم الأطر النظرية المفسرة لها، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها وطرق تنميتها.

المطلب الأول: ماهية دافعية الإنجاز

أولا: الدافع والإنجاز

ذكر سابقا أن لفظة (دافع) في اللغة تأتي من الفعل (دفع)، يقال دفع إلى فلان دفعا: انتهى إليه، ويقال ودفع الشيء: نحاه وأزاله بقوة.¹ ودفعت عنه كذا وكذا دفعا ومدفعا، أي منعت. ودافع الله عنك المكروه دفعا، وهو أحسن من دفع. والدفاع: الشيء العظيم الذي يدفع بعضه بعضا. أما الإنجاز فيأتي من باب (إفعال) ومصدره الفعل الماضي (نَجَزَ)، ومعناه في اللغة حصل أو تم، يقال: نجز الكتاب، ونجزت الحاجة، ونجز الوعد، وأنجز الشيء أي نجزه وقضاه،² ونجز الحاجة وأنجزها: قضاهها، وأنت على نجز حاجتك ونجزها، بفتح النون وضمها، أي على شرف من قضائها، واستنجز العدة والحاجة وتنجزه إياها: سألته إنجازها واستنجزها.³

مجمع اللغة العربية، "المعجم الوسيط"، مرجع سابق، ص 289.

² المرجع نفسه، ص 903.

³ ابن منظور، "لسان العرب"، دار صادر، ط 5، ج 5، بيروت، لبنان، 1956، ص 413.

وجاء في كتاب العين؛ نجز: نجز الوعد والحاجة ينجز نجزاً وأنجزته وأنجزت به أي عجلت ووفيت به، ونجز هو أي وفى به كما تقول: حضرت المائدة، وإنما أحضرت... والتنجز: طلب شيء قد وعدته.¹

ولفظة (الإنجاز) يقابلها في اللغة الأجنبية مصطلح (achievement)، وتعني التقدم نحو الهدف المرغوب،² والإنجاز هو القوة التي يحصل عليها الشخص كهدية عندما يقوم بأداء عمل أو القيام بمهمة على أكمل وجه، أو أن يجد الشخص نفسه قد حقق ما يبتغيه في وقت أقل رغم كل المعوقات والتحديات التي واجهته. بناءً على ما سبق؛ يمكن استخلاص معنى (الدافع للإنجاز) من خلال المعنى المشترك للفظتين السابقتين (الدافع) و(الإنجاز) في اللغة وهو أن يكون الشخص دائماً يريد النجاح إلى أقصى الحدود وأن لا يدع نفسه للفشل، لذا يصمم أن يحقق ذلك ويقوم به بالفعل.

ثانياً: مفهوم دافعية الإنجاز (Concept of Achievement Motivation)

حظي مفهوم الدافعية للإنجاز بقدر كبير من اهتمام الفلاسفة وعلماء النفس-لطبيعة الموضوع- قبل علماء الإدارة منذ زمن طويل، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم الدافعية للإنجاز، وأدى بهم إلى اعتبارها كأحد الجوانب الهامة في نظام الدوافع الإنسانية داخل المنظمات، إذ يعد الدافع للإنجاز عاملاً مهماً في توجيه واستثارة سلوك الأفراد إلى إنجاز عمل ما، وذلك بأداء أفضل ومميز من أجل الوصول إلى الهدف المرغوب. وقد برز عالم النفس الأمريكي هنري موراي (H.Murray, 1938) كأول من استخدم مصطلح الحاجة للإنجاز (Need for Achievement) بوصفه مكوناً من مكونات الشخصية وذلك في دراسة حملت عنوان (استكشافات في الشخصية)، حيث عرف الحاجة للإنجاز بأنها رغبة الفرد في التغلب على العقبات والكفاح لأداء المهام الصعبة بشكل جيد كلما أمكن ذلك.³

بعد ذلك استبدل مصطلح الحاجة (Need) إلى مصطلح الدافع (Motivation) من طرف العالم ماكلياند (McClelland, 1953-1961)، والذي لا يختلف معناه عن مفهوم الحاجة للإنجاز، وقد عرف ماكلياند وزملاؤه (McClelland et al, 1953) الدافع للإنجاز بأنه استعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء

¹ الخليل ابن أحمد الفراهيدي، ج4، مرجع سابق، ص193.

² مصلح أحمد، صالح، مرجع سابق، ص25.

³ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص88.

الفصل الثالث: دافعية الإنجاز

مستوى محدد من الامتياز، كما عرفوا النشاط المنجز بأنه النشاط الذي يقوم به الفرد ويتوقع أن يتم بصورة ممتازة، وأنه محصلة الصراع بين هدفين متعارضين عند الفرد هما الميل نحو تحقيق النجاح، والميل إلى تحاشي الفشل.¹

كما وردت عدة تعريفات لدافعية الإنجاز، حيث يعرفها (Atkinson, 1964) بأنها ذلك المركب الثلاثي من قوة الدافع، ومدى احتمالية نجاح الفرد، والباعث ذاته بما يمثله من قيمة بالنسبة له.²

ويعرفها (باهي وشلي، 1998) بأنها النضال من أجل الامتياز للحصول على أعلى المستويات في المهام المختلفة وفيه يتميز الأداء بالنجاح أو الفشل، وهي نتيجة مباشرة نحو تحقيق الأهداف.³

كما يعرف (Sutherland, 1996) الدافع للإنجاز بأنه الدافع للنجاح وتجاوز الصعوبات، ويتباين من شخص لآخر، ومن ثقافة لأخرى، ويعتمد جزئياً على التنشئة الاجتماعية.⁴

ويعرفها (شوقي، 2003) بأنها منظومة متعددة الأبعاد تعمل على إثارة الجهد المرتبط بالعمل والإنجاز وتحدد طبيعته ووجهته وشدته ومدته بهدف الإنجاز المميز للأهداف.⁵

بينما يعرفها (الترتوري، 2006) بأنها السعي نحو التميز والتفوق في أداء عمل ما، أو هي رغبة الفرد القيام بعمل جيد، والنجاح في ذلك العمل.⁶

في حين يعرف (Moore., et al, 2010) الدافعية للإنجاز بأنها الرغبة في إنجاز شيء صعب، وتحقيق مستوى عالٍ من النجاح، وإتقان المهام المعقدة، والتفوق على الآخرين.⁷

من خلال العرض السابق يمكن القول أن الدافعية للإنجاز هي رغبة الفرد في تحقيق الأداء المتميز، والسعي للتغلب على التحديات التي تواجهه للوصول إلى مستوى عالٍ من النجاح والتفوق على الآخرين.

¹ المرجع نفسه، ص 90.

² المرجع نفسه، ص 91.

³ مصطفى حسين باهي وأمنية إبراهيم شلي، 1998، ص 23.

⁴ Stuart, Sutherland., "The international dictionary of psychology", 2nd Ed, Crossroad Publish Co, New York, 1996, p.5.

⁵ إبراهيم شوقي عبد الحميد، "الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف

المكتبية" المجلة العربية للإدارة، المجلد (23)، العدد (1)، المنظمة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، القاهرة، يونيو 2003، ص 3.

⁶ الترتوري، محمد عوض، "دافعية الإنجاز"، دار الفكر، عمان، الأردن، 2006، ص 14.

⁷ Lori, L. Moore., et al., "Using Achievement Motivation Theory to Explain Student Participation in a Residential Leadership Learning Community", Journal of Leadership Education, Vo.9, No.2, summer 2010, p.25.

ثالثاً: أنواع دافعية الإنجاز ومكوناتها

1. أنواع دافعية الإنجاز

يذكر (خليفة، 1998) أن فيروف وشارلز سميث (Smith & Veroff, 1969) يميزان بين نوعين أساسيين من الدافعية للإنجاز هما:¹

* دافعية الإنجاز الذاتية (الاستقلالية) (Autonomous Achievement Motivation):

ويقصد بها تطبيق المعايير الداخلية أو الشخصية في مواقف الإنجاز، حيث يتنافس الفرد مع معاييرهِ هو، أي أن المعايير الشخصية التي يمثلها الشخص تكون أساسية.²

* دافعية الإنجاز الاجتماعية (Social Achievement Motivation): وتتضمن تطبيق معايير

التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية، أي مقارنة أداء الفرد بالآخرين.

ويمكن أن يعمل كل من هذين النوعين في نفس الوقت ولكن قوتُهما تختلف حسب النوع الأكثر سيادة وسيطرة على الموقف، فإذا كان لدافعية الإنجاز الذاتية وزن أكبر وسيطرة على الموقف فإنه غالباً ما تتبعها دافعية الإنجاز الاجتماعية والعكس صحيح.

2. مكونات دافعية الإنجاز

أشارت بعض النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز إلى أن الدافع للإنجاز يتكون من بعد واحد وهو إما بلوغ النجاح أو تجنب الفشل، أما النظريات الأخرى فتري أن دافع الإنجاز هو منظومة متعددة الأبعاد يتكون من الطموح، المثابرة، الامتياز، الإستقلال، الذاتية، الأمل في النجاح، الخوف من الفشل.

ويرى (مجدي، 2003) نقلاً عن أوزبل (Osoble, 1969) أن هناك ثلاث مكونات على الأقل لدافع الإنجاز وهي:³

* **الحافز المعرفي:** الذي يشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته لأن يعرف ويفهم حيث أن المعرفة الجديدة تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة أكبر فإن ذلك يعد مكافأة له.

* **توجيه الذات:** وتمثله رغبة الفرد في المزيد من السمعة والصيت والمكانة التي يحرزها عن طريق أداءه المتميز والملتزم في الوقت نفسه بالتقاليد المعترف بها، بما يؤدي إلى شعوره بكفايته واحترامه لذاته.

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 95.

² جابر عبد الحميد جابر، "مدخل لدراسة السلوك الانساني"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1986، ص 358-359.

³ مجدي، أحمد محمد عبد الله، "السلوك الاجتماعي ودينامياته: محاولة تفسيرية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 181.

* **دافع الانتماء:** بمعناه الواسع الذي يتجلى في الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين، ويتحقق إشباعه من هذا التقبل بمعنى أن الفرد يستخدم نجاحه الأكاديمي بوصفه أداة لحصول على الاعتراف والتقدير من جانب أولئك الذين يعتمد عليهم في تأكيد ثقته بنفسه.

أما (عمران، 1980) فيفترض أن دافع الانجاز يتكون من الأبعاد التالية:¹

* **البعد الشخصي:** ويتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الإنجاز وأن دافعيته في ذلك دافعية ذاتية- انجاز من أجل الانجاز- حيث يرى الفرد أن في الإنجاز متعة في حد ذاته، وهو يهدف إلى الإنجاز الخالص الذي يخضع للمقاييس والمعايير الذاتية الشخصية، ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد بارتفاع مستوى كل من الطموح والتحمل والمثابرة وهذه أهم صفاته الشخصية.

* **البعد الاجتماعي:** ويقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

المطلب الثاني: الأطر النظرية المفسرة لدافعية الإنجاز

جاءت مفاهيم الدافعية للإنجاز في سياق العديد من الأطر النظرية التي حاولت تفسير أسس ومكونات أنماطها، ويرجع الفضل لمجموعة من العلماء أبرزهم ماكلياند (McClelland) وأتكينسون (Atkinson)، وقد كان لكل واحد منهم وجهة نظر يفسر من خلالها سلوك الإنسان الممثل للإنجاز.

فيما يلي عرض موجز لأهم الأطر النظرية المفسرة لدافعية الإنجاز.

أولاً: دافعية الإنجاز في ضوء منحنى التوقع-القيمة (Expectation-Value Approach)

هناك العديد من نظريات التوقع، وأكثرها ارتباطاً بالسياق الحالي هي نظرية التوقع التي قدمها تولمان (E.C.Tolman) في مجال الدافعية والتي أشار فيها إلى أن السلوك يتحدد من خلال العديد من العوامل الداخلية والخارجية أو البيئية، كما أوضح أن الميل لأداء فعل معين هو دالة أو محصلة التفاعل بين ثلاثة أنواع من المتغيرات، والتي يتحدد من خلالها توجه الفرد ومثابرته حتى الوصول إلى الهدف؛ وهي:

- **المتغير الدافعي:** ويتمثل في الحاجة أو الرغبة في تحقيق هدف معين
- **متغير التوقع:** الاعتقاد بأن فعل ما في موقف معين سوف يؤدي على موضوع الهدف.
- **متغيرات الباعث:** أو قيمة الهدف بالنسبة للفرد.

¹ المرجع نفسه، ص 183.

وقد برزت أهمية منحى (التوقع-القيمة) لدى العديد من الباحثين في مجالات عديدة حيث أشار كاتز (Katz, 1968) إلى أهمية هذا المنحى في تفسير انخفاض سلوك الإنجاز لدى أعضاء جماعات الأقلية نظرا لانخفاض توقعاتهم لقيمة الإنجاز، وأوضح أن هذه التوقعات المنخفضة يترتب عليها الافتقاد إلى النماذج الناجحة التي يقتدي بها الأطفال في بناء نسق توقعاتهم والعجز عن مواجهة المشكلات الصعبة. وعليه؛ كلما كانت التوقعات المرتبطة بقيمة الإنجاز ضئيلة، تناقص السلوك الموجه نحو الإنجاز والعكس صحيح، أي أن الأفراد مدفوعون للإنجاز كدالة لقيمة التوقعات التي توجد لديهم عن سلوك الإنجاز.¹

ويمثل هذا التصور تطبيقا لآطار (التوقع-القيمة) في فهم الدافعية للإنجاز والسلوك الموجه نحو الإنجاز، وللتنبؤ بالسلوك الموجه نحو الإنجاز يجب معرفة كل من دافعية الشخص أو حاجته للإنجاز، بالإضافة إلى توقعه بقدرته على الإنجاز في موقف معين، مع الأخذ في الاعتبار أن هناك تفاعلا بين هذين المتغيرين، وهذا ما تناوله اثنان من أهم الممثلين لهذا المنحى، وهما ماكلياند (McClelland) وأتكينسون (Atkinson)، وهو ما يعرف بنموذج اتكينسون-ماكلياند في الدافعية للإنجاز (The Atkinson- McClelland Form Model of Achievement)،² وهذا ما نعرض له على النحو التالي:

1. نظرية ماكلياند (McClelland Theory)

يرى ماكلياند (McClelland, 1953) أن توقع السرور أو الضيق الذي يقوم على أساس ما حدث في الماضي، هو المسؤول عن حدوث السلوك المدفوع، أي أن نظريته تفترض أن الدافع ما هو إلا رابطة انفعالية قوية تقوم على مدى توقعنا لاستجاباتنا عند التعامل مع أهداف معينة، وذلك على أساس خبراتنا السابقة، فإما أن نتوقع بناء على خبراتنا السابقة أن في التعامل مع الهدف ما يحقق السرور لنا، فيتولد لدينا سلوك الاقتراب، أو نتوقع شعورا بالضيق والألم، فيتولد سلوك التجنب، ومن ثم الميل إلى الاقتراب أو التجنب لدوافع مكتسبة تقوم على أساس خبراتنا السابقة إزاء التعامل مع منبهات الحياة.³

ويوضح (خليفة، 1998) نقلا عن (Beck, 1978) أن نظرية ماكلياند ببساطة تشير إلى أنه في ظل ظروف ملائمة سوف يقوم الأفراد بعمل المهام والسلوكيات التي دعمت من قبل، فإذا كان موقف المنافسة مثلا هاديا لتدعيم الكفاح والإنجاز، فإن الفرد سوف يعمل بأقصى طاقته ويتفانى في هذا الموقف.⁴

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 107.

² المرجع نفسه، ص 108.

³ السيد، عبد الحليم محمود وآخرون، مرجع سابق، ص 440.

⁴ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 109.

2. نظرية أتكينسون (Atkinson Theory)¹

اتسمت نظرية (Atkinson) بعدد من الملامح التي تميزها عن نظرية (McClelland)، ومن أهم هذه الملامح أن أتكينسون أكثر توجهها معمليا وتركيزا على المعالجة التجريبية للمتغيرات، وقد اتباع (Atkinson) توجهات كل من تولمان ولوين (Tolman & Lewin) في بناء نظريته لدافعية الإنجاز في إطار منحى (التوقع- القيمة)، وركز على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطرة والتي تتمثل في:

* فيما يتعلق بخصال الفرد:

حدد (Atkinson) نمطان من الأفراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجه نحو الإنجاز، حيث يتسم أفراد النمط الأول بارتفاع الحاجة للإنجاز أكثر من الخوف من الفشل وقد استخدم أتكينسون اختبار تفهم الموضوع (TAT)* في تقدير الحاجة للإنجاز، فيطلب من الشخص أن يحكي، أو يقدم قصة عما يراه في الصورة ومنها يستخلص معلومات عن الفرد كتلك التي تعبر عن سعي الفرد وإنجازه ومخاطرته. بينما يتميز ذوي النمط الثاني بارتفاع في الخوف من فشل أكثر من الحاجة للإنجاز، ولقد تم قياسها بواسطة اختبار قلق الاختبار الذي أعده كل سارسون (Sarson) وماندلر (Mandler)، وفي ضوء ذلك استنتجنا نمطان أساسيان هما؛ نمط الأفراد المرتفعون في الحاجة للإنجاز، ونمط الأفراد المنخفضون في مستوى القلق أو الخوف من الفشل، وموجهين بدافع الإنجاز ويتوقع أن يظهروا نشاطا متفوقا وإنجازيا لأن قلقهم من الفشل محدود للغاية. أما النمط الثالث فيتمثل في الأفراد الذين يتسمون بانخفاض الدافع للإنجاز وارتفاع الدافع لتحاشي الفشل، فهم أفراد يسيطر عليهم القلق ويوجههم دافع تحاشي الفشل حيث لا يمكن للفرد أن يتميز بنفس القدر والمستوى لكلا النمطين.

* فيما يتعلق بخصائص المهمة:

حدد (Atkinson) موقفان يتعلقان بخصائص المهمة هما؛ الأول: احتمالية النجاح وإدراك صعوبة المهمة، والثاني: الباعث للنجاح في المهمة لأن الأداء في مهمة ما يتأثر بالباعث للنجاح، ويقصد بالباعث للنجاح الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة للشخص.

¹ المرجع نفسه، ص ص 112-116.

* (TAT): ويقصد به اختبار تفهم الموضوع (Thematic Apperception Test)، وهو من الاختبارات الإسقاطية الأساسية، يستخدم على نطاق واسع في العيادات النفسية، ويحاول هذا الاختبار ترجمة الواقع الداخلي الشخصي للفرد، ومن خلاله يتم الكشف عن المحتويات المعبرة للشخصية، طبيعة الصراعات، الرغبات الأساسية وردود الأفعال للمحيط، وكان أول من نشر هذا الاختبار عالم الشخصية هنري موراي (Murray) ومساعدته كريستينا مورجان (Morgan) عام (1935) عن طريق فحص الأوهام والتخيل للمزيد من المعلومات انظر:

Anzieu, D & Chabert, C, "Les méthodes projectives", Paris, P.U.F, 1992

كما تناول (Atkinson) الباحث للنجاح في مهمة ما وعلاقته بصعوبة المهمة، حيث افترض أنه كلما كانت صعوبة المهمة متزايدة كان الباحث مرتفعاً، والعكس صحيح في حالة سهولة المهمة لأن الرضا يكون مرتفعاً والسلوك بالنسبة لتصور أتكسون هو حاصل تفاعل بين الشخصية والبيئة، فلقد تحدث عن البيئة في ضوء صعوبة المهمة حيث عبر على أن بعض المهام لها احتمالية عالية للنجاح ومهام أخرى لها احتمالية منخفضة للنجاح، واعتبر أن الخجل يكون أكبر في المهام السهلة منه في المهام الصعبة.

3. المعالجات النظرية الجديدة لنموذج أتكسون-ماكلياند في الدافعية للإنجاز¹

ظهرت في فترة الستينات والسبعينات من القرن الحالي بعض المعالجات أو التصورات الجديدة لنموذج أتكسون-ماكلياند في الدافعية للإنجاز، حيث انقسم الباحثون في هذا الشأن إلى فريقين: الأول اقترح تقديم تصورات بديلة لهذا النموذج، والثاني اقترح أصحابه تقديم بعض التعديلات المحدودة في هذا النموذج، ومن بين التصورات أو المعالجات لنموذج أتكسون-ماكلياند نعرضها على النحو التالي:

أ- نموذج فروم (Vroom's Model, 1974)

نظراً لاهتمام نموذج أتكسون على دافعية الانجاز كأحد أنواع الدافعية الداخلية و إهماله للمكون الخارجي لها فقد ظهرت بعض النماذج التي تعطي اهتماماً للدافعية الخارجية بالإضافة إلى العوامل الداخلية، وكان من بين هذه النماذج نموذج فروم (Vroom Model)، وقد أوضح (Vroom) أهمية القوى الموجهة نحو الفعل وافترض أن هذه القوى تتحدد من خلال النتائج المترتبة على هذا الفعل.

ب- معالجة هورنر (Horner Model, 1968)

حاولت (Horner) معالجة بعض أوجه قصور ما قدمه أتكسون وماكلياند، حيث طرحت مفهوم الدافع لتجنب النجاح أو الخوف من النجاح والذي اعتبرته أحد صفات الشخصية الكامنة لدى الإناث، والدائمة لديهن فهن يتعرضن لتهديدات وصراعات داخلية وخوف كبير من الرفض الاجتماعي إثر نجاحهن وتعتبر أن الفتيات يخشين النجاح بدل الفشل في مواقف الإنجاز، وفي ضوء ذلك أوضح أركيس وجراسكي (Arkes & Graske, 1977) أن معادلة الميل النهائي-بالنسبة للإناث- تأخذ بعين الاعتبار صراع الإناث بين دافعتيهن للنجاح ودورهن الجنسي المكتسب اجتماعياً.

¹ المرجع نفسه، ص ص 134-136.

ت- تصور بيرني وآخرون (perception of Birney et al., 1969)

توصل كل من بيرني وزملاؤه إلى أن العلاقة بين قيمة الباعث للنجاح واحتمالية النجاح غير واضحة وأن الفرد الذي يتميز بالخوف مرتفع من الفشل لا يؤدي بالضرورة إلى كف أدائه في مواقف الإنجاز بل أنه قد ينشأ من الخوف من الفشل أي إما زيادة سلوك الإنجاز أو الكف عن الأداء.

وبناء على ذلك قام (Birney et al., 1969) بقياس الخوف من الفشل بواسطة اختبار تفهم الموضوع (TAT) وتوصلوا إلى أن الأشخاص المرتفعين في الدفع العدائي ليسوا مدفوعين للفشل، ولكنهم يتجنبونه بسهولة من خلال عدم دخولهم في مواقف الإنجاز، فهم يفضلون أداء المهام المتوسطة التي يكون احتمال النجاح فيها كبير لأنها تدهم بمعلومات عن مدى قدرتهم على النجاح في الإنجاز.

ثانيا: دافعية الإنجاز في ضوء نظرية التنافر المعرفي (Cognitive Dissonance)

ترى هذه النظرية طبقا لفستنجر (Festenger, 1957) أن الأشخاص يسعون إلى تحقيق الاتساق داخل أنساق معتقداتهم، وبين أنساق معتقداتهم وسلوكهم، ومع ذلك فهناك تنافر داخل أنساق معتقدات معظم هؤلاء الأشخاص، كما يوجد تنافر بين بعض عناصر أنساق معتقداتهم وسلوكهم، وعندما يمتد التنافر إلى أشياء تمثل أهمية بالنسبة للأفراد تنشأ لديهم حالة من التوتر وعدم الارتياح ويطلق عليها فستنجر مصطلح التنافر المعرفي (Cognitive Dissonance)، وهذه الحالة عندما يشعر الفرد بما تدفعه إلى أن يخفض درجة التنافر أو يستبعده بهدف تحقيق الاتساق.

وعليه؛ فإن نظرية التنافر المعرفي تفترض أن لكل منا عناصر معرفية تتضمن معرفة بذاته، فإذا ما تنافر عنصر من هذه العناصر مع عنصر آخر، بحيث يقضي وجود أحدهما منطقيا بغياب الآخر.¹

ثالثا: دافعية الإنجاز في ضوء نظرية العزو (Attribution Theory)

وتركز نظرية العزو أو ما يصطلح عليها بنظرية التعديل (Attribution Theory) على كيفية إدراك الشخص لأسباب سلوكه وهي من النظريات المهمة في مجال دراسة الدافعية الإنسانية، بما في ذلك الدافعية للإنجاز حيث تظهر أهميتها في علاقتها بالعزو من حيث أنها أصبحت هذه المسألة على جانب كبير من الأهمية خاصة عندما تبين أن الأفراد الذين يميلون إلى عزو النجاح للأسباب الداخلية يكون لهم الدافع لنجاح أكبر من الدافع لتحاشي الفشل، بعكس الذين يميلون إلى عزو النجاح إلى أسباب خارجية، فالدافع لديهم لتحاشي الفشل يكون بدرجة أكبر من الدافع لتحقيق النجاح.

¹ السيد، عبد الحليم محمود وآخرون، مرجع سابق، ص 441

وفي مجال التنبؤ بالنجاح والفشل قام وينر وزملاؤه (Weiner et al, 1971) بتحليل أفكار أتكينسون التي يعتبر من خلالها أن الميول الموجهة نحو الهدف تستمر حتى الحصول عليه، وأن عدم النجاح فيه قد يؤدي إلى تركه أو بالعكس المثابرة حتى الوصول إلى هذا الهدف، وقد أوضح وينر وزملاؤه أن عزو النجاح إلى الفرد ذاته يترتب عليه الشعور بالفخر والسعادة والإنجاز وبالتالي تزايد احتمالية سلوك الإنجاز.¹

من خلال العرض السابق يتضح أن هناك العديد من الأطر النظرية التي حاولت شرح وتفسير دافعية الإنجاز لدى الأفراد، ويمكن أن نخلص إلى أن نظرية الدافعية للإنجاز تفترض أن الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز يفضلون أداء المهام ذات المستوى المتوسط من الصعوبة أما الأفراد ذوي الحاجة المنخفضة للإنجاز فيفضلون أداء كل من المهام السهلة جدا والمهام الصعبة جدا.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز وقواعد تنميتها

ركزت العديد من الدراسات التي أجريت في سياق الدافعية على فهم وتفسير الأسباب الكامنة وراء دافعية الأفراد، وكذا العوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى الوسائل التي يمكن من خلالها رفع مستوى دافعية الأفراد لحفزهم على بذل أقصى جهد وطاقة، ودفعهم نحو الإتقان والإبداع والتميز في أداءهم لأعمالهم. فيما يلي عرض لأهم العوامل المسببة والمؤثرة في دافعية الأفراد، بالإضافة إلى قواعد تنميتها.

أولاً: العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز.

يرى (Guillevic, 1991) أن العوامل التي يمكن أن تؤثر في تكوين دوافع وحاجات معينة دون أخرى لدى شخص ما، تتوزع بين العوامل الذاتية وأخرى اجتماعية واقتصادية؛ وهي كما يلي:²

- 1. العوامل الذاتية:** وتتلخص هذه العوامل فيما ينتظم التكوين الشخصي للفرد من طموح وميولات ونوع الاتجاهات التي يكتسبها نحو المواضيع التي تحيط به، بالإضافة إلى ما يتصف به من قدرات عقلية كالذكاء والفطنة والانتباه، وكذا قيمه وعاداته ومستواه التعليمي والثقافي ومدى خبرته في الحياة.
- 2. العوامل الاجتماعية:** تتأثر دافعية الفرد بما هو سائد في محيطه الاجتماعي ومدى ما يوفره له من حاجات يشبعها، فأهداف الفرد تتحدد على أساس ما يسود المجتمع من تنوع للثقافات والقيم التي تشجع الابتكار والعمل وتحث على التواصل وحرية إبداء الرأي.

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 145-166

² Christian Guillevic., "Psychologie du travail", Armand Colin, Paris, 2005, p.150

3. **العوامل الاقتصادية:** تلعب هذه العوامل دوراً هاماً في تحفيز الفرد لبلوغ أهدافه وإشباع حاجاته، فالمجتمعات المتقدمة تضمن لأفرادها إشباع حاجاتهم من المستوى الأدنى كمتطلبات البقاء، فتتجه دوافعهم نحو إشباع حاجات من مستوى أعلى كالحاجة للإنجاز وتقدير الذات واحترامها.

كما أن هناك عدة عوامل تؤثر في مستوى إنجاز الفرد، أي أنها تساهم في رفع أو خفض مستوى الإنجاز لديه، يمكن استعراضها كما يلي:¹

1. **الثقافة السائدة:** إن الثقافة بنظمها وأعرافها وتقاليدها ومؤسساتها هي التي تشكل سلوك الفرد بما يتناسب مع طبيعتها السائدة، فالثقافة التي تساعد على الإنجاز تحث على الالتزام بالأنظمة ودقة العمل واحترام الزمن ووفرة الإنتاج وتوفير الخدمات المطورة، أما الثقافة الأخرى التي لا تدعو إلى الإنجاز فينتشر فيها الفوضى وعدم احترام الزمن والشح في الإنتاج والهدر في الموارد وعدم مجارة التطور.

2. **الأسرة:** تؤثر الأسرة على إنجاز أبنائها من خلال أساليبها المتبعة في التنشئة، إذ يشير ماكلياند إلى أن الدفء الوالدي والأب غير المسيطر بالإضافة إلى معايير الوالدين هي عوامل مؤثرة في إنجاز الفرد، حيث أن الأفراد ذوو الإنجاز العالي كان آباؤهم يحنوهم على الإنجاز باستمرار مع إحاطتهم بالدفء الوالدي وتهيئة المناخ النفسي المستقر في البيت بعكس الأفراد المنخفضي الإنجاز، حيث كان المناخ لديهم يتسم بالسيطرة والتسلط من جانب الأب، كما أن المناخ الأسري الذي تسوده أجواء التوتر وعدم التفاهم قد يعرض الفرد للتوتر مما يؤدي إلى تعطيل العمليات العقلية التي يعتمد عليها الإنجاز.

3. **التعليم:** يعد التعليم أداة تعدل من سلوك الفرد وتكسبه الخصائص النفسية والقيم المرتبطة بالإنجاز مثل الإستقلالية، الرغبة في النجاح، التوجه إلى المستقبل، المثابرة، ويعد هذا الشيء طبيعياً لأن التعليم يزيد من التوجه الاجتماعي للأداء الجيد، كما أن النجاح المتواصل في سنين الدراسة يرفع مستوى المعايير الاجتماعية الخاصة بالكفاءة والمثابرة التي هي من القيم المعززة لدافعية الإنجاز.

4. **الطبقة الاجتماعية:** قسم الباحثون في ميدان الاقتصاد وعلم الاجتماع مستويات الطبقة الاجتماعية بناءً على كمية الدخل للأسرة ومهنة الأب والأم والمستوى التعليمي لهما، ونوعية المسكن ومنطقته وعدد الغرف والتسهيلات الثقافية الموجودة في البيت ووسائل الراحة وعدد أفراد الأسرة، وقد أشارت عدة دراسات أن دافعية الإنجاز تتأثر

¹ انظر :

— حسن، علي حسن، "سيكولوجية الإنجاز الخصائص المعرفية والمزاجية للشخصية الإنجازية"، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1997.

— هبة الله محمد الحسن سالم، "علاقة دافعية الإنجاز بموضع الضبط، ومستوى الطموح، والتحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان"، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد (3)، العدد (4)، مركز تطوير التفوق، 2012.

بالطبقة الاجتماعية، حيث وجد أن الطبقة الميسورة الحال هي أكثر الطبقات توجهها نحو الإنجاز وتحقيق النجاح، وبالعكس الطبقة الدنيا التي تركز على تحصيل الرزق.

ثانيا: قواعد تنمية الدافعية للإنجاز لدى العاملين

توجد مجموعة من القواعد أو الإجراءات التي يجب على المنظمات إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الدافعية لدى العاملين، حيث أن أفضل النتائج يمكن تحقيقها إذا تمكنت من تكوين الفهم الجيد لشخصية العاملين، ونوعية الاحتياجات غير المشبعة لديهم والقيام باستخدام الأداة أو الأدوات التي تمكنها من تحقيق أقصى إشباع لتلك الاحتياجات وفيما يلي أهم هذه القواعد:¹

1. التعرف على الفروقات بين العاملين: يجب على المنظمة التأكد من أن العاملين ليسوا قوالب نمطية (أشخاص متماثلين)، خلافا لذلك فإن كل فرد يمتلك مجموعة من الاحتياجات الخاصة، فهو يبذل أقصى جهد في عمله ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً إذا كان هذا العمل يشبع حاجاته الخاصة، وعليه فإن الحفز الفعال يتطلب فهما لماهية الاحتياجات التي تجعله يبذل جهوداً متميزة.

2. تحقيق التوافق الوظيفي: توجيه الأفراد داخل المنظمة نحو الأعمال التي تتفق مع قدراتهم وإستعدادهم وميولهم، فهذا يكفل الإرتفاع بمستوى الدافع لديهم، وتحقيقهم لذواتهم عن طريق النجاح في ذلك العمل، حيث أن أحسن النوايا ليست كافية لتحقيق السلوك المنتج إذا كان الموظف يفتقد القدرة على الأداء الجيد للوظيفة، ولاشك أن الاستقطاب والاختيار الملائمين يساعدان في تحقيق ذلك التوافق.

3. شخصية المكافأة: إن إدراك كون العاملين لديهم احتياجات مختلفة، يجب أن يعكس حقيقة أن المكافآت أيضاً يجب أن تكون مختلفة، حيث أن ما يحفز فرداً ما قد لا يحفز فرداً آخر، نتيجة لذلك يجب على المنظمة الاعتماد على فهمها لاختلافات العاملين وأن تشكل الحوافز بحيث تتوافق مع هذه الاحتياجات المتنوعة.

4. توفير العدالة للنظام: إن المكافأة التي يتلقاها الفرد يجب النظر إليها على أنها متعادلة مع الجهود المبذول وعلى الرغم من اختلاف إدراكات الأفراد لما يعتبر عادلاً فإنه يجب بذل الجهود لإقناع العاملين بعدالة وتناسق وموضوعية نظام المكافآت المتبع.

¹ انظر:

— أنس عبد الباسط، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
— النمر، سعود، "السلوك الإداري"، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1990.

5. أهمية استخدام الحوافز المالية: لا يجب أن تغفل الإدارة في المنظمات حقيقة هامة وهي أن دوافع العمل لدى غالبية الأفراد هو زيادة الدخل، وعلى الرغم من أن الدافع المالي ليس الدافع الوحيد المؤثر على الأداء، إلا أن الفشل في استخدامه كحافز سوف يؤثر في النهاية على إنتاجية العاملين.

6. التعبير بصراحة عن أنماط السلوك التي يتم المكافأة عنها: إن التحديد الواضح لأنماط السلوك المرغوبة ومستويات الأداء التي يتم المكافأة عنها والصياغة الجديدة للأهداف شروط أساسية لتنمية دافعية الأفراد.

7. منح الحافز فور تحقيق الأداء الجيد: قد يفقد الحافز الكثير من التأثير على الأداء لو أنه لم يتوافق معه في نفس الفترة الزمنية، فقد يقلل حماس الفرد وتقلل رغبته في زيادة جهده الوظيفي، نظرا لأن المكافأة سوف يتم الحصول عليها في نهاية العام أو بعد فترة زمنية طويلة.

إجمالاً ومما سبق؛ يتضح أن دافعية الإنجاز لدى الأفراد تستثار من خلال عوامل داخلية تخص الفرد نفسه كحاجات يرغب في تحقيقها، أو تستثار في ظل عمل يسوده مناخ تنظيمي ملائم توفره له المنظمة عن طريق التعامل الجيد مع مواقف العمل المختلفة التي تواجهه يوميا، فالبيئة التنظيمية التي تقدم فرصا لوضع الأهداف الممكنة التحقيق والمثيرة للتحدي وتقدم نمطا قياديا مساندا تكون مهمة جدا في تنمية دافعية الإنجاز لدى الأفراد.

وبهذا فإن وجود الدعم التنظيمي المناسب في المنظمة وتوفير البيئة التنظيمية المشجعة للأفراد بصفة دائمة من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستويات دافعية الإنجاز لدى فريق العمل والذي ينتج عنه تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال بذل أقصى جهد في العمل، والمثابرة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

خلاصة الفصل:

تعتبر الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم، كما أنها مهمة في علاج أنواع السلوك المنحرفة أو الوقاية منها، بل إن معرفتها مهمة وضرورية لكل من يشرف على جماعة من الجماعات ويوجهها، ويعمل على حفزها على العمل والإنتاج، فالمنظمة في حاجة إلى معرفة دوافع العاملين لديها وميولهم لتعمل على استغلالها في حفزهم على العمل، هذا الأخير لا يكون محفزا إلا إذا كان يرضي دوافع معينة لدى العاملين، وكثيرا ما يكون تقصير بعض العاملين ليس لأسباب تعود إلى النقص في قدراتهم، بل يكون راجعا لعدم توفر الميل، والاهتمام بما يقومون به من مهام.

وعليه يمكن القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوافر إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدعم التنظيمي وتوفير البيئة التنظيمية المشجعة للأفراد وبث روح الإنجاز لرفع مستويات الدافعية لديهم، فالدافعية هي التي تحرك السلوك وتوجهه للغاية التي يقصدها، وحيث أن الدافع للإنجاز يجعل الفرد يميل إلى تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدما ما لديه من قوة ومثابرة واستغلال إمكاناته وقدراته العقلية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الرابع:

دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

-عينة من المؤسسات الإستشفائية العمومية بولاية المسيلة-

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

في هذا المبحث سيتم التعريف بميدان الدراسة من خلال الحديث عن قطاع الصحة لولاية المسيلة والتعريف بالمؤسسات الاستشفائية المختارة للدراسة.

المطلب الأول: التعريف بقطاع الصحة لولاية المسيلة¹

عرف قطاع الصحة لولاية المسيلة قفزة نوعية من خلال البرامج التنموية المسطرة من طرف الدولة، حيث أنه وتطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم (07-140) الصادر في 2009/05/19 الذي يتضمن إنشاء مؤسسات عمومية استشفائية، ومؤسسات عمومية للصحة الجوارية، وبمقتضى هذا الأخير؛ فإن مديرية الصحة والسكان لولاية المسيلة طبقت خريطة صحية جديدة تتوفر على هياكل صحية منها أربع (04) مؤسسات استشفائية عمومية بكل من عاصمة الولاية (المؤسسة العمومية الإستشفائية الزهراوي)، وبوسعادة (المؤسسة العمومية الإستشفائية رزق بشير) وسيدي عيسى (المؤسسة العمومية الإستشفائية كزيسي بلعش) والمؤسسة الاستشفائية بعين الملح، بينما تحصى ست (06) مؤسسات عمومية إستشفائية جوارية ومؤسسة استشفائية متخصصة واحدة للتوليد بعاصمة الولاية (المستشفى المتخصص الطفل والأم) و(202) قاعة علاج ومخبر للتحاليل الطبية و(40) وحدة للكشف الصحي وأربع (04) مصالح لمكافحة الأمراض الوبائية وملحقة لمعهد باستور لمكافحة الأمراض المتنقلة والمعدية.

أما الطاقم الحالي العامل بالولاية يوجد (381) طبيب عام في القطاع العمومي و(212) في القطاع الخاص و(194) طبيب أخصائي منهم (122) يعملون في القطاع الخاص، أما جراحة الأسنان يوجد (84) في القطاع العمومي و(116) في القطاع الخاص، والصيدالة (10) لدى القطاع العمومي و(244) خواص بينما الوكالات الصيدلانية العمومية توجد (27) وكالة، أما الشبه طبي يشتغل بالقطاع العمومي (2469) و(90) لدى القطاع الخاص، وحسب المعطيات المستقاة من مديرية الصحة بالولاية فإن العجز المسجل في الأطباء الأخصائيين يفوق (47) منصب والتي تعود إلى تفضيل الأطباء عدم العمل بالولاية لعدم توفر الإمكانيات والتحفيزات وظروف العمل المريحة.

¹ مصلحة الموارد البشرية بمديرية الصحة لولاية المسيلة. انظر الملحق رقم (05).

المطلب الثاني: وصف ميدان الدراسة

يتمثل ميدان الدراسة في عينة مختارة من المؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية المسيلة، وتتمثل في المؤسسة العمومية الإستشفائية: الزهراوي، والمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء: سليمان عميرات، والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ممثلة في العيادة المتعددة الخدمات ديلمي علي بالمسيلة. ويمكن تلخيص بطاقة تعريفية لكل مؤسسة على النحو الآتي:

• المؤسسة العمومية الإستشفائية الزهراوي:

تم إنشاء المؤسسة العمومية الإستشفائية الزهراوي بموجب القرار (310) الصادر في 1981/07/14 تحت مسمى القطاع الصحي، وبموجب المرسوم (81-242) الصادر في 1981/09/05 تحول مسمى القطاع الصحي إلى مؤسسات عمومية ذات طابع إداري، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم (07-140) الصادر في 2009/05/19 المتضمن إنشاء مؤسسات عمومية استشفائية، ومؤسسات عمومية للصحة الجوارية تنظيمها وسيرها، تم تحويل المسمى إلى مؤسسة عمومية استشفائية.

تتوفر المؤسسة العمومية الإستشفائية الزهراوي على (19) مصلحة استشفائية وتقنية بسعة (309) سرير، وبذلك تضمن تغطية للخدمات الصحية لأكثر من (481.630) ساكن بكثافة تقدر بـ (121) شخص في كم² بما يعادل (16) بلدية من بلديات ولاية المسيلة.

وتسير المؤسسة العمومية الإستشفائية الزهراوي من طرف مدير وأربع (04) مديريات فرعية كالتالي:

- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- المديرية الفرعية لصيانة الأجهزة الطبية والتجهيزات المرافقة.

• المؤسسة الإستشفائية المتخصصة سليمان عميرات:

يعود تاريخ إنشاء المؤسسة الإستشفائية المتخصصة سليمان عميرات إلى 1992/08/06، تحت مسمى دار ولادة حضرية متخصصة فقط في أمراض النساء والتوليد بسعة (64) سرير، بقيت على هذه الحال إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم (08-62) المؤرخ في 2008/08/24 أين تم ترقيةها إلى مستشفى الأم والطفل مع إنشاء قسم أو مصلحة خاصة بطب الأطفال، وبموجب القرار الوزاري رقم (15) الصادر في 2009/01/27 المتضمن

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

إنشاء المستشفيات المتخصصة تنظيمها وسيرها، تم تحويل المسمى إلى المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل سليمان عميرات بسعة (174) سرير.

يوجد بالمؤسسة (03) مصالح صحية هامة تضم (10) وحدات بسعة (104) سرير هي:

- **مصلحة أمراض النساء والتوليد:** والتي بدورها تضم (50) سرير، وهي بدورها تحوي على أربع وحدات منها أمراض النساء، حمل ذو خطر عال، ما قبل الولادة، وما بعد الولادة فحوصات واستكشافات واستعجلات.
- **مصلحة طب الأطفال:** وتشمل (42) سرير، وتحتوي على أربع وحدات منها وحدة حديثي الولادة من صفر إلى (29) يوم، وحدة الرضع من شهر إلى عامين، وحدة الأطفال من عامين إلى (14) سنة.
- **مصلحة جراحة الأطفال:** وتشمل (12) سرير، وتحتوي على وحدتين منها وحدة للإستعجلات، ووحدة للعلاج ومتابعة الأطفال المرضى.

كما تحتوي أيضا هياكل استشفائية متعددة، حيث توجد بها إضافة إلى تلك الهياكل مصليحتين تقنيتين تشمل (06) وحدات بسعة (70) سرير هي:

- **مصلحة أمراض النساء والتوليد:** وتشمل (50) سرير، وتحتوي على أربع وحدات؛ وحدة حديثي الولادة من (0) إلى (29) يوم، وحدة الرضع من شهر إلى عامين، وحدة الأطفال من عامين إلى (14) سنة.
- **مصلحة حديثي الولادة:** وتشمل (20) سرير، وتحتوي على وحدتين منها وحدة حديثي الولادة المرضية وإنعاش الوليد، ووحدة الرعاية، كما توجد قاعة للأشعة وقاعات أخرى لمختلف المصالح التقنية والإدارية، أما من ناحية التجهيزات والأدوية فهي متوفرة وبالكفاية.

• المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مؤسسة ذات طابع إداري منبثقة عن إعادة هيكلة المؤسسات الصحية طبقا للمرسوم التنفيذي (140-07) الصادر في 2009/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية، المؤسسات العمومية للصحة الجوارية تنظيمها وسيرها.

وتسير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من طرف مدير وأربع (04) مديريات فرعية كآلاتي:

- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- المديرية الفرعية لصيانة الأجهزة الطبية والتجهيزات المرافقة.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

تغطي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية (08) بلديات وتضم (10) عيادات متعددة الخدمات، كما تضم (43) قاعة علاج، وتتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فيما يلي:

- الوقاية، والعلاج القاعدي وتشخيص المرض.
 - العلاج الجوارى والفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
 - الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
 - تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.
 - المساهمة في ترقية وحماية البيئة.
- وتعد العيادة متعددة الخدمات ديلمي علي بالمسيلة من العيادات الهامة على مستوى الولاية، حيث تقوم بخدمة عدة مرافق مجاورة لها.

أما فيما يخص تعداد المستخدمين فقد بلغ عدد العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة (1074) عامل موزعين على ثلاثة أصناف مهنية هي: السلك الطبي والشبه الطبي (الأطباء والممرضين)، الإداريين، التقنيين والمهنيين، خلال الفترة (2015-2016)، كما هو موضح في الجدول رقم (02) أدناه.

الجدول رقم (02): توزيع الموارد البشرية حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2015 / 2016

المجموع	التقنيين والمهنيين	الإداريين	السلك الطبي والشبه الطبي	الأصناف المهنية الجهة
685	196	57	432	المؤسسة العمومية الإستشفائية: الرزهاوي
306	76	29	201	المؤسسة الإستشفائية المتخصصة: سليمان عميرات
83	14	00	69	المؤسسة العمومية للصحة الجوارية: ديلمي علي
1074	286	86	702	المجموع
100	27	08	65	النسبة %

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على معلومات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة. انظر الملحق رقم () .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على أساس صحيح، فالباحث خلال مشواره العلمي سيتوصل إلى نتيجة البحث، والتي تمثل تجسيدا لتتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولا إلى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته.

المطلب الأول: منهج الدراسة

إن منهج البحث هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه،¹ ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والبرهنة على فرضياتها تم اعتماد "المنهج الوصفي التحليلي" المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يحاول وصف وتقييم وتحليل "محددات إدراك الدعم التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي كمتغير وسيط ثم أثر تلك المتغيرات جميعا على دافعية الإنجاز لدى العاملين" بالتطبيق على عينة من المؤسسات الإستشفائية العمومية بالجزائر.

ويهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، حيث يبدأ بتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.²

المطلب الثاني: إجراءات جمع المادة العلمية وطريقة تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ فإن الباحث عمد إلى مجموعة من المصادر والأدوات لجمع المادة العلمية النظرية والميدانية وعلى النحو الآتي:

أولا: المصادر الثانوية: وذلك بالإطلاع على المراجع العلمية التي اشتملت على كل من الكتب، المجلات والبحوث العلمية العربية والأجنبية، بالإضافة إلى شبكة الانترنت للإلمام بالمادة النظرية وبناء الإطار الفكري والنظري لموضوع إدراك الدعم التنظيمي وجميع العوامل والمتغيرات المؤثرة والمتأثرة به.

ثانيا: المصادر الأولية: لكل منهج من المناهج أدوات ومصادره التي يتميز باستخدامها، وذلك فيما يخص عملية التحليل وتحديد النتائج، وعلى العموم يمكن استخدام أكثر من أداة في منهج واحد، بالإضافة إلى أن استخدام هذه الأدوات المختلفة مرتبط أساسا بقدرة الباحث على تطوير هذه الأدوات لخدمة بحثه، ولهذا جاءت مصادر جمع المادة الميدانية مصنفة كما يلي:

¹ رشيد زرواتي، "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص176.

² عثمان حسن عثمان، "المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية"، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص30.

1. استمارة الاستبيان:

تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة،¹ وقد استخدمت الاستمارة في هذه الدراسة كأداة لجمع البيانات في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بكل من محددات الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي وعلاقتها بدافعية الإنجاز. وتغطي الاستمارة قسمين رئيسيين هما: *

أ- القسم الأول (البيانات الأولية): وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية من أجل التعرف على البنية الديموغرافية للمبحوثين، ويتكون من المتغيرات التالية:

- * العمر (السن): ويعتبر متغيراً اسمياً منفصلاً، ويتكون من أكثر من مستويين.
- * المستوى التعليمي: ويعني المؤهل التعليمي الذي تحصل عليه المبحوث في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، وهو متغير ترتيبي منفصل، ويتكون من أكثر من مستويين.
- * الخبرة الوظيفية: وتعني عدد سنوات خدمة المبحوث في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، ويعتبر متغيراً نسبياً متصلاً، ويتكون من أكثر من مستويين.
- * المستوى الوظيفي: ويعتبر متغيراً اسمياً منفصلاً، ويتكون من أكثر من مستويين.
- * الدخل: ويعني الراتب الشهري للمبحوث في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، ويعتبر متغيراً نسبياً متصلاً، ويتكون من أكثر من مستويين.

ب- القسم الثاني (قائمة الاستمارة): وهو عبارة عن محاور الدراسة، وهي كما يلي:

- * الجزء الأول: محددات الدعم التنظيمي المدرك: وهو عبارة عن المحاور المتعلقة بمحددات الدعم التنظيمي المدرك، ويتكون من (63) عبارة جميعها موجبة، موزعة على خمس محاور هي: العدالة التنظيمية؛ سلوك القادة المساند؛ المشاركة في اتخاذ القرار؛ دعم وتقدير الذات؛ الدعم التنظيمي؛
- * الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي: وهو عبارة عن المحاور المتعلقة بالالتزام التنظيمي، ويتكون من (12) عبارة جميعها موجبة.
- * الجزء الثالث: دافعية الإنجاز: وهو عبارة عن المحاور المتعلقة بدافعية المبحوثين للإنجاز، ومستوى رغبتهم لبذل الجهود الإضافية، ويتكون من (16) عبارة جميعها موجبة.

¹ طلعت، إبراهيم لطفي، "أساليب وأدوات البحث الاجتماعي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 1995، ص71.

* انظر الملحق رقم (01).

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

وقد استعانت الدراسة في بناء الاستمارة على المقاييس التالية:

- أ- **العدالة التنظيمية:** اشتمل هذا العامل على عدة متغيرات كما أشارت نظريات العدالة؛ وهي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات؛ وسيتم الاعتماد على مقياس (Moorman, 1998)¹، باعتباره أكثر مقاييس العدالة التنظيمية صدقا وثباتا، وأكثرها استخداما من قبل الباحثين.
- ب- **سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:** سيتم الاعتماد على مقياس (Stogdill, 1963)²، وذلك لقياس سلوكيات القادة المساندة للمرؤوسين وتم اختيار ثلاثة مظاهر لتغطية سلوكيات القادة تتعلق بمدى تبني القائد لحرية المرؤوسين في العمل، ومراعاة الآخرين، وطريقة القائد وأسلوبه في الإقناع.
- ت- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** سيتم الاعتماد في قياس مدى الحرية المتاحة للمرؤوس للمشاركة والتشجيع الذي يحصل عليه، والفرصة المتاحة للأخذ بمقترحاته وآرائه على مقياس (Leifer & Huber) الذي قام بتطويره كل من (Judith & Alan, 1985)³.
- ث- **دعم وتقدير الذات:** يشير دعم وتقدير الذات إلى اعتقاد المبحوثين أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة بالمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة؛ وسيتم الاعتماد على مقياس (Jains) مع إجراء بعض التعديلات بمراعاة ما اقترحه (Brockner. J, 1988)⁴.
- ج- **الدعم التنظيمي المدرك:** للوقوف على اهتمام المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بالعاملين بها وتقدير مجهوداتهم ومساهماتهم بجانب إدراك مدى رعايتها بتحسين أحوالهم ومستقبلهم الوظيفي، سيتم الاعتماد في قياس إدراك الدعم التنظيمي على مقياس (Eisenberger et al., 1990)⁵.
- ح- **الالتزام التنظيمي:** للوقوف على مدى اعتقاد المبحوثين وقبولهم لأهداف المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة وقيمها ورغبتهم في بذل أقصى عطاء أو جهد ممكن مع رغبتهم القوية في الاستمرار بالعمل، سيتم الاعتماد في قياس متغير الالتزام التنظيمي على نموذج (Meyer & Allen, 1990)⁶.

¹ Morrman R.H. et al., "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?" Academy of management journal, Vol.41, No.3, 1998, p.354.

² Stogdill, R.M., "Manual for the Leadership Behavior Description Questionnaire, from XII: An experimental revision", Bureau of Business Research Ohio State Univ, Columbus, Ohio, 1963, p.311.

³ Judith. W, Alexander & W. Alan, Randolph, "The fit Between technology and structure as a predictor of performance in Nursing subunits", Academy of Management Journal, Vol.28, No.8, 1985, pp.844-859.

⁴ محمد، بكري عبد العليم، "دور المنظمة في دعم وتأكيد الذات لدى العاملين: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد(4)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000، ص ص573-594.

⁵ Eisenberger et al., "Effects of Perceived Organizational Support on Employee Aikigence, Innovation and Commitment", journal of Applied Psychology, Vol.75, No.1, 1990, pp.51-59.

⁶ Natalie J. Allen, & John P. Meyer., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and normative Commitment to Organization", Journal of Occupation Psychology, Vol.63, No.1, 1990, pp. 337-348.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

خ- الدافعية للإنجاز: سيتم الاعتماد في قياس عامل الدافعية للإنجاز من خلال عدة عبارات تم استخدامها في مقياس (Steers & Branstein, 1976).¹

وقد اعتمد في تصميم الاستمارة على مقياس ليكرت (Likert) المتدرج الخماسي لقياس بنود عبارات محاور الاستمارة، ودرجات هذا المقياس تتدرج من الحياد إلى الموافقة المطلقة (اتجاه موجب) ومن الحياد إلى عدم الموافقة المطلقة، ما عدا محور العدالة التنظيمية والذي يتدرج من الحياد إلى العدالة المطلقة ومن الحياد إلى عدم العدالة المطلقة، حيث أن عبارة محايد هي أساس ومحور مقياس ليكرت الخماسي.

والجدول (03) يوضح نموذج مقياس (Likert) ليكرت الخماسي:

جدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	غير عادل على الإطلاق	غير عادل		عادل	عادل جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

ولاختبار أداة الدراسة (الاستمارة) تم اخضاعها إلى إجراءات التحقق من الصدق الظاهري والبنائي وكذا الثبات للتأكد من موثوقية وصلاحيّة تطبيقها في البيئة الجزائرية بالمؤسسات العمومية والإدارات الخدمية، ويقصد بصدق الأداة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وتم التأكد من صدق الأداة من خلال:

• الصدق الظاهري لأداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة، وذلك للتأكد من صدقها وإمكانية استخدامها لجمع المعلومات، وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات اللازمة، والتي لم تغير في صورة الاستمارة النهائية إلا في بعض التعديلات الطفيفة، وقد كان الهدف من عرض الاستمارة على المحكمين هو تبيان مدى وضوح صياغة كل عبارة من عباراته وتصحيح ما ينبغي تصحيحه، والتعرف على مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا لكي تصبح في الأخير بالشكل الصحيح القابل للتداول في ميدان الدراسة.

• الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي)

بعد أن تحصل الباحث أولاً على خطاب مساعدة لإجراء التبرص الميداني من قبل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة موجهة إلى مديريات الصحة لعينة من المستشفيات الولائية كان قد تم اختيارها مسبقاً، ولكن بسبب رفض

¹ Cook, J. et al., "The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use", London, Academic press, 1980, p.345.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

بعض مديري الصحة لعينة المستشفيات المختارة ولظروف خارج نطاق الباحث، تم تقديم الخطاب لمدير الصحة بولاية المسيلة فقط، والذي على أساسه تمت موافقته بتطبيق الدراسة على المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، ومن ثم جرى تحديد مجتمع الدراسة ونوعيته - كما سيرد لاحقاً -

فإنه وبعد ذلك تم توزيع الاستمارات على عينة استطلاعية عشوائية من ضمن عينة الدراسة المحدد قوامها فإنه وبعد ذلك تم توزيع الاستمارات على عينة استطلاعية عشوائية من ضمن عينة الدراسة المحدد قوامها (60) مفردة، وقد تم التأكد من خلالها على الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية لها، وذلك لكل أجزاء الدراسة.

وكانت نتائج الاتساق الداخلي لكل جزء من أجزاء الدراسة موضحة على النحو الآتي:*

* الجزء الأول: محددات الدعم التنظيمي المدرك

- قياس صدق الاتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الأول العدالة التنظيمية

يوضح الجدول (04) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين [0,394 و 0,591] مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (04) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول العدالة التنظيمية والدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	,519**	,000**
2	,545**	,000**
3	,432**	,000**
4	,406**	,000**
5	,494**	,000**
6	,540**	,000**
7	,512**	,000**
8	,427**	,000**
9	,591**	,000**
10	,445**	,000**
11	,580**	,000**
12	,561**	,000**
13	,394**	,000**
14	,426**	,000**

* انظر الملحق رقم (02).

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

15	,584**	,000**
----	--------	--------

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22). ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

– قياس صدق الاتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني سلوك القادة لمساندة المرؤوسين

يوضح الجدول (05) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين [0,300 و 0,677] مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (05): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني سلوك القادة المساند والدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	,677**	,000**
2	,582**	,000**
3	,300**	,000**
4	,672**	,000**
5	,647**	,000**
6	,656**	,000**
7	,513**	,000**
8	,474**	,000**
9	,636**	,000**
10	,488**	,000**
11	,506**	,000**
12	,359**	,000**

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22). ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

– قياس صدق الاتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث المشاركة في اتخاذ القرار

يوضح الجدول (06) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين [0,255 و 0,640] مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (06): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	,576**	,000**
2	,290**	,000**
3	,640**	,000**
4	,499**	,000**
5	,290**	,000**
6	,630**	,000**
7	,474**	,000**

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

8	,255**	,000**
9	,430**	,000**
10	,412**	,000**
11	,575**	,000**
12	,558**	,000**
13	,599**	,000**
14	,622**	,000**
15	,607**	,000**

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22). ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

- قياس صدق الاتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع ودعم وتقدير الذات

يوضح الجدول (07) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع ودعم وتقدير الذات والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين [0,291 و 0,740] مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الرابع، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (07): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع ودعم وتقدير الذات والدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	,329**	,000**
2	,291**	,000**
3	,740**	,000**
4	,669**	,000**
5	,543**	,000**
6	,413**	,000**
7	,384**	,000**
8	,360**	,000**
9	,509**	,000**

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22). ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

- قياس صدق الاتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس الدعم التنظيمي المدرك

يوضح الجدول (08) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس الدعم التنظيمي المدرك والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين [0,274 و 0,765] مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الرابع، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (08): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس الدعم التنظيمي والدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	,405**	,000**
2	,611**	,000**
3	,765**	,000**

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

4	,746**	,000**
5	,711**	,000**
6	,274**	,000**
7	,685**	,000**
8	,591**	,000**
9	,525**	,000**
10	,581**	,000**
11	,410**	,000**
12	,764**	,000**

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22). ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

* الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي

— قياس صدق الاتساق بين كل عبارة من عبارات الجزء الثاني الالتزام التنظيمي

يوضح الجدول (09) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجزء الثاني الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين [0,335 و 0,677] مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات الجزء الثاني، وبذلك يعتبر هذا الجزء صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (09) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجزء الثاني الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	,607**	,000**
2	,398**	,000**
3	,677**	,000**
4	,610**	,000**
5	,388**	,000**
6	,662**	,000**
7	,524**	,000**
8	,468**	,000**
9	,540**	,000**
10	,609**	,000**
11	,335**	,000**
12	,460**	,000**

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22). ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

* الجزء الثالث: دافعية الإنجاز

— قياس صدق الاتساق بين كل عبارات الجزء الثالث دافعية الإنجاز

يوضح الجدول (10) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجزء الثالث دافعية الإنجاز والدرجة الكلية للجزء، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين [0,303 و 0,760] مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات الجزء الثالث، وبذلك يعتبر هذا الجزء صادق لما وضع لقياسه.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

جدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجزء الثالث دافعية الإنجاز والدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	,614**	,000**
2	,760**	,000**
3	,618**	,000**
4	,543**	,000**
5	,749**	,000**
6	,485**	,000**
7	,689**	,000**
8	,735**	,000**
9	,531**	,000**
10	,704**	,000**
11	,570**	,000**
12	,523**	,000**
13	,303**	,000**
14	,327**	,000**
15	,668**	,000**
16	,529**	,000**

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22). ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

● ثبات أداة الدراسة: ويقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها

على نفس الأفراد،¹ ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha

Cronbach) على نفس العينة الاستطلاعية المسحوبة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أجزاء و محاور أداة الدراسة

الصدق = الجذر التربيعي للثبات	الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
,899	,808	15	محور العدالة التنظيمية
,893	,797	12	محور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
,903	,816	15	محور المشاركة في اتخاذ القرار
,787	,619	09	محور دعم وتقدير الذات
,918	,842	12	محور الدعم التنظيمي
,968	,938	63	جزء محددات الدعم التنظيمي المدرك
,900	,810	12	جزء الالتزام التنظيمي
,952	,906	16	جزء الدافعية للإنجاز
,980	,960	91	معدل الثبات العام

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22). انظر الملحق رقم (02).

¹ عبيدات وآخرون، "البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 180.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

يوضح الجدول رقم (11): أن معامل الثبات العام للاستمارة عال وموجب الإشارة، حيث بلغ (0,960)، وهو ما يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث يرى كثير من المختصين أن المحك للحكم على كفاية معامل الفا كرونباخ هو (0,75)¹، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها؛ كما يمكن التأكيد على صدق أداة الدراسة الاستمارة من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات العام والذي بلغ (0,980).

ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة الدراسة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً، مما يؤهلها لأن تكون أداة قياس مناسبة وفعالة، ويمكن تطبيقها بثقة في الدراسة.

تجدر الإشارة أن الدراسة الاستطلاعية مكنت من استخلاص مجموعة من النتائج الأولية؛ وهي:

- * أن أغلب العاملين لا يدركون معنى الدعم التنظيمي بدقة، حيث يشعرون بأن هناك العديد من المجالات التي يمكن للمؤسسات الإستشفائية التي يعملون بها أن تقوم بها لدعمهم اجتماعياً.
- * أنه يتوافر تلك المجالات وغيرها ستزيد درجة انتمائهم للمؤسسات الإستشفائية التي يعملون بها، وسينعكس ذلك على إثارة دافعيتهم للإنجاز، وبذل المزيد من الجهود الإضافية في العمل.
- * تمثلت أهم المجالات التي ذكرها العاملون ويشعرون بضرورتها حتى يدركوا دعم المؤسسة الاستشفائية في:
 - أن تزيد درجة مشاركتهم في صنع القرارات على أن تترك لهم حرية أكبر في التصرف وممارسة أنشطتهم؛
 - أن يستشعروا العدالة في توزيع المكافآت والحوافز والمزايا بين جميع العاملين بلا تمييز؛
 - أن يساندتهم رؤسائهم وزملاؤهم في العمل وتزيد درجة الثقة فيما بينهم.

2. المقابلة: تعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية،² ولقد استعملت في هذه الدراسة المقابلة المباشرة والتي يتم فيها اللقاء والحوار مباشرة مع الأشخاص المعنيين، والذين تمثّلوا في عينة من المسؤولين ومتخذي القرار في الشركة.

3. الملاحظة: تم استعمال الملاحظة لما لها من دور في إبراز العديد من الأمور، ويمكن تعريف الملاحظة بأنها عملية يقوم بها العقل يستفاد منها في جمع البيانات والحقائق ذات الصلة بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية

¹ فهمي، محمد شامل بهاء الدين، "الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج (SPSS)"، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005، ص 59.

² رشيد زرواتي، "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، مرجع سابق، ص 212.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

في الحياة بحيث يمكن ملاحظتها بسهولة¹ ومن خلال الملاحظة تم التأكد من إجابات المبحوثين والتي كانت تعكس الواقع العملي السائد في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة.

4. الوثائق الإدارية: من أجل تدعيم الدراسة الميدانية تم الاستناد إلى وثائق المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة التي ساهمت في إثراء الموضوع من جهة ودعمت أقوال المسؤولين المنتقاة من خلال المقابلة من جهة أخرى، ولقد تم تسجيل بعض الأرقام والملحقات لتسهيل لنا عملية التحليل.

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS V.22)، وكذلك تم استخدام برنامج اموس (AMOS V.22) (Analyses of Moment Structures)، ويعتبر برنامج (AMOS) من البرامج الإحصائية الحديثة والحامة في تحليل البيانات متعددة المتغيرات واستخراج النتائج بطريقة سهلة وسريعة.

وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب والإختبارات الإحصائية بعد التأكد من توافر شروطها وبخاصة الأساليب والإختبارات الإحصائية اللامعلمية (Nonparametric Tests)، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت الخماسي هو مقياس ترتيبي، وفيما يلي مجموعة الأساليب المستخدمة:

* النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد في وصف عينة الدراسة.

* معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): استخدم هذا المعامل للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

* معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient): استخدم هذا المعامل في حساب الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير صدق عناصر أداة الدراسة (الصدق البنائي).

* اختبار مربع كاي (Chi-Square Test) لحسن المطابقة: للتحقق من وجود أو عدم وجود اختلافات ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجات الإستجابة الخماسية.

* اختبار الإشارة (Sign Test): لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.

¹ فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، "أسس ومبادئ البحث العلمي"، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص143.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

* اختبار التداخل الخطي (Multicollinearity Test): للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، وذلك باحتساب معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tol) لكل متغير من متغيرات الدراسة.

* اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test) للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وذلك باحتساب معامل الالتواء (Skewness).

* اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء (Autocorrelation Test): للتأكد من عدم وجود الارتباط الخطي الذاتي للأخطاء، وذلك باستخدام اختبار (DW) (Durbin-Watson Test).

* تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance): لاختبار نموذج الدراسة.

* الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

* الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression): استخدم لاختبار تأثير كل متغير مستقل لوحده على المتغير التابع.

* أسلوب التحليل المساري (Path Analysis): لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط باستخدام برنامج (Amos V.22).

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية، وذلك لأنه يعطي للباحث إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة.¹ والموضحة كما يلي:²

* النسبة بين قيمة (Chi²) ودرجات الحرية (DF): The Relative Chi-Square

وهي عبارة عن قيمة (CMIN) مقسومة على درجات الحرية (DF)، وإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 دلت على قبول النموذج، وإذا كانت أقل من 2 دلت على أن النموذج مطابق تماماً للبيانات.

* مؤشر حسن المطابقة: Goodness of Fit Index (GFI)

¹ Jeonghoon, Ahn., "Beyond Single Equation Regression Analysis: Path Analysis and Multi-Stage Regression Analysis", American Journal of Pharmaceutical Education, Vol.66, No.1, 2002. (37-42)

² Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., "Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research", Rehabilitation Counseling Bulletin, Vol.51, No.1, 2007, pp.53-66.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

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 (R^2)، وتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع البيانات، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من (0,9) دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته أقل من (0,9) يرفض النموذج.

* مؤشر المطابقة المعياري: Normed Fit Index (NFI)

وتراوح قيمة هذا المؤشر 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 أقل من (0,9) يرفض النموذج.

* مؤشر المطابقة المقارن: Comparative Fit Index (CFI)

وتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من (0,95) دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته أقل من (0,95) يرفض النموذج.

* مؤشر توكر لويس: Tucker-Lewis Index (TLI)

وتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من (0,95) دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته أقل من (0,95) يرفض النموذج.

* مؤشر المطابقة المتزايد: Incremental Fit Index (IFI)

وتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من (0,95) دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته أقل من (0,95) يرفض النموذج.

* مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation

ويعد مؤشر (RMSEA) من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته (0,05) فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماما بيانات العينة، وإذا كانت القيمة محصورة بين (0,05 - 0,08) دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة، أما إذا زادت قيمته على (0,08) فيرفض النموذج.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة مصطلح علمي منهجي يراد به كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج الدراسة، وذلك طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة الدراسة،¹ بعبارة أخرى فإن المجتمع هو المجموعة التي يهتم بها الباحث، والتي يريد أن يعمم عليها النتائج التي يصل إليها من العينة.² ويمكن تقسيم مجتمع الدراسة إلى صنفين:³

* **المجتمع الأصلي:** وهو المجتمع الحقيقي والذي يود الباحث بالفعل أن يعمم نتائجه عليه.

* **المجتمع المتاح:** وهو المجتمع الذي يكون الباحث قادراً على تعميم نتائجه عليه بالفعل.

وعليه وبالتطبيق على الدراسة الحالية فإن مجتمع الدراسة يتمثل في:

— **المجتمع الأصلي:** جميع العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية في الجزائر.

— **المجتمع المتاح:** جميع العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية في مدينة المسيلة.

ومجتمع الدراسة الحالية مكون من العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية في مدينة المسيلة، ويتمثل في العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية: الزهراوي، والمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء: سليمان عميرات، والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية: ديلمي علي.

وقد ركز الباحث على فئة العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية في مدينة المسيلة، لضمان تجانس أفراد المجتمع، فالغرض من هذه الدراسة التوصل لنموذج يبين محددات إدراك الدعم التنظيمي وأثرها على دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين، وليس المقارنة بين العاملين باختلاف نوع المؤسسة الإستشفائية أو المستويات التنظيمية أو الخصائص الديمغرافية للأفراد.

ثانياً: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية؛ فهي تعتبر جزءاً من الكل، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي.⁴

وبالنسبة لعينة الدراسة الحالية فقد شملت جميع الفئات العمالية في المؤسسات الإستشفائية العمومية محل الدراسة (السلك الطبي والشبه الطبي، السلك الإداري، وسلك التقنيين والمهنيين)، وعينة هذه الدراسة هي عينة عشوائية

¹ صالح بن حمد العساف، "المدخل إلى البحث العلوم السلوكية"، مكتبة العبيكان، ط3، الرياض، السعودية، 2003، ص91.

² صلاح مراد، فوزية هادي، "طرائق البحث العلمي: تعميماتها وإجراءاتها"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2002، ص111-112.

³ المرجع نفسه، ص112.

⁴ رشيد زرواتي، "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، مرجع سابق، ص212.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

وتعني أن الفرصة متساوية ودرجة الاحتمال واحدة لأي فرد من أفراد مجتمع الدراسة ليتم اختياره كأحد أفراد العينة دونما تأثير أو تأثير.¹

واعتمد الباحث لتحديد حجم عينة الدراسة على استخدام مدخل رابطة التربية الأمريكية وفقاً للمعادلة:²

$$n = \frac{X^2 N P(1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P (1-P)}$$

حيث أن:

$$d^2 (N-1) + X^2 P (1-P)$$

n = حجم العينة المطلوب؛

N = حجم مجتمع الدراسة؛

P = نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع ويقترح كيرجيسي ومورجان (Kerjcie & Morgan, 1970) قيمة لها مساوية لـ 0,5.

X^2 = قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة وعند مستوى الثقة المرغوبة التي اعتبرها كيرجيسي ومورجان عند مستوى 0,05 ، وبالتالي فإن قيمة $X^2 = 3,841$.

وباستخدام المعادلة أعلاه وبنفس القيم السابقة يكون الحد الأدنى لحجم العينة لكل مؤسسة استشفائية في

مجتمع الدراسة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (12): الحد الأدنى لحجم العينة لكل مؤسسة استشفائية في مجتمع الدراسة

المؤسسة الاستشفائية	حجم العينة
المؤسسة العمومية الإستشفائية: الرزهرابي	246
المؤسسة الإستشفائية المتخصصة: سليمان عميرات	170
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية: ديلمي علي	68
حجم عينة الدراسة الكلي	484

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة.

وقد قام الباحث بتوزيع الاستمارات على جميع العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية محل الدراسة

(مجتمع الدراسة دون العينة الاستطلاعية)، وقد تم استرجاع ما بمجمله (431) استمارة، وبعد فحصها وتدقيقها تم

¹ صالح بن حمد العساف، "المدخل إلى البحث العلوم السلوكية"، مرجع سابق، ص 97.

² Robert, V. Krejcie & Daryle, W. Morgan., "Determining Sample Size for Research Activities", *Educational and Psychological Measurement*, Vol.30, 1970, pp.607-610. Se: Small-Sample Techniques, *The NEA Research Bulletin*, Vol. 38 (December, 1960), p. 99.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

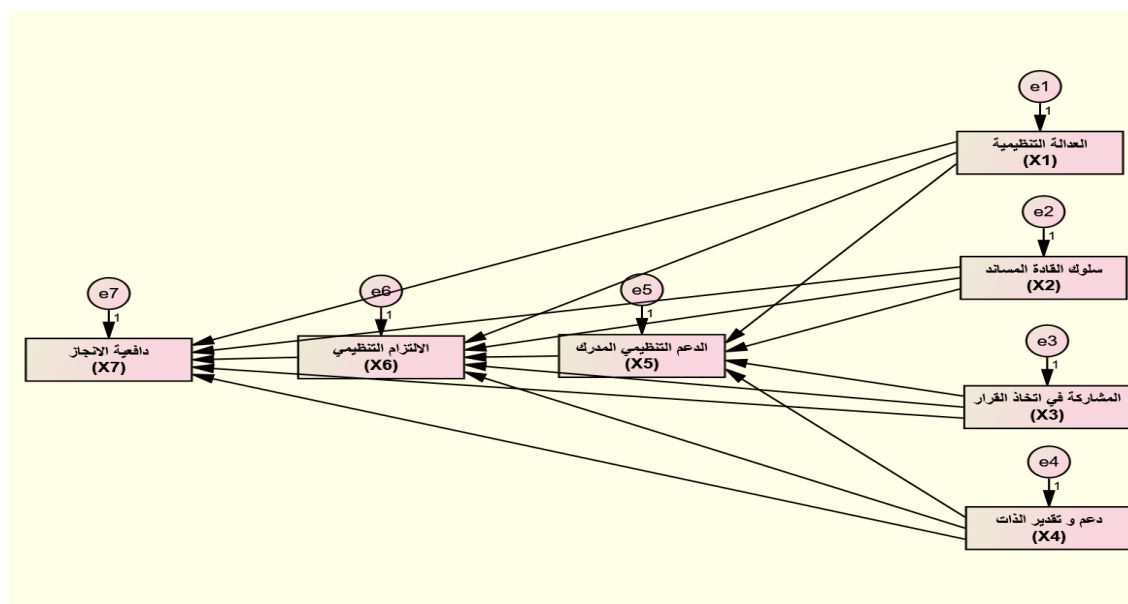
استبعاد (15) استمارة وذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (416) استمارة بنسبة (86%) وتعتبر هذه النسبة جيدة لأهداف الدراسة الحالية.

المطلب الرابع: أنموذج متغيرات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات تم تحديد متغيرات هذه الدراسة على النحو الموضح بالشكل رقم (09)؛ وتمثلت متغيرات الدراسة في:

- المتغيرات المستقلة: محددات الدعم التنظيمي المدرك.
- المتغيرات الوسيطة: إدراك الدعم التنظيمي - الالتزام التنظيمي.
- المتغير التابع : دافعية الإنجاز.

شكل (09) : أنموذج الدراسة يوضح علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغيرات الوسيطة والتابعة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ويمكن ترجمة العلاقة بين متغيرات الدراسة في العلاقة التالية:

$$X_7 = P_{7,1} X_1 + P_{7,2} X_2 + P_{7,3} X_3 + P_{7,4} X_4 + P_{7,5} X_5 + P_{7,6} X_6 + e_7$$

حيث أن:

المتغير	الرمز	نوع المتغير	المسار (درجة التأثير)
العدالة التنظيمية (OJ)	X_1	متغيرات مستقلة	$P_{7,1} X_1$
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين (BL)	X_2		$P_{7,2} X_2$
المشاركة في اتخاذ القرار (PDM)	X_3		$P_{7,3} X_3$

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

$P_{7,4} X_4$		X_4	دعم وتقدير الذات لدى العاملين (SE)
$P_{7,4} X_5$	متغير وسيط	X_5	إدراك الدعم التنظيمي (POS)
$P_{7,6} X_6$	متغير وسيط	X_6	الالتزام التنظيمي (OC)
	متغير تابع	X_7	دافعية الانجاز (AM)
		P	معامل المسار بين كل متغير مستقل والمتغير التابع
		e7	الخطأ أو التباين غير المفسر في المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

هذا المبحث من الدراسة يستهدف عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستمارة) ومناقشة نتائجها وفقاً لتساؤلات وفروض الدراسة.

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

يظهر (الملحق رقم -03-) نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة والتي تظهر من خلال التكرارات والنسب في

الجداول التالية:

1. العمر (السن)

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار والنسبة المئوية %	المجموع
العمر	أقل من 30 سنة	التكرار	72
		%	17,31
	من 30 إلى أقل من 35 سنة	التكرار	259
		%	62,26
	من 35 سنة فأعلى	التكرار	85
		%	20,43
		التكرار	416
		%	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS v.20).

ويتضح من الجدول رقم (13) ما يلي: أن أكثر فئة عمرية لأفراد عينة الدراسة كانت من الفئة العمرية المتوسطة (من 30 إلى أقل من 35 سنة) إذ مثلوا ما نسبته (62,2%) من إجمالي أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، تليها الفئة الأكبر عمراً على الإطلاق (من 35 سنة فأعلى) وبنسبة (20,4%) من إجمالي عينة الدراسة، وجاءت الفئة الأقل عمراً على الإطلاق (أقل من 30 سنة) في المرتبة الأخيرة، وبنسبة (17,3%) من إجمالي العينة.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

2. المستوى التعليمي (المؤهل العلمي)

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار والنسبة المئوية %	المجموع
المستوى التعليمي	دبلوم فما دون	التكرار	60
		%	14,42
	بكالوريا	التكرار	237
		%	56,97
	جامعي فأعلى	التكرار	119
		%	28,61
المجموع		التكرار	416
		%	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS v.20).

ويتضح من الجدول رقم (14) مايلي: أن أكثر المستويات التعليمية لأفراد عينة الدراسة كانت ضمن الفئة المتوسطة (بكالوريا) إذ مثلوا ما نسبته (56,9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم يليه المستوى التعليمي الأعلى على الإطلاق (جامعي فأعلى) ونسبة (28,61%)، وجاءت أدنى المستويات التعليمية على الإطلاق (دبلوم فما دون) في المرتبة الأخيرة ونسبة (14,4%).

3. الخبرة الوظيفية (مدة الخدمة في القطاع الصحي)

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار والنسبة المئوية %	المجموع
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	التكرار	126
		%	30,29
	من 5 إلى 10 سنوات	التكرار	179
		%	43,03
	أكثر من 10 سنوات	التكرار	111
		%	26,68
المجموع		التكرار	416
		%	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS v.20).

ويتضح من الجدول رقم (15) مايلي: أن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرة الوظيفية (من 5 إلى 10 سنوات)، إذ مثلوا ما نسبته (43%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم يليهم ذوي الخبرات الوظيفية الأقل على الإطلاق (أقل من 5 سنوات) ونسبة (30,2%)، وأخيرا جاء ذوي الخبرات الوظيفية الأكثر على الإطلاق (أكثر من 10 سنوات) ونسبة (26,68%).

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

4. الدخل (الراتب الشهري)

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الدخل

المتغير	فئات المتغير	التكرار والنسبة المئوية %	المجموع
الدخل	أقل من 30 ألف دج	التكرار	170
		%	40,87
	من 30 ألف إلى 50 ألف دج	التكرار	187
		%	44,95
	أكثر من 50 ألف دج	التكرار	59
		%	14,18
المجموع		التكرار	416
		%	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS v.20).

ويتضح من الجدول رقم (16) مايلي: أن أكثر أفراد العينة كان دخلهم الشهري ضمن فئة الدخل المتوسطة (من 30 ألف إلى 50 ألف دج) إذ مثلوا ما نسبته (44%) من إجمالي أفراد العينة، ثم يليهم فئة الدخل الأقل على الإطلاق (أقل من 25 ألف دج) إذ مثلوا ما نسبته (40%)، وجاء من كان دخلهم الشهري ضمن الفئة الأعلى على الإطلاق (أكثر من 50 ألف دج) في المرتبة الأخيرة وبنسبة (14%).

5. المستوى الوظيفي

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	التكرار والنسبة المئوية %	المجموع
المستوى الوظيفي	السلوك الطبي والشبه الطبي	التكرار	235
		%	56,49
	السلوك الإداري	التكرار	42
		%	10,10
	التقنيين و المهنيين	التكرار	139
		%	33,41
المجموع		التكرار	416
		%	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS v.20).

ويتضح من الجدول رقم (17) مايلي: أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كان مستواهم الوظيفي ضمن فئة السلوك الطبي والشبه الطبي، إذ مثلوا ما نسبته (56%) من إجمالي أفراد العينة، ثم يليهم من كان مستواهم الوظيفي ضمن فئة التقنيين والمهنيين وبنسبة (33%)، وجاء من كان مستواهم الوظيفي ضمن فئة السلوك الإداري في المرتبة الأخيرة وبنسبة (10%).

من خلال نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة الموضحة في الجداول السابقة نستنتج مايلي:

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

- * أن غالبية أفراد عينة الدراسة (82%) تزيد أعمارهم عن 30 سنة، وهي نتيجة تعكس الخبرة العملية لأفراد العينة.
- * أن غالبية أفراد عينة الدراسة (71%) مؤهلهم العلمي أقل من المستوى الجامعي، وهي نتيجة تعكس طبيعة الوظائف في عينة الدراسة، حيث أن أغلب الوظائف تعود لفئة الممرضين (السلك الشبه الطبي) والعمال المهنيين والتقنيين.

- * أن غالبية أفراد العينة (69%) من ذوي الخبرات العالية التي لا تقل عن (5) سنوات، وهذا عامل مهم يساعد المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة في ضمان استمرارية تقديم الخدمات الطبية بجودة عالية والتقليل من احتمال وقوع الأخطاء خاصة فيما يخص اتخاذ القرارات المتعلقة بالحالات الطبية الطارئة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة

للتعرف على أبرز محددات (متغيرات) إدراك الدعم التنظيمي وعلاقتها بإدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة ثم أثر تلك المتغيرات جميعا على دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للتعرف على درجة الموافقة (الإتجاه) بين مفردات عينة الدراسة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه مجموعة العبارات التي تقيس المحور محل الدراسة.

كما قام الباحث باستخدام اختبار مربع كاي (**Chi-Square Test**) لحسن المطابقة للتحقق من وجود اختلافات ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الموافقة الخماسية على كل عبارة، أو بمعنى أدق: للتحقق من أن توزيع التكرارات على درجات الموافقة الخماسية (مقياس ليكرت الخماسي) بالنسبة لهذا المحور غير متساوية في عينة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (معنوية)،* مفترض مسبقا ويساوي ($\alpha=0,05$)، بمعنى أن هناك إتجاها معينا (محددا) يظهر من خلال استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة، وبحيث يحقق اختبار مربع كاي (**Chi-Square Test**) الإجابة عن التساؤل التالي:

هل التكرارات لكل عبارة من العبارات المندرجة تحت هذا المحور في عينة الدراسة تتوزع على درجات الموافقة الخماسية بطريقة غير متساوية؟

* ارتضى الباحث بهذا المستوى من الدلالة الإحصائية أملا في قوة اختبار إحصائي عالية (**Power High Statistical**) إذ أن العلاقة بينهما هي علاقة عكسية، بافتراض ثبات العوامل الأخرى؛ وسيلتزم الباحث في جميع الاختبارات الإحصائية القادمة في هذه الدراسة بنفس المستوى من الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$).

الفصل الرابع: ————— دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

ويتعلق بهذا التساؤل الفرض البحثي* التالي: التكرارات لكل عبارة من العبارات المندرجة تحت هذا المحور تتوزع على درجات الموافقة الخماسية بطريقة غير متساوية.

ويتعلق بهذا الفرض البحثي الفروض الإحصائية التالية:

* **الفرض الصفري (العدمي):** (H^0) حيث: $F^1=F^2=F^3=F^4=F^5$: (H^0) : توزيع التكرارات على درجات الموافقة الخماسية في العينة متساوية، أي أنه ليس هناك اتجاه واضح بالموافقة (أو عدم الموافقة) بين أفراد عينة الدراسة.

* **الفرض البديل:** (H^I) حيث: $F^1 \neq F^2 \neq F^3 \neq F^4 \neq F^5$: (H^I) : ويكفي افتراض أن إثنتين على الأقل منها غير متساويين ليكون التوزيع في المجتمع غير متساو، أي أن هناك اتجاهها واضحاً لدى أفراد العينة تجاه الموافقة (أو عدم الموافقة) لجميع العبارات المندرجة تحت هذا المحور.

وستتم مقارنة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة (قيمة احتمال الخطأ من النوع الأول) التي تظهر في البيانات لكل متغير من المتغيرات مع مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة وفق القاعدة التالية:

قاعدة القرار: يتم قبول الفرض الصفري (H^0) ، ورفض الفرض البديل (H^I) إذا كانت مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة Sig. (P-value) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة $(\alpha=0,05)$ ، أما إذا كانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة Sig. (P-value) أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية فإنه يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل.

كما سيتم استخدام اختبار الإشارة (**Sign Test**)، وذلك لتقدير الاتجاه أو الدرجة (المدى/ المستوى) من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، أي معرفة ما إذا كانت قيمة المتوسط المحسوبة لدرجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً، حيث أن درجة الحياد في هذه الدراسة هي $\mu = 3$ (حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم)، وعليه سيجري اختبار كافة الاحتمالات (الفروض) الممكنة والتي توضح كالتالي:

* **الفرض البحثي الأول:** الدرجة مرتفعة (موافقة = اتجاه إيجابي)، ويعبر عنه الفرضان الإحصائيان:

— **الفرض الصفري:** $H^0: \mu \leq 3$

— **الفرض البديل:** $H^I: \mu > 3$

* الفرض البحثي هو إجابة أو تفسير أو استنتاج لسؤال بحثي ما.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

* الفرض البحثي الثاني: الدرجة متوسطة (حيادية)، ويعبر عنه الفرضان الإحصائيان:

– الفرض الصفري: $H^0: \mu = 3$

– الفرض البديل: $H^1: \mu \neq 3$

* الفرض البحثي الثالث: الدرجة منخفضة (معارضة = اتجاه سلبي)، ويعبر عنه الفرضان التاليان:

– الفرض الصفري: $H^0: \mu \geq 3$

– الفرض البديل: $H^1: \mu < 3$

وسيكون القرار كذلك وفق التالي: يتم قبول الفرض الصفري (H^0) إذا كانت مستوى الدلالة

الإحتمالية المحسوبة (Sig. (P-value)) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة ($\alpha=0.05$)، ويكون

في هذه الحالة درجة استجابة أفراد المجتمع تقترب من القيمة المتوسطة وهي $\mu=3$ ، بينما يتم رفض الفرض

الصفري وقبول الفرض البديل إذا كانت مستوى الدلالة الإحتمالية المحسوبة (Sig. (P-value)) أقل

من مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة يزيد

أو ينقص بصورة جوهرية عن القيمة المتوسطة، وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة

فمعناه أن المتوسط الحسابي للاستجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

ولتسهيل تفسير النتائج، فإنه سيتم تحديد درجة إجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة على

المستويات (الإختيارات) الخماسية للمقياس من خلال الوزن الرقمي لتلك المستويات، بحيث يقابل كل اختيار

(مستوى) من المستويات الخماسية درجة تعبر عنه وذلك على النحو التالي:

(أوافق بشدة = 5، أوافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، لا أوافق بشدة = 1)/

(عادل جدا = 5، عادل = 4، محايد = 3، غير عادل = 2، غير عادل على الإطلاق = 1)

ثم تصنف تلك المستويات إلى خمس مستويات أو فئات متساوية الطول (المدى) من خلال المعادلة

التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد مستويات المقياس = $(5-1) \div 5 = 0,80$ لنحصل على

مدى المتوسطات التالية لكل مستوى أو اختيار:

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

الجدول رقم (18) توزيع مدى المتوسطات المقابل للتدرج الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

المستوى (الإختيار)	مدى المتوسطات
أوافق بشدة (عادل جدا)	5 - 4,21
أوافق (عادل)	4,20 - 3,41
محايد	3,40 - 2,61
لا أوافق (غير عادل)	2,60 - 1,81
لا أوافق بشدة (غير عادل على الإطلاق)	1,80 - 1

المصدر: من اعداد الباحث.

وسيعتمد الباحث -وفيما يخص العبارات بالذات- إلى إبراز وتصنيف أهم عبارات المحور التي تتطابق فيها ما أظهره اختبار الإشارة (**Sign Test**) مع استجابات واختيارات أفراد العينة زيادة في تأكيد اختيارات المبحوثين، وهو ما قد يعطي في رأي الباحث تأكيدا أكثر للنتائج الظاهرة، ولأن الإتجاه في العينة ثلاثي التصنيف أو المستوى (مرتفع = موافق ، متوسط = محايد، منخفض = معارض) كما سبق ذكره، فإنه سيتم تحويل تصنيف درجات اختيارات أفراد العينة لتكون ثلاثية، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (19): مسمى المستويات ومتوسطاتها في حالة التحويل لتصنيف ثلاثي لإتجاه أفراد العينة

مسمى المستوى (الإختيار)	مدى المتوسطات
أوافق / عادل / يضم (أوافق + أوافق بشدة) / (عادل = عادل جدا) = موافق	5.00 - 3.41
محايد	3.40 - 2.61
لا أوافق/ غير عادل: يضم (لا أوافق + لا أوافق بشدة) / (غير عادل + غير عادل على الإطلاق) = معارض	2.60 - 1.00

المصدر: من اعداد الباحث.

وبالنسبة للعبارات الأخرى للمحور فإن مخرجات التحليل الإحصائي الموضحة في الجداول ابتداء من الجدول رقم (20) تظهر -تحديدا في العمود الأيسر من كل جدول- ترتيب جميع عبارات كل محور، وذلك حسب درجة الموافقة وبترتيب تنازلي من الأعلى موافقة إلى الأدنى، كما تظهر تلك الجداول المتوسط الحسابي، وقيمة (**Sign Test**)، ومستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة وذلك لكل عبارة.

أما بالنسبة لوجهات النظر (أو الإتجاهات) نحو محور الدراسة ككل فستكون وفقا لأفراد عينة الدراسة ومن خلال اختبار (**Sign Test**) كما سبق توضيحه، وتنطبق كل تلك الخطوات السابقة على جميع محاور الدراسة وبما يغني عن تكرارها في كل مرة.

وبناء على ما تقدم، فإنه فيما يلي عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة:

أولا: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور محددات الدعم التنظيمي

1. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور العدالة التنظيمية:

* انظر الملحق رقم (03).

الجدول رقم (20): استجابات أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه المحور الأول: العدالة التنظيمية												
الترتيب	الاختبارات الاحصائية				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة افراد العينة					
	Sign Test		كاحسن المطابقة				غير عادل جدا	عادل	محايد	غير عادل	غير عادل على الاطلاق	
	Sig. (P-value)	القيمة	Sig. (P-value)	القيمة								
13	*0,000	0,38	*0,000	112,5	1,20	3,13	63	94	136	78	43	تكرار والنسبة %
							15,1	22,6	32,7	18,7	10,3	
3	*0,000	0,58	*0,000	213,1	1,25	3,66	146	98	103	39	30	تكرار والنسبة %
							35,1	23,5	24,7	9,3	7,2	
11	*0,000	0,41	*0,000	422,9	0,99	3,32	50	123	182	43	18	تكرار والنسبة %
							12,0	29,5	43,7	10,3	4,3	
15	*0,000	0,26	*0,000	171,1	1,20	2,77	48	60	107	148	53	تكرار والنسبة %
							11,5	14,4	25,7	35,5	12,7	
9	*0,000	0,64	*0,000	319,1	1,54	3,39	123	149	25	17	102	تكرار والنسبة %
							29,5	35,8	6,0	4,0	24,5	
6	*0,000	0,72	*0,000	1169,2	0,99	3,53	26	279	46	37	28	تكرار والنسبة %
							6,2	67,0	11,0	8,8	6,7	
8	*0,000	0,66	*0,000	644,2	1,16	3,43	57	218	47	52	42	تكرار والنسبة %
							13,7	52,4	11,3	12,5	10,1	
10	*0,000	0,42	*0,000	505,2	1,00	3,34	54	116	189	27	30	تكرار والنسبة %
							12,9	27,8	45,4	6,4	7,2	

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

الترتيب	الاختبارات الاحصائية				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة					التكرار والنسبة		العبارة	رقم العبارة
	Sign Test		لحسن المطابقة		القيمة			عادلا	عادلا	محايد	غير عادلا	غير عادلا على الاطلاق			
	القيمة	Sig. (P-value)	القيمة	Sig. (P-value)											
4	0,66	*0,000	339,3	*0,000	1,22	3,58	96	181	53	49	37	37	8,8	21	9
7	0,62	*0,000	772,9	*0,000	0,93	3,50	29	228	104	34	21	21	5,0	5,0	10
1	0,69	*0,000	317,4	*0,000	1,23	3,80	149	138	61	37	31	31	7,4	7,4	11
5	0,59	*0,000	153,5	*0,000	1,32	3,58	32,4	26,7	18,5	12,5	9,9	9,9	41	41	12
14	0,35	*0,000	544,3	*0,000	0,96	3,12	21	128	193	42	32	32	7,7	7,7	13
12	0,26	*0,000	1141,2	*0,000	0,81	3,23	43	66	270	28	9	9	2,2	2,2	14
2	0,56	*0,000	293,2	*0,000	1,17	3,68	133	97	136	25	25	25	6,0	6,0	15
	0,98	*0,000			0,73	3,46	32,0	23,3	32,7	6,0	6,0	6,0			المؤشر العام

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS v.22). ** دال احصائيا عند مستوى دلالة احصائية (0,01) * دال احصائيا عند مستوى دلالة احصائية (0,05)

يبين الجدول رقم (20):

* أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة (جميع قيم احتمال الخطأ من النوع الأول) الخاصة باختبار مربع كاي (χ^2) لكل عبارة من عبارات محور العدالة التنظيمية أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية النظرية وهي ($\alpha=0,05$)، وعليه نرفض الفرض الاحصائي الصفري (H^0)، ونقبل الفرض الاحصائي البديل (H^1) القائل بأن توزيع تكرارات الإستجابة على كل عبارات محور العدالة التنظيمية غير متساوية في عينة الدراسة، أي أننا نقبل أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة على درجات الموافقة الخماسية (غير عادل على الإطلاق، غير عادل، محايد، عادل، عادل جدا) على كل عبارة من عبارات هذا المحور، أو بمعنى آخر أن هناك اتجاهها واضحاً لدى أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه الموافقة (أو عدم الموافقة) حيال جميع عبارات محور العدالة التنظيمية.

ومن خلال الجدول السابق أيضاً يتضح:

— أن المتوسط الحسابي للعبارة (02) "حجم العمل الذي تؤديه" يساوي (3,66)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق)، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه العبارة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قانون العمل الذي ينظم العلاقة بين المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة والعاملين، وبالتالي فإن العاملين لديهم متسع كبير من الوقت لقضاء احتياجاتهم وتناسب ساعات عملهم مع ظروفهم الخاصة غالباً.

— المتوسط الحسابي للعبارة (4) "الحوافز المالية التي تحصل عليها" يساوي (2,77) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (محايد)، الأمر الذي يشير إلى اتجاه أفراد العينة إلى الحياد حول هذه العبارة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود نظام حوافز ومكافآت واضح، بالإضافة لارتفاع أسعار السلع والخدمات، وعدم ملائمة الراتب للوضع الاقتصادي، وبالتالي لا يكفي الراتب لوحده لإشباع حاجات العاملين، إضافة لتوقعات العاملين العالية بأن المؤسسة الإستشفائية ستمنحهم حوافز مالية مقابل أي عمل مميز وهذا قد لا يحدث دائماً.

— أن المتوسط الحسابي للعبارة (07) "تأخذ الإدارة في الاعتبار مطالبتي الشخصية عند اتخاذ قرارات تقع ضمن اختصاصك" يساوي (3,43)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق)، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه العبارة. ويعزو الباحث النتيجة إلى صرامة النظام المتبع والذي يغلب مصلحة العمل على المطالب الشخصية، إذ أن طبيعة البشر مختلفة فيما بينهم لذلك تتنوع مطالبهم الشخصية وقد تكون متضادة بين أفراد الفريق الواحد وإرضاء الجميع غاية

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

لا تدرك، لذلك تحاول الادارة والمسؤولين المباشرين الموازنة بين مطالب العمل والمطالب الشخصية للعاملين لكن إذا تطلب الأمر فإنهم يغلبوا مصلحة العمل على المطالب الشخصية للعاملين.

— المتوسط الحسابي للعبارة (11) "تتعامل الادارة بكل احترام بخصوص القرارات المتعلقة بوظيفتك" يساوي (3,80)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق)، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه العبارة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العلاقة الطيبة التي تربط الادارة والمسؤولين المباشرين مع رؤوسهم النابعة من أخلاق العاملين والجو الاجتماعي الذي يسوده الحب والمودة والاحترام المتبادل بين الطرفين.

— أما بالنسبة لجميع عبارات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (3,46) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (الموافقة) الذي يعبر عن المستوى (المرتفع) لعدالة العناصر الوظيفية في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة؛ أما الانحراف الكلي فيبلغ (0,73) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح ($S < 1$)، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور، مما يشير إلى أن المبحوثين أفراد عينة الدراسة يشعرون بعدالة العناصر الوظيفية في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، وهي مرتفعة من وجهة نظرهم.

ومن خلال الجدول السابق أيضا يتضح أن المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية:

* **موافقون** على العبارات التالية المرتبة أبرزها تنازليا من المتوسط الأعلى موافقة إلى الأدنى:

- تتعامل الإدارة بكل احترام بخصوص القرارات المتعلقة بوظيفتك.
- أسلوب حسم الإدارة للنزاعات بين العمال.
- حجم العمل الذي تؤديه.
- السماح للعاملين بالاعتراض والطعن في قرارات الإدارة.
- مناقشة الإدارة معك للنتائج المترتبة عن القرارات التي يمكن أن تؤثر في وظيفتك.
- استخدام اجراءات واحدة في تطبيق القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.
- شرح القرارات وتزويد العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها.
- تأخذ الادارة في الاعتبار مطالبي الشخصية عند اتخاذ قرارات تقع ضمن اختصاصك.
- تتعامل الإدارة بكل احترام بخصوص القرارات المتعلقة بوظيفتك.
- * **حياديون** تجاه العبارات التالية المرتبة تنازليا من المتوسط الأعلى إلى الأدنى:
- دقة المعلومات التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتك.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

– نوع العمل الذي تؤديه.

– الفرص المتاحة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بوظيفتك.

– الراتب الشهري الذي تحصل عليه.

– شرح الأسباب التي دعت الإدارة لاتخاذ قرارات تخص وظيفتك.

– متطلباتك الشخصية في موقع العمل.

– الحوافز المالية التي تحصل عليها.

ولتقدير مدى عدالة عناصر العمل الوظيفي ككل من وجهة نظر المبحوثين أفراد عينة الدراسة، فقد تم استخدام اختبار الإشارة (Sign Test) كما سبق إيضاحه، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (21) مدى عدالة عناصر العمل الوظيفي ككل وفقاً لتقدير وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة باستخدام اختبار الإشارة (Sign Test).

الفرض البحثي	درجة الحياد	قيمة الاختبار Sign Test	القيمة الاحتمالية (P-value) Sig.
عدالة مرتفعة	3	0,98	0,000* (sig . 2 – tailed)
عدالة متوسطة			
عدالة منخفضة			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V.22) * دال عند مستوى 0,05

يتضح من الجدول (21):

– أن قيمة اختبار الإشارة لمحور العدالة التنظيمية ككل تساوي (0,98) وأن القيمة الاحتمالية (P-Sig. value) تساوي (0,000)، وبذلك يعتبر محور العدالة التنظيمية دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، وحيث أن إشارة قيمة اختبار الإشارة موجبة، فإنه يتم قبول الفرض الإحصائي الصفري (H^0) ورفض الفرض الإحصائي البديل (H^I) للفرض البحثي الأول الذي تم إيضاحه سابقاً، وبالتالي قبول أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يزيد عن درجة الحياد ($\mu > 3$)، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، والذي يعني: أن عدالة عناصر العمل الوظيفي مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين أفراد عينة الدراسة.

النتائج المتقدمة التي أظهرت ارتفاع مستوى إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بشكل عام تتوافق إلى حد كبير مع نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة (الطبولي وآخرون، 2015) التي أظهرت ارتفاع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

كما تتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة (أبو تايه، 2012) التي أظهرت أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، ودراسة (حامد، 2003) التي أظهرت أن العدالة التنظيمية بمكوناتها الثلاثة (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) كانت بدرجة مرتفعة لدى العاملين في القطاع الصناعي الحكومي، ودراسة (العجمي، 1998) التي أظهرت أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية الكويتية المشمولة بالدراسة كان مرتفعاً بشكل عام.

واختلفت النتائج السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية مع دراسة (عبابنة، وآخرون، 2014) التي أظهرت أن العدالة التنظيمية في بنك تنمية المدن والقرى جاءت بمستوى قليل، ودراسة (معمري، 2014) التي أظهرت تدني مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي بولاية ورقلة الجزائرية للعدالة التنظيمية، كما اختلفت مع نتائج دراسة (أبو تايه، 2012) التي أظهرت أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، ودراسة (أبو جاسر، 2010) التي أظهرت نتائج الدراسة وجود عدالة تنظيمية بمستوى متوسط لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك اختلفت مع نتائج دراسة (البشاشة، 2008) إذ خرجت نتائجها بأن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة في المؤسسات العامة الأردنية.

2. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين

2. محور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين																
الجدول رقم (22): استجابات أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه المحور الثاني: سلوك القادة لمساندة المرؤوسين																
الترتيب	الاختبارات الاحصائية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة افراد العينة						رقم العبارة		
	Sign Test		كا ² لحسن المطابقة		التكرار والنسبة											
	الاحتمالية	Sig. (p-value)	القيمة	Sig. (p-value)	القيمة			الاقتصادية	Sig. (p-value)	القيمة						
3	*0,000	0,63		*0,000	289,71,17	3,73		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ت	32	تشجيع الإدارة روح المبادرة بين العاملين لتطوير العمل	1
7	*0,000	0,62		*0,000	634,21,00	3,50		10,1	51,7	23,8	7,4	7,0	29	ت	تقوم الإدارة بدعم اقتراحات العاملين لديها	2
12	*0,000	0,28		*0,000	897,00,90	3,20		10,6	17,0	59,6	8,4	4,3	18	ت	تسمح الإدارة للعاملين بتحديد شكل وملامح العمل في المراحل التالية	3
2	*0,000	0,65		*0,000	337,11,08	3,81		132	138	104	22	20	20	ت	توفر الإدارة قدر كاف من الحرية لممارسة المهام والأنشطة للعاملين	4
1	*0,000	0,71		*0,000	393,81,13	3,85		138	157	72	20	29	29	ت	تسمح الإدارة باستخدام القدرات الشخصية للعاملين في حل مشكلات العمل	5
8	*0,000	0,67		*0,000	668,21,12	3,48		11,8	54,8	13,0	11,3	9,1	38	ت	تحدد الإدارة صلاحيات ومهام العمل الموكلة للعاملين.	6

الفصل الرابع: -

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS v.22).

يبين الجدول رقم (22):

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

* أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة (جميع قيم احتمال الخطأ من النوع الأول) الخاصة باختبار مربع كاي (χ^2) لكل عبارة من عبارات محور سلوك القادة المساند أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية النظرية وهي ($\alpha=0,05$)، وعليه نرفض الفرض الاحصائي الصفري (H^0)، ونقبل الفرض الاحصائي البديل (H^I) القائل بأن توزيع تكرارات الإستجابة على كل عبارات هذا المحور غير متساوية في عينة الدراسة، أي أننا نقبل أن هناك اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على درجات الموافقة الخماسية (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) على كل عبارة من عبارات هذا المحور، أو بمعنى آخر أن هناك اتجاهها واضحاً لدى أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه الموافقة (أو عدم الموافقة) حيال جميع عبارات محور سلوك القادة المساند.

ومن خلال الجدول السابق أيضاً يتضح:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة (03) "تسمح الإدارة للعاملين بتحديد شكل وملامح العمل في المراحل التالية" يساوي (3,20) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (محايد)، الأمر الذي يشير إلى اتجاه أفراد العينة إلى الحياد حول هذه العبارة. ويعزو الباحث هذه النتيجة لطبيعة العمل في المستشفيات، فإن الذي يحدد ملامح وشكل العمل المستقبلي هي السياسة العامة للمؤسسة الاستشفائية ورؤية الإدارة المسؤولة والتي غالباً تكون بالتشاور، بمعنى أن الادارة والمسؤولين المباشرين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تضع السياسات والخطوط العريضة للعمل وتترك للعاملين تفاصيل العمل لكي يؤديه بالطريقة المناسبة التي تحقق في النهاية سياسات وأهداف المؤسسة الاستشفائية، لذلك يرى الباحث أن حصول العبارة على أقل موافقة بين عبارات هذا المحور منسجم مع المنطق وهذا يدل على وعي العاملين بأسئلة الاستمارة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة (05) "تسمح الإدارة باستخدام القدرات الشخصية للعاملين في حل مشكلات العمل" يساوي (3,85) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق)، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه العبارة. ويعزو الباحث ذلك لامتلاك بعض العاملين خبرات تقنية وعملية قد لا تكون موجودة لدى إدارة المؤسسات الاستشفائية نفسها، أو قد تكون من باب تشجيع الادارة للعاملين على اكتساب خبرات جديدة من خلال حل المشكلات وتنمية روح الإبداع لديهم.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة (07) "تعمل الإدارة على تطوير قدرات العاملين لرفع مستوى أدائهم في العمل" يساوي (3,30) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (محايد)، الأمر الذي يشير إلى اتجاه أفراد العينة إلى الحياد حول هذه العبارة. ويعزو الباحث ذلك لاعتقاد

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

العاملين أن القادة لا يقدمون كل ما يلزم لتطوير قدراتهم في العمل إما بقصد أو لأهم لا يمتلكون المهارات الإدارية والاجتماعية لعمل ذلك.

— أن المتوسط الحسابي للعبارة (12) "تؤثر الإدارة في سلوك العاملين ايجابيا" يساوي (3,68) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق)، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه العبارة. ويعزو الباحث ذلك لمدى الاحترام والتفاهم الموجود بين الإدارة والمسؤولين المباشرين والعاملين مما ينتج عنه رضا وظيفي وولاء للمؤسسة الإستشفائية.

— أما بالنسبة لجميع عبارات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (3,54) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (الموافقة) الذي يعبر عن المستوى (المرتفع) للسلوك القيادي الداعم والمساند في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة؛ أما الانحراف الكلي فبلغ (0,82) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح ($S < 1$)، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور، مما يشير إلى أن المبحوثين أفراد عينة الدراسة يدركون مدى الدعم والمساندة التي تقدمها الإدارة والمسؤولين المباشرين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، وهو مرتفع من وجهة نظرهم، وهذا يعود إلى رغبة الإدارة في إشاعة جو من الحرية في العمل وتشجيع روح الإبداع والذي ينعكس بدوره على أداء أفضل للعاملين والذي يصب لصالح إدارة المؤسسة الاستشفائية والعمل في نفس الوقت.

ومن خلال الجدول السابق أيضا يتضح أن المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية:

* **موافقون** على العبارات التالية المرتبة أبرزها تنازليا من المتوسط الأعلى موافقة إلى الأدنى:

— تسمح الإدارة باستخدام القدرات الشخصية للعاملين في حل مشكلات العمل.

— توفر الإدارة قدر كاف من الحرية لممارسة المهام والأنشطة للعاملين.

— تشجع الإدارة روح المبادرة بين العاملين لتطوير العمل.

— تؤثر الإدارة في سلوك العاملين ايجابيا.

— تتمتع الإدارة بقدرة عالية على الإقناع.

— لدى الإدارة مهارة فائقة في النقاش والحوار.

— تقوم الإدارة بدعم اقتراحات العاملين لديها

— تحدد الإدارة صلاحيات ومهام العمل الموكلة للعاملين.

— تطلع الإدارة العاملين على إجراءات سير العمل أولا بأول.

* **حياديون** تجاه العبارات التالية المرتبة تنازليا من المتوسط الأعلى إلى الأدنى:

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

- تأخذ الإدارة بالاعتبار الأهداف الشخصية للعاملين.
 - تعمل الإدارة على تطوير قدرات العاملين لرفع مستوى أدائهم في العمل.
 - تسمح الإدارة للعاملين بتحديد شكل وملامح العمل في المراحل التالية.
- ولتقدير مدى إدراك السلوك القيادي المساند ككل من وجهة نظر المبحوثين أفراد العينة، فقد تم استخدام اختبار الإشارة (**Sign Test**) كما سبق إيضاحه، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (23): مدى إدراك السلوك القيادي المساند ككل وفقاً لتقدير وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة باستخدام اختبار الإشارة (**Sign Test**).

الفرض البحثي	درجة الحياد	قيمة الاختبار Sign Test	القيمة الاحتمالية Sig.(P-value)
سلوك القادة المساند مرتفع	3	1,00	0,000* (sig . 2 – tailed)
سلوك القادة المساند متوسط			
سلوك القادة المساند منخفض			

* دال عند مستوى 0,05

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V.22)

يتضح من الجدول (23):

- أن قيمة اختبار الإشارة لمحور العدالة التنظيمية ككل تساوي (1,00) وأن القيمة الاحتمالية **Sig.(P-value)** تساوي (0,000)، وبذلك يعتبر محور سلوك القادة المساند دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، وحيث أن إشارة قيمة اختبار الإشارة موجبة، فإنه يتم قبول الفرض الإحصائي الصفري (H^0) ورفض الفرض الإحصائي البديل (H^I) للفرض البحثي الأول الذي تم إيضاحه سابقاً، وبالتالي قبول أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يزيد عن درجة الحياد ($\mu > 3$)، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، والذي يعني: أن السلوك القيادي الداعم والمساند مرتفع من وجهة نظر المبحوثين أفراد العينة.

النتائج المتقدمة التي أظهرت ارتفاع مستوى إدراك السلوك القيادي المساند في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بشكل عام تتوافق إلى حد كبير مع نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة (بانافع، 2003) والتي أشارت إلى أن الأنماط القيادية الأكثر ممارسة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعتي صنعاء وعدن كان نمط المشاركة وهو النمط الذي يعبر عن السلوك القيادي المساند وكان بدرجة مرتفعة.

كما اتفقت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (الفرا والخطيب، 2007) التي أظهرت مستويات مرتفعة للسلوك القيادي المساند للموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة غزة.

الفصل الرابع: ————— دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

واختلفت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (الفهيدى، 2009) التي أشارت إلى وجود السلوك القيادي المساند بدرجة متوسطة لدى العاملين في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية.

كما تختلف مع دراسة (أبو ندا، 2007) التي أظهرت أن النمط المشارك والذي يعبر عن السلوك القيادي الداعم هو الأكثر شيوعاً في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وكان بدرجات متوسطة بشكل عام.

كما اتفقت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (المزروع، 1999) في القطاع الخاص والتي أشارت إلى وجود النمط الديمقراطي بدرجة عالية والذي يشير إلى ارتفاع مستوى السلوك القيادي المساند، واختلفت معها في نتائج القطاع الحكومي والتي أشارت إلى وجود القيادي الأوتوقراطي بدرجة عالية والذي يشير إلى انخفاض مستوى السلوك القيادي المساند.

3. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المشاركة في اتخاذ القرار

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

3. محور المشاركة في اتخاذ القرار														
الجدول رقم (24): استجابات أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه المحور الثالث: محور المشاركة في اتخاذ القرار														
الترتيب	رقم العبارة	العبارة	التكرار والنسبة	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		الاختبارات الاحصائية		
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		Sign Test	القيمة الاحتمالية	Sig. (P-value)	القيمة الاحتمالية	Sig. (P-value)
6	1	منح العاملين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار يساعد على حل العديد من المشكلات	ت %	26 6,3	42 10,1	65 15,6	126 30,3	157 36,7	3,81	289,51,23	0,67	*0,000		
9	2	تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار للعاملين	ت %	53 12,7	39 9,4	91 21,9	95 22,8	138 33,2	3,64	149,41,36	0,56	*0,000		
5	3	المشاركة في اتخاذ القرار تمكن من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية	ت %	35 8,4	16 3,9	64 15,4	152 36,5	149 35,8	3,87	411,31,18	0,72	*0,000		
3	4	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تعني تحمل المسؤولية كاملة لتنفيذها	ت %	21 5,0	47 11,3	31 7,5	125 30,0	192 46,2	4,01	543,21,20	0,76	*0,000		
11	5	تمنح المشاركة في اتخاذ القرار الإحساس بالأهمية	ت %	21 5,0	14 3,4	178 42,8	159 38,2	44 10,6	3,55	630,10,90	0,49	*0,477		
12	6	تتطلب المشاركة في اتخاذ القرار مشاركة اكبر لمعلومات الخصوصية.	ت %	92 22,1	19 4,6	28 6,7	149 35,8	128 30,8	3,49	339,91,50	0,67	*0,000		
8	7	تمنح المشاركة في اتخاذ القرار الكثير من القوة للعاملين.	ت %	40 9,6	32 7,7	67 16,1	122 29,3	155 37,3	3,78	292,71,27	0,67	*0,000		
15	8	نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عالية.	ت %	52 12,5	143 34,4	106 25,5	63 15,1	52 12,5	2,80	162,81,20	0,28	*0,000		

الترتيب	9	10	11	12	13	14	15	العبارة
---------	---	----	----	----	----	----	----	---------

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

الترتيب	الاختبارات الاحصائية				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة افراد العينة					التكرار والنسبة	العبارة
	Sign Test		لحسن المطابقة				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
	الاحتمالية	Sig. (P-value)	القيمة	Sig. (P-value)									
7	*0,000	0,65	*0,000	316,1	1,31	3,79	171	100	72	32	41	ت	تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في تخفيف العبء عن الإدارة.
4	*0,000	0,75	*0,000	514,8	1,20	4,00	191	120	50	25	30	ت	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد
10	*0,000	0,65	*0,000	260,8	1,35	3,60	127	143	65	20	61	ت	تتخذ الإدارة القرارات منفردة بالاعتمادات على المعلومات والخبرات
14	*0,013	0,46	*0,000	61,8	1,46	3,06	84	107	80	44	101	ت	تشجع الإدارة العاملين التعبير عن أفكارهم حتى لو كانت تختلف مع آرائها
1	*0,000	0,88	*0,000	837,3	0,86	4,23	179	185	24	22	6	ت	تقوم الإدارة بتفويض السلطة لبعض العاملين لسمية مشاركتهم في اتخاذ القرار.
2	*0,000	0,73	*0,000	527,2	1,16	4,03	194	114	63	18	27	ت	تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تقليل الإشراف المباشر على العاملين
13	*0,000	0,58	*0,000	137,5	1,43	3,43	121	121	63	38	73	ت	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مقترحات العاملين عند اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم
	*0,000	0,56			0,73	3,86	29,1	29,1	15,1	9,1	17,6	%	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS v.22). ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (0,01) * دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (0,05)

يبين الجدول رقم (24):

* أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة (جميع قيم احتمال الخطأ من النوع الأول) الخاصة باختبار مربع كاي (χ^2) لكل عبارة من عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرار أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية النظرية وهي ($\alpha=0,05$)، وعليه نرفض الفرض الاحصائي الصفري (H^0)، ونقبل الفرض الاحصائي البديل (H^I) القائل بأن توزيع تكرارات الإستجابة على كل عبارات هذا المحور غير متساوية في عينة الدراسة، أي أننا نقبل أن هناك اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على درجات الموافقة الخماسية (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) على كل عبارة من عبارات هذا المحور، أو بمعنى آخر أن هناك اتجاهها واضحاً لدى أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه الموافقة (أو عدم الموافقة) حيال جميع عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرار.

ومن خلال الجدول السابق أيضاً يتضح:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة (13): "تقوم الإدارة بتفويض السلطة لبعض العاملين لتنمية مشاركتهم في اتخاذ القرار" يساوي (4,23) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق بشدة)، وهذا يدل على أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة حول هذه العبارة. نلاحظ أن هذه العبارة حصلت على أعلى موافقة بين عبارات هذا المحور، ويعزو الباحث ذلك لكثرة الأعباء الوظيفية المكلف بها المسؤولين والمشرفين المباشرين، ورغبتهم في مشاركة العاملين معهم في القيام بالأعمال، كما أن المسؤولين والمشرفين المباشرين يفضلون تفويض الأعمال الروتينية العادية التي لا تتضمن مسؤوليات كبيرة للعاملين.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة (08) "نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عالية" يساوي (2,80) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (محايد)، الأمر الذي يشير إلى اتجاه أفراد العينة إلى الحياد حول هذه العبارة. نلاحظ أن هذه العبارة حصلت على أقل موافقة بين عبارات هذا المحور، وهي تنسجم مع طبيعة العمل في المؤسسات الاستشفائية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تطبيق القرارات الإستراتيجية والهامة يضعها في الغالب المسؤولين والمشرفين المباشرين، وتكون مشاركة العاملين أكبر في القرارات التنظيمية والتشغيلية بشكل أكبر منها في القرارات الإستراتيجية.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة (13) تشجع الإدارة العاملين التعبير عن أفكارهم حتى لو كانت تختلف مع آرائها" يساوي (3,06) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (محايد)، الأمر الذي يشير إلى اتجاه أفراد العينة إلى الحياد حول هذه العبارة. ويعزو الباحث ذلك

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

لرغبة الإدارة والمسؤولين المباشرين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة في الاستفادة من خبرات العاملين للوصول إلى قرارات جيدة.

— أما بالنسبة لجميع عبارات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (3,86) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (الموافقة) الذي يعبر عن المستوى (المرتفع) للفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة؛ أما الانحراف الكلي فبلغ (0,73) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح ($S < 1$)، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور، مما يشير إلى أن المبحوثين أفراد عينة الدراسة يدركون الفرص المتاحة لمشاركة الإدارة والمسؤولين المباشرين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة في اتخاذ القرار، وهو مرتفع من وجهة نظرهم، وهذا يعود إلى رغبة الإدارة والمسؤولين المباشرين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة في الاستفادة من خبرات العاملين ومشاورتهم عند عملية اتخاذ القرارات والذي يعزز ثقتهم بأنفسهم ويفتح المجال للإدارة والمسؤولين المباشرين في المؤسسات التعرف على حاجات العاملين لأخذها بالاعتبار عند اتخاذ القرارات.

ومن خلال الجدول السابق أيضا يتضح أن المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية:

* **موافقون** على العبارات التالية المرتبة أبرزها تنازليا من المتوسط الأعلى موافقة إلى الأدنى:

- تقوم الإدارة بتفويض السلطة لبعض العاملين لتنمية مشاركتهم في اتخاذ القرار.
- تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تقليل الإشراف المباشر على العاملين.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تعني تحمل المسؤولية كاملة لتنفيذها.
- تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد.
- المشاركة في اتخاذ القرار تمكن من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية.
- منح العاملين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار يساعد على حل العديد من المشكلات.
- تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في تخفيف العبء عن الإدارة.
- تمنح المشاركة في اتخاذ القرار الكثير من القوة للعاملين.
- تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار للعاملين.
- تتخذ الإدارة القرارات منفردة بالاعتماد على المعلومات والخبرات.
- تمنح المشاركة في اتخاذ القرار الإحساس بالأهمية.
- تتطلب المشاركة في اتخاذ القرار مشاركة أكبر لمعلومات الخصوصية.
- تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مقترحات العاملين عند اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

* **حياديون** تجاه العبارات التالية المرتبة تنازلياً من المتوسط الأعلى إلى الأدنى:

- تشجع الإدارة العاملين التعبير عن أفكارهم حتى لو كانت تختلف مع آرائها.
- نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عالية.

ولتقدير مدى إدراك الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرار ككل من وجهة نظر أفراد العينة، فقد تم استخدام

اختبار الإشارة (**Sign Test**) كما سبق إيضاحه، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (25) مدى إدراك الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرار ككل وفقاً لتقدير وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة باستخدام اختبار الإشارة (**Sign Test**).

الفرض البحثي	درجة الحياد	قيمة الاختبار Sign Test	القيمة الاحتمالية (Sig. (P-value))
سلوك القادة المساند مرتفع	3	0,56	0,000* (sig . 2 – tailed)
سلوك القادة المساند متوسط			
سلوك القادة المساند منخفض			

* دال عند مستوى 0,05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V.22)

يتضح من الجدول (25):

- أن قيمة اختبار الإشارة لمحور المشاركة في اتخاذ القرار ككل تساوي (0,56) وأن القيمة الاحتمالية (**Sig. (P-value)**) تساوي (0,000)، وبذلك يعتبر محور المشاركة في اتخاذ القرار دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، وحيث أن إشارة قيمة اختبار الإشارة موجبة، فإنه يتم قبول الفرض الإحصائي الصفري (**H⁰**) ورفض الفرض الإحصائي البديل (**H¹**)، وبالتالي قبول أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور تزيد عن درجة الحياد ($\mu > 3$)، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، والذي يعني: أن فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين أفراد العينة.

النتائج المتقدمة التي أظهرت ارتفاع مستوى إدراك الفرص المتاحة لمشاركة الإدارة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل بشكل عام تتوافق إلى حد كبير مع نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة (الكبيسي، 2011) التي أظهرت مستويات مرتفعة للمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين في الحرس الوطني السعودي.

كما اتفقت النتائج مع دراسة (البلوشي، 2002) إذ توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأساليب المتبعة في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان معظمها أساليب علمية وجيدة تفعل المشاركة وتتيح للمعلمين والمعلمات مجالاً للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

الفصل الرابع: _____ دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

واختلفت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (رريب الله، 2013) التي أظهرت أن هذه الدراسة إلى إن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني. كما اختلفت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (الحوامدة والقرالة، 2006) التي أظهرت أن تصورات المبحوثين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية لمستوى المشاركة المدركة جاءت بدرجة متوسطة.

وكذلك اختلفت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (أبو قديري، 2003) التي أشارت إلى وجود درجات متفاوتة من المشاركة في اتخاذ القرارات والتي يحددها النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية.

4. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور دعم وتقدير الذات لدى العاملين

الفصل الرابع:

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS v.22).

يبين الجدول رقم (26):

* أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة (جميع قيم احتمال الخطأ من النوع الأول) الخاصة باختبار مربع كاي (χ^2) لكل عبارة من عبارات هذا المحور أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية النظرية وهي ($\alpha=0.05$)، إذن نرفض الفرض الصفري (H^0)، ونقبل الفرض البديل (H^1) القائل بأن توزيع تكرارات الإستجابة على كل عبارات محور دعم وتقدير الذات لدى العاملين غير متساوية في عينة الدراسة، أي أننا نقبل أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في الإستجابة على درجات الموافقة الخماسية (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) على كل عبارة من عبارات هذا المحور، أو بمعنى آخر أن هناك اتجاهها واضحاً لدى أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه الموافقة (أو عدم الموافقة) حيال جميع عبارات محور دعم وتقدير الذات لدى العاملين.

ومن خلال الجدول السابق أيضاً يتضح أن:

— أن المتوسط الحسابي للعبارة (08) "يشعر العاملون بأهمية وظيفتهم من خلال ما أنجزوه من أعمال" يساوي (4,21) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (أوافق بشدة)، الأمر الذي يشير إلى إتجاه أفراد العينة إلى الموافقة بدرجة كبيرة حول هذه العبارة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شعور العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بأهمية الخدمات التي يقدمونها للمواطنين، وأن العمل في القطاع الصحي من الأعمال الإنسانية النبيلة، ويأتي مكملًا هامًا وضروريًا لجهود الحكومة في تقديم الرعاية الصحية خدمة للمواطنين.

— أن المتوسط الحسابي للعبارة (07) "يحصل العاملون على الحوافز التي تسهم في تحقيق الرضا عن العمل" يساوي (2,36) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (لا أوافق)، الأمر الذي يشير إلى إتجاه أفراد العينة إلى عدم الموافقة حول هذه العبارة. ويعزو الباحث هذه النتيجة لقلّة الحوافز والمكافآت التي يتلقاها العاملون في ظل ارتفاع أسعار السلع والخدمات وتآكل القدرة الشرائية، وأن الراتب لا يحقق لهم أمنياتهم ولا رفاهيتهم وإنما يكفي فقط لسد رمقهم، وبالتالي يشعر العاملون بأن الحوافز قد تساعدهم على تلبية احتياجاتهم.

— أما بالنسبة لجميع عبارات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (3,48) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (الموافقة) الذي يعبر عن المستوى (المرتفع) لقدرة الوظيفة الحالية بالمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة على تحقيق الأهداف والطموحات الشخصية؛ أما الانحراف الكلي فبلغ (0,71) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح ($S < 1$)، وهذا يدل على أن هناك

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور، مما يشير إلى أن المبحوثين يدركون الدعم المقدم من قبل الإدارة والمسؤولين المباشرين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة لذواتهم في تحقيق الأهداف والطموحات الشخصية، وهو مرتفع من وجهة نظرهم، وهذا يعود إلى شعور العاملين بالرضا عن أنفسهم عند شغل وظيفة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، لما ستحقق لهم من أمان وظيفي، وشعور العاملين باهتمام المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة بهم من خلال رفع مستواهم المهني والذي يشبع طموحاتهم ورغباتهم.

ومن خلال الجدول السابق أيضا يتضح أن المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية:

* **موافقون** على العبارات التالية المرتبة أبرزها تنازليا من المتوسط الأعلى موافقة إلى الأدنى:

- يشعر العاملون بأهمية وظيفتهم من خلال ما أنجزوه من أعمال.
- يتناسب المستوى الوظيفي للعاملين وطبيعة النشاط الذي يؤدونه.
- تنوع المهارات المطلوبة لأداء العمل مما يدفع لاكتساب المهارات باستمرار.
- * **حياديون** تجاه العبارات التالية المرتبة تنازليا من المتوسط الأعلى إلى الأدنى:
- المهام الوظيفية محددة بدقه ولها تأثيرها الواضح في الوظائف الأخرى.
- تتميز وظائف العاملين بالاستقلالية في العمل التي تحقق لهم الأهداف والطموح الشخصي.
- يتسم الهيكل التنظيمي للوحدة التنظيمية في المستشفى بالتكامل والحيوية.
- يتلقى العاملون تغذية مرتدة عما يؤدونه من أعمال تدفعهم لمزيد من الأداء الجيد.
- يعيش العاملون حياة مستقرة في عملهم تساعدهم على الإبداع بشكل مستمر.
- * **معارضون** تجاه العبارة التالية المرتبة تنازليا من المتوسط الأعلى إلى الأدنى:
- يحصل العاملون على الحوافز والمكافآت التي تسهم في تحقيق الرضا عن العمل.

ولتقدير مدى الدعم المقدم لتحقيق الطموحات الشخصية ككل من وجهة نظر المبحوثين، فقد تم استخدام

اختبار الإشارة (**Sign Test**) كما سبق إيضاحه، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

الجدول رقم (27) مدى الدعم المقدم لتحقيق الأهداف والطموحات الشخصية ككل وفقا لتقدير وجهة نظر أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة باستخدام اختبار الإشارة (Sign Test).

الفرض البحثي	درجة الحياد	قيمة الاختبار Sign Test	القيمة الاحتمالية Sig.(P-value)
مستوى دعم وتقدير الذات مرتفع	3	0,82	0,000* (sig . 2 – tailed)
مستوى دعم وتقدير الذات متوسط			
مستوى دعم وتقدير الذات منخفض			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V.22) ** دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول (27):

— أن قيمة اختبار الإشارة لمحور دعم وتقدير الذات لدى العاملين ككل تساوي (0,82) وأن القيمة الاحتمالية Sig.(P-value) تساوي (0,000)، وبذلك يعتبر محور دعم وتقدير الذات لدى العاملين دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0,01$)، وحيث أن إشارة قيمة اختبار الإشارة موجبة وهذا يشير إلى أن قيمة متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور تقل عن درجة الحياد ($\mu < 3$)، وعليه يتم قبول الفرض الصفري (H^0)، مما يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور، والذي يعني: أن الدعم المقدم لتحقيق الطموحات الشخصية مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

النتائج المتقدمة التي أظهرت ارتفاع مستوى إدراك دعم وتقدير الذات لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بشكل عام تتوافق إلى حد كبير مع نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة (نصار، 2013) التي أظهرت أن مستوى دعم وتقدير الذات لدى موظفي وكالة الغوث الخاصة بقطاع غزة مرتفع بشكل عام.

كما اتفقت النتائج مع دراسة (حرز الله، 2007) والتي أشارت إلى درجة موافقة مرتفعة بشكل عام فيما يخص دعم وتقدير الذات لدى معلمي المدارس الثانوية بغزة، حيث يشعر المدرس بمكانته وأنه شخص منتج في المجتمع، وكذلك تتفق مع دراسة (دبابي، 2007) والتي توصلت إلى أن حوالي (95,45%) من من معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة ورقلة الجزائرية لديهم مستوى مرتفع من دعم وتقدير الذات.

واختلفت النتائج السابقة مع دراسة (الأحسن، 2015) والتي توصلت إلى وجود مستوى منخفض من تقدير الذات لدى (60%) من معلمي المرحلة الابتدائية في ولايتي البليدة وتيبازة بالجزائر.

5. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدراك الدعم التنظيمي

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

الترتيب	الاختبارات الاحصائية				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة افراد العينة					التكرار والنسبة	العبارة	رقم العبارة
	Sign Test		كاحسن المطابقة		القيمة	الاحتمالية	Sig. (P-value)	القيمة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
	القيمة	Sig. (P-value)	القيمة	Sig. (P-value)										
10	0,20	*0,000	1047,00	*0,000	1047,00	0,89	3,05	32	53	265	38	28	تقدير إدارة المستشفى التي أعمل بها ما أسهم به في سبيل تقديمها وتحقيق أهدافها	7
12	0,20	*0,000	790,70	*0,000	790,70	0,94	2,98	37	48	240	64	27	تجاهل إدارة المستشفى التي أعمل بها مصاحتي عند اتخاذ القرارات المؤثرة	8
3	0,48	*0,264	602,50	*0,000	602,50	0,91	3,43	42	157	176	20	21	تبدلي إدارة المستشفى التي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد العاملين بها	9
2	0,61	*0,000	951,30	*0,000	951,30	0,87	3,55	45	158	178	14	21	تحرص إدارة المستشفى التي أعمل بها على تقدير جهدي في العمل	10
1	0,76	*0,000	1215,00	*0,000	1215,00	0,91	3,67	37	278	47	30	24	تحرص إدارة المستشفى التي أعمل بها على إشعاري بأنها فخرة بي عندما أحقق إنجازاً هاماً	11
6	0,24	*0,000	1068,60	*0,000	1068,60	0,85	3,17	40	59	265	39	13	تسعى إدارة المستشفى التي أعمل بها بشكل دائم لمساعدتي في أداء عملي على الوجه الأكمل	12
	0,43	*0,000				0,69	3,55	9,6	14,2	63,7	9,4	3,1		المؤشر العام

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS v.22). ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (0,01) * دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (0,05)

يبين الجدول رقم (28):

* أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة (جميع قيم احتمال الخطأ من النوع الأول) الخاصة باختبار مربع كاي (χ^2) لكل عبارة من عبارات محور إدراك الدعم التنظيمي أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية النظرية وهي ($\alpha=0,05$)، وعليه نرفض الفرض الاحصائي الصفري (H^0)، ونقبل الفرض الاحصائي البديل (H^I) القائل بأن توزيع تكرارات الإستجابة على كل عبارات هذا المحور غير متساوية في عينة الدراسة، أي أننا نقبل أن هناك اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على درجات الموافقة الخماسية (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) على كل عبارة من عبارات هذا المحور، أو بمعنى آخر أن هناك اتجاهها واضحاً لدى أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه الموافقة (أو عدم الموافقة) حيال جميع عبارات محور إدراك الدعم التنظيمي.

— أن المتوسط الحسابي للعبارة (08) "تجاهل إدارة المستشفى التي أعمل بها مصلحتي عند اتخاذ القرارات المؤثرة" يساوي (2,98) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (محايد)، الأمر الذي يشير إلى إتجاه أفراد العينة إلى الحياد حول هذه العبارة. نلاحظ أن هذه العبارة حصلت على أقل موافقة بين عبارات هذا المحور، ويعزو الباحث ذلك إلى مدى الاحترام والتفاهم الموجود بين الإدارة والمسؤولين المباشرين والعاملين مما ينتج عنه رضا وظيفي وولاء للمؤسسة الإستشفائية، وهو ما عبر عنه العاملون بأن المؤسسات الإستشفائية تحترم المصلحة الشخصية لهم عند اتخاذها للقرارات التي تؤثر في وظائفهم.

— أن المتوسط الحسابي للعبارة (11) "تحرص إدارة المستشفى التي أعمل بها على إشعاري بأنها فخورة بي عندما أحقق إنجازاً هاماً" يساوي (3,67) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (محايد)، الأمر الذي يشير إلى إتجاه أفراد العينة إلى الحياد حول هذه العبارة. ويعزو الباحث ذلك لشعور العاملين باهتمام المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بهم من خلال رفع معنوياتهم ودفعهم للعمل بحماس.

— أما بالنسبة لجميع عبارات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (3,55) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (الموافقة) الذي يعبر عن المستوى المرتفع) للدعم التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة؛ أما الانحراف الكلي فبلغ (0,69) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح ($S < 1$)، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور، مما يشير إلى أن المبحوثين أفراد عينة الدراسة يدركون مدى اهتمام إدارة المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة برفاهيتهم وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم في العمل، وهي مرتفعة من وجهة نظرهم.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

ومن خلال الجدول السابق أيضا يتضح أن المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية:

* **موافقون** على العبارات التالية المرتبة أبرزها تنازليا من المتوسط الأعلى موافقة إلى الأدنى:

- تحرص إدارة المستشفى التي أعمل بها على إشعاري بأنها فخورة بي عندما أحقق إنجازاً هاماً
- تحرص إدارة المستشفى التي أعمل بها على تقدير جهدي والإشادة بإنجازي في العمل
- تبدي إدارة المستشفى التي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد العاملين بها.

* **حياديون** تجاه العبارات التالية المرتبة تنازليا من المتوسط الأعلى إلى الأدنى:

- تهتم إدارة المستشفى التي أعمل بها بما لدي من شكاوي وتظلمات.
- تقدر إدارة المستشفى التي أعمل بها أهدافي الشخصية.
- تسعى إدارة المستشفى التي أعمل بها لعمل أي شيء لمساعدتي في أداء عملي على الوجه الأكمل.
- تقدر إدارة المستشفى التي أعمل بها مقترحاتي لرفع مستوى الأداء في العمل.
- تولي إدارة المستشفى التي أعمل بها الكثير من الاهتمام برضائي العام في العمل.
- إدارة المستشفى التي أعمل بها لن تتردد في مساعدتي لمواجهة مشكلاتي في العمل.
- تقدر إدارة المستشفى التي أعمل بها ما أسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.
- إدارة المستشفى التي أعمل بها لن تتردد في إحلال فرد آخر مكاني براتب أقل إذا أمكنها ذلك.
- تتجاهل إدارة المستشفى التي أعمل بها مصلحتي عند اتخاذ القرارات المؤثرة.

ولتقدير مدى إدراك الدعم التنظيمي ككل من وجهة نظر أفراد العينة، فقد تم استخدام اختبار الإشارة

(Sign Test) كما سبق إيضاحه، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (29) مدى إدراك الدعم التنظيمي ككل وفقاً لتقدير وجهة نظر أفراد العينة

في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة باستخدام اختبار الإشارة (Sign Test).

الفرض البحثي	درجة الحياد	قيمة الاختبار Sign Test	القيمة الاحتمالية (P-value) Sig.
مستوى إدراك الدعم التنظيمي مرتفع	3	0,43	0,000* (sig . 2 – tailed)
مستوى إدراك الدعم التنظيمي متوسط			
مستوى إدراك الدعم التنظيمي منخفض			

** دال عند مستوى 0,05

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V.22)

يتضح من الجدول (29):

— أن قيمة اختبار الإشارة لمحور إدراك الدعم التنظيمي ككل تساوي (0,43) وأن القيمة الاحتمالية Sig. (P-value) تساوي (0,000)، وبذلك يعتبر محور إدراك الدعم التنظيمي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، وحيث أن إشارة قيمة اختبار الإشارة موجبة وهذا يشير إلى أن قيمة متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يزيد عن درجة الحياد $(\mu < 3)$ ، وعليه يتم قبول الفرض الصفري (H^0) ورفض الفرض البديل (H^I) ، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور، والذي يعني: أن الدعم التنظيمي مرتفع من وجهة نظر الباحثين أفراد عينة الدراسة.

النتائج المتقدمة التي أظهرت ارتفاع مستوى إدراك الدعم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بشكل عام تتوافق إلى حد كبير مع نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة (الحراحشة والهيبي، 2006) التي أظهرت موافقة على مجال الدعم التنظيمي مقداره (68,38%) لدى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية. كما تتفق النتائج مع دراسة (المغربي، 2003) التي أظهرت وجود دعم تنظيمي فعال تقدمه الشركات الحكومية للعاملين بها يؤثر على مستوى الإنجاز لديهم.

واختلفت النتائج السابقة مع دراسة (الشنطي، 2014) التي أظهرت أن الباحثين العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية يدركون الدعم التنظيمي بدرجة متوسطة، ودراسة (أبو رمان وآخرون، 2011) والتي توصلت إلى أن الشعور العام لدى العديد من الكادر التمريضي في المستشفيات الأردنية الحكومية يتسم بانخفاض الدعم التنظيمي المقدم لهم، وبالتالي شعورهم بالالتزام الضعيف تجاه العمل.

كما تختلف النتائج السابقة مع نتائج دراسة (عطوي وشيباني، 2010) التي أشارت لوجود الدعم التنظيمي والقيادي بشكل ضعيف.

ثانياً : تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي

6	5	4	3	2	1	رقم العبارة	3	6
---	---	---	---	---	---	-------------	---	---

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

	الاستجابة أفراد العينة													التكرار والنسبة	المعارة	
	الاختبارات الاحصائية						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة افراد العينة							
	Sign Test		لحسن المطابقة		القيمة	الاحتمالية			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
	Sig. (p-value)	القيمة	Sig. (p-value)	القيمة												
1	*0,000	0,75	*0,000	546,21,22	4,01	201	111	47	28	29	ت	%	يسعدني جدا أن أكمل بقية حياتي الوظيفية في هذا المستشفى.			
3	*0,000	0,81	*0,000	1308,70,73	3,88	57	280	54	15	10	ت	%	أشعر حقاً بأن مشاكل هذا المستشفى وكأنها مشاكل أنا شخصياً.			
11	*0,028	0,54	*0,000	195,51,33	3,38	114	110	43	121	28	ت	%	أشعر وأنا في هذا المستشفى وكأننا أسرة مترابطة.			
2	*0,000	0,73	*0,000	496,81,19	4,00	191	114	62	22	27	ت	%	هذا المستشفى يعني الكثير بالنسبة لي شخصياً			
5	*0,000	0,70	*0,000	368,01,18	3,87	155	136	72	22	31	ت	%	من الصعب ترك العمل في المستشفى حالياً حتى لو كنت أرغب في ذلك.			
12	*0,111	0,53	*0,000	157,41,31	3,37	110	110	53	114	29	ت	%	الكثير في حياتي سوف يتأثر إذا ما قررت ترك العمل في هذا المستشفى.			

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

المتغير العام	12	11	10	9	8	7	المتغير العام
لا أخلاقياً بالنسبة لي.	ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	المتغير العام
الانتقال من مستشفى لآخر يعتبر عملاً	11	22	20	31	18	41	المتغير العام
أشعر أنني مدين بدرجة كبيرة لهذا المستشفى.	2,6	5,3	4,8	7,4	4,3	9,9	المتغير العام
أشعر أنه ليس من العدل ترك هذا المستشفى الآن حتى لو كان ذلك أفضل لي.	4,1	3,4	12,3	11,5	3,4	7,7	المتغير العام
هذا المستشفى يستحق إخلاصي وولائي.	13,2	42,8	16,6	23,3	12,7	17,3	المتغير العام
أشعر أنني مدين بدرجة كبيرة لهذا المستشفى.	59,6	39,4	33,9	25,0	61,8	24,0	المتغير العام
أشعر أن خياراتي محدودة جداً فيما يتعلق بقرار تركي للمستشفى.	20,4	9,1	32,4	32,7	17,8	41,1	المتغير العام
البقاء في هذا المستشفى هو ضرورة ملحة بالنسبة لي أكثر من كونه رغبة شخصية.	3,87	3,44	3,77	3,64	3,85	3,79	المتغير العام
المتوسط الحسابي	3,63	3,63	3,63	3,63	3,63	3,63	المتغير العام
الانحراف المعياري	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	المتغير العام
الاختبارات الاحصائية	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	المتغير العام
Sign Test	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	المتغير العام
القيمة	0,79	0,49	0,67	0,58	0,80	0,65	المتغير العام
Sig (P-value)	*0,000	*0,000	*0,000	*0,000	*0,000	*0,000	المتغير العام
الاحتمالية	933,90,88	664,90,89	289,51,16	188,61,24	1016,60,89	316,11,31	المتغير العام
القيمة	3,63	3,63	3,63	3,63	3,63	3,63	المتغير العام
ك ² لحسن المطابقة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	المتغير العام
Sign Test	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	المتغير العام
القيمة	0,79	0,49	0,67	0,58	0,80	0,65	المتغير العام
Sig (P-value)	*0,000	*0,000	*0,000	*0,000	*0,000	*0,000	المتغير العام
الاحتمالية	933,90,88	664,90,89	289,51,16	188,61,24	1016,60,89	316,11,31	المتغير العام
القيمة	3,63	3,63	3,63	3,63	3,63	3,63	المتغير العام
الترتيب	4	10	8	9	6	7	المتغير العام

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS v.22). ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (0,01) * دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (0,05)

يبين الجدول رقم (30):

* أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة (جميع قيم احتمال الخطأ من النوع الأول) الخاصة باختبار مربع كاي (χ^2) لكل عبارة من عبارات محور الالتزام التنظيمي أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية النظرية وهي ($\alpha=0,05$)، وعليه نرفض الفرض الاحصائي الصفري (H^0)، ونقبل الفرض الاحصائي البديل (H^1) القائل بأن توزيع تكرارات الإستجابة على كل عبارات هذا المحور غير متساوية في عينة الدراسة، أي أننا نقبل أن هناك اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على درجات الموافقة الخماسية (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) على كل عبارة من عبارات هذا المحور، أو بمعنى آخر أن هناك اتجاهها واضحا لدى أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه الموافقة (أو عدم الموافقة) حيال جميع عبارات محور إدراك الدعم التنظيمي.

— أن المتوسط الحسابي للعبارة (06) "الكثير في حياتي سوف يتأثر إذا ما قررت ترك العمل في هذا المستشفى" يساوي (3,37) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (محايد)، الأمر الذي يشير إلى إتجاه أفراد العينة إلى الحياد حول هذه العبارة. ويعزو الباحث ذلك إلى اعتقاد العاملين وقناعتهم بأن عملهم الحالي يعد أفضل فرصة عمل عرضت عليهم في ظل ندرة وصعوبة الحصول على منصب عمل قار في الوقت الحالي، إضافة إلى شعور العاملين بالرضا عما يحققه لهم العمل الحالي في المؤسسات الإستشفائية من مكاسب.

— أن المتوسط الحسابي للعبارة (01) "يسعدني جدا أن أكمل بقية حياتي الوظيفية في هذا المستشفى" يساوي (4,01) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق)، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه العبارة. ويعزو الباحث ذلك لشعور العاملين بالرضا عن واقع عملهم إضافة إلى اهتمام المؤسسات الإستشفائية بهم، وهذا نتيجة إدراكهم لعدالة العناصر الوظيفية في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة.

— أما بالنسبة لجميع عبارات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (3,63) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (الموافقة) الذي يعبر عن المستوى (المرتفع) لالتزام العاملين تجاه المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة؛ أما الانحراف الكلي فبلغ (0,71) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح ($S < 1$)، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور، مما يشير إلى أن المبحوثين أفراد عينة الدراسة يشعرون بالالتزام تجاه المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، وهو مرتفع من وجهة نظرهم.

ومن خلال الجدول السابق أيضا يتضح أن المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية:

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

* **موافقون** على العبارات التالية المرتبة أبرزها تنازليا من المتوسط الأعلى موافقة إلى الأدنى:

- يسعدني جدا أن أكمل بقية حياتي الوظيفية في هذا المستشفى.
- هذا المستشفى يعني الكثير بالنسبة لي شخصياً.
- أشعر حقاً بأن مشاكل هذا المستشفى وكأنها مشاكلي أنا شخصياً.
- الانتقال من مستشفى لآخر يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لي.
- من الصعب ترك العمل في المستشفى حالياً حتى لو كنت أرغب في ذلك.
- البقاء في هذا المستشفى هو ضرورة ملحة بالنسبة لي أكثر من كونه رغبة شخصية.
- أشعر أن خياراتي محدودة جداً فيما يتعلق بقرار تركي للمستشفى.
- هذا المستشفى يستحق إخلاصي وولائي.
- أشعر أنني مدين بدرجة كبيرة لهذا المستشفى.
- أشعر أنه ليس من العدل ترك هذا المستشفى الآن حتى لو كان ذلك أفضل لي.

* **حياديون** تجاه العبارات التالية المرتبة تنازليا من المتوسط الأعلى إلى الأدنى:

- أشعر وأنا في هذا المستشفى وكأننا أسرة مترابطة .
- الكثير في حياتي سوف يتأثر إذا ما قررت ترك العمل في هذا المستشفى.

ولتقدير مدى الشعور بالالتزام التنظيمي ككل من وجهة نظر أفراد العينة، فقد تم استخدام اختبار الإشارة

(Sign Test) كما سبق إيضاحه، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (31): مدى الشعور بالالتزام التنظيمي ككل وفقاً لتقدير وجهة نظر أفراد العينة

في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة باستخدام اختبار الإشارة (Sign Test).

الفرض البحثي	درجة الحياد	قيمة الاختبار Sign Test	القيمة الاحتمالية (P-Sig. value)
مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع	3	0,95	0,000* (sig . 2 – tailed)
مستوى الالتزام التنظيمي متوسط			
مستوى الالتزام التنظيمي منخفض			

** دال عند مستوى 0,05

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V.22)

يتضح من الجدول (31):

- أن قيمة اختبار الإشارة لمحور الالتزام التنظيمي ككل تساوي (0,95) وأن القيمة الاحتمالية (P-Sig. value) تساوي (0,000)، وبذلك يعتبر محور الالتزام التنظيمي دال إحصائياً عند مستوى دلالة

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

($\alpha=0.05$)، وحيث أن إشارة قيمة اختبار الإشارة موجبة وهذا يشير إلى أن قيمة متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يزيد عن درجة الحياد ($\mu < 3$)، وعليه يتم قبول الفرض الصفري (H^0) ورفض الفرض البديل (H^I)، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور، والذي يعني: أن مستوى الالتزام التنظيمي تجاه المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر المبحوثين أفراد عينة الدراسة.

النتائج المتقدمة التي أظهرت ارتفاع مستوى إدراك الدعم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بشكل عام تتوافق إلى حد كبير مع نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة (النويقه، 2015) والتي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي حسب تقدير المستجيبين في مركز وزارة الداخلية الأردنية. ودراسة (ذيب والسعود، 2015) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم الأردنية كانت مرتفعة.

كما تتفق النتائج مع دراسة (بني عيسى واوزيد، 2014) والتي أظهرت أن اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة، ودراسة (عبد الحسين، 2012) التي أظهرت وجود التزام تنظيمي مرتفع لدى العاملين في الهيئة العامة للسدود بالعراق، ودراسة (حنونة، 2006) حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

واختلفت النتائج السابقة مع دراسة (حسين، 2013) التي أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالعراق كان متوسط بشكل عام، ودراسة (أبو رمان وآخرون، 2011) والتي توصلت إلى أن المستوى الكلي للالتزام التنظيمي لدى الكادر التمريضي في المستشفيات الأردنية الحكومية كان ضعيفا.

كما تختلف النتائج السابقة مع نتائج دراسة (عطوي وشيباني، 2010) التي أشارت لوجود الدعم التنظيمي والقيادي بشكل ضعيف.

ثالثا: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور دافعية الإنجاز

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

الجدول رقم (32): استجابات أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه دافعية الإنجاز																	
الترتيب	الاختبارات الاحصائية				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة افراد العينة					ال تكرار والنسبة	رقم العبارة				
	Sign Test		كا ² لحسن المطابقة				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة						
	الاحتمالية	Sig. (P-value)	القيمة	الاحتمالية										Sig. (P-value)	القيمة		
2	0,000	0,84	*0,000	740,60,92	4,12	156	193	32	25	10	37,5	46,4	7,7	6,0	2,4	استمر في البحث عن حل للمشكلة التي تعرضني حتى لو كان الأمل في ذلك ضعيفا	1
13	0,000	0,31	*0,000	862,70,97	3,30	64	53	255	32	12	15,4	12,7	61,3	7,7	2,9	إضافية في عملي	2
8	0,000	0,76	*0,000	545,11,19	3,79	118	196	39	22	41	28,4	47,1	9,4	5,3	9,8	عندما تكون مهام عملي صعبة فإن أدائي يكون على أعلى مستوى	3
16	0,000	0,28	*0,000	897,00,90	3,20	44	71	248	35	18	10,6	17,0	59,6	8,4	4,3	أتجنب تأدية المهام التي تتطلب الكثير من الجهد والوقت	4
4	0,000	0,76	*0,000	526,01,20	3,99	190	125	32	49	20	45,7	30,0	7,7	11,8	4,8	التحديات التي أواجهها خلال عملي تدفعني لبذل المزيد من الجهد في العمل	5
1	0,000	0,90	*0,000	946,50,76	4,26	167	208	22	17	2	40,1	50,0	5,3	4,1	0,5	أحاول دائماً تطوير معدلات أدائي السابقة في العمل	6
3	0,000	0,84	*0,000	708,51,06	4,07	168	180	13	40	15	40,4	43,3	3,1	9,6	3,6	أرغبني في النجاح تدفعني لبذل المزيد من ملموس في الجهد في العمل	7
7	0,000	0,70	*0,000	425,41,32	3,84	186	104	31	66	29	44,7	25,0	7,4	15,9	7,0	أتحمل بعض المخاطر في عملي رغبة مني في تحقيق تقدم هذا العمل	8

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

الترتيب	الاختبارات الاحصائية				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	استجابة افراد العينة					التكرار والنسبة	العبارة
	Sign Test		الاحتمالية	Sig. (P-value)			القيمة	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
	الاحتمالية	Sig. (P-value)											
										القيمة			
5	*0,000	0,79	*0,000	558,91,26	3,96	180	146	24	24	42	لا أوافق بشدة	ت	كلمات حققت هدفا وضعت لنفسي أهدافا أخرى مستقبلية
11	*0,000	0,59	*0,000	170,61,30	3,61	139	110	81	48	38	لا أوافق	ت	نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل
6	*0,000	0,80	*0,000	1072,60,85	3,86	72	263	49	20	12	لا أوافق	ت	أحاول دائما أن يكون مستوى أدائي في العمل أفضل من زملائي
10	*0,000	0,79	*0,000	1221,00,88	3,77	51	277	53	14	21	محايد	ت	التنافس بين زملاء العمل يزيد من دوافعي الذاتية إلى تحسين أدائي في العمل
12	*0,084	0,53	*0,000	644,90,86	3,56	53	167	167	12	17	أوافق	ت	تستهوي الأعمال التي تتسم بجو التنافس والتحدى
14	*0,000	0,31	*0,000	960,80,82	3,28	40	87	250	29	10	أوافق بشدة	ت	أفضل التمسك برأي الخاص بدل إتباع آراء زملائي حتى لو ترتب عن ذلك كرههم لي
9	*0,000	0,79	*0,000	1328,20,81	3,77	42	287	52	23	12	لا أوافق	ت	العلاقات الاجتماعية الحسنة بيني وبين زملائي تدفعني لأداء المهام الموكلة لي
15	*0,000	0,38	*0,000	352,31,08	3,22	53	105	178	45	35	لا أوافق	ت	لدي القدرة في التأثير على العاملين معي لتحقيق الأهداف المرجوة من العمل
	*0,000	1,00		0,86	3,88	12,7	25,2	42,8	10,8	8,4	لا أوافق بشدة	ت	المؤشر العام

يبين الجدول رقم (32):

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

* أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة (جميع قيم احتمال الخطأ من النوع الأول) الخاصة باختبار مربع كاي (χ^2) لكل عبارة من عبارات محور دافعية الإنجاز أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية النظرية وهي ($\alpha=0,05$)، وعليه نرفض الفرض الاحصائي الصفري (H^0)، ونقبل الفرض الاحصائي البديل (H^1) القائل بأن توزيع تكرارات الإستجابة على كل عبارات هذا المحور غير متساوية في عينة الدراسة، أي أننا نقبل أن هناك اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على درجات الموافقة الخماسية (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) على كل عبارة من عبارات هذا المحور، أو بمعنى آخر أن هناك اتجاهها واضحاً لدى أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه الموافقة (أو عدم الموافقة) حيال جميع عبارات محور دافعية الإنجاز.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة (04) "أتجنب تأدية المهام التي تتطلب الكثير من الجهد والوقت" يساوي (3,20) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (محايد)، الأمر الذي يشير إلى إتجاه أفراد العينة إلى الحياد حول هذه العبارة. ويعزو الباحث ذلك إلى رغبة العاملين وقناعتهم بتأدية المهام الموكلة إليهم مهما كلف ذلك من جهد ووقت، وبذلك فهم يتمتعون بذات إيجابية تدفعهم للعمل في كل الظروف الممكنة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة (06) "أحاول دائماً تطوير معدلات أدائي السابقة في العمل" يساوي (4,01) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار (موافق)، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه العبارة. ويعزو الباحث ذلك لاعتبار العاملين أن النجاح نتيجة منطقية لمثابرة الفرد، إضافة إلى رغبتهم في بناء وتكوين أنفسهم للشعور بالقيمة والمكانة بين أفراد الأسرة والزملاء في العمل، وهو ما يدفعهم إلى الحرص على أداء العمل بمجودة عالية من خلال السعي الدائم لبذل المزيد من الجهود الإضافية.
- أما بالنسبة لجميع عبارات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (3,88) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (الموافقة) الذي يعبر عن المستوى (المرتفع) لدافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة؛ أما الانحراف الكلي فبلغ (0,86) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح ($S < 1$)، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور، مما يشير إلى أن الباحثين أفراد عينة الدراسة يمتلكون الرغبة والدافع لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وهي مرتفعة من وجهة نظرهم.

ومن خلال الجدول السابق أيضاً يتضح أن الباحثين في المؤسسات الإستشفائية:

- * **موافقون** على العبارات التالية المرتبة أبرزها تنازلياً من المتوسط الأعلى موافقة إلى الأدنى:
- أحاول دائماً تطوير معدلات أدائي السابقة في العمل.
- استمر في البحث عن حل للمشكلة التي تعترضني حتى لو كان الأمل في ذلك ضعيفاً.
- رغبتني في النجاح تدفعني لبذل المزيد من ملموس في الجهد في العمل.
- التحديات التي أواجهها خلال عملي تدفعني لبذل المزيد من الجهد في العمل.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

- كلما حققت هدفا وضعت لنفسك أهدافا أخرى مستقبلية.
- أحاول دائما أن يكون مستوى أدائي في العمل أفضل من زملائي.
- أتحمّل بعض المخاطر في عملي رغبة مني في تحقيق تقدم هذا العمل.
- عندما تكون مهام عملي صعبة فإن أدائي يكون على أعلى مستوى.
- العلاقات الاجتماعية الحسنة بيني وبين زملائي تدفعني لأداء المهام الموكلة لي.
- التنافس بين زملاء العمل يزيد من دوافعي الذاتية إلى تحسين أدائي في العمل.
- نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل.
- تستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس والتحدي
- * **حياديون** تجاه العبارات التالية المرتبة تنازليا من المتوسط الأعلى إلى الأدنى:
- أحاول جاهداً تجنب أية مسؤوليات إضافية في عملي.
- أفضل التمسك برأي الخاص بدل إتباع آراء زملائي حتى لو ترتب عن ذلك كرههم لي.
- لدي القدرة في التأثير على العاملين معي لتحقيق الأهداف المرجوة من العمل.
- أتجنب تأدية المهام التي تتطلب الكثير من الجهد والوقت.

ولتقدير مدى دافعية الإنجاز ككل من وجهة نظر أفراد العينة، فقد تم استخدام اختبار الإشارة (Sign Test) كما

سبق إيضاحه، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (33) مدى دافعية الإنجاز ككل وفقا لتقدير وجهة نظر أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة باستخدام اختبار الإشارة (Sign Test).

الفرض البحثي	درجة الحياد	قيمة الاختبار Sign Test	القيمة الاحتمالية (P-Sig. value)
مستوى الدافع للإنجاز مرتفع	3	1,00	0,000* (sig . 2 – tailed)
مستوى الدافع للإنجاز متوسط			
مستوى الدافع للإنجاز منخفض			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V.22) ** دال عند مستوى 0,05

يتضح من الجدول (33):

— أن قيمة اختبار الإشارة لمحور الدافعية للإنجاز ككل تساوي (1,00) وأن القيمة الاحتمالية (Sig. (P-value)) تساوي (0,000)، وبذلك يعتبر محور دافعية الإنجاز دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وحيث أن إشارة قيمة اختبار الإشارة موجبة وهذا يشير إلى أن قيمة متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يزيد عن درجة الحياد ($\mu < 3$)، وعليه يتم قبول الفرض الصفري (H^0) ورفض الفرض البديل (H^1)، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور، والذي يعني: أن مستوى الرغبة والدافع لإنجاز الأعمال مرتفعة من وجهة نظر الباحثين أفراد عينة الدراسة.

النتائج المتقدمة التي أظهرت ارتفاع مستوى إدراك الدعم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بشكل عام تتوافق إلى حد كبير مع نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة (البدر، 2006) إذ توصلت نتائجها إلى أن مستوى دافعية الانجاز لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية في الأردن كان بدرجة متوسطة. واختلفت النتائج السابقة مع دراسة (سميرات ومقابله، 2014) والتي توصلت إلى أن المستوى الكلي لدافعية الانجاز لدى المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً، ودراسة (البشاشه والحراش، 2011) التي أظهرت أن تصورات العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن لأبعاد الدافعية (الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات) كان بدرجة متوسطة، كما تختلف النتائج السابقة مع نتائج دراسة (البدر، 2006) إذ توصلت نتائجها إلى أن مستوى دافعية الانجاز لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية في الأردن كان بدرجة متوسطة، ودراسة (البدر، 2002) أن هناك شعوراً بالنقص عند موظفي القطاع العام في منطقة بلدية بنغازي بليبيا في إشباع الحاجات الأساسية وحاجة الأمن، وأن أكثر الحاجات أهمية لديهم هي الحاجة للاحترام ثم تحقيق الذات، وهو ما يعني أن مستوى الدافعية للإنجاز لديهم كان ضعيفاً بشكل عام.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأجزاء والمحاور التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية، محددات الدعم التنظيمي المدرك وتأثيرها على دافعية الانجاز من خلال توسيط الالتزام التنظيمي، يأتي هذا المطلب لمعرفة طبيعة تأثير محددات الدعم التنظيمي المدرك (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتقدير الذات) على دافعية الانجاز لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، وذلك باختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) مدعوماً ببرنامج اموس (AMOS).

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، وتحليل الانحدار التدريجي (Stepwise Regression) كما تم استخدام أساليب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling) (SEM)، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis)، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، إذ تم بناء نموذج مقترح يوضح علاقة المتغيرات المستقلة ببعضها البعض ثم علاقتها بالمتغيرات الوسيطة والتابعة. وفيما يلي عرض لنتائج اختبار مدى صحة فروض الدراسة.

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، تم إجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

1. اختبار التداخل الخطي (Multicollinearity Test): للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، وذلك باحتساب معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance) (Tol) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة أن تزيد قيمة التباين المسموح به عن (0.05) وعدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10).¹
 2. اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test): للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وذلك باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (± 1) ²، والجدول رقم (34) يبين نتائج هذه الاختبارات.
- جدول رقم (34): نتائج اختبار التداخل الخطي (معامل تضخم التباين والتباين المسموح) واختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء)

الاختبارات	Multicollinearity Test		Normality Distribution Test
	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)	معامل الالتواء (Skewness)
العدالة التنظيمية (X_1)	1,300	,769	-,524
سلوك القادة المساند (X_2)	1,267	,789	-,339
المشاركة في اتخاذ القرار (X_3)	1,050	,953	-,311
دعم وتقدير الذات (X_4)	1,018	,982	,307
الدعم التنظيمي المدرك (X_5)	2,486	,457	-,554
الالتزام التنظيمي (X_6)	2,374	,454	-,670
دافعية الانجاز (X_7)	-	-	-,591

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS.V20). انظر الملحق رقم (04).

يوضح الجدول رقم (34):

¹ Damodar, N. Gujarati., "Basic Econometrics", (4th ed.), McGraw-Hill Higher Education, 2004, p.362.

² Joseph, F. Hair., William, C. Black., Barry, J. Babin., Rolph, E. Anderson, "Multivariate Data Analysis", (7th ed.), Upper Saddle River, NJ: Printice- Hall, 2010, p.35.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

* أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن القيمة (10) وتتراوح بين (-1,050- 2,486)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tol) تراوحت بين (-0,454 - 0,982)، وهي أكبر من (0,05)، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت قيم معامل الالتواء لكل المتغيرات المستقلة أقل من (± 1)، وعليه يمكن القول أن البيانات ملائمة لافتراضات تحليل الانحدار.

وللتأكد من ثبات صلاحية نموذج الدراسة المقترح لاختبار فرضيات الدراسة تم اختبار القدرة التفسيرية للنموذج من خلال مجموعة من الاختبارات، وهي كالاتي:

1. اختبار جودة التوثيق: يعتمد اختبار جودة التوثيق على معامل التحديد المتعدد (R-squared) والذي يقوم بدراسة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة مرة واحدة، كذلك مراعاة معامل التحديد المعدل (R-Square Adjusted) والذي يساعد على مدى قبول النموذج الكلي.

2. اختبار المعنوية الكلية للنموذج المقدر: يمكن اختبار المعنوية الكلية للنموذج من خلال إحصائية فيشر (F-Statistic)، ويتم مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية بمستوى معنوية (α) ودرجة حرية ($n-k-1$) و (K) متغير مستقل¹. وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

– الفرضية العدمية (H^0)؛ حيث: $H^0: B_1=B_2=...B_K=0$ أي أن النموذج غير معنوي.

– الفرضية البديلة (H^1)؛ حيث: $H^1: B_1 \neq B_2 \neq ... B_K \neq 0$ أي أن النموذج معنوي.

وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

– رفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، وكذلك قيمة مستوى الدلالة أكبر من المستوى المعنوي المعتمد ($\alpha \leq 0,05$).

– قبول الفرضية العدمية إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، وكذلك قيمة مستوى الدلالة أكبر من المستوى المعنوي المعتمد ($\alpha \leq 0,05$).

3. اختبار المعنوية الإحصائية للمعاملات المقدرة: في اختبار المعنوية الإحصائية للمعاملات المقدرة يمكن الاعتماد على معامل التحديد (R-squared) للوقوف على القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة لسلوك المتغير التابع،

¹ محمد شيخي، "طرق الاقتصاد القياسي: محاضرات وتطبيقات"، دار مكتب حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ت.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

وكذلك بالاعتماد على قيمة (T-test) المحسوبة ومقارنتها بالقيمة الجدولية والمستخرجة من جدول توزيع ستودنت (Student's T-Distribution) بمستوى معنوية (α) ودرجة حرية ($n-k-1$)، وكذلك يمكن الاعتماد على الاحتمال المرفق للإحصائية (T) المحسوبة ومقارنتها بمستوى معنوية (α)¹. وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

– الفرضية العدمية (H^0)؛ حيث: $H^0: B_1=B_2=...B_K=0$ أي أن معاملات الانحدار ليست معنوية. (المتغير المستقل لا يؤثر معنويًا)

– الفرضية البديلة (H^1)؛ حيث: $H^1: B_1 \neq B_2 \neq ... B_K \neq 0$ أي أن معاملات الانحدار معنوية. (تأثير المتغير المستقل معنوي).

وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

– رفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، وكذلك قيمة مستوى الدلالة أكبر من المستوى المعنوي المعتمد ($\alpha \leq 0,05$).

– قبول الفرضية العدمية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية، وكذلك قيمة مستوى الدلالة أكبر من المستوى المعنوي المعتمد ($\alpha \leq 0,05$).

4. اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء (Autocorrelation Test): من بين أهم المشاكل التي تواجه

القياسيين في تقديرهم للنماذج هي الارتباط الخطي الذاتي للأخطاء والذي يؤدي إلى أخطاء معيارية وبالتالي

اختبارات إحصائية خاطئة، وللتحقق من وجود هذه المشكلة في النموذج، تم استخدام اختبار (Durbin-

Watson Test) (DW) وقد بين (Gujarati, 2004) أن نتيجة هذا الاختبار القريبة من الصفر

تشير إلى وجود ارتباط موجب قوي بين البواقي المتعاقبة، أما النتيجة القريبة من (4) فتشير إلى وجود ارتباط سالب

قوي، أما النتيجة المثلى فهي التي تتراوح بين (1.5 و 2.5)².

وسيتيم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدة.

¹ Damodar, N. Gujarati., "Basic Econometrics", Op.Cit, p.202.

² Ibid, p.468.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على أنه:

توجد علاقة جوهرية ذات دلالة معنوية بين عوامل العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند، والمشاركة في اتخاذ القرارات، إلى جانب دعم وتقدير الذات لدى العاملين؛ وإدراك العاملين للدعم التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، حيث تتمثل المتغيرات المستقلة في محددات الدعم التنظيمي المدرك وهي: (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتقدير الذات)، أما المتغير التابع فهو (الدعم التنظيمي المدرك).

كما سيتم استخدام تحليل المسار (path analysis) باستخدام برنامج اموس (Amos V.22) لتوضيح الأنموذج السببي لمسار العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. (انظر الملحق رقم -04-).

في بادئ الأمر نقوم بالتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة وذلك باختبار القدرة التفسيرية له ومن ثم معالجة الانحدار الخطي المتعدد.

جدول رقم (35): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل (R ² _{adj})	معامل الارتباط المتعدد (R)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)*	Durbin-Watson
,321	,315	,567	*48,654	0.000	2,203

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS.V20). * ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

$F_{\text{tab}}(\alpha = 0,05; df_1 = 4; df_2 = 411) = 2,3936$

($D_L = 1,823$) ($D_U = 1,852$)

يوضح الجدول رقم (35):

* أن معامل الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والبالغ (0,567) يشير إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المفسرة (محددات الدعم التنظيمي المدرك) وقيمة المتغير التابع (الدعم التنظيمي المدرك)، فضلاً عن أنها تعكس عدم وجود ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتقدير الذات).

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

* أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0,321)، كما بلغ معامل التحديد المعدل (R^2_{adj}) لنموذج الانحدار المتعدد (0,315) مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (31,5%) في المتغير التابع، أما النسبة الباقية من التباين والمقدرة بـ (68,5%) ترجع إلى تأثير عوامل أخرى لم يتناولها النموذج.

* وتشير قيمة (F) المحسوبة إلى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة (F) لعلاقة المتغيرات المستقلة المحددة لإدراك الدعم التنظيمي مجتمعة (48,654)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، وبالاستناد إلى قاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها مساوية للصفر، مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد من الناحية الإحصائية.

* بلغت قيمة (D) المحسوبة (2,203)، ومن جدول (D-W) وعند مستوى دلالة (0,05) و ($N=416$) وعدد المتغيرات المستقلة ($K=4$)، نجد أن قيمة ($D_U=1,823$) وقيمة ($D_L=1,852$) مما يجعل قيمة معامل (Durbin-Watson) أكبر من القيمة الجدولية (D_U) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) أي أنها تقع ضمن منطقة القبول وهذا يؤكد على جودة نموذج العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي.

ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار (T-test) لتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

جدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتقدير الذات) على الدعم التنظيمي المدرك

المتغيرات المستقلة Indep. Var	معامل الانحدار العادي (B)	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	Sig. (P-value)
الثابت (Constant)	-33,331	-	*-6,463	,000
العدالة التنظيمية (X_1)	,448	,427	*10,414	,000
سلوك القادة المساند (X_2)	,841	,326	*8,008	,000
المشاركة في اتخاذ القرار (X_3)	2,294	,856	*2,680	,008
دعم وتقدير الذات (X_4)	-,004	-,003	-,069	,945

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS.V20). * ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

$$T_{tab}(\alpha = 0,05; df = 411) = 1,6485$$

* تم اعتماد معامل التحديد المعدل (R^2_{adj}) لاختبار القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لأنه يأخذ بنظر الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة، ولذلك يسمى بالمعدل أو المصحح لأنه بالأصل مشتق من معامل التحديد (R^2) هذا الأخير يستخدم لمعرفة القوة التفسيرية للنموذج المقدر في حالة الانحدار الخطي البسيط (متغير مستقل واحد مع متغير معتمد واحد).

يوضح الجدول رقم (36):

* أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل العدالة التنظيمية بلغت (0,448)، كما بلغت قيمة (T) المقابلة لها (10,414) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,000$) وهي أقل من المستوى المعنوي المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)، حيث يظهر أن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1,648)، وهذا يدل على أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية، مما يعني أن العدالة التنظيمية تؤثر على إدراك العاملين للدعم التنظيمي، وبالتالي كلما زادت العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدراك العاملين للدعم التنظيمي بـ (0,448).

* أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل سلوك القادة المساند بلغت (0,841)، كما بلغت قيمة (T) المقابلة لها (8,008) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,000$) وهي أقل من المستوى المعنوي المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)، حيث يظهر أن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1,648)، وهذا يدل على أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية، مما يعني أن سلوك القادة المساند يؤثر على إدراك العاملين للدعم التنظيمي، وبالتالي كلما زاد سلوك القادة المساند بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدراك العاملين للدعم التنظيمي بـ (0,841).

* أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل المشاركة في اتخاذ القرار بلغت (2,294)، كما بلغت قيمة (T) المقابلة لها (2,680) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,008$) وهي أقل من المستوى المعنوي المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)، حيث يظهر أن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1,648)، وهذا يدل على أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية، مما يعني أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر على إدراك العاملين للدعم التنظيمي، وبالتالي كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرار بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدراك العاملين للدعم التنظيمي بـ (2,294).

* أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل دعم وتقدير الذات بلغت (-0,004)، كما بلغت قيمة (T) المقابلة لها (-0,069) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,945$) وهي أكبر من المستوى المعنوي المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)، حيث يظهر أن قيمة (T) المحسوبة هي أقل من قيمة (T) الجدولية (1,648)، وهذا يدل على أن قيمة المعامل لهذا المتغير غير دالة معنوية، مما يعني أن دعم وتقدير الذات لا يؤثر على إدراك العاملين للدعم التنظيمي.

وللتعرف على أكثر محددات الدعم التنظيمي المدرك إسهاما في إدراك العاملين للدعم التنظيمي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression)، والجدول (37) يوضح ذلك.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

Sig. (P-value)	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار المعيارى (Beta)	معامل الانحدار العادى (B)	الثابت (Constant)	قيمة الارتباط	Sig. (P-value) للارتباط	قيمة (F) للارتباط المتعدد	معامل التحديد (R^2_{adj})	المعامل (R) الارتباط	المستقلة المتغيرات	التفسيرات	المتغير المستقل
,000	10,195	,448	,471	-17,231		,000	103,935	,199	,448	إدراك الدعم التنظيمي	Indep. Var	1
,000	10,767	,440	,463	-26,131		,000	92,524	,306	,556	إدراك الدعم التنظيمي	($\bar{X}_5$)	2
,000	8,065	,330	,851							سلوك القادة المساند	($\bar{X}_2$)	
,000	10,144	,427	,449	-33,411		,000	65,028	,316	,567	العدالة التنظيمية	($\bar{X}_1$)	3
,000	8,018	,326	,841							سلوك القادة المساند	($\bar{X}_2$)	
,007	2,691	,110	0,288							المشاركة في اتخاذ القرار	($\bar{X}_3$)	

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS.V20)

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ *

* يلاحظ من الجدول رقم (37) أنه تم استبعاد المتغير المستقل الرابع دعم وتقدير الذات، وهذا يعني أن متغير دعم وتقدير الذات لدى العاملين لم يسهم إسهاما معنويا أو أن إسهامه سيكون ضعيف في إدراك العاملين للدعم التنظيمي، كما أنه لم يرتبط به ارتباطا معنويا.

* كما يوضح الجدول رقم (37) أنه قد تم التحليل في ثلاث خطوات كالآتي:

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

– الخطوة الأولى: يتضح أن العدالة التنظيمية هي أكثر المتغيرات المستقلة ارتباطاً بالمتغير التابع إدراك الدعم التنظيمي، وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0,448)، وقيمة معامل التحديد المعدل (R^2_{adj}) بلغ (0,199)، وهي تدل على نسبة تباين (19,9%) من تباين المتغير التابع إدراك الدعم التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (103,935) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)، وقد كان معامل الانحدار المتعدد التدريجي موجبا مما يدل على أن العدالة التنظيمية تسهم إسهاما معنويا في إدراك العاملين للدعم التنظيمي. ويمكن التنبؤ بإدراك الدعم التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية حسب المعادلة الآتية:

$$X_5 = -17,231 + (0,448) X_1$$

– الخطوة الثانية: تم إضافة المتغير المستقل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين على أنه المتغير الثاني الأكثر إسهاما في المتغير التابع إدراك الدعم التنظيمي، وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0,556)، وقيمة معامل التحديد المعدل (R^2_{adj}) بلغ (0,306)، وهي تدل على نسبة تباين (30,6%) من تباين المتغير التابع إدراك الدعم التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (92,524) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$). وقد كان معامل الانحدار المتعدد التدريجي موجبا مما يدل على أن العدالة التنظيمية وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين مجتمعة تسهم إسهاما معنويا في إدراك العاملين للدعم التنظيمي. ويمكن التنبؤ بإدراك الدعم التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية وسلوك القادة المساند مجتمعة حسب المعادلة:

$$X_5 = -26,131 + (0,440) X_1 + (0,330) X_2$$

– الخطوة الثالثة: تم إضافة المتغير المستقل المشاركة في اتخاذ القرار على أنه المتغير الثالث الأكثر أهمية بالنسبة للمتغير التابع إدراك الدعم التنظيمي، وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0,567)، وقيمة معامل التحديد المعدل (R^2_{adj}) بلغ (0,316)، وهي تدل على نسبة تباين (31,6%) من تباين المتغير التابع إدراك الدعم التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (65,028) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$). وقد كان معامل الانحدار المتعدد التدريجي موجبا مما يدل على أن العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند والمشاركة في اتخاذ القرار مجتمعة تسهم إسهاما معنويا في إدراك العاملين للدعم التنظيمي. ويمكن التنبؤ بإدراك الدعم التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند والمشاركة في اتخاذ القرار مجتمعة حسب المعادلة:

$$X_5 = -33,411 + (0,427) X_1 + (0,326) X_2 + (0,110) X_3$$

كما سبق ومن نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الأولى يتضح:

* أن كل المتغيرات المستقلة المفسرة تسهم مجتمعة إسهاما معنويا في إدراك العاملين للدعم التنظيمي.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

* أن المتغيرات المستقلة الأكثر إسهاما معنويا في إدراك العاملين للدعم التنظيمي هي على الترتيب: العدالة التنظيمية، وسلوك القادة المساند، والمشاركة في اتخاذ القرار.

* أن المتغير المستقل دعم وتقدير الذات تم استبعاده في تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثيره بنسبة ضعيفة على المتغير التابع إدراك الدعم التنظيمي.

* أن معامل التحديد المعدل (R^2_{adj}) بلغ (0,316)، مما يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما نسبته (31,6%) في المتغير التابع إدراك الدعم التنظيمي، أما النسبة الباقية والمقدرة بـ (68,4%) ترجع إلى تأثير عوامل أخرى لم يتناولها النموذج.

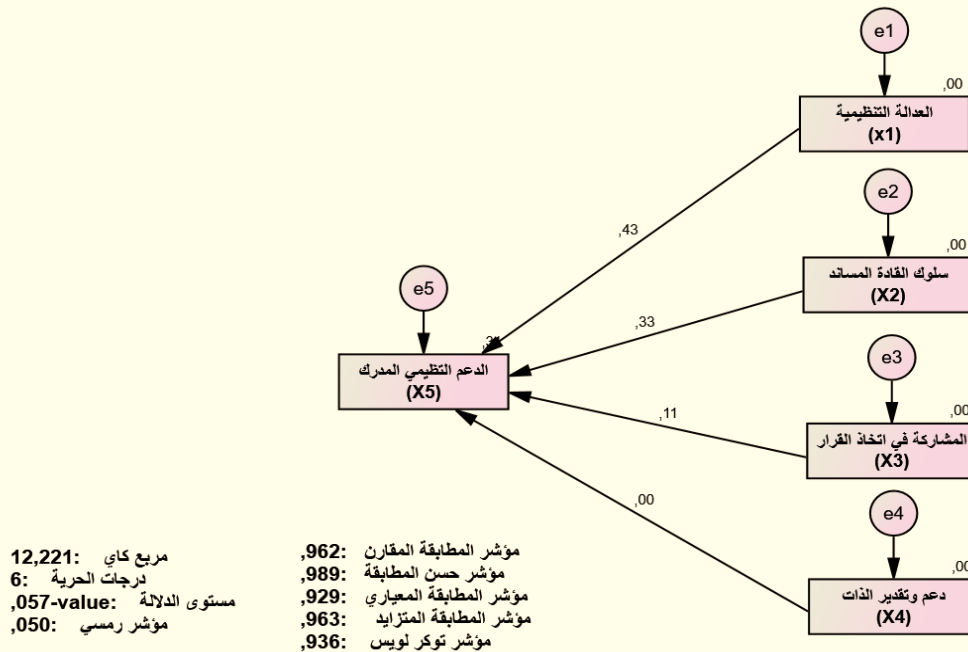
* أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (65,028) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$).

وبناء عليه يتبين لنا قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه: تسهم عوامل العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، إلى جانب دعم وتقدير الذات مجتمعة إسهاما معنويا في إدراك العاملين للدعم التنظيمي.

وكخلاصة لنتائج الفرضية الرئيسة الأولى؛ يوضح الشكل رقم (10) النموذج السببي لمسار علاقات التأثير بين محددات الدعم التنظيمي كمتغيرات مستقلة و إدراك الدعم التنظيمي كمتغير تابع.

شكل رقم (10): أنموذج أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على إدراك العاملين للدعم التنظيمي

أنموذج أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على إدراك العاملين للدعم التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج (Amos V.22).

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على أنه:

توجد علاقة جوهرية ذات دلالة معنوية بين عوامل العدالة التنظيمية، وسلوك القادة المساند، والمشاركة في اتخاذ القرار، ودعم وتقدير الذات، وإدراك الدعم التنظيمي مجتمعة؛ والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، حيث تتمثل المتغيرات المستقلة في محددات الدعم التنظيمي المدرك وهي: (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتقدير الذات) إلى جانب الدعم التنظيمي، أما المتغير التابع فهو (الالتزام التنظيمي). كما سيتم استخدام تحليل المسار (path analysis) باستخدام برنامج اموس (Amos V.22) لتوضيح النموذج السببي لمسار العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. في بادئ الأمر نقوم بالتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة وذلك باختبار القدرة التفسيرية له ومن ثم معالجة الانحدار الخطي المتعدد.

جدول رقم (38): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

معامل التحديد	معامل التحديد المعدل (R^2_{adj})	معامل الارتباط المتعدد (R)	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F (F)	Durbin-Watson
,946	,945	,972	*424,643	0.000	2,103

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS.V20). * ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

$$F_{tab}(\alpha = 0,05; df_1 = 5; df_2 = 410) = 1,9609$$

$$(D_L=1,857) (D_U=1,818)$$

يوضح الجدول رقم (38):

* أن معامل الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والبالغ (0,972) يشير إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المفسرة (محددات الدعم التنظيمي المدرك إلى جانب الدعم التنظيمي المدرك) وقيمة المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، فضلاً عن أنها تعكس عدم وجود ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة محددات الدعم التنظيمي المدرك (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتقدير الذات) إلى جانب الدعم التنظيمي المدرك.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

* أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0,946)، كما بلغ معامل التحديد المعدل (R^2_{adj}) لنموذج الانحدار المتعدد (0,945) مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (94,5%) في المتغير التابع، أما النسبة الباقية من التباين والمقدرة ب (5,5%) ترجع إلى تأثير عوامل أخرى لم يتناولها النموذج.

* وتشير قيمة (F) المحسوبة إلى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة (F) لعلاقة المتغيرات المستقلة المحددة لإدراك الدعم التنظيمي إلى جانب الدعم التنظيمي المدرك مجتمعة (424,643)، وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$). وبالاستناد إلى قاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها مساوية للصفر، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

* بلغت قيمة (D) المحسوبة (2,103)، ومن جدول (D-W) وعند مستوى دلالة (0,05) و (N=416) و (عدد المتغيرات المستقلة K=5)، نجد أن قيمة ($D_U = 1,818$) وقيمة ($D_L = 1,857$) مما يجعل قيمة معامل (Durbin-Watson) أكبر من القيمة الجدولية (D_U) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) أي أنها تقع ضمن منطقة القبول وهذا يؤكد على جودة نموذج العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي. ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار (T-test) لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

جدول رقم (39): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر محددات الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم الذات) إلى جانب الدعم التنظيمي المدرك في الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار العادي (B)	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	Sig. (P-value)
الثابت (Constant)	50,267	-	*38,748	,000
العدالة التنظيمية (X_1)	,034	,027	*2,088	,037
سلوك القادة المساند (X_2)	,234	,077	*6,207	,000
المشاركة في اتخاذ القرار (X_3)	-,368	-,015	-1,278	,202
دعم وتقدير الذات (X_4)	-,028	-,017	-1,509	,132
ادراك الدعم التنظيمي (X_5)	1,099	,934	*66,750	,000

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS.V20). * ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

$$T_{tab}(\alpha = 0,05; df = 410) = 1,6485$$

يوضح الجدول رقم (39):

* أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل العدالة التنظيمية بلغت (0,034)، كما بلغت قيمة (T) المقابلة لها (2,088) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,037$) وهي أقل من المستوى المعنوي المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)، حيث يظهر أن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1,648)، وهذا يدل على أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية، مما يعني أن العدالة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين، وبالتالي كلما زادت العدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين بـ (0,034).

* أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل سلوك القادة المساند بلغت (0,234)، كما بلغت قيمة (T) المقابلة لها (6,207) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,000$) وهي أقل من المستوى المعنوي المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)، حيث يظهر أن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1,648)، وهذا يدل على أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية، مما يعني أن سلوك القادة المساند يؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين، وبالتالي كلما زاد سلوك القادة المساند بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين بـ (0,234).

* أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل المشاركة في اتخاذ القرار بلغت (-0,368)، كما بلغت قيمة (T) المقابلة لها (-1,278) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,202$) وهي أكبر من المستوى المعنوي المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)، حيث يظهر أن قيمة (T) المحسوبة هي أقل من قيمة (T) الجدولية (1,648)، وهذا يدل على أن قيمة المعامل لهذا المتغير غير دالة معنوية، مما يعني أن المشاركة في اتخاذ القرار لا تؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين.

* أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل دعم وتقدير الذات بلغت (-0,28)، كما بلغت قيمة (T) المقابلة لها (-1,509) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,132$) وهي أكبر من المستوى المعنوي المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)، حيث يظهر أن قيمة (T) المحسوبة هي أقل من قيمة (T) الجدولية (1,648)، وهذا يدل على أن قيمة المعامل لهذا المتغير غير دالة معنوية، مما يعني أن دعم وتقدير الذات لا يؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين.

* أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل إدراك الدعم التنظيمي بلغت (1,099)، كما بلغت قيمة (T) المقابلة لها (66,750) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,000$) وهي أقل من المستوى المعنوي المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)، حيث يظهر أن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1,648)، وهذا يدل على أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية، مما يعني أن إدراك الدعم التنظيمي يؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين، وبالتالي كلما زاد إدراك الدعم التنظيمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين بـ (1,099).

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

وللتعرف على أكثر محددات الدعم التنظيمي المدرك إلى جانب إدراك الدعم التنظيمي إسهاما في تحقيق العاملين للالتزام التنظيمي، تم استخدام تحليل الانحدار التدريجي (**Stepwise Regression**)، والجدول رقم (40) يوضح ذلك.

جدول رقم (40): نتائج تحليل الانحدار المتدرج للالتزام التنظيمي كمستغير تابع ومحددات الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم و تقليد الذات) إلى جانب إدراك الدعم التنظيمي كمستغيرات مستقلة										
Sig. (P-value)	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار المعاييري (Beta)	معامل الانحدار العادي (B)	الثابت (Constant)	Sig. (P-value) للارتباط المتعدد	قيمة (F) للارتباط المتعدد	التحديد (R ² adj)	المعدل (R)	المستقلة المتغيرات Indep. Var	المتغير المستقل
,000	80,321	,969	1,141	52,053	,000	451,515	,940	,969	إدراك الدعم التنظيمي (X ₅)	1
,000	76,569	,945	1,112	49,658	,000	308,495	,944	,972	إدراك الدعم التنظيمي (X ₅)	2
,000	5,919	,073	,222						سلوك القادة المساند (X ₂)	
,000	66,957	,931	1,096	48,251	,000	259,452	,945	,972	إدراك الدعم التنظيمي (X ₅)	3
,000	6,194	,077	,234						سلوك القادة المساند (X ₂)	
,038	2,087	,027	,034						العدالة التنظيمية (X ₁)	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS. V20).

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) *

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

* يلاحظ من الجدول رقم (40) أنه تم استبعاد المتغير المستقل الثالث المشاركة في اتخاذ القرار والمتغير المستقل الرابع دعم وتقدير الذات، وهذا يعني أن المتغيرين لم يسهما إسهاما معنويا أو أن إسهامهما سيكون ضعيف في تحقيق العاملين للالتزام التنظيمي، كما أنهما لم يرتبطا به ارتباطا معنويا.

* كما يوضح الجدول رقم (40) أنه قد تم التحليل في ثلاث خطوات كالاتي:

— الخطوة الأولى: يتضح أن إدراك الدعم التنظيمي هو أكثر المتغيرات المستقلة ارتباطا بالمتغير التابع الالتزام التنظيمي، وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0,969)، وقيمة معامل التحديد المعدل (R^2_{adj}) بلغ (0,940)، وهي تدل على نسبة تباين (94%) من تباين المتغير التابع الالتزام التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (451,515) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)، وقد كان معامل الانحدار المتعدد التدريجي موجبا مما يدل على أن العدالة التنظيمية تسهم إسهاما معنويا في تحقيق العاملين للالتزام التنظيمي. ويمكن التنبؤ بالالتزام التنظيمي من خلال إدراك الدعم التنظيمي حسب المعادلة الآتية:

$$X_6 = 52,053 + (0,969) X_5$$

— الخطوة الثانية: تم إضافة المتغير المستقل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين على أنه المتغير الثاني الأكثر إسهاما في المتغير التابع الالتزام التنظيمي، وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0,972)، وقيمة معامل التحديد المعدل (R^2_{adj}) بلغ (0,688)، وهي تدل على نسبة تباين (42,8%) من تباين المتغير التابع الالتزام التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (308,495) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$). وقد كان معامل الانحدار المتعدد التدريجي موجبا مما يدل على أن إدراك الدعم التنظيمي وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين مجتمعة تسهم إسهاما معنويا في تحقيق العاملين للالتزام التنظيمي. ويمكن التنبؤ بالالتزام التنظيمي من خلال إدراك الدعم التنظيمي وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين مجتمعة حسب المعادلة:

$$X_6 = 49,658 + (0,945) X_5 + (0,073) X_2$$

— الخطوة الثالثة: تم إضافة المتغير المستقل العدالة التنظيمية على أنه المتغير الثالث الأكثر أهمية بالنسبة للمتغير التابع الالتزام التنظيمي، وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0,972)، وقيمة معامل التحديد المعدل (R^2_{adj}) بلغ (0,945)، وهي تدل على نسبة تباين (94,5%) من تباين المتغير التابع الالتزام التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (259,452) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$). وقد كان معامل الانحدار المتعدد التدريجي موجبا مما يدل على أن إدراك الدعم التنظيمي، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والعدالة التنظيمية مجتمعة تسهم إسهاما معنويا في تحقيق العاملين للالتزام التنظيمي. ويمكن التنبؤ بالالتزام

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

التنظيمي من خلال إدراك الدعم التنظيمي، سلوك القادة لمساندة الرؤوسين والعدالة التنظيمية مجتمعة حسب

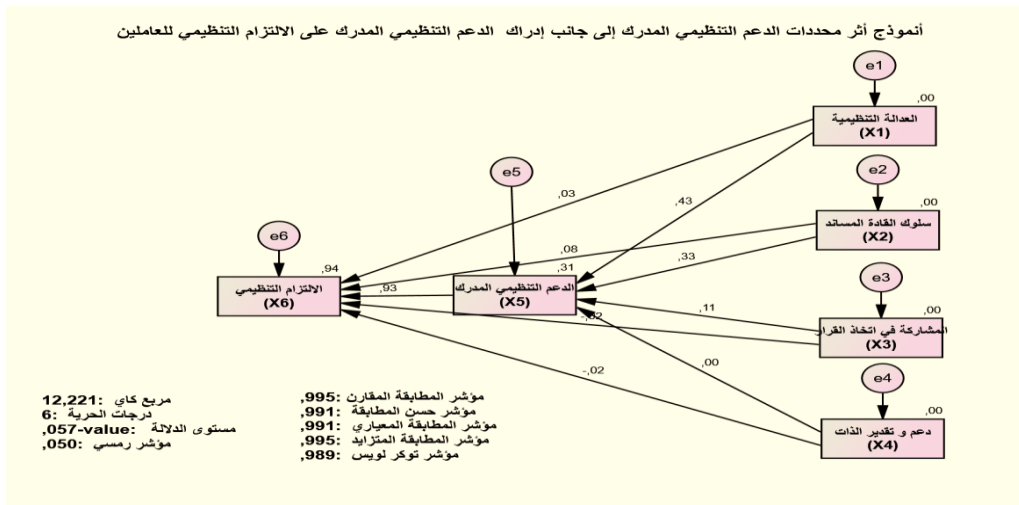
$$X_6 = 48,291 + (0,931) X_5 + (0,077) X_2 + (0,027) X_1$$

كما سبق ومن نتائج تحليل الانحدار المتعدد يتضح:

- * أن كل المتغيرات المستقلة المفسرة تسهم مجتمعة إسهاماً معنوياً في تحقيق العاملين للالتزام التنظيمي.
- * أن المتغيرات المستقلة التي تسهم مجتمعة إسهاماً معنوياً في تحقيق العاملين للالتزام التنظيمي هي على الترتيب: إدراك الدعم التنظيمي، سلوك القادة المساند، والعدالة التنظيمية.
- * أن المتغيرين المستقلين: المشاركة في اتخاذ القرار ودعم وتقدير الذات تم استبعادها في تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثيرهما بنسبة ضعيفة على المتغير التابع الالتزام التنظيمي.
- * أن معامل التحديد المعدل (R^2_{adj}) بلغ (0,945)، مما يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما نسبته (94,5%) في المتغير التابع الالتزام التنظيمي.
- * أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (259,452) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$).

وبناء عليه يتبين لنا قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه: تسهم عوامل العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة الرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتقدير الذات، وإدراك الدعم التنظيمي مجتمعة إسهاماً معنوياً في تحقيق الالتزام التنظيمي.

وكخلاصة لنتائج الفرضية الرئيسة الثانية؛ يوضح الشكل رقم (11) النموذج السبي لمسار علاقات التأثير بين محددات الدعم التنظيمي إلى جانب إدراك الدعم التنظيمي كمتغيرات مستقلة والالتزام التنظيمي كمتغير تابع. شكل رقم (11): نموذج أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك إلى جانب إدراك الدعم التنظيمي المدرك في تحقيق العاملين للالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج (Amos V.22).

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

المطلب الثالث: الفرضية الرئيسة الثالثة

تنص الفرضية الرئيسة الثالثة على أنه:

توجد علاقة تأثير جوهرية ذات دلالة معنوية بين محددات الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم وتقدير الذات) وإدراك الأفراد للدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي مجتمعة؛ ودافعية الإنجاز لدى العاملين.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (Amos

V.22) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.22)، وذلك للتحقق من وجود تأثير معنوي (إسهام معنوي) لمحددات الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتقدير الذات) في زيادة دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بوجود إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

في بادئ الأمر نقوم بالتأكد من مطابقة النموذج لبيانات مجتمع الدراسة، ومن ثم التعرف على الآثار المباشرة وغير المباشرة، (انظر الملحق رقم -04-).

جدول رقم (41): نتائج اختبار تحليل المسار لمؤشرات جودة المطابقة

البيان	Chi ² /DF	GFI	CFI	RMSEA	*Sig. (P-value)	معامل التحديد (R ²)
تأثير محددات الدعم التنظيمي في زيادة دافعية الإنجاز بوجود إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي	2,616	,988	,992	,062	,011	إدراك الدعم التنظيمي (X5) ,307
						الالتزام التنظيمي (X6) ,944
						دافعية الإنجاز (X7) ,274

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج (Amos V.22). مربع كاي: 18,315 = Chi² درجات الحرية: 7=DF

The relative chi-square

النسبة بين قيمة (Chi²) ودرجات الحرية (DF) ومن المفترض أن تكون أقل من 5

GFI: Goodness of Fit Index

مؤشر حسن المطابقة ومن المفترض أن يكون أكبر من 0,90

CFI: Comparative Fit Index مؤشر

مؤشر المطابقة المقارن ومن المفترض أن يكون أكبر من 0,90

RMSEA: Root Mean Square Error

جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن يكون محصور بين (0,08-0,05)

يوضح الجدول رقم (41):

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

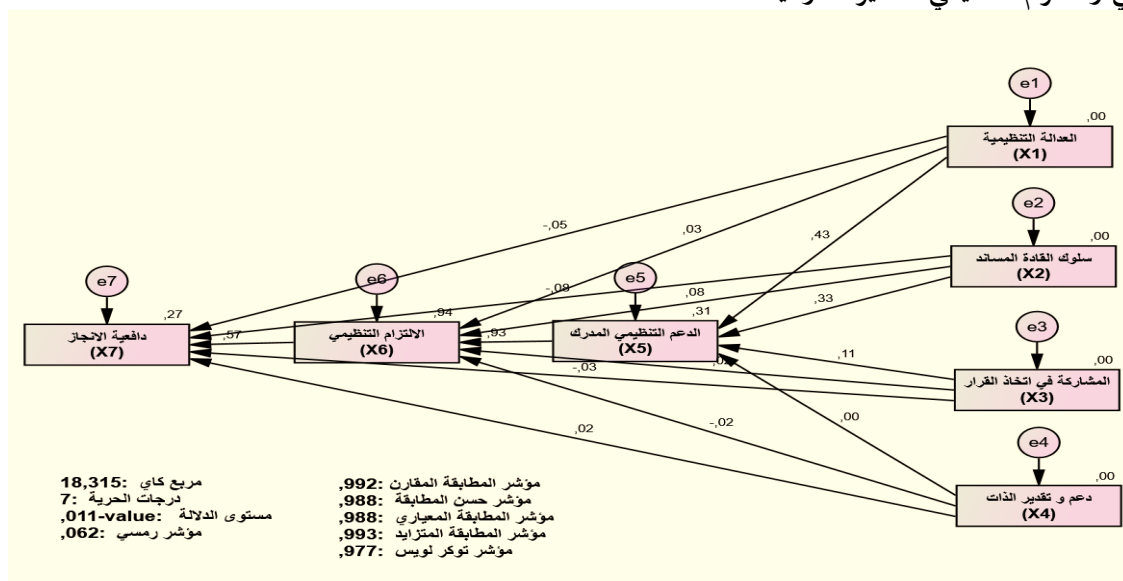
- * أن مربع كاي (χ^2) بلغ (18,315)، وهو ذو دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، كما بلغت النسبة بين قيمة (χ^2) ودرجات الحرية (DF) القيمة (2,616) وهي أقل من القيمة (5).
 - * أن مؤشر حسن المطابقة (GFI) بلغ (0,988)، وهو أكبر من القيمة (0,90) إذ قاربت قيمته قيمة الواحد صحيح (المطابقة التامة).
 - * أن مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغ (0,992)، وهو أكبر من القيمة (0,90) إذ قاربت قيمته قيمة الواحد صحيح (المطابقة التامة).
 - * أن مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغ (0,062)، وهو محصور بين القيمتين (-0,08، 0,05)، وهذا يدل على أن النموذج مطابق بدرجة كبيرة.
 - * أن قيم مؤشرات المطابقة السابقة توافق جميع الشروط المطلوبة لجودة المطابقة، وأن النموذج مطابق بدرجة كبيرة لبيانات مجتمع الدراسة.
 - * أن قيمة معامل التحديد (R^2) لإدراك الدعم التنظيمي بلغت (0,307)، أي أن ما نسبته (30,7%) من التغيرات في إدراك العاملين للدعم التنظيمي ناتج عن التغير في محددات الدعم التنظيمي المدرك.
 - * أن قيمة معامل التحديد (R^2) للالتزام التنظيمي بلغت (0,944)، أي أن ما نسبته (94,4%) من التغيرات في التزام العاملين ناتج عن التغير في إدراك الدعم التنظيمي.
 - * أن قيمة معامل التحديد (R^2) لدافعية الإنجاز بلغت (0,274)، أي أن ما نسبته (27,4%) من التغيرات في زيادة دافعية الإنجاز لدى العاملين ناتج عن التغير في الالتزام التنظيمي.
- وللتحقق من وجود تأثير معنوي لمحددات الدعم التنظيمي في زيادة دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بوجود إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة، والتعرف على الآثار المباشرة وغير المباشرة، يوضح الجدول رقم (42)، والشكل رقم (12) نتائج تحليل المسار وكما يأتي:
- من خلال معطيات الجدول رقم (42) أدناه يتضح:
- * أن التأثير المباشر لمحددات الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتقدير الذات) على إدراك الدعم التنظيمي بلغ على الترتيب [(0,431)-(0,329)-(0,112)-(0,03)-0,03]، وهو ما يشير أن محددات الدعم التنظيمي تؤثر على إدراك العاملين للدعم التنظيمي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بمحددات الدعم التنظيمي من شأنه توليد تأثير في إدراك العاملين لجهود الدعم التنظيمي التي تبذلها المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاههم.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

* أن التأثير المباشر لمحددات الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتقدير الذات) على الالتزام التنظيمي بلغ على الترتيب $[(0,028)-(0,078)-(0,015)-(-0,018)]$ ، وهو ما يشير أن محددات الدعم التنظيمي تؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بمحددات الدعم التنظيمي من شأنه توليد تأثير في التزام العاملين تجاه المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، في حين بلغ التأثير غير المباشر لمحددات الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي في وجود إدراك الدعم التنظيمي كمتغير وسيط $(0,784)$ ، وهو ما يؤكد على أن إدراك الدعم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في تعزيز تأثير محددات الدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة.

* أن التأثير المباشر لمحددات الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتقدير الذات) على دافعية الإنجاز بلغ على الترتيب $[-(0,025) -(0,047)-(0,077)-(-0,025)]$ ، وهو ما يشير أن محددات الدعم التنظيمي تؤثر على دافعية العاملين للإنجاز، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بمحددات الدعم التنظيمي من شأنه توليد تأثير في دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، في حين بلغ التأثير غير المباشر لمحددات الدعم التنظيمي على دافعية الإنجاز في وجود إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة $(0,784)$ ، وهو ما يؤكد على أن إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي يلعبان دوراً وسيطاً في تعزيز تأثير محددات الدعم التنظيمي في دافعية الإنجاز للعاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة.

شكل رقم (12): نموذج أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية العاملين للإنجاز في وجود إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج (Amos V.22).

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج (Amos V.22). * قيمة التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات. التأثير الكلي = مجموع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة					
تأثير محددات الدعم التنظيمي في زيادة دافعية الإنجاز بوجود إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي					
البيان	Direct Effect	Indirect Effect	path	مجموع التأثير غير المباشر Total Indirect Effect	التأثير الكلي Total Effect
جدول رقم (42): نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لمحددات الدعم التنظيمي في زيادة دافعية الإنجاز	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	المسار		
وجود إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة.					
العدالة التنظيمية في إدراك الدعم التنظيمي	,431		العدالة التنظيمية	<---	
سلوك القادة المساند في إدراك الدعم التنظيمي	,329	*,000	سلوك القادة المساند	<---	*,000
المشاركة في اتخاذ القرار في إدراك الدعم التنظيمي	,112		المشاركة في اتخاذ القرار	<---	
دعم وتقدير الذات في إدراك الدعم التنظيمي	-,003		دعم وتقدير الذات	<---	
العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي	,028		العدالة التنظيمية	<---	*,784
سلوك القادة المساند في الالتزام التنظيمي	,078	*,306	سلوك القادة المساند	<---	
المشاركة في اتخاذ القرار في الالتزام التنظيمي	-,015		المشاركة في اتخاذ القرار	<---	
دعم وتقدير الذات في الالتزام التنظيمي	-,018		دعم وتقدير الذات	<---	
العدالة التنظيمية في دافعية الإنجاز	-,047	*,230	العدالة التنظيمية	<---	*,449
سلوك القادة المساند في دافعية الإنجاز	-,077		سلوك القادة المساند	<---	
المشاركة في اتخاذ القرار في دافعية الإنجاز	-,025		المشاركة في اتخاذ القرار	<---	
دعم وتقدير الذات في دافعية الإنجاز	,019		دعم وتقدير الذات	<---	
إدراك الدعم التنظيمي في دافعية الإنجاز	,000	*,531	إدراك الدعم التنظيمي	<---	*,531
إدراك الدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي	,933		إدراك الدعم التنظيمي	<---	
الالتزام التنظيمي في دافعية الإنجاز	,570		الالتزام التنظيمي	<---	

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

وبناء على نتائج التحليل للفرضية الرئيسة الثالثة يمكن القول أن محددات الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتقدير الذات)، وإدراك الدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي مجتمعة تؤثر معنويا في زيادة دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة الثالثة.

* التعليق على مجمل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. التعليق على نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى أن العدالة التنظيمية هي الأكثر تأثيرا في إدراك الدعم التنظيمي يليها في التأثير سلوك القادة المساند للمرؤوسين ثم يأتي متغير المشاركة في اتخاذ القرارات، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العدالة التنظيمية غالبا ما يتفاعل معها النمط السلوكي للقادة المرتبط بما يحصل عليه العامل من مخرجات وما يستشعره من عدالة في الإجراءات والتعاملات، ويتكامل مع كل من العدالة والسلوك المساند درجة المشاركة في اتخاذ القرار. وتتفق نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى مع ما توصلت إليه دراسة (Weiss et al., 1999)، التي توصلت إلى أن إدراك العدالة التنظيمية يؤثر في العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية الهامة مثل الاستجابات العاطفية للأفراد وأدائهم الفردي وسلوكهم في مكان العمل، كما تتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Nickels et al., 1999) والتي أثبتت أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تزيد من فعاليتهم وتنمي درجات رضائهم، ومن ثم يجب على المنظمات أن تتيح قدرا متناميا من المشاركة، هذا إلى جانب الدعم القيادي الذي يستند إلى التأييد والاحترام وفي نفس الوقت معاملة الأفراد بعدالة وموضوعية، كما أيدت دراسة (ريان، 2000) تأثير المتغيرات المتعلقة بالعدالة ودرجة الاستقلال في العمل على إدراك الأفراد للدعم التنظيمي.

2. التعليق على نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية أن إدراك الدعم التنظيمي يؤثر إيجابيا وبقوة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، وهو ما تؤكدته معظم الدراسات السابقة في هذا الصدد على العلاقة الإيجابية الوثيقة بين إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، فوجد دراسة (Erickson, 2007) تشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابية لكل من الدعم التنظيمي المدرك ودعم المشرف المدرك على الالتزام التنظيمي، وكذلك ودراسة (ريان، 2000) ترى أن الفرد يبدى التزاما تنظيميا يظهر في شكل تكريس لجهده وفكره وولائه للمنظمة عندما يزداد إدراكه للدعم التنظيمي الذي تمارسه المنظمة معه، كما يعتقد (Eisenberger et al., 1986) أن المستويات المرتفعة من إدراك الدعم التنظيمي تخلق الالتزام التنظيمي لإعادة مكافأة المنظمة، علاوة على ارتباط الدعم التنظيمي بالثقة التي تقوم المنظمة من خلالها بإنجاز التزاماتها التبادلية.

الفصل الرابع: دراسة أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز

كما خلصت دراسة (Meyer & Allen, 1997) إلى أن هناك ثلاث فئات رئيسة من خبرات العمل تتمثل فيما يمنحه التنظيم من أجور ومكافآت، وعدالة الإجراءات، ودعم المشرفين، وأن هناك علاقة إيجابية تربط بينها وبين الالتزام التنظيمي، كما ترى (Rhoades et al., 2001) أن إدراك الدعم التنظيمي سوف يزيد من قيمة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد مما يدفعهم لتوجيه الرعاية والعناية نحو العمل على تحقيق رفاهية المنظمة وتفعيل عضويتهم بها والاندماج بها وتدعيم الارتباط العاطفي بها.

ويمكن ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهمية تأثيرها في المتغير التابع الالتزام التنظيمي وفقا لنتائج الفرضية الرئيسة الثانية كما يلي: إدراك الدعم التنظيمي؛ سلوك القادة المساند؛ والعدالة التنظيمية؛

3. التعليق على نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة أن إدراك الدعم التنظيمي يحتل أولوية تأثير على دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، ويليه متغير الالتزام التنظيمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية إدراك العاملين للدعم والتأييد الذي تقدمه لهم المؤسسات الإستشفائية سواء في شكل مادي أو معنوي يشمل في طياته العديد من العوامل والمتغيرات التي أثرت بشكل مباشر وغير مباشر سواء ما درسها النموذج المقترح أو تلك التي لم يشملها بما ينعكس على زيادة دافعتهم للإنجاز.

ويؤيد ذلك ما خلصت إليه دراسة (عبد السميع، 2002) حيث توصلت إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يعتبر متغيرا وسيطا يتأثر بمجموعة من المتغيرات كما أنه يؤثر في العديد من المتغيرات، فإدراك الدعم التنظيمي يعد متغيرا وسيطا يربط بين متغيرات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات) ورضا الفرد عن اتصاله برئيسه من ناحية، وبين الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي) من ناحية أخرى.

ويمكن ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهمية تأثيرها في المتغير التابع دافعية الإنجاز وفقا لنتائج الفرضية الرئيسة الثالثة كما يلي: إدراك الدعم التنظيمي؛ الالتزام التنظيمي؛ العدالة التنظيمية؛ المشاركة في اتخاذ القرار؛ سلوك القادة لمساندة المرؤوسين؛ دعم وتقدير الذات لدى العاملين.

خلاصة الفصل:

من أجل الوقوف على واقع إدراك العاملين لمحددات الدعم التنظيمي وأثرها على دافعتهم للإنجاز في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، تناولنا في بداية هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بدءا بمجتمع الدراسة وخصائص أفرادها، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، وبغرض معرفة طبيعة تأثير محددات الدعم التنظيمي المدرك على إدراك العاملين للدعم التنظيمي، ثم بيان أثر ذلك على الالتزام التنظيمي، ثم تحديد مسار علاقة كل متغير من هذه المتغيرات المستقلة بالمتغير الرئيسي أو التابع في هذه الدراسة وهو دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، تم عرض مختلف البيانات المستخرجة من استمارة الدراسة بمختلف محاورها، ومن خلال نتائج الانحدار المتعدد والانحدار التدريجي ونتائج أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وبالتحديد أسلوب تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة، توصل الباحث إلى ما يلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى أثبت الباحث صدقها من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد والانحدار التدريجي، إذ تبين أن عوامل العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتقدير الذات تؤثر مجتمعة تأثيرا معنويا في إدراك العاملين للدعم التنظيمي.
- أما الفرضية الثانية فقد أثبت الباحث صدقها من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد والانحدار التدريجي، إذ تبين أن عوامل العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتقدير الذات، وإدراك الدعم التنظيمي تؤثر مجتمعة تأثيرا معنويا في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- أما الفرضية الثالثة أثبت الباحث صدقها من خلال استخدام أسلوب تحليل المسار، حيث تم إثبات وجود تأثير معنوي لمحددات الدعم التنظيمي المدرك في زيادة دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بوجود إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

خاتمة عامة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث والتحليل عن مدى تأثير محددات الدعم التنظيمي المدرك على إدراك العاملين للدعم التنظيمي، ثم بيان أثر ذلك على الالتزام التنظيمي، ثم تحديد مسار علاقة كل متغير من هذه المتغيرات المستقلة بالمتغير الرئيسي أو التابع في هذه الدراسة وهو دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على أهم محددات الدعم التنظيمي المدركة من قبل العاملين في المؤسسات الاستشفائية ومدى تأثيرها على دافعتهم للإنجاز، وكان من جملة النتائج المستخلصة ما يلي:

أولاً: النتائج النظرية

في ضوء مراجعة الأدبيات واستناداً إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيرات الدراسة استنتج الباحث ما يلي:

- * يعتبر الدعم التنظيمي المدرك مدخلاً إيجابياً نوعياً من خلال ما يحققه من نتائج إيجابية في تنمية الموارد البشرية والسلوك الإيجابي، وإدارة الأداء فهو يزيد من سعي الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فضلاً عن تحسين التماسك والتعاون بين المنظمة والعاملين من خلال ما تقدمه المنظمة من رعاية واهتمام ورفاهية لأعضائها ومعاملتهم بعدالة والسماع لشكواهم وإيجاد حلول مرضية لها.
- * أشارت الدراسات والأبحاث الإدارية أن الاهتمام بتوفير بيئة تشجع وتساند العاملين في المنظمات يعتبر أحد العوامل الرئيسية لنجاح تلك المنظمات، كما اتضح أيضاً أن المنظمات الأكثر نجاحاً وتفوقاً هي التي تركز على بناء صرح داخلي متماسك ومترابط موحد الأهداف، وتوفير المناخ التنظيمي الصحي الذي يساعد العاملين في المنظمات على إشبع رغباتهم ودوافعهم، حتى يتمكنوا من دعمهم لها ومبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو المنظمة، وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف.

ثانياً: النتائج الميدانية

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها:

- أثبتت الدراسة أن الدعم التنظيمي المدرك بمحدداته تؤثر معنوياً في إدراك العاملين للدعم التنظيمي، وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد، حيث تبين أن المتغيرات المستقلة (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتقدير الذات) تفسر ما نسبته (31,5%) في المتغير، أما النسبة الباقية من التباين والمقدرة بـ (68,5%) ترجع إلى تأثير عوامل أخرى لم يتناولها النموذج.
- أثبتت الدراسة أن العدالة التنظيمية هي الأكثر تأثيراً في إدراك الدعم التنظيمي يليها في التأثير سلوك القادة المساند للمرؤوسين ثم يأتي متغير المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي والذي

استبعد المتغير المستقل دعم وتقدير الذات لدى العاملين، وهذا يعني أن متغير دعم وتقدير الذات لدى العاملين ليس له تأثيراً معنوياً أو أن تأثيره سيكون ضعيفاً في إدراك العاملين للدعم التنظيمي، كما أنه لم يرتبط به ارتباطاً معنوياً، أما متغيرات العدالة التنظيمية، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرار فكانت معاملات الانحدار المعياري لها على الترتيب $[(0,427)؛ (0,326)؛ (0,110)]$ ، وبالتالي يمكن القول أن العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته $(42,7\%)$ من التغير في إدراك العاملين للدعم التنظيمي، وأن سلوك القادة المساند يفسر ما نسبته $(32,6\%)$ من التغير في إدراك العاملين للدعم التنظيمي، أما المشاركة في اتخاذ القرار فتفسر ما نسبته (11%) من التغير في إدراك العاملين للدعم التنظيمي.

— أثبتت الدراسة أن محددات الدعم التنظيمي إلى جانب إدراك العاملين للدعم التنظيمي مجتمعة تؤثر معنوياً في تحقيق الالتزام التنظيمي، وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد، حيث تبين أن المتغيرات المستقلة (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتقدير الذات إلى جانب إدراك العاملين للدعم التنظيمي) تفسر ما نسبته $(94,5\%)$ في المتغير التابع، أما النسبة الباقية من التباين والمقدرة بـ $(5,5\%)$ ترجع إلى تأثير عوامل أخرى لم يتناولها النموذج.

— أثبتت الدراسة أن إدراك الدعم التنظيمي يؤثر إيجابياً وبقوة على الالتزام التنظيمي يليه في التأثير سلوك القادة المساند للمرؤوسين ثم يأتي متغير العدالة التنظيمية، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي الذي استبعد المتغيرين المستقلين المشاركة في اتخاذ القرار ودعم وتقدير الذات، وهذا يعني أن المتغيرين ليس لهما تأثيراً معنوياً أو أن تأثيرهما سيكون ضعيفاً في تحقيق العاملين للالتزام التنظيمي، كما أنهما لم يرتبطا به ارتباطاً معنوياً، أما متغيرات إدراك الدعم التنظيمي، والعدالة التنظيمية، وسلوك القادة المساند، فكانت معاملات الانحدار المعياري لها على الترتيب $[(0,931)؛ (0,077)؛ (0,027)]$ ، وبالتالي يمكن القول أن إدراك الدعم التنظيمي يفسر ما نسبته $(93,1\%)$ من التغير في تحقيق العاملين للالتزام التنظيمي، وأن سلوك القادة المساند يفسر ما نسبته $(7,7\%)$ من التغير في تحقيق العاملين للالتزام التنظيمي، أما العدالة التنظيمية فتفسر ما نسبته $(2,7\%)$ من التغير في تحقيق العاملين للالتزام التنظيمي.

— أثبتت الدراسة أن دافعية الإنجاز قد تأثرت معنوياً بالمتغيرات الستة السابقة، والتي رتبها النموذج على النحو التالي: إدراك الدعم التنظيمي، الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، ودعم تقدير الذات لدى العاملين.

— أن المسار الذي يشتمل على متغيرات: العدالة التنظيمية، إدراك الدعم التنظيمي، الالتزام التنظيمي، دافعية الإنجاز هو أكثر المسارات أهمية في التأثير على دافعية الإنجاز لدى العاملين حيث أن هذا المسار يحمل أعلى معدلات انحدار جزئي معياري

(أعلى معدلات لمعاملات المسار) مقارنة بباقي المسارات داخل النموذج.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

أولا توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يوصى الباحث بما يلي:

1. قيام الإدارة العليا للمؤسسات الاستشفائية بدراسة وفهم محددات الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين في المؤسسات الاستشفائية ومدى تأثيرها على دافعتهم للإنجاز، بالشكل الذي يمكنها من دعم الجوانب الإيجابية والاستفادة منها ومواجهة الجوانب السلبية ومحاولة علاجها والقضاء عليها.
2. العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات بما يتيح لهم التعبير عن آرائهم، لخلق التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين الشخصية، وضرورة الحرص على تبني آراء وأفكار العاملين مما يساهم في تطوير أداء المؤسسة الإستشفائية وبالتالي تحسين مخرجات الخدمات الصحية.
3. مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين في المؤسسة الإستشفائية بشكل عادل ومناسب، وإعلامهم بما هو مطلوب منهم، وتدعيم ثقافة الالتزام لديهم.
4. وضع برامج وخطط تدريب وتنمية العاملين مهنيًا، والعمل من خلالها على تنمية الوعي التنظيمي للرفع من مستوى الأداء العام للمؤسسة الإستشفائية.
5. تبني نمط وأسلوب القيادة الأوتوقراطية الداعمة لعملية صنع القرارات الفعالة. والتي تتميز بالسلوك الإيجابي المرغوب والمطلوب، باعتبارهم القدوة والمثل العليا في المؤسسة الإستشفائية.
6. مساندة العاملين الذين يتقدمون بأفكار جديدة لتطوير العمل وإتاحة الفرصة أمامهم لتجريبها.
7. بناء العلاقات فيما بين الإدارة والمسؤولين المباشرين والعاملين على الثقة والصراحة وإتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية بما يزيد من تفاعل العاملين، ودفعهم للعمل وبذل المزيد من الجهود.
8. مشاركة العاملين في تحقيق العدالة التنظيمية وانخراطهم في العمل لخدمة مؤسستهم الإستشفائية.
9. البحث عن محددات أخرى، وعوامل قد يكون لها أثر على إدراك محددات الدعم التنظيمي، بما يساهم في تنميته، سواء ارتبط الأمر بخلق البيئة التنظيمية المناسبة أو القوانين والتشريعات ولوائح العمل، أو الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، أو العوامل والمتغيرات الشخصية، أو غيرها من المحددات.
10. منح العاملين صلاحيات كافية تتلاءم مع المؤهلات الحاصل عليها، والذي يؤدي إلى شعور العاملين بأهمية الدور الذي يقومون به داخل المؤسسة الإستشفائية.
11. توفير مناخ صحي يشجع على الابتكار والإبداع بإتاحة الفرصة أمام العاملين لإطلاق قدراتهم الابتكارية.

12. العمل على علاج العوائق النفسية والتنظيمية التي تحول بين العاملين وإدراكهم للدعم التنظيمي وتنمية دافعيتهم للإنجاز والخروج بهم من دائرة الاغتراب والعزلة والبحث عن المصلحة الشخصية فقط.

ثانيا: مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها و التوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحث مستقبلية وهي:

1. إجراء دراسات تبحث في محددات الدعم التنظيمي التي تؤثر على عمليات الإدارة في المنظمات.
2. إجراء دراسات مقارنة بين محددات الدعم التنظيمي المدرك السائدة في القطاع العام والسائدة في القطاع الخاص، أو مقارنة الوضع بالجزائر مع بعض الدول الأخرى.
3. القيام بدراسات في مجال الدعم التنظيمي وعلاقته بالأنماط القيادية.
4. إجراء دراسات تبحث في أثر بعض المتغيرات الشخصية على إدراك الأفراد للدعم التنظيمي.
5. القيام بدراسة استراتيجيات تعزيز الدعم التنظيمي المقدم من المنظمات للعاملين بها سواء في القطاع العام او القطاع الخاص.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

أ- القرآن الكريم.

ب- الكتب

- (1) أبو النصر، مدحت محمد، "تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، إيتراك للنشر، مصر، 2005.
- (2) أبو رياش، حسين، "علم النفس التربوي"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2007.
- (3) أنس، عبد الباسط، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- (4) باهي حسين، و أمينة، إبراهيم شلي، "الدافعية: نظريات وتطبيقات"، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998.
- (5) بلقيس، أحمد وتوفيق مرعي، "الميسر في علم النفس التربوي"، دار الفرقان للنشر، ط2، الأردن، 1996.
- (6) بلوط، حسن إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002.
- (7) بني يونس، محمد محمود، "سيكولوجيا الدافعية والانفعالات"، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- (8) بيومي، صلاح، "حوافز الإنتاج في الصناعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- (9) الترتوري، محمد عوض، "دافعية الانجاز"، دار الفكر، عمان، الأردن، 2006.
- (10) جابر، عبد الحميد جابر، "مدخل لدراسة السلوك الانساني"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1986.
- (11) جابر، نصر الدين والهاشمي، لوكيا، "مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي"، دار الهدى، الجزائر، 2006.
- (12) جرينبرج، جيرالد، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة: رفاعي و بيوي، دار المريخ للنشر، ط1 الرياض، السعودية، 2004.
- (13) حامد زهران، "الصحة النفسية والعلاج النفسي"، عالم الكتب، الطبعة الرابعة، القاهرة، مصر، 1987.
- (14) حريم، حسين، "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة"، دار الحامد، ط1، الأردن، 2006.
- (15) حسن، راوية، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (16) حسن، علي حسن، "سيكولوجية الإنجاز: الخصائص المعرفية والمزاجية للشخصية الإنجازية"، مكتبة النهضة، مصر، 1997.
- (17) حسين، محي الدين، "دراسات في الدافعية والدوافع"، دار المعارف، ط1، القاهرة، مصر، 1988.
- (18) الحسيني، السيد، "علم اجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1994.
- (19) حمزوي، محمد سيد، "السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية"، مكتبة الشقري، السعودية، 2008.
- (20) حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة، "مبادئ إدارة الأعمال"، إثراء للنشر، الأردن، 2008.
- (21) حنفي، عبد الغفار، "أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- (22) حنفي، عبد الغفار، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (23) خليفة، عبد اللطيف محمد، "الدافعية للإنجاز"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- (24) دافيدوف، ليندا، "الدافعية والانفعالات"، تر: الطوب ومحمد، الدار الدولية للاستثمارات، ط1، مصر، 2000.
- (25) الداهري، صالح حسن، "مبادئ الصحة النفسية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2005.
- (26) درويش، محمد أحمد، "نظرية الالتزام التنظيمي"، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
- (27) الديب، علي محمد، "بحوث في علم النفس"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ج2، القاهرة، مصر، 1996.
- (28) ديفنز، كيث، "السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي"، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسى ومحمد إسماعيل يوسف، نخضة مصر، القاهرة، مصر، 1990.

- (29) راجح، أحمد عزت، "أصول علم النفس"، دار الكاتب العربي للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1986.
- (30) رانجيت سينج، روبرت ريزنر، تعزيز تقدير الذات، ترجمة: مكتبة جرير، مكتبة جرير، ط1، السعودية، 2005.
- (31) زايد، عادل محمد، "العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2006.
- (32) زرواتي، رشيد، "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2008.
- (33) زويلف، حسن ومحمد القريوتي، "المفاهيم الحديثة في الإدارة"، المكتبة الوطنية للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- (34) الزيد، عبد الرحمن، "الهدى الإسلامي للغرائز عند الإنسان"، بحث في التربية الإسلامية، جامعة أم القرى، السعودية، 1997.
- (35) سلطان، محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- (36) السيد، عبد الحليم محمود وآخرون، "علم النفس العام"، مكتبة غريب، ط3، القاهرة، مصر، 1990.
- (37) سيد، مصطفى أحمد، المدير ومهاراته السلوكية، المؤلف، ط1، القاهرة، مصر، 2005.
- (38) الشامي لبنان ونيو ماركو، "الإدارة: المبادئ الأساسية"، ط1، المركز القومي للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- (39) الشناوي، محروس، عبد الرحمن محمد، المساندة الاجتماعية والصحة النفسية، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، مصر، 1994.
- (40) شيعي، محمد، "طرق الاقتصاد القياسي: محاضرات وتطبيقات"، دار مكتب حامد للنشر، الأردن، د.ت.
- (41) صقر، عاشور أحمد، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985.
- (42) الصيرفي، محمد عبد الفتاح، "الحاسوب في إدارة الأعمال"، دار قنديل، عمان، الأردن، 2003.
- (43) طلعت، إبراهيم لطفي، "أساليب وأدوات البحث الاجتماعي"، دار غريب، ط1، مصر، 1995.
- (44) الطويل، هاني عبد الرحمن، "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 1997.
- (45) عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة، مصر، 2003.
- (46) عبد الباقي، صلاح الدين وعبد الغفار، حنفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، المكتب العربي، مصر، 1988.
- (47) عبد الجابر، محمد محمود، "الإسلام وعلم النفس"، الرياض، السعودية، 1989.
- (48) عبد الرحمن، محمد عبد الحميد، "الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات"، منشورات جامعة الفاتح، ط1، ليبيا، 2011.
- (49) عبيدات وآخرون، "البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 1998.
- (50) عثمان حسن عثمان، "المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية"، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998.
- (51) عثمان، إبراهيم عيسى، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (52) عدس، عبد الرحمان ونايفة قطامي، "مبادئ علم النفس"، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- (53) العساف، صالح بن حمد، "المدخل إلى البحث العلوم السلوكية"، مكتبة العبيكان، ط3، السعودية، 2003.
- (54) عساف، عبد المعطي، "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، مكتبة المختسب، الأردن، 1994.
- (55) علاوي، محمد حسن، "مدخل علم النفس الرياضي"، دار المعارف، ط7، القاهرة، 1997، ص3.
- (56) علي سليمان، "النظرية العامة للالتزام"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 1992.
- (57) عوض صابر وميرفت خفاجة، "أسس ومبادئ البحث العلمي"، مكتبة الإشعاع، ط1، الإسكندرية، 2002.
- (58) عوض، مراد كمال، "الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية بحوث العمليات"، دار البداية، الأردن، 2010.
- (59) عياصرة، علي أحمد، "القيادة والدافعية في الإدارة التربوية"، دار حامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- (60) غباري، ثائر أحمد، "الدافعية النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008.

- (61) غنيم، السيد رشاد النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص72.
- (62) فايد علي حسين، دراسات في الصحة النفسية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2001، ص338.
- (63) فهمي، محمد شامل بماء الدين، "الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج (SPSS)"، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005.
- (64) فياض، محمود أحمد، وآخرون، "مبادئ الإدارة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- (65) القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان، الأردن، 2009.
- (66) كشورد، عمار الطيب، "علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث"، منشورات جامعة قارونوس، المجلد2، ط1، ليبيا، 1995.
- (67) كنعان نواف، "القيادة الإدارية"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الإصدار7، عمان، الأردن، 2007.
- (68) اللوزي، سليمان، وآخرون، "أساسيات في الإدارة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- (69) اللوزي، موسى، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، ط1، عمان، الأردن، 1999.
- (70) مجدي، أحمد عبد الله، "السلوك الاجتماعي ودينامياته: محاولة تفسيرية"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- (71) مراد، صلاح وفوزية هادي، "طرائق البحث العلمي: تعميماتها وإجراءاتها"، دار الكتاب، الكويت، 2002.
- (72) المرسي، جمال الدين محمد، وإدريس، ثابت عبد الرحمن، "السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- (73) مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- (74) مصلح أحمد، صالح، "الشامل: قاموس المصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي-عربي"، دار عالم الكتب، ط1، السعودية، 1999.
- (75) المعاني، أيمن عودة، "الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع"، المؤلف، عمان، الأردن، 1996.
- (76) معتز، عبد الله سيد، "بحوث في علم النفس الاجتماعي"، دار غريب للنشر، المجلد(3)، مصر، 2000.
- (77) المغربي، كامل محمد، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر، الأردن، 1995.
- (78) منصور، عبد المجيد سيد أحمد، زكريا أحمد الشرييني، اسماعيل محمد الفتى، "السلوك الإنساني: بين التفسير الإسلامي وأسس علم النفس المعاصر"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2002.
- (79) موراي، إدوارد، "الدافعية والانفعال"، تر: أحمد عبد العزيز ومحمد نجاتي، دار الشروق، ط1، القاهرة، 1988.
- (80) موسى، طارق زكي، "اضطرابات الكلام عند الطفل"، دار العلم والإيمان، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- (81) نشوان، عبد الحميد، "علم النفس التربوي"، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 1996.
- (82) النغمشي، عبد العزيز، "علم النفس الدعوي"، دار المسلم للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2003.
- (83) النمر، سعود، "السلوك الإداري"، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1990.
- (84) هيربرت أي، سايون، "السلوك الإداري"، تر: عبد الرحمان هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003.
- (85) ياغي، محمد عبد الفتاح، "مبادئ الإدارة العامة"، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1996.
- الأطر وحجج والرسائل الجامعية:**

- (1) الحميلي، مخلص شياخ علي، "تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، إشراف: رعد حسن الصرن، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بريطانيا، 2008.

- (2) الحجايا، سليمان سالم، "الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن"، أطروحة دكتوراه، إشراف: بسام العمري، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2006.
- (3) الرفاعي، محمد حسين، "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية (النسخة العربية)، إشراف: محمد ناصر، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009.
- (4) الشمري، محمد بن الحميدي، "واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، إشراف: محمد سيد حمزاوي، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2013.
- (5) الغامدي، صالح بن يحيى، "اضطرابات الكلام وعلاقتها بالثقة بالنفس وتقدير الذات لدى عينة من طلاب المرحلة المتوسطة"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
- (6) الدوريات، المجلات والملتقيات:
- (7) أبو تايه، بندر كرم، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد(20)، العدد(2)، غزة، 2012.
- (8) أبو شنب، أحمد جمعه محمد "دوافع السلوك في سويتها وانحرافها بين الإسلام وعلم النفس الحديث: دراسة نفسية مقارنة"، مجلة كلية الآداب، المجلد(23)، العدد(52)، جامعة الزقازيق، مصر، 2010.
- (9) الأحسن، حمزة، "الضغوط المهنية لدى معلمي المرحلة الابتدائية وانعكاساتها على مستوى تقدير الذات لديهم"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة الوادي، الجزائر، 2015.
- (10) الأحدي، طلال بن عايد، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد(24)، العدد(1)، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يونيو 2004.
- (11) أسعد، أبو رمان، والحوري، فالح، والبوريني، فيصل، "العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية"، مجلة المحاسبة والإدارة، المجلد(78)، العدد(50)، جامعة القاهرة، مصر.
- (12) أفنان، الأسدي، "أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة (10)، المجلد(8)، العدد(31)، جامعة الكوفة، العراق، 2014.
- (13) بكري عبد العليم، محمد، "دور المنظمة في دعم وتأكيد الذات لدى العاملين: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد(4)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000.
- (14) بن جبرين، عبد الله بن عبد الرحمن، "حقيقة الالتزام"، محاضرة منشورة، تنسيق ونشر: سلمان أبو زيد، السعودية، 1993.
- (15) التل، أسيل زير، سندية سلطان الحياي، "دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(3)، العدد(2)، العراق، 2013.
- (16) جودة، إيمان و اليافي، رندة، "دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه وبعض المتغيرات الديمغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية"، مجلة العلوم الإدارية، م19، جامعة الملك سعود، 2006.
- (17) حامد، سعيد شعبان، "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي"، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2003.
- (18) الحراششة والهيبي، "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد(33)، 2006.
- (19) الحسن سالم، هبة الله محمد، "علاقة دافعية الإنجاز بموضع الضبط، ومستوى الطموح، والتحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان"، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد(3)، العدد(4)، مركز تطوير التفوق، 2012.

- (20) حيدر، عصام وفداء ناصر، أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014.
- (21) رشيد، مازن فارس، "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (11)، العدد (1)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، يناير 2004، ص ص 9-36.
- (22) الزعبي، خالد يوسف، الكريديس، صالح عبد الله، "مدى تأثير الدعم التنظيمي والاجتماعي في ضغوط العمل"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (26)، العدد (1)، السعودية، 2012.
- (23) السكر، عبد الكريم، "أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (40)، الجامعة الأردنية، 2013.
- (24) شعبان، عبد الكريم هادي، "دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (5)، العدد (16)، جامعة الكوفة، العراق، 2010.
- (25) الشنطي، محمود عبد الرحمن، دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (2)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015.
- (26) شهاب، إبراهيم، "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية"، دورية الإداري، العدد (61)، معهد الإدارة العامة، عُمان، 1995.
- (27) الطجم، عبد الله عبد الغني، "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (4)، العدد (1)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، نوفمبر 1996.
- (28) عبد الحميد، إبراهيم شوقي، "الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (23)، العدد (1)، المنظمة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، القاهرة، يونيو 2003.
- (29) عبد العليم، محمد بكري، "دور المنظمة في دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (4)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2000.
- (30) العبيدي، نداء جواد، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (2)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2012.
- (31) العتيبي، سعود محمد، السواط، طلق عوض الله، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة، المجلد (19)، العدد (70)، مسقط، عمان، سبتمبر 1997.
- (32) العجمي، راشد شبيب، "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، دورية الإداري، العدد (72)، مسقط، عُمان، 1998.
- (33) العضيلة، علي محمد، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (10)، العدد (6)، جامعة مؤتة، الأردن، 1995.
- (34) العطوي، عامر علي حسين و الهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (8)، العدد (3)، العراق، 2010.
- (35) عيسان، صالحة وعلي الزاملي، "السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (12)، العدد (2)، جامعة البحرين، البحرين، يوليو 2011.
- (36) الفحل، نبيل محمد، "دراسة تقدير الذات ودافعية الانجاز لدى طلاب المرحلة الثانوية في كل من مصر والسعودية"، مجلة علم النفس، السنة (14)، العدد (54)، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، أبريل 2000.
- (37) الفهداوي، فهمي خليفة، القطاونة، نشأت أحمد، "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (24)، العدد (2)، عمان، الاردن، 2004.

- (38) الفهداوي، فهمي و الحوامدة، نضال، "التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد(30)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، جانفي 2003.
- (39) المحاسنة محمد، "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات"، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، م1، الأردن، 2005.
- (40) محمد نزيه حمدي، يحيى مبارك خطاطبه، "أثر التدريب الميداني في تحسين الكفاءة الذاتية المدركة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 33، العدد4، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، 2013.
- (41) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز: بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، الملحق2، العدد2، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2003

هـ - القواميس والمعاجم:

- (1) ابن منظور، "لسان العرب"، دار صادر، ط5، الأجزاء (12-5)، بيروت، لبنان، 1956.
- (2) الرازي، زين الدين "مختار الصحاح"، مكتبة لبنان ناشرون، تحقيق: محمود خاطر، بيروت، لبنان، 1995.
- (3) غوشة، زكي راتب، "قاموس الإدارة العامة"، المؤلف، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1975.
- (4) الفراهيدي، الخليل ابن أحمد، "كتاب العين"، تحق: عبد الحميد هندواوي، دار الكتب ، ط1، ج2، بيروت، لبنان، 2003.
- (5) مجمع اللغة العربية، "المعجم الوسيط"، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة4، القاهرة، مصر، 2004.
- (6) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "معجم المصطلحات الإدارية"، المؤلف، القاهرة، مصر، 2007.

ز - مواقع الكترونية:

- (1) قاموس ويبستر (<http://www.yourdictionary.com/motive#websters>)
- (2) مجدي، محمد يونس (2010): السلوك القيادي وفاعلية الإدارة: مدخل لدراسة القيادة الإدارية في مجال التربية، مجلية الجالية. (<http://www.aljaliah.net/articles/54.html>)
- (3) وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات: (<http://www.sante.dz>)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

i. Books

1. Hersey, P., & Blanchard, H. Kenneth., "**Management of organizational Behavior: Utilizing Human Resources**", 5th Ed, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1988.
2. House, R., J., "**Apath Goal Theory of Leader Effectivies**", Administrative science Quarterly, 1971.
3. Jennifer, M. George., & Gareth, R. J., "**Organizational Behavior**", 5th Ed, Prentice Hall, N.Y, 2007.
4. Kralj, A.L. & Solnet, D.J., "**The Influence of Perceived Organizational Support on Engagement: A Cross-Generational Investigation in the Hospitality Industry**" ,International CHRIE Conference-Refereed Track, Paper9, 2001.
5. McShane, S., & Glinow, M., "**Learning and Development**", Palrare macmillian, London, 2005.
6. Miao, R.T., "**Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance & Organizational Citizenship Behavior in China**", Institute of Behavioral & Applied Management, 2011.
7. Mitchell, J.I., Gagne, M., Beaudry, A., & Dyer, L., "**The Role of Perceived Organizational Support, Distributive Justice and Motivation in Reactions to New Information Technology**", Computers in Human Behavior, 2012, p.731.
8. Organ, D. W., "**Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**", Lexington, MA: Lexington Books, 1988, p.64.
9. Osborn, R., et al., "**Managing Organizational Behavior**" 2nd Ed, John Wiley, N.Y, 1991, p.512.
10. Rego, Arménio., & Cunha, Miguel., "**Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture**", Submission of Papers for Publication, University de Santiago, Aveiro, Portugal, 2006.
11. Stephen, P. Fitzgerald., "**Decision making**", Capstone Publishing, London, 2002.
12. Stephen, P. Robbins., & Timothy, A. Judge., "**Organizational Behavior**", 15th Ed, Prentice Hall, United States of America, 2012.

13. Anzieu, D & Chabert, C, "**Les méthodes projectives**", Paris, P.U.F, 1992.
 14. Atkinson, John. W., "**An introduction to motivation**", Princeton, NJ: Van Nostrand, 1964.
 15. Beck, C. Robert., "**Motivation: Theories and Principles**", Prentice-Hall, , New York, 1978
 16. F. Herzberg., "**Work and The Nature of Man**", Staples Press, London, 1968
 17. Guillevic, Christian., "**Psychologie du travail**", Armand Colin, Paris, 2005.
 18. Maslow, Abraham, "**Motivation and Personality**", Harper and Row, New York, 1954
 19. McGregor, Douglas, "**The Human Side of Enterprise**", McGraw Hill Book Companies, N Y, 1960.
 20. Robbins P, Stephen., "**Personal: The Management of Human Resources**", Englewood Cliffs, Prentice -Hall, Inc, New Jersey, 1978.
 21. **Source:** F. Herzberg., "**Work and The Nature of Man**", Staples Press, London, 1968
 22. Sutherland, S., "**The International Dictionary of Psychology**", 2nd Ed, Crossroad Publish, NY, 1996.
 23. Szilagyi, D. Andrew., & Wallace, J. Marc., "**Organizational Behavior and Performance**", 5th Edition, Harper Collins Publishers, 1990.
 24. Young, Paul. Thomas., "**Motivation and Emotions: A Survey of the Determinants of Human and Animal Activity**", New York, Wiley, 1961.
 25. Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., "**Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research**", *Rehabilitation Counseling Bulletin*, Vol.51, No.1, 2007.
 26. Stogdill, R.M., "**Manual for the Leadership Behavior Description Questionnaire, from XII: An experimental revision**", *Bureau of Business Research Ohio State Univ*, Columbus, Ohio, 1963. Cook, J. et al., "**The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use**", London, Academic press, 1980.
 27. Eisenberger et al., "**Effects of Perceived Organizational Support on Employee Aikigence, Innovation and Commitment**", *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No.1, 1990, pp.51-59.
 28. Gujarati, N. Damodar., "**Basic Econometrics**", (4th ed.), New York: **McGraw-Hill Higher Education**, 2004.
 29. Hair, F. Joseph., William, C. Black., Barry, J. Babin., Rolph, E. Anderson, "**Multivariate Data Analysis**", (7th ed.), Upper Saddle River, NJ: **Printice- Hall**, 2010.
 30. Jennifer, M. George., & Gareth, R. Jones., "**Organizational Behavior**", 5th Edition, Prentice Hall, N.Y, 2007.
 31. Kreinter, Robert., & Kinick, Angelo., "**Organizational Behavior**", 5th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA, 2001.
- ii. **Journals, Conference and Papers**
1. Adedeji et al., "**Relationship Between Organizational Based Self-Esteem and Organizational Citizenship Behavior Among Selected Secondary School Teachers in Ado-Ekiti, Nigeria**", *British Journal of Psychology Research*, Vol.2, No.2, 2014.
 2. Allen, D. G., et al., "**The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process**", *Journal of Management*, Vol.29, No.1, 2003.
 3. Arshadi, N. & Hayavi, G., "**The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE**", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.84, July 2013.
 4. Beheshtifar, M., Nezhad, H.A. & Moghadam, M.N., "**Investigation of Perceived Organizational Support on Employees' Positive Attitudes Toward Work**", *Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol.4, No.8, 2012.
 5. Black, J. S., and Gregersen, H. B., "**Participative Decision Making: an Integration of Multiple Dimensions**", *Human Relations*, Vol.50, No.7, 1997.
 6. Brockner, J., "**Making Sense of Procedural Fairness: How High Procedural Fairness Can Reduce or Heighten the Influence of Outcome Favorability**", *Academy of Management Review*, Vol.27, No.1, 2002.
 7. Buchanan, B., "**Building Organizational Commitment: the Socialization of Managers in Work Organization**", *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, No.4, Dec, 1974.
 8. Carlson, Cindy., Uppal, Sarika., & Ellie, C. Prosser., "**Ethnic Differences in Processes Contributing to The Self-esteem of Early Adolescent Girls**", *Journal of Early Adolescence*, Vol.20, No.1, 2000.
 9. Davenport, John., "**Leadership Style and Organizational Commitment: the Moderating Effect of Locus of Control**", *ASBBS Annual Conference: Las Vegas*, Vol.17, No.1, 2010.
 10. Dubois, D.L., Lockerd, E.M., Reach, K., & Parra, R.G., "**Effective Strategies for Esteem Enhancement: What do Young Adolescents Have to Say?**", *Journal of Early Adolescence*, Vol.23, No.4, 2003.
 11. Edwin P. Hollander., "**Style Structure and Setting in Organizational Leadership**", *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, No.1, 1971.
 12. Eisakhani, A, "**Organizations with Better Performance**", *Tadbir Journal*, Vol.192, No.1, 2008.
 13. Eisenberger, R. et al, "**Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention**", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.3, 2002.
 14. Eisenberger, R., et al., "**Effects of Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation**", *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No.1, 1990.

15. Eisenberger, Robert., Armeli, Stephen., Rexwinkel, Barbara., & Lynch, Patrick. D., "**Reciprocation of Perceived Organizational Support**", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.1, 2001.
16. Elloy, David., & Patil, Vivek., "**Exploring the Relationship Between Organization-Based Self Esteem and Burnout: A Preliminary Analysis**", *International Journal of Business and Social Science*, Vol.3, No.9, 2012.
17. Farhad, A. M.A.; Associate, P.M. & Mohammad, A. M.A., "**The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment Among Faculty Members**", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol.7, No.4, 2013.
18. HE, Yuanqiong., LAI, Kin Keung., & LU, Yagang., "**Linking Organizational Support to Employee Commitment: Evidence from Hotel Industry of China**", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.22, 2011.
19. Howard, S. Becker., "**Notes on the Concept of Commitment**", *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, No.1, Jul.,1960.
20. Hur, W. M., Moon, T. W., & Jun, J. K., "**The Role of Perceived Organizational Support on Emotional Labor in The Airline Industry**", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.25, No.1, 2013.
21. Ibrahim, I. Mohamed, & Perez, O. Ann., "**Effects of Organizational Justice, Employee Satisfaction, and Gender on Employees' Commitment: Evidence from the UAE**", *International Journal of Business and Management*, Vol.9, No.2, 2014.
22. Irawanto, W. Dodi., "**Employee Participation in Decision Making: Evidence From State Owned Enterprise in Indonesia**", *Journal of Contemporary Management*, Vol.20, No.1, 2015.
23. Jacqueline, A-M. Coyle-Shapiro., & Joel, H. Neuman., "**The Psychological Contract and Individual Differences: The Role of Exchange and Creditor Ideologies**", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.64, 2004.
24. Jeffrey, A. Miles., & Stefanie, E. Naumann., "**The Cumulative Effects of Justice Perceptions**", *The Journal of Applied Management*, Vol.2, No.1, 2000.
25. Jeonghoon, Ahn., "**Beyond Single Equation Regression Analysis: Path Analysis and Multi-Stage Regression Analysis**", *American Journal of Pharmaceutical Education*, Vol.66, No.1, 2002.
26. John, P. Meyer., & Natalie, J. Allen, "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal Of Applied Psychology*, Vol.69, No.3, 1984.
27. Judith. W, Alexander & W. Alan, Randolph, "**The fit Between technology and structure as a predictor of performance in Nursing subunits**", *Academy of Management Journal*, Vol.28, No.8, 1985.
28. Kanning, Peter., & Hill, Anka., "**Organization-based Self-esteem Scale: Adaptation in International Context**", *Journal of Business and Media Psychology*, Vol.3, No.1, 2012.
29. Kanter, R.M., "**Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities**", *American psychology Review*, Vol.33, No.5, Aug,1968.
30. Katherine Hyatt, "**The Influence of Vision on Perceived Organizational Support**," Academic Citation, Kravis Leadership Institute, Leadership Review, Vol.11,2011.
31. Krejcie, V. Robert., & Daryle, W. Morgan., "**Determining Sample Size for Research Activities**", *Educational and Psychological Measurement*, Vol.30, 1970. See: Small-Sample Techniques, *The NEA Research Bulletin*, Vol.38, 1960.
32. Krishnan, J., & Mary, S., "**Perceived organization support - An overview on its antecedents and consequences**", *International Journal of multidisciplinary research*, Vol.2, No.4, April 2012.
33. Locke, E. A., "**What is job satisfaction? – Organizational Behavior and Human Behavior**", V.5, N.3, 1968.
34. Loi, R., Xu, A. J., & Liu, Y., "**Perceived Organizational Support and Coworker Support as Antecedents of Foreign Workers' Voice and Psychological Stress**", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.86, 2014.
35. Lori, L. Moore, et al., "**Using Achievement Motivation Theory to Explain Student Participation in a Residential Leadership Learning Community**", *Journal of Leadership Education*, Vol.9, No.2, 2010.
36. Loriet al., "**Using Achievement Motivation Theory to Explain Student Participation in a Residential Leadership Learning Community**", *Journal of Leadership Education*, V.9, N.2, 2010.
37. Meyer, J.P., & Allen, N.J., "**A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment**", *Human Resource Management*, Vol.1, No.1, 1991.
38. Meyer, J. P., & Herscovitch, L., "**Commitment in the Workplace: Toward a General Model**", *Human Resource Management Review*, Vol.11, No.3, 2001.
39. Moorman, H. Robert., Blakely, L. Gerald., & Niehoff, P. Brian., "**Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?**", *The Academy of Management Journal*, Vol.41, No.3, Jun 1998.
40. Morrison, W. Elizabeth., & Sandra, L. Robinson., "**When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops**", *Academy of Management Review*, Vol.22, No.1,1997.
41. Morrman R.H. et al., "**Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice & Organizational Citizenship Behavior?**" *Academy of management*, Vol.41, 1998.

42. Mowday, R.T, Steers, R.M, Porter, L.M, "The measurement of Organizational Commitment", *Journal of vocational behavior*, Vol.14, 1979.
43. Natalie J. Allen, & John P. Meyer., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and normative Commitment to Organization", *Journal of Occupation Psychology*, Vol.63, No.1, 1990.
44. Niehoff, Brian, P., Moorman, Robert. H., "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol.36, 1993.
45. O'Driscoll, P. Michael., Randall, M. Donna, "Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment", *Applied psychology: An international review*, Vol.48, No.2, 1999.
46. Ojedokun ,Oluayinka., "Role of Perceived Fair Interpersonal Treatment and Organization-Based Self-Esteem in Innovative Work Behavior in a Nigerian Bank", *Psychological Thought*, Vol.5, No.2, 2012.
47. Parnell, John., & Crandall, William., "Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of the Propensity for Participative Decision Making Scale", *Personnel Review*, V.30, No.5, 2001.
48. Parys, M., "Staff Participation in the Belgian Public Sector Reform", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.16, No.6, 2003.
49. Pierce, J.L., Gardner, D.G., Dunham, R.B., & Cummings, L.L., "Moderating Effects of Organization-Based Self-Esteem on Organizational Uncertainty: Employee Response Relationships", *The Academy of Management Journal*, Vol.36, No.2, 1993.
50. Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P.V., "Organization Commitment Job Satisfaction And Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal Of Applied Psychology*, Vol.59, No.5, 1974.
51. Rhoades, Linda., & Eisenberger, Robert., "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, 2002.
52. Ring, J. K., "The Effect of Perceived Organizational Support and Safety Climate on Voluntary Turnover in the Transportation Industry", *International Journal of Business Research and Management*, Vol.2, 2005.
53. Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.A, "Assessing Psychological Contracts : Issues, Alternatives and Measures" , *Journal of Organizational Behavior*, Vol 19, 1998.
54. Ryan, Margaret., "The Role of Social Process in Participative Decision Making in an International Context", *Participation & Empowerment: International Journal*, Vol.7, No.2, 1999.
55. Schnacke, Mel., "Organizational Citizenship Review Proposed Model and Research Agenda" *Human Relations*, Vol.44, No.7.
56. Scott-Ladd, Brenda; Travaglione, Anthony & Marshall, Verena., "Causal Inferences Between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.27, No.5, 2006.
57. Settoon, Randall, P., Bennett, Nathan., Liden, Robert. C., "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.3, 1996.
58. Shen, Yimo. et al., "Linking Perceived Organizational Support with Employee Work Outcomes in a Chinese Context: Organizational Identification as a Mediator", *European Management Journal*, Vol.32, No.3, June 2014.
59. Shore, Lynn. M., & Wayne, Sandy. J., "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support", *Journal of Psychology*, Vol.78, No.5, 1993.
60. Singh, A.K. & Singh, A.P., "Role of Stress and Organizational Support in Predicting Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Organizational Behavior*, V.9, No.4, 2010.
61. Singh, S.P. Bushra., & Meenakshi Malhotra, "The Mediating Role of Trust in the Relationship Between Perceived Organizational Support and Silence", *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol.5, No.9, 2015.
62. Son, S.Y., Park, H., Lee, S., Kim, S.L., Kim, D. & Yun, S., "The Effects of Perceived Organizational Support, Abusive Supervision, and Exchange Ideology on Employees' Task Performance", *World Academy of Science; Engineering and Technology*, Vol.75, 2013.
63. Sridevi, A. Gokul., & Srinivasan, P.T., "The Relationship Between Perceived Organizational Support: Work Engagement and Affective Commitment", *AMET International Journal of Management*, 2012.
64. Steers, R.M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, No.1, Mar.1977.
65. Sulu, Seyfettin., Ceylan, Adnan., & Ramazan, Kaynak., "Work Alienation as a Mediator of the Relationship Between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals", *International Journal of Business & Management*, V.5, N.8, 2010.
66. Tekleab, A.G. and Chiaburu, D.S., "Social Exchange, Empirical Examination of Form and Focus" *Journal of Business Research*, Vol.64, No.5, 2011.
67. Tharenon, P., "Employee self-Esteem: A Review of the Literature", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.15, 1979.

68. WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W., "**New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009)**", *African Journal of Business Management*, Vol.4, No.1, 2010.
 69. Wiener, Yoash., "**Commitment in Organizations: A Normative View**", *The Academy of Management Review*, Vol.7, No.3 (Jul, 1982).
 70. Wikhamn, Wajda., & Hall, T. Angela., "**Social Exchange in a Swedish Work Environment**", *International Journal of Business*, Vol.3, No.23, 2012.
 71. Yahya, K.K.; Mansor, F.Z. & Warokka, A., "**An Empirical Study on the Influence of Perceived Organizational Support on Academic Expatriates' Organizational Commitment**", *Journal of Organizational Management Studies*, 2012.
 72. Zumrah, A.R., "**Service Quality in Malaysian Public Sector**", 5th Asia-Euro Conference in Tourism, Hospitality & Gastronomy, Procedia - Social & Behavioral Sciences, Vol.144, 2014.
- iii. **Dissertation**
1. Fan, Tang. Lai., "**The Mediating Role of Organizational-Based Self-Esteem in Training-Commitment Relationship**", Bachelor of Business Administration, School of Business, Hong Kong University, 2008.
 2. Gienal, Patricia., & Vonlanchen, Isabelle., "**le contrat psychologique**", Séminaire: changement & intervention dans les organisations : L'individu et l'organisation, 2002.
 3. Hyung-Ryong, Lee., "**An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationship Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction: Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry**", Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, USA, 2000.
 4. Pavan, Kumar. Mummy., "**The Impact of perceived organizational support on innovativeness of entry-level employees working in the information technology sector of Hyderabad India**", Research Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master (MBA), 2008.
 5. Faith, A, Harris., "**Towards cultural competence: An Exploratory Study of the Relationship Between Racial Identity And contextual performance indicators of public Employees**", Doctor of Philosophy, Unpublished dissertation, North Carolina State University, Raleigh, N C, 2003.



قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	العوامل الدافعية و الوقائية حسب نظرية هيرزبرغ	123
02	توزيع الموارد البشرية حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2015 / 2016	146
03	درجات مقياس ليكرت الخماسي	150
04	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول العدالة التنظيمية والدرجة الكلية	151
05	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني سلوك القادة المساند والدرجة الكلية	152
06	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية	152
07	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع دعم وتقدير الذات والدرجة الكلية	153
08	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس الدعم التنظيمي والدرجة الكلية	153
09	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجزء الثاني الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية	154
10	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجزء الثالث دافعية الإنجاز والدرجة الكلية	154
11	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أجزاء و محاور أداة الدراسة	155
12	الحد الأدنى لحجم العينة لكل مؤسسة استشفائية في مجتمع الدراسة	161
13	توزيع أفراد العينة حسب العمر	163
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	163
15	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية	164
16	توزيع أفراد العينة حسب الدخل	164
17	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	165
18	توزيع مدى المتوسطات المقابل للتدرج الخماسي المستخدم في أداة الدراسة	168
19	مسمى المستويات ومتوسطاتها في حالة التحويل لتصنيف ثلاثي لإتجاه أفراد العينة	169
20	استجابات أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه المحور الأول: العدالة التنظيمية	171-170
21	مدى عدالة عناصر العمل الوظيفي ككل وفقا لتقدير وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة باستخدام اختبار الإشارة (Sign Test).	174
22	استجابات أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية تجاه المحور الثاني: سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	177-176
23	مدى إدراك السلوك القيادي المساند ككل وفقا لتقدير وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة باستخدام اختبار الإشارة (Sign Test).	180
24	استجابات أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه المحور الثالث: محور المشاركة في اتخاذ القرار	183-182
25	مدى إدراك الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرار ككل وفقا لتقدير وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة باستخدام اختبار الإشارة (Sign Test).	186
26	استجابات أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية تجاه المحور الرابع: محور دعم وتقدير الذات لدى العاملين	189-188
27	مدى الدعم المقدم لتحقيق الأهداف والطموحات الشخصية ككل وفقا لتقدير وجهة نظر أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة باستخدام اختبار الإشارة (Sign Test).	192
28	استجابات أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه المحور الخامس: محور الدعم التنظيمي المدرك	194-193
29	مدى إدراك الدعم التنظيمي ككل وفقا لتقدير وجهة نظر أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة باستخدام اختبار الإشارة (Sign Test).	196

199-198	استجابات أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه: الالتزام التنظيمي	30
201	مدى الشعور بالالتزام التنظيمي ككل وفقا لتقدير وجهة نظر أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية باستخدام اختبار الإشارة	31
204-203	ستجابات أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة تجاه دافعية الإنجاز	32
206	مدى دافعية الإنجاز ككل وفقا لتقدير وجهة نظر أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة باستخدام اختبار الإشارة	33
208	نتائج اختبار التداخل الخطي (معامل تضخم التباين والتباين المسموح) واختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء)	34
211	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.	35
212	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على الدعم التنظيمي المدرك	36
214	نتائج تحليل الانحدار المتدرج للدعم التنظيمي المدرك كمتغير تابع ومحددات الدعم التنظيمي كمتغيرات مستقلة	37
218	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.	38
219	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر محددات الدعم إلى جانب الدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي	39
221	نتائج تحليل الانحدار المتدرج للالتزام التنظيمي كمتغير تابع ومحددات الدعم التنظيمي إلى جانب إدراك الدعم كمتغيرات مستقلة	40
224	نتائج اختبار تحليل المسار لمؤشرات جودة المطابقة	41
227	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لمحددات الدعم التنظيمي في زيادة دافعية الإنجاز بوجود إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة.	42

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أبعاد الالتزام التنظيمي	80
02	الالتزام التنظيمي لـ Etzioni,1961	82
03	نموذج الإلتزام التنظيمي الإتجاهي عند (Steers,1977)	85
04	العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي في دراسة (المعاني،1996)	90
05	العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي ونتائجه	100
06	طبيعة مفهوم الدافعية	111
07	ترتيب الحاجات الإنسانية حسب نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو	122
08	العوامل المختلفة المحددة للأداء والدافعية	126
09	أنموذج الدراسة يوضح علاقة المتغيرات المستقلة ببعضها البعض ثم علاقتها بالمتغيرات الوسيطة والتابعة	162
10	أنموذج أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على إدراك العاملين للدعم التنظيمي	217
11	أنموذج أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك إلى جانب إدراك الدعم التنظيمي المدرك في تحقيق العاملين للالتزام التنظيمي	223
12	أنموذج أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية العاملين للإنجاز في وجود إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة	226



ملاحق الدراسة

الملحق رقم (01): استمارة الدراسة

جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير

سيدي الكريم / سيدتي الكريمة

تحية طيبة و بعد....

يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستمارة (Questionnaire) للوقوف على مدى إدراك العاملين للدعم التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، وأثره على دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية؛ وهذا في إطار تحضير أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير بعنوان: **أثر محددات الدعم**

التنظيمي المدرك على دافعية الانجاز"

الرجاء الإطلاع على الاستمارة والإجابة على الأسئلة بصدق وموضوعية بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم، وألتمس عدم ترك أي عبارة دون إجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة. ويؤكد الباحث أن المعلومات التي ستزودونه بها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، مع العلم أن ذكر الاسم غير مطلوب.

سوف نوافيكم بالنتائج المتوصل إليها إن أردتم ذلك، وعن كل استفسار أو تواصل نضع بين أيديكم

بريدنا الإلكتروني التالي : k_amalyou@aol.com

الطالب

المشرف

يوسف كمال

د. نويات عبد القادر

القسم الأول: قائمة الاستمارة

أولاً: مقياس العدالة التنظيمية:

الدرجة	العبارة	الرقم
	الراتب الشهري الذي تحصل عليه.	1
	حجم العمل الذي تؤديه.	2
	نوع العمل الذي تؤديه.	3
	الحوافز المالية التي تحصل عليها .	4
	موقع العمل الذي تؤديه ومتطلباتك الشخصية.	5
	استخدام إجراءات واحدة في تطبيق القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.	6
	حرص الإدارة على وجهة نظرك عند اتخاذ قرارات تقع ضمن اختصاصاتك.	7
	دقة المعلومات التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتك.	8
	السماح للعاملين بالاعتراض و الطعن في قرارات الإدارة.	9
	شرح القرارات وتزويد العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها.	10
	تعامل الإدارة بكل احترام بخصوص القرارات المتعلقة بوظيفتك.	11
	مناقشة الإدارة معك للنتائج المترتبة عن القرارات التي يمكن أن تؤثر في وظيفتك.	12
	شرح كل الأسباب التي دعت الإدارة لاتخاذ قرارات تخص وظيفتك.	13
	الفرص المتاحة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بوظيفتك.	14
	أسلوب حسم الإدارة للنزاعات بين العمال.	15

ثانياً: مقياس سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:

الدرجة	العبارة	الرقم
	تشجيع الإدارة روح المبادرة بين العاملين لتطوير العمل	1
	تقوم الإدارة بدعم اقتراحات العاملين.	2
	تعمل الإدارة على تطوير قدرات العاملين لرفع مستوى أدائهم في العمل.	3
	توفر الإدارة قدر كاف من الحرية لممارسة المهام والأنشطة للعاملين.	4
	تسمح الإدارة للعاملين بتحديد شكل وملامح العمل في المراحل التالية.	5
	تحدد الإدارة صلاحيات ومهام العمل الموكلة للعاملين.	6
	تسمح الإدارة باستخدام القدرات الشخصية للعاملين في حل مشكلات العمل	7
	تتمتع الإدارة بقدرة عالية على الإقناع.	8
	تطلع الإدارة العاملين على إجراءات سير العمل أولاً بأول.	9
	تأخذ الإدارة بالاعتبار الأهداف الشخصية للعاملين.	10
	لدى الإدارة مهارة فائقة في النقاش والحوار.	11
	تؤثر الإدارة في سلوك العاملين إيجابياً.	12

ثالثا : مقياس المشاركة في اتخاذ القرار:

الرقم	العبارة	الدرجة
1	منح العاملين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار يساعد على حل العديد من المشكلات .	
2	تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار للعاملين.	
3	المشاركة في اتخاذ القرار تمكن من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية.	
4	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تعني تحمل المسؤولية كاملة لتنفيذها.	
5	تمنح المشاركة في اتخاذ القرار الإحساس بالأهمية.	
6	تتطلب المشاركة في اتخاذ القرار مشاركة أكبر لمعلومات الخصوصية.	
7	تمنح المشاركة في اتخاذ القرار الكثير من القوة للعاملين.	
8	نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عالية.	
9	تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في تخفيف العبء عن الإدارة.	
10	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد.	
11	تتخذ الإدارة القرارات منفردة بالاعتماد على المعلومات والخبرات.	
12	تشجع الإدارة العاملين التعبير عن أفكارهم حتى لو كانت تختلف مع آرائها.	
13	تقوم الإدارة بتفويض السلطة لبعض العاملين لتنمية مشاركتهم في اتخاذ القرار.	
14	تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تقليل الإشراف المباشر على العاملين .	
15	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مقترحات العاملين عند اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم.	

رابعا: مقياس دعم وتقدير الذات لدى العاملين:

الرقم	العبارة	الدرجة
1	المهام الوظيفية محددة بدقة ولها تأثيرها الواضح في الوظائف الأخرى.	
2	تنوع المهارات المطلوبة لأداء العمل مما يدفع لاكتساب المهارات باستمرار.	
3	يتلقى العاملون تغذية مرتدة عما يؤدونه من أعمال تدفعهم لمزيد من الأداء الجيد.	
4	تميز وظائف العاملين بالاستقلالية في العمل التي تحقق لهم الأهداف والطموح الشخصي.	
5	يتسم الهيكل التنظيمي للوحدة التنظيمية في المستشفى بالتكامل والحيوية.	
6	يتناسب المستوى الوظيفي للعاملين وطبيعة النشاط الذي يؤدونه.	
7	يحصل العاملون على الحوافز التي تساهم في تحقيق الرضا عن العمل.	
8	يشعر العاملون بأهمية وظيفتهم من خلال ما أنجزوه من أعمال.	
9	يعيش العاملون حياة مستقرة في عملهم تساعدهم على الإبداع بشكل مستمر.	

خامسا : مقياس الدعم التنظيمي المدرك:

الرقم	العبارة	الدرجة
1	تقدر إدارة المستشفى التي أعمل بها أهدافي الشخصية.	
2	إدارة المستشفى التي أعمل بها لن تتردد في إحلال فرد آخر مكاني براتب أقل إذا أمكنها ذلك.	
3	تقدر إدارة المستشفى التي أعمل بها مقترحاتي لرفع مستوى الأداء في العمل.	
4	تولي إدارة المستشفى التي أعمل بها الكثير من الاهتمام برضائي العام في العمل.	
5	إدارة المستشفى التي أعمل بها لن تتردد في مساعدتي لمواجهة مشكلاتي في العمل.	
6	تهتم إدارة المستشفى التي أعمل بها بما لدي من شكاوي وتظلمات.	

7	تقدر إدارة المستشفى التي أعمل بها ما أسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها
8	تجاهل إدارة المستشفى التي أعمل بها مصالحتي عند اتخاذ القرارات المؤثرة.
9	تبدي إدارة المستشفى التي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد العاملين بها.
10	تحرص إدارة المستشفى التي أعمل بها على تقدير جهدي والإشادة بإنجازي في العمل.
11	تحرص إدارة المستشفى التي أعمل بها على إشعاري بأنها فخورة بي عندما أحقق إنجازاً هاماً
12	تسعى إدارة المستشفى التي أعمل بها بشكل دائم لعمل أي شيء لمساعدتي في أداء عملي على الوجه الأكمل.

الجزء الثاني: مقياس الالتزام التنظيمي:

الرقم	العبارة	الدرجة
1	يسعدني جدا أن أكمل بقية حياتي الوظيفية في هذا المستشفى.	
2	أشعر حقاً بأن مشاكل هذا المستشفى وكأنها مشاكلي أنا شخصياً.	
3	أشعر وأنا في هذا المستشفى وكأننا أسرة مترابطة.	
4	هذا المستشفى يعني الكثير بالنسبة لي شخصياً.	
5	من الصعب ترك العمل في المستشفى حالياً حتى لو كنت أرغب في ذلك.	
6	الكثير في حياتي سوف يتأثر إذا ما قررت ترك العمل في هذا المستشفى.	
7	أشعر أن خياراتي محدودة جداً فيما يتعلق بقرار تركي للمستشفى.	
8	البقاء في هذا المستشفى هو ضرورة ملحة بالنسبة لي أكثر من كونه رغبة شخصية.	
9	أشعر أنني مدين بدرجة كبيرة لهذا المستشفى.	
10	هذا المستشفى يستحق إخلاصي وولائي.	
11	أشعر أنه ليس من العدل ترك هذا المستشفى الآن حتى لو كان ذلك أفضل لي.	
12	الانتقال من مستشفى لآخر يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لي.	

الجزء الثالث: مقياس الدافعية للإنجاز:

الرقم	العبارة	الدرجة
1	استمر في البحث عن حل للمشكلة التي تعترضني حتى لو كان الأمل في ذلك ضعيفاً.	
2	أحاول جاهداً تجنب أية مسؤوليات إضافية في عملي.	
3	عندما تكون مهام عملي صعبة فإن أدائي يكون على أعلى مستوى.	
4	أجتنب تأدية المهام التي تتطلب الكثير من الجهد والوقت.	
5	التحديات التي أواجهها خلال عملي تدفعني لبذل المزيد من الجهد في العمل.	
6	أحاول دائماً تطوير معدلات أدائي السابقة في العمل.	
7	رغبتي في النجاح تدفعني لبذل المزيد من ملموس في الجهد في العمل.	
8	أتحمل بعض المخاطر في عملي رغبة مني في تحقيق تقدم هذا العمل.	
9	كلما حققت هدفاً وضعت لنفسني أهدافاً أخرى مستقبلية.	
10	إنجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل.	
11	أحاول دائماً أن يكون مستوى أدائي في العمل أفضل من زملائي.	
12	التنافس بين زملاء العمل يزيد من دوافعي الذاتية إلى تحسين أدائي في العمل.	
13	تستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس والتحدي.	
14	أفضل التمسك برأي الخاص بدل إتباع آراء زملائي حتى لو ترتب عن ذلك كرههم لي.	
15	العلاقات الاجتماعية الحسنة بيني وبين زملائي تدفعني لأداء المهام المؤكدة لي.	
16	لدي القدرة في التأثير على العاملين معي لتحقيق الأهداف المرجوة من العمل.	

القسم الثاني : البيانات الأولية:

السن : أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 سنة فأكثر ☐

1. المستوى الوظيفي:

السلك الطبي و الشبه الطبي ☐ السلك الإداري ☐ التقنيين والمهنيين ☐

2. عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

3. المستوى التعليمي:

دبلوم فما دون ☐ بكالوريا ☐ جامعي فأعلى ☐

4. الراتب الشهري:

أكثر من 18 ألف دج ☐ أكثر من 25 ألف دج ☐ أكثر من 40 ألف دج ☐

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين للاستمارة

أسماء المحكمين	التخصص أو الوظيفة
د. نويبات عبد القادر	أستاذ محاضر (أ) بجامعة المسيلة (علوم تجارية)
د. قاسمي كمال	أستاذ محاضر (أ) بجامعة المسيلة (علوم التسيير)
د. فرحات عباس	أستاذ محاضر (أ) بجامعة المسيلة (علوم تجارية)
د. القرني عبد الرحمن	أستاذ مساعد (أ) بجامعة المسيلة (علوم تجارية)
د. سالم الياس	أستاذ محاضر (ب) بجامعة المسيلة (علوم تجارية)
د. بوعايدة حسان	أستاذ محاضر (أ) بجامعة المسيلة (علوم تجارية)
السيد بديار عبد الحكيم رضا	رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية لولاية المسيلة
السيد بوعلام بن محمود	رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية (الزهرراوي) بالمسيلة
السيد عادل دشوشة	رئيس قسم الموارد البشرية بمديرية الصحة لولاية المسيلة