

" أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي والمالي على دافعية الأفراد للإنجاز (دراسة تطبيقية) "

حسنين السيد طه^١ ، أحمد جمال الدين^٢ ، خالد جدوع عبيد العنزي^٣

^١ كلية التجارة – جامعة مدينة السادات

^٢ معهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة السادات

^٣ باحث دراسات عليا بقسم مسوح الموارد الطبيعية - معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة مدينة السادات

مقدمة :

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة ، وعليها أن تواجه التحديات المواقبة لهذه العوامل والمتغيرات وتعيش معها، وهي في سبيلها إلى تحقيق ذلك لابد وأن تعتمد على الموارد البشرية ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءه في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها. (Shore & Wayne, 1993).

ولذلك فإن العوامل و المتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر تنظيميا تزايدت وتداخلت بشكل كبير خاصة في العقدين الأخيرين، كذلك تشابكت علاقة تلك العوامل و المتغيرات فيما بينها داخليا.

وإن كانت تهدف جميعا إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معا حيث تتيح تلك العوامل إشباعا لحاجات ودوافع العاملين ، ومن أهمها : العدالة التنظيمية، الدعم القيادي ، الدعم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الكفاءة الاجتماعية ، تمكين العاملين ، دعم وتأكيد الذات ، تنمية درجة الاستقلالية في العمل ، وغيرها من العوامل و المتغيرات. (Morrman, et al., 1998)

وقد جاء اهتمام الباحث بقطاع الوحدات الخدمية الحكومية بدولة الكويت لما يعانيه هذا القطاع رغم أهميته الحيوية من انخفاض في دافعية الأفراد للإنجاز بشكل ينعكس سلبياً على ما يقدمه من خدمات ، وحتى يمكن تنمية الدافع للإنجاز وزيادة فعالية الأداء يجب توفير أشكال متعددة من الدعم التنظيمي والمالي وهذا يفرض ضرورة دراسة وتحليل محددات هذا الدعم والوقوف على درجة ارتباط تلك المحددات مع إدراك الأفراد التنظيمي والمالي .

مشكلة البحث :

رغم اهتمام الدراسات الحديثة بالموضوعات السلوكية والنفسية داخل التنظيم ، لما لها من آثار فاعلة في نجاح المنظمات ، إلا أن موضوع إدراك الدعم التنظيمي لم يلق بعد اهتماما كافيا من الباحثين والكتاب في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، خاصة في البيئة العربية . ومن ثم فقد قام الباحث بصياغة مشكلة البحث في التساؤل الأساسي التالي :

هل توجد علاقة بين محددات إدراك الدعم التنظيمي والمالي للعاملين ودافعتهم للإنجاز؟ وما أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي على تلك العلاقة إن وجدت ؟

أهداف البحث :

تتمثل الأهداف الرئيسية للبحث فيما يلي:

- (١) تحديد ماهية إدراك الدعم التنظيمي، وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه، وتلك التي يؤثر فيها .
- (٢) الوقوف على محددات الدعم التنظيمي والمالي للعاملين وأثرها على دافعية الأفراد للإنجاز من خلال بناء نموذج سببي يحدد مسار العلاقة بين المتغيرات المستقلة المستخدمة في النموذج والتي تتمثل في: العدالة التنظيمية ، وسلوك القادة ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ودعم وتأكيد الذات ، وبيان أثرها على إدراك الأفراد 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 الأفراد للإنجاز وذلك باستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis.
- (٣) الكشف عن العلاقة الارتباطية بين إدراك الأفراد للدعم التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العاملين، من خلال الكشف عن درجة الارتباط للمتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفردة في علاقتها بالمتغير المستقل ، ومن ثم تحديد العوامل و المتغيرات الحاكمة في دافعية الأفراد للإنجاز .

(٤) تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تزيد من إدراك الفرد للدعم التنظيمي وتوعية المنظمات الخدمية محل الدراسة للعوامل المؤثرة فيه ، بما يمكن تلك المنظمات من الاستفادة من تبادلية العلاقة فيتأثر بذلك إيجابيا الالتزام التنظيمي وترتفع دافعية الإنجاز .

فروض البحث :

يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلي اختبار الفروض التالية :

- (١) تسهم عوامل العدالة التنظيمية ، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، إلى جانب دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين إسهاما معنويا في إدراك العاملين للدعم التنظيمي .
- (٢) تسهم عوامل العدالة التنظيمية ، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ودعم وتأكيذ الذات ، وإدراك الدعم التنظيمي مجتمعة إسهاما معنويا في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين .

منهجية البحث :

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر هي كما يلي :

- (١) جمع البيانات مكتيباً : وذلك بالإطلاع على المراجع العلمية التي اشتملت بعض الكتب والبحوث العلمية العربية والأجنبية بهدف بناء الإطار الفكري والنظري لموضوع إدراك الدعم التنظيمي وجميع العوامل والمتغيرات المؤثرة والمتأثرة به.
- (٢) جمع البيانات ميدانياً : وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها واستخلاص النتائج التي توضح مدى إدراك العاملين بقطاع الوحدات الخدمية بدولة الكويت للعوامل المحددة لإدراك الدعم التنظيمي وأثرها على دافعتهم إلى الإنجاز وفي ضوء أسلوب جمع البيانات يتضح أن الباحث قد اعتمد على البيانات الأولية والتي تمثلت في نتائج ما حصل عليه من إجابات الأفراد على استمارات الاستقصاء هذا بالإضافة إلى البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من الكتب والدوريات والبحوث والمقالات وذلك في المراجع العربية والأجنبية التي أتيحت للباحث مما يسر للباحث بناء الجوانب المنهجية للبحث.
- (٣) مجتمع البحث : يتمثل مجتمع البحث في العاملين بقطاع الوحدات الخدمية بدولة الكويت والبالغ عددهم (٢٥٦٤) موظف .
- (٤) عينة البحث : تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية :

$$ت \times ن \times ف (١ -)$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{ت \times ن + ت (١ -)}{}$$

$$ت \Delta + ن (١ -)$$

حيث :

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥% ، وهي = ١,٩٦ .

ف = نسبة النجاح في التوزيع ، وحيث أن التوزيع طبيعي فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠% .

Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥% .

ن = حجم المجتمع .

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح لنا أن حجم العينة

$$(١,٩٦) \times ٢ \times ٢٥٦٤ \times ٠,٥٠ \times (١ - ٠,٥٠)$$

$$= \frac{٣٦٥}{\text{مفردة}} =$$

$$(١,٩٦) \times ٢ \times ٢٥٦٤ + ٠,٥٠ \times (١ - ٠,٥٠)$$

ولقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة عند سحب العينة من مجتمع البحث .

٦- الإطار النظري والدراسات السابقة :

• مفهوم إدراك الدعم التنظيمي وأهميته :

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها ، من خلال معاملتهم بعدالة ، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم (George, 1999). وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين ، وتقديم المساعدات والمساهمات ، والعناية بهم وبصحتهم النفسية ، وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها ، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم .

وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها ، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم ، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلاً الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات. (Batson, 1993)، وبناء على تلك المشاركة فإن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الالتزام النفسي للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. ولذلك يجب على العاملين الوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول (Shore & Shore, 1995 ; Eisenberger, et al., 1997).

ويشير إدراك الدعم التنظيمي (Perception of organizational support (POS) إلى اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برفاهيتهم ، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم ، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز. (Eisenberger , et al 1986) ، ومن ثم يمكن القول أن إدراك الدعم التنظيمي يعد مؤشراً على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيه. (Shore & Tetrick , 1991).

ويؤكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية إدراك الدعم الاجتماعي والدور الذي يلعبه باعتباره محدداً من محددات الأداء ، حيث يرى (Richard, et al., 1991) 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 إنجازة.

إن كل ما سبق يمثل حافزاً لإجراء هذه الدراسة (تحليل محددات إدراك الدعم التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي كمتغير وسيط ثم أثر تلك المتغيرات جميعاً على دافعية الإنجاز لدى العاملين)، نظراً لما يترتب على إدراك الدعم التنظيمي من فوائد ومزايا عديدة لكل من الأفراد والمنظمات، من بين تلك الفوائد والمزايا ما يلي:

- (١) يسهم إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين ، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي (شاهين ، ٢٠٠٢) .
- (٢) يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .
- (٣) العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار (شاهين ، ٢٠٠٢)
- (٤) ينمي إدراك الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة (Eisenberger, et al.,1990) .
- (٥) تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب (Eisenberger, et al.,1990) .
- (٦) زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ، فقد أثبتت دراسات (Rhoades, et al., 2001; Eisenberger, et al., 2001 ; Shore & Wayne,1993) أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام التنظيمي وإدراك الدعم التنظيمي ، فكلما كان هناك إدراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد زادت درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لديهم .
- (٧) اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة، وأكثر ميلاً لتنمية تابعيهم من جهة أخرى (شاهين ، ٢٠٠٢) .
- (٨) تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري والذي تم التوصل إليه من دراسات ميول الأفراد لمساعدة منظماتهم ، حيث اتضح أن الأفراد ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه التنظيم الذي ينتسبون إليه. (Rhoades, et al., 2001) .

• المتغيرات ذات العلاقة بإدراك الدعم التنظيمي :

يتأثر إدراك الدعم التنظيمي بالعديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية ، كذلك يؤثر على العديد منها ، ومن ثم تبدو العديد من صور العلاقات السببية فيما بينه وبين تلك المتغيرات.

(1) العدالة التنظيمية Organizational Justice

تمثل العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد (Mayer & Allen, 1997) وينقسم مفهوم العدالة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين أحدهما عدالة التوزيع وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف ، والأخرى عدالة الإجراءات وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات ، ويضيف البعض نوعاً ثالثاً يسمى عدالة التعاملات ، ولقد تناولت دراسات عديدة موضوع العدالة التنظيمية وتوصلت إلى أنه كلما زاد شعور العدالة التنظيمية بجميع أنواعها لدى الموظف كلما زاد شعوره بالرضا الوظيفي. (Viswesvaran. C. et al., 1998)

وقد أثبتت (Weiss et al. 1999) تأثير إدراك العدالة التنظيمية بشقيهما في العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية الهامة مثل الاستجابات العاطفية للفرد ، والأداء الفردي والسلوكيات في مكان العمل (Fryscell & Gordon, 1989)، كما خلص (Zwick & Chen, 1999) إلى أن المنظمة ستتحمل تكاليف أعلى في سبيل تحقيقها للعدالة التنظيمية ، إلا أن ذلك يعد إنفاقاً استثمارياً مروده مضمون مع زيادة فعالية المنظمة وتحقيق تميزها في الأجل الطويل.

ولقد توصلت دراسة (Eisenberger, et. al., 1986) إلى أن درجة إدراك الأفراد للدعم التنظيمي تتأثر باختلاف أوجه وسبل معاملة الأفراد العاملين ، ومن ثم تختلف درجة إدراك الدعم التنظيمي من منظمة إلى أخرى، ولهذا تتكون لدى الأفراد معتقدات بخصوص مدى اهتمام المنظمة بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم والعناية بهم وتأييد تصرفاتهم ، إن إيديولوجية إدراك الدعم التنظيمي تؤكد على أن توقع الفرد بأن زيادة جهوده في العمل لإنجاز أهداف المنظمة سيتم مكافأتها وتقديرها مادياً ومعنوياً من قبل المنظمة.

ويتفق الباحثين على أن العدالة التنظيمية تمثل أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة (Miles, 2000) ، وحيث تركز العدالة التنظيمية على اهتمام الإدارة بمشاعر العاملين وسلوكياتهم المؤثرة على فعالية الأداء، وفي ضوء ذلك يتوقع الباحث أن يسهم توفير المناخ الذي يتسم بالعدالة التنظيمية إيجابياً في إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تمارسه المنظمة.

(2) سلوك القادة لمساندة المرؤوسين Leadership support

تعددت الدراسات التي ناقشت موضوع القيادة الإدارية وأثرها على العديد من العوامل التنظيمية والشخصية ، ويمثل الدعم القيادي مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة، إن الدعم القيادي يمثل قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهماتهم (شاهين ٢٠٠٢).

كما تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم. (Settoon, Bennett & Liden, 1996)

ويشير الدعم القيادي إلى درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها التابع من رئيسه الحالي في المنظمة ، ويستند هذا المفهوم إلى نظرية Path Goal theory والتي ترى أن الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها.

ولقد خلص (Schnake, 1991) إلى أن هناك عدداً من المبررات توضح أهمية وتأثير النمط القيادي الديمقراطي المدعم لمرؤوسيه فيما يلي : - 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.

(3) المشاركة في اتخاذ القرارات Participation in Decision Making

تعد عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده ، حيث تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد ، فالمدير لا يعمل في عزلة بل تتأثر قراراته بأراء وأفكار الآخرين المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها (الفاعوري ، ٢٠٠١). ولهذا يجب على المدير أن يعمد إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك (كعبور ، ٢٠٠١).

أثبتت الدراسات أن اشتراك الأفراد في صناعة القرارات لا يؤدي إلى فقط إلى زيادة فعاليتهم ، وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل ، وتأخذ صور المشاركة في اتخاذ القرارات أشكالاً متعددة تتراوح بين الحرية والأوتوقراطية (Nickels , et al , 1999).

وتستطيع المنظمات أن تحقق استفادة مثلي من مواردها البشرية عن طريق إتباع نظم إدارية تقوم على إتاحة الحرية لعاملها في المشاركة في اتخاذ القرارات. ، ولقد توصل (شاهين ، ٢٠٠٢) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين المشاركة في اتخاذ القرارات والدعم التنظيمي ، وأن إدراك الدعم التنظيمي لا يتوقف على ما لدى الفرد من خصائص شخصية مثل الكفاءة الاجتماعية وإنما يتوقف بالدرجة الأولى على متغيرات تنظيمية يقع في أعلاها عدالة التوزيع ثم المشاركة في اتخاذ القرارات.

الدراسة الميدانية واختبار الفروض :

يقوم الباحث فيما يلي بتناول نتائج الدراسة الميدانية لاختبار مدى صحة فروض البحث ، وذلك على النحو التالي :

(١) نتائج اختبار المرحلة الأولى من المسار المتعلقة بمحددات إدراك الدعم التنظيمي :

يبني الفرض الأول على أنه : تسهم عوامل العدالة التنظيمية ، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، إلى جانب دعم وتأكيد الذات مجتمعة إسهاماً معنوياً في إدراك العاملين للدعم التنظيمي ، وقد تم التعبير عن تلك العلاقة في صورة معادلة انحدار خطية على النحو التالي :

$$X_5 = P_{51} X_1 + P_{52} X_2 + P_{53} X_3 + P_{54} X_4 + P_{55} X_5 + \epsilon_5.$$

حيث أن :

X_1 : العدالة التنظيمية
 X_2 : سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
 X_3 : المشاركة في اتخاذ القرار
 X_4 : دعم وتأكيد الذات لدى العاملين
 X_5 : إدراك الدعم التنظيمي
 معامل المسار بين كل متغير مستقل والمتغير التابع: P
 الخطأ أو التباين غير المفسر في المتغير التابع X_5 : ϵ_5

ومن خلال تحليل البيانات يوضح الجدول رقم (١) نتائج تحليل معاملات الارتباط لمحددات إدراك الدعم التنظيمي لأفراد العينة.

جدول رقم (١)

معاملات الارتباط البسيط والانحدار الجزئي ، والجزئي المعياري

لمحددات إدراك الدعم التنظيمي لأفراد العينة

الترتيب	المتغير التابع : الدعم التنظيمي				المتغيرات المستقلة	الرمز
	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط البسيط		
الأول	٠,٣٨	**٦,٠٩	٠,٦٥	**٠,٧٢	العدالة التنظيمية	X_1
الثاني	٠,٢٧	**٤,٢٠	٠,٤٨	*٠,٥٢	سلوك القادة	X_2
الثالث	٠,٢٣	*١,٩٨	٠,٤٧	*٠,٥١	المشاركة	X_3
-	٠,١٨	١,٠٤	٠,٢٥	٠,٣٠	دعم وتأكيد الذات	X_4

* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ معامل التحديد = ٠,٤١

** معنوية عند مستوى ٠,٠١ قيمة "ف" المحسوبة = ١١,٣

$\epsilon_5 = ٠,٧٨$

يوضح الجدول رقم (١) أن قيمة " ف " المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة المحددة لإدراك الدعم التنظيمي مجتمعة تساوي ١١,٣ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ ، مما يعني أن هذه المتغيرات تسهم إسهاماً معنوياً في إدراك العاملين لجهود الدعم التنظيمي التي تبذلها المنظمات تجاههم.

كما بلغت قيمة معامل التحديد لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع ٠,٤١ ، وهذا يعني أن هذه المتغيرات تفسر ٤١% من التباين في إدراك العاملين للدعم التنظيمي لدى أفراد عينة البحث ، وأن ٥٩% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج.

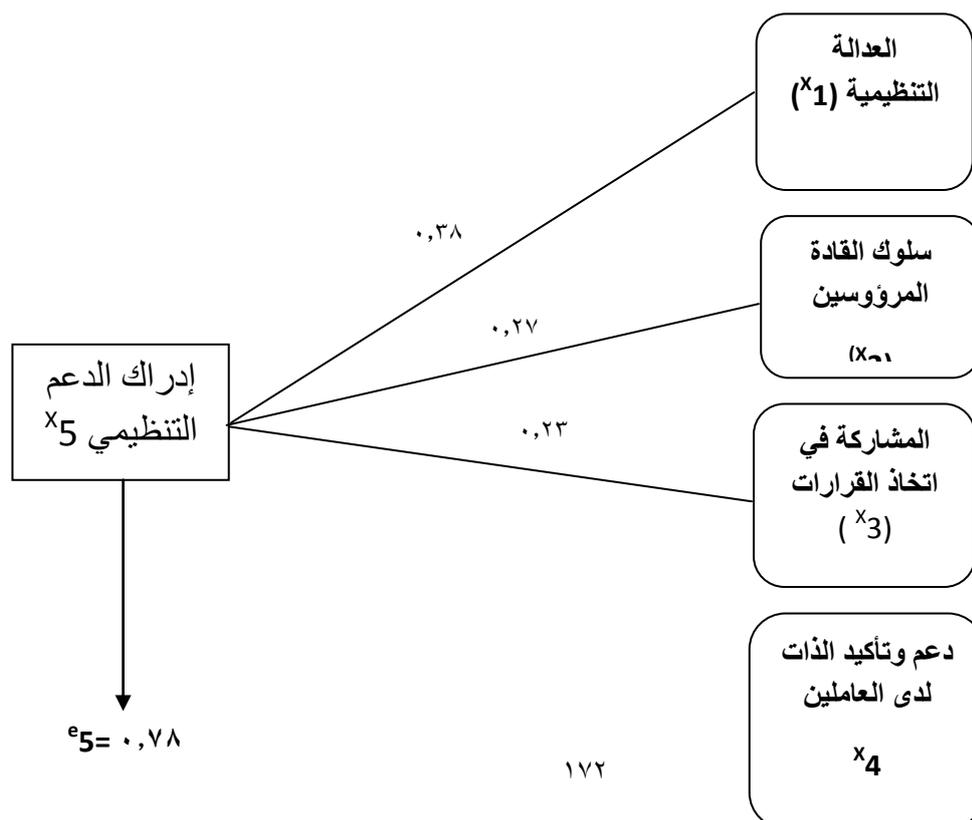
وبالنظر إلى قيم "ت" بالجدول يتضح أن متغير دعم وتأكيد الذات لدى العاملين لم يسهم إسهاماً معنوياً في إدراك العاملين للدعم التنظيمي ، كما أنه لم يرتبط به ارتباطاً معنوياً ، إذ أن دعم وتأكيد الذات يرجع لاعتقاد العاملين أنه بمقدورهم تلبية احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة بالمنظمة منها الدور الرسمي وغير الرسمي ، الدور الأصلي والدور الإضافي على أساس أن إدراك الدعم التنظيمي يستدل منه على التزام المنظمة بتقدير مجهودهم وفكرهم ومشاركتهم ، وفي ضوء معيار العلاقة المتبادلة فإن الأفراد الذين يدركون دعم منظماتهم يكونون أكثر التزاماً بدورهم الوظيفي العادي والإضافي ، وعلى العكس فإن المؤشرات التي تشير إلى أن عدم تقدير المنظمة لمساهمات الأفراد وفشلها في مكافأة الأداء المتزايد تقلل من إدراك الفرد لالتزاماته (Lynch, et al., 1999) وفي هذا الصدد يود الباحث أن ينوه إلى أنه لم يجد دراسات قد تعرضت لشكل مباشر للعلاقة بين دعم وتأكيد الذات وإدراك الدعم التنظيمي، إلا أن دراسة (Tharenon, 1979) قد خلصت إلى وجود علاقة وثيقة بين تأكيد الذات وشكل العلاقات بين الرؤساء والزملاء ودرجة الاستقلال الوظيفي. وذلك بعكس المتغيرات الثلاثة الأخرى التي ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع "إدراك الدعم التنظيمي" .

وبمراجعة معامل الانحدار الجزئي المعياري يتضح أن العدالة التنظيمية هي الأكثر تأثيراً في إدراك الدعم التنظيمي يليها في التأثير سلوك القادة المدعم والمؤيد للمرؤوسين ثم يأتي متغير المشاركة في اتخاذ القرارات، ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن العدالة التنظيمية بتصنيفاتها الثلاثة المرتبطة بالتوزيع والإجراءات والتعاملات غالباً ما يتفاعل معها سلوك القائد المساند للمرؤوسين ذلك الذي يرتبط بما يحصل عليه الموظف من مخرجات وما يستشعره من عدالة في الإجراءات والتعاملات، ويتكامل مع كل من العدالة والسلوك المساند للرئيس درجة المشاركة في اتخاذ القرارات.

وخلاصة تحليل المسار في هذه الخطوة تؤكد أن المتغيرات المستقلة التي تسهم مجتمعة إسهاماً معنوياً في إدراك الدعم التنظيمي هي على الترتيب العدالة التنظيمية وسلوك القادة المساندة للمرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ويوضح الشكل رقم (١) نتائج الخطوة الأولى في تحليل المسار.

شكل رقم (٣)

نموذج تحليل المسار للمتغيرات المستقلة المحددة لإدراك الدعم التنظيمي



(٢) نتائج اختبار المرحلة الثانية من المسار المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

يبني الفرض الثاني من فروض الدراسة على أنه: تسهم عوامل العدالة التنظيمية ، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ودعم وتأكيد الذات ، وإدراك الدعم التنظيمي مجتمعة إسهاماً معنوياً في تحقيق الالتزام التنظيمي.

وقد تم وضع هذه العلاقة في صورة معادلة انحدار خطية كما يلي :

$$X_6 = P_{61} X_1 + P_{62} X_2 + P_{63} X_3 + P_{64} X_4 + P_{65} X_5 + \epsilon_6$$

حيث : الالتزام التنظيمي : X_6

التباين غير المفسر في المتغير : $\epsilon_6 : X_6$

والجدول رقم (٢) يوضح نتائج تحليل معاملات الارتباط والانحدار لمحددات الالتزام التنظيمي لأفراد العينة.

جدول رقم (٢)

معاملات الارتباط البسيط والانحدار الجزئي والجزئي المعياري

لمحددات لالتزام التنظيمي لأفراد العينة.

الترتيب	المتغير التابع : الالتزام التنظيمي				المتغيرات المستقلة	الرمز
	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط البسيط		
الثاني	٠,٣٦	**٣,١١	٠,٥٥	**٠,٧٣	العدالة التنظيمية	X_1
الرابع	٠,٢٩	**٢,٥٥	٠,٤٩	**٠,٣٢	سلوك القادة	X_2
الثالث	٣٢	**٢,٧٥	٠,٥١	**٠,٣٥	المشاركة	X_3
الخامس	٠,١٨	*١,٧٢	٠,١٣	**٠,١١	دعم وتأكيد الذات	X_4
الأول	٠,٤٢	**٣,٧١	٠,٦٥	**٠,٣٩	إدراك الدعم التنظيمي	X_5

معامل التحديد = ٠,٥٧ * معنوية عند مستوى ٠,٠٥

قيمة "ف" المحسوبة = **١١,٦٨ ** معنوية عند مستوى ٠,٠١ $\epsilon_6 = ٠,٦٥$

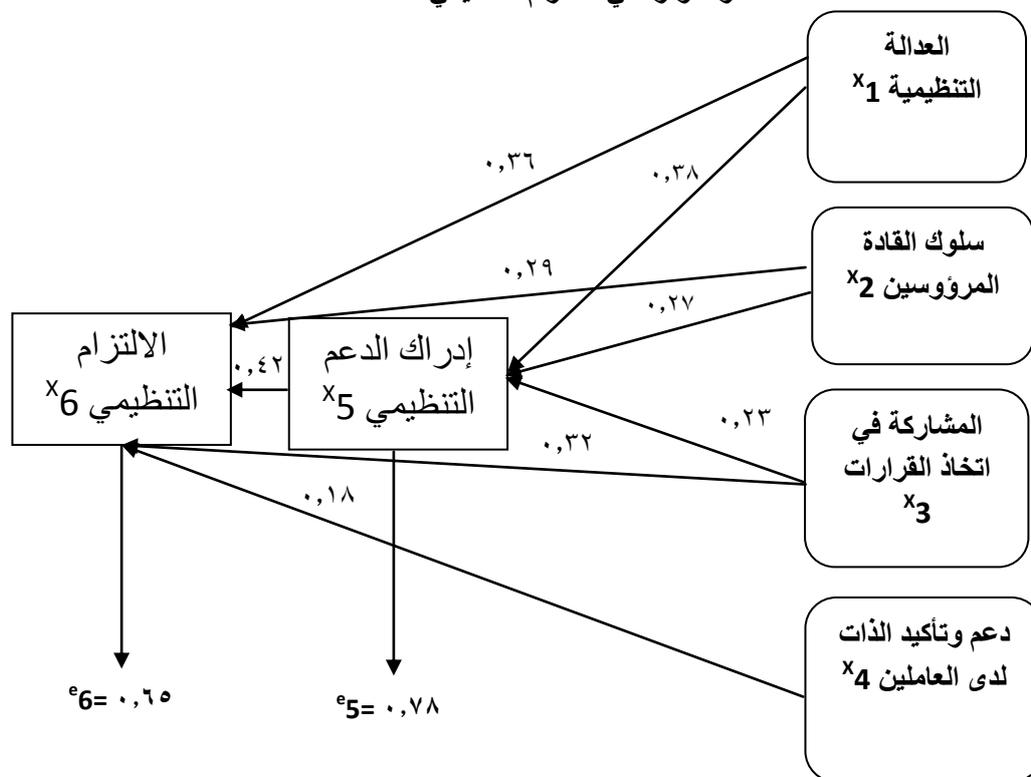
ويتضح من الجدول رقم (٢) أن قيمة "ف" المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعة بالالتزام التنظيمي قد بلغت ١١,٦٨ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى أن هذه المتغيرات المستقلة تسهم مجتمعة إسهاماً معنوياً في تحقيق الالتزام التنظيمي الأمر الذي يبين صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة.

ولقد بلغت قيمة معامل التحديد لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع ٠,٥٧ بمعنى أن هذه المتغيرات تفسر ٥٧% من التباين في الالتزام التنظيمي ، وبالتالي فإن ٤٣% من التباين في المتغير ترجع إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج ، وهذا يتطلب البحث عن متغيرات إضافية ترفع قيمة معامل التحديد.

وخلاصة تحليل المسار في هذه الخطوة تؤكد أن المتغيرات المستقلة التي تسهم مجتمعة إسهاماً معنوياً في إدراك الدعم التنظيمي هي على الترتيب إدراك الدعم التنظيمي، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، ويوضح الشكل رقم (٢) نتائج الخطوة الثانية في تحليل المسار.

شكل رقم (٢)

نموذج تحليل المسار للمتغيرات المستقلة المحددة لإدراك الدعم التنظيمي
والمؤثرة في الالتزام التنظيمي



النتائج والتوصيات :

(١) تتفق الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي قامت بدراسة وتحليل إدراك الأفراد للدعم التنظيمي وعلاقته ببعض العوامل والمتغيرات الموقفية واتجاهات الأفراد وقيمتهم وسلوكهم داخل التنظيم (Wayne et al., 1997) (Moorman et al., 1998; Eisenberger, et al., 2001; Rhodes, et al., 2001) بتوسيط إدراك الدعم التنظيمي بين بعض المتغيرات كالعادلة التنظيمية ودعم المشرفين والقادة واتخاذ القرارات ومكافأة التنظيم من ناحية ، وأثر ذلك على المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي من ناحية أخرى .

ويخلص الباحث من نتائج تحليل المسار في دراسته إلى النقاط التالية :

١- ثبتت صحة فروض البحث ، حيث دلت قيمة "ف" المحسوبة على معنوية معاملات التحديد المتعلقة بالعلاقات المفترضة في النموذج وهذا يؤكد صدق وصلاحيه النموذج السببي المقترح في تفسير العلاقات بين المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة ، وتحديد طبيعة هذه العلاقات من حيث شدتها واتجاهها.

٢- تزايد قيمة معامل التحديد بالانتقال من مرحلة إلى أخرى من مراحل المسار ، حيث كانت قيمتها على الترتيب ٠,٤١ ، ٠,٥٧ ، ٠,٦٤ ، وهذا يعني تزايد قيمة معامل التحديد بإضافة متغير جديد إلى المتغيرات السابقة ، ورغم أن أقصى قيمة هي ٠,٦٤ في مرحلة المسار الأخيرة الأمر الذي يدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر ٠,٦٤ من التباين في دافعية الإنجاز ، إلا أن الباحث يعتقد أنها مقبولة ومرضية في مجال البحوث والدراسات الاجتماعية.

٣- 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 تأكيد الذات لدى العاملين.

٤- 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 مقارنة بباقي المسارات داخل النموذج.

وفى ضوء نتائج الدراسة السابقة يوصى الباحث بما يلي :

- ١- ضرورة الاستفادة من المتغيرات المستقلة التي تمثل عناصر قوة كمحددات لإدراك الدعم التنظيمي ، ورسم البرامج والسياسات التي تزيد وتنمي من إدراك العاملين للدعم والتأييد الذي تمارسه الشركات التي يعملون بها .
- ٢- وضع القواعد التي تسهم في تنمية إدراك الدعم التنظيمي بدرجة أكبر من خلال :
 - أ - زيادة الاهتمام بسياسات الموارد البشرية وتنمية العلاقات الإنسانية .
 - ب - تشجيع عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات والأخذ بالمناسب منها وإعلان ذلك للعاملين بالشركة .
 - ج - الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية القدرات والمهارات للعاملين بالشركة والعمل من خلالها على تنمية الوعي التنظيمي والتأكيد على أبعاد نظرية التبادل الإجتماعي .
 - د - تحرى العدالة والموضوعية في التعامل مع الأفراد سواء في الأجور والمكافآت المادية أو المزايا والخدمات الاجتماعية والمعنوية .
 - هـ - إسهام القيادات الإدارية بأنماط تصرفها وسلوكها الإيجابي مع مرؤوسيهم باعتبارهم حجر الأساس في إدراك العاملين للكثير من أبعاد الدعم التنظيمي .
 - و - مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الأفراد بشكل عادل ومناسب ، وإعلام الأفراد بما هو مطلوب منهم ، وتدعيم ثقافة الالتزام لديهم .
 - ز - بناء العلاقات فيما بين المسئولين والأفراد على الثقة والصراحة وإتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية بما يزيد من تفاعل الأفراد ، ودفعهم للعمل والإنتاجية .
- ٣ - نظرا لتأثر دافعية الإنجاز لدى العاملين بالعديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية ، يتحتم على إدارة الشركات العمل على تهيئة الأفراد وتنمية دافعيتهم وتعزيزها لما يترتب على ذلك من النتائج الإيجابية مثل :
 - أ - سعى الأفراد لتقديم مقترحاتهم .
 - ب - مشاركة الأفراد في تحقيق العدالة التنظيمية وانخراطهم في العمل لخدمة منظماتهم
 - ج - توجيه رؤسائهم للاستفادة من فكرهم وجهدهم .
- ٤ - العمل على علاج العوائق النفسية والتنظيمية التي تحول بين الأفراد وإدراكهم للدعم التنظيمي وتنمية دافعيتهم للإنجاز والخروج بهم من دائرة الاغتراب والعزلة والبحث عن المصلحة الشخصية فقط .
- ٥ - البحث عن محددات أخرى ، وعوامل قد يكون لها أثر على إدراك محددات الدعم التنظيمي ، بما يسهم في تنميته ، سواء ارتبط الأمر بخلق البيئة التنظيمية المناسبة والقوانين والتشريعات ولوائح العمل ، أو الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية ، أو العوامل والمتغيرات الشخصية ، أو الاتجاه نحو استخدام وسائل الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات ، أو غيرها من المحددات والعوامل .

لمراجع :

أولا : المراجع العربية :

- جمال عبد الحميد على عبد السميع ، (٢٠٠٢) " دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك بالتطبيق على موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية "، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، كلية تجارة بنى سويف - جامعة القاهرة ، ص ص ٣٤٩-٣٩٣ .
- درويش عبد الرحمن يوسف ، (١٩٩٩) " العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي ، والأداء الوظيفي والخصائص الفردية ، دراسة ميدانية " ، الإدارة العامة ، المجلد التاسع والثلاثون ، العدد الثالث ، أكتوبر ، ص ص ٤٩٣ - ٥٢٨ .
- رفعت الفاعوري ، (٢٠٠١) " تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية: دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار " . المؤتمر الثاني للإدارة العربية ، القاهرة نوفمبر ، ص ص ١- ٢٥ .
- صلاح الدين محمود علام ، (١٩٨٥) تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية القاهرة ، دار الفكر العربي ، ص ص ٧١٥ - ٧٥٢ .
- عادل أحمد رمضان الزبيدي ، (١٩٩٥) أصول الإدارة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ص ص ٣١٢ .

- عادل ريان محمد ريان ، (٢٠٠٠) " أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية : دراسة ميدانية " ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد التاسع ، السنة ١٩ ، ص ص ٤٠ – ٦٩ .
- محمد بكري عبد العليم ، (٢٠٠٠) " دور المنظمة في دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، دراسة تطبيقية " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، ص ص ٥٧٣ – ٥٩٤ .
- محمد ربيع زناتي ، (٢٠٠٠) " أثر ثقافة المنظمة على دافعية الأفراد للإنجاز : دراسة تطبيقية " ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة جامعة طنطا ، العدد الثاني ، ص ص ١-٣٥ .
- محمد عبد التواب البكري شاهين ، (٢٠٠٢) " الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من : عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية " ، مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ملحق العدد الأول ، ص ص ٤٢ – ١ .
- محمد محمد عريشة ، (١٩٩٤) " بيئة العمل ومعارف ومهارات العالية وأخلاقيات العمل كمتغيرات معدلة للعلاقة بين نطاق الوظيفة والدافعية الداخلية للعمل " ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، العدد الثالث، ص ص ٥٩ – ١٠٥ .
- محمد محمد كعبور ، (٢٠٠١) " الصراع أسبابه ونتائجه : مع التطبيق على قطاع الصناعات الليبية " ، المؤتمر الثاني للإدارة العربية القاهرة ، نوفمبر ، ص ص ١-٣٢ .
- محمود صادق بازرعة ، (١٩٩٦) بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية الرياض ، مكتبة العبيكان ، ص ١٨٧ .
- مصطفى أحمد تركي ، (١٩٩٨) " الدافعية للإنجاز عند الذكور والإناث في موقف محايد وموقف منافسة " ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، المجلد ١٦ ، العدد الثاني ، ص ص ١٥٧ – ١٨١ .
- وفقى السيد الإمام ، (١٩٩٦) " تحليل المسار لمحددات الانتماء التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين بجامعة المنصورة " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، المجلد العشرون ، العدد الثاني ، ص ص ٣٦١ – ٤٠٨ .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- Allen, J. & Meyer, J. (1990) " The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and normative Commitment to Organization " , Journal of Occupation Psychology, Vol.53, pp. 337 – 348.
- Allen, Natalie , J. and Meyer, John P. ,(1990) "Organizational socialization tactics : A longitudinal Analysis of links to Newcomers commitment and Role orientations " , Academy of management journal , Vol. 22 , No. 4 , pp. 874 – 898.
- Batson , C.D.,(1993) " Communal and exchange relationship : what is the difference ? " , personality and social psychology Bullein, Vol. 19, pp.677 – 683.
- Chia, Yi lee, (2000) " The influence of perceived organizational support on Employees work Attitudes" , Human Resource Management 1103 Times, p. 82.
- Colquitt, J. A., et al., (2001) "Justice at the millennium: A meta Analytic Review of 25 years at organizational justice Research" , Journal of Applied psychology, Vol. 86, pp. 425 – 445.
- Eisenberger , R., Fasolo , P.M., & Dawis – Lamastro , V.(1990) "Effects of perceived organizational support on employee akikigence , innovation and commitment " , journal of Applied Psychology , No. 53 , pp. 51 – 59.
- Eisenberger, R. et al., (2001) " Reciprocation of Perceived Organizational Support " , Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No.1, pp. 42 – 51.