



Perceived organizational support and its impact on enhancing organizational commitment

An exploratory study of the opinions of a sample of the employees of the Ministry of Higher Education and Scientific Research

Center*

Ahmed Baddin Mohammed⁽¹⁾, Karim Jaber Dhahi⁽²⁾

University of Sumer⁽¹⁾, University of Wasit⁽²⁾

(1) ahmedbadeen@gmail.com (2) kjaber@uowasit.edu.iq

Key words:

perceived organizational support, organizational commitment, management behaviors.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 27 Feb. 2023

Accepted | 02 Mar. 2023

Available online | 31 Dec. 2025

©2025 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Ahmed Baddin Mohammed
University of Sumer

Abstract:

This research aims to determine the nature of the role of perceived organizational support and its impact on enhancing organizational commitment in the center of the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research. Towards organizational commitment, which is reflected in improving performance, and that the research objectives are characterized by testing and determining the level of perceived organizational support impact on organizational commitment, and the research was applied in the office of the Ministry of Higher Education and Scientific Research as a field of application. The total community represented by workers was (1000) employees, and the random sample amounted to (280) workers, and the questionnaire was adopted as a main tool for researching variables and sub-dimensions, which was prepared based on a number of ready-made measures after subjecting them to validity and reliability tests, and a program (SPSS Var.23, SMART Plus) for the purpose of analyzing and testing hypotheses and obtaining results. The researchers reached a number of conclusions, the most important of which is whenever the adoption of perceived organizational support at a high level of leaders leads to an increase in the impact on employees towards organizational commitment, and that most leaders do not adopt perceived organizational support either because of their youth or their conviction not to adopt this method.

*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في تعزيز الالتزام التنظيمي
دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي*
الباحث: أحمد بدين محمد
جامعة سومر- كلية الادارة والاقتصاد
أ.م.د. كريم جابر ضاحي
جامعة واسط - كلية الادارة والاقتصاد
ahmedbadeen@gmail.com
kjaber@uowasit.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الى تحديد طبيعة دور الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في تعزيز الالتزام التنظيمي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي، وان مشكلة البحث هو تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في عينة البحث اذ تشكل وتبرز اهمية البحث من ضرورة دراسة الدعم التنظيمي المدرك لتأثيره بتحفيز العاملين نحو الالتزام التنظيمي مما ينعكس في تحسين الأداء، وان اهداف البحث تتسم باختبار وتحديد مستوى تأثير الدعم التنظيمي المدرك في الالتزام التنظيمي. وتم تطبيق البحث في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كمدى للتطبيق وكان مجموع المجتمع المتمثل بالعاملين البالغ (1000) وكانت العينة العشوائية قد بلغت (280) من العاملين، وتم تبني الاستبانة كأداة رئيسة للبحث للمتغيرات والابعاد الفرعية، والتي تم اعدادها استنادا الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد اخضاعها للاختبارات الصدق والثبات، وتم استخدام برنامج (SPSS Var.23, SMART Plus) لغرض تحليل واختبار الفرضيات والحصول على النتائج. وقد توصل الباحثان الى عدد من الاستنتاجات اهمها كلما كان تبني الدعم التنظيمي المدرك بمستوى عالٍ من القيادات ادى الى زيادة التأثير في العاملين نحو الالتزام التنظيمي، وان اغلب القيادات لا يتبنى الدعم التنظيمي المدرك اما لحدائهم او لقناعتهم بعدم تبني هذا النمط.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي المدرك، الالتزام التنظيمي، سلوكيات الادارة.

المقدمة:

إن نظرية دعم المنظمة ترى أن يكون زيادة الجهد المبذول في العمل لمقابلة الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية. فأن الموظفون ينظرون بشكل عام الى أي مدى تقدر المؤسسة مساهماتهم واقتراحاتهم والاهتمام بهم. وعليه فأن الدعم التنظيمي المدرك يؤدي الى التأثير على الالتزام التنظيمي وبالتالي رضا الموظفين وعلاوة على ذلك فإنه يعكس نوعية العلاقة بين الموظف والمؤسسة الذي يعمل فيها، حيث تشكل سلوكيات الادارة في نوع الدعم قوة مميزة لإدارة وقيادة المؤسسات، مما يمنحها خاصية التميز في التعامل مع الفرص والمخاطر البيئية الحالية والمستقبل وكذلك مساعدتهم على البقاء والاستمرار في أداء عملهم في ظل ظروف البيئة المتغيرة وكذلك الابداع في تقديم الخدمات والتوجه الفكري نحو دعم وتطوير هذا القطاع الذي يمثل احد اسس المجتمع، ويتحقق ذلك من خلال ذلك الالتزام اذ إن كلما كانت المؤسسة ملمة بالدعم والقدرة على التحكم في أبعاد الدعم التنظيمي المدرك ادى ذلك التأثير في التزام الموظفين وكذلك الابتكار والعمل بصورة صحيحة بدون كلل ولا ملل. ويقع هذا البحث في أربعة مباحث، خُصص المبحث الأول للمنهجية العلمية للبحث، أما المبحث الثاني فقد حاولت من خلاله التعريف بمتغيرات البحث من الناحية النظرية، وجاء المبحث الثالث لتشخيص واقع وأهمية متغيرات البحث فضلاً عن اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها البحث، ومن هنا جاء هذا البحث لتوضيح أهمية دراسة علاقة وتأثير (الدعم التنظيمي

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

المدرک في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين) في مجال القطاع التعليمي وبالخصوص وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية الذي أصبحت تواجه تحديات كبيرة، وأخيراً خُصص المبحث الرابع لعرض أهم المقترحات التي خرج بها البحث، مع محاولة تقديم عدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة وبقدر تعلق الأمر بمتغيرات البحث.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

1. مشكلة البحث:

أصبح العالم عبارة عن قرية عالمية وأدى ذلك إلى زيادة المنافسة بين المنظمات، إذ نشأ اهتمام إلى تبني المنظمات والمؤسسات مفهوم قادر على مواجهة المنافسة والتعايش في البيئة الخارجية من أجل تعزيز ودعم المرتكزات الأساس والبنى التحتية للمؤسسات، وبالتالي فإن التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال بطريقة أو بأخرى أدت إلى انتقال هدف هذه المنظمات إلى اعتماد برامج وطرق تستطيع مقاومة التغيير ومن هذه الأساليب والطرائق تتمثل بالدعم التنظيمي المدرک.

فضلاً عن ذلك فالدعم التنظيمي المدرک يعتبر أحد الأساس الذي من الممكن أن تعتمد عليه المنظمة من أجل تقديم خدماتها من جانب والمحافظة على العاملين من جانب آخر وتتركز المشكلة التطبيقية في هذه الدراسة بالتحديد، هي ضعف إدراك الإدارات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حول أهمية التركيز على الدعم التنظيمي للعاملين وانعكاسه على تعزيز الالتزام التنظيمي، وعن طريق ذلك يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال محاولة على الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

- ما هو تأثير الدعم التنظيمي المدرک في تعزيز الالتزام التنظيمي المنظمة المبحوث عنها؟
ونظراً لهذه المشكلة نطرح التساؤلات الآتية المرتبطة بالوزارة المبحوث عنها.
- ما هو تأثير بعد الدعم التنظيمي المدرک (دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) في تعزيز الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة؟
 - ما هو تأثير بُعد الدعم التنظيمي المدرک (العدالة التنظيمية) في تعزيز الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة؟
 - ما هو تأثير بُعد الدعم التنظيمي المدرک (المشاركة في اتخاذ القرار) في تعزيز الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة؟
 - ما هو تأثير بُعد الدعم التنظيمي المدرک (سلوك القائد المساند للمرؤوسين) في تعزيز الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة؟

2. أهمية البحث:

بعد تحديد المشكلة يتم عرض أهمية البحث:

1. أهمية الدراسة الحالية تتجسد من خلال الجانب المعرفي لمتغيرات تمتاز بالحدثة في السلوك التنظيمي الدعم التنظيمي المدرک والالتزام التنظيمي، فضلاً عن باقي المتغيرات التي تتغير مع تغيير بيئة العمل وطبيعة عمل المنظمات.
2. الأهمية التي يمكن أن يحققها الدعم التنظيمي المدرک والالتزام التنظيمي في الوزارة المبحوثة.
3. يعد البحث محاولة تطبيقية لاظهار الدور العلاقة والتأثيرية الدعم التنظيمي المدرک في الالتزام التنظيمي.

3. أهداف البحث:

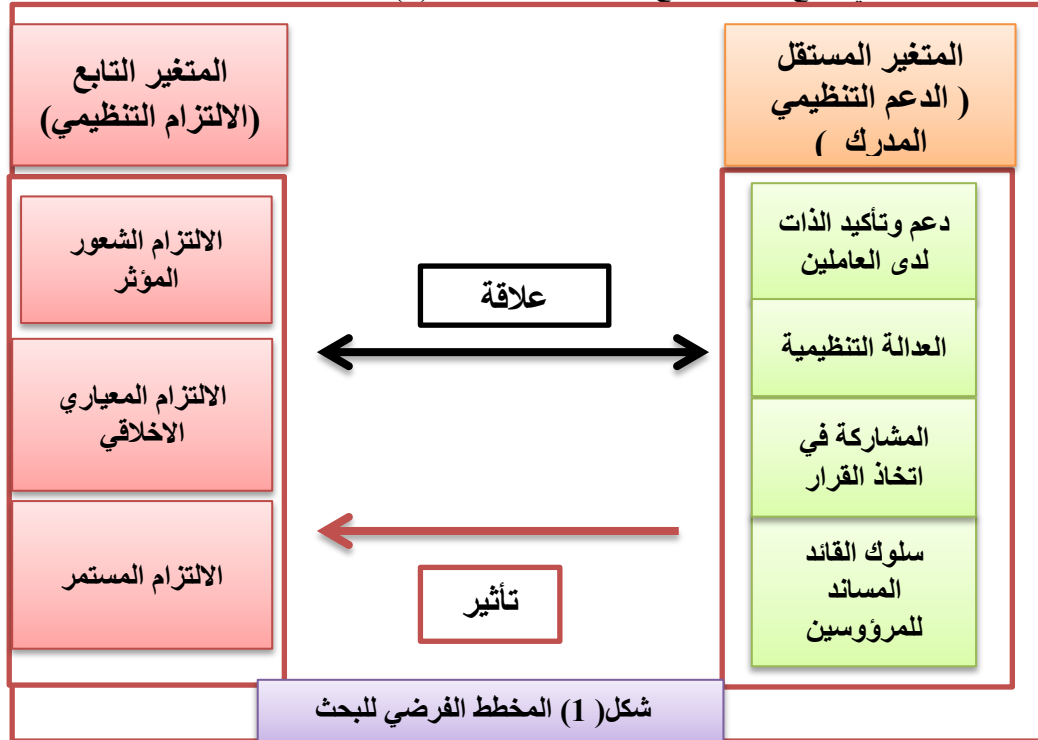
يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. محاولة توضيح ماهية الدعم التنظيمي المدرک والالتزام التنظيمي في انجاح العملية الإدارية في المنظمات ولكونه أحد المواضيع المهمة في مجال إدارة الأعمال

- ب. - محاولة تشخيص واقع وأهمية الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي في ضوء افراد العينة المبحوث عنها.
 ت. تحديد دور الدعم التنظيمي المدرك ودرجة اسهامها في الالتزام التنظيمي من خلال اجابات افراد العينة المبحوث عنها.

4. المخطط الفرضي للبحث:

يبين المخطط الفرضي توضيحاً للفكرة الأساسية للبحث، فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل "الدعم التنظيمي المدرك"، والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" والنتيجة المتوقعة من ذلك هي نجاح المتغير التابع، وكما يوضحه الشكل (1)



5. فرضيات البحث:

يتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين تنفرع عنها عدد من الفرضيات الفرعية وكما يأتي:
 أ - الفرضية الرئيسية الاولى تنص على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة للمنظمة المبحوثة.
 ب - الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير الدعم التنظيمي المدرك وابعاده (دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، سلوك القائد المساند للمرؤوسين) وبين متغير الالتزام التنظيمي وابعاده مجتمعة وتنفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين بعد دعم تأكيد الذات لدى العاملين والالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين بعد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دالة احصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دالة احصائية بين بعد اسلوب القائد المساند للمرؤوسين والالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

1. اداة جمع البيانات

تم الحصول على بيانات البحث من خلال اعداد استمارة الاستبانة بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد ان تم تكييفها لتتلاءم مع اغراض البحث الحالي، ويمكن من خلال الجدول (1) توضيح متغيرات الاستبانة الرئيسية وابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في اعدادها:

جدول (1) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الابعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	الدعم التنظيمي المدرك	متغير مستقل (استجابي)	دعم تأكيد الذات لدى العاملين	30, 29, 28, 27, 26	النموذج المعتمد
			العدالة التنظيمية	35, 34, 33, 32, 31	بالدراسة نموذج،
			المشاركة في اتخاذ القرار	40, 39, 38, 37, 36	مخامرة، كمال
			سلوك القائد المساند للمرؤوسين	44, 34, 42, 41	2022,
2	الالتزام التنظيمي	متغير تابع (الاستجابي)	الالتزام الشعوري المؤثر	45, 46, 47, 48	النموذج المعتمد
			الالتزام المعياري الاخلاقي	49, 50, 51, 52, 53	بالدراسة نموذج
			الالتزام المستمر	54, 55, 56, 57, 58	العنبي، 2021

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان.

وقد تم اخضاع الاستبانة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات، إذ تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات ادارة الاعمال والقياس والتقويم البالغ عددهم (8) وفي ضوء ملاحظات واء السادة المحكمين تم تعديل فقرات الاستبانة وحذف بعضها، وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (89%) ، وللتأكد من ثبات أداة البحث قام الباحثان بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (280) فرد من مجتمع البحث، وبعد (10) ايام أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل "كرونيباخ الفا (83%) Alpha-Cronbach " وهي مقبولة ودالة إحصائيا في نفس الوقت، وهذا يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

2. الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في إدخال وتحليل بيانات البحث، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب التطبيقي الاتي:

أ -معامل التكرار: لغرض تحديد النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات البحث.
 ب -الوسط الحسابي: ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة.

ت -الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين.

ث -معامل الاختلاف: يستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد أهمية متغيرات البحث.

ج - معامل الارتباط لسبيرمان: لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية و الاستجابية.

ح -معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

3. مجتمع وعينة البحث:

اختير القطاع التعليم العراقي مجتمعاً للبحث في الجانب العملي، اذ تم اختيار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مركز الوزارة ميداناً للتطبيق، اذ تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين العاملين في الشركة اعلاه وقد بلغ حجم العينة العشوائية (280) موظف، ويمكن من خلال الجدول (2) توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة وكما يأتي:-
 ان تحليل المتغيرات الديمغرافية للمستجيبين (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخدمة، والعنوان الوظيفي) يمكن توضيحها كما يلي

1. **العمر:** تظهر النتائج في الجدول (2) ان اعمار المستجيبين التي تقع ضمن الفئة اقل من 25 هي (2%) وكانت اعمار المستجيبين ضمن الفئة من 26-35 سنة (قد حققت نسبة مقدارها (12%) من اجمالي المستجيبين، اما الفئة من (36-45) كان مقدار نسبتها (53%) وهي تمثل المرتبة الاولى، ومن ثم تليها فئة المستجيبين من الفئة (46-55) وحققت نسبة مقدارها (31%) اما الفئة الاخير هي فئة من (56) فأكثر (فقد حققت نسبة مقدارها (2%) ومن خلال النتائج نستدل ان الفئة (36-45) حققت اعلى نسبة من اجمالي المستجيبين وهذا يدل ان غالبية العاملين في الوزارة هم من فئة الشباب.

2. **النوع الاجتماعي:** تظهر نتائج وصف المستجيبين على وفق متغير النوع الاجتماعي في الجدول (2) الذي يبين ان غالبية المستجيبين هم من الذكور فقد بلغت نسبتهم (51%) من اجمالي المستجيبين للعينة. بينما بلغت نسبة الاناث (49%) من المستجيبين، وهذا يدل ان العمل متاحاً للذكور والاناث على حد سواء.

3. **التحصيل الدراسي:** ان نسب التحصيل الدراسي للمستجيبين تظهر في الجدول (2) وتوزع بنسبة مقدارها (3%) لحملة شهادة الاعدادية، وبنسبة مقدارها (12%) لحملة شهادة الدبلوم الفني، وكانت نسبة (16%) لحملة شهادة البكالوريوس، بينما كانت نسبة (40%) لحملة شهادة الدبلوم عالي وهي تمثل النسبة الاعلى بين حملة الشهادات من اجمالي المستجيبين، وكانت نسبة حملة شهادة الماجستير (28%) وهي نسبة مرتفعة ايضاً، اما حملة شهادة الدكتوراه فقد كانت نسبتهم تشكل (1%) ومن خلال النتائج نستدل ان جميع المستجيبين لديهم تحصيل علمي وهذا يساعدهم على فهم فقرات الاستبانة والاجابة عليها بشكل دقيق.

4. **عدد سنوات الخدمة:** يبين الجدول (2) وصف المستجيبين على وفق متغير سنوات الخدمة ويتضح ان غالبية المستجيبين هم من الافراد التي تكون خدمتهم من ضمن الفئة (16-20) وكانت نسبتهم هي (41%) وتأتي بعدها فئة المستجيبين التي تكون خدمتهم ضمن (11-15) وقد حقق هذه الفئة نسبة مقدارها (32%) وكانت الفئة (6-10) تشكل نسبة (11%) اما المستجيبين التي كانت خدمتهم من (1-5) فقد كانت نسبتهم (7%) في حين ان الفئة التي كانت لديها خدمة وظيفية اكثر من 20 سنة بلغت نسبتهم (9%) ومن خلال النتائج نستدل ان جميع المستجيبين لديهم خبرة في العمل

5. **العنوان الوظيفي:** ان نسب العناوين الوظيفية للمستجيبين تظهر في الجدول (2) وتوزع بنسبة مقدارها (13%) للإداريين، و (12%) للمحاسبين، وكانت نسبة (15%) من المستجيبين للقانونيين، بينما كانت نسبة (23%) من المستجيبين تمثل الموظفين الفنيين وهي نسبة مرتفعة، وكانت نسبة معاون مدير (10%) وهي نسبة مرتفعة ايضاً، اما مدراء الاقسام فقد كانت نسبتهم تشكل (15%) في حين كانت نسبة مسؤولين الشعب هي (12%) ومن خلال النتائج نستدل ان جميع المستجيبين لديهم عناوين وظيفية تم الحصول عليها من المؤهلات الدراسية والخبرات في العمل لفترة طويلة وهذه المؤهلات والخبرات تساعدهم على فهم فقرات الاستبانة والاجابة عليها.

الجدول (2) وصف المستجيبين على وفق خصائص العينة المبحوثة

ت	خصائص الشخص المجيب	الفئة المستهدفة	مجموع التكرارات	النسبة المئوية %
1	العمر	اقل أو يساوي 25	2	2
		35-26	34	12
		45-36	149	53

31	89	55-46		
2	6	56- فاكتر		
%100	280	المجموع		
51	143	ذكر	النوع الاجتماعي	2
49	137	أنثى		
%100	280	المجموع		
3	4	اعدادية او ما يعادلها	الشهادة	3
12	34	دبلوم فني		
16	47	بكالوريوس		
40	114	دبلوم عالي		
28	79	ماجستير		
1	2	دكتوراه		
%100	280	المجموع		
7	4	5-1	عدد سنوات الخدمة	4
11	2	10-6		
32	142	15-11		
41	130	20-16		
9	2	أكثر من 20 سنة		
7	4	5-1		
%100	280	المجموع		
13	35	اداري	العنوان الوظيفي	5
12	34	محاسب		
15	44	قانوني		
23	59	فني		
10	29	معاون مدير		
15	44	مدير قسم		
12	35	مسؤول شعبة		
%100	280	المجموع		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 26

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً: الدعم التنظيمي المدرك

أ. مفهوم الدعم التنظيمي المدرك:

إن الأساس الذي انبثق منها الدعم التنظيمي المدرك هي نظرية الدعم التنظيمي (Organizational Support Theory)، حاولت نظرية الدعم تركيز اهتمامها على تحديد طبيعة العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمؤسسات العاملة على أساس نظريات المنفعة المتبادلة ونظريات التبادل الاجتماعي التي تشرح الدوافع والاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد والمؤسسات العاملة. بينما توضح نظرية التبادل الاقتصادي أن هناك علاقة بين الجهد الذي يبذله الأفراد والأجور، فقد تطورت هذه العلاقة بمرور الوقت لتصبح نظرية التبادل الاجتماعي، والتي تنص على أن جهد الفرد وعمله في المقابل يوفر الدعم. (الكعبي، 2016: 6). ويشير (Foong-Ming, 2008) في هذا الصدد إلى أن نظرية الدعم التنظيمي المدرك تشير إلى أن الالتزام المتبادل بين العاملين وبين المرؤوس تبدأ بقيام المنظمة بتقديم مناخ الاسناد والرعاية والاهتمام للأفراد لعاملين، وبالتالي يقوم الافراد العاملون بتبادل العلاقات من خلال شعورهم بأنهم مرتبطون بالمنظمة، كما يقومون بتحقيق أهدافها. وفقاً

لنظرية التبادل الاجتماعي، يمكن أن يزداد تبادل المعاملات الجيدة إذا كان الطرف المتلقي في حاجة ماسة إلى المورد وكان ذا قيمة له. (عطية، 2019: 398). وقد عرف (Sadeli, 2015: 7) الدعم التنظيمي المدرك هو شكل من أشكال التبادل يجذب الطرفان إلى بعضهما البعض إذا كانا يتوقعان أن يكون التفاعل بطريقة ما مجزية للطرفين. من المهم أن يستمر الطرفان في تبادل المكافآت مع بعضهما البعض من أجل الحفاظ على الجذب المتبادل، وبالتالي لإطالة أمد التفاعل. في سياق العلاقة بين المنظمة والموظف، سيستمر التبادل إذا جرب الطرفان منافع متبادلة: تحصل المنظمة على الأداء، وفي المقابل يحصل الموظفون على مكافآت مالية وغير مالية. في حين عرفه (106: 2018, Akgunduz & Alkan) هو قيام المنظمة بتلبية احتياجات الموظفين وتقدير مساهماتهم وتولي اهتماماً لمصالحها وهذا سيجعل الموظفين يشعرون بالرضا الوظيفي والذي بدوره سيفيد المنظمة في تحقيق أهدافها. أما المالكي بين أن الدعم التنظيمي المدرك بأنه الدرجة التي يدرك بها الفرد أن المنظمة تهتم به، وتثمن مجهوداته ومساهماته، وتعنتي به وترعاه، وأن الموظف يميل إلى تقدير الجهود والمكافآت المقدمة له من المنظمة، ويرى بأنها تقدر مساهمة الموظفين، وتهتم برضايتهم (المالكي، 2019: 148) ويرى المعموري أن الدعم هو يشير إلى مستوى الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه المنظمة للأفراد والذي من خلاله يشعر الأفراد العاملون بأن المنظمة تحترمهم وتقدر جهودهم والذي تحصل المنظمة في مقابله على الجهد الأداء الجيد والالتزام العالي لأن العاملين يشعرون بأنهم مدينون لهذه المنظمة نتيجة للدعم الذي تقدمه لهم. (المعموري، 2019: 26) وكذلك عرف (Jameel, et al, 2022) أن الدعم من خلال اعتقاد الموظفين بأن المنظمة تولي الاعتبار الواجب لرفاهيتهم ورفاهيتهم وتقدير مساهماتهم في المنظمة. يتم استخدام نظرية التبادل الاجتماعي لفهم العلاقة المتبادلة الموجودة في الداخل بشكل أفضل المنظمة بين الموظفين والمنظمة.

ب. أهمية الدعم التنظيمي المدرك:

- يمكن حصر الأهمية الخاصة بالدعم التنظيمي المدرك في النقاط التالية:
1. يجمع الدعم التنظيمي المدرك بين إحساس الموظف بالعدالة واحترام الذات والاعتماد على الذات. (Fu & Lihua, 2012: 146)
 2. يتم تحفيز الموظفين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في المعلومات عندما يرون الدعم من قبل المنظمة. (Mitchell Ohana., 2012: 730).
 3. يشير الدعم إلى مدى اعتقاد الأفراد العاملين بأن مؤسستهم تقدر مساهماتهم وتشعر بالقلق بشأن رفاههم. (Kelley et al., 2014: 1)
 4. من خلال الدعم التنظيمي المدرك يشعر الناس بالدعم، ويشعرون بأنهم مدينون لمنظمتهم من خلال تفعيل قاعدة المعاملة بالمثل ثم يميلون أكثر لمساعدة منظماتهم للوصول إلى أهدافها. (4: 2018, Arnéguy et al)
 5. يعتبر الدعم التنظيمي المدرك بمثابة بناء أساسي لإدراك الموظف التزام المؤسسة تجاهه، بناءً على القيم والمعتقدات العالية في شخصية الفرد تقدر المنظمة مساهمتها وتهتم برضايتهم (Nabil & Ali, 2021: 1332)

ت. نظريات الدعم التنظيمي المدرك

تعددت التعاريف التي تناولت الدعم التنظيمي المدرك والتي بينت أن الدعم ماهو علاقة اجتماعية تنظيمية تبادلية قائمة على إدراك الفرد أن المنظمة تساهم في تلبية احتياجاته واستندت هذه الفكرة على مجموعة نظريات أهمها:

1. نظرية الدعم التنظيمي:

وفقاً لنظرية الدعم التنظيمي المدرك، يبدأ الالتزام المتبادل بين العمال والمديرين بالنظم التي توفر جواً من الدعم والرعاية والاهتمام للعمال، وبالتالي علاقات تبادل العمال أثناء تحقيق أهداف المنظمة. وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، يمكن أن يزداد تبادل المعاملات الجيدة في حالة ما إذا كانت هناك حاجة ماسة إلى الموارد وقيمة للطرف المتلقي. تقوم نظرية الدعم التنظيمي على أن يتبادل الموظفون

السلوكيات والسلوكيات عندما يرون الدعم التنظيمي. الإيجابية تجاه المنظمة، إذا أدى تبادل السلوك الإيجابي بين الموظفين والمنظمة إلى تقوية الروابط بين هؤلاء الموظفين وأصحاب العمل. (عطية، 2019 : 398)

2. نظرية التبادل الاجتماعي أو المنفعة التبادلية:

هناك علاقة بين النظريتين نظرية الدعم التنظيمي ونظرية الدعم الاجتماعي، فنظرية الدعم الاجتماعي تقوم على المعاملة الأخلاقية بالمثل، وتفترض أن العلاقة بين الأفراد العاملين والمنظمة تقوم على الدعم المتبادل، تقدم المنظمة المساعدة والدعم، ويجب على الفرد تبادل الولاء والالتزام لتحقيق أهدافها والوصول إليها. وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، يعتقد العاملون أنهم ملزمون بمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها وبناءً على نظرية التبادل الاجتماعي ومقياس المنفعة المتبادلة، الذي يفترض أن العاملين الذين يشعرون بدرجة عالية من الدعم من المنظمة يشعرون بأنهم مدينون للمنظمة، تنشأ الحاجة إلى المعاملة بالمثل. وإن المواقف والسلوكيات الإيجابية تجاه المنظمة تميز السلوك التنظيمي الجيد بمعنى آخر، يمكن فحصه. على أن يُنظر إلى الدعم التنظيمي على أنه ولاء للمنظمة للعاملين، على عكس تصور الفرد للولاء. تساعد المنظمة وتزيد من ولائه لها. (الجريفاني، 2019 : 154)

3. نظرية العقد النفسي:

حيث تركز نظرية العقد النفسي على التوقعات والالتزامات المتصورة التي توجه وتوجه سلوك الموظفين وأفعالهم، ثم على أدائهم داخل المنظمة التي يعملون فيها بشكل أساسي. يشير العقد النفسي إلى معتقدات الأفراد أو تصوراتهم فيما يتعلق بالالتزامات المتبادلة بين الموظفين ومنظمات العمل، وهو موجود بين طرفين: العامل من جهة وصاحب العمل من جهة أخرى. إنه يمثل المعتقدات القائمة على الوعود الشفوية أو الضمنية التي قدمها الفرد فيما يتعلق باتفاقية التبادل المبررة. والمنظمة التي يعمل فيها، يوفر العقد النفسي البحث توازناً بين جهود الموظف في التنظيم وما يتوقعه من المنظمة. (الحنفيات، 2022 : 563)

ث. أبعاد الدعم التنظيمي المدرك:

يمكن قياس الدعم التنظيمي المدرك من خلال أبعاده الأربعة، التي سوف يتم استخدامها في هذه الدراسة والتي اعتمد بعضها أغلب الباحثين، (مخامرة، 2022 : 162) وهي كما يلي:-

1. دعم وتوكيد الذات لدى العاملين:

الشعور بمفهوم الذات هو تقييم ذاتي. يميل الأفراد إلى تصنيف أنفسهم والآخرين داخل المنظمة وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية، ولأن الأفراد مدفوعون باحترام الذات، فإنهم يميلون إلى التصرف بطريقة تدعم المنظمة. (خليل، 2022 : 320)

2. العدالة التنظيمية:

تحقيقاً لهذه الغاية تشير العدالة التنظيمية إلى كيفية معاملة المرؤوسين من قبل منظماتهم، وكذلك الطريقة التي يحكم بها العامل على عدالة نهج المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والبشري. من ناحية أخرى يشكل غياب العدالة التنظيمية مخاطر كبيرة على بقاء المنظمة وموظفيها في غياب العدالة، ينخرطون في ممارسات سلوكية سلبية مثل فقدان الولاء للمنظمة، وزيادة معدل دوران العمل، والانخراط في سلوك انتقامي موجه إلى المنظمة أو قادتها. (خليل، 2022 : 319)

3. المشاركة في اتخاذ القرار

تؤدي المشاركة في صنع القرار الفردي والإداري إلى نتائج إيجابية من حيث الناتج التنظيمي، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية والجودة والرضا. يبني الموظفون حياتهم المهنية، واحترام الذات، والتعاون، والالتزام بأهداف المنظمة. تصورهم للدعم التنظيمي لمجموعة متنوعة من العوامل المتعلقة باستعداد المنظمة لتوفير فرص التدريب. التشجيع المستمر والثناء الحقيقي على جهودهم، وكذلك فرصة الحصول على المكافأة المنشودة (كاظم، 2021 : 63).

4. سلوك القائد المساند للمرؤوسين:

إن قدرة القائد الفردي على التأثير في الآخرين بالطريقة المرغوبة من خلال إبداعه في مجال عمله بناءً على خبراته وقدراته العقلية هو ما يجعل الشخص مصدر إعجاب وقدرة على التأثير في الآخرين. (اسحاق، 2022: 370)

ثانياً: الالتزام التنظيمي

أ. مفهوم الالتزام التنظيمي:

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني في القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر، على الرغم من ذلك لم تستطع الدراسات والبحوث أن تقدم مفهوماً واضحاً لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى، وتعد أولى المحاولات هي اقتراح ليبكر (Becker 1960) في وضع تعريف نظامي لتطبيق سلوك بناء الأفراد في المؤسسات واتخاذ تصرفات منسجمة ومتوافقة مع المحافظة على البقاء أطلق عليها Becker مفهوم الالتزام commitment وكانت هي أول محاولات لتعريف الالتزام التنظيمي. (العبادي، 2022: 34)

لقد وضع العلماء أيضاً نظرية مفادها أن الالتزام ينشأ من استثمار الفرد للموارد والمكافآت اللاحقة (بيكر، 1960؛ هريبينياك وألتو، 1972). يعتمد منظور المعاملات على فكرة أن الالتزام هو نتيجة للقرارات الاقتصادية والأسباب المنطقية. ركزت نظرية "الرهان الجانبي" لبيكر (1960) على هذا المفهوم للالتزام. جادل بيكر (1960) بأن الالتزام كان نتيجة للخسارة المتصورة لتراكم استثمارات محددة إذا لم يحتفظ الفرد بالعضوية في تلك المنظمة. يمكن أن تشمل أمثلة هذه الاستثمارات الوقت والجهد والمال (Meyer & Allen، 1984). من وجهة نظر المعاملات، قد يؤدي الخطر المحتمل لفقدان هذه الاستثمارات إلى جانب عدم وجود بدائل توظيف أخرى للفرد إلى التزام تجاه المنظمة كما يتجلى في طول العمر. وصف ماير وألين (1984، 1991) هذا النوع من الالتزام بأنه التزام "استمرارية". استخدم باحثون آخرون مصطلحات مثل الالتزام الآلي أو الامتثال أو الالتزام الحسابي، لكنهم يعتمدون على نظرية الرهان الجانبي لبيكر (1960) كقاعدة عامة لهم (Mathieu & Zajac، 1990؛ O'Reilly & Chatman، 1986). اتخذ Balfour and Wechsler (1996) نهجاً مختلفاً للتنظير حول الالتزام بالمعاملات واستخدموا مصطلح التزام التبادل ونظر إلى أن الالتزام قد يتشكل مباشرة بسبب المكافآت التي يتم تلقيها من المنظمة. (395: Mercurio، 2015)

يعد الالتزام التنظيمي مفهوماً مهماً لأنه يؤثر على التزام الأفراد العاملين والمنظمات والمجتمع ككل. يمكن للموظفين الاستفادة من الالتزام باستخدام المكافآت الجوهرية والخارجية ذات الصلة بالمنظمة. يُنظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه "ميل إلى" الانخراط في خطوط متسقة من النشاط "بناءً على إدراك الفرد" للتكاليف" (أو الرهانات الجانبية المفقودة) المرتبطة بوقف النشاط". يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة عوامل:

- (أ) إيمان قوي وقبول أهداف المنظمة وقيمها
 - (ب) الاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة
 - (ج) تحديد الرغبة في الحفاظ على العضوية التنظيمية. على الرغم من أن الالتزام التنظيمي له تصنيفات مختلفة، (Metin & As، 2018: 47)
- وعرف (Kawiana & Dewi، 2018) الالتزام بأنه قوة نسبية للفرد تجاه منظمة ومشاركته في منظمة معينة، تتميز بثلاثة عوامل نفسية، بما في ذلك:
- (1) رغبة قوية في البقاء عضواً بشكل خاص في منظمة.
 - (2) الثقة بالنفس.
 - (3) وقبول القيم التنظيمية والهدف.

في حين يرى (Karem & Mahmood, et al, 2019) على أنه خاصية تجعل موظفي المنظمة يعملون بجد حتى عندما لا تتحقق توقعاتهم التنظيمية أو عندما يرون عدم الإنصاف في نتائج تقييماتهم. يمكن أن يكون رغبة في البقاء في منظمة على أساس المصالح الخاصة والمشاركة في الأهداف والقيم التنظيمية. وبين (الجميل، 2020) أن الالتزام التنظيمي هو العاطفة الوجدانية للفرد اتجاه المؤسسة التي يخدم بها أكثر من ارتباطها به للأسباب تتعلق بالمنفعة المادية والمعنوية. وعرف (Planer, 2019) بأنه القوة النسبية لتعريف الفرد مع منظمة معينة والمشاركة فيها بالعامية، يمكن النظر فيها هذا الالتزام هو نفس عضوية الموظف في المنظمة. التنظيمية يمثل الالتزام علاقة الموظف بالمنظمة. إنها "حالة عقلية له تداعيات على اختيار الموظف ما إذا كان سيحافظ على عضويته في المنظمة

ب. أهمية الالتزام التنظيمي :-

- ويمكن ان تظهر أهمية الالتزام التنظيمي من خلال النقاط التالية (ابو طنبجة، 2021: 24) :-
- يسهم في رفع الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والذي ينعكس على انخفاض معدلات دورانهم ومستوى الغياب، والشعور بالاستقرار الوظيفي لهم، على أساس أن الموظف المثابر يكون أكثر التحاما بالمؤسسة وينمي النظرة الايجابية للذات والقدرة على تحديد الأهداف.
 - يُعد ولاء الموظفين للمنظمة من اهم عوامل التنبؤ بفاعلية المؤسسة كارتفاع احتمالية البقاء في المؤسسة والعمل بجد.
 - تظهر أهمية الالتزام التنظيمي بين المنظمة والموظفين في المواقف التي لا تمنح فيها المنظمات الحوافز الملائمة لتحفيز الافراد للعمل وتحقيق اعلى مستوى من الانجاز
 - يحافظ الموظفون الذين يملكون مستوى عالي من الالتزام التنظيمي على ممتلكات وموجودات المؤسسة

ت. مداخل الالتزام التنظيمي:

هنالك عدة مداخل خاصة بالالتزام التنظيمي والتي اتفق عليها بعض الباحثين وهي كلاتي :

1. المدخل السلوكي: (حمادي، 2020 : 40)

تستند هذه الاستراتيجية إلى فكرة مفادها أن الشخص ملتزم إذا كان مقيداً بخياراته السابقة أو كانت لديه تكلفة مرتبطة بالانتماء إلى المنظمة التي يصعب عليهم استردادها. نظراً لأنهم سيفقدون العديد من الفوائد إذا تركوا المنظمة للعمل في مكان آخر، فإن الموظفين الذين عملوا مع الشركة لفترة طويلة يصبحون مخلصين. بمعنى آخر، إذا تركوا الشركة، فسواجفون تكاليف كبيرة (مثل الوقت الذي يقضونه في المنظمة، والصدقات، والمعاشات التقاعدية).

2. المدخل النفسي: (البياتي، 2010: 69)

يشمل هذا التعريف للالتزام التنظيمي الأجزاء والعناصر الثلاثة التالية: الرغبة في بذل قصارى جهدها للشركة. شرط استمرار الموظف في كونه عضواً في المنظمة. الالتزام والإيمان وقبول معتقدات المنظمة وأهدافها. تتطابق الفكرة مع ما قدمه كل من (Porter، Mowday، & Steers، 1980) وهي أن كل من هذه المكونات أو القطع يتم التعامل معها كوظيفة مميزة مع التطبيقات في سلوك العمل. كانت هذه العوامل أو المكونات كما يلي في دراسات مختلفة: تحديد القيم والأهداف المشتركة بين الشخص والمنظمة. رغبة ملحة في إبقاء الشخص جزءاً من المجموعة. الاستعداد لبذل جهد إضافي لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها..

3. المدخل الحديث التكامل: (الجميل، 2020: 30)

في هذه الطريقة يتم تمثيل الالتزام التنظيمي بثلاثة أبعاد تجمع بين سلوك الفرد في مواقف معينة عندما يخدم ذلك مصالحه الخاصة ومصالح الشركة. الالتزام العاطفي والالتزام الأخلاقي والالتزام المستمر هي هذه العناصر الثلاثة. الشخص الذي يساهم في المنظمة وأهدافها تدخل

الالتزامات العاطفية والأخلاقية في إطار النهج النفسي بينما تقع الالتزامات المستمرة في إطار النهج الموجه لأن هذه الطريقة تمزج بين النهج المتبادل مع النهج النفسي.

4. المدخل الاتجاهي (السيكولوجي) :- (محمد, 2021: 55)

يختلف هذا المدخل نظرته للالتزام التنظيمي عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل , فالمدخل الاتجاهي ينظر الى الالتزام التنظيمي على انه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاطا ايجابيا نحو المنظمة , وهذا الالتزام يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمة والرغبة في بذل اكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها والرغبة القوية في البقاء في المنظمة .

ح. ابعاد الالتزام التنظيمي:

لقد وضع نموذج ألين و ماير (Allen & Mayer) ثلاث ابعاد للالتزام التنظيمي واغلب الدراسات استخدمت هذه الابعاد وكذلك دراستنا الحالية سوف تعتمد هذه الابعاد في البحث وهذه الابعاد هي (الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري) حيث ان هذه الابعاد اقرب في الواقع العملي لمجتمع العينة.

1. الالتزام العاطفي او الشعوري: Affective Commitment

إن الالتزام العاطفي او الشعوري النهج السائد في أدبيات الالتزام التنظيمي ، بأنه رابطة عاطفية للمنظمة والعاملين ملتزمين يعرفون عن أنفسهم كمساهمين ويحبون أن يكونوا جزءاً من المنظمة (Luz, 2016: 88) . ويشير الالتزام إلى الارتباط أو التمسك العاطفي أو التطابق أو الاندماج بقيم وأهداف المنظمة ويصف الالتزام الشعوري بأنه يقترب من مفهوم الالتزام القيم من حيث تطابق الاهداف وقيم وعادات الموظف ان الالتزام الشعوري هو الارتباط العاطفي الشعوري بقيم والاهداف للمنظمة من خلال عدد من الأسس (المساهمة والعمل في المنظمة، والاندماج معها) ومن يمتلكه من العاملين يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يرغبون شعورياً بذلك، أي أن الالتزام الشعوري للأفراد يتجدد اعتمادا على الأسس الأنفة الذكر، (سليطين , 2021: 245) .

2. الالتزام المعياري: Normative Commitment

يشير مكون الالتزام المعياري إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة (Huey Yiing & Zaman Bin Ahmad, 2009). في الثمانينيات، أجرى وينر العديد من الدراسات التي وصفت الالتزام التنظيمي بوجهة نظر معيارية. جادل وينر (1982) بأن الموظف الذين لديه التزام معياري مستعد لتقديم تضحيات شخصية لشركتهم لأنه يعتقد أن هذا هو الشيء الأخلاقي الذي يجب القيام به. كما جادل بأن الالتزام المعياري هو نتيجة الثقافة الأسرية والتنشئة الاجتماعية في المنظمة (وينر ، 1982). اتخذت تدابير الالتزام المعياري العديد من الأشكال المختلفة ، (140: 2019 et

al , Suifan & Aranki),

3. الالتزام المستمر: Continuous Commitment

يجسد التزام الاستمرارية رغبة الموظفين في البقاء في مؤسسة بسبب الوعي بالتكلفة المتعلقة بالمغادرة. يتضمن استخدام المنطق لتحديد ما إذا كانت فوائد البقاء كعضو تنظيمي ستتجاوز التكلفة. غالباً ما يواجه الموظفون غير الربحيين مستوى عالٍ من الإجهاد والإرهاق. يمكن للموظفين تقييم أجورهم والمزايا الأخرى المتعلقة بالوظيفة من خلال مراعاة الخسائر والفوائد المحتملة في حالات الانتقال إلى مؤسسة أخرى. نظرت الأدبيات الحالية في كيفية تأثير التوازن بين العمل والحياة على التزام الاستمرارية ، والذي يتم قياسه على أنه نية دوران. للتخلص (540: 2021 , Wang).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

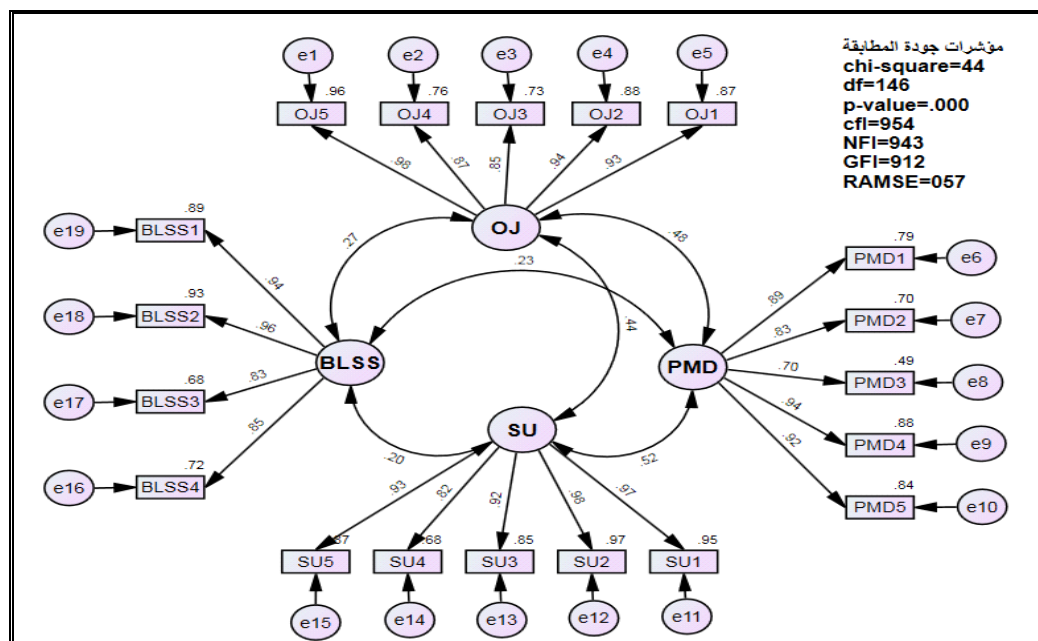
أولاً: ترميز متغيرات وفقرات ومقياس الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تفسير وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية هي الدعم التنظيمي المدرك بوصفها متغيراً مستقلاً والذي يتكون من اربع ابعاد هي : (دعم وتأكيد الذات لدى العاملين, العدالة التنظيمية, المشاركة في اتخاذ القرار , سلوك القائد المساند للمرؤوسين) والالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً ويتألف من ثلاثة ابعاد هي : (الالتزام العاطفي او الشعوري , الالتزام المعياري , الالتزام المستمر). ومن اجل تحقيق البساطة والسهولة في التحليل الاحصائي وضعت رموز بسيطة لكل متغيرات وابعاد ومقياس الدراسة والتي سيتم توضيحها في الجدول (3)

الجدول (3) ترميز متغيرات وابعاد ومقياس الدراسة وعدد فقراته

المتغير	رمز المتغير	البعد	رمز البعد	عدد الفقرات
الالتزام التنظيمي	OC	الالتزام العاطفي او الشعوري	EM	4
		الالتزام المعياري	NC	5
		الالتزام المستمر	CC	5
الدعم التنظيمي المدرك	POS	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	SU	5
		العدالة التنظيمية	OJ	5
		المشاركة في اتخاذ القرارات	PMD	5
		سلوك القائد المساند للمرؤوسين	BLSS	4

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الدعم التنظيمي المدرك



الشكل (2) يوضح النتائج المرتبطة بالتحليل العاملي التوكيدي لهذا المتغير

المصدر: برن امج 24 AMOS v.24

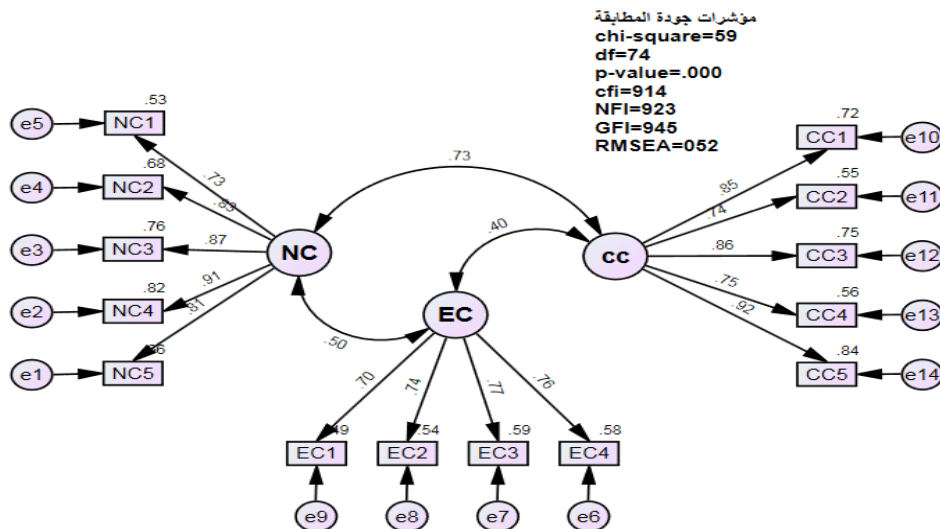
الجدول (4) التشبعات العاملية لمتغير الدعم التنظيمي المدرك

الفقرات	S.R.W	S.E	C.R	P
OJ1	.935	.026	37.183	***
OJ2	.940	.024	38.494	***

***	25.477	.040	.855	OJ3
***	27.140	.028	.871	OJ4
***	5.400	.006	.988	OJ5
***	9.452	.021	.891	PMD1
***	19.372	.048	.835	PMD2
***	14.137	.045	.707	PMD3
***	25.206	.039	.948	PMD4
***	23.845	.040	.926	PMD5
***	7.773	.005	.973	SU1
***	53.356	.019	.983	SU2
***	34.496	.028	.923	SU3
***	22.599	.043	.822	SU4
***	35.932	.027	.931	SU5
***	22.742	.051	.942	BLSS1
***	23.681	.051	.963	BLSS2
***	17.779	.058	.837	BLSS3
***	10.527	.015	.851	BLSS4

المصدر: برنامج AMOS v.24

إن الشكل (2) يبين أن جميع التشبعات العاملية لفقرات مقياس المتغير التفاعلي الدعم التنظيمي المدرك هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول. أن نتائج الجدول (4) تبين أوزان الانحدار المعيارية (Standardized Regression Weights (SRW)) أن البيانات الخاصة بهذا المتغير مناسبة للتحليلات الاحصائية اللاحقة. وكانت جميع التشبعات العاملية لفقرات أكبر أو تساوي (≥ 0.5) وفي حال ظهورها أقل من ذلك فأنها تحذف من التحليل. وكان مستوى المعنوية أقل من (0.001) لجميع الفقرات، والنسبة الحرجة كانت أعلى من (1.96) لجميع الفقرات (Hair et al. 2017) ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الالتزام التنظيمي



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الخادمة

المصدر: برنامج AMOS v.24

ان الشكل (3) يبين ان جميع التشبعات العاملية لفقرات مقياس المتغير التابع الالتزام التنظيمي هي اكبر من الحدود الدنيا للقبول. ان نتائج الجدول (5) تبين اوزان الانحدار المعيارية Standardized Regression Weights (SRW) ان البيانات الخاصة بهذا المتغير مناسبة للتحليلات الاحصائية اللاحقة. وكانت جميع التشبعات العاملية للفقرات اكبر او تساوي (≥ 0.50) وفي حال ظهورها اقل من ذلك فأنها تحذف من التحليل. وكان مستوى المعنوية اقل من (0.001) لجميع الفقرات ، والنسبة الحرجة كانت اعلى من (1.96) لجميع الفقرات (Hair et al. 2017)

الجدول (5) التشبعات العاملية لمتغير الالتزام التنظيمي

الفقرات	S.R.W	S.E	C.R	P
NC1	.730	.057	13.572	***
NC2	.835	.048	16.073	***
NC3	.874	.043	17.483	***
NC4	.915	.049	18.392	***
NC5	.813	.059	10.155	***
EC1	.700	.079	10.829	***
EC2	.746	.059	11.353	***
EC3	.770	.066	11.800	***
EC4	.768	.076	8.649	***
CC1	.856	.041	9.644	***
CC2	.740	.059	14.464	***
CC3	.864	.043	18.462	***
CC4	.759	.051	14.722	***
CC5	.929	.045	20.459	***

المصدر: برنامج AMOS v.24

رابعاً: الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

1. التحليل الوصفي لأبعاد متغير الدعم التنظيمي المدرك:

في هذه الفقرة سيتم استعمال مجموعة من اختبارات التحليل الوصفي لوصف آراء افراد عينة مركز وزارة التعليم العالي تجاه متغير الدعم التنظيمي المدرك ومن خلال ابعاده المعتمدة في الدراسة الحالية وعلى النحو الاتي:

ان نتائج الجدول (5) اشارت الى إجابات افراد العينة تجاه الفقرات (SU1- SU5) التي تتعلق ببعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين وحقق هذا البعد وسط حسابي (3.134) وانحراف معياري (0.920) ومعامل اختلاف (0.294) واهمية نسبية (0.627) وهذا يدل ان افراد العينة يتفقون على ان هذا البعد يعدّ من الابعاد المهمة التي تستخدم من قبل الوزارة في مساعد الافراد العاملين على حل مشاكل العمل بطريقة إيجابية ويزيد من ثقتهم بأنفسهم .وان الوسط الحسابي لهذا البعد هو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) و تعد اكثر الفقرات اسهاما في هذا البعد هي (SU3) والتي تشير الى (إسهام الوزارة في زيادة ثقة العاملين بأنفسهم مما يجعلهم يشعرون بالرضا عن ذاتهم) والتي حققت وسط حسابي مقداره (3.207) وانحراف معياري قدرة (0.830) ومعامل اختلاف قيمته (0.259) واهمية نسبية (0.641) مما يشير الى ان هذه الفقرة من وجهة نظر الافراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد .بينما حصلت الفقرة (SU4) والتي تبين ان المدير في الادارة العليا ينظرون بعين الاعتبار الى الشكاوي التي تقدم لهم من قبل العاملين (على ادنى وسط حسابي وقدرة (3.011) وانحراف معياري (0.942) ومعامل اختلاف مقداره (0.313) واهمية نسبية (0.602) مما يشير على انخفاض مستوى هذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد من وجهة نظر الافراد. اما فيما يخص بعد العدالة التنظيمية اشارت الى إجابات افراد العينة تجاه الفقرات (OJ1 - OJ5) التي تتعلق ببعد العدالة التنظيمية

وحقق هذا البعد وسط حسابي (3.258) وانحراف معياري (0.933) ومعامل اختلاف (0.286) وأهمية نسبية (0.652) وهذا يدل أن أفراد العينة يتفقون على أن هذا البعد يعدّ من الأبعاد المهمة التي تستخدم من قبل الوزارة والتي من خلالها يتم تحديد القوانين والإجراءات لتحقيق العدالة بين الموظفين ليشعروا بالأمان والثقة والالتزام في أن واحد. وأن الوسط الحسابي لهذا البعد هو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) و تعد أكثر الفقرات اسهاما في هذا البعد هي (OJ3) والتي تشير الى (تطبيق كل القرارات الإدارية على كل الموظفين بلا استثناء) والتي حققت وسط حسابي مقداره (3.436) وانحراف معياري قدرة (0.642) ومعامل اختلاف قيمته (0.187) وأهمية نسبية (0.687) مما يشير الى أن هذه الفقرة من وجهة نظر الأفراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد. بينما حصلت الفقرة (OJ1) والتي تبين أن المدراء يبدون كل الاحترام والود والتقدير تجاه الوظيفة التي امارسها (على ادنى وسط حسابي وقدرة (3.021) وانحراف معياري (0.920) ومعامل اختلاف مقداره (0.305) وأهمية نسبية (0.604) مما يشير على انخفاض مستوى هذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد من وجهة نظر الأفراد. وفيما يخص **بعد المشاركة في اتخاذ القرار** اشارت الى إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (PMD 1- PMD 5) التي تتعلق ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات. وحقق هذا البعد وسط حسابي (3.198) وانحراف معياري (0.919) ومعامل اختلاف (0.287) وأهمية نسبية (0.640) وهذا يدل أن أفراد العينة يتفقون على أن هذا البعد يعدّ من الأبعاد المهمة التي تساعد العاملين على مشاركة في عملية اتخاذ القرار على جميع مستويات المنظمة. وأن الوسط الحسابي لهذا البعد هو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) و تعد أكثر الفقرات اسهاما في هذا البعد هي (PMD3) والتي تشير الى (تشجيع المدراء للعاملين للتعبير عن افكارهم في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم). والتي حققت وسط حسابي مقداره (3.357) وانحراف معياري قدرة (0.802) ومعامل اختلاف قيمته (0.239) وأهمية نسبية (0.671) مما يشير الى أن هذه الفقرة من وجهة نظر الأفراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد. بينما حصلت الفقرة (PMD2) والتي تبين المساهمة بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي واجباتي الوظيفية (على ادنى وسط حسابي وقدرة (3.075) وانحراف معياري (0.981) ومعامل اختلاف مقداره (0.319) وأهمية نسبية (0.615) مما يشير على انخفاض مستوى هذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد من وجهة نظر الأفراد. واخيرا فيما يخص **بعد سلوك القائد المساند للمرؤوسين** ان نتائج الجدول اشارت الى إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (BLSS 1- BLSS4) التي تتعلق ببعد سلوك القائد المساند للمرؤوسين. وحقق هذا البعد وسط حسابي (3.148) وانحراف معياري (0.936) ومعامل اختلاف (0.297) وأهمية نسبية (0.630) وهذا يدل أن أفراد العينة يتفقون على أن هذا البعد من الأبعاد المهمة التي تسهم في مساندة العاملين من قبل القائد من خلال التوجيه والإرشاد، والتعامل بعدالة وحيادية لمساهمات الأفراد العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية. وأن الوسط الحسابي لهذا البعد هو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) و تعد أكثر الفقرات اسهاما في هذا البعد هي (BLSS2) والتي تشير الى (قدرة المدير قدرة على الهام حماس الآخرين وكسب تأييدهم) والتي حققت وسط حسابي مقداره (3.229) وانحراف معياري قدرة (0.798) ومعامل اختلاف قيمته (0.247) وأهمية نسبية (0.646) مما يشير الى أن هذه الفقرة من وجهة نظر الأفراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد. بينما حصلت الفقرة (BLSS3) والتي تبين (سماع المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملامح العمل في المراحل التالية (على ادنى وسط حسابي وقدرة (3.018) وانحراف معياري (0.797) ومعامل اختلاف مقداره (0.264) وأهمية نسبية (0.604) مما يشير على انخفاض مستوى هذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد من وجهة نظر الأفراد

الجدول (5) التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الخادمة

ت	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	SU1	3.136	0.823	0.262	0.627
2	SU2	3.154	0.843	0.267	0.631
3	SU3	3.207	0.830	0.259	0.641
4	SU4	3.011	0.942	0.313	0.602
5	SU5	3.164	0.822	0.260	0.633
الوسط الحسابي العام لبعدهم وتأكيد الذات لدى العاملين					
1	OJ1	3.021	0.920	0.305	0.604
2	OJ2	3.193	0.855	0.268	0.639
3	OJ3	3.436	0.642	0.187	0.687
4	OJ4	3.296	0.767	0.233	0.659
5	OJ5	3.346	0.904	0.270	0.669
الوسط الحسابي العام لبعده العدالة التنظيمية					
1	PMD1	3.239	0.989	0.305	0.648
2	PMD2	3.075	0.981	0.319	0.615
3	PMD3	3.357	0.802	0.239	0.671
4	PMD4	3.150	0.922	0.293	0.630
5	PMD5	3.168	0.918	0.290	0.634
الوسط الحسابي العام لبعده المشاركة في اتخاذ القرار					
1	BLSS1	3.164	0.789	0.249	0.633
2	BLSS2	3.229	0.798	0.247	0.646
3	BLSS3	3.018	0.797	0.264	0.604
4	BLSS4	3.182	0.755	0.237	0.636
الوسط الحسابي العام لبعده سلوك القائد المساند للمرؤوسين					
		3.148	0.936	0.297	0.630

المصدر: برنامج SPSS V. 26

وبناء على ما تقدم تبين نتائج التحليل الإحصائي أن كافة أبعاد الدعم التنظيمي المدرك كانت متوافرة في المنظمة المبحوثة وكانت ضمن المستويات المقبولة وهذا يدل بوجود رغبة على تبني ممارسات الدعم التنظيمي المدرك من قبل مركز وزارة التعليم العالي. ويمكن تلخيص أبعاد الدعم التنظيمي المدرك في الجدول (6)

الجدول (6) أبعاد مستويات الدعم التنظيمي المدرك

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
العدالة التنظيمية	3.258	0.933	0.286	0.652	1
دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	3.134	0.920	0.294	0.627	4
المشاركة في اتخاذ القرارات	3.198	0.919	0.287	0.640	2
سلوك القائد المساند للمرؤوسين	3.148	0.936	0.297	0.630	3

المصدر: برنامج SPSS V. 26

تشير النتائج في الجدول (6) أن بعد العدالة التنظيمية احتل المرتبة الأولى قياساً بالأبعاد الأخرى على وفق الأهمية النسبية والوسط الحسابي الذي يعكس إجابات الأفراد العاملين في مركز وزارة

التعليم العالي. اما البعد الذي حقق اقل اهمية ترتيبية بين الابعاد وفق الوسط الحسابي والاهمية هو بعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين.

2. التحليل الوصفي لأبعاد لمتغير الالتزام التنظيمي

في هذه الفقرة سيتم استعمال مجموعة من اختبارات التحليل الوصفي لوصف آراء افراد عينة مركز وزارة التعليم العالي تجاه متغير الالتزام التنظيمي ومن خلال ابعاده المعتمدة في الدراسة الحالية وعلى النحو الاتي :- ان نتائج الجدول (7) اشارت الى إجابات افراد العينة تجاه الفقرات (EC1- EC4) التي تتعلق ببعد الالتزام العاطفي او الشعوري وحقق هذا البعد وسط حسابي (2.837) وانحراف معياري (0.431) ومعامل اختلاف (0.152) واهمية نسبية (0.567) وهذا يدل ان افراد العينة يتفقون على ان هذا البعد يعد من الابعاد المهمة والذي يشعر من خلاله العاملين بانهم جزء من الوزارة التي يعملون بها . وان الوسط الحسابي لهذا البعد هو اقل من الوسط الفرضي والبالغ (3). و تعد اكثر الفقرات اسهاما في هذا البعد هي (EC3) والتي تبين ان مركز الوزارة يستحق ولائي واخلصي في العمل) والتي حققت وسط حسابي مقداره (3.139) وانحراف معياري قدرة (0.961) ومعامل اختلاف قيمته (0.306) واهمية نسبية (0.628) مما يشير الى ان هذه الفقرة من وجهة نظر الافراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد. بينما حصلت الفقرة (EC4) والتي تبين (ان مركز الوزارة يقدم ميزات لا تتوفر في وزارات اخرى). على ادنى وسط حسابي وقدرة (2.621) وانحراف معياري (0.247) ومعامل اختلاف مقداره (0.094) واهمية نسبية (0.524) مما يشير على انخفاض مستوى هذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد من وجهة نظر الافراد . اما فيما يخص بعد الالتزام المعياري اشارت الى إجابات افراد العينة تجاه الفقرات (NC1- NC5) التي تتعلق ببعد الالتزام المعياري وحقق هذا البعد وسط حسابي (3.051) وانحراف معياري (0.647) ومعامل اختلاف (0.212) واهمية نسبية (0.610) وهذا يدل ان افراد العينة يتفقون على ان هذا البعد يعد من الابعاد المهمة الذي يعبر عن التزامهم الأخلاقي تجاه المنظمة ،وتتم زيادة الالتزام المعياري عن طريق دعم المنظمة للموظفين من خلال مساهمتهم في وضع الأهداف والخطط والمشاركة في اتخاذ القرارات .وان الوسط الحسابي لهذا البعد هو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3). و تعد اكثر الفقرات اسهاما في هذا البعد هي (NC3) والتي تبين ان الموظفين لا يواجهون صعوبة باتخاذ قرار ترك العمل في مركز الوزارة والتي حققت وسط حسابي مقداره (3.532) وانحراف معياري قدرة (0.563) ومعامل اختلاف قيمته (0.159) واهمية نسبية (0.706) مما يشير الى ان هذه الفقرة من وجهة نظر الافراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد. بينما حصلت الفقرة (NC5) والتي تبين (يعد الموظفون ان الانتقال من مركز الوزارة الى وزارة اخرى عملا غير مناسب) على ادنى وسط حسابي وقدرة (2.189) وانحراف معياري (0.923) ومعامل اختلاف مقداره (0.422) واهمية نسبية (0.438) مما يشير على انخفاض مستوى هذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد من وجهة نظر الافراد . وفيما يخص بعد الالتزام المستمر اشارت الى إجابات افراد العينة تجاه الفقرات (CC 1- CC 5) التي تتعلق ببعد الالتزام المستمر وحقق هذا البعد وسط حسابي (2.595) وانحراف معياري (0.379) ومعامل اختلاف (0.146) واهمية نسبية (0.519) وهذا يدل ان افراد العينة يتفقون على ان هذا البعد يعد من الابعاد المهمة ويشير الى الاستمرار في العمل والانتماء للمنظمة المبحوثة . وان الوسط الحسابي لهذا البعد هو اقل من الوسط الفرضي والبالغ (3). و تعد اكثر الفقرات اسهاما في هذا البعد هي (CC3) والتي تعبر (عن مدى رغبة العاملين في البقاء في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) والتي حققت وسط حسابي مقداره (2.968) وانحراف معياري قدرة (0.927) ومعامل اختلاف قيمته (0.312) واهمية نسبية (0.594) مما يشير الى ان هذه الفقرة من وجهة نظر الافراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد .بينما حصلت الفقرة (CC2) والتي تعبر عن (يترتب على قرار مغادرتي العمل مشاكل في حياتي الخاصة) على ادنى وسط حسابي وقدرة (2.057) وانحراف

معيارى (0.520) ومعامل اختلاف مقداره (0.182) وأهمية نسبية (0.571) مما يشير على انخفاض مستوى هذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد من وجهة نظر الأفراد.

الجدول (7) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير الالتزام التنظيمي

ت	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	EC1	2.757	0.632	0.229	0.551
2	EC2	2.832	0.860	0.304	0.566
3	EC3	3.139	0.961	0.306	0.628
4	EC4	2.621	0.247	0.094	0.524
الوسط الحسابي العام لبعد الشعوري أو العاطفي					
1	NC1	2.969	0.533	0.180	0.594
2	NC2	3.236	0.615	0.190	0.647
3	NC3	3.532	0.563	0.159	0.706
4	NC4	3.329	0.733	0.220	0.666
5	NC5	2.189	0.923	0.422	0.438
الوسط الحسابي العام لبعد المعيارى					
1	CC1	2.850	0.819	0.389	0.421
2	CC2	2.057	0.520	0.182	0.571
3	CC3	2.968	0.927	0.312	0.594
4	CC4	2.068	0.195	0.086	0.454
5	CC5	2.779	0.156	0.056	0.556
الوسط الحسابي العام لبعد المستمر					
		2.595	0.379	0.146	0.519

المصدر: برنامج SPSS V. 26

وبناء على ما تقدم تبين نتائج التحليل الإحصائي أن كافة أبعاد الالتزام التنظيمي كانت متوافرة في المنظمة المبحوثة وكانت ضمن المستويات المقبولة وهذا يدل بوجود رغبة على تبني ممارسات الالتزام التنظيمي من قبل مركز وزارة التعليم العالي. ويمكن تلخيص أبعاد الالتزام التنظيمي في الجدول (8)

الجدول (8) أبعاد مستويات الالتزام التنظيمي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
الالتزام العاطفي والشعوري	2.837	0.431	0.152	0.567	2
الالتزام المعيارى	3.051	0.647	0.212	0.610	1
الالتزام المستمر	2.595	0.379	0.146	0.519	3

المصدر: برنامج SPSS V. 26

تشير النتائج في الجدول (8) أن بعد الالتزام المعيارى احتل المرتبة الأولى قياساً بالأبعاد الأخرى على وفق الأهمية النسبية والوسط الحسابي الذي يعكس إجابات الأفراد العاملين في مركز وزارة التعليم العالي. أما البعد الذي حقق أقل أهمية ترتيبية بين الأبعاد وفق الوسط الحسابي والأهمية هو بعد الالتزام المستمر.

رابعاً: اختبار العلاقات

1. اختبار فرضية علاقة الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي

أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي وحسب نتائج الجدول (9) تبين أن هناك علاقة ارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.744^{**}) وذات دلالة معنوية (0.000) وهي أقل من

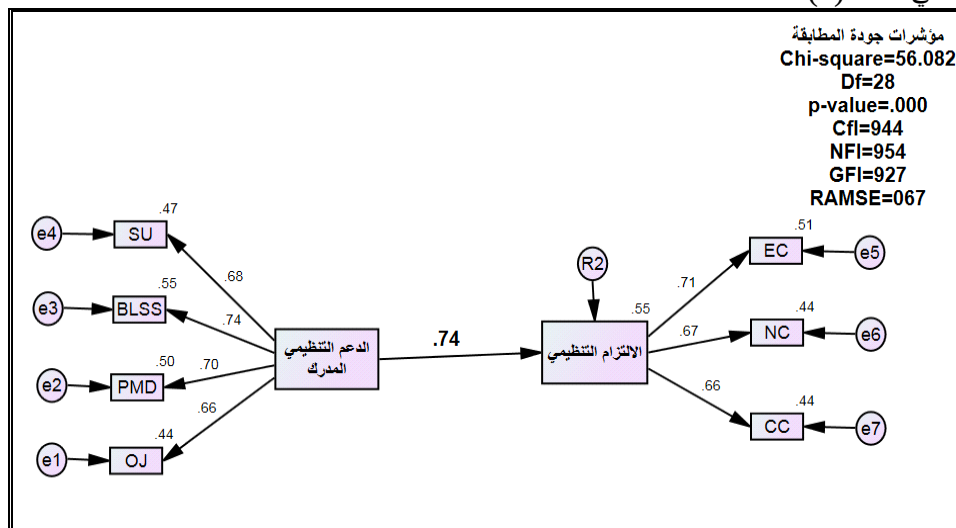
مستوى المعنوية التي افترضها الباحث (0.05) وعلى هذا الاساس تقبل الفرضية. وهذا يدل ان الدعم التنظيمي المدرك يسهم في نشر مفاهيم الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة . ولغرض اختبار هذه الفرضية تم اختبار اربع فرضيات فرعية هي اختبار العلاقة بين ابعاد الدعم التنظيمي المدرك) دعم وتأكيد الذات لدى العاملين , العدالة التنظيمية , المشاركة في اتخاذ القرارات , سلوك القائد المساند للمرؤوسين (والالتزام التنظيمي وكانت النتائج كما يأتي

ت	الابعاد المستقلة	المتغير التابع	الالتزام التنظيمي	
			معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين		.424**	0.000
2	العدالة التنظيمية		.413**	0.000
3	المشاركة في اتخاذ القرارات		.496**	0.000
4	سلوك القائد المساند للمرؤوسين		.503**	0.000
5	الدعم التنظيمي المدرك		.744**	0.000

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss.v.26

ثانيا- اختبار فرضية التأثير بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي

إن اختبار هذه الفرضية يبين وجود تأثير موجب ومعنوي للدعم التنظيمي المدرك في الالتزام التنظيمي وتم تصميم نموذج المعادلات الهيكلية من قبل الباحث لغرض اجراء هذا الاختبار كما في الشكل(4)



شكل (4) نموذج المعادلات الهيكلية لفرضية التأثير بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي

ان النموذج الموضح في الشكل (4) مقبولا من الناحية الاحصائية وفقا لمؤشرات جودة المطابقة المستخرجة لهذا النموذج, وكانت هذه المؤشرات على النحو الاتي (CFI) كانت اكبر من 90., وكانت GFI اكبر من 90., وايضا كانت قيمة NFI كانت ايضا اكبر من 90., اما قيمة RMSEA كانت اقل من 80., وبناءا على هذه المؤشرات فان النموذج مناسب لاختبار فرضية التأثير بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي وكانت قيمة معامل التأثير بين المتغيرين هي (.744). وكما موضحة في الجدول ادناه وكان مستوى المعنوية (0.000) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية كذلك فقد بلغ معامل التحديد (R^2 0.55) وهذا يبين ان متغير الدعم التنظيمي المدرك يفسر

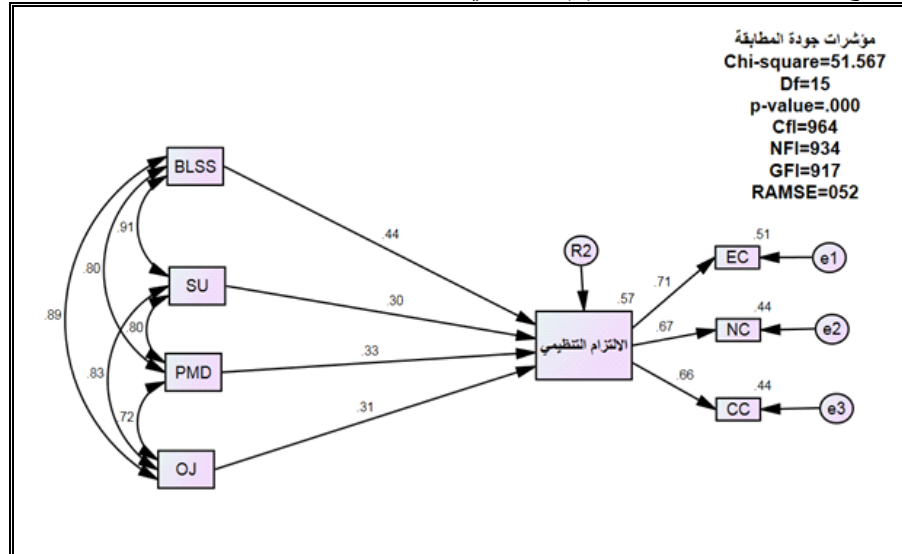
(0.55) من العوامل التي فسرت متغير الالتزام التنظيمي وبقية النسبة التي تشكل (0.45) فأنها تتعلق بعوامل لم تتناولها الدراسة.

الجدول (10) معاملات التأثير بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي

المسار	S.R.W	S.E	C.R	معامل التحديد R^2	P
الدعم التنظيمي المدرك <--- الالتزام التنظيمي	.744	.051	18.618	0.55	***

المصدر: برنامج AMOS v.24

وبناء على ما تقدم تتفرع هذه الفرضية الى اربعة فرضيات فرعية تم اختبارها من خلال تصميم انموذج المعادلات الهيكلية شكل (5) وكالاتي



الشكل (5) انموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات التأثير الفرعية لا بعداد الدعم التنظيمي المدرك في الالتزام التنظيمي

إن النموذج الموضح في الشكل (5) مقبولا من الناحية الاحصائية وفقا لمؤشرات جودة المطابقة المستخرجة لهذا الانموذج. وكانت هذه المؤشرات على النحو الاتي (CFI) كانت اكبر من 90.، وكانت GFI اكبر من 90.، وايضا كانت قيمة NFI كانت ايضا اكبر من 90.، اما قيمة RMSEA كانت اقل من 80.، وبناء على هذه المؤشرات فان الانموذج مناسب لاختبار فرضيات التأثير الاربعة المنبثقة من فرضية تأثير الدعم التنظيمي المدرك في الالتزام التنظيمي كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.57) وبالتالي فان ابعاد متغير الدعم التنظيمي المدرك قد فسرت (0.57) من العوامل التي تفسر متغير الالتزام التنظيمي وبقية النسبة التي تشكل (0.43) فأنها تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة . الجدول ادناه يبين قيم معاملات التأثير بين ابعاد المتغير التفاعلي والمتغير التابع.

الجدول (11) معاملات التأثير بين ابعاد الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي

المسار	S.R.W	S.E	C.R	معامل التحديد R^2	P
SU <--- OC	.302	.079	3.096	0.57	.002
BLSS <--- OC	.443	.092	3.818		***
PMD <--- OC	.332	.056	4.836		***
OJ <--- OC	.315	.068	3.688		***

المصدر: برنامج AMOS v.24

- وبناء على ما تقدم يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة لفرضية تأثير الدعم التنظيمي المدرك في الالتزام التنظيمي على النحو الآتي
- 1-الفرضية الفرعية الأولى:** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي بين بعد دعم وتأثير الذات لدى العاملين في الالتزام التنظيمي, والجدول(11) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل التأثير بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل التأثير(302). وعند مستوى معنوية (0.002) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية
- 2-الفرضية الفرعية الثانية :** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي لسلوك القائد المساند للمرؤوسين في الالتزام التنظيمي, والجدول(11) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل التأثير بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل التأثير(443). وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة :** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي للمشاركة في اتخاذ القرارات في الالتزام التنظيمي, والجدول(11) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل التأثير بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل التأثير(332). وعند مستوى معنوية(0.000) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية
- 4-الفرضية الفرعية الرابعة :** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي, والجدول(11) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل التأثير بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل التأثير(315). وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. استنتاجات متغير الدعم التنظيمي المدرك فقط ظهر من خلال نتائج العملي ان ابعاد المتغير المتمثلة بـ (دعم وتأثير الذات لدى العاملين , العدالة التنظيمية , المشاركة في اتخاذ القرار , سلوك القائد المساند للمرؤوسين) كانت ايجابية ولكنها لم تكن بالمستوى المطلوب بل اكبر من الوسط الفرضي بقليل نظرا لتوجه القيادة وايمانهم العالي في التطبيق الدعم التنظيمي المدرك اما بسبب طبيعة اعمال بعض القيادة او اعتمادهم على الممارسات القيادية السابقة لاتجاهات مختلفة او لحدثة القيادات الادارية .ولذلك لم ينعكس في تعزيز الالتزام التعظيمي بشكل عالي.
 2. نتائج التحليل العملي لمتغير الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الشعوري او العاطفي) كان اقل من الوسط الفرضي وهو يشير الى العينة لم تكن تلتزم عاطفيا نظرا لمتغيرات العمل وبيئة العمل مشجعة بشكل عالي .اما بعد (الالتزام المعياري) فكانت هناك مجال للعاملين من القيادة الادارية بمنحهم بشكل محدود بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار وكل بحسب عمله . فيما كانت نتيجة بعد (الالتزام المستمر) كان اقل من الوسط الفرضي وهو يشير ان العاملين ينخفض التزامها نتيجة تغيرات في ظروف العمل او سياسات القيادة تجاههم .
 3. الدعم التنظيمي المدرك من وجهة نظر العينة ان لها تأثير كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي وانه كلما طبقت بشكل اكبر انعكس بالإيجاب في الالتزام التعظيمي وان عدد من القيادات لا يتبنى الدعم التنظيمي المدرك كليا او في بعض ابعادها مما لم يعزز تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بشكل عالي .وتتضمن الاستنتاجات كالاتي:
- بعد الدعم التنظيمي تأكيد الذات لدى العاملين انه كان معنوي ومؤثر ولكن بمستوى غير عالي وذلك لان بعض القيادات لم تمتلك عاملين تستطيع ان تدعمهم وتاكي ذاتهم لا سباب من تتعلق بشخصية العاملين او ادائهم في العمل.

- وجهة نظر العينة انه كلما كان دور القائد مساند للعاملين انعكس بالإيجاب في تعزيز الالتزام التنظيمي اذ نجد بعض القيادات الادارية دورها محدود في مساندة العاملين لانهم حديثي في تولي مهامهم القيادية او حجم الاعباء الملقاة على عاتقهم تجعل دورهم محدود.
- لم يكن دعم العاملين عالي وبما يتعلق بمشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة في عملهم فقد يكون السبب هو ان اعتقاد القيادات ان بعض العاملين لا يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم لاتخاذ القرارات.
- ظهر تأثير بعد العدالة التنظيمية بالمستوى العالي فقد يكون بسبب تعامل بعض القيادات لم تتعامل مع العدالة التنظيمية بنفس المستوى وتطبيقها على الجميع او قد يكون بعض التعليمات والقرارات لم تكن عادلة من وجهة نظر العاملين بحقهم.

ثانياً: المقترحات

1. من الضروري تنفيذ برامج تدريبية للقادة لتنمية مهاراتهم ومعارفهم عن نمط الدعم التنظيمي المدرك ، على سبيل المثال فإن تدريب القادة على تأكيد الذات لدى العاملين ربما يكون ذا قيمة في هذا المجال لأن المستويات العالية من الدعم في بناء الثقة لدى العاملين تتضمن القدرة على الابداع والابتكار بالإضافة إلى ذلك من المفيد تدريب القادة على السلوكيات الأخلاقية مثل القيام بمشاركة الافراد في اتخاذ القرار وأبداء آرائهم وكيفية معالجة هذه القرارات لتب في مصلحة المؤسسة .
2. ضرورة اطلاع القيادات الادارية في الوزارة المبحوثة على التطورات والدراسات العالمية ودعم الخبرات والكفاءات وتطوير المهارات من خلالها، لكونه يساعد في توفير مناخ تنظيمي مناسب ويمكن من خلاله تبرز الرضا الوظيفي والالتزام من قبل الموظفين تجاه اعمالهم .
3. العمل على ترسيخ مفهوم الدعم التنظيمي المدرك في العمل بهدف رفع اداء وكفاءة الموظف بشكل افضل ومفعم بالنشاط والالتزام
4. ان اعتماد العدالة في كافة اشكالها سوف يساعد على خلق مناخ من التفاهم وخاصته نوع من الرضى لدى الأفراد عندما يكون هنالك مساوات في المهام والواجبات والكفاءات
5. فسح المجال أمام العاملين ومنحهم الثقة لتأدية المهمات المكلفين بها أي المشاركة في القرارات ومساندتهم وفق الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لهم بالشكل الذي يمكنهم من أدائها على النحو الأفضل والابتعاد عن النمطية والتحديد في العمل وان تعزيز عنصر الثقة يساعد على خلق منظومة عمل قوية داخل المنظمة ومن خلال ذلك يلتزم الموظف بالتعليمات والضوابط
6. العمل على تعزيز وتطوير الالتزام التنظيمي في الوزارة المبحوثة لأهميته في اتجاه التغير من خلال خلق بيئة ايجابية تعزز روح الفريق لخلق وابتكار افكار جديدة تساهم في انجاح العملية التعليمية
7. ضرورة الالتزام بتحسين العلاقات بين القيادات والموظفين الاداريين من خلال الدول الذي تلعبه الدعم التنظيمي المدرك ومن خلال مساندات المرؤوسين من اجل المحافظة على التفاعلات الايجابية وتحسين مخرجات العمل بصورة صحيحة .

المراجع:

1. الكعبي: حميد سالم غياض (2016): دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعة. بحث منشور الإدارة والاقتصاد /The Journal of Administration & Economics العدد 111 لسنة 2017.
2. عطية، غادة عادل (2019) . أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة في

- الاسكندرية جمهورية مصر العربية. بحث منشور في **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** 2019/3/4.
3. المالكي، حامد بن جعفر عبدالله. (2019). الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة أضم. بحث منشور في مجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج 6، ع 2. 188 - 145، 2019.
4. المعموري، إحسان عبد عون حمزة (2019). دور الدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الابداع الاداري د راسه استطلاعية في مديرية بلدية الحسينية/ كربلاء المقدسة. بحث دبلوم مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات نيل درجة دبلوم عالي في الادارة المحلية.
5. الجريفاني، شادن عبدالله علي. (2019). مستوى الدعم التنظيمي للمدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. بحث منشور في مجلة كلية التربية، مج 35، ع 10، 183\147 - 2019.
6. الحنيفات، دانا عبدالرحمن، و الحريزة، يزن امانور قطيش. (2022). الدعم التنظيمي المدرك وأثره على الارتباط الوظيفي: دراسة حالة في جامعة الطفيلة التقنية. بحث منشور في مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج 8، ع 1 - 551، 406.
7. مخامرة، كمال. (2022). الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بسلوك الإيثار لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة رهط بالنقب في فلسطين. بحث منشور في مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، ع 15.
8. خليل، إسراء عبدالسلام. (2022). تعزيز دور الاستغراق الوظيفي في الدعم التنظيمي المدرك: دراسة تحليلية في التعليم الديني للدراسات الإسلامية. بحث منشور في مجلة الجامعة العراقية، ع 54، ج 1، 313 -
9. كاظم، فائق جواد، و الصافي، ماجد مكي منذور. (2021). دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين رأس المال الفكري الأخضر: دراسة ميدانية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلديات بابل. بحث منشور في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج 13، ع 1، 54 -
10. اسحاق . عبد الشكور زكريا. (2022). أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم . بحث منشور في مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية مجلة علمية محكمة التصنيف (NSP): معامل التأثير للعام 2022 = 91.4 تاريخ قبول النشر 2022
11. العبادي ، **ديانة مخلص حمد (2022)** (درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الاولى للقيادة المرئية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة ال البيت
12. ابو طنبجة ، محمد خير احمد (2021) اثر جودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة في الاردن . رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة ال البيت
13. **الجميلي ، امجد احمد عجاج جرجيس (2020)** " تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي بحث ميداني في ديوان محافظة صلاح الدين. بحث دبلوم مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة دبلوم عالي في الادارة المحلية
14. **حمادي . حذيفة ابراهيم شبيب (2020)** (اللامركزية الإدارية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي (لعينة من قيادات ديوان محافظة الانبار. بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد كجزء من متطلبات منح شهادة الدبلوم العالي في الادارة المحلية

15. **البياتي, سحراء أنور حسين علي (2010)** " الاغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من المديرين والتنفيذيين في وزارة البلديات والأشغال العامة. رسالة قدمتها الى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة العامة
16. **محمد, ياسر محمود حسين (2021)** "الدور الوسيط للبيئة التنظيمية في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء المؤسسي بالتطبيق على شركات التأمين السودانية في الفترة من 2013-2020م ؟. رسالة دكتوراه غير منشورة في جامعة النيلين. الخرطوم .
17. **سليطين, سوما علي, و حسين, يحيى محمد. (2021)**. دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في بعض مشافي وزارة الصحة العراقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 43 , ع 2، 235-2021
18. **Sadeli, J. (2015)**. The influence of leadership, talent management, organizational culture and organizational support on employee engagement. *International Research Journal of Business Studies*, 5(3), 195-215
19. **Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018)**. Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.
20. **Li, M., Jameel, A., Ma, Z., Sun, H., Hussain, A., & Mubeen, S. (2022)**. Prism of Employee Performance Through the Means of Internal Support: A Study of Perceived Organizational Support. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 965.
21. **Fu, Y., & Lihua, Z. (2012)**. Organizational justice and perceived organizational support: The moderating role of conscientiousness in China. *Nankai Business Review International*
22. **Mitchell, J. I., Gagné, M., Beaudry, A., & Dyer, L. (2012)**. The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology. *Computers in Human Behavior*
23. **Kelley, C. L., Britt, T. W., Adler, A. B., & Bliese, P. D. (2014)**. Perceived organizational support, posttraumatic stress disorder symptoms, and stigma in soldiers returning from combat. *Psychological Services*, 11(2), 229.
24. **Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2018)**. Organizational justice and readiness for change: a concomitant examination of the mediating role of perceived organizational support and identification. *Frontiers in Psychology*
25. **Mercurio . Zachary A. Mercurio(2015)** Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review

26. **Metin & Asli, KAPLAN Metin¹, KAPLAN Asli² (2018)** (The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises
27. **Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2019).** The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*
28. **Karem, M. A., Mahmood, Y. N., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019).** The effect of job satisfaction and organizational commitment on nurses' performance. *Journal of Humanities and Social Sciences Reviews*. eISSN
29. **Planer, D. (2019).** The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395.
30. **Luz, C. M. D. R., de Paula, S. L., & de Oliveira, L. M. B. (2018).** Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*
31. **Wang, R. (2022).** Organizational commitment in the nonprofit sector and the underlying impact of stakeholders and organizational support. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(3), 538-549
32. **Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019).** The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137-154.
33. **Bouda Nabil & Pr. Hammoutene Ali,(2021)** "Organizational support in light of human resource management practices and their effects on organizational commitment: cases of employees in the commercial banking sector in the wilaya of.