

## أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر

ط.د. جهيد بوتالب

طالب دكتوراه

جامعة جيجل - الجزائر

[boutalebjahid@gmail.com](mailto:boutalebjahid@gmail.com)

ط.د. مسعود هريكش

طالب دكتوراه

جامعة جيجل - الجزائر

[messaoud.harikeche@gmail.com](mailto:messaoud.harikeche@gmail.com)

د. مختار حديد

أستاذ محاضر "أ"

جامعة جيجل - الجزائر

[hm\\_453@yahoo.fr](mailto:hm_453@yahoo.fr)

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الدعم التنظيمي بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية بولاية جيجل، ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين فيها، إضافة إلى اختبار أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي بهذه الشركة، حيث أن هذه الدراسة كمية تم فيها توزيع الاستبانة بطريقة العينة غير العشوائية القصدية على 30 عاملا دائما من مجموع 34 عاملا دائما، وذلك من أجل الحصول على بيانات يتم معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للدعم التنظيمي والولاء التنظيمي، إضافة إلى إثبات وجود أثر إيجابي للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي والذي يرجع لأثر بعد العدالة التنظيمية، في حين أن كلا من التمكين والمشاركة في صنع القرارات ودعم وتأكيد الذات ليس لها أثر في الولاء التنظيمي، كما تم تقديم تفسيرات واقتراحات على ضوء النتائج المتوصل إليها.

**الكلمات المفتاحية:** الدعم التنظيمي، العدالة التنظيمية، التمكين، المشاركة في صنع القرارات، دعم وتأكيد الذات، الولاء التنظيمي.

### Abstract

The present study attempts to know the nature of the reality of organizational support to the maghreb mechanical maintenance company at the state of jigel and the level of the organizational loyalty for employees in addition to the impact of the organizational support in the organizational loyalty in this company, where this study is quantity the questionnaire has been distributed in a non-random sample on 30 permanent employees out of 34 permanent employees in order to obtain data that is processed using the statistics package of social sciences (spss), the study has been achieved to average level of organizational support for the organizational loyalty in addition to further configuration of a positive impact of organizational support in organizational loyalty, which is due to the impact of organizational justice, while empowerment, participation in decision-making, support and self-assertion have no impact on organizational loyalty, and explanations and suggestions have been presented in the light of the finding.

**Key words :** Organizational support, Organizational justice, Empowerment, Participation in decision-making, Support and self-assertion, Organizational loyalty.



## 1. مقدمة

إن المنظمات المعاصرة تُمارس نشاطاتها في بيئة تتميز بدرجة عالية من التعقيد والسرعة ودرجة مرتفعة من عدم التأكد، فهي نظام مفتوح تُحدّد توجهاتها الاستراتيجية ضمن هذه البيئة من خلال التفاعل مع متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وحتى الثقافية، لكن تحقيق ذلك يزداد صعوبة في ظل تدويل ممارسات المنظمات على المستوى الاقليمي والعالمي، وما نتج من ذلك من اتساع للأسواق وفتح أخرى جديدة وكذلك تعدد حاجات ورغبات المستهلكين والعملاء الخارجيين، الأمر الذي فرض على هذه المنظمات خاصة الرائدة منها البحث عن موارد استراتيجية لتحقيق أهدافها، ما أدى إلى تزايد الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية لتتجسد من خلال الاستثمار في تنمية وتطوير كفاءات الموارد البشرية باعتبارها مكنّ القوة والتميز للمنظمات، وضمن هذا التوجه طبقت كثير من المنظمات المعاصرة عدة مداخل واستراتيجيات إدارية حديثة، تعمل على إيجاد بيئة عمل داعمة تلبي حاجات ورغبات وطموحات الموارد البشرية وذلك على غرار ممارسات الدعم التنظيمي، التي يُتوقع من تطبيقها بالطريقة الصحيحة أن تحقق عوائد ذات قيمة لا ترتبط بالجوانب الملموسة في العمل مثل زيادة الانتاجية والانتاج وتحسين الأداء الوظيفي وحسب، بل قد يتعدى هذا الأثر إلى جوانب غير ملموسة تتمثل في مشاعر وروابط عاطفية قوية لدى الموارد البشرية اتجاه منظمة العمل وذلك كرد فعل إيجابي نحو وجود بيئة عمل داعمة في المنظمة، وهو ما يصطلح عليه بالولاء التنظيمي، بما يجعل الدعم التنظيمي معززا لولاء الموارد البشرية وما ينتج من ذلك من تقليل تكاليف دوران العمل والتغيب وغيرها، ومن هذ المنطلق تأتي هذه الدراسة لاختبار أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي.

## 1.1. مشكلة الدراسة

إن تطبيق الممارسات الحديثة على غرار الدعم التنظيمي لا يقتصر تطبيقه في مجال معين سواء المنظمات الخاصة أم العامة، الخدمية أم الصناعية، والتي تُعد - المنظمات الصناعية- المرتكز والمحور الجوهري لاقتصاد أي دولة ما، فالحكم على قوته يكون استنادا على عدة مؤشرات على غرار كفاءة وفعالية القطاع الصناعي بمؤسساته، التي يؤخذ عليها ضعف مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة في ظل التغييرات والاصلاحات المتعاقبة خاصة في الدول النامية، فالجزائر، على سبيل المثال، عرفت عدة تطورات هامة في توجهاتها الاقتصادية كالانتقال من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي وما صاحب ذلك من خصخصة المؤسسات والسماح بإنشاء شركات تجارية ظلت بمرور الوقت مرهونة بقدرتها على الاستمرارية ومواجهة التحديات البيئية، فالواقع العملي الراهن والمعاش يعكس ضعف مظاهر التجسيد الفعلي لمثل هكذا ممارسات حديثة مثل الدعم التنظيمي، إذ يُرجح منها أن تُؤثر في متغيرات تنظيمية عديدة منها الولاء التنظيمي، ومن هذا المنطلق يتم صياغة السؤال الرئيسي التالي: ما أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر؟

ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما الخلفية النظرية لكل من الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي؟
- ✓ ما مستوى إدراك الدعم التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر؟
- ✓ ما مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر؟
- ✓ ما طبيعة أثر الدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر؟

## 2.1. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل في:

- ✓ توضيح الخلفية النظرية لكل من الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي؛



**أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر**

✓ التعرف على مستوى إدراك الدعم التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر؛

✓ التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر؛

✓ التعرف على طبيعة أثر الدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر؛

✓ تقدم مجموعة من الاقتراحات لإدارة الشركة محل الدراسة انطلاقا من النتائج المتوصل إليها؛

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

**3.1. الدراسات السابقة:** توجد عدة دراسات سابقة سواء باللغة العربية أم باللغة الأجنبية من بينها ما يلي:

✓ دراسة شوقي محمد الصباغ وآخرون سنة 2017 بعنوان: نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط

في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي" دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية"

تهدف هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين صوت العاملين وولائهم اتجاه المؤسسة من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط على العلاقة بينهما لأعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، وقد تم توزيع الاستبانة على 292 عضوا في وحدة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرارات تتوسط العلاقة بين الصوت التنظيمي والولاء التنظيمي، كما توصلت هذه الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين مشاركة العاملين في صنع القرارات والولاء التنظيمي وكذلك تؤثر إيجابيا<sup>1</sup>.

✓ دراسة أنور علي سنة 2017 بعنوان: علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى

المواساة الحكومية بمحافظة دمشق

هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى المواساة الحكومية، بالإضافة لمعرفة أبعاد الدعم التنظيمي المدرك الأكثر تأثيرا في الولاء التنظيمي، وقد تم الاعتماد في جمع البيانات من أفراد العينة على استبانة وزعت على 100 عامل وعاملة موزعين بأقسام المستشفى، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن الدعم التنظيمي المدرك بمستشفى المواساة الحكومية بلغ مستوى أقل من المتوسط، بالإضافة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة<sup>2</sup>.

✓ دراسة Atef khosnami and Ali mehdad سنة 2016 بعنوان:

**Predicting employees organizational loyalty through perceived organizational justice component.**

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

✓ دراسة Abu-Bakr Boussalem سنة 2014 بعنوان:

**Impact of employees Empowerment on organizational loyalty- Case study on algerian communications company-**



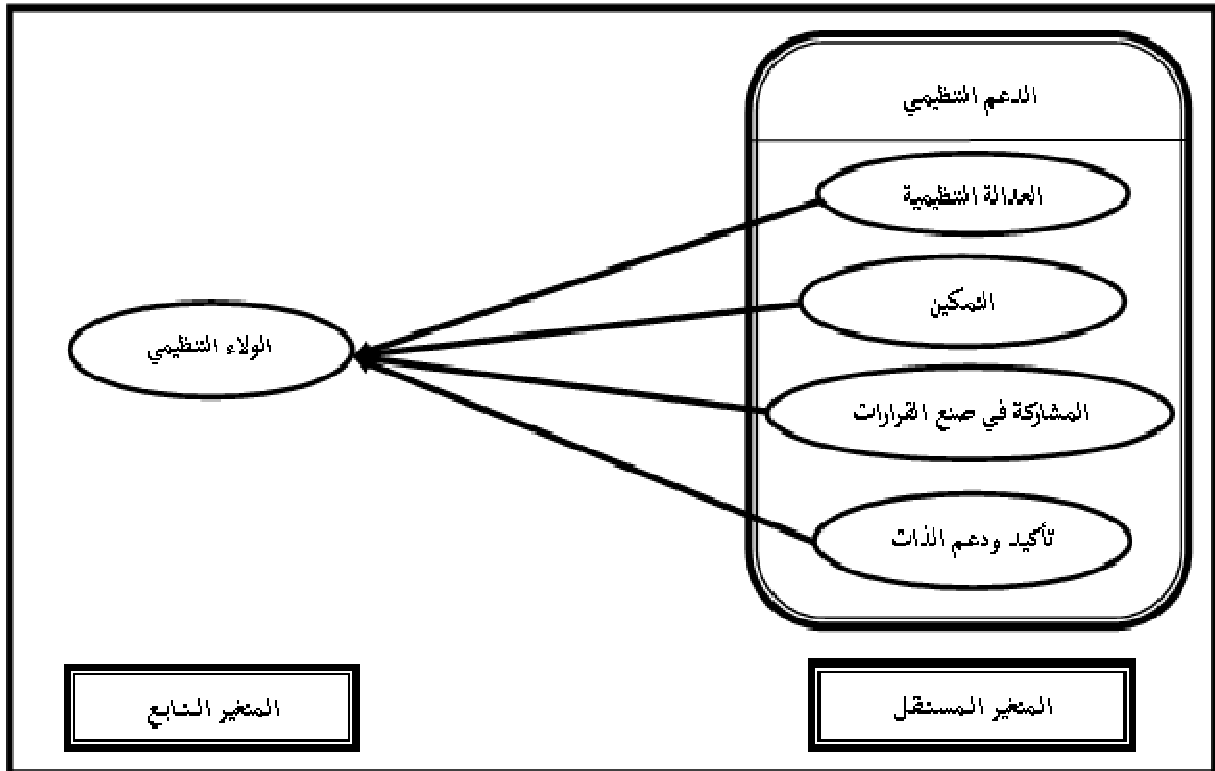
## أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الجزائرية، حيث تم تقسيم تمكين الموظفين إلى أربعة أبعاد تتمثل في: المعنى وتقرير المصير وكفاءة الموظفين والتأثير على الوظيفة، حيث تم توزيع الاستبانة على 71 موظفا بشركة الاتصالات، وتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات والمتمثلة أساسا في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفرضيات بواسطة الانحدار المتعدد، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير إيجابي كبير في تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي ووجود تأثير إيجابي كبير لبعدي المعنى والكفاءة على الولاء التنظيمي، إضافة لعدم وجود تأثير لبعدي تقرير المصير والتأثير على الولاء التنظيمي<sup>4</sup>.

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع هذه الدراسة في أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة، إضافة إلى دراسة نفس المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي، والتعرف على تأثيره بالدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة، لكن على الرغم من أوجه التشابه سابقة الذكر، إلا أن لهذه الدراسة خصوصياتها التي تميزها عن الدراسات السابقة من خلال جانبيين: الأول يتمثل في الجمع والتوليف بين عدة أبعاد مختلفة للدعم التنظيمي في أنموذج واحد والتي تتمثل في: العدالة التنظيمية، والتمكين، والمشاركة في صنع القرارات، ودعم وتأكيد الذات. أما الجانب الثاني فهو التميز في مجال التطبيق الذي تحدد في إحدى مؤسسات القطاع الصناعي بالجزائر وبالتحديد في الشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية بولاية جيجل.

**4.1. أنموذج الدراسة:** تم إعداد وتطوير الأنموذج الموضح في الشكل رقم (1) استنادا إلى دراسات سابقة، ولقد تم تقسيم الدعم التنظيمي إلى عدة أبعاد تتمثل في العدالة التنظيمية والتمكين والمشاركة في صنع القرارات، إضافة إلى دعم وتأكيد الذات، وذلك من أجل اختبار أثرها في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة محل الدراسة.

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين تطويرا للدراسات السابقة.



## أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر

5.1. فرضيات الدراسة: يتم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

✓ الفرضية الأولى: يوجد مستوى متوسط لممارسة الدعم التنظيمي بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر.

✓ الفرضية الثانية: يسود مستوى متوسط للولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر.

✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر.

كما تندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

● الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر.

● الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي للتمكين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر.

● الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للمشاركة في صنع القرارات في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر.

● الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي لدعم وتأكيده الذات في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر.

6.1. تقسيم الدراسة: يتم بداية تبيان الإطار النظري للمتغيرات الدراسة، ثم توضيح منهجية الدراسة الميدانية، إضافة توضيح التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، وفي الأخير يتم عرض تفسير للنتائج وتقديم اقتراحات للشركة محل الدراسة.

## 2. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يتم فيما يلي تبيان وشرح كل من متغيري الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي.

1.2. الدعم التنظيمي: يتم فيما يلي تبيان تعريف الدعم التنظيمي وإبراز أهميته ونظرياته، إضافة إلى شرح أبعاده.

1.1.2. تعريف الدعم التنظيمي: لقد اهتم الكثير من الكتاب والباحثين والمفكرين في الفكر الإداري بموضوع الدعم التنظيمي، بحيث قدموا له العديد من التعاريف، بحيث أن يُعرف بأنه: "مجموعة السياسات والإجراءات والأدوات الثابتة والمستمرة التي تساعد مقدمي الخدمة على تحقيق أهدافهم في العمل وتحفزهم على تطوير أنفسهم"<sup>5</sup>، كما يشير أيضا إلى: "المدى الذي تهتم المؤسسة بالعامل وتقدر مدخلاته وتمد له المعاملة المواتية مثل المكافآت التنظيمية وظروف العمل المواتية ودعم المشرفين وغيرها"<sup>6</sup>، كما يُعبر عن: "القدر الذي تهتم فيه المؤسسة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والانصات لشكواهم"<sup>7</sup>، في حين أن هناك من يعرفه بأنه: "جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المؤسسة بشكل طوعي للعاملين بها، والتي تتمثل في صورة اهتمام المؤسسة بالعاملين وزيادة رفايتهم وتقديرها لهم، بما يعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>8</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الدعم التنظيمي على أنه مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات والسياسات التي تشمل كل أوجه الدعم التي تقدمها المؤسسة للعاملين سواء كانت مادية أو/أو اجتماعية أو/أو تنظيمية بشكل طوعي من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها.



## أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر

**2.1.2. أهمية الدعم التنظيمي:** انطلاقاً من أن المورد البشري أصبح أهم الموارد التي تملكها المؤسسة لما له من دور فعال في تحقيق مزايا تنافسية لها، وعليه فهي تسعى بمختلف الطرق الحفاظ عليه وتطويره وتنميته والاهتمام به، حيث يعتبر الدعم التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر على مواقف العاملين اتجاه العمل، إذ تبرز أهميته في إتاحة الفرصة لتطوير العاملين وتوفير لهم الأجور والمكافآت المناسبة التي تساهم في رفع الروح المعنوية لهم وتزيد من درجة التزامهم مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة ككل<sup>9</sup>، كما أن الدعم التنظيمي من شأنه أن يساهم في توجيه سلوكيات العاملين ويجعلهم يمارسونها باستمرار، وهذا من شأنه أن ينعكس في زيادة الرغبة لديهم للعمل وتحسين مستوى أدائهم وانعكاسه في تحسين مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، فإحساس العاملين بالاهتمام والدعم والمساعدة المقدمة لهم من قبل المؤسسة في مختلف المجالات يؤدي إلى تعزيز العلاقة بينهم وبين المؤسسة وإدارتها وبين الموظفين أنفسهم<sup>10</sup>.

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

✓ **نظرية التبادل الاجتماعي:** كان ينظر في السابق للدعم التنظيمي على أنه تبادل اجتماعي بين أصحاب العمل والعاملين، حيث يمكن إرجاع جذور علاقة العامل بالمؤسسة إلى نظرية التبادل الاجتماعي لـ (Gouldner, 1960) وكذلك (Blau, 1964)، حيث أشار Gouldner إلى التبادل الاجتماعي كنسب متبادل للرضا بين الطرفين مع تطبيق قاعدة المعاملة بالمثل، وقد تمت مناقشة نظرية التبادل الاجتماعي بشكل أكبر من قبل Blau الذي يشير إلى أن أساس علاقة التبادل هي المبادئ الاجتماعية والاقتصادية<sup>11</sup> وفي إطار نظرية التبادل الاجتماعي والسلوكيات المتعلقة بالدعم التنظيمي مثل الزيادة في الراتب والترقية والتدريب وكل شكل من أشكال المساعدة التي تقدمها المؤسسة للعاملين ينظر إليها كعلامة على اهتمام المؤسسة برضايتهم، وهذا من شأنه أن يثير ثقتهم ويعزز نوعية العلاقة بهم مع المؤسسة، وبالتالي هذه النظرية تفترض أن العاملين يقومون بتطوير مواقف أكثر إيجابية اتجاه المؤسسة وتزيد من التزامهم العاطفي وذلك عندما يرون بأنها مؤسسة داعمة لهم<sup>12</sup>.

✓ **نظرية الدعم التنظيمي:** لقد تم تطوير نظرية الدعم التنظيمي لأول مرة من قبل (Eisenberger et al, 1986)، حيث إن هذه النظرية تشرح الالتزامات التنظيمية لتلبية الاحتياجات الاقتصادية والعاطفية للعاملين على أساس اجتماعي<sup>13</sup>، وتقترح نظرية الدعم التنظيمي أن الموظفين يقومون بتشكيل انطباعات عن مدى توفير الموارد الكافية لهم وتقييمهم كعاملين من قبل مؤسستهم، وكذلك قيامها بمكافأة أدائهم ومساعدتهم في الأوقات الصعبة، كما أن تكوين انطباع إيجابي بشأن الدعم الذي يتلقاه العاملون سيؤدي إلى نتائج إيجابية لهم وللمؤسسة، فعندما يكون هناك دعم تنظيمي قوي في المؤسسة يساهم في تلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية لهم من المحتمل جداً أن يساهم في تكوين مواقف وسلوكيات إيجابية من قبل العاملين<sup>14</sup>.

**4.1.2. أبعاد الدعم التنظيمي:** تتعدد وتختلف أبعاد الدعم التنظيمي في مختلف الدراسات والبحوث، والتي من بينها ما يلي:

✓ **العدالة التنظيمية:** ترجع الفكرة الأساسية للعدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي نادى بها (Adams, 1963)، بحيث تفترض أن العامل يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته في مجال العمل مع معدل مخرجات عامل آخر، فإذا تساوى المعدلان الفرد يشعر بالعدالة وإذا لم تساوى المعدلان فإنه لا يشعر بها، فالعدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها العاملين على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتتجسد من خلال العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية<sup>15</sup>؛

✓ **التمكين:** يشمل تمكين العاملين إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم المرونة لأداء أعمالهم بكل حرية تمنح على أساس الثقة، ويشير التمكين للعملية التي تمكن وتدعم العاملين في المؤسسة بحيث يستطيعون صنع القرارات الهامة بكل كفاءة وبجودة عالية، وكذلك منحهم الفرصة لاستغلال القدرات الشخصية<sup>16</sup>؛



## أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر

✓ المشاركة في صنع القرارات: حيث يركز هذا البعد تركز أساسا على التفويض في السلطة للمرؤوسين وإشراكهم في المهام القيادية، كما أن المشاركة تعتبر ركيزة مهمة في الدعم التنظيمي لما لها من أثر على العاملين بحيث تحقق التكامل بينهم وبين المؤسسة وتساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق التقدير الاجتماعي<sup>17</sup>؛

✓ دعم وتأكيذ الذات: يشير بُعد دعم وتأكيذ الذات لاعتقاد العاملين بالمؤسسة أنه بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة، ويساهم دعم وتأكيذ الذات في تكوين اتجاهات إيجابية للعاملين نحو المؤسسة التي يعملون بها<sup>18</sup>.

### 2.2. الولاء التنظيمي: يتم فيما يلي تبيان تعريف الولاء التنظيمي وإبراز أهميته وعناصره.

#### 1.2.2. تعريف الولاء التنظيمي: إن الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم التي تطرق إليها العديد من المفكرين والمفكرين، إذ حاولوا إعطاء تفسيرات له باعتباره مرتبط بالمورد البشري الذي هو بطبعه كائن اجتماعي يعيش مع الأفراد ويتواصل معهم في بيئة تتطلب التعاون والإخلاص والوفاء من أجل الاستمرار وتحقيق مختلف المصالح المتبادلة<sup>19</sup>، وفي هذا الصدد فقد تعددت تعاريفه حيث يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه: "حالة توحد العامل مع المؤسسة التي يعمل بها ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها، وهو المستوى من الشعور الإيجابي المتولد عند العامل إزاء مؤسسته الإدارية والالتزام بقيمتها، والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بها"<sup>20</sup> كما يعرف الولاء التنظيمي أيضا بأنه: "رغبة العاملين بالحصول على بيئة عمل جيدة كالالتزام العاطفي بين العاملين"<sup>21</sup>، كما يشير إلى مجموعة من المشاعر الداخلية التي تتجلى في مجموعة من الطرق الجديدة والمتنوعة<sup>22</sup>، كما تجدر الإشارة إلى أن دراسة الولاء التنظيمي تصنف حسب (Stevens et al, 1978) إلى اتجاهين هما: اتجاه التبادل الذي تعتبر فيه العلاقة بين المؤسسة وأعضائها بمثابة علاقة متبادلة لأن كل طرف في هذه العلاقة يعطي ويأخذ في المقابل، وكذلك الاتجاه السلوكي الذي يتم تمييز الولاء التنظيمي كأى سلوك آخر بشكل طبيعي، حيث يتم التركيز على الجوانب الصريحة للولاء ويصفها بأنها اتجاه قوي وواضح وإيجابي نحو المؤسسة<sup>23</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الولاء التنظيمي يشير شعور العاملين بالإخلاص للمؤسسة وحرصهم على البقاء فيها بشكل مستمر، والدفاع عنها وعدم البحث عن العمل في مؤسسة أخرى والاستعداد الكامل لتقديم التنازلات لها.

#### 2.2.2. أهمية الولاء التنظيمي: للولاء التنظيمي أهمية كبيرة لدى المؤسسات نظرا لكونه مرتبط بالمورد البشري، حيث تسعى لتحفيزه من أجل زيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها، ويساعد الولاء التنظيمي على منح العاملين الاستقرار النفسي ويساعدهم على تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما يمنحه الثقة بنفسه والرضا مما يساعده في تحقيق ذاته وزيادة دافعيته للعمل، كما أن للولاء التنظيمي أهمية تتجلى في تأثيره الواضح على سير الأعمال ومساهمته في تحقيق أهدافها، نظرا لأن ذلك يتوقف على مدى استعداد العاملين لبذل أقصى جهدهم لتحقيق هذه الأهداف، كما له دورا مهما في توجيه العاملين للسلوكيات الإيجابية في المؤسسة، كما أن مستوى الولاء لدى العاملين يتوقف على شعورهم بأن المؤسسة تشبع حاجاتهم وتحقق لهم الاستقرار النفسي داخلها وخارجها<sup>24</sup>.

#### 3.2.2. عناصر الولاء التنظيمي: يميز (Meyer et al, 1993) بين ثلاثة عناصر للولاء التنظيمي وهي<sup>25</sup>:

✓ الولاء العاطفي: يتأثر هذا البعد بتصور العامل لدرجة عمله المميزة، ودرجة شعوره بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها؛

✓ الولاء المعياري: يشير الولاء المعياري لشعور العامل بالالتزام الوظيفي، حيث يتم تعزيز هذا الشعور من خلال الدعم المناسب والجيد للعاملين في المؤسسة وفي جميع المستويات التنظيمي؛

✓ الولاء المستمر: يشير لدرجة الولاء الفردي التي تحدها القيمة المستثمرة، ويستطيع تحقيقه إذا استمر في العمل مع نفس المؤسسة.

### 3. منهجية الدراسة التطبيقية

يتم فيما يلي توضيح مجتمع وعينة الدراسة وتبيان أداة الدراسة بالإضافة إلى التحقق من جودة البيانات.



## أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر

**1.3. مجتمع وعينة الدراسة:** تم إجراء الدراسة التطبيقية في الشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل الجزائر، ولقد تم حصر مجتمع الدراسة في جميع العاملين الدائمين بالشركة البالغ عددهم 34 عاملا دائما في ديسمبر 2018، وتم استبعاد العاملين المؤقتين لأنهم غير مثبتين في وظيفتهم، إضافة إلى الحرص أكثر على دقة النتائج وإمكانية تعميمها لأن العامل الدائم يعتبر أكثر تأثرا بأبعاد الدعم التنظيمي على غرار التمكين والمشاركة في صنع القرارات ودعم وتأكيد الذات، إضافة إلى ذلك إمكانية إصداره لأحكام وإيدائه لآراء أكثر دقة وتعكس الواقع العملي، إلى جانب ذلك ارتباط الولاء التنظيمي بفترة وجود العاملين بالشركة والتي تكون طويلة لدى العامل المثبت على خلاف العامل المؤقت الذي تزول بانتهاه العقد محدد المدة - إذا لم يتم تجديده-، وعليه فقد تم توزيع الاستبانة بطريقة العينة غير العشوائية القصدية أو الهدفية، إلا أنه تم ذلك تزامن مع غياب ثلاث عمال لأسباب شخصية، كما تم استبعاد استبانة لعدم استوفائها لجميع الشروط، لتحصير عينة الدراسة في 30 عاملا دائما يمثلون ما نسبته 88.23% من مجتمع الدراسة.

**2.3. أداة الدراسة:** هذه الدراسة كمية تعتمد على الاستبانة أداة الجمع البيانات، وهي تتكون من محورين: الأول يخص الدعم التنظيمي وأبعاده، أما المحور الثاني فيشمل الولاء التنظيمي، ولقد تم الاعتماد على مقياس **Likert** الخماسي الموضح في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (01): مقياس **Likert** الخماسي

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
5	4	3	2	1

**المصدر:** أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل علي بسيوي، السعودية، 2006، دار المريخ، ص 284.

كما تم تحديد فئات مقياس **Likert** الخماسي ودلالاتها كما هو مبين في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): فئات مقياس **Likert** الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	01	درجة منخفضة جدا من الموافقة
02	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	02	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	03	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتمادا على مقياس **Likert** الخماسي.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية واستخدام من مجموع ما يُقدّمه ما يلي: معامل الارتباط ومعامل الثبات **Cronbach's Alpha** ومعامل الالتواء والتفلطح، إضافة إلى معاملي التضخم للتباين والتباين المسموح؛ والمتوسط الحسابي والانحدار الخطي المتعدد.

**3.3. التحقق من جودة بيانات الدراسة:** يتم فيما يلي توضيح صدق للاستبانة والتحقق من ثباتها، إضافة إلى التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وكذا تحليل معاملي التضخم والتباين المسموح.

**1.3.3. صدق الاستبانة:** يتم فيما يلي تبيان الصدق الظاهري والبنائي للاستبانة.





## أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر

✓ الصدق الظاهري للاستبانة: تم عرض استبانة الدراسة في صورتها الأولية على أساتذة متخصصين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، والأخذ بملاحظاتهم لتصحيح عباراتها في صورتها النهائي كما هي موضحة في الملحق رقم 01.

✓ الصدق البنائي للاستبانة: يمكن توضيح الصدق البنائي للاستبانة في الجدول رقم (03).

الجدول رقم (3): اختبار الصدق البنائي للإستبانة

رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
01	,000	0,782**	14	,001	0,566**
02	,000	0,766**	15	,000	0,601**
03	,000	0,725**	16	,001	0,572**
04	,000	0,732**	17	,000	0,664**
05	,000	0,645**	18	,012	0,454*
06	,000	0,742**	19	,001	0,591**
07	,006	0,487**	20	,000	0,776**
08	,000	0,632**	21	,000	0,695**
09	,000	0,626**	22	,025	0,409*
10	,000	0,617**	23	,023	0,413*
11	,003	0,518**	24	,009	0,471**
12	,000	0,667**	25	,000	0,622**
13	,000	0,774**	26	,000	0,728**

\*\* : دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,01.

\* : دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.

يتبين من الجدول رقم (3) أن مستوى الدلالة لجميع العبارات أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05، وعليه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، في حين أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكّلة لكل متغير بالدراسة موجبة، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع عبارات المتغير، وعليه فإن شرط الصدق البنائي للاستبانة محقق.

2.3.3. ثبات الاستبانة: يتم فيما يلي استخدام معامل Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات الإستبانة.

الجدول رقم (4): معامل Cronbach's Alpha لثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد الدعم التنظيمي	العدالة التنظيمية	0,742
	التمكين	0,761
	المشاركة في صنع القرارات	0,717
	دعم وتأكيد الذات	0,812
الولاء التنظيمي	09	0,736

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.



## أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر

من خلال الجدول السابق رقم (4) يتضح أن معامل الثبات Cronbach's Alpha بالنسبة لكل متغيرات الدراسة تتراوح قيمته في المجال  $[0,717 - 0,812]$  وهذا ما يدل على وجود مقبول من الثبات، وعليه فشرط ثبات الاستبانة محقق تأسيسا على ما جاء في دراسة \* Navarro, Losada, Ruzo, and Di'ez Zeller سنة 2010، الذين أكدوا على أن يكون معامل الثبات يساوي أو أكبر من 0,707 حتى يتحقق شرط الثبات<sup>26</sup>.

## 3.3.3. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة: من أجل التأكد من ذلك يتم الاعتماد على معاملي الالتواء والتفطح.

الجدول رقم (5): معاملي الالتواء والتفطح

معاملي الالتواء	معاملي التفطح	المتغيرات	إعداد الدعم التنظيمي
-0,121	-0,568	العدالة التنظيمية	
0,185	1,104	التمكين	
-0,145	1,583	المشاركة في صنع القرارات	
-0,222	-0,974	دعم وتأكيدي الذات	
0,037	0,101	الولاء التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة ينتمي إلى المجال  $[-0,222; 0,185]$ ، وهو بذلك أقل من 03، بينما معامل التفطح بالنسبة لمتغيرات الدراسة فهو ضمن المجال  $[-0,974; 1,583]$  وهو أقل من 20، إذا فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك حسب ما أكدته دراسة \* Cao and Dowlatshahi سنة 2005، اللذان أكدا على أنه إذا كان معامل الالتواء أقل من 03 ومعامل التفطح أقل من 20 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي<sup>27</sup>، وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة عليه، الأمر الذي يمكن من اختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية.

## 4.3.3. تحليل معاملي التضخم والتباين المسموح: يمكن توضيح هاذين العاملين في الجدول التالي رقم (6).

الجدول رقم (6): معاملي التضخم والتباين المسموح

معاملي التباين المسموح	معاملي تضخم التباين	المتغيرات المستقلة
0,849	1,178	العدالة التنظيمية
0,871	1,148	التمكين
0,653	1,532	المشاركة في صنع القرارات
0,646	1,548	دعم وتأكيدي الذات

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق أن معامل تضخم التباين محصور ضمن المجال  $[1,148; 1,548]$  وهو بذلك أقل من 10، في حين أن معامل التباين المسموح محصور ضمن المجال  $[0,646; 0,871]$  وهو بذلك أكبر من 0,1، وعليه فإنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر بذلك مشاكل عند التحليل واختبار الفرضيات لاحقا، وذلك تأسيسا على دراسة \* \* \* Nystrom. P.C. et al سنة 2002، إذ أكد الباحثون على أن مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة<sup>28</sup>.

## 4. التحليل الوصفي واختبار الفرضيات



## أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر

يتم في الجدول الموالي توضيح المتوسطات الحسابية ومستوى الموافقة لعبارات الاستبانة ومتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (7): المتوسط الحسابي ومستوى الموافقة لعبارات ومتغيرات الدراسة

مستوى الموافقة	المتوسط الحسابي	العبارات	مستوى الموافقة	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسطة	3,33	تشجع إدارة الشركة بمجهوداتك الاضافة في العمل	متوسطة	2,73	يتناسب أجرك مع مؤهلاتك العلمية
مرتفعة	3,80	تشعر بأهمية وظيفتك من خلال ما تنجزه في العمل	متوسطة	2,63	يتم منحك حوافز عند بذل مجهودات المتميزة
مرتفعة	3,53	تسعى لتطوير مهاراتك في العمل باستمرار	مرتفعة	3,40	يتخذ المدير القرارات بناء على معلومات دقيقة
متوسطة	3,17	تشعر بالاستقرار للعمل في الشركة	متوسطة	3,33	يتم تطبيق القرارات على جميع العاملين
مرتفعة	3,67	تشعر بالتحدي عند ممارسة وظيفتك	متوسطة	3,00	العدالة التنظيمية
مرتفعة	3,50	دعم وتأكيذ الذات	مرتفعة	3,53	يشجع المدير قدراتك لحل مشاكل العمل
مرتفعة	3,80	تشعر بالاعتزاز عند التحدث عن الشركة	مرتفعة	3,60	يدعم المدير روح المبادرة في العمل
متوسطة	3,37	تعتبر مشكلات الشركة جزءا من مشكلاتك	متوسطة	3,33	يمنحك المدير الاستقلالية في ممارسة العمل
مرتفعة	3,80	تُحسُّ بارتباط عاطفي باتجاه الشركة	مرتفعة	3,53	يهتم المدير بأرائك في العمل
مرتفعة	3,40	يسود جو أخوي مع زملائك في العمل	مرتفعة	3,497	التمكين
متوسطة	3,30	بقاؤك في الشركة ناتج عن حاجة العمل فيها	متوسطة	3,30	يتم مشاورتك في صنع قرارات الشركة
متوسطة	3,07	تشعر بوجود خيارات عمل محددة في حال قررت ترك العمل بالشركة	مرتفعة	3,47	يدعمك المدير للتعبير عن أفكارك في العمل
متوسطة	2,97	تمنحك الشركة مزايا تميزها عن شركات أخرى	متوسطة	3,33	يفوضك المدير جزءا من صلاحياته
متوسطة	3,03	تحرص على العمل في الشركة حتى مع وجود عروض عمل أفضل	متوسطة	3,17	يهتم المدير باحتياجاتك عند صنع القرار
متوسطة	3,27	تحرص على الاستمرار بالعمل في الشركة	متوسطة	3,37	المشاركة في صنع القرارات
متوسطة	3,33	الولاء التنظيمي	متوسطة	3,31	الدعم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

حسب الجدول السابق يتم ترتيب أبعاد الدعم التنظيمي حسب متوسطاتها الحسابية تصاعديا، إذ أن المرتبة الأولى كانت لبعد دعم وتأكيذ الذات، في حين أن المرتبة الثانية والثالثة تخص على الترتيب بعدي التمكين والمشاركة في صنع القرارات، أما بعد العدالة التنظيمية فتأتي في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية، أما المتوسط الحسابي للمتغير المستقل المتمثل في الدعم التنظيمي فقد بلغ **3,31** وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس **Likert** الخماسي في المجال [ 2,60 - 3,40 ] مما يدل على أن المبحوثين يؤكدون على وجود مستوى متوسط لممارسة الدعم التنظيمي بالشركة محل الدراسة، وتأسيسا على ذلك فإن الفرضية الأولى التي تنص على أنه "يوجد مستوى متوسط لممارسة الدعم التنظيمي بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر"، مقبولة.

أما فيما يخص المتغير التابع للدراسة المتمثل في الولاء التنظيمي فقد بلغ متوسطه الحسابي **3,33**، حيث يندرج بذلك ضمن الفئة الثالثة لمقياس **Likert** الخماسي في المجال [ 2,60 - 3,40 ] مما يدل على أن المبحوثين يؤكدون على أن لديهم ولاء للشركة محل



## أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر

الدراسة لكن بمستوى متوسط، وتأسيسا على ذلك فإن الفرضية الثانية التي تنص على أنه: " يسود مستوى متوسط للولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر"، مقبولة.

كما يتم فيما يلي اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر الدعم التنظيمي وأبعاده في الولاء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

(المتغير التابع = الولاء التنظيمي)

الجدول رقم (8): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)
1	3,192	4	0,798	7,501	0,000 <sup>b</sup>	0,545	0,739 <sup>a</sup>
خطأ المتبقي	2,660	25	0,106				
المجموع	5,852	29					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول رقم (8) يتضح أن مستوى الدلالة sig يساوي 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05، وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود أثر إيجابي للدعم التنظيمي وأبعاده مجتمعة في الولاء التنظيمي، كما أن معامل الارتباط (R) يساوي 0,739 وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي، في حين يتضح أن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي 0,545 وهذا يعني أن 54,5% من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) مُفسر بالتغير في المتغير المستقل (الدعم التنظيمي) وما نسبته 45,5% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وتأسيسا على ذلك فإنه يوجد أثر إيجابي للدعم التنظيمي وأبعاده مجتمعة في الولاء التنظيمي، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: " يوجد أثر إيجابي للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر"، مقبولة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على قاعدة القرار لاختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بأثر أبعاد الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي بالشركة محل الدراسة، الموضحة في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9): قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي

الحالة	النتائج	القرار
01	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أقل أو يساوي مستوى المعنوية، أي: (sig ≤ 0,05)، وكانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولة.	قبول الفرضية
02	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أكبر تماما من مستوى المعنوية، أي: (sig > 0,05)، والقيمة المطلقة لـ T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولة.	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2008،

ص 47.

كما يمكن تبيان نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي في الجدول الموالي.



الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		النموذج Model
		Beta	الخطأ المعياري	A		
0,455	0,759		0,584	0,443	0,236	ثابت Constant
0,020	2,482	0,363	0,095	0,224	0,260	العدالة التنظيمية
0,109	1,663	0,240	0,134	0,152	0,224	التمكين
0,076	1,852	0,309	0,141	0,260	0,260	المشاركة في صنع القرارات
0,311	1,035	0,174	0,147	0,152	0,152	دعم وتأكيذ الذات

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق رقم (10) يمكن تبيان ما يلي:

✓ إن للعدالة التنظيمية أثر إيجابي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة محل الدراسة، لأن قيمة T المحسوبة بلغت 2,482 وهي أكبر تماما من قيمة T الجدولية التي تساوي 2.04، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0,020 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي: ( $\text{Sig} = 0,020 < 0,05$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة الأثر الإيجابي لمتغير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، بلغت 0,363 أي ما نسبته 36.3%، وعليه يتأكد القول بأن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر"، مقبولة؛

✓ ليس للتمكين أثر في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة محل الدراسة، لأن قيمة T المحسوبة بلغت 1,663 وهي أقل تماما من قيمة T الجدولية التي تساوي 2.04، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0,109 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي: ( $\text{Sig} = 0,109 > 0,05$ )، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "يوجد أثر إيجابي للتمكين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر"، مرفوضة؛

✓ ليست للمشاركة في صنع القرارات أثر في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة محل الدراسة، لأن قيمة T المحسوبة بلغت 1,852 وهي أقل تماما من قيمة T الجدولية التي تساوي 2.04، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0,076 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي: ( $\text{Sig} = 0,076 > 0,05$ )، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي للمشاركة في صنع القرارات في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر"، مرفوضة؛

✓ ليس لدعم وتأكيذ الذات أثر في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة محل الدراسة، لأن قيمة T المحسوبة بلغت 1,035 وهي أقل تماما من قيمة T الجدولية التي تساوي 2.04، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0,311 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي: ( $\text{Sig} = 0,311 > 0,05$ )، وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي لدعم وتأكيذ الذات في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر"، مرفوضة.



## 5. الخاتمة

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها وتقديم اقتراحات لإدارة الشركة محل الدراسة، وفق البيان الآتي:

## 1.5. تفسير نتائج الدراسة: وذلك حسب التفصيل الآتي:

1.1.5. يوجد مستوى متوسط للدعم للتنظيمي بالشركة محل الدراسة وهذا يفسر بجانبين هما: الأول يتمثل في تركيز إدارة الشركة على الممارسات الإدارية التقليدية وضعف مواكبة التوجهات الإدارية الحديثة، إذ يعكس هذا المستوى النظرة المحدودة والفاصرة اتجاه العاملين بحيث أن الدعم التنظيمي مفهوم معاصر يركز على توفير بيئة عمل داعمة، أما الثاني فيتمثل في ضعف الجانب المادي المخصص لتطبيق الدعم التنظيمي فهو ممارسة وليس شعار فقط، إذ ينبغي الأخذ بعين الاعتبار التكاليف والاعباء المتعلقة به والتي لا تُعتبر في الحقيقة كذلك لأنها تندرج في إطار التوجه نحو الاستثمار بالموارد البشرية خاصة في القطاعات الهامة على غرار القطاع الصناعي؛

2.1.5. يوجد مستوى متوسط للولاء للتنظيمي بالشركة محل الدراسة، وهذا يُفسر بجانبين هما: الأول ضعف الممارسات الإدارية الحديثة التي تشجع وترتكز على ربط العاملين بالشركة وبمكان العمل لإيجاد التكامل والتفاعل الإيجابي بينهما، أما الجانب الثاني فيرجع إلى الحدائث النسبية لتأسيس الشركة محل الدراسة، إذ أنه غالباً ما تزيد نسبة ودرجة ولاء العاملين للشركة بزيادة مزاولتهم للعمل فيها؛

3.1.5. وجود أثر إيجابي للدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة محل الدراسة، وهذا يرجع لكون ممارسة الدعم التنظيمي حتى ولو بمستويات متوسطة فإنه يُعد من بين المداخل المهمة والتي لها الأثر الملموس في زيادة مستوى الولاء التنظيمي؛

4.1.5. وجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركة محل الدراسة، وذلك على الرغم من أن مستوى بُعد العدالة التنظيمية متوسط وأقل أبعاد الدعم التنظيمي أهمية وترتيباً في الشركة محل الدراسة، وذلك يُعبر عن طبيعة المفهوم النسبي لإدراك العدالة التنظيمية، بحيث إن السلوك الذي يحكم عليه عامل ما أنه عادل قد يراه عامل آخر غير عادل، كما أن شعور العاملين بوجود عدالة تنظيمية خاصة تلك المرتبطة بتطبيق قرارات تحمي حقوق العاملين وتضمن عدم تعرضهم للظلم يُولد لديهم شعور إيجابي اتجاه الشركة ورغبة البقاء فيها تنعكس في تعزيز ولائهم لها؛

5.1.5. ليس للتمكين أثر في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة محل الدراسة، حيث إن الوظائف التي يمارسها العاملون أغلبها تقنية تتماشى وطبيعة النشاط الصناعي للشركة، إذ تتطلب بذلك نوعاً من الاستقلالية في العمل بما يتماشى وقدرات العاملين، فعلى الرغم من أن المستوى المرتفع نسبياً للتمكين إلا أنه لا يكون بالدرجة المطلوبة لشعور العاملين بالولاء نحو الشركة محل الدراسة؛

6.1.5. ليست للمشاركة في صناعة القرارات أثر في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة محل الدراسة، وهذا يفسر بالصورة النمطية والتقليدية التي تحكم سيرورة أعمال الشركات غير الكبيرة في الحجم، إذا يتم فيها غالباً ممارسة المركزية في صنع القرارات فيكون المطلوب من العاملين تنفيذ الأعمال والمهام الوظيفية فقط، وهذا تصور خاطئ لا يتماشى مع فلسفة الدعم التنظيمي التي تتطلب إشراك العاملين في صنع القرارات والاهتمام أكثر بأفكارهم وتطلعاتهم نحو العمل، الوضع القائم بهذا الخصوص في الشركة يحول دون التأثير في الولاء التنظيمي للعاملين؛

7.1.5. ليس لدعم وتأكيد الذات أثر في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة محل الدراسة، وذلك على الرغم من المستوى المرتفع نسبياً لهذا البعد ضمن أبعاد الدعم التنظيمي، بحيث يتأكد وجود رغبة وطموح لدى العاملين في تحقيق تطلعاتهم وأهدافهم المستقبلية، إذ أن تجسيدها يتأتى من القناعة الشخصية للعاملين بالدرجة الأولى ثم بالدرجة الثانية تكون بيئة العمل التي قد تحفز وتعزز بشكل إيجابي أو سلبي هذه القناعة، ففي الشركة محل الدراسة يُسجل ضعف الجهود الإدارية التي تركز وتتمن هذا هذه الرغبة القوية في توجيهها نحو زيادة ولائهم نحو الشركة.

## 2.5. الاقتراحات: على ضوء النتائج المتوصل إليها يتم تقديم عدة اقتراحات تتمثل في:



**أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر**

- 1.2.5. إشراك العاملين في صنع القرارات بالعمل مع إعطائهم الصلاحية اللازمة لممارسة مهامهم الوظيفية بشكل جيد، إضافة إلى ذلك توفير التسهيلات اللازمة والضرورية في العمل؛
- 2.2.5. عقد حلقات واجتماعات للنقاش وتبادل الأفكار بين الأطراف الفاعلة (الإدارة، العاملين...) من أجل الاستفادة من التفاعل الايجابي فيما بينهم؛
- 3.2.5. الاستفادة من كفاءات الموارد البشرية في الشركة من خلال العمل على نقل وتبادل المعارف والمهارات والخبرات في العمل؛
- 4.2.5. تجنب المغالاة والتشدد المبالغ في تطبيق اجراءات العمل، بما يتيح للعاملين ممارسة مهامهم ووظائفهم بارتياح؛
- 5.2.5. الحرص على تعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في الشركة من خلال منع أو الحد من الاستعمال الشخصي للسلطة، أو تغليب المصلحة الشخصية في العمل على حساب المصلحة العامة؛
- 6.2.5. الحرص على تعزيز العلاقة الايجابية بين العاملين ومكان العمل بالشركة من خلال اتباع عدة أساليب وطرق فعالة على غرار: التحفيز المعنوي للعاملين خاصة ذوي الكفاءات منهم، وكذلك تقديم أنشطة اجتماعية...؛
- 7.2.5. تطبيق أساليب عمل حديثة في الوظائف على غرار الإثراء والتناوب الوظيفي للتقليل من الطبيعة الروتينية في العمل، وبما ينمي لدى العاملين كفاءاتهم في العمل؛
- 8.2.5. الحرص على التطبيق الفعلي لنظم المقترحات لفهم حاجات وتطلعات العاملين، والعمل على تجسيدها ودعمها لما في ذلك من تحقيق منفعة للعاملين والشركة على حد سواء.



## أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل - الجزائر

## 6. الهوامش والإحالات:

- <sup>1</sup> شوقي محمد الصباغ وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي" دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة الشلف، الجزائر، 2017، ص 146-152.
- <sup>2</sup> أنور علي، علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المواطنة الحكومية بمحافظة دمشق، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 54، جامعة البعث، سوريا، 2017، ص 11.
- <sup>3</sup> Ali Mehdad and Atef Khoshnami, **Predicting employees organizational loyalty through perceived organizational justice component**, International journal of psychology, Vol 10, No 1, 2016, p 1.
- <sup>4</sup> Abu-Bakr Boussalem, **Impact of employees Empowerment on organizational loyalty- Case study on algerian communications company-**, Arabian journal of Busniess and management review(Nigerian chabter), Vol 2, No 7, 2014, p 143.
- <sup>5</sup> نجم الحميدي وآخرون، أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة دحلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 43(1)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2018، ص 266.
- <sup>6</sup> Manu Melwin Joy, Femina Sidhique, **Astudy on the impact of perceived organizational support on organizational citizenship behaviors in software industry**, International journal of science technology and management, Vol 5, No 8, 2016, p 244.
- <sup>7</sup> السعيد فكرون، وحنان بن ضياف، الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة- رؤية سوسيولوجية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 10، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2017، ص 22.
- <sup>8</sup> حسن عاطف أبو ناصر، أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف، مجلة دراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 26، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2017، ص 7.
- <sup>9</sup> اكرم محسن مهدي الياسري وآخرون، الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية(دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 14، العدد 56، جامعة كربلاء، العراق، 2018، ص 12.
- <sup>10</sup> آلاء عبد الموجود العاني، التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية دراسة ميدانية في جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة كركوك، العراق، 2018، ص 322.
- <sup>11</sup> Eta Wahab at al, **Perceived organizational support and organizational cpmmitment : Astudy of medium enterprises in malaysia**, International conference on human capital development (ICONHCD 2009), 25-27 may, kuantan pahang, 2009, p 2.
- <sup>12</sup> James C Hayton et al, **With a little help from my colleagues : A social embeddedness approach to perceived organizational support**, journal of organizational behavior, 33, 2011, p 235,236.
- <sup>13</sup> Sunatro, Heru Santoso Wahito Nugroho, **Perceived organizational support as determinant of health information systems implementation**, Dama international journal of researchers, Vol 2, No 2, 2017, p 24.
- <sup>14</sup> Kristin L Cullen et al, **Employees Adaptability and perceptions of change-related uncertainty : Implications for perceived organizational support, job satisfaction and performance**, journal of business and psychology, Vol 29, No 2, 2014, p 270.
- <sup>15</sup> طاهر محسن منصور، ومحمود شاكر عاشور، الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 30، جامعة البصرة، العراق، 2016، ص 48.
- <sup>16</sup> أمين حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 202.
- <sup>17</sup> آلاء عبد الموجود العاني، مرجع سابق، ص 326.
- <sup>18</sup> أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2014، ص 21، 22.





<sup>19</sup> أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد 8، العدد 31، جامعة الكوفة، العراق، 2014، ص 234.

<sup>20</sup> محمود علي الروسان، ومثنى محمد العموش، دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية في القطاع الفندقية الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2013، ص 230.

<sup>21</sup> أميرة خضير كاظم، مرجع سابق، 234.

<sup>22</sup> أميرة خضير كاظم، نفس المرجع، 234.

<sup>23</sup> Haitham Ali Hijazi, **Management ethics impact on organizational loyalty a case study of the senate employees in Jordan**, European journal of business and management, Vol 5, No 16, 2013, p 83.

<sup>24</sup> كريم ناصر علي، الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 23، العدد 97، الجامعة المستنصرية، العراق، 2017، ص 790، 791.

<sup>25</sup> Haitham Ali Hijazi, op sit, p 83.

\* Navarro. A et al, " **Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance**", Journal of World Business, vol 45,2010.

<sup>26</sup> فوزية مقاش، " أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ( دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية )"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص 189.

\* \* Cao.Q., and Dowlatshahi. S., " **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**", Journal of Operations Management, vol 23, 2005.

<sup>27</sup> فوزية مقاش، المرجع السابق، ص 200.

\* \* \* Nystrom.P.C. et al, " **Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology**", J. Eng. Technol. Manage, vol 19,2002.

<sup>28</sup> فوزية مقاش وجوهرة أظلي، تأثير تبني استراتيجية إدارة المعرفة في تحسين مستوى المهارات التفاعلية للموظف (دراسة حالة مؤسسات الاتصال بولايي بسكرة وجيجل)، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 14.

الملحق: عبارات قياس متغيرات الدراسة

المحور الأول: الدعم التنظيمي

البعد الأول: العدالة التنظيمية

1. يتناسب أجرك مع مؤهلاتك العلمية
2. يتم منحك حوافر عند بذل مجهودات المتميزة
3. يتخذ المدير القرارات بناء على معلومات دقيقة
4. يتم تطبيق القرارات على جميع العاملين

البعد الثاني: التمكين

5. يشجع المدير قدراتك لحل مشاكل العمل
6. يدعم المدير روح المبادرة في العمل
7. يمنحك المدير الاستقلالية في ممارسة العمل



8. يهتم المدير بآرائك في العمل

البعد الثالث: المشاركة في صنع القرارات

9. يتم مشاورتك في صنع قرارات الشركة

10. يدعمك المدير للتعبير عن أفكارك في العمل

11. يفوضك المدير جزءا من صلاحياته

12. يهتم المدير باحتياجاتك عند صنع القرار

البعد الرابع: دعم وتأكيذ الذات

13. تشجع إدارة الشركة مجهوداتك الاضافة في العمل

14. تشعر بأهمية وظيفتك من خلال ما تنجزه في العمل

15. تسعى لتطوير مهاراتك في العمل باستمرار

16. تشعر بالاستقرار للعمل في الشركة

17. تشعر بالتحدي عند ممارسة وظيفتك

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

18. تشعر بالاعتزاز عند التحدث عن الشركة

19. تعتبر مشكلات الشركة جزءا من مشكلاتك

20. تُحسُّ بارتباط عاطفي اتجاه الشركة

21. يسود جو أخوي مع زملائك في العمل

22. بقاءك في الشركة ناتج عن حاجة العمل فيها

23. تشعر بوجود خيارات عمل محددة في حال قررت ترك العمل بالشركة

24. تمنحك الشركة مزايا تميزها عن شركات أخرى

25. تحرص على العمل في الشركة حتى مع وجود عروض عمل أفضل

26. تحرص على الاستمرار بالعمل في الشركة

