

جامعة ميدأوشن

كلية ادارة الأعمال

أثر الدعم التنظيمي المدرك في معدل الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي لدى
العاملين بجمعية أم القرى النسائية بمكة المكرمة

**The impact of perceived organizational support on
the rate of job satisfaction and its relationship to the
level of organizational loyalty among employees of the
Umm Al-Qura Women's Association in Makkah Al-
Mukarramah**

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه

ادارة الأعمال جامعة ميدأوشن

اعداد

منال أنيس شودري

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م

الفصل الثاني

المحتويات

أولاً: الإطار النظري

١. الدعم التنظيمي
 - ١,١. العدالة التنظيمية
 - ١,٢. المشاركة في اتخاذ القرارات
 - ١,٣. الدعم القيادي
 ٢. الولاء التنظيمي
 - ٢,١. الولاء العاطفي
 - ٢,٢. الولاء الأخلاقي
 - ٢,٣. الولاء الاستمراري
 ٣. الرضا الوظيفي
- ثانياً: الدراسات السابقة:
- مراجع الفصل الثاني

أولاً: الإطار النظري

مقدمة:

سوف يستعرض هذا الفصل مفهوم الدعم التنظيمي كمتغير مستقل يتجسد في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: العدالة التنظيمية التي تضمن نزاهة التعاملات، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تمنح الموظف صوتاً مسموعاً، ووصولاً إلى الدعم القيادي الذي يمثل المظلة التوجيهية والتحفيزية داخل المؤسسة، وانتقالاً من الممارسات التنظيمية إلى الاستجابات النفسية والسلوكية، يتناول الفصل مفهوم الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي الذي يعكس الارتباط الوجداني، والأخلاقي (المعياري) الذي يجسد الشعور بالالتزام، والاستمراري المرتبط بتقدير تكلفة الرحيل. كما يمتد التحليل ليشمل الرضا الوظيفي كحالة شعورية تعكس مدى إشباع احتياجات الموظف وتوقعاته من عمله، ويختتم الفصل باستعراض الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات بالبحث والتحليل، مع تقديم تعليق نقدي يبرز الفجوات البحثية ومدى تقاطع أو اختلاف تلك الدراسات مع أهداف الدراسة الحالية، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية متينة تدعم الجانب الميداني للبحث.

١. الدعم التنظيمي

تأسست نظرية الدعم التنظيمي في منتصف الثمانينات (عام ١٩٨٦) على يد "أيسينبرجر" (Eisenberger) وزملائه، حيث انطلقت من تساؤل حول كيفية تطور التزام الفرد تجاه المنظمة. وتنص النظرية على أن الموظفين يطورون معتقدات عامة حول المدى الذي تقدر فيه المنظمة مساهمتهم وجهودهم، ومدى اهتمامها الحقيقي برافحتهم وصحتهم النفسية، ليكون هذا الإدراك هو المحرك الأساسي لسلوكهم. (Eisenberger et al., 1986; إسحاق وأبوسن،

(٢٠٢٢)

وتستند نظرية الدعم التنظيمي بشكل أساسي إلى "نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)؛ التي تفترض أن التفاعل بين البشر يتجاوز التبادل المادي ليشمل موارد معنوية مثل الاحترام والدعم.

فالعلاقة بين الفرد والمنظمة تبدأ عندما تقدم المنظمة مناخاً من الرعاية، فيقوم الموظف بتبادل هذه العلاقة من خلال المزيد

من الجهد والولاء لتحقيق أهدافها. (عطية، ٢٠١٩)

وظهرت نظرية التبادل الاجتماعي في نهاية الخمسينيات من القرن العشرين كاستجابة لقصور النظرية البنائية الوظيفية في تفسير السلوك الإنساني. وتفترض النظرية أن التفاعل البشري عبارة عن عملية تبادلية تشمل موارد مادية ومعنوية (مثل الاحترام والدعم والمعلومات)، حيث يسعى الأفراد من خلال هذه التبادلات إلى تعظيم المنافع وتقليل التكاليف لتحقيق الرضا، ويعتبر "بيتر بلاو (Blau, 1964) "المنظر الأهم لهذه النظرية، حيث وسع نطاقها لتشمل الالتزامات غير المحددة داخل التنظيم. (اسحاق وأبوسن، ٢٠٢٢)

وتعتبر قاعدة "المعاملة بالمثل (The Norm of Reciprocity) "المحرك الأساسي لهذه النظرية؛ حيث يشعر الموظفون بالالتزام الأخلاقي برد الجميل للمنظمة التي تدعمهم. وبموجب هذا المبدأ، يتحول الدعم المدرك إلى شعور بالواجب يدفع الموظف لتبني مواقف إيجابية، مثل الالتزام العاطفي والأداء العالي، تعويضاً عما استلمه من موارد مادية ومعنوية.

وترتبط النظرية أيضاً بمفهوم "العقد النفسي" (Psychological Contract)، وهو مجموعة الالتزامات المتبادلة غير المكتوبة بين الموظف والمنظمة. فمتى ما التزمت المنظمة بمضامين هذا العقد (مثل توفير الأمان والتقدير)، زاد إدراك الموظف للدعم التنظيمي، بينما يؤدي خرق هذا العقد إلى سلوكيات سلبية مثل التهكم التنظيمي أو الرغبة في ترك العمل. (ميهوبي ومحطار، ٢٠٢٣)

تم تطوير نظرية الدعم التنظيمي بواسطة أيسينبيرجير Eisenberger وزملائه وتعد هذه النظرية هي الأساس الذي استند إليه مفهوم الدعم التنظيمي المدرك (Islam, 2017)، وتفترض النظرية أن العاملين يقدمون مخرجات عمل إيجابية مقابل ما يحصلون عليه من دعم تنظيمي ومنافع معنوية من أرباب العمل، وتعمل هذه المنافع المعنوية على تشكيل موقف ذهني لدى العاملين يعرف باسم الدعم التنظيمي المدرك. (عبد الصادق وضرغام، ٢٠١٦)، وأن العاملين يميلون إلى تكوين تصورات ومعتقدات عامة حول المدى الذي تقدر فيه المنظمة مساهماتهم وجهودهم وتهتم برفاهيتهم.

وتقوم هذه الفكرة على عدة ركائز أساسية مستقاة من "قاعدة المعاملة بالمثل" وتفترض النظرية أن ما يقدمه التنظيم من تعاملات ودعم إيجابي يسهم في شعور العاملين بالقيمة والتميز كأعضاء في المنظمة، مما يولد لديهم إحساساً بالالتزام برد هذا الجميل عبر تبني اتجاهات وسلوكيات إيجابية تخدم أهداف التنظيم، ونضيف أيضاً أن الدعم الذي يتلقاه الفرد إلى إشباع احتياجاته الاجتماعية والعاطفية، وهو ما يعزز بدوره الارتباط العاطفي للعاملين بالمنظمة، وينظر الموظفون إلى

الدعم كإشارة لتقدير جهودهم، مما يوجد نوعاً من "العقد النفسي" يلتزم بمقتضاه العامل بتقديم أعلى مستويات الولاء والأداء مقابل ما يتلقاه من مساندة.

يعرف Wang et al., 2020 الدعم التنظيمي بأنه السياسات والإجراءات والمعايير التنظيمية الموجهة نحو العاملين، والتقدير الإيجابي لإسهاماتهم. (Wang, X., Guchait, 2020)

ويوضح (عبد الله، ٢٠٢٢) أن ما يقدمه التنظيم للعاملين من تعاملات ودعم إيجابي يسهم في شعور العاملين بالقيمة والتميز كأعضاء في هذا التنظيم، ويولد هذا الشعور احساساً إيجابياً لدى العاملين بالالتزام بضرورة اظهار اتجاهات وسلوكيات ايجابية يستفيد منها التنظيم. كما أكدت النظرية على أن ما يلقاه الفرد من دعم من التنظيم الذي يعمل به يشبع احتياجاته الاجتماعية والعاطفية الأمر الذي يسهم في تدعيم الارتباط العاطفي للعاملين بالتنظيم.

فعندما ينظر العاملين إلى الدعم التنظيمي بمعيار المعاملة بالمثل فإنهم يلتزمون بإظهار السلوكيات والاتجاهات الايجابية التي تفيد التنظيم، وبناء على ذلك فإن الدعم التنظيمي يسهم في تحسين الأداء وتدعيم السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات السلبية (Rhoades , 2002)

وتؤكد نظرية الدعم التنظيمي على أن المعاملة التي يقدمها التنظيم للعاملين بمثابة إشارة إلى مدى تقدير التنظيم لجهود العاملين واهتمامهم برفاهيتهم. وانطلاقاً من قاعدة المعاملة بالمثل فإن العاملين الذي يشعرون ويدركون الدعم التنظيمي ينعكس ذلك لديهم في مستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومستويات منخفضة من الإحباط والانسحاب، وبناءً على ما سبق فإن التنظيمات التي تدعم العاملين بها تمتلك ميزة تنافسية على التنظيمات التي لا تدعم العاملين (Zagenczyk, 2010)، وأيضاً تؤكد النظرية على أن الدعم التنظيمي المدرك يتطلب قاعدة المعاملة بالمثل من العاملين من خلال احترام وتقدير تنظيماتهم والعمل على تحقيق أهدافها. Dawley, David , 2008

()

فالعاملون عندما يشعرون بأن التنظيمات تقدم لهم الدعم فإنهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف التنظيم، ويصبح ذلك بمثابة عقد نفسي غير مكتوب بين التنظيم والعاملين. يلتزم بمقتضاه العامل بتقديم أعلى مستويات الولاء والأداء للتنظيم مقابل ما يتلقاه من التنظيم من دعم ومساندة. (Huali, 2008)

وفقاً لهذه الفرضيات، فإن إدراك الموظف لعدالة التنظيمية، والدعم القيادي، والمشاركة في اتخاذ القرارات يمثل المدخلات الأساسية التي تشكل مستوى "الدعم المدرك". وبناءً على قاعدة المعاملة بالمثل، تترجم هذه التصورات إلى مخرجات ملموسة تتمثل في رفع معدلات الرضا الوظيفي وتعميق مستويات الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الأخلاقي، والاستمراري).

وتطبيق فرضيات النظرية على الدراسة الحالية فإن الأفراد يكونون تصورًا عامًا حول مدى تقدير التنظيم واهتمامه برفاهيتهم، وفي ضوء هذا التصور تتشكل اتجاهات الأفراد ومواقفهم، حيث يرتبط الدعم التنظيمي المدرك إيجابيًا بالعديد من المخرجات التنظيمية مثل الولاء التنظيمي العاطفي، والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية (Kurtessis, 2017) ، وتركز الدراسة على محددات الدعم التنظيمي بمستوياتها الثلاثة التي تتمثل في (العدالة التنظيمية - الدعم القيادي - المشاركة في اتخاذ القرارات) ودرجات توفرها للعاملين بجمعية أم القرى الخيرية النسائية بمكة المكرمة وتأثيرها في الولاء التنظيمي للعاملين من خلال قياس الولاء بمستوياته الثلاثة (الولاء العاطفي - الولاء الأخلاقي - الولاء الاستمراري) ويعتبر برنامج الدعم التنظيمي من القضايا الإدارية التي احتلت مكاناً متميزاً في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي لما يحققه من عدة مزايا لكل من العاملين والمنظمة (Abraham , 2016)، وقد حظي مفهوم الدعم التنظيمي باهتمام خاص من الباحثين في الآونة الأخيرة من أجل استكشاف محدداته وآثاره على المخرجات التنظيمية المختلفة (Riggle et al., 2009)، وذلك باعتباره أحد العوامل التنظيمية التي تلعب دوراً مهماً في تحقيق التوازن الصحي بين حياة الفرد الشخصية والمهنية (Kumarasamy , 2016) ، ويعد مفهوم الدعم التنظيمي المدرك Perceived Organizational Support من المفاهيم الأساسية في نظرية الدعم التنظيمي، ويشير إلى مدى أدراك واعتقاد العاملين بأن تنظيماهم تقدر مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم (Kurtessis, 2017)، فالعاملين الذي يشعرون بمستوى مرتفع من الدعم التنظيمي يسعون للرد بالمثل والارتقاء بمستوى الجهد والأداء في العمل، حيث أكدت الدراسات المختلفة على أن الدعم التنظيمي يسهم في زيادة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وسلوكيات العمل الإبداعية (Baran et al., 2012) .

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث متغيرات وتحديات عديدة في سعيها نحو تحقيق أهدافها في بيئة العمل سريعة التغير ، وهذا ما يتطلب حسن استخدام الموارد المتاحة و أهمها الموارد البشرية (قعوده ، ٢٠٢٠)، وذلك من خلال

الاهتمام بدراسة كافة الظواهر والمتغيرات المتعلقة بالعنصر البشري حتي يستطيع أن يؤدي عمله بالكفاءة والفعالية المطلوبة، ولعل من ابرز تلك المتغيرات التي اخذت الدراسات الإدارية تسلط الاضواء عليه ما يعرف ب الدعم التنظيمي المدرك الذي يسعى لخلق بيئة عمل مناسبة للعاملين ، ويشكل تصوراتهم حول مدى اهتمام المنظمة برفاهيتهم (انور ، ٢٠١٧)

وفي سياق استعراض الأدبيات التي تناولت واقع الدعم التنظيمي في البيئات المهنية الحساسة، أجرت (خلفة، ٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى استكشاف مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى الممرضين في المؤسسة الاستشفائية "سعادنة عبد النور" بالجزائر، وخلصت إلى عدة نتائج محورية؛ أبرزها وجود انخفاض ملحوظ في مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى الكادر التمريضي، مما يشير إلى وجود فجوة في إدراك الموظفين لمدى تقدير المنظمة لجهودهم، وتتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي في تركيزها على أبعاد (العدالة، ودعم القادة، والمشاركة) كركائز أساسية لبناء بيئة عمل داعمة.

وفي ذات السياق الذي يربط بين الدعم التنظيمي والمخرجات السلوكية للعاملين، سعى (الحفاجي ومهدي، ٢٠٢٣) إلى اختبار وقياس علاقة الارتباط والتأثير بين الدعم التنظيمي المدرك وعملية التغيير التنظيمي في بيئة العمل العراقية (مديرية طرق وجسور بابل)، وأظهرت النتائج أن محدودية الإمكانيات المتاحة للإدارة لأغراض دعم العاملين أدت إلى انخفاض مستوى الدعم التنظيمي المدرك، وهو ما انعكس سلباً وبشكل مباشر على تقبل الموظفين للتغيير التنظيمي ومشاركتهم فيه. وتؤكد هذه النتائج الفرضية الأساسية بأن إدراك الموظف لاهتمام المنظمة به يمثل حجر الزاوية في بناء "الالتزام" تجاه أهدافها، حيث إن غياب الدعم يُضعف من دافعية الأفراد للمشاركة الفعالة، وهو ما يتقاطع مع مشكلة الدراسة الحالية في بحثها عن أثر الدعم في تعزيز الرضا والولاء كأدوات لضمان استقرار المنظمة وتطورها.

وانطلاقاً من التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، واهتمامها بتنمية الموارد البشرية وتنمية مهارات الموظفين؛ في كافة القطاعات الحكومية والخاصة ؛ الربحية والخدمية تركز الدراسة الحالية على الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين بمؤسسات العمل التطوعي وأثره على معدل الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي المشكل لدى العاملين بالمملكة باعتبارها شريك في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وبالتحديد الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي لدى العاملين بجمعية أم القرى الخيرية النسائية بمكة المكرمة .

وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة في الدراسة الحالية لكونها تطبق على بيئة خيرية نسائية؛ حيث أن المحرك الأساسي للعاملات والمتطوعات غالباً ما يكون القيم والشغف والاحتساب وليس المردود المادي فقط ، في هذا السياق، يعمل الدعم التنظيمي كإشارة لتقدير هذه الجهود التطوعية، مما يحول العمل اليومي من مجرد أداء روتيني إلى عطاء مستدام نابع من "توحد وجداني" مع أهداف الجمعية، وتساعد النظرية في تفسير كيف يمكن للتقدير المعنوي والبيئة الداعمة أن يعوضا نقص الموارد المادية، مما يمنح الجمعية ميزة تنافسية في استبقاء الكفاءات .

١,١. العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية منذ القدم الفضيلة الأولى للمؤسسات الاجتماعية، وقد أدمجت العدالة في السياق التنظيمي كعامل حاسم في المواقف والسلوك في مكان العمل حيث بدأ التوسع حول مفهوم العدالة التنظيمية في الثمانينيات على يد جرينبيرغ (Greenberg) ومنذ ذلك الحين أخذ مفهوم العدالة التنظيمية حيزاً كبيراً من المقالات المنشورة في المجالات العلمية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (٥٠٠ مقال) وهذا يدل على الأهمية التي يوليها الأفراد والمجموعات للعدالة والإنصاف والحياد والمساواة في مكان العمل. (El Akremi, 2006)

١,١,١. مفهوم العدالة التنظيمية

ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراءاً متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرداً آخر. (الخشروم، ٢٠١٠)

ويذكر نايهوف ومورمان (Niehoff and Moorman) أنه نظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فإنه من المنطقي أن تجري الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولعل أن الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بدايتها نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية. (أبو الندا، ٢٠٠٧)

وتعد محاولة آدمز Adams أولى المحاولات التي ساهمت في بلورة مفهوم العدالة التنظيمية، حيث أبرز في نظريته حول المساواة إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية من خلال ما سماه بالمقارنة بين مدخلات و مخرجات الأفراد في العمل ليشكل بذلك انطلاقة الأبحاث في العدالة التنظيمية من خلال أول بعد فيها وهو العدالة التوزيعية، وعلى إثره أنت دراسات أخرى

ساهمت من خلال نظرتها في تفسير إدراك الأفراد للعدالة في مكان العمل لتضاف أبعاد أخرى للعدالة التوزيعية الإجرائية والتعاملات فأصبحت مكونات أو أنواع العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد أساسية، اعتمدت عليها معظم الدراسات المعرفة مدى إدراك الأفراد للعدالة من عدمها في المنظمات. (فرطاس ونحوي، ٢٠١٨)

تعني العدالة التنظيمية إدراك العاملين للطرق المتبعة في منظماتهم سواء فيما يخص منح المكافآت أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا (العبيدي، ٢٠١٢)، وقد عرف سال ومور (Saal and moore 1993) العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصل عليها من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة. (السعود وسلطان، ٢٠٠٩)

كما عرفها كروبنزانو وجرينبيرغ (Cropanzano and Greenberg 1997) بأنها إدراك الأفراد للإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمة (البشاشة، ٢٠٠٨) فالعدالة التنظيمية إذن تتعلق بإدراك الأفراد العدالة ما يتحصلون عليه من مستحقات لقاء أدائهم لعملهم وبذلك جهود تساهم في تحقيق منفعة للمنظمة وإدراكهم لعدالة الإجراءات والسياسات التي تمت بموجبها حصولهم على تلك المستحقات، وإدراكهم للعدل في كيفية تعامل منفذ الإجراءات معهم عند تطبيقه القرار وظيفي.

ويمكنني استخلاص حقيقة جوهرية مفادها أن العدالة التنظيمية لا تمثل مجرد "إجراء إداري" لنزاهة التوزيع، بل هي في جوهرها "عقد نفسي ووجداني" يعيد صياغة العلاقة بين الموظف ومنظمته، وأن ما طرحه (البشاشة، ٢٠٠٨) و(السعود وسلطان، ٢٠٠٩) يبرهن على أن العدالة هي "المحرك النفسي" الذي ينقل الموظف من حالة "التبادل المادي" القائمة على الأجر والمجهود، إلى حالة "التماثل والتوحد التنظيمي" (Organizational Identification)؛ حيث تتلاشى الحدود بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

ويرتبط تطبيق نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) بخصوصية العمل التطوعي في جمعية أم القرى النسائية من خلال تحويل العلاقة من مجرد "تبادل اقتصادي" قائم على الأجر والمادة إلى "تبادل اجتماعي" عميق يقوم على الموارد المعنوية والقيمية، ولابد هنا من التمييز بين التبادل الاقتصادي والاجتماعي ففي البيئات الربحية، يحكم العلاقة "التبادل الاقتصادي" (أجر مقابل عمل)، أما في العمل التطوعي، فالعلاقة هي "تبادل اجتماعي" خالص؛ حيث يقدم المتطوع وقته وجهده مقابل موارد غير ملموسة مثل الاحترام، والتقدير، والشعور بالقيمة،

والانتماء، وتؤكد الأدبيات أن هذا النوع من التبادل يتسم بأنه طويل الأمد ويقوم على الثقة المتبادلة بدلاً من العقود القانونية الجامدة ، كما لابد من تفعيل "قاعدة المعاملة بالمثل" مع المتطوعين تعتبر قاعدة المعاملة بالمثل (The Norm of Reciprocity) المحرك الأساسي لولاء المتطوع فبموجب هذه القاعدة، عندما يدرك المتطوع أن الجمعية تدعمه وتحتم برفاهيته وتقدر مساهمته (دعم تنظيمي)، فإنه يشعر بالتزام أخلاقي ووجداني لرد هذا الجميل، هذا الرد لا يكون مادياً، بل يظهر في صورة "سلوكيات إثارية" وبذل جهد يتجاوز الأدوار الرسمية لتحقيق أهداف الجمعية .

وتشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن التبادل يزداد قوة عندما يشبع احتياجات الطرف الآخر ففي حالة المتطوعين بجمعية أم القرى، يعمل الدعم التنظيمي على إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية (مثل الحاجة للانتماء والتقدير) ، هذا الإشباع هو ما يفسر تحول "الرضا الوظيفي" إلى "ولاء تنظيمي" مستدام، حيث تصبح نجاحات الجمعية نجاحات شخصية للمتطوعة ، وبذلك يصبح الدعم التنظيمي كبديل للموارد المادية في منظمات القطاع الثالث التي تواجه نقصاً في الموارد المادية، تقدم نظرية التبادل الاجتماعي حلاً جوهرياً؛ حيث أن التقدير المعنوي والدعم القيادي (دعم المشرفين) يعوضان غياب الحوافز المالية، فالمتطوعة التي تشعر بالعدالة والمشاركة في القرار تكون أكثر تمسكاً بالبقاء وأقل نية لترك العمل، لأن "قيمة التبادل" المعنوي لديها مرتفعة جداً .

وفي حدود علم الباحثة أن أهمية العدالة تزداد عمقاً في المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي - مثل جمعية أم القرى النسائية - حيث لا يكون الولاء فيها نتاجاً للمكتسبات المادية بقدر ما هو ثمرة لإدراك الموظفة للتقدير والإنصاف في التعامل (العدالة التفاعلية) ووضوح المعايير (العدالة الإجرائية). فمتى ما شعرت الموظفة بأنها تعامل باحترام وقيمة إنسانية، فإنها تتبنى هوية المنظمة، ويتحول ولاؤها من مجرد التزام بالبقاء (ولاء استمراري) إلى ارتباط وجداني عميق (ولاء عاطفي) يدفعها للدفاع عن مصالح الجمعية وتطويرها كأنها جزء من كيانها الشخصي.

وبهذا، تبرز العدالة التنظيمية كأهم رافد من روافد "الدعم التنظيمي المدرك"، فبدونها يفقد الدعم مصداقيته، وبوجودها تترسخ دعائم الرضا والولاء، وهو ما سيقودنا بالضرورة في المحور القادم إلى فحص أثر "المشاركة في اتخاذ القرارات" بوصفها تطبيقاً عملياً وعادلاً لهذا الدعم.

١,٢,١. أبعاد العدالة التنظيمية

صنف (فرطاس ونحوي، ٢٠١٨) أبعاد العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، لكل منها خصائص تميزها:

• العدالة التوزيعية (Distributive Justice)

تركز على نواتج عملية التوزيع ومدى إنصافها، وهي البعد الأقدم في أدبيات العدالة، وتشير إلى إدراك الفرد لمدى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها (مثل الرواتب، المكافآت، الترقية، التقدير) مقابل ما قدمه من مدخلات (جهد، خبرة، وقت)، تعتمد بشكل أساسي على "نظرية المساواة"؛ حيث يقارن الموظف نسبة ما حصل عليه بما حصل عليه الآخرون في نفس الظروف.

• العدالة الإجرائية (Procedural Justice)

تركز على "الوسيلة" لا "النتيجة"، أي عدالة الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات، وتتعلق بمدى نزاهة الإجراءات والسياسات التي تتبعها المنظمة عند تحديد تلك المخرجات، ولكي تكون الإجراءات عادلة، يجب أن تتسم بالثبات (تطبيق نفس القواعد على الجميع)، وعدم التحيز، والدقة، وإتاحة الفرصة للموظف للاستئناف أو تصحيح القرارات الخاطئة.

• العدالة التفاعلية (Interactional Justice)

تركز على الجانب الإنساني والاجتماعي أثناء تنفيذ الإجراءات، وتنفرع غالباً إلى قسمين:

أ. عدالة التعاملات (Interpersonal Justice): وتشير إلى مدى أدب واحترام وكرامة القادة والمسؤولين في تعاملهم مع المرؤوسين أثناء تطبيق القرارات.

ب. العدالة المعلوماتية (Informational Justice): وتشير إلى مدى صراحة وشفافية الإدارة في تقديم التفسيرات والمبررات الكافية للموظفين حول سبب اتخاذ قرارات معينة.

وبذلك تتعدد أبعاد العدالة التنظيمية لتشمل الجوانب المادية والإجرائية والسلوكية داخل المنظمة؛ فبينما تهتم العدالة التوزيعية بإنصاف النتائج والمكافآت، تركز العدالة الإجرائية على شفافية ونزاهة القواعد التي تحكم العمل. ويكتمل هذا البنيان بـ العدالة التفاعلية التي تعنى بجودة المعاملة الإنسانية التي يتلقاها الموظف من قادته، وتعتبر هذه الأبعاد مجتمعة هي المكون الأساسي لمفهوم 'الدعم التنظيمي'، حيث أن الخلل في أي منها يؤدي إلى تآكل ثقة الموظف في منظمته، مما ينعكس سلباً على ولائه ورضاه الوظيفي.

١,١,٣. النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

تعددت المداخل النظرية التي حاولت تفسير إدراك الأفراد للعدالة داخل المنظمات، ويمكن حصر أهم هذه النظريات فيما يلي:

أولاً: نظرية المساواة (Equity Theory)

تُعد هذه النظرية التي وضعها "أدامز" (Adams, 1963) "الحجر الأساس لتبلور مفهوم العدالة التنظيمية (خاصة التوزيعية)، وتفترض أن الفرد يقارن بين نسبة مخرجاته (الراتب، التقدير) إلى مدخلاته (الجهد، الخبرة) مع نسب المخرجات إلى المدخلات لدى الآخرين (زملاء العمل)، والوصول إلى نتيجة مفادها إذا شعر الموظف بوجود اختلال في هذه النسب، ينشأ لديه توتر يدفعه لمحاولة استعادة التوازن، إما بتقليل جهده أو بالمطالبة بزيادة المخرجات، وهو ما يؤثر مباشرة على رضاه الوظيفي. (البدراي، ٢٠١٠)

ثانياً: نظرية التوقع لفروم Vroom

ترى نظرية التوقع أن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع ما بذله، بأن يكون هناك نظام تقييم جيد وعادل للأداء يتوقع الفرد من ورائه الحصول على نتائج تنظيمية كمكافآت زيادة في الأجر، ترقية، وكذا منفعة هذه النواتج للفرد وهل تمثل قيمة إيجابية أو سلبية ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية له. (خرموش، ٢٠١٤)

ووفق نظرية التوقع يختار الفرد سلوكاً معيناً دون الآخر بناءً على قوة الرغبة في الحصول على ناتج معين ودرجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدي إلى الناتج المفضل. (السلمي، د.ت)

فمن خلال نظرية التوقع يدرك الفرد العدالة التنظيمية من عدمها، نتيجة التصورات المسبقة والتوقعات التي يبينها حول ما سيتحصل عليه من عوائد نتيجة أدائه لعمله وبذله لجهد فيه، ويشعر الفرد بالظلم حسب النظرية عندما لا تصدق توقعاته مع ما تحصل عليه من عوائد.

ثالثاً: نظرية بورتولولر Porter and lawler

تعتبر هذه النظرية نموذج موسع لنظرية التوقع والتي أكد فيها بورتولولر Porter and lawler على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في

حالة بدل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق الأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبوا إليها (سلطان، ٢٠٠٦)

فلا يختلف بورتير ولولر Porter and Lawler كثيراً مع فرووم Vroom حيث يفهم من نموذجهما أن رضا الفرد يتحقق من خلال التوقع الذي يبنيه حول المكافأة التي يستحقها والتي تساوي الجهد الذي يبذله، وأن إدراكه للعدالة يكون في حالة صدق ذلك التوقع.

رابعاً: نظرية العدالة لروولز Rawls

وجد ثلاث تصورات في المعاملة حسب نظرية العدالة عند (روولز Rawls) هي:

- التصور الشخصي: ويعني تساوي الأشخاص في المعاملة.
- تصور العلاقات بين الأشخاص: ويعني النظرة إلى الآخرين وتكون مبنية على اعتقادات متعارضة دينية فلسفية، أخلاقية.
- تصورات التعاون الاجتماعي: ويكون مبني على أساس الحريات السياسية والحقوق الشخصية والفرص الاقتصادية والاجتماعية. (معمرى، ٢٠١٤)

ويقول رولز (Rawls) أن فكرة العدالة الإجرائية تكون لمعالجة الظروف الطارئة كحالات خاصة، ويتوجب تصميم النظام الاجتماعي بحيث يكون التوزيع الناتج عادلاً حتى ولو انقلبت الأشياء، ولتحقيق هذه الغاية لابد من تأسيس العملية الاجتماعية والاقتصادية ضمن محيط المؤسسات السياسية والقانونية المناسبة، فبدون مخطط مناسب لهذه المؤسسات لن تكون مخرجات العملية التوزيعية عادلة. (روولز، ٢٠١١)

١,٢. المشاركة في اتخاذ القرارات (Participation in Decision-Making)

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد الروافد الجوهرية للدعم التنظيمي المدرك، فهي الممارسة التي تعكس ثقة المنظمة في قدرات موظفيها وتأمينها لخبراتهم. ولا تقتصر المشاركة على مجرد حضور الاجتماعات، بل تمتد لتشمل منح الموظف دوراً حقيقياً في رسم السياسات وتطوير بيئة العمل.

ويقصد بها إشراك العاملين في صناعة واتخاذ القرارات حتى يكون هناك تحفيز وتشجيع على العمل وزيادة الإنتاج، مما يحقق الأهداف المرجوة (محمد والنعمة، ٢٠١٠)، كما تعني تزويد العاملين بفرصة التأثير والمشاركة في صنع القرار بشأن

الموضوعات التي تؤثر عليهم. فالمشاركة المباشرة للعاملين مساعدة المنظمة على تحقيق مهمتها، وتحقيق أهدافها من خلال تطبيق أفكارهم، والاستفادة من خبراتهم وجهودهم تجاه حل المشكلات واتخاذ القرارات (Butali & Njoroge,2018)

تعرف المشاركة بأنها حكم جماعي يقوم على إشراك الأفراد في حل مشكلات إدارية معينة، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها، مما يؤدي في النهاية إلى قرارات فعالة، كما ويمكن القول إن المشاركة في اتخاذ القرارات تولد نوعاً من القبول والالتزام عند تنفيذ القرارات، وتؤدي إلى التفهم المتعمق الواعي الأبعاد القرارات المتخذة وخلفيتها، وتخفف من العقبات التي خلقها الأفراد للحيلولة دون تنفيذها. (ميا والكنج، ٢٠١٦)

يمكن تعريف المشاركة في اتخاذ القرار على أنها الاشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير في اتخاذ القرار بين ويشير هذا التعريف إلى الدرجة التي يرغب المدير ومروؤسيه فيها المدير السماح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. وتعني المشاركة انخماك الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها، وهذا يعني أن المشاركة تتضمن الانغماس والمساهمة والمسؤولية. وتعرف المشاركة في اتخاذ القرار أيضاً على أنها تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين كما تعرف المشاركة في اتخاذ القرار بأنها منح لتحقيق الأهداف التنظيمية الفرصة للمرؤوسين في التأثير في القرار، وتتضمن جانبين مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي التمثيل في اللجان تصميم المنظمة والأدوار، ومشاركة في العمليات أسلوب الإدارة الثقافة، والتفاعل بعد الاسترشاد برأي الآخرين في مختلف المستويات الإدارية من الضروريات اللازمة في عملية صنع القرار، فمن المعروف بأنه لا يوجد من هو خبير في كل شيء، ويحتاج كل فرد إلى مساعدة ومعاونة ورأي الآخرين سواء أكانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين، فالفرد وبغض النظر عن مستوى تعليمه أو نضجه لا يمكنه أن يحيط بكل جوانب المشكلات التي يواجهها سواء على المستوى الفردي أو على مستوى التنظيم، وبهدف إيجاد حلول لتلك المشكلات لا بد من مشاركة الآخرين، وعليه فإن المشاركة تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة. (الشقصي، ٢٠٠٥)

وتتبع أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات من أن العاملين هم الذين تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية، وأنهم الأقدر على معرفة المشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشكلات.

أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد الدعم التنظيمي تعزز الشعور بالسيطرة والتمكين، فعندما يشارك الموظف في صنع القرار، يقل لديه الشعور بالغموض ويزداد إحساسه بالسيطرة على مهامه الوظيفية، مما يرفع من مستوى رضاه الوظيفي، وتحقيق العدالة الإجرائية حيث ترتبط المشاركة ارتباطاً وثيقاً بالعدالة؛ مثال : الموظفة في "جمعية أم القرى" عندما تُستشار في القرارات التي تمس عملها، تدرك أن المنظمة تتبع إجراءات عادلة ومنصفة، حتى وإن لم يتوافق القرار النهائي مع رغبتها الشخصية بالكامل، ويضيف تنمية المسؤولية والالتزام بالمشاركة تحول الموظف من "منفذ" إلى "شريك"، وهو ما يعمق من الولاء التنظيمي؛ إذ يصبح الفرد أكثر التزاماً بالقرارات التي ساهم في صنعها. (البشاشة، ٢٠٠٨)

ويؤكد (الراعي، ٢٠٢٤) على أن المثير للاهتمام أن المشاركة في اتخاذ القرارات كانت أقوى الأبعاد تأثيراً في تحفيز الابتكار لدى العاملين في هيئة ميناء دمياط لإتاحة الفرصة للعاملين للتأثير في القرارات التي تخصهم، خاصة تلك الموضوعات التي تمس صميم عملهم وتؤثر عليهم بشكل مباشر، فإشراك الموظف في القرار يجعله يشعر بتقدير المنظمة لكفاءته، مما يرفع من رضاه الوظيفي ويدفعه نحو الابتكار، وتساهم في تحسين الاتصالات الشخصية داخل المجموعات، وهو مناخ ضروري لتوليد الأفكار الجديدة ونشرها ويقل لديه الخوف من الفشل، مما يشجعه على الانخراط في العمليات الإبداعية، وأوصى بضرورة دعم المبادرات الابتكارية من خلال توفير "الظروف الهيكلية الملائمة" التي تضمن مشاركة العاملين في صياغة استراتيجيات المنظمة وأهدافها.

أشار الزعبي (٢٠١٠) إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار وتبنى أسلوب الإدارة المشاركة بمثابة طوق نجاة للمنظمات يضمن بقاءها واستمرارها وتعرف هذه المشاركة بأنها جهد مشترك من التحليل والنقاش والجدل يهدف لتشجيع العاملين على تقبل المسؤولية والعمل بروح الفريق الواحد، هذا الأسلوب لا يحسن الأداء فحسب، بل يعزز الثقة والراحة النفسية لدى الموظفين، مما يتيح لهم تجربة طاقاتهم في الإبداع والمبادأة، وتجسد الدراسة هذه المفاهيم في واقع المؤسسات المالية الأردنية المتخصصة بالإقراض، حيث كشفت النتائج عن مستوى "مرتفع" لتصورات العاملين نحو المشاركة في اتخاذ القرارات (بمتوسط ٣,٦٣)، واختتم بدعوة الإدارات لتعزيز المشاركة وتفعيل دورها في تطوير الالتزام من خلال التدريب المستمر وتطوير المعارف، وأن نجاح أي منظمة يظل رهيناً بقدرة قياداتها على إشراك عاملها في رسم مسار القرارات الحيوية.

وأظهرت دراسة (مخصيد، ٢٠١٧) وجود تأثير إيجابي للمشاركة في اتخاذ القرارات على أداء العاملين و أن إشراك الموظف لا يقتصر على الجانب الوجداني فحسب، بل يمتد ليؤثر بشكل إيجابي وواضح على أداء العاملين، خاصة في

جوانب تتعلق بطبيعة العمل اليومية وتحسين المناخ التنظيمي العام داخل الشركة، وكشفت الدراسة عن واقع مثير للاهتمام في الشركة؛ بأن آراء العاملين في الواقع تتجه نحو "الحياة" أو "الموافقة الضعيفة" عند وصف درجة مشاركتهم الفعلية، وهذا يشير إلى وجود فجوة بين تطلعات الموظفين للمشاركة وبين الممارسات الإدارية المطبقة التي قد لا تزال تتسم بشيء من الرسمية أو المركزية.

يوضح الجدول (١) خمسة أنماط قيادية يختلف كل منها في أسلوب اتخاذ القرار، حيث نجد الأوتوقراطي المتسلط الذي يصنع القرار منفرداً بدون أي استشارة ويطلب التنفيذ دون مراجعة، والأوتوقراطي الذي يطلب المعلومة ثم يصنع القرار منفرداً، يصنع القرار منفرداً، الاستشاري المسيطر يطلب الآراء الفردية ثم يتخذ القرار منفرداً، الاستشاري الديمقراطي الذي يشكل اجتماع لمناقشة جميع الآراء ثم يتخذ القرار منفرداً، الديمقراطي الذي يناقش المشكلة مع فريق العمل ثم يتم اتخاذ القرار من قبل الفريق (الموكلي، ٢٠٢٣).

جدول رقم (1) نموذج فروم ويتون للقيادة

الأوتوقراطي المتسلط	حل المشكلة أو اتخاذ القرار بشكل فردي باستخدام المعلومات المتاحة في الوقت الحالي
الأوتوقراطي	الحصول على أي معلومات ضرورية من الرؤوسين، ثم حل المشكلة بشكل فردي، ويمكن اطلاع أو عدم اطلاع الرؤوسين على الفرض من الله الأسئلة أو إعطاء معلومات حول المشكلة حيث إن المعلومات المقدمة من قبلهم تكون في شكل استجابة محددة للطلب ولا يلعون دوراً في تحديد المشكلة أو في إنشاء وتقييم حلول بديلة
الاستشاري المسيطر	مشاركة المشكلة مع الرؤوسين ذوي الصلة بشكل فردي، والحصول على أفكارهم واقتراحاتهم دون تجميعهم كمجموعة، ثم اتخاذ القرار هذا القرار قد يعكس أو لا يعكس تأثير الرؤوسين
الاستشاري الديمقراطي	مشاركة المشكلة مع الرؤوسين في اجتماع جماعي، في هذا الاجتماع تؤخذ أفكارهم واقتراحاتهم، ثم يتم اتخاذ القرار الذي قد يعكس أو لا يعكس تأثير الرؤوسين
الديمقراطي	مشاركة المشكلة مع الرؤوسين كمجموعة حيث يتم توليد البدائل وتقييمها ومحاولة التوصل إلى اتفاق جماعي على العمل، إذ يقوم دورات القائد على التنسيق والمناقشة، وإبقاء التركيز على المشكلة والتأكد من مناقشة القضايا الحرجة، حيث يزود المجموعة بالمعلومات أو الأفكار التي لديه ولكن دون الضغط عليها لتبني حل خاص به، ثم قبول وتنفيذ أي حل يحظى بدعم المجموعة بأكملها

بينما أشار نوادري إلى وجود ثلاث مستويات في المنظمة لاتخاذ القرار وهي:

- المستوى الاستراتيجي تنصف القرارات الاستراتيجية بأنها مرتبطة بالمستقبل، لذلك فهي ترتبط بالخطط الطويلة المدى والتي تؤثر على المنظمة بأكملها مثل تنوع مصادر أرس مال، والاندماج مع منظمة أخرى التوسعات في نوعية وحجم الإنتاج

- المستوى التكتيكي تنصف القرارات التكتيكية بأنها مرتبطة بالأنشطة المتوسطة القصيرة المدى، وأيضاً الموارد

اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة مثل تكوين الموازنات وتطوير الإنتاج

- المستوى الفني يتصف قرارات المستوى الفني بأنها مرتبطة بالأنشطة اليومية أو قصيرة المدى من اتخاذ القرارات

يتطلب الالتزام بأوامر معينة خاصة بالعمليات الرقابية وتخطيطية وعلى متخذ القرار مراعاة الالتزام بها مثال ذلك

شحن البضاعة ومراقبة المخزون وجداول الحضور وانصراف العاملين الخ (نوادري، ٢٠١٣)

تُعد المشاركة في اتخاذ القرار عملية جوهرية تهدف إلى دمج الموظفين في العمليات الذهنية والتحليلية التي تسبق اختيار البدائل الإدارية، وهي تتجاوز مجرد إبداء الرأي لتصبح جهداً مشتركاً يسعى لتحمل المسؤولية بروح الفريق، وأن فاعلية هذه المشاركة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة؛ فكلما كانت القيم والمعايير التنظيمية تدعم الشفافية والإبداع، زاد ذلك من قدرة العاملين على التأثير الحقيقي في القرارات التي تمس أدوارهم الوظيفية. كما أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن تعزيز المناخ الثقافي الداعم يعد شرطاً أساسياً لتحويل المشاركة من مفهوم نظري إلى ممارسة فعلية تساهم في تطوير أداء المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (ميا والكنج، ٢٠١٦)

وترجع الباحثة وجهة نظرها إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات هي 'التطبيق العملي' للدعم التنظيمي؛ فإذا كانت العدالة هي المبدأ، فإن المشاركة هي الفعل، فالمشاركة تمنح الموظفة في البيئة النسائية والخيرية شعوراً بالأهمية والمكانة، مما يقلل من الفجوة بين الإدارة والعاملات، ويحول بيئة العمل إلى خلية نحل قائمة على المسؤولية المشتركة. وهذا بدوره يعد عاملاً حاسماً في تعزيز الولاء الأخلاقي (الالتزام بالواجب) في دراستي الحالية.

١,٣. الدعم القيادي

يعرفه (اسماعيل، ٢٠٢٣) بأنه تفاعل مجموعة من السمات الشخصية التي يتصف بها القائد، تحدث التأثير الفعال في الآخرين إقناعهم بأداء الأعمال التي يريد القائد إنجازها باتجاه محدد ومخطط بحماس وثقة وإنجازها بدرجة الفاعلية المطلوبة، كما تمثل درجة المساندة والاحترام والتأييد والتحفيز التي يدركها العاملين من قبل قياداتهم، ومدى اشتراكهم في صنع القرارات، والاعتراف والتقدير لما يبذلونه من جهود إضافية.

ويقصد به درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها الموظفون من رؤسائهم في المنظمة (٢٠٠٢ ، Eisenberger et al) ، كما يعبر عن ممارسات القائد التي يتبعها عند إصدار التعليمات التوجيه والإرشاد بما يمتلكه من سلطات وصلاحيات، آمن خلال الإقناع والهدوء والحكمة وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وعلى ضوء تزايد حدة المنافسة على المستوى الإقليمي والعالمي يتحتم على المنظمات المضي لتبني تغييرات هيكلية جذرية، ومن أجل السعي لتحسين كفاءة ومرونة المنظمات ينبغي التحول من الإدارة التقليدية الهرمية إلى الإدارة الحديثة التي تتبنى المفاهيم الحديثة كالتمكين والدعم القيادي. (Shore,2000) وللتخفيف الأعباء عن المدراء وتكوين صف قيادي ثاني قادر على التعامل مع متطلبات الألفية الثالثة، ينبغي التخلي عن بعض الصلاحيات والمسؤوليات للمديرين في الصفوف الأمامية وتمكينهم لأداء مهام وواجبات أعمالهم.

وأن تنامي الاهتمام بالدعم القيادي يصاحبه متطلبات جديدة لكل من المديرين والعاملين ومع مرور الوقت، يمنح العاملون الاستقلالية والسلطة للتحكم في بيئة العمل، أما من قبل المديرين فذلك يتطلب توفير الدعم والمساندة للعاملين وتشجيعهم للإدارة الذاتية والتحكم الذاتي، وذلك يعني تبني المديرين منهجاً سلوكي يوفر الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي وبناء الثقة والانفتاح، وتشجيع تحديد التغيير في أدوار ومسؤوليات المديرين يتطلب إحداث تغيير في أسلوب وسلوك القائد ، ويمثل الدعم القيادي مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة، إن الدعم القيادي يمثل قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهماتهم. (الأسدي، ٢٠١٤)

وما ينبغي الإشارة إليه أن مفهوم الدعم القيادي ركزت عليه العديد من النظريات منها:

• نظرية المسار والهدف Path goal theory :

والتي ترى أن الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملاتهم بحيادية وتغيير مدخلاتهم وتقديرها وترى هذه النظرية أيضاً أن الرضا الوظيفي يكون ناتجاً من شعور العاملين بالدعم القيادي والذي يمكن أن يدركه العاملين عن طريق

تحديد القائد للمسارات والطرق التي توصلهم إلى تحقيق أهدافهم بسهولة وعن طريق العمل على زيادة إحساس العاملين بالرضا عن الوظيفة.

● نظرية الشبكة الإدارية:

وتعتبر من النظريات المهمة التي طورها كل من بلاك و موتون Plake&Mouton وقسمت القادة إلى خمسة أنماط على أساس مدي اهتمام القائد بالعمل، والعاملين وأكدت هذه النظرية على ضرورة الاهتمام بالعاملين وتقديم الدعم والمساندة لهم وبالتالي يصبح النمط القيادي الأمثل في هذه النظرية هو النمط الذي يعطي القائد فيه اهتمام كبير بالعمل والعاملين.

وجدير بالذكر أن موضوع المساندة أو الدعم قد درس من قبل علماء النفس تحت ما يسمى بالمساندة الاجتماعية Social support وأن المساندة الاجتماعية أو الدعم الاجتماعي يعني الإمكانيات الفعلية أو المدركة للمصادر المتاحة في البيئة الاجتماعية للفرد والتي تزود الفرد في أوقات الشدة أو الأزمات بالمساندة الاجتماعية من خلال علاقات الفرد التبادلية بالآخرين أو شبكة العلاقات الاجتماعية وتضم في الغالب - الأسر والأصدقاء وزملاء العمل - ويضيف Lepore أنه ليست كل العلاقات التبادلية مساندة وإنما تكون مساندة حينما تهتم بصحة الفرد وتدعمه وتعمل على رفاهيته والاهتمام بصحته النفسية.

وأكدت نظرية التبادل الاجتماعي ذلك فالفرد حينما يشعر أن المنظمة تهتم به وتعمل على رعايته ومساندته فإنه يبادلها ذلك الاهتمام باهتمام مماثل في علاقة تبادلية فتصدر منه سلوكيات المواطنة التنظيمية. (البكري، ٢٠٠٥) ولقد خلص (Schnake, 1991) عدداً من المبررات توضح أهمية وتأثير النمط القيادي المدعم لمروسيه وفيما يلي:

● ظهور القائد القدوة بالنسبة لمروسيه بما يمثل انعكاساً للمساعدة والاهتمام بمشاكل العاملين.

● زيادة الشعور الإيجابي للرضا الوظيفي عند العاملين.

● زيادة رغبة العاملين في رد الجميل لرؤسائهم من منطلق نظرية التبادل الاجتماعي.

ويشير إدراك الدعم القيادي إلى اعتقاد الأفراد باهتمام قادة المنظمة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال

ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعتهم للإنجاز، ومن ثم يمكن القول أن إدراك الدعم القيادي يعد مؤشراً على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيهـا. (Dvir , ٢٠٠٢)

وتأسيساً على ما سبق، ترى الباحثة أن مفهوم "الدعم القيادي" يكتسب بُعداً أعمق وأكثر حساسية حين يتم إسقاطه على بيئة المؤسسات الخيرية والنسائية، كجمعية أم القرى بمكة المكرمة. ففي قطاع العمل التطوعي والاجتماعي، لا يكون المحرك الأساسي للعاملات والمتطوعات مقتصرأ على المردود المادي، بل تحركه قيم الشغف، والاحتساب، والإيمان العميق برسالة الجمعية. ومن هنا، فإن دور القائدة في هذه المنظمات يتجاوز النمط الإداري التقليدي القائم على إصدار الأوامر، ليتحول إلى دور توجيهي واحتضان مهني ونفسي. فعندما تدرك الموظفة أن قيادتها تمارس الدعم من خلال الاستماع الفاعل، والتعاطف مع التحديات التي تواجهها، وتقدير إسهاماتها بروح من العدالة والإنسانية، فإن ذلك يخلق نوعاً من "التوحد الوجداني" بين الموظفة والجمعية، وإن هذا النمط القيادي الداعم والملمهم هو المحفز الأقوى الذي يرفع من الروح المعنوية، ويحول العمل اليومي من مجرد أداء روتيني إلى التزام وعطاء مستدام، وهو ما يصب مباشرة في ترسيخ جذور "الولاء العاطفي والأخلاقي"، ويجعل من العاملات شركاء حقيقيين في صناعة الأثر المجتمعي المستهدف.

٢. الولاء التنظيمي

بدء الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني في القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر، حيث أشار (هادي سلمان) تحديداً في بداية ١٩٥٠، برز مفهوم الالتزام التنظيمي وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بظاهرة الالتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا أنها لم تستطع أن تقدم مفهوماً واضحاً لتداخله مع بعض المفاهيم

النفسية والسلوكية الأخرى وأول هذه المحاولات هي اقتراح ليبكر Becker ١٩٦٠ في وضع مفهوم نظامي لتطبيق سلوك بناء الأفراد في المنظمات واتخاذ تصرفات منسجمة ومتوافقة مع المحافظة على البقاء أطلق عليها بيكر Backer مفهوم

الالتزام Commitment وكانت هي أول محاولة لوضع تعريف للالتزام التنظيمي. (بن عصمان، ٢٠١٩)

والولاء التنظيمي هو حالة من الارتباط بين الفرد والتنظيم يقبل الفرد قيم وأهداف التنظيم ويتبنها ويفتخر بها، ويعمل وفقاً لها بهمة من أجل تحقيقها، كما يفضل الاستمرار بالعمل داخل التنظيم على الانتقال الى غيره . (عطاري، عاطف وآخرون ، ٢٠٠٦)

الولاء التنظيمي هو أحد أهم المفاهيم التنظيمية التي تعمل جاهدة المنظمة أو المؤسسة على تحقيقه و السعي لخلقها وزرعها في المكون الداخلي و المتمثل في العمال أو المكون الخارجي و المتمثل في المتعامل معها و هذا بغض النظر عن طبيعتها و نمطية إنتاجها وأهدافها (در ، ٢٠٢٢) ، ويعد الولاء التنظيمي أحد المتغيرات التي تعكس تفاعل الفرد مع بيئة عمله، وفي نفس الوقت فإنه يؤثر على العديد من المتغيرات الأخرى المهمة، ويعد مؤشر رئيسي لقياس مستوى وجوده المخرجات التنظيمية النهائية (عثمان ، ٢٠٢٤) ، كما أن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمة، فهو يعمل على حصول المنظمة على طاقات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بها المنظمة، وبالولاء يُقاس مدى التضحيات والمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة إضافة إلى ما هو أهم منه، وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة بغرض استقطاب القدرات الوظيفية (الفايدي وأحمد بن سلمان، ٢٠٢٤)

ومن أجل تحقيق المنظمة لأهدافها ينبغي عليها أن تسعى الى تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين حيث أن ثقة العاملين في المنظمة ورغبتهم في بذل الجهد لتحقيق أهدافها يرتبط بالإحساس بالانتماء والثقة في المنظمة. ويعتبر الأداء الوظيفي من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي حيث أن الموظف الذي يتمتع بمستوى عال من الولاء يزداد حماسة في العمل وأن أحد المرتكزات الأساسية للولاء التنظيمي هي القيم الاعتبارية والاجتماعية للفرد بالمنظمة. (معيتيق، ٢٠٢٥)، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً (الشريف، ٢٠٠٤)، والأداء في المنظمة يتحسن عندما تتحرك المنظمة من النهج التقليدي للرقابة إلى إدارة أداء العاملين من خلال الولاء التنظيمي.

(Goodarzi, 2012)

وأكدت الدراسات أن الالتزام يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية من خلال اندماجهم بالعمل بالإضافة إلى أنه كلما زادت فترة بقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وتمكنهم من العمل وبالتالي يزيد من إنتاجية المنظمة كما يؤدي إلى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل. (Sutance, 2011)

ومن النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي:

• نظرية كلايتن ألدرفر:

تعد ضمن الأساسيات للدافعية قام الـ (Alderfer, 1969) بطرح فكرة معدلة للتنظيم الهرمي والتي ترسخ الظروف البشرية في مواقف منظمة، وهي مدرج "ماسلو" إلى مجاميع من الاحتياجات باسم نظريته (ERG) أو تسمى بنظرية الكينونة وتنقسم الحاجات إلى (E) حاجة البقاء (R) حاجة الانتماء (G) حاجة التحسين.

- احتياجات الكينونة أو البقاء (Existence Needs): وذلك من خلال توفر احتياجات ووجودها للإنسان التي أطلق عليها ماسلو الاحتياجات البيولوجية، والاحتياجات إلى الأمن.

- احتياجات الانتماء أو العلاقات (Relatedness Needs) وتتمثل في رغبة الموظف على الاتصال المستمر مع الأفراد لبناء علاقات جيدة بحيث تتوافق مع احتياجات الحب والاحترام.

- احتياجات النماء أو التحسين (Growth Needs): رغبة الموظف في التحسين الذاتي تتضمن جهود المعلم نحو تحقيق التحسين الظاهر أو الذاتي في الوظيفة وينتج إشباع احتياجات التحسين عن تولي الموظف لمهام فقط استخدام الموظف لبعض امكانياته، وقد يتطلب ذلك تحسين امكانيات جديدة لديه وتشابه احتياجات تحقيق الذات وبعض احتياجات تقدير الذات والاحترام في هرم ماسلو.

• نظرية التوازن (Homeostatic Balance Theory, 1950)

ترى هذه الدراسة ان الالتزام وفقاً لمفهوم التوافقات الداخلية أو التجانس، ويوضح العالم والتر (Walter) ان الحاجات البيولوجية وأنماط التصرف من عدم التوافق في التوافقات العضوية للأفراد، الأمر الذي يتسبب في عدم ديمومة هذه العمليات حتى يتم تحقيق هذا التوافق، ويؤكد والتر (Walter) أن الدوافع تنشأ من عدم توازن مع غير عملي معرفية مما يؤدي إلى انحدار السلوك المهادف لإشباع الاحتياجات وإعادة التوازن الداخلي لدى العاملين.

ويرى بعض باحثين النفس التربوي والاداري على أن الأفراد يسعون دائماً لإنجاز حالات من التوافق النسي للحماية على بقائهم الاداري ولكي يتم ذلك لابد من العمل على إشباع الاحتياجات الفسيولوجية إلى درجة التوافق، لذا ولابد من اتقان وبقاء نفسي اجتماعي يستدعي إرضاء الاحتياجات العملية، والتي تعد إلزام لكي يبقى الإنسان قادراً على الترابط مع غيره، وهذه تمثل في شغف الاستطلاع والشعور بالأمن والكفاءة والحاجة الى الانتماء وكذلك احترام الذات والسعي إلى تحقيقها. (جعو وحبيب، ٢٠٢٤)

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية فمعظم الدراسات اتفقت على أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي في المنظمات وهي:

٢,١. الولاء العاطفي

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم، كما يتأثر أيضاً بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف. (الخفاجي، ٢٠١٤)

ويشير إلى ارتباط العمال العاطفي بالتنظيم Attachment Emotional، والارتباط والانغماس والاندماج داخل التنظيم Organization the in Involvement، والأفراد الذين يشعرون بالولاء العاطفي للتنظيم يظلون داخل التنظيم لأنهم يريدون ذلك. (أمين، ٢٠٢٢)

٢,٢. الولاء الأخلاقي

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الاخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. (الصعامة، ٢٠١٦)

ويشير إلى أن أعضاء التنظيم يشعرون بالالتزام الخلقي تجاه التنظيم، والأفراد الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء المعياري يظلون داخل التنظيم لأنهم يشعرون بأن ذلك هو ما يجب أن يكون. (أمين، ٢٠٢٢)

٢,٣. الولاء الاستمراري

ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حالة استمرارهم العمل في المنطقة مقابل ما سيفقده عن التحاقه بجهات عمل أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب إنهم يحتاجون وليس رغبة منهم في البقاء. (بن يونس، ٢٠١٦)

ويشير إلى أن العمال يقارنون تكلفة مغادرة التنظيم بتكلفة البقاء، ويرون أن تكلفة المغادرة تفوق تكلفة البقاء، لذلك فإنهم يظلون داخل التنظيم؛ لأنهم يحتاجون ذلك.

ويشير ماير J. P. Meyer والين N. J. Allen إلى أن الأنماط الثلاثة السابقة للولاء تتداخل مع بعضها بدرجة معينة لأن العمال يمتلكون درجات مختلفة من كل منهم، فعلى سبيل المثال قد يشعر العامل بالارتباط العاطفي بالتنظيم وفي الوقت ذاته فانه يدرك أن عليه التزاماً خلقياً تجاه التنظيم، كما نجد أيضاً في بعض الأحيان أن العامل قد يرتبط عاطفياً بالتنظيم ويتمتع بالعمل داخله، ويدرك في الوقت نفسه أن ترك التنظيم سوف يكلفه الكثير اقتصادياً ويرتبط الاتجاه والسلوك ارتباطاً قوياً في ظل هذا النموذج الذي وضعه ماير. (أمين، ٢٠٢٢)

كما يميز كيلمان Kelmán. C. H بين ثلاثة أشكال للولاء التنظيمي هي: الإذعان أو الامتثال Compliance وذلك للحصول على العائد، والتوحد Identification وذلك للرغبة في إقامة أو استمرار العلاقات، وأخيراً الاستدماج Internalization وذلك عندما يتوحد ويتوافق السلوك مع نسق القيم داخل التنظيم. (Malhorta & Galletta, 2003)

ويميز جاروس Jaros. J. S وزملاؤه كذلك بين ثلاثة أشكال للولاء التنظيمي؛ هي: الولاء العاطفي، والذي يتمثل في ارتباط الفرد نفسياً Attachment Psychological بالتنظيم من خلال الإحساس بالحب، والالتزام، والسعادة، والحرارة، والدفء، والحنان، والإعزاز. وكذلك الولاء المستمر Continuance، والذي يتمثل في شعور الفرد بالارتباط القوي بالمكان من أجل التكلفة المرتفعة لمغادرته، بالإضافة إلى الولاء المعياري (الأخلاقي) Moral، والمتمثل في ارتباط الفرد بالتنظيم من خلال توافق وقبول أهداف وقيم ورسالة التنظيم. (أمين، ٢٠٢٢)

٣. الرضا الوظيفي

٣,١. مفهوم الرضا الوظيفي

يعرف زهران الرضا الوظيفي بأنه حالة وجدانية شعورية سارة يميزها ارتياح وقناعة وسعادة يشعر بها العامل أثناء عمله نتيجة كسبه المادي وتحقيق المكانة الاجتماعية والشعور بالانتماء المهني وتحقيق الذات والأداء الوظيفي والإنجاز والطموح فهو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أي عضاضة. (زهران , ١٩٩٥) ويعرف اختار Akhtar. N. S الرضا الوظيفي بأنه "رد فعل عاطفي للعامل تجاه مظاهر العمل المختلفة مثل: بيئة العمل الفيزيائية، والعلاقة مع الرؤساء". (Akhtar, 2010)

الرضا الوظيفي كما يعرفه (Brief, 1998) هو مشاعر وأفكار الفرد تجاه الوظائف التي عبرت عنها بشكل معرفي أو مؤثر إلى حد ما من الخبرة المؤيدة أو غير المناسبة، في حين يرى (Fisher, 2000) أن الرضا هو نوع من المواقف تحتوي على عنصرين هما العنصر العاطفي (العاطفية والشعور)، والمكون المعرفي (الاعتقاد والمقارنة والحكم). ويعرف (Fu & Deshpande, 2013) أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة أو الخبرة الوظيفية، ويضيف (Habib et al., 2014) بأنه قدرة المنظمة على توفير بيئة ومناخ تنظيمي يساهم في تنمية حاجات العاملين، ويعرفه (Hassard et al., 2016) أنه الحالة العاطفية السارة الناتجة من تقييم الشخص لعمله عندما يحقق قيمة الوظيفة. (شلي، ٢٠٢٤)

ويذكر المشعان أن الرضا عن العمل يشير إلى "درجة إشباع حاجات الفرد، وهذا الإشباع يتحقق للفرد من عدة عوامل، منها ما يتصل بالعمل نفسه، وأخرى متصلة بالبيئة، وثالثة ترتبط بالفرد العامل ذاته، وهذه العوامل تجعل العامل راضياً عن عمله محققاً لطموحاته ورغباته وتطلعاته وميوله المهنية، وتخلق نوعاً من التناسب بين ما يحصل عليه الفرد من عمله وما يتوقع الحصول عليه في الواقع." (المشعان، ١٩٩٣)

٣,٢. أبعاد الرضا الوظيفي

وتتعدد الزوايا التي يمكن من خلالها قياس رضا الموظف، وقد حددت دراسة (شلي، ٢٠٢٤) الأبعاد التالية:

- التقدير المادي والعدالة التعويضية (الرضا عن الأجر والمزايا)

حيث تبدأ رحلة الرضا عندما يشعر الموظف أن جهده العضلي والذهني المبذول داخل أروقة العمل يقابله تقدير مادي عادل. لا يتوقف الأمر عند "الراتب الأساسي" فحسب، بل يمتد ليشمل مظلة الأمان التي توفرها "المزايا الإضافية" والحوافز.

وهذا يعكس شعور الموظف بكفاية المنظمة له، مما يحرره من القلق المادي ويجعله أكثر تركيزاً وانتماءً، حيث يرى في المكافآت رسالة تقدير ضمنية لجهوده الاستثنائية.

• جوهر العمل والشعور بالإنجاز (الرضا عن محتوى الوظيفة)

فالسعادة الوظيفية تنبع من كون المهام والمسؤوليات ليست مجرد روتين مكرر، بل هي "أنشطة" تمنحه فرصة لإثبات الذات وتحقيق الإنجاز. عندما ينسجم الموظف مع طبيعة عمله، يتحول العمل من عبء إلى وسيلة للنمو الشخصي، حيث يجد في كل مهمة فرصة للحصول على تقدير الآخرين واحترامهم لمهارته.

• الأفق المهني وتطلعات النمو (الرضا عن فرص الترقى)

يرسم هذا البعد ملامح "المستقبل" في عين الموظف. الرضا هنا لا يرتبط بما هو كائن، بل بما سيكون؛ أي بوجود مسار واضح للانتقال إلى مستويات أعلى من المسؤولية. و تحول الوظيفة من "محطة وقوف" إلى "رحلة مستمرة"، حيث يغذي الطموح الرغبة في البقاء، طالما أن المنظمة تفتح أبواب الترقى أمام الكفاءات.

• البيئة الإنسانية والقيادة الداعمة (الرضا عن الإشراف وعلاقات العمل)

تكتمل الصورة بالجانب الاجتماعي والإنساني، حيث تبرز العلاقة بين "المشرف" ومرؤوسيه كعنصر جوهري. هنا لا تُقاس الإدارة بالأرقام فقط، بل بمدى اهتمام القائد بـ "مشاعر وحاجات" العاملين. عندما تسود روح التعاون والدعم المتبادل، وتتحول العلاقة مع المدير من سلطة جافة إلى توجيه إنساني، يتشكل مناخ تنظيمي مريح يجعل الموظف يشعر بأنه جزء من كيان يحترمه كإنسان قبل أن يحترمه كمنتج.

ويعد التمكين النفسي كقوة دافعة للرضا (الأثر الأكبر)؛ حيث لم يعد الرضا الوظيفي مجرد استجابة لظروف خارجية، بل أصبح نتاجاً لشعور الموظف "ذو المؤهلات فوق العادية" بامتلاكه التأثير والاستقلالية والمعنى في عمله، وتكشف دراسة (البنوي ومتولى، ٢٠٢١) أن التمكين الوظيفي النفسي هو المحرك الأساسي والأكثر قدرة على تفسير التباين في مستويات الرضا، مما يعني أن الموظف الذي يمتلك قدرات تعليمية وخبرات عالية لا يكتفي بالوظيفة التقليدية، بل يبحث

عن "التمكين" الذي يجعله يشعر بقيمة مؤهلاته وتأثيرها الفعلي، والعلاقة التبادلية بين المدير والفرد (LMX) كبيئة حاضنة للرضا وأن مستوى التفاعل والثقة المتبادلة بين المدير والموظف يشكل فارقاً جوهرياً. فالمؤهلات العالية تتطلب نوعاً خاصاً من الإدارة يعتمد على التبادل وليس الأوامر الجافة، وأن التفاوت في إدراك هذه العلاقة يؤدي مباشرة إلى تفاوت في مستويات الرضا، حيث يعمل المدير هنا كميّسر وداعم للقدرات الاستثنائية لموظفيه.

وتشير دراسة (بلعيد وآخرون، ٢٠٢٣) بأن شعور الموظف بأن المنظمة التي يعمل بها متميزة، مستمرة، وذات سمعة طيبة، يشكل حجر الزاوية في رضاه الوظيفي، فعندما تتوحد هوية الفرد مع هوية المنظمة، يتوقف العمل عن كونه مجرد وظيفة روتينية ليصبح جزءاً من تعريف الشخص لذاته. هذا الامتداد للهوية يجعل الموظف يشعر بالفخر والتميز، مما ينعكس إيجابياً على مستويات رضاه العام تجاه بيئة العمل ومحتواه، وتضيف بأن الموظف يحتاج لأن يشعر بأن هذا المكان "ملكه" نفسياً. الملكية النفسية تعمل كجسر؛ فالهوية التنظيمية القوية تولد شعوراً بالاستحواذ المعنوي والمسؤولية، وهذا الشعور بالملكية هو ما يغذي الرضا الوظيفي بعمق، حيث يشعر الموظف بأنه ليس مجرد "ترس في آلة"، بل هو صاحب أثر حقيقي في مكانه، وتختتم بأن الرضا الوظيفي هو المحصلة النهائية لتفاعل معقد بين إدراك الموظف لمكانة منظمته (الهوية) وشعوره بالارتباط العميق بها (الملكية)، والرضا هنا ليس مجرد "أجر" أو "ترقية"، بل هو "توليفة" من الانتماء والتقدير النفسي، وهو ما توصي الدراسة بضرورة دعمه من خلال سياسات إدارية تعزز من قيمة الفرد داخل الكيان التنظيمي.

٣,٣. الرضا الوظيفي عبر مدارس دراسة السلوك التنظيمي

في بدايات دراسة السلوك التنظيمي (الإدارة العلمية لتايلور)، كان يُنظر للرضا الوظيفي كـ "منتج ثانوي" للحوافز المادية فقط، وأن العامل "كائن اقتصادي"؛ فإذا توفر الأجر المناسب والظروف المادية، يتحقق الرضا الذي يؤدي بدوره لزيادة الإنتاج، كانت العلاقة ميكانيكية بحتة، حيث الرضا هو نتيجة لتصميم العمل بكفاءة، ومع تجارب "هاوثورن" ومايو، ركزت على أن الرضا الوظيفي لا ينبع من الأجر فقط، بل من التقدير، والشعور بالانتماء، والعلاقات الطيبة مع الزملاء والرؤساء، وهنا أصبح الرضا غاية في حد ذاته ووسيلة لضمان ولاء الفرد للمنظمة، وظهرت فكرة أن "العامل السعيد هو

عامل منتج"، ثم تطورت لتركز على "النمو النفسي" للفرد. عبر نظريات مثل (ماسلو وهيرزبرج)، أصبح الرضا الوظيفي مرتبطاً بتلبية احتياجات عليا:

- الرضا والعدم: (نظريتي هيرزبرج) التي ميزت بين "عوامل الوقاية" التي تمنع عدم الرضا (مثل الراتب)، و"عوامل الحفز" التي تخلق الرضا الحقيقي (مثل الإنجاز والمسؤولية).

- العدالة: (نظرية آدمز) التي ربطت الرضا بمدى إدراك الموظف للعدالة والمساواة بين ما يقدمه وما يحصل عليه مقارنة بالآخرين. (الدرسي، ٢٠٢٣)

وتدرس الدراسة الحالية الرضا الوظيفي كـ "محصلة نهائية" لمجموعة من المشاعر (إيجابية أو سلبية) التي يكونها الموظف تجاه جوانب عمله. لم يعد الرضا مجرد استجابة لدافع واحد، بل هو نتاج تفاعل معقد بين:

- عوامل العمل: (الأجر، الترقية، ظروف العمل).
- عوامل شخصية: (العمر، الأقدمية، المستوى التعليمي).
- عوامل تنظيمية: (نمط القيادة، الاتصال، المشاركة في القرار).

٣,٤. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

تعددت المداخل النظرية التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، ويمكن حصر أهم هذه النظريات فيما يلي:

٣,٤,١. نظرية ذات العاملين (Two – Factor Theory)

قام عالم النفس "هرزبرج" هو وزملاؤه سنة ١٩٥٩ بدراسة دوافع العاملين ورضاهم الوظيفي في مدينة بتسبرج في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، وقام هرزبرج بإجراء هذه الدراسة على عينة من المهندسين والمحاسبين حجمها (٢٠٠) مفردة، وباستخدام أسلوب الحوادث الحرجة ثم سألهم عن الظروف التي شعروا فيها أثناء تأديتهم لوظائفهم بالرضا وكذلك الظروف

التي شعروا فيها بالاستياء، وعن رأيهم في ماهية الأسباب التي كانت وراء كل حالة من الحالتين السابقتين، واستخلص هرزبرج من نتائج هذه الدراسة أن العوامل التي أدت إلى الرضا اختلفت عن العوامل التي أدت إلى الاستياء (عدم الرضا)، وسمى العوامل التي أدت إلى الرضا بالعوامل النافعة (Motivator Factors) أما العوامل التي أدت إلى الاستياء أو عدم الرضا فقد سماها بالعوامل الصحية أو الوقائية، ووفقا لهذه النظرية فإن العوامل الدافعة هي التي تدفع الفرد وتقوده إلى العمل، أما العوامل الوقائية فإنها تحمي وتضمن العامل من الاستياء أو عدم الرضا، ولكنها لا تدفعه وتقوده للعمل، وأوضح هرزبرج أن الرضا العام والاستياء العام أو عدم الرضا العام عن العمل هما بعدان مستقلان، بمعنى أن عكس الرضا العام هو اللارضا (الحياد) وليس الاستياء (عدم الرضا)، وأن عكس الاستياء العام أو عدم الرضا العام هو عدم وجود استياء أو عدم وجود عدم رضا وليس "رضا". ولقد قسم هرزبرج محددات الرضا الوظيفي إلى قسمين، هما:

- محددات الرضا العام (العوامل الدافعة): وهي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة وطبيعتها، مثل: طبيعة العمل نفسه، والشعور بالإنجاز والاعتراف، والشعور بالمسؤولية والتقدم، والتحكم والسيطرة، والتحدي، والمشاركة في اتخاذ القرارات إلخ.

- محددات الاستياء العام (العوامل الوقائية) وتتأتى هذه المحددات من العوامل التنظيمية والبيئة المحيطة بالعمل، مثل: السياسات الإدارية المتبعة، والسياسات الخاصة بالإشراف وساعات العمل، ومركز الوظيفة التنظيمي، والعلاقات الاجتماعية، والأجر، والحالة الاجتماعية، واستقرار العمل، والحياة الشخصية إلخ. (كشرود، ١٩٩٥)

وعليه فإنه كلما تم إشباع الحاجات المتعلقة بالعوامل الصحية فإن الشعور بالاستياء يقل إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر أو درجة الحياد التي لا يوجد فيها شعور بالاستياء، ومن الناحية الثانية فإن إشباع الحاجات التي تتعلق بالعوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد ويصل فيها إلى أعلى درجة موجبة، كذلك فإن نقص إشباع الحاجات المتعلقة بالعوامل الصحية يؤدي إلى الاتجاه نحو الاستياء أو عدم الرضا، بينما نقص إشباع الحاجات المتعلقة بالعوامل الدافعة يؤدي إلى الاتجاه نحو حالة اللارضا (الحياد) وليس إلى الاستياء أو عدم الرضا. (العديلي، ١٩٨٣)

ويمكننا القول إنه ومن خلال التحليل للمنطق النظري الذي بنا عليه هرزبرج نظريته، أن متوسط درجة توفر كل من العوامل الدافعة والعوامل الوقائية يمثل النقطة أو الدرجة على الخط العام الذي طرفاه الرضا التام والاستياء التام (عدم الرضا)، والتي بدورها تعطينا تصوراً عن حالة أو درجة الاتحاد النفسي بالنسبة للفرد تجاه وظيفته في منظمة معينة.

كما أن للمنظمة تستطيع تحليل أي العوامل يجب أن يستهدف بالتركيز والاهتمام من خلال البحث في أي العاملين كان له الأثر الأكبر في تحديد النقطة على الخط العام، كذلك تستطيع المنظمة إيجاد معادلة تتحكم فيها بمذنبين العاملين بناء على ظروفها وإمكاناتها لاستهداف التوجه نحو الرضا التام على الخط العام، كذلك مراقبة أي المكونات هو الأكثر تأثيراً بالنسبة لكل عامل، كالأخر بالنسبة للعوامل الوقائية على سبيل المثال.

٣،٤،٢. نظرية القيمة (Value Theory)

تعرف هذه النظرية أيضاً باسم نظرية التعارض، التي قام "لوك" سنة ١٩٧٦، ١٩٦٩، بتطويرها. وقد عد لوك أن المسببات الرئيسة للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على أن يقدم للفرد العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية، فكلما شعر الفرد أنه يتحصل على عوائد ذات قيمة ومنفعة كان راضياً. (الطائي، ٢٠٠٤)

ودرجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره كالأجر أو الترقية أو ساعات العمل إلخ، إنما تحكمها ثلاث نواح وفق فلسفة هذه النظرية، وهي:

- مقدار ما يأمل في الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر.
- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

ومنه فإن الرضا يحتسب بحساب الفرق بين ما يأمل الفرد في الحصول عليه وما يحصل عليه فعلاً من ذلك العنصر مضروباً في الأهمية النسبية لذلك العنصر التي يقرها الفرد قاله، وهكذا فإن الرضا الكلي ليس مجرد جمع درجات محدداته بالنسبة لكل فرد، بل توحد أيضاً الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر بالنسبة للفرد، وأنه كلما كان الفرد يرغب في قدر أكبر مما يحصل عليه فعلاً من عمله بالنسبة لأحد العناصر، الأجر على سبيل المثال، وكان للأجر أهمية نسبية كبيرة لدى الفرد بالنسبة لبقية العناصر محددات رضا كان الفرد يتجه نحو المستوى العام لعدم الرضا.

ولقد فرق لوك بين الحاجة والقيمة حيث تعد الأولى موضوعية بمعنى أنها موجودة غريزياً والقيم غير موضوعية أي مكتسبة، وأوضح أن الحاجة والقيمة تمكنان الفرد من تقدير الأشياء المهمة في الحياة وتقييمها، وأنهما تؤثران في تحديد اختياراته الفعلية وردود أفعاله العاطفية.

ومن خلال الدراسات الكثيرة التي أجريت حول هذه النظرية تأكد دعم العديد لها، فقد تم التأكيد على أنه كلما كانت العناصر المراد قياس رضا الأفراد عنها ذات أهمية نسبية كبيرة لهم بالنسبة لبقية العناصر، وكان مقدار ما يأملون في الحصول عليه من ذلك العنصر أكبر مما حصلوا عليه فعلاً، كان عدم الرضا لديهم مرتفعاً، أما العناصر ذات الأهمية النسبية الضعيفة فقد ثبت أنها لم تحدد درجة رضا الأفراد بشكل كبير، بل كان تأثيرها ضعيفاً جداً، ومن منطلق هذه النظرية فإن الذي يهم هو قيمة العنصر ومنفعته في تحقيق إشباع الحاجات. (الدرسي، ٢٠٢٣)

٣,٤,٣. نظرية الحاجة الى الانجاز (Achievement Theory)

هذه النظرية قدمها "ماكليلاند وزملاؤه" في أوائل الخمسينات من القرن العشرين وهذه النظرية بنيت على أساس أن هناك ثلاث حاجات تأخذ الأولوية أثناء دراسة سلوك الأفراد في التنظيم، وأنها متوفرة بدرجات متفاوتة لدى كل فرد، وهذه الحاجات هي

- الحاجة إلى السلطة: حيث يرى ماكلاند أن الأفراد الذين يتمتعون بشدة الحاجة إلى السلطة سيتأثر سلوكهم بها وأن رضاهم سيتحقق المجرة إشباعهم لهذه الحاجة، وهذه الحاجة تتمثل في الرغبة في قيادة الآخرين والتحكم فيهم، والمتمتعون بشدة هذه الحاجة دائماً ما يسعون للبحث عن الوظائف التي تحقق هذه الحاجة.
- الحاجة إلى الانتماء: حيث يرى ماكلاند أن الأفراد الذين تسيطر على سلوكهم وتدفعه حاجة الرغبة في الانتماء، فإنهم يتحصلون على رضاهم من إشباعهم الحاجة الانتماء عن طريق النشاطات الاجتماعية والعلاقات الشخصية وسيسعون دائماً للوظائف أو المواقف التي تمكنهم من تحقيق الإشباع لهذه الحاجة.
- الحاجة إلى الإنجاز: إن الأفراد الذين لديهم قدر مرتفع من الرغبة في الشعور بالإنجاز فإنهم يعبرون عن حاجة تدفع سلوكهم وسيرغبون في إشباعها، وهذه الحاجة هي الحاجة ذات الاهتمام الأكبر من قبل أغلب مؤسسات الأعمال، فالأفراد أصحاب التميز في هذه الحاجة هم بطبعهم أصحاب رغبة في العمل من خلال بحثهم من التحديات والفرص وحل المشكلات والابتكار، وأهم أشخاص يتحلون بالقدرة على تحمل المسؤولية الشخصية

في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الطارئة، وأيضاً مساهمون إيجابيون في وضع الأهداف ، وأن الأشخاص الذين تدفعهم حاجة قوية للإنجاز يتحصلون على رضاهم من تحقيق الأهداف التي تشبع هذه الحاجة لديهم، وهم أيضاً غير محفزين بالمادة فقط بل هي مجرد وسيلة للحفاظ على درجة انجازهم، وهم كذلك يفضلون التغذية الراجعة (Feedback) فيما يتعلق بأدائهم ومستوى إنجازهم، وهم بطبعهم أشخاص يميلون إلى المخاطرة المتوسطة بتحمل الأعمال المتوسطة الصعوبة، ومن ثم ييحثون عن الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير بعد أن ينجزوا أعمالهم، فالعمل دائما مسيطر على حواسهم ومشاعرهم ووجدانهم، فيميلون إلى إتمام الأعمال دون تركها في المنتصف بشيء من الإصرار . (العديلي، ١٩٨٣)

ولقد غير ما كليلاند عن مدى إمكانية تعليم الحاجة، بمعنى أنه يرى إمكانية رفع مستوى الحاجة للإنجاز، مثلاً بخلق توتر ناجم عن فقدان هذه الحاجة، عن طريق جعل أفراد ذوي مستويات منخفضة من هذا الشعور (الحاجة للإنجاز) يكتسبون شعور بالعوز الكبير تجاه الإنجاز لتصبح حاجة مسيطرة ذات درجة عالية لا تشبع لديهم إلا بتحقيق المستويات العالية من الإنجاز.

ولقد أكدت البحوث التي جاءت بعد ما كليلاند أن الأفراد ذوي المستويات العالية من الحاجة للإنجاز يظهرون رضاً من الأداء الجيد، في حين أنه لا توجد أي علاقة بين الأداء ورضا العمال ذوي المستويات المنخفضة من هذه الحاجة، وأن الأفراد ذوي المستويات العالية من الإنجاز يحددون لأنفسهم أهدافاً سامية أكثر من الأفراد في الطرف الآخر من النقيض. (كشروود، ١٩٩٥)

ثانياً: الدراسات السابقة

من خلال المسح العلمي للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، قامت الباحثة بتقسيمها إلى محورين هما كالتالي:

- المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت الدعم التنظيمي المدرك.
- المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي المدرك لدى العاملين.
- حرصت الباحثة باستعراض الدراسة السابقة من الأحداث إلى الأقدم وبمدة زمنية قريبة وذلك لعرض آخر ما توصلت له الدراسات السابقة في مجال الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره على تمط الولاء التنظيمي لدى العاملين.

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين

١ - دراسة (صلاح الدين , ٢٠٢٣) بعنوان: الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بممارسة مديري المدارس للقيادة

المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية.

هدف البحث إلى التعرف على الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية، وتكونت عينة البحث من (٣٠٠) معلم ومعلمة من معلمين المرحلة الثانوية في مديرية رام الله والبيرة ومديرية بيت لحم، وشملت أدوات البحث استبانة الدعم التنظيمي المدرك للمعلمين، واستبانة ممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج المزيج (الكمي والكيفي)، وتوصلت نتائج البحث الحالي إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة توافر الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه المدارس الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى)، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى)، ووجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين درجة الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية الفلسطينية وممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين , واوصت الدراسة بالاهتمام بالدعم التنظيمي المدرك من المعلمين في المدارس الفلسطينية عن طريق العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة الإجرائية - التوزيعية - التعاملات.

٢ - دراسة (السيد ومذكور, ٢٠٢٣) بعنوان: تأثير برنامج الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية

يهدف هذا البحث إلى دراسة التأثير المباشر لبرنامج الدعم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العدالة التنظيمية، دعم المشرف، ودعم زميل العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام محل الدراسة (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك القاهرة) واستخدم الباحث قائمة استقصاء هيكلية لتجميع البيانات وعينة غير احتمالية حصصيه مكونة من ٣٨٤ مفردة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت نتائج البحث عن وجود تأثير إيجابي معنوي لبرنامج الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين في بنوك القطاع العام، وكان أكثر أبعاد هذا البرنامج تأثيراً على الالتزام التنظيمي هو العدالة التنظيمية ويليها دعم زميل العمل، بينما لا يوجد أي تأثير معنوي لدعم المشرف على الالتزام التنظيمي

للعاملين ببنوك القطاع العام، مما استوجب على الباحث تقديم توصيات بتعزيز كل من العدالة التنظيمية، ودعم زميل العمل لما لهما من تأثير إيجابي معنوي على الالتزام التنظيمي للعاملين في بنوك القطاع العام.

٣ - دراسة (Hazmanan Khair1,2023) بعنوان: التبادل بين القائد والأعضاء، والدعم التنظيمي

المُتصوّر، والرضا الوظيفي: الدور الوسيط لمشاركة الموظفين.

تناولت هذه الدراسة تأثير التبادل بين القائد والأعضاء والدعم التنظيمي المُتصوّر على الرضا الوظيفي، مع اعتبار مشاركة الموظفين وسيطاً، سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر، واعتمدت هذه الدراسة منهجيةً ترابطيةً كمية. كان جميع المشاركين في هذه الدراسة من موظفي شركة PT TPK تألفت عينة الدراسة من ٦٧ موظفاً، استُخدمت المقابلات والاستبيانات لجمع البيانات في هذه الدراسة. استخدم هذا البحث نموذج SEM-PLS لتحليل البيانات. وكشفت الدراسة أن التبادل بين القائد والأعضاء، والدعم التنظيمي المُتصوّر، ومشاركة الموظفين تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي. يؤثر التبادل بين القائد والأعضاء والدعم التنظيمي المُتصوّر بشكل كبير على مشاركة الموظفين. يؤثر التبادل بين القائد والأعضاء بشكل كبير على رضا الموظفين من خلال مشاركتهم، كما يؤثر الدعم التنظيمي المتصور بشكل كبير على مشاركتهم.

٤ - دراسة (عبد الله , ٢٠٢٢) بعنوان: الدعم التنظيمي المدرك والاحباط الوظيفي: بحث ميداني مقارن.

هدف البحث إلى الوقوف على درجة الدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين بمدرسة الشهيد نور الدين عبد العزيز الثانوية العسكرية ببني سويف والعاملين بالبنك الأهلي المصري ببني سويف، وعلاقة ذلك بالإحباط الوظيفي، والدراسة وصفية تحليلية مقارنة اعتمدت بشكل أساسي على أسلوب المسح الاجتماعي من خلال الحصر الشامل، بالإضافة إلى المنهج المقارن، كما اعتمدت على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتشكلت حالات الدراسة من ٩٧ معلماً بالمدرسة الثانوية، و١٢٨ عاملاً بالبنك الأهلي . وقد اعتمد البحث على عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات مثل: مصفوفة معامل الارتباط (بيرسون)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي. وتوصل البحث إلى انخفاض درجة إدراك المعلمين للدعم التنظيمي بكافة أبعاده، بينما أبرز البحث ارتفاع درجة إدراك العاملين بالبنك للدعم التنظيمي بكافة أبعاده، وكذلك كشف البحث عن ارتفاع درجة الاحباط الوظيفي لدى المعلمين وانخفاضه لدى

العاملين بالبنك. وأبرز البحث وجود ارتباط عكسي دال بين الدعم التنظيمي المدرك والإحباط الوظيفي، وأخيراً كشف البحث عن أن أبعاد الدعم التنظيمي المدرك تساعد على التنبؤ بدرجة الإحباط الوظيفي.

٥ - دراسة (اسحاق وأبوسن، ٢٠٢٢) بعنوان: أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل: دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم.

هدف الدراسة إلى معرفة أثر الدعم التنظيمي على نية ترك العمل والالتزام التنظيمي متغير وسيط والتعرف على مدى تأثير الثقة التنظيمية كمتغير معدل في هذه العلاقة ، واعتمد البحث على نظرية التبادل الاجتماعي وأدبيات الدراسات السابقة في بناء النموذج والذي من خلاله تم تطوير الفرضيات ، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كلمة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة والمتمثلة في عينة الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم ، حيث تم توزيع (٣٨٤) استبانة الجامعات موضوع الدراسة وتم استرداد (٣٦٤) لتحليل البيانات باستخدام الحزم الإحصائية spss، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أبعاد الدعم التنظيمي المدرك لا يؤثر على نية ترك العمل ، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على الاستجابة الداخلية للمتغيرات التي تطرأ داخل الجامعات لمواكبة التطور في تقديم الخدمات ، والتركيز على الدعم التنظيمي للتقليل من مستوى نية ترك العمل .

٦ - دراسة **Li et al (2022)** بعنوان : منظور أداء الموظف من خلال وسائل الدعم الداخلي: دراسة الدعم التنظيمي المدرك.

الغرض من هذه الورقة هو تطوير إطار نظري لاختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك (POS) وأداء الموظفين مع تأثير الدافع الداخلي كمتغير وسيط ، للجمع بين المفاهيم من الدعم التنظيمي المدرك (POS) وأداء الموظف، تم جمع البيانات الثانوية من أوراق بحثية مختلفة لتقديم تحليل قائم على الأدبيات، وجدت الدراسة الحالية علاقات إيجابية بين الدعم التنظيمي المنصور، والدافع الداخلي، وأداء الموظفين، أكدت الدراسة كذلك الدافع الداخلي كوسيط محتمل بين الدعم التنظيمي المتصور والأداء الوظيفي، ولذلك فلتحسين النظرية والبحث والممارسة في مجال إدارة الموارد البشرية، تقدم هذه الدراسة تصورا لمفهوم الدعم التنظيمي من خلال وسيط الدعم الداخلي.

٧ - دراسة (عسفة، أبو عزة ، ٢٠٢١) بعنوان: أثر الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي وفق نموذج (spreitzer) دراسة تطبيقية على لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي وفق نموذج (spreitzer)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، كما واعتمدت اعلي أسلوب المسح الشامل في اختيار مفردات الدراسة، والذي بلغ (٤٨) مفردة، وقد تم استرداد (٤٣) مفردة، أي بنسبه (٨٩,٦٪)، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: جميع ابعاد الدعم التنظيمي تتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين، واطهرت ان مستوى التمكين النفسي متوفر بمستوى كبير، كما اظهرت وجود أثر لإبعاد الدعم التنظيمي دعم وتأکید الذات لدى العاملين دافعية الإنجاز لدى العاملين، الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز التمكين النفسي بلجان العمل الصحي، وبينت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية المؤهل العلمي سنوات الخدمة المسمى الوظيفي ووجود فروق تعزى لمتغير (الجنس) , وأوصت الدراسة بضرورة توفير مناخ تنظيمي يشجع العاملين على الاستقرار الوظيفي ويقلل معدل دوران العمل، وضرورة منح الترقيات بعدالة بين الموظفين، كما أوصت اتباع نهج التشاور ومشاركة العاملين بصياغة القرارات، وضرورة أن تراعي المؤسسة ميول وطموحات العاملين عند توزيع مهمات واعباء العمل، وتعزز الابداع والابتكار.

٨- دراسة (Astuty & Udin, 2020) بعنوان: تأثير الدعم التنظيمي المدرك والقيادة التحويلية على الالتزام العاطفي وأداء الموظفين.

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل واستكشاف (١) تأثير الدعم التنظيمي المدرك على أداء الموظفين والالتزام العاطفي (٢) تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين والالتزام العاطفي؛ و (٣) تأثير الالتزام العاطفي على أداء الموظفين، شملت الدراسة جميع الموظفين بما في ذلك المدراء والمشرفون والموظفون الوظيفيون الذين عملوا في شركات المحاجر سحق الحجر في وسط جاوة بإندونيسيا، تمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة إحصائيا باستخدام نمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) باستخدام حزمة برامج Smart PLS 3 , بناءً على نتائج تحليل البيانات على ١٠٣ مشاركا خلصت هذه الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي كان له تأثير كبير على الالتزام العاطفي وأداء الموظفين وكذلك القيادة التحويلية على الالتزام العاطفي وأداء الموظفين، علاوة على ذلك ، كان للالتزام العاطفي تأثير كبير على أداء الموظفين، وبالتالي ، فإن نتائج هذه الدراسة ، نظريًا وعمليًا ، يمكن استخدامها من قبل جميع الأطراف المعنية لتحسين أداء الموظفين.

٩ - دراسة (الرشيدى , ٢٠١٩) بعنوان: الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة

تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتعرف على علاقة الدعم التنظيمي بالعدالة التنظيمية، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، وكذلك العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد تم أخذ عينة بلغ عددها (٢٣٠) طبيب يُمثلون (٤٠٪) من مجتمع البحث البالغ عددهم (٥٧٥) طبيب. وقد أظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد الدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة كان مرتفعاً ما عدا بعدد السياسة الإدارية فكان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية وعن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، وقد أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لاختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول جميع محاور البحث باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة لصالح من (١٠) سنوات فأكثر، مقابل أقل من (١٠) سنوات. أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة الاهتمام بالسياسات الإدارية المتبعة لتواكب تطورات وأهداف العاملين وتكون مبنية على أسس علمية وفنية، ومشاركة العاملين في وضع السياسات التي تتعلق بتطوير الخدمات الطبية لتحسين الأداء وتحقيق الالتزام التنظيمي والعمل على وضع رؤية استراتيجية للتدريب لكافة التخصصات الطبية، وتخصيص موارد داعمة للتدريب وتحديد الاحتياجات الفعلية لهذه التخصصات.

١٠ - دراسة (Chen et al, 2019) بعنوان: تأثير الدعم التنظيمي على الأداء الوظيفي

بالاعتماد على نظرية الدعم التنظيمي ونظرية التبادل الاجتماعي، كان الغرض من هذه الدراسة هو فحص تأثير الدعم التنظيمي على أداء الموظف على وجه الخصوص، سعى المؤلفون إلى التحقيق في الدور الوسيط لموقف الموظف بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي، والدور الوسيط للعدالة التنظيمية لعينة من ١٨٠ مشاركاً من ٣٦ فريق عمل يعملون في ٧ شركات تصنيع سيارات كبيرة في الصين تم مسحها باستخدام استبيان صممه المؤلفون، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد للاختبار الفرضيات المقترحة، وكشفت النتائج عن أربعة مؤشرات أداء جديدة للعاملين في الخطوط الأمامية في سياق التصنيع المرنة: التعلم المستمر والعمل الجماعي وحل المشكلات والعمل النشط، يمكن تقسيم الدعم التنظيمي إلى دعم معزز ودعم مثبط، تعزيز الدعم التنظيمي له تأثير إيجابي على الأداء للعاملين في الخطوط الأمامية والشعور بالانتماء يلعب دور وساطة قوي بينهم، يلعب الدعم التنظيمي المثبط دوراً مهماً في الإحساس بالرهبة للموظفين، لكن الإحساس

بالرهبة ليس له أي تأثير على أداء العاملين في الخطوط الأمامية، كما أن للعدالة التنظيمية دوراً معتدلاً قوياً بين الدعم التنظيمي ومواقف الموظفين.

١١ - دراسة (بوحلوة، قمو ، ٢٠١٦) بعنوان: أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية دراسة

ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقريت

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية بالتطبيق على مؤسسة صحية عامة وهي مستشفى الأم والطفل بتقريت، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول جودة الخدمات الصحية في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس العمر، التحصيل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الاستبانة التي شملت (٥٥) فقرة لعينة مكونة من (٩٧) موظفاً. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : يوجد اهتمام متواضع بالدعم التنظيمي كفلسفة بنسبة (٥٤٪) ، حيث أن هناك ممارسة متوسطة لأبعاده المتمثلة في (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات الدعم وتأكيد الذات لدى العاملين) ، بالإضافة إلى أن مستوى الخدمات الصحية كان حسناً بنسبة (٦٥٪) من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال أبعادها المتمثلة في (الاعتمادية ، الاستجابة، الملموسية والتعاطف) ، كما بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي للدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية المقدمة، وخلصت الدراسة إلى أن تحسين الجودة في الخدمة الصحية يقتضي بالضرورة تبني مفهوم الدعم التنظيمي.

١٢ - دراسة (Guan, X., Sun, T., Hou, Y. et al, 2014) بعنوان: العلاقة بين الأداء الوظيفي

والدعم التنظيمي المدرك بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الصينية دراسة مسحية استقصائية

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفية ، و تحديد عوامل التنبؤ بالدعم التنظيمي ، بما في ذلك الخصائص الديموغرافية والتنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الصينية ؛ والتحقق في تأثير العوامل الوسيطة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي ومقارنة نتائج هذه الدراسة بالدراسات ذات الصلة ، تم استخدام الاستبيان في هذه الدراسة لعينة قوامها ٧٠٠ عضو من أعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي من جميع أعضاء هيئة التدريس في ست جامعات، تم الحصول على نتائج مجموعة ٥٨١ استبياناً، وأشارت نتائج التحليل إلى أن العلاقة

بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي كان بوسطة الرضا الوظيفي والعاطفة الإيجابية والالتزام العاطفي، بالإضافة إلى ذلك ، ساهمت العدالة الإجرائية والتوزيعية في الدعم التنظيمي .

١٣ - دراسة (Saleem & Amin ، 2013) بعنوان: أثر الدعم التنظيمي للتطوير الوظيفي والدعم

الإشرافي على أداء الموظف: دراسة تطبيقية من القطاع الأكاديمي الباكستاني

ركزت هذه الدراسة البحثية على تحديد مستوى للتطوير الوظيفي للموظفين وعلاقتها الأساسية بنجاح المنظمة، فهي دراسة مقارنة حيث تمت دراسة الاختلاف في موقف المنظمة ككل تجاه التطوير الوظيفي للأفراد، تحلل هذه الدراسة الدور الداعم لمنظمات التعلم تجاه وظائف الأفراد حيث اعتبر الدعم التنظيمي للتطوير الوظيفي والدعم الإشرافي متغيرات مستقلة وأداء الموظفين متغيراً تابعاً، من أجل فحص علاقة الارتباط بين الدعم التنظيمي للتطوير الوظيفي والدعم الإشرافي وأداء الموظفين لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الباكستانية، تشير نتائج البحث إلى أن الزيادة في الدعم الإشرافي تؤدي إلى زيادة وتحسين أداء الموظفين .

الدراسات السابقة للمحور الأول التي تناولت الدعم التنظيمي المدرك (١٣ دراسة)

الباحث (السنة)	المنهج المستخدم	العينة ومجتمع الدراسة	أبرز النتائج	الفجوة البحثية
صلاح الدين (2023)	المنهج المزيج (كمي وكيفي)	(300) معلم ومعلمة بالمدارس الثانوية الفلسطينية.	وجود علاقة ارتباطية بين الدعم وممارسة القيادة المرتكزة على المبادئ.	ركزت على قطاع التعليم؛ بينما تركز الدراسة الحالية على القطاع الثالث (الخيري النسائي).
السيد ومدكور (2023)	المنهج الوصفي التحليلي	(384) موظفاً ببنوك القطاع العام في مصر.	تأثير إيجابي للدعم على الالتزام؛ والعدالة هي الأكثر تأثيراً.	طبقت في قطاع بنكي ربحي؛ بينما الدراسة الحالية تطبق في بيئة تطوعية غير ربحية.
Hazmanan Khair (2023)	منهجية ترابطية كمية-SEM PLS)	(67) موظفاً من موظفي شركة PT TPK.	الدعم والتبادل بين القائد والأعضاء يؤثران بشكل كبير على الرضا الوظيفي.	ركزت على "مشاركة الموظفين" كوسيط؛ بينما تدرس الدراسة الحالية الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.
عبد الله (2022)	وصفي تحليلي مقارن (مسح اجتماعي)	(97) معلماً و(١٢٨) عاملاً	وجود ارتباط عكسي بين الدعم التنظيمي المدرك والإحباط الوظيفي.	تناولت الإحباط؛ بينما الدراسة الحالية تربط الدعم بالولاء والرضا بشكل مباشر.

		بالبنك الأهلي المصري.		
اسحاق وأبوسن (2022)	المنهج الوصفي التحليلي	(364) من منسوبي الجامعات السودانية الخاصة.	أبعاد الدعم لا تؤثر على نية ترك العمل بشكل مباشر.	لم تركز على أثر الدعم في تعزيز الولاء بمستوياته الثلاثة في بيئة خيرية.
Li et al. (2022)	تحليل قائم على الأدبيات (بيانات ثانوية)	أوراق بحثية مختلفة.	علاقات إيجابية بين الدعم والدافع الداخلي وأداء الموظفين.	دراسة مكتبية؛ بينما تقدم الدراسة الحالية دراسة ميدانية تطبيقية على جمعية أم القرى.
عسفة وأبو غرة (2021)	المنهج الوصفي التحليلي (مسح شامل)	(43) فرداً بلجان العمل الصحي بفلسطين.	الدعم يعزز التمكين النفسي؛ وتوافر أبعاد الدعم بدرجة كبيرة.	ركزت على التمكين؛ والدراسة الحالية تدرس الرضا والولاء كمنظومة متكاملة.
Astuty & Udin (2020)	نمذجة المعادلات البنائية (SEM)	(103) مشاركا بشركات المحاجر بإندونيسيا.	الدعم له تأثير كبير على الالتزام العاطفي وأداء الموظفين.	طبقت في بيئة صناعية.
الرشيدي (2019)	دراسة تطبيقية	(230) طبيباً بالمستشفيات الحكومية بالرياض.	وجود علاقة طردية بين الدعم والعدالة والالتزام التنظيمي.	طبقت في قطاع صحي؛ ودراسك تسد النقص في منظمات القطاع الثالث (الخيري النسائي) بالملكة.
Chen et al. (2019)	المنهج الوصفي التحليلي	(180) مشاركا بـ ٧ شركات سيارات بالصين.	الدعم المعزز يؤثر إيجابياً على الأداء من خلال الشعور بالانتماء.	ركزت على قطاع التصنيع؛ وتتفرد الدراسة الحالية بدراسة جمعية نسائية خيرية.
بوحلوة وقمو (2016)	دراسة ميدانية (تحليل استبانة)	(97) موظفاً بمستشفى الأم والطفل بالجزائر.	ممارسة متوسطة لأبعاد الدعم؛ وأثر إيجابي على جودة الخدمات.	تناولت "جودة الخدمات"؛ بينما تركز الدراسة الحالية على مخرجات السلوك النفسي (الولاء).
Guan et al. (2014)	دراسة مسحية استقصائية	(581) عضو هيئة تدريس بجامعة صينية.	العلاقة بين الدعم والأداء تتم بوساطة الرضا والالتزام العاطفي.	تختلف بيئة الجامعات الصينية عن خصوصية البيئة السعودية الخيرية.
Saleem & Amin (2013)	دراسة مقارنة تطبيقية	أعضاء هيئة تدريس بجامعة باكستانية.	الدعم الإشرافي يؤدي إلى زيادة وتحسين أداء الموظفين.	ركزت على الدعم الإشرافي؛ وتجمع الدراسة الحالية بين العدالة والمشاركة والدعم القيادي.

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي لدى العاملين

١- دراسة (معيتيق , ٢٠٢٥) بعنوان: أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مجمع العيادات

بمدينة بنى وليد.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين بمجمع العيادات بمدينة بني وليد. وتمحورت مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي: ما أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين بمجمع العيادات بمدينة بني وليد؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، تم تقسيمه إلى ثلاثة أسئلة فرعية تناولت أنواع الولاء التنظيمي: الاستمراري، الأخلاقي، والعاطفي، وتأثير كل منها على الأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين. وللتحقق من هذه الفرضية، تم جمع البيانات من خلال استبيان، وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) وتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي بأنواعه المختلفة على أداء العاملين، مما يعكس أهمية الولاء التنظيمي في رفع كفاءة الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة. وفي ضوء النتائج، أوصى الباحث بضرورة تعزيز ممارسات الولاء التنظيمي داخل المؤسسات لما له من دور محوري في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير بيئة العمل.

٢ - دراسة (الفايدى وآخرون، ٢٠٢٤) بعنوان: دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة.

هدفت الدراسة للتعرف على دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة ، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة تبعاً لمغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، وبلغ حجم عينة الدراسة (٥٣٥) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٧١٨٣) معلماً للعام ١٤٤٤هـ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، ثم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج من أهمها : أن دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين على مستوى الأداة ككل بلغ (٣,٣٥) وانحراف معياري (١,١٣٠) وبدرجة متوسطة ، وقد جاء في المرتبة الأولى المجال الثاني المتعلق بالولاء المعياري، وبدرجة (متوسطة). (يليه في المرتبة الثانية المجال الأول المتعلق بالولاء العاطفي وبدرجة (متوسطة)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة المجال الثالث المتعلق بالولاء المستمر وبدرجة (متوسطة)، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس

في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة على مستوى الأداة ككل وكل مجال على حده تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج خلصت بالعديد من التوصيات من أهمها اهتمام وزارة التعليم بالقيادات المدرسية من خلال وضع شروط ومعايير عند اختيار مديري المدارس. وتبني برامج تدريبية لمديري المدارس تساهم في تنمية مستويات الولاء التنظيمي من خلال اكسابهم مهارات التعامل والتقييم وإدارة مدارسهم وفق الأساليب الادارية الحديثة وبما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية.

٣ - دراسة (محمد، ٢٠٢٤) بعنوان: الولاء التنظيمي وأثره على تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السعودية للكهرباء المنطقة الجنوبية.

اهتمت الدراسة بتسليط الضوء على أهمية الولاء التنظيمي في استثمار قدرات وإمكانيات العنصر البشري وتحفيزه، في الشركة السعودية للكهرباء، المنطقة الجنوبية، فالولاء التنظيمي يظهر تأثيراً ملموساً في تحسين أداء العاملين. تمت إضافة بعد رابع لأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة الأخلاقي، والعاطفي، والاستمراري، وهو الشغف والاحتساب، والذي أظهرت الدراسات التجريبية أهمية الشغف في تعزيز الولاء والتحسين المستمر، كما يعد الاحتساب جزءاً من الشغف، وله جذور في حضارتنا الإسلامية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، وتكون مجتمع الدراسة من (2300) موظف يعملون بالشركة، ومنهم موظفون من تسع شركات تعيين من قبل مقال، حيث بلغ عدد أفراد عينة البحث من موظفي الشركة (٣٢٩) فرداً، ويتضح أن توزيع عينة البحث يكاد يكون متساوياً من حيث العدد حسب جهة التعيين، حيث كان عدد الموظفين الذين عينتهم الشركة (١٦٦)، بينما بلغ عدد الموظفين الذين عينهم المقال (١٦٣)، ولأغراض جمع البيانات وزعت استبانة مكونة من (٣٤) فقرة على عينة البحث. وخلصت الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي له تأثير ملموس وقوي على تحسين أداء الموظفين بنسبة (٨٥,٣٪). ومن أهم توصيات الدراسة : مراجعة الوصف الوظيفي من حيث التفويض والواجبات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع درجة الولاء الاستمراري الذي يمكن أن يقود انخفاضه إلى ترك العمل وارتفاع معدل دوران العمالة.

٤ - دراسة (الطرايسى ، ٢٠٢٤) بعنوان: المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عناصر المناخ التنظيمي، والتي تتضمن كلا من الهيكل التنظيمي، نمط القيادة واتخاذ القرارات، والعلاقات والاتصال والحوافز على الولاء التنظيمي للموظفين بأمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (٢٢١) موظف وموظفة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية لعناصر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة، وبناء على تحليل الانحدار الخطي المتعدد، فقد بينت النتائج أن كل عناصر المناخ الوظيفي لها تأثير على الولاء التنظيمي، وأكدت النتائج أن معيار الحوافز أكثر عناصر المناخ التنظيمي تأثيراً على الولاء التنظيمي، وتبين أن عناصر المناخ الوظيفي لها تأثير ذات دلالة إحصائية على الولاء الوظيفي حيث أن قيمة معامل التحديد كانت (٤٤٪) وهذا يعني أن ٤٤٪ من الولاء التنظيمي لدى الإداريين في أمانة المدينة المنورة يمكن تحقيقه من خلال عناصر المناخ الوظيفي، ومن خلال هذه النسبة يتضح أنه كلما حصل تغير في المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة، وأصبح أكثر إيجابية وانفتاح، كلما زاد مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة. وقد خلصت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً هاماً في زيادة الولاء التنظيمي لدى موظفي أمانة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.

٥ - دراسة (البورى، العامري , ٢٠٢٤) بعنوان: أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (٣٢٢) مفردة، وحللت البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وكذلك برنامج (SMART PLS)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للولاء التنظيمي في أداء العاملين، أيضاً وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، وجاء أعلى تحقق لبعدي (الولاء الأخلاقي، ثم الولاء العاطفي)، وأقل تحقق لبعد (الولاء المستمر)، كما أن

مستوى أداء العاملين كان مرتفعاً، وجاء أعلى تحقق لبعد الالتزام التنظيمي () ، واقل تحقق لبعد (الرضا الوظيفي) ، وقدمت الدراسة مجموعة توصيات أهمها : ضرورة المحافظة على مستوى الولاء التنظيمي في البنوك وتعزيزه من خلال توفير بيئة عمل تساعد على الشعور بالولاء ، ووضع نظام للأجور والمكافآت المالية بما يتناسب مع احتياجات وتطلعات العاملين من أجل ضمان استمرارهم في العمل، وزيادة الاهتمام بأداء العاملين في البنوك كونهم الركيزة الأساسية في تحقيق الأهداف من خلال تأهيل وتدريب العاملين ومشاركتهم في طرح الأفكار والآراء ورسم سياسات البنك .

٦ - دراسة (Mohamed,Abdelnaser ، 2024) بعنوان: مستوي الولاء التنظيمي لدي العاملين بالمؤسسات الحكومية وأساليب تعزيزه - دراسة ميدانية مطبقة على بعض المؤسسات الحكومية في محافظة القاهرة. هدف البحث الحالي إلى تحديد مستوي الولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والاستمراري والأخلاقي لدي العاملين في بعض المنظمات الحكومية في مصر، وتفسير ذلك بشكل علمي في ضوء واقع الإدارة العامة في مصر. والبحث يعتبر من الدراسات الوصفية/ التحليلية، وتم الاستفادة من منهج المسح الاجتماعي، وتم جمع البيانات بواسطة مقياس الولاء التنظيمي، وذلك من عينة عمدية حجمها ١٠٦ مفردة من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية الكائنة في محافظة القاهرة. ومن أهم نتائج البحث أن:

- ١- مستوى الولاء التنظيمي العاطفي لدي العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة القاهرة مرتفع.
- ٢- مستوى الولاء التنظيمي الاستمراري لدي العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة القاهرة مرتفع.
- ٣- مستوى الولاء التنظيمي الأخلاقي لدي العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة القاهرة متوسط. وفي نهاية البحث تم اقتراح بعض أساليب بناء وتعزيز الولاء التنظيمي لدي العاملين في المنظمات بصفة عامة وفي المؤسسات الحكومية في مصر بصفة خاصة.

٧ - دراسة (Hadj.Khelifa ، 2024) بعنوان: العلاقة بين الرضا الوظيفي وولاء الموظفين: دراسة حالة

هيئة التدريس والباحثين

جاءت الدراسة تأكيد فرضيتين: الأولى وجود علاقة مهمة بين الرضا الوظيفي وولاء الموظفين؛ والثاني يؤثر الرضا الوظيفي بشكل مباشر على نية الموظف في ترك المؤسسة، وقد اختُبرت هذه الفرضيات على مثال أعضاء هيئة التدريس في جامعات مختلفة في الجزائر ، ولهذا الغرض، شُكِّلت عينة عشوائية، تتوافق موثوقيتها مع عموم السكان من حيث العمر والجنس

ومدة خدمة المجيبين , تم توزيع ٥٠٠ استبيان عشوائياً، تمت الإجابة على ٣٢٩ منها للتحليل، أي أن نسبة المجيبين الذين وافقوا على المشاركة في الاستبيان هي ٦٥,٨٪. تم اختيار استبيان رضا مينيسوتا نسخة مختصرة من ٢٠ جانباً وظيفياً بمقياس قياس خماسي الأنماط كأساس لدراسة رضا العمل، أظهرت الدراسة أن رضا العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنية الموظف لمغادرة المؤسسة طواعية , وللرضا الوظيفي تأثير مباشر على تقليل معدل دوران العمل الطوعي, وتعد هذه العلاقة سلبية ودالة إحصائياً, وقد تم التأكد من وجود علاقة مباشرة معتدلة بين ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي , أي أنه كلما ارتفع الرضا الوظيفي، زاد ولاء الموظفين للمؤسسة التي يعملون بها.

٨ - دراسة (عثمان، ٢٠٢٤) بعنوان: مظاهر الولاء التنظيمي وأسبابه: بحث ميداني مقارنة.

استهدف البحث الوقوف على مظاهر الولاء التنظيمي وأسبابه لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من جهة، والموظفين الإداريين بكلية الآداب بجامعة بني سويف من جهة أخرى، ويعد البحث الراهن بحثاً وصفيًا تحليليًا مقارنة اعتمد على استخدام منهج المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل، وبالإضافة إلى منهج المسح الاجتماعي، ولقد اعتمد البحث على استخدام المنهج المقارن، كما اعتمد على الاستبيان الورقي والإلكتروني كأداة لجمع البيانات. بالإضافة إلى جماعة المناقشة المركزية، وتشكل البحث من (٢٨٥) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، و(١١٥) موظفاً بالجهاز الإداري بجامعة بني سويف، وقد توصل البحث إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبين الموظفين الإداريين بالجهاز الإداري فيما يتعلق بأهم أسباب الولاء للجامعة بمعنى أن كلا من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين الإداريين يؤكدون على أن العلاقات الجيدة مع الرؤساء والزملاء من أهم أسباب الولاء للجامعة . كما أبرز البحث عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبين الموظفين الإداريين فيما يتعلق برأيهم حول زيادة أو قلة المكافآت أو الحوافز الممنوحة عن قيمة الضغوط والجهد المبذول في العمل، كما أبرز البحث أيضاً على اتفاق بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبين الموظفين الإداريين على أن المكافآت أو الحوافز الممنوحة لا تتناسب مع قيمة الضغوط والجهد المبذول في العمل بمعنى أنه لا يوجد توازن بين الحوافز أو المكافآت المحصلة وبين كمية الجهد المبذول.

٩ - دراسة (Cao Minh Anh Nguyen1 & Minh-Tri Ha , 2023) بعنوان: التفاعل

بين التواصل الداخلي، وانخراط الموظفين، والرضا الوظيفي، وولائهم في مؤسسات التعليم العالي في فيتنام.

تبحث هذه الدراسة في أدوار التواصل الداخلي، والانخراط الوظيفي، والانخراط التنظيمي، والرضا الوظيفي في تعزيز ولاء الموظفين، استناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي، اعتمدت هذه الدراسة على تصميم استبيان إلكتروني لجمع البيانات من ٢٥٥ مشاركاً من مؤسسات التعليم العالي في مقاطعة بينه دونغ، باستخدام أسلوب أخذ العينات الملائم والسريع. أُجريت تحليلات البيانات واختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى، وتُظهر النتائج أن جميع العلاقات مثبتة بشكل كبير، باستثناء علاقة الانخراط الوظيفي والرضا الوظيفي .

١٠ - دراسة (الموكللي, ٢٠٢٣) بعنوان: أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي، بالتطبيق على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (٢٨٨) موظفاً في منطقة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية وبدرجة مرتفعة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على مستوى رضاهم الوظيفي أثناء تنفيذ برامج التغيير، وهناك موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أساليب وآليات المشاركة المتبعة في الوزارة، وتساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تقليل مقاومة التغيير وزيادة انخراط الموظفين في تحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية.

١١ - دراسة (عبد الله , ٢٠٢٢) بعنوان : محددات الولاء التنظيمي وأثاره دراسة تحليلية هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات الولاء التنظيمي وأثاره عن طريقة المراجعة المنهجية للأدبيات التي تعتمد على البيانات الثانوية والتحليل البعدي ، والتحليل الكيفي للأدبيات، حيث قام الباحث بتحليل مجموعة من الدراسات الميدانية التي أجريت خلال السنوات العشرين الأخيرة ٢٠٠٣- ٢٠٢٢ ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم محددات الولاء التنظيمي تتمثل في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك، وضغوط العمل والصمت التنظيمي، ونمط القيادة، والثقافة التنظيمية، والتمكين التنظيمي والتدريب التنظيمي، والتنشئة التنظيمية، والاتصال التنظيمي، والتعلم التنظيمي تنظيمات التعلم والانغماس الوظيفي، ونوعية حياة العمل، بينما أبرزت الدراسة أن أهم آثار الولاء التنظيمي تتمثل في الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والأداء الوظيفي، وانخفاض درجة الرغبة في ترك

العمل، وانخفاض درجة الشعور بالاحتراق الوظيفي، وانخفاض مستوى الصراع التنظيمي والإبداع التنظيمي والتنمية التنظيمية.

١٢ - دراسة (الشمري، وآخرون ، ٢٠٢٠) بعنوان: الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفقاً لنموذج أتزيوني Etzioni .

هدفت الدراسة الكشف عن واقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفقاً لأبعاد نموذج أتزيوني Etzioni للولاء التنظيمي وهي: البعد المعنوي (الأخلاقي)، وبُعد الولاء التبادلي القائم على حساب المزايا المتبادلة، وبُعد الولاء الاغترابي، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة لواقع الولاء التنظيمي وفقاً لمتغيرات الدرجة العلمية، وسنوات الخدمة في الجامعة، ونوع الكلية، والتعرف على مقترحات أعضاء هيئة التدريس لزيادة ولائهم. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من خلال الصيغة الإلكترونية لاستبانة الدراسة التي تم تعميم رابطها بواسطة عمادة البحث العلمي على البريد الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها : استجابات أفراد عينة الدراسة إلى موافقتهم بدرجة "مرتفع" على العبارات الواردة في كل من : بُعد الولاء المعنوي (الأخلاقي) ، وبُعد الولاء القائم على المزايا المتبادلة (التبادلي) ، وبدرجة "متوسطة" على العبارات الواردة في بُعد الولاء الاغترابي، وتم حصر مقترحات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؛ لتحسين ولائهن التنظيمي في أربعة جوانب: مادية، معنوية، إدارية، اجتماعية .

١٣ - دراسة (بن غربي ، ٢٠١٩) بعنوان: أثر الضغوط المهنية على الولاء التنظيمي لدى الأخصائي النفسي في بعض مؤسسات الصحة العمومية بوهرا:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الضغوط المهنية ببعديها إكراهات العمل والدعم التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى الأخصائيين النفسيين في مؤسسات الصحة العمومية بوهرا. تمت هذه الدراسة بمؤسستين للصحة العمومية، مستشفى أول نوفمبر ١٩٥٤، والمركز الاستشفائي الجامعي بوهرا، حيث تم اختيار بطريقة عشوائية عينة مكونة من (٤٦) أخصائي نفسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج للبحث، وعلى استبيان الضغط المهني ل (Spielberger (1994، وعلى استبيان الولاء التنظيمي ل Allen Meyer& Smith المقدم سنة ١٩٩٣،

كأدوات لجمع البيانات، واستخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط كأسلوب لاختبار صحة فرضيات الدراسة. أوضحت الدراسة: للضغوط المهنية أثر على الولاء التنظيمي، إكراهات العمل لا تؤثر بشكل كبير على الولاء التنظيمي، للدعم التنظيمي أثر على الولاء التنظيمي ولقد خلصت الدراسة إلى أن الأخصائي النفسي في المؤسسة الاستشفائية العمومية يتعرض لمستوى ضغط كبير ناتج عن نقص التقدير والاعتراف بأدائه، وغياب الدعم المعنوي والمادي.

١٤ - دراسة (السهلي، العمري , ٢٠١٦) بعنوان: أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مستويات ضغوط العمل التي يواجهها العاملون في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض وتحديد مستوى الولاء التنظيمي لديهم، ومعرفة أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم مراجعة نتائج أهم الدراسات السابقة في هذا المجال. وبعد اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى عدد من النتائج التالية من أهمها: أن مستوى ضغوط العمل كان مرتفعاً لحد ما، في حين كان مستوى الولاء التنظيمي متوسطاً، أن مسببات ضغوط العمل مرتبة تنازلياً حسب درجة اسهام كل منها في ضغوط العمل هي قلة فرص الترقى الوظيفي - عبء الدور - غموض الدور - صراع الدور - بيئة العمل المادية، وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، واخيراً توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول ضغوط العمل والولاء التنظيمي تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

١٥ - دراسة (رضوان , ٢٠١٦) بعنوان: أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية.

هدفت الدراسة إلى تحديد وقياس درجة تأثير الولاء التنظيمي للعاملين على مستويات أدائهم، كما تحاول الدراسة قياس تأثير المتغيرات الديموغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية) على الولاء التنظيمي للعاملين ومستويات أدائهم، هذا بالإضافة إلى تحديد وقياس تأثير المتغيرات التنظيمية التالية (نوع النشاط، حجم المنظمة، ملكية المنظمة، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة بالمنظمة) على الولاء التنظيمي للعاملين ومستويات أدائهم. واعتماداً على البيانات التي تم الحصول عليها من قوائم الاستقصاء التي تم إجراؤها على عينة من العاملين بكل من: مصلحة الضرائب على المبيعات، الديوان العام، التأمينات الاجتماعية ببنها، المستشفى الجامعي ببنها، شركة توشيبا العربي (فرع بنها) وذلك

بمحافظة القليوبية، العينة (٣٣٠) مفردة. فتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين، وبشكل أكثر تفصيلاً، فإن أداء العامل يرتفع عند تزايد إحساسه بالولاء تجاه منظمته، وتشير النتائج أيضاً إلى اختلاف تأثير المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على كل من: الولاء التنظيمي وأداء العاملين.

١٦ - دراسة (السالم , ٢٠١٥) بعنوان: الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في

اتخاذ القرار

هدفت الدراسة التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين. ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار من قبل مدرسي التعليم الثانوي العام ومعرفة تأثير متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الشهادة الجامعية، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية) على درجة الولاء التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراضها، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للاطلاع على آراء المدرسين حول الولاء التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار. تضمن المجتمع الأصلي للدراسة جميع المدرسين والمدرسات في المدارس الثانوية العامة الرسمية في مدينة دمشق، والبالغ عددهم ٢٩٢١ مدرّساً ومدرّسة، يتوزعون على ٧٥ مدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم سحب عينة عشوائية مؤلفة من ٤٨٥ مدرّساً ومدرّسة. خلّصت الدراسة بعدة نتائج، منها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرّسين. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي لدى مدرّسي التعليم الثانوي العام تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الشهادة الجامعية، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

الدراسات السابقة للمحور الثاني التي تناولت الولاء التنظيمي (١٦ دراسة)

الباحث (السنة)	المنهج المستخدم	العينة ومجتمع الدراسة	أبرز النتائج	الفجوة البحثية (مقارنة بدراستك)
معيّيق(2025)	المنهج الوصفي التحليلي	منسوبو مجمع عيادات بني وليد (ليبيا).	أثر إيجابي للولاء (بأنواعه) على أداء العاملين.	ركزت على "الأداء"؛ وتدرس الدراسة الحالية "الدعم" كمتغير مستقل لتحفيز هذا الولاء.
الفايدي وآخرون (2024)	المنهج الوصفي المسحي	(535)معلماً بالثانوية في جدة.	دور المديرين في تحقيق الولاء جاء بدرجة	طبقت في قطاع تعليمي؛ والدراسة الحالية تدمج

			متوسطة؛ والولاء المعياري أولاً.	المتطوعين والدائمين في بيئة خيرية.
محمد(2024)	المنهج الوصفي التحليلي	(329)موظفاً بشركة الكهرباء (المنطقة الجنوبية).	الولاء يؤثر بقوة على الأداء (٨٥,٣٪)؛ وأضافت بعد "الشغف والاحتساب".	طبقت في شركة ربحية كبرى؛ وتناول الدراسة الحالية الجمعيات النسائية برؤية ٢٠٣٠.
الطرايسى (2024)	المنهج الوصفي التحليلي	(221)موظفاً بأمانة المدينة المنورة.	المناخ التنظيمي يؤثر على الولاء؛ والخوافز هي الأكثر تأثيراً.	ركزت على المناخ؛ بينما تدرس الدراسة الحالية أثر الدعم المدرك وأبعاده المحددة.
البورى والعامري (2024)	المنهج الوصفي (SMART PLS)	(322)موظفاً بالبنوك اليمنية.	الولاء الأخلاقي والعاطفي الأكثر تحقّقاً؛ والولاء يؤثر إيجابياً على الأداء.	طبقت في القطاع المصرفي؛ والدراسة الحالية تعالج ندرة دراسات القطاع الثالث.
Abdelnaser & Mohamed (2024)	مسح اجتماعي (عينة عمدية)	(106)موظفين بمؤسسات حكومية بالقاهرة.	مستوى الولاء العاطفي والاستمراري مرتفع؛ والأخلاقي متوسط.	ركزت على القطاع الحكومي المصري؛ والدراسة الحالية في مكة المكرمة بخصائصها الدينية.
Khelifa Hadj (2024)	دراسة حالة (استبيان رضا مينيوتا)	(329)باحثاً وجامعياً بالجزائر.	الرضا الوظيفي يرتبط طردياً بالولاء ويقلل معدل دوران العمل.	لم تختبر الدعم التنظيمي كمحرك أصيل لهذا الرضا والولاء.
عثمان(2024)	وصفي تحليلي مقارن	(400)من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بمصر.	العلاقات الجيدة مع الرؤساء من أهم أسباب الولاء؛ لا توجد فروق بين الفئتين.	دراسة مقارنة بين فئات أكاديمية؛ والدراسة الحالية متخصصة في البيئة النسائية الخيرية.
Nguyen & Ha (2023)	نمذجة المعادلات الهيكلية	(255)مشاركاً بجامعات فيتنام.	التواصل الداخلي والرضا يعززان ولاء الموظفين.	ركزت على التواصل؛ والدراسة الحالية تربط أبعاد الدعم الثلاثة بالولاء.
الموكلي(2023)	المنهج الوصفي التحليلي	(288)موظفاً بوزارة الشؤون البلدية بالرياض.	أثر مرتفع لمشاركة العاملين في القرارات على رضاهم الوظيفي.	ركزت على "المشاركة" فقط؛ والدراسة الحالية تربطها بالدعم والولاء معاً.
عبد الله(2022)	مراجعة منهجية وتحليل كيفي	دراسات- (2003-2022).	أهم محددات الولاء: المناخ، الرضا، العدالة، الدعم المدرك.	دراسة تحليل بعدي؛ بينما تقدم الدراسة الحالية نموذجاً تطبيقياً حديثاً في بيئة خيرية.
الشمري وآخرون (2020)	المنهج الوصفي التحليلي	أعضاء هيئة تدريس بجامعة الأميرة نورة.	الولاء المعنوي (الأخلاقي) جاء بدرجة مرتفعة.	ركزت على نموذج "أتريني"؛ والدراسة الحالية تعتمد نموذج "أيسينبيرجير" للدعم.

بن غربي (2019)	المنهج الوصفي التحليلي	(46)أخصائياً نفسياً بمستشفيات وهران.	للدعم التنظيمي أثر كبير على الولاء؛ والضغط تؤثر سلباً.	ركزت على "الضغط المهنية"؛ والدراسة الحالية تركز على "الرضا الوظيفي" كوسيط إيجابي.
السهلي والعمري (2016)	المنهج الوصفي التحليلي	موظفو القطاع الخاص بالرياض.	مستوى الولاء متوسط؛ وتوجد علاقة عكسية بين ضغوط العمل والولاء.	طبقت في القطاع الخاص؛ والدراسة الحالية تسد الفجوة في الجمعيات الخيرية.
رضوان (2016)	دراسة تطبيقية (عينة ٣٣٠)	منظمات مصرية (ضرائب، مستشفيات).	أداء العامل يرتفع بتزايد إحساسه بالولاء تجاه منظمته.	دراسة عامة على عدة قطاعات؛ والدراسة الحالية مركزة على "جمعية أم القرى".
السالم (2015)	المنهج الوصفي التحليلي	(485)مدرساً بدمشق.	لا توجد علاقة بين الولاء والمشاركة في القرار لدى العينة.	دراسة في بيئة تعليمية؛ والدراسة الحالية تختبر هذه العلاقة في بيئة تطوعية محفزة.

التعليق على الدراسات السابقة والاستفادة منها:

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

١ - ركزت الدراسات السابقة على الدعم التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل: الانغماس والتدوير الوظيفي، الدوافع، اتخاذ القرارات تحسين الكفاءة الذاتية للعاملين الالتزام التنظيمي الرفاه النفسي. التمكين الإداري. والدراسة الحالية تركز على دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك بمحدداته على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعية بأبعاده المختلفة ، وأجمعت أغلب الدراسات (مثل دراسة الشور وواين، ٢٠٠٠؛ والفايدي وآخرون، ٢٠٢٤) على أن الدعم التنظيمي ليس مجرد إجراء إداري، بل هو استثمار نفسي يؤدي حتماً إلى تعزيز الولاء، مما يؤكد سلامة اختيار متغيرات الدراسة

الحالية، كما لوحظ أن الدراسات الأجنبية ركزت بشكل مكثف على "الدعم القيادي" كعامل حاسم في البيئات الصناعية، بينما ركزت الدراسات العربية على "العدالة التنظيمية" في القطاعات الحكومية، وهو ما دفع الباحثة لدمج هذه الأبعاد

الثلاثة (العدالة، المشاركة، الدعم القيادي) لاختبار أثرها مجتمعة في بيئة نوعية وهي الجمعيات النسائية

٢ - طبقت الدراسات السابقة على عينات تعمل في قطاع التعليم، قطاع الفنادق والمصارف والبنوك، القطاع الصحي، الشركات والمصانع، وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان والدراسة الحالية يتم تطبيقها على إحدى مؤسسات العمل التطوعي بالمملكة العربية السعودية كأول دراسة تتطرق للدعم التنظيمي والولاء التنظيمي بهذه النوعية من المؤسسات.

٣ - من خلال النتائج أكدت غالبية الدراسات الأثر الإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على الولاء التنظيمي لدى العاملين بكافة المؤسسات التي طبقت عليها الدراسات، وذلك ما تسعى الدراسة الحالية لإثباته أو نفيه من عدمه داخل مؤسسات العمل التطوعي.

٤ - الدراسات السابقة تم تطبيقها في بيئات متعدد ومتنوعة الثقافات ما بين العربية والأجنبية مثل (مصر - السودان - الجزائر - سوريا - فلسطين - اليمن - المملكة العربية السعودية - إندونيسيا - الصين - فيتنام - باكستان)، الدراسة الحالية يتم تطبيقها في واحدة من مؤسسات العمل التطوعي بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، وأجريت غالبية الدراسات الأجنبية في بيئات صناعية وتجارية كبرى، بينما ركزت الدراسات العربية على القطاع الحكومي والتعليمي. وهنا تبرز خصوصية الدراسة الحالية في تطبيقها على "جمعية أم القرى النسائية بمكة المكرمة"؛ حيث أن بيئة الجمعيات الخيرية والنسائية لها طبيعة خاصة في "العقد النفسي" بين الموظفة والمنظمة، وهو ما لم تشبعه الدراسات السابقة بحثاً وتنقيباً.

٥ - الغالبية العظمى من الدراسات تم تطبيقها بالمملكة العربية السعودية مما يعكس ذلك الاهتمام الكبير لموضوع الدراسة الذي يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ واهتمامها بتنمية العنصر البشري

٦ - من حيث الأدوات البحثية والطرق والأساليب، التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة اعتمدت على منهج المسح ودراسة الحالة وصحيفة الاستبيان والمقابلات المقننة، وتشكلت عينات الدراسة من الأفراد العاملين بالشركات والمصانع والجامعات والقطاع الصحي.

الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

١ - لم تتناول الدراسات السابقة أثر الدعم التنظيمي على الولاء التنظيمي في مؤسسات العمل التطوعي والجمعيات الخيرية وذلك ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها

٢ - تعتمد الدراسة الحالية على عينة من العاملين في المجال التطوعي سواء الموظفين الدائمين الذين يتقاضوا أجر نظير عملهم أو المتطوعين الذين يقوموا بمهام دون أجر، فالفجوة هنا في طبيعة العينة (المزج بين الموظفين والمتطوعين) حيث لوحظ أن هناك نقص حاد في الدراسات التي تدمج بين فئتين مختلفتين في العقد الوظيفي ضمن بيئة واحدة، وتتميز الدراسة الحالية بالاعتماد على عينة تشمل الموظفين الدائمين (بأجر) والمتطوعين (دون أجر). هذه فجوة بحثية جوهرية؛ إذ أن محفزات الولاء والرضا لدى المتطوع تعتمد كلياً على "قاعدة المعاملة بالمثل" المعنوية، والدراسة الحالية ستكشف كيف يمكن للدعم التنظيمي أن يبني ولاءً لدى شخص لا يتقاضى مقابلًا ماديًا، وهو ما أغفلته الدراسات التي أجريت في البيئات التنافسية الربحية.

٣ - الدراسة الحالية ينم تطبيقها على واحدة من أكبر المؤسسات الخيرية بالمملكة العربية السعودية وبالتحديد بمكة المكرمة والتي تعدد خدماتها وأنشطتها في المجتمع السعودي، حيث تبرز الفجوة في افتقار المكتبة العربية لدراسات معمقة تتناول "منظمات القطاع الثالث" (الجمعيات النسائية الخيرية) في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحولات الكبرى لرؤية ٢٠٣٠. تختلف هذه البيئة في "العقد النفسي"؛ فالموظفة هنا لا تحركها المادة فقط بل قيم الشغف والاحتساب. لذا، فإن دراسة الدعم التنظيمي في هذا السياق تملأ فراغاً معرفياً حول كيفية إدارة الموارد البشرية في بيئة غير ربحية ذات طبيعة خاصة.

٤ - تربط الدراسة الحالية بمتغير وسيط جديد يتمثل في الرضا الوظيفي لدى العاملين باعتباره من أحد العناصر الهامة في التأثير على مستوى الولاء لدى العاملين، بالرغم من وجود دراسات تناولت العلاقة المباشرة بين الدعم والولاء، إلا أن هناك ندرة في النماذج النظرية التي تختبر "الرضا الوظيفي" كمتغير وسيط (Mediating Variable) في بيئة خيرية، حيث أن معظم الأدبيات درست الأثر المباشر للدعم على الولاء أو الأداء أما الدراسة الحالية تسد فجوة من خلال تقديم نموذج متكامل يوضح كيف تتحول ممارسات الدعم (العدالة، المشاركة، الدعم القيادي) إلى سلوكيات ولاء راسخة من خلال بوابة الرضا الوظيفي. هذا الربط يفسر "الميكانيكية النفسية" التي تجعل الموظفة تشعر بالرضا أولاً كشرط أساسي للارتباط الوجداني (الولاء العاطفي) بالجمعية.

٥- ركزت أغلب الدراسات السابقة (مثل دراسة عبد الصادق وضرغام، ٢٠١٦؛ وإسلام، ٢٠١٧) على القطاعات الحكومية الكبرى أو القطاع الخاص الربحي، بينما تفتقر المكتبة العربية - في حدود علم الباحثة - إلى دراسات معمقة تسلط الضوء على "منظمات القطاع الثالث" (الجمعيات النسائية الخيرية) في بيئة المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها رؤية ٢٠٣٠ لتمكين المرأة وتطوير العمل التطوعي.

٦- الفجوة التكاملية لأبعاد الدعم التنظيمي حيث ركزت الدراسات الأجنبية غالباً على "الدعم القيادي"، بينما ركزت العربية على "العدالة" في القطاع الحكومي، وتسد الدراسة الحالية الفجوة من خلال دمج الأبعاد الثلاثة (العدالة التنظيمية، المشاركة في القرار، والدعم القيادي) لاختبار أثرها المجتمعي في بيئة نسائية. هذا التكامل يتيح فهماً أعمق لـ "نظرية التبادل الاجتماعي" و "نظرية الدعم التنظيمي"، حيث يتم اختبار كيف يعوض الدعم المعنوي والتقدير أي نقص في الموارد المادية التي قد تواجهها الجمعيات الخيرية.

٧- تبرز أهمية هذه الدراسة في سد الفجوة بين التنظير الأكاديمي والواقع الميداني لجمعية أم القرى النسائية، من خلال تقديم نموذج متكامل يوضح كيف يمكن لعدالة التعاملات والمشاركة في القرار والدعم القيادي أن تتحول إلى سلوكيات ولاء راسخة من خلال بوابة الرضا الوظيفي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- فهم وتعميق المشكلة البحثية وصياغتها بشكل دقيق وسد الثغرات التي أغفلتها الدراسات السابقة في القطاع الخيري .
- إضافة إلى التعرف على المنهج الملائم للدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي.
- وتحديد الأدوات المناسبة للدراسة.
- كما دعمت نتائج الدراسات السابقة معرفة الباحثة بأهمية موضوع الدراسة.

مراجع الفصل الثاني

أولا المراجع العربية:

- أبو النداء، سامية خميس. (٢٠٠٧). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة. مستودع أبحاث الجامعة الإسلامية.
- إسحاق، عبد الشكور زكريا، وأبوسن، أحمد إبراهيم. (٢٠٢٢). أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل: دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٣(٨)، ٣٦٦ - ٤١١.
- الأسدي، أفنان عبد علي. (٢٠١٤). أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات وريد النجف الأشرف. مجلة الكوفة للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٠. ع(٣١). ١٩٤-٢٢٦.

- اسماعيل، رضا مصيلحي أحمد اسماعيل. (٢٠٢٣). أثر توظيف تكنولوجيا الأداء البشري على تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في مصر. المجلة العربية للإدارة، ١-٢٤. doi: 10.21608/aja.2023.227987.1503
- البدراني، مضاي بنت عبد الرحمن بن عبد العزيز. (٢٠١٠). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك سعود بالرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- البكري، شاهين محمد عبد التواب. (٢٠٠٥). العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤(٤)، ١٤٥-١٧٦.
- بلعيد، سالم عمران، والسليتي، لمياء السعيد، وشوشة، أمير علي المرسى. (٢٠٢٣). دور الملكية النفسية في العلاقة بين الهوية التنظيمية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(١)، ج٣، ٧٢٩ - ٧٦١.
- بن عصمان، خيرية محمد. (٢٠١٩). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. مجلة كلية التربية بننها، ٣٠(١٢٠)، ٦٤٣-٦٥٥.
- بن غربي، أحمد. (٢٠٢٠). أثر الضغوط المهنية على الولاء التنظيمي لدى الأخصائي النفسي في بعض مؤسسات الصحة العمومية بوهان. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. مجلد ١٢. عدد ٢. ص ١٤٥ - ١٥٨.
- بن يونس، أسامة. (٢٠١٦). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الحكومية وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم في محافظة عمان، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- البنوي، مها، ومتولي، شريف. (٢٠٢١). دور العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد والتمكين الوظيفي النفسي في تحليل مستويات الرضا الوظيفي للأفراد ذوي المؤهلات فوق العادية: إطار مقترح بالتطبيق على البنوك في محافظة الشرقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(٢)، ١٠٤٣ - ١٠٩٢. <https://doi.org/10.21608/cfdj.2021.133878>
- بوحلوة، باديس وقمو، سهيلة. (٢٠١٦). أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقوت. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. عدد ٥. ص ١ - ٢١.
- البوري، مصطفى والعامري، عبده أحمد. (٢٠٢٤). أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية. مجلد ١. عدد ٢. ص ٥٥٣ - ٥٨٦.
- جعو، محمد عبد الكريم وحبيب، علاء عبد الحسن. (٢٠٢٤). الالتزام التنظيمي وفق نظرية كلايتن لدى معلمي التربية الخاصة. مجلة كلية التربية الأساسية، ٢٦٥-٢٧٩.
- خرموش، مراد. (٢٠١٤). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام. رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.

- الخشروم، محمد مصطفى. (٢٠١٠). دور عدالة التعاملات في تخفيف صراع الدور: دراسة ميدانية في المشافي الحكومية والخاصة في مدينة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. ٢٦(٢)، ٣٠٥-٣٤٢.
- الخفاجي، حاكم جبوري ومهدي، ماجد جليل. (٢٠٢٣). الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في التغيير التنظيمي. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، (٧١)، ٣٢٣-٣٤٨. الجامعة الإسلامية، العراق.
- الخفاجي، نعمة. (٢٠١٤). أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال. عمان.
- خلفه، سارة. (٢٠٢٣). الدعم التنظيمي المدرك لدى المرضى: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ٢٤(١)، ٢٩٩-٣٢٠. جامعة باتنة، الجزائر.
- الدرسي، عبد الغني محمد سعد مومن. (٢٠٢٣). الرضا الوظيفي في المنظمات (المفهوم - النظريات - طرق القياس). المجلة الليبية العالمية، (٦٩)، ١-٢١.
- در، محمد. (٢٠٢٢). الولاء التنظيمي دراسة تحليلية. مجلة العلوم الاجتماعية. المجلد ١٦. عدد ٢. ٣٥٤ - ٣٦٣.
- الراعي، عبد الوهاب راغب. (٢٠٢٤). أثر الدعم التنظيمي المدرك على السلوك الابتكاري للعاملين بالمنظمات العامة: دراسة تطبيقية على هيئة ميناء دمياط البحري. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٣(١٠)، ١٢٢٣-١٢٦٨.
- الرشدي، علي ضبيان. (٢٠٢٠). الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة. مجلد ٣٩. عدد ٣. ص ٢٣٧ - ٢٤٤.
- رضوان، أحمد جمال. (٢٠١٦). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها.
- رولز، جون. (٢٠١١). نظرية في العدالة (ليلى الطويل، مترجم). الهيئة العامة السورية للكتاب. (العمل الأصلي نُشر في ١٩٧١).
- الزعبي، خالد يوسف محمد. (٢٠١٠). أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المتخصصة بالإقراض. مؤتمّر للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٥(١)، ٦٧-١٢٠.
- زهران، حامد. (١٩٩٥). دراسة العلاقة بين جوانب الصحة النفسية والرضا المهني لدى طلاب وخريجي شعبة التعليم الابتدائي بكلية التربية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية جامعة عين شمس. ص ٣٨.
- السالم، ماهر علي الصالح. (٢٠١٥). الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة في التربية المقارنة. كلية التربية. جامعة دمشق.
- السعود، راتب وسلطان، سوزان. (٢٠٠٩). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية بها. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية. ٢٥(٢+١)، ١٨٣-٢٢٤.

- سلطان، سوزان أكرم. (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- السلمي، علي. (د.ت). السلوك الإنساني في الإدارة. مكتبة غريب.
- السهلي، عبيد سعود والعمرى، محمد بن سعيد. (٢٠١٦). أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. عدد ٣٩. ص ١٥ - ٨٤.
- السيد، هالة خالد ومدكور، فوزي شعبان. (٢٠٢٣). تأثير برنامج الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية. المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة. مجلد ٣. عدد ٤. ص ٢٠ - ٣٧.
- الشريف، طلال عبد الملك. (٢٠٠٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
- الشقصي، حمد بن هلال. (٢٠٠٥). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. عمان. الأردن.
- شلي، أحمد عبد الفتاح محمد. (٢٠٢٤). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والموارد البشرية المستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. كلية التجارة. جامعة دمياط. ٥(١). ج ٣. ١٥٣٥ - ١٥٦٤.
- الشمري، فوزية والمهاوش، نوف والدعجاني، رما. (٢٠٢٠). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفقا لنموذج أتريني Etzioni. المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج. مجلد ٧٩. عدد ٧٩. ص ٥٥٣ - ٥٨٦.
- الصعامة، محمد. (٢٠١٦). أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة أربد. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك. الأردن.
- صلاح الدين، شدى حاتم. (٢٠٢٣). الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، مجلد ٣٩ ، عدد ٤ ، ص ١٠١ - ١٢٩.
- الطائي، ميسر زهير. (٢٠٠٤). أثر الرضا عن العمل في استقرار العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالمصارف العاملة بمدينة مرزق. مجلة البحوث الاقتصادية. مج ١٥. ١٤. ص ٨٣ - ١٠٣.
- الطريس، محمد بن عواض. (٢٠٢٤). المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية. مجلد ٤٨. عدد ١. ص ٢٧٢ - ٢٩١.
- عبد الصادق، نورا محمد وضرغام، شعبان اسماعيل. (٢٠١٦). تأثير الدعم التنظيمي المدرك في سلوكيات عمل الملاك الصحي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة الكوفة. كلية الاقتصاد والإدارة. عدد ٤٠. ص ٢٩٢.

- عبد الله، محمد حمزة أمين. (٢٠٢٢). الدعم التنظيمي المدرك والأحباط الوظيفي: بحث ميداني مقارنة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية. عدد ٢٦. ص ٤٢ - ١٠٨.
- العبيدي، نداء جواد. (٢٠١٢). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨(٢٤)، ٦٨-٨٧.
- عثمان، شيماء جمال. (٢٠٢٤). مظاهر الولاء التنظيمي وأسبابه: بحث ميداني مقارنة. مجلة كلية الآداب. جامعة بنى سويف. مجلد ٣. عدد ٧٣. ص ١٨٣ - ١٩٧.
- العديلي، ناصر محمد. (١٩٨٣). الدوافع والخواف والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة. ع. ٣٦. ص ٤٣-٨٧.
- عسفة، حاتم محمد مطاوع وأبو غزة، بسام عبد القادر عبد ربه. (٢٠٢١). أثر الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي وفق نموذج (spreitzer) دراسة تطبيقية على لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. المجلة العربية للنشر العلمي. عدد ٣٧. ص ١٥٤ - ١٨٢.
- عطاري، عاطف وآخرون. (٢٠٠٦). "الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان". مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية. ١٨(٢). ص ١١-٨٢.
- عطية، غادة عادل. (٢٠١٩). أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة في الإسكندرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤٩(١)، ٣٨٥-٤٥٠.
- على، أنور. (٢٠١٧). علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المواساة الحكومية بمحافظة دمشق. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية. عدد ٥٤. مجلد ٣٩. ص ١١ - ٥٢.
- الفايدى، أحمد بن سلمان وآخرون. (٢٠٢٤). دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة. مجلة العلوم التربوية والإنسانية. عدد ٣٥. ص ٢٣٢ - ٢٦٣.
- فرطاس، حمزة، ونحوي، عائشة عبد العزيز. (٢٠١٨). العدالة التنظيمية: الأبعاد والنظريات المفسرة لها. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ٧(٢٦)، ٣٤٥-٣٦٤. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- قعوده، نصر الدين منير. (٢٠٢٠). أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين -دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة. عدد ١. مجلد ٤. ص ٤٢ - ٥٤.
- كشود، عمار الطيب. (١٩٩٥). علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث مفاهيم، ونماذج، ونظريات. (مج. الأول، ومج الثاني). بنغازي جامعة قاريونس.
- محمد، داوود، والنعمة، غانم. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد، سامي السر. (٢٠٢٤). الولاء التنظيمي وأثره على تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الجنوبية. مجلة الدراسات الاجتماعية. مجلد ٣٠. عدد ١. ص ١ - ٢٩.
- محصيد، هيثم عبد الغفور. (٢٠١٧). أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي: دراسة على عينة من العاملين في شركة نفط الخليج الكويتية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣١(٣)، ٤٠٣ - ٤٤٢.

- المشعان، عويد سلطان. (١٩٩٣). دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني. الكويت. دار القلم.
- معمري، حمزة. (٢٠١٤). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي. أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة. ص ٨٩.
- معيتيق ، معطى محمد عمر. (٢٠٢٥). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مجمع العيادات بمدينة بنى وليد. مجلة شمال أفريقيا للنشر العلمي. مجلد ٣. عدد ١. ص ١٤٧ - ١٦٠.
- الموكللي، عبد العزيز أحمد محمد. (٢٠٢٣). أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(٤)، ٦١-٨٤.
- ميا، علي يونس، والكنج، ربيع عزت. (٢٠١٦). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٨(٦)، ١٧٥-١٩٦.
- ميهوي، فوزي، ومحطار، نورة. (٢٠٢٣). أهمية الدعم التنظيمي في البيئة المهنية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، ١٠(١)، ٣٩٥-٤٠٩.
- نوادري، أمينة. (٢٠١٣). المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بأم البواقي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

ثانيا المراجع الأجنبية:

- Abdelnaser, Mohamed, (2024), The level of organizational loyalty among employees and ways to strengthen it - A field study applied to some governmental institutions in Cairo, Scientific Journal of Business Research and Studies Volume 38, Issue 3, pp 1449 -1487.
- Abraham, J., Renaud, S., & Saulquin, J. Y. (2016). Relationships between Organizational Support, Organizational Commitment and Retention: Evidence from High-Potential Employees. Global Journal of Business Research, 10, (1), 11-26.

- Akhtar, Shafqat Naeem et.al. (2010), "A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level", *Social and Behavioral Sciences*, 2(2), PP.4222- 4228.
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support & Transformational Leadership on Affective Commitment & Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), pp 401–411.
- Baran, B. E., Rhoades-Shanock, L., & Miller, L. R. (2012), "Advancing organizational support into the twenty-first century world of work", *Journal of Business and Psychology*, 27, P. 123.
- Butali, P. D., & Njoroge, D. (2018). Participation in decision making and employee commitment: Evidence from Muhoroni Sugar Company. *International Journal of Contemporary Applied Researches*, 5(2), 113-125.
- Cao Minh Anh Nguyen¹ & Minh-Tri Ha , (2023) The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam , *HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS* | <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8> .
- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X.M. (2019). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations*, 42, 166-179
- Dawley, David D. et al. (2008), "Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most?", *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (3), P. 237.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). "Impact of transformational leadership on follower development and

performance: a field experiment". Academy of Management Journal, Vol.45, pp.735-744.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. Journal of applied psychology, 87(3), 565.
- El Akremi, A. (2006). La justice organisationnelle: méthodes et recherches. In A. El Akremi, S. Guerrero, & J. P. Neveu (Eds.), Comportement organisationnel: Vol. 2. Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel (1re éd., pp. 19-23). De Boeck Université.
- Goodarzi A., (2012), Organizational Loyalty Management Of the Strategic Approach Of Human Resources, **Journal Of Basic And Applied Scientific, Research**, Vol. 2, No. 9, Pp 8995-8998
- Guan, X., Sun, T., Hou, Y., Zhao, L., Luan, Y. Z., & Fan, L. H. (2014). The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: a questionnaire survey. BMC medical education, 14(1), 1-10.
- Hazmanan Khair1*, Jufrizen2, Nina Annisa3, Ratih Pratiwi4, and Abdul Rozak, Leader-Member Exchange, Perceived Organisational SupportAnd Job Satisfaction:Mediating Role of Employee Engagement, Jurnal Manajemen/Volume 28, No. 01, February 2024: 64-87
- Huali, Wu (2008), "On the basis and predicament of applying organizational theory to Chinese public human resource management" , International Journal of Business and management, 3(12), P 105.

- Islam T. et al. (2017), ""Nurses' reciprocation of perceived organizational support: the moderating role of psychological contract breach", International Journal of Human Rights in Healthcare, 10 (2), P.123.
- Khelifa Hadj, (2024), The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Loyalty: Case of Teaching-Researcher Staff, Business Ethics and Leadership, Volume 8, Issue 1, 2024 ISSN (online) – 2520-6311; ISSN (print) – 2520-6761, pp ,15 – 27
- Kumarasamy M. et al. (2016), "The effect of emotional intelligence on police officers' work– life balance: The moderating role of organizational support", International Journal of Police Science& Management, 18(3), P.187.
- Kurtessis, J. N., et al. (2017), "Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory". Journal of Management, 43(6), P.1855.
- 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. Psychol Res Behav Manag.;15: pp 965-976.
- Malhorta, Yogesh & Galletta, Dennis F. (2003), " Role of commitment and motivation in knowledge management system implementation: Theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success”, Hawaii, 36th Hawaii International Conference of System Science, PP. 1-10.
- Rhoades, L. et al. (2002), "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support", Journal of Applied Psychology, 86, p 698.

- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). "A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research, *Journal of Business Research*, 62, P. 1027.
- Saleem, S., & Amin, S. (2013). The impact of organizational support for career development and supervisory support on employee performance: An empirical study from Pakistani academic sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5), pp 194-207.
- Schnacke, M. (1991) " Organizational citizenship Review, Proposed Model and Research Agenda, *Human Relations*, Vol. 44, No 7, pp. 735 – 759.
- Shen, Yimo, et al. (2014), "Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a chinese context: Organizational identification as a mediator", *European Management Journal*, 32, P. 406.
- Shore, L.M.& Wayne, S.J. (2000) "Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support", *journal of Applied psychology*, Vol.78, pp. 774 – 780.
- Sutance, Eddy. 2011, The relationship between employees' commitment and Job performance, *journal management and economy*, 1 (1): 47-55.
- Wang, X., Guchait, P., & Paşamehmetoğlu, A. (2020). Why should errors be tolerated? Perceived organizational support, organization-based self-esteem and psychological well-being. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 32(5): 1987-2 -

- Zagenczyk, Thomas J. (2010), "Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111, P.127.