الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الإعمال

الدعم التنظيمي كمتغير معدل بين التوافق المهني والالتزام التنظيمي

(دراسة ميدانية في الشركة السورية للاتصالات)

Organizational Support as a Modified Variable between Professional Compliance and Organizational Commitment

(Afield study in the Syrian Company for communications)

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب: أحمد كل علي

إشراف الدكتور: فداء ناصر

دمشق 2022-2023

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على رسالة الماجستير في قسم إدارة الأعمال

التي أعدها الطالب أحمد كل علي

بعنوان

الدعم التنظيمي كمتغير معدل بين التوافق المهني والالتزام التنظيمي

(دراسة ميدانية في الشركة السورية للاتصالات)

تم الأخذ بالتعديلات والملاحظات المطلوبة والموافقة عليها

من قبل لجنة المناقشة والحكم المؤلفة من السادة

أعضاء لجنة المناقشة والحكم	الصفة	التوقيع
أ. د بسام التزه الأستاذ في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق	عضواً	
أ. د عصام حيدر الأستاذ في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق	عضواً	
أ. د فداء ناصر الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق	عضواً مشرفاً	

الاهداء

الحمد والفضل والثناء لخالقي ورازقي الذي يسر لي أمري.

إليكم جميعا اهدي ثمرة هذا الجهد

إلى من علمني العطاء دون انتظار.... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .... إلى من سأبقى أهتدي بكلماته طول العمر .... اشكر الله أن أمد لي من عمرك لترى ثماراً زرعتها في جسدي وحان الوقت لقطافها بعد طول انتظار.

والدي العزيز حفظه الله واطال عمره

إلى معنى الحب والحنان .... إلى ملاكي وبسمتي في الحياة.... إلى من دعاؤها سر نجاحي وسر قوتي وحنانها دواء لتعبي .... إلى السيل الذي سقاني إرادة وقوة طيلة مشواري.

امي الحبيبة اطال الله في عمرها

إلى رياحين حياتي في الشدة والرخاء.... إلى السند والعضد والساعد .... إلى المحبة التي لا تنضب .... إلى من تقاسمت معهم مر الحياة وحلوها وعشت معهم الألم والفرح .... إلى المعاطف الدافئة والقلوب الطيبة.

إخوتي اطال الله في عمرهم

إلى درة الوفاء وهدية المولى وشمس سعادتي .... إلى من كانت ظلي حين يلفحني التعب والتي قدمت لي كل ما تستطيع من أجل راحتي .... إلى الطيف الذي لا يفارق عيناي.

زوجتي الغالية

إلى العين التي استمد منها القوة والاستمرار .... إلى جوهرتي الثمينة وكنزي الغالي .... اللهم بارك لي في صحته وعمره .... اللهم قر عيني به وعليه وأرح بالي برؤيته موفقاً وارزقه كل شيء جميل.

ثمرة حبي الحمزة الغالي

إلى العائلة الثانية .... إلى القلوب الطيبة .... إلى من وقفوا إلى جانبي وساندوني وقدموا الدعم الكافي .... إلى من شعرت بالألفة معهم.

أهل زوجتي

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً طيباً مباركاً ... والصلاة والسلام على سيد الخلق سيدنا محمد صل الله عليه وسلم الذي جعل طلب العلم فريضة وطالب العلم يسلك طريقاً إلى الجنة.

الحمد لله الذي وفقني لا تمام هذا البحث بهذه الصورة فله الحمد والشكر في الأول والأخر وأسأل الله ان يزدني من فضله.

لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر شكري وتقديري للأستاذ الدكتور فداء ناصر الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة... والذي لم يبخل عني بعلمه ووقته وارشاده فله من الله خير الجزاء وأدام عليه الصحة والعافية.

كما أتوجه بالشكر والعرفان للسادة: الأستاذ الدكتور بسام التزه والاستاذ الدكتور عصام حيدر وذلك على ملاحظاتهم واقتراحاتهم الهامة والتي كان من شأنها رفع مستوى هذه الرسالة وأتمنى لهم مزيداً من التقدم والعطاء.

كما أتقدم بالشكر إلى عميد كلية الاقتصاد الأستاذ الدكتور (عمار ناصر آغا)، ونائب العميد للشؤون الإدارية الأستاذ الدكتور (نوار هاشم)، ونائب العميد للشؤون العلمية الأستاذ الدكتور (علي كنعان)، ورئيس قسم إدارة الاعمال الأستاذ الدكتور (تيسير زاهر) وباقي أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الاعمال والاقسام الأخرى في كلية الاقتصاد وذلك على دورهم في دعم البحث العلمي وأتمنى لهم مزيداً من التقدم والعطاء.

وأتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان وعظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة السادة الأستاذ الدكتور أيمن ديوب والدكتورة نسيبة عثمان لآرائهم القيمة وتقديمهم للعلم والدعم الكافي.

واتقدم بالشكر إلى إدارة الشركة السورية للاتصالات للاهتمام والدعم في توزيع الاستبانة وجمع البيانات اللازمة.

الفهرس

محتوى الدراسة	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.	2
1-1 – المقدمة.	2
1-2 – الدراسات السابقة.	3
1-3 – التعقيب على الدراسات السابقة.	10
1-4 –مشكلة الدراسة.	10
1-5 – أهمية الدراسة.	11
1-6 – أهداف الدراسة.	12
1-7– فرضيات الدراسة.	13
1-8– نموذج الدراسة.	13
1-9– منهج الدراسة وفلسفتها.	15
1-10– حدود الدراسة.	15
1-11– مصطلحات الدراسة.	16
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.	18
2-1– التوافق المهني.	18
2-1-1– مفهوم التوافق المهني.	18
2-1-2– أهمية التوافق المهني.	21
2-1-3– أبعاد التوافق المهني.	21
2-1-4– مظاهر التوافق المهني.	24
2-1-5– النظريات المفسرة للتوافق المهني.	26

2-1-6- النتائج المترتبة على الشعور بالتوافق المهني. 31
2-1-7- مساوئ التوافق المهني. 33
2-1-8- طرق تحسين التوافق المهني. 33
2-2- الدعم التنظيمي. 35
2-2-1- مفهوم الدعم التنظيمي. 35
2-2-2- أهمية الدعم التنظيمي. 38
2-2-3- أبعاد الدعم التنظيمي. 40
2-2-4- النظريات المفسرة للدعم التنظيمي. 47
2-2-5- فوائد الدعم التنظيمي. 50
2-2-6- النتائج المرتبطة بالدعم التنظيمي. 52
2-3- الالتزام التنظيمي. 53
2-3-1- مفهوم الالتزام التنظيمي. 54
2-3-2- أهمية الالتزام التنظيمي. 56
2-3-3- أبعاد الالتزام التنظيمي. 57
2-3-4- النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي. 59
2-3-5- خصائص الالتزام التنظيمي. 60
2-3-6- محددات الالتزام التنظيمي. 61
2-3-7- تطوير الالتزام التنظيمي. 62
الفصل الثالث: التحليل الاحصائي واختبارات فروض الدراسة. 65
3-1- مجتمع وعينة الدراسة. 65
3-2- أدوات الدراسة ومصادر جمع المعلومات. 65
3-3- تصميم الاستبانة. 67

3-4- اختبار ثبات المقياس وصدقه. 68

3-5- خصائص عينة الدراسة. 69

3-6- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة. 71

3-7- اختبار العلاقة بين التوافق المهني الدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي. 78

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة وتوصياتها. 93

4-1- نتائج الدراسة. 93

4-2- توصيات الدراسة. 94

4-3- أبحاث مستقبلية. 95

المراجع: اولاً: المراجع العربية. 97

ثانياً: المراجع الأجنبية. 108

- الملاحق: لمحة عن الشركة السورية للاتصالات. 118

-الاستبانة. 119

فهرس الجداول

محتوى الجدول رقم الصفحة

- الجدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي. 66

- الجدول رقم (2) درجات الترميز لكل حالة من حالات الإجابة ومجالها 68

- الجدول رقم (3) معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة 69

- الجدول رقم (4) خصائص عينة الدراسة. 70

- الجدول رقم (5) نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X1 71

- الجدول رقم (6) نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X2 72

- الجدول رقم (7) نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X3 73

- الجدول رقم (8) نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X4 74

- الجدول رقم (9) نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المعدل Z (الدعم التنظيمي). 75

- الجدول رقم (10) نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع y (الالتزام التنظيمي).77
- الجدول رقم (11) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الرئيسة الأولى. 79
- الجدول رقم (12) معامل التحديد أو التفسير للفرضية الرئيسة الأولى. 79
- الجدول رقم (13) نموذج تحليل التباين للفرضية الرئيسة الأولى. 80
- الجدول رقم (14) اختبار تأثير قيمة (t) للفرضية الرئيسة الأولى. 80
- الجدول رقم (15) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الأولى. 81
- الجدول رقم (16) معامل التحديد أو التفسير للفرضية الفرعية الأولى. 81
- الجدول رقم (17) نموذج تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى. 82
- الجدول رقم (18) اختبار تأثير قيمة (t) للفرضية الفرعية الأولى. 82
- الجدول رقم (19) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية. 83
- الجدول رقم (20) معامل التحديد أو التفسير للفرضية الفرعية الثانية. 84
- الجدول رقم (21) نموذج تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية. 84
- الجدول رقم (22) اختبار تأثير قيمة (t) للفرضية الفرعية الثانية. 84
- الجدول رقم (23) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة. 85
- الجدول رقم (24) معامل التحديد أو التفسير للفرضية الفرعية الثالثة. 86
- الجدول رقم (25) نموذج تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة. 86
- الجدول رقم (26) اختبار تأثير قيمة (t) للفرضية الفرعية الثالثة. 87
- الجدول رقم (27) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة. 88
- الجدول رقم (28) معامل التحديد أو التفسير للفرضية الفرعية الرابعة. 88
- الجدول رقم (29) نموذج تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة. 89
- الجدول رقم (30) اختبار تأثير قيمة (t) للفرضية الفرعية الرابعة. 89
- الجدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة الثانية 90

فهرس الاشكال

محتوى الاشكال	رقم الصفحة
-الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	14

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الدعم التنظيمي كمتغير معدل بين التوافق المهني والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة المركزية للشركة السورية للاتصالات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال توزيعها على عينة مكونة من (120) عامل، شملت العاملين في الإدارة المركزية للشركة السورية للاتصالات من مختلف المستويات الإدارية، وتم استرداد (114) استمارة صالحة للتحليل، ومن خلال تحليل البيانات باستخدام برنامج الاحصائي Spss22، وباستخدام معامل الارتباط ومعامل الانحدار البسيط ومعادلة الانحدار الهرمية، توصلنا إلى ثبوتية العلاقة ذات الدلالة المعنوية بين التوافق المهني والالتزام التنظيمي، وكذلك ثبوتية العلاقة ذات الدلالة المعنوية للدعم التنظيمي كمتغير معدل بين التوافق المهني والالتزام التنظيمي، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج، كان أبرز تلك النتائج إن التوافق المهني بأبعاده المذكورة له تأثير إيجابي في الالتزام التنظيمي، فوجود التوافق المهني يعزز من الالتزام ويساعد على تحقيق أداء أفضل وزيادة ولاء العامل في مكان عمله.

وإن متغير الدعم التنظيمي يعزز العلاقة التأثيرية بين متغير التوافق المهني ومتغير الالتزام التنظيمي، وبينت الدراسة إن تلقي الدعم التنظيمي يزيد من التزام العاملين بأعمالهم وأدائها على الوجه الاكمل في ظل وجود الدعم التنظيمي مع التوافق المهني، كذلك قدمنا مجموعة من التوصيات، كان أهم تلك التوصيات ضرورة العمل على وضع خطة تمكن العاملين من الالتزام بمكان العمل، والعمل على توفير ظروف عمل مناسبة، والسماح للعاملين بمناقشة كل ما يتعلق بطبيعة عملهم، ودعم العلاقة بين العاملين، والعلاقة بين العاملين والمشرفين، مع توفير نظام عادل للترقية والرواتب حسب الأداء المقدم إضافة إلى اهتمام الشركة بمصالح العاملين عند اتخاذ القرارات التي تكون مؤثرة بعملهم المستقبلي.

وفي ختام هذه الدراسة قدمنا اقتراحاً لعدد من الدراسات اللاحقة التي يمكن تقديم نتائج معمقة لمعرفة مدى إمكانية توافق الفرد العامل مع مكان عمله.

القسم الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1-1 - المقدمة.

1-2 - الدراسات السابقة.

1-3 – التعقيب على الدراسات السابقة

1-4 – مشكلة الدراسة.

1-5 - أهمية الدراسة.

1- 6-أهداف الدراسة.

1-7-فرضيات الدراسة.

1-8-نموذج الدراسة.

1-9-منهج وفلسفة الدراسة.

1-10-حدود الدراسة.

1-11- مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1-1- المقدمة:

تعيش الشركات اليوم في واقع تسوده التغيرات والتعقيدات البيئية والمنافسة الشديدة وتوسع حجم المنظمات من وقت إلى آخر وزيادة مسؤولياتها وزيادة عدد العاملين لديها وتعدد المهارات والخبرات والمؤهلات العلمية بين العاملين، مع وجود صعوبة في تنسيق المهام وتوزيع الأدوار بين العاملين وكيفية القيام بها، هذا يخلق صعوبة في تكييف العامل مع نوع الوظيفة أو المهام الموكلة إليه، مما يؤثر في رضاه عن مكان العمل (أي عدم التوافق بين مهاراته خبراته ومؤهلاته ومستواه العلمي مع نوع الوظيفة التي يعمل بها)، مما يؤثر بدوره في التزام العاملين داخل الشركة، لذلك لابد لهذه الشركات إلى اعتماد آلية عمل مناسبة لها من أجل الحفاظ على مواردها البشرية من خلال الاعتماد على الدعم التنظيمي، والذي يشير إلى مستوى الدعم الذي تقدمه الشركة لضمان التزام العاملين في مكان عملهم والابتعاد عن فكرة ترك العمل لدى الشركة والبحث عن شركات أخرى توفر لهم احتياجاتهم وتشبع رغباتهم، لذلك سوف نلاحظ في بحثنا مدى توافق العاملين في مكان عملهم من خلال دراسة أهمية التوافق المهني داخل الشركة، والتعرف على طبيعة وظرف العمل داخلها وعلاقة العاملين ببعضها وعلاقتهم مع المشرفين، ومقدار المكافآت والترقيات التي يمكن أن تقدمها المنظمة، وماهي مساوئ وطرق تحسين التوافق المهني داخل المنظمة، إضافة إلى التعرف على مدى التزام العاملين داخل الشركة، وكيفية تطوير ذلك من خلال دراسة الدعم الذي يمكن أن تقدمه الشركة كتوفير العدالة في المعاملة بين الافراد العاملين والثقة التي يمكن أن تمنحها الشركة لهم وتمكينهم في إداء أعمالهم مع توفير الأمان الوظيفي داخل الشركة وكيفية ضمان مستقبلهم الوظيفي وفائدة ذلك للشركة لضمان تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

2-1- الدراسات السابقة:

1-2-1- الدراسات التي تناولت التوافق المهني والدعم التنظيمي:

1-Rezaei, H. Zamaani, M.(2021). The Impact of Work Spirituality and Perceived Organizational Support on Innovative WorkBehavior: Explaining the Mediating Role of Member-Organization Compatibility.[1]

تأثير روحانية مكان العمل والدعم التنظيمي المدرك على سلوك العمل المبتكر من خلال الدور الوسيط لتوافق الفرد مع المنظمة.

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير روحانية مكان العمل والدعم التنظيمي المدرك على سلوك العمل المبتكر من خلال الدور الوسيط لتوافق الفرد العامل مع المنظمة من خلال توزيع استبانة مكونة من (123) استبانة في مكاتب السجل المدني في مقاطعة جولستان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن روحانية العمل والدعم التنظيمي المدرك لها تأثير على توافق الفرد مع المنظمة، وإن روحانية العمل والدعم التنظيمي المدرك لها تأثير وهام على سلوك العمل المبتكر، كذلك يلعب توافق الفرد مع المنظمة كدور وسيط بين روحانية العمل والدعم التنظيمي والذي ينظر إليه على أنه سلوك مبتكر في العمل.

[1]Rezaei, H. Zamaani, M. (2021). The Impact of Work Spirituality and Perceived Organizational Support on Innovative WorkBehavior: Explaining the Mediating Role of Member-Organization Compatibility, ***journal of Management& Development process***. 33(4).

2-Badir,Y. Afsar,B. (2016). Person-Organizational fit, perceived Organizational support, and Organizational citizenship behavior:The role of job embeddedness.[2]

توافق الفرد مع المنظمة والدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الآثار المعتدلة للدمج الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال كل من التوافق بين الفرد والمنظمة والدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين توافق الفرد والمنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية باستخدام عينة مكونة من (673) عامل في الفندق و(131) مديراً، وبينت نتائج الدراسة أن الدعم التنظيمي يعد وسيطاً في العلاقة بين التوافق بين الفرد والمنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجد إن العلاقة بين توافق الفرد مع المنظمة والعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية كانت أقوى بين العاملين الذين هم اكثر اندماجاً مع وظائفهم، كذلك إن الفنادق تسعى جاهدة من أجل تحقيق سلوك مواطنة تنظيمية يركز في المقام الأول على الدعم التنظيمي المدرك وتوافق الفرد مع المنظمة.

3- الشنطي، محمود. (2015). دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة.[٣]

هدفت الدراسة للتعرف على دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا

---

[2] Badir, Y. Afsar, B. (2016). Person-Organizational fit, perceived Organizational support, and Organizational citizenship behavior:The role of job embeddedness, ***Journal of Human Resources in Hospitalality&Tourism***. 15(3): 252-278.

[٣] الشنطي، محمود. (2015). دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة. ***مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية***. مجلد: 1. عدد: 3.

على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك من خلال أخذ عينة (306) من الممرضين بطريقة عشوائية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، وإن الدعم التنظيمي يعدل العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي.

2-2-1- الدراسات التي تناولت الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي:

1-**دراسة الرشيدي، علي. (2019). الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.**[٤]

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 اخذ عينة بلغ عددها (230) طبيب يمثلون (40%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (575) طبيب، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية، وعن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي.

[٤] الرشيدي، علي. (2019). الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. ***المجلة العربية للإدارة***. مجلد: 39. عدد: 3.

2-**دراسة جهيد، بوطالب. سليخ، حورية. (2019). الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة تطبيقية على العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل.**[٥]

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي قدرت (32) موظف، وتم حلّلتْ البيانات باستخدام spss، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر إيجابي للدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي للعاملين بالكلية، وتوصلت الدراسة إلى تحسين مستوى الحوافز المقدمة للعاملين.

3-**Yonita, R. Linda, M.(2018). The Effect of Job Satisfaction and Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Banks Employees in Padang**.[6]

تأثير الرضا الوظيفي والدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك في بادانج

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي والدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي لموظفي البنوك في بادانج. حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة التي قدرت (100) عامل من البنوك في بادانج، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي له تأثير

[٥] جهيد، بوطالب، سليخ حورية. (2019). الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للعاملين- دراسة تطبيقية على العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل. ***المجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الاعمال***، مجلد: 5. عدد: 1.

[6]Yonita, R. Linda, M. (2018). The Effect of Job Satisfaction and Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Banks Employees in Padang, ***Advances in Economics, Business and Management Research***. 57.

إيجابي على الالتزام التنظيمي، كذلك إن الدعم التنظيمي له أثر إيجابي وكبير على الالتزام التنظيمي.

3-2-1- الدراسات التي تناولت التوافق المهني والالتزام التنظيمي:

1-**Pattnaik, et al. (2020). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: Moderating Role of Person Organization Fit.**[7]

علاقة الدعم التنظيمي وتوافق العامل مع المنظمة والالتزام التنظيمي في شركات التصنيع الهندية

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي وتوافق العامل مع المنظمة والالتزام التنظيمي في شركات التصنيع الهندية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدمت استبانة استقصائية وجمع بيانات من (430) من المديرين التنفيذين في شركات التصنيع الهندية، وقد اشارت نتائج الدراسة إلى أهمية تقديم الدعم التنظيمي للعاملين من أجل تعزيز التزامهم تجاه المنظمة، علاوة على ذلك إذا كان هناك توافق مهني بين العامل والمنظمة فإن ذلك يعزز التزام العامل وإقامة علاقة إيجابية قوية.

2-Jafroodi, N. Moghaddam, P. (2020). The Impact of Perceived Social Responsbility on Emotional ommitment Based on the

[7] Pattnaik, L et al. (2020). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: Moderating Role of Person Organization Fit, ***Global Business Review*** 1-14.

Mediating Role of Employee-Organization Copatibility, Organization Identity and Perceived Organization Support.[8]

تأثير المسؤولية الاجتماعية على الالتزام العاطفي للعاملين من خلال الدور الوسيط لتوافق الفرد مع المنظمة والدعم التنظيمي المدرك.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المسؤولية الاجتماعية على الالتزام العاطفي للعاملين من خلال الدور الوسيط لتوافق الفرد مع المنظمة والدعم التنظيمي المدرك، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من (177) عامل في منظمة المنطقة الحرة لميناء أنزالي وتم تطبيق طريقة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات المكتسبة، وتظهر النتائج تأثير إيجابي للمسؤولية الاجتماعية على التوافق بين الفرد والمنظمة، وتأثير إيجابي لتوافق الفرد مع المنظمة على الدعم التنظيمي المدرك، كذلك وجود تأثير للدعم التنظيمي المدرك على الالتزام العاطفي للعاملين، كذلك يعمل الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين توافق الفرد والمنظمة والالتزام العاطفي للعاملين.

3-**Monday, Osemeke. (2016). Identification of Determinants of Organizational Commitment and Employee Job Satisfaction**.[9]

علاقة بعض المتغيرات التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

[8] Jafroodi, N. Moghaddam, P. (2020). The Impact of Perceived Social Responsibility on Emotional commitment Based on the Mediating Role of Employee-Organization Compatibility, Organization Identity and Perceived Organization Support, ***journal Management& Development Process***. 33(3).

[9] Monday, Osemeke. (2016). Identification of Determinants of Organizational Commitment and Employee Job Satisfaction, ***International Multi-disciplinary Journal***,10(41).

هدفت الدراسة إلى مناقشة عدد من العوامل وهي عوامل التنمية، عوامل الامن الوظيفي، عوامل مهام العمل، سياسات التعويض، إضافة لعوامل أخرى خاصة في رضا العاملين عن مكان العمل من حيث الترقية والتطوير الوظيفي والانصاف والمكافأة والزملاء الداعمين، ودراسة المحددات الرئيسة للالتزام التنظيمي، وقد اشارت نتائج الدراسة إلى أنه كلما زاد رضا العامل عن عمله في ظروف العمل، تزداد احتمالية تطوير الارتباط النفسي به والالتزام بالمنظمة.

4- دراسة السقا، نبيل، (2016). أثر التوافق بين الفرد والمنظمة على الالتزام التنظيمي والرغبة في ترك العمل في الكلية الكندية الدولية (CIC).[١٠]

هدفت هذه الدراسة في البحث في مدى وجود علاقة بين التوافق بين الفرد والمنظمة والالتزام التنظيمي ككل بالإضافة إلى ابعاده الثلاثة والرغبة في ترك العمل بالنسبة للعاملين بالكلية الكندية الدولية، أو بمعنى آخر هل يمكن أن يكون التوافق بين الفرد والمنظمة مسبباً للالتزام التنظيمي، وهل لكليهما علاقة مباشرة وتأثير جوهري على رغبة هؤلاء العاملين في ترك العمل بالكلية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمعها من الاكاديميين والاداريين العاملين بالكلية الكندية من اجمالي عدد (500) استبانة تم توزيعاها وتم جمع (150) استبانة أي إن نسبة الاستجابة بلغت 30%، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss، وقد أثبتت نتائج الدراسة أثر التوافق بين الفرد والمنظمة على التزامه التنظيمي ككل وكذلك على التزامه الوجداني والتزامه الأخلاقي والتزامه المستمر، كما أكدت على تأثير وارتباط التوافق والالتزام التنظيمي برغبة الافراد في ترك العمل بالكلية.

[١٠] السقا، نبيل. (2016). أثر التوافق بين الفرد والمنظمة على الالتزام التنظيمي والرغبة في ترك العمل. دراسة على الأكاديميين والعاملين في الكلية الكندية الدولية. ***المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية***. المجلد: السابع. العدد: الأول. ص: 223. مصر.

3-1- التعقيب على الدراسات السابقة:

استفدنا من الدراسات السابقة في تحديد التعريفات الإجرائية وطريقة القياس لمتغيرات الدراسة، وفي تحديد منهج الدراسة، كما لاحظنا وجود عدد من الدراسات التي عالجت موضوعي الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي ولكن بالمقابل لم تعالج موضوع التوافق المهني وعلاقته بالالتزام التنظيمي من خلال الاعتماد على الدعم التنظيمي بالشكل المطلوب، وذلك بسبب قلة الدراسات التي تناولت موضوعي التوافق المهني والالتزام التنظيمي، هذا ما استدعى إلى إجراء الدراسة للبحث في اتجاه العلاقة بين التوافق المهني والالتزام التنظيمي وذلك بالاعتماد على الدعم التنظيمي.

4-1- مشكلة الدراسة:

يعتمد تحقيق أهداف أي منظمة على مدى التزام العاملين بمكان عملهم على اعتبار أن الالتزام التنظيمي يشير إلى درجة تطابق وارتباط الفرد مع المنظمة ومدى رغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها والاستمرار في عضويتها، وهناك العديد من الافراد يعملون في مجالات لا تتناسب مع مهاراتهم أو تتوافق مع ميولهم الشخصية ومستواهم العلمي مما ينعكس سلباً على أدائهم، وبذلك يمكن الإشارة إلى دور المنظمة في محاولة تقديم الدعم الكافي لتحقيق الالتزام من خلال مجموعة من الممارسات كتوفير الأمن الوظيفي والثقة الكافية وتمكين العاملين وتقديم الحوافز والترقيات لهم، وهذا ما نحاول البحث فيه، وهناك العديد من الدراسات اشارت إلى وجود علاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي كما في دراسة جهيد حورية (2019) أنه لا يوجد أثر إيجابي بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، في حين أشارت دراسة (الرشيدي 2019، Yonita2018) إلى وجود أثر إيجابي وكبير بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، وركزت أيضاً عدد من الدراسات على وجود أثر للدعم التنظيمي في التوافق المهني من خلال البحث في أبعاد المتغيرين كما في دراسة (الشنطي

2015، Patinaik2020) وتوصلت إلى أن توافر الدعم التنظيمي يساعد على رضا العاملين عن مكان عملهم، ومن ثم وجود توافق في مكان العمل هذا ما يعزز التزام العاملين بالمنظمة.

وأشارت دراسة الشنطي (2014) إلى أن الدعم التنظيمي يعدل العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، هذا ما يساعد على معرفة أثر التوافق المهني في الالتزام التنظيمي بوجود الدعم التنظيمي كمتغير معدل بينهم، وهو ما تحاول الدراسة استكشافه والبحث فيه.

وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة السورية للاتصالات.

- هل لمتغير التوافق المهني دور في التأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة السورية للاتصالات.

- ما دور الدعم التنظيمي كمتغير في التأثير على العلاقة بين التوافق المهني والالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة السورية للاتصالات.

5-1- أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوعات التي تناولتها باعتبارها ظواهر إدارية معاصرة ومهمة في الوقت ذاته، ولدورها الكبير والفعال في زيادة قدرة المنظمات على مواجهة تحديات البيئة وتحقيق النمو والتطور بشكل مستمر.

كذلك تبرز أهمية هذه الدراسة في تحقيق الآتي سواء كانت من حيث الأهمية النظرية والعملية:

اولاً: الأهمية النظرية:

1- أهمية المتغيرات التي تتم دراستها وهي التوافق المهني، والدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي ومدى انعكاسها على أداء العاملين في الشركة.

2- التعرف إلى دور الدعم التنظيمي في العلاقة بين التوافق المهني والالتزام التنظيمي.

ثانياً: الأهمية العملية:

1- يعد نقطة الانطلاق لمزيد من الدراسات الميدانية المماثلة التي يمكن أن تعالج هذا الموضوع من جوانب متعددة، ونأمل أن تستفيد الجهات المعنية والجهات ذات العلاقة من نتائج الدراسة.

3- تسليط الضوء ميدانياً على العاملين والتعرف على مدى توافقهم مع مجال عملهم داخل المنظمة، إضافة إلى الرضا الذي يمكن الحصول عليه نتيجة ممارستهم لعملهم والذي يولد شعور إيجابي لدى العامل بالالتزام بقيمها والانتماء لها والابتعاد عن فكرة ترك العمل.

4- تحديد الدور الذي يمكن ان يقدمه الدعم التنظيمي للعاملين لزيادة درجة التزامهم من خلال توفير الامن الوظيفي وتقديم الحوافز والترقيات، إضافة إلى تمكين العامل ومنح المسؤوليات والثقة الكاملة له.

6-1- أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة هو استكشاف العلاقة بين التوافق المهني الدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي في الشركة السورية للاتصالات.

ويتفرع عن الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف إلى درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة.

2- التعرف إلى أثر متغير التوافق المهني بمستوى الالتزام التنظيمي في الشركة.

3-التعرف إلى دور الدعم التنظيمي كتغير في التأثير على العلاقة بين التوافق المهني و الالتزام التنظيمي في الشركة.

7-1- فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة ينطلق الباحث من الفروض الآتية:

1-الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للتوافق المهني في الالتزام التنظيمي ويتفرع عنه الفرضيات الفرعية الآتية:

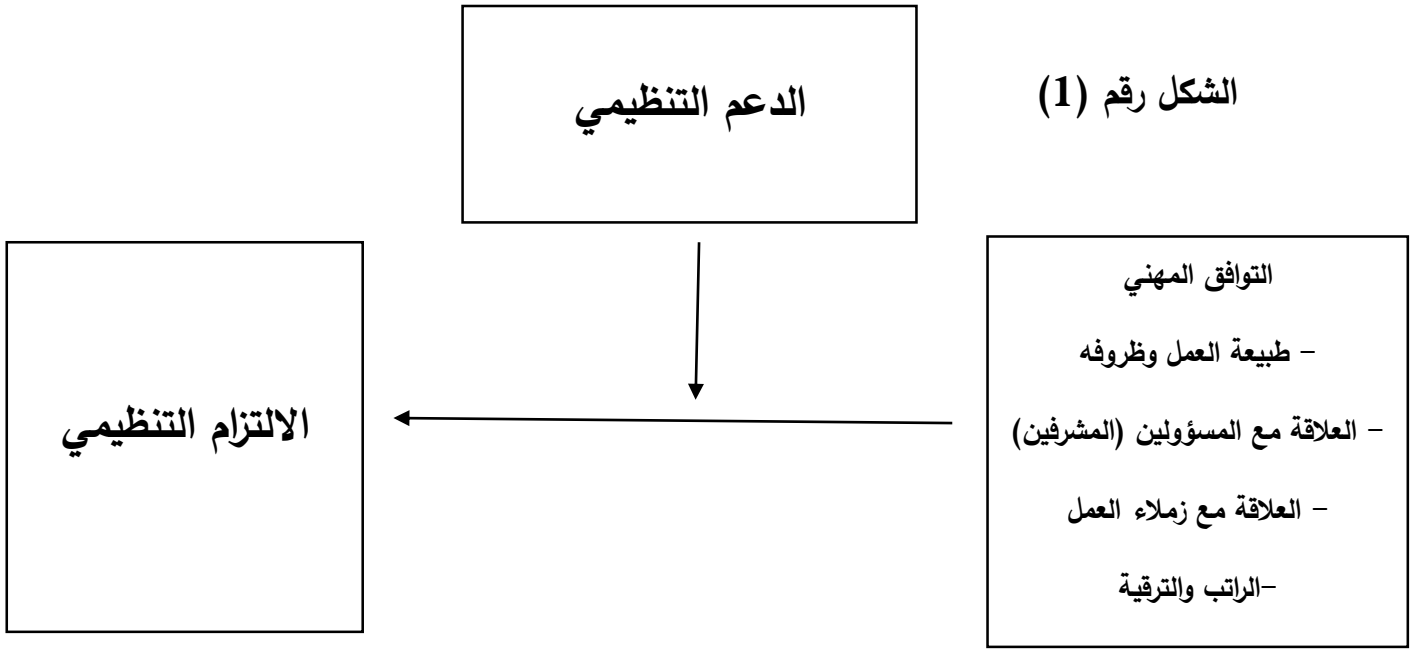
- يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لطبيعة العمل وظروفه في الالتزام التنظيمي.
- يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لعلاقة العامل مع المسؤولين (المشرفين) في الالتزام التنظيمي.
- يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لعلاقة العامل مع زملاء العمل في الالتزام التنظيمي.
- يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للراتب والترقية في الالتزام التنظيمي.

2- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للدعم التنظيمي كمتغير بين التوافق المهني والالتزام التنظيمي.

8- 1- نموذج الدراسة:

يركز نموذج الدراسة على دور الدعم التنظيمي كمتغير في التأثير على العلاقة بين التوافق المهني والالتزام التنظيمي.

الشكل رقم (1)



المتغير المستقل المتغير المعدل المتغير التابع

المصدر من إعداد الباحث.

-يتضمن نموذج الدراسة ثلاثة متغيرات:

1- المتغير المستقل: يندرج تحت مسمى التوافق المهني، والذي يتمثل بالأبعاد التالية: (طبيعة العمل وظروفه – علاقة العامل مع المسؤولين المشرفين – علاقة العامل بزملاء العمل – الراتب والترقية).

2- المتغير المعدل: يندرج تحت مسمى الدعم التنظيمي.

3- المتغير التابع: يندرج تحت مسمى الالتزام التنظيمي.

9 -1- منهج الدراسة وفلسفتها:

استخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها، حيث تضمنت هذه الدراسة جانب نظري من خلال الاعتماد على المقالات العلمية لتوضيح مفاهيم الدعم التنظيمي والتوافق المهني والالتزام التنظيمي.

أما الجانب العملي لهذه الدراسة فقد عولج من خلال إجراء دراسة ميدانية على العاملين في الشركة السورية للاتصالات من خلال جمع البيانات اللازمة ومعالجتها من خلال مجموعة من الأساليب وتحليلها.

تم استخدام الفلسفة الوضعية والتي تفترض أن الحقيقة موجودة ويتم اكتشافها من البيانات التي جمعت من عينة الدراسة، إضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات كونها تلائم الفلسفة الوضعية.

10-1- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على عرض مفاهيم التوافق المهني بوجود الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي.

-الحدود الزمنية: أعدّتْ الدراسة على مدار عامي 2023 -2022.

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مبنى الإدارة المركزية للشركة السورية للاتصالات في محافظة دمشق.

- الحدود البشرية: أجريت الدراسة على العاملين في الإدارة المركزية للشركة السورية للاتصالات بمختلف مستوياتهم الإدارية.

11-1- مصطلحات الدراسة:

- الدعم التنظيمي: الدرجة التي يعتقد بها العاملون أن المنظمة تقدر مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم، كما ويعزز الدعم التنظيمي جهود العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى بذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.[١١]

- التوافق المهني: عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم والانسجام بينه وبين البيئة المهنية المادية منها والاجتماعية وهذا التوافق يتطلب أن يكون نوع العمل مناسباً لقدرات الفرد واستعداداته الذاتية وميوله ومزاجه، كما يتطلب تكيف الفرد مع الظروف المحيطة ومع توقيت العمل، والقوانين واللوائح المعمول بها، والتوافق مع الإدارة والمرؤوسين ومع زملاء العمل والجمهور، حسب طبيعة عمله إذا كانت تتطلب التعامل مع الجمهور مباشرة، وأن يتوافق مع متطلبات العمل نفسه وطبيعته، ومع الظروف الاقتصادية للعمل.[١٢]

- الالتزام التنظيمي: الارتباط الفعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي العاملون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل.[١٣]

---

[١١] صالح، رشا. (2015). تأثير عوامل الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية – دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب. ***مجلة الأبحاث الجغرافية والبيئة***. مجلد: 1. عدد: 23. ص: 426.

[١٢] الفاخري، سالم. (2018). ***علم النفس العام***. الطبعة الأولى. مركز الكتاب الأكاديمي. ص: 176.

[١٣] دودين، أحمد، (2020). ***إدارة التغيير والتطوير التنظيمي***. الطبعة الأولى. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص: 180.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2-1- التوافق المهني

2-1-1- مفهوم التوافق المهني.

2-1-2- أهمية التوافق المهني.

2-1-3- أبعاد التوافق المهني.

2-1-4- مظاهر التوافق المهني.

2-1-5- النظريات المفسرة للتوافق المهني.

2-1-6- النتائج المترتبة على الشعور بالتوافق المهني.

2-1-7- مساوئ التوافق المهني.

2-1-8-طرق تحسين التوافق المهني.

2-2- الدعم التنظيمي

2-2-1- مفهوم الدعم التنظيمي.

2-2-2- أهمية الدعم التنظيمي.

2-2-3- أبعاد الدعم التنظيمي.

2-2-4- النظريات المفسرة للدعم التنظيمي.

2-2-5- فوائد الدعم التنظيمي.

2-2-6- النتائج المرتبطة بالدعم التنظيمي.

2-3- الالتزام التنظيمي:

2-3-1- مفهوم الالتزام التنظيمي.

2-3-2- أهمية الالتزام التنظيمي

2-3- أبعاد الالتزام التنظيمي.

2-3-4- النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي.

2-3-5- خصائص الالتزام التنظيمي.

2-3-6- محددات الالتزام التنظيمي.

2-3-7- تطوير الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

2-1- المبحث الأول: التوافق المهني: Professional Compatibility

أصبح التوافق المهني أمراً ضرورياً لنجاح الفرد في عمله وقدرته على التكيف مع ظروف العمل ومتطلباته، حيث إنه لا ينفصل عن الرضا عن العمل والرضا عن الحياة، لذا فإن النجاح في مهنة يتطلب قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل المادية والاجتماعية وإقامة علاقات أكثر توافقاً مما يشعره بأهمية ذاته والسعي إلى تطويرها ضمن إمكانياته وقدراته المتاحة، وبذل أقصى جهوده للنجاح باستمرار، غير أنه من النادر أن يستطيع الفرد تحقيق أهدافه وطموحاته دون صعوبات أو إحباطات أو صراعات، لأن الفرد لا يمكن أن يكون في معزل عن المواقف المستجدة في ظروف العمل أو عن البيئة التي يعيش فيها وربما يكون عرضة إلى الاختلافات والتناقضات مع الآخرين مما يؤثر في تكيفه مع بيئة العمل الإنسانية والمادية.[١٤]

2-1-1- مفهوم التوافق المهني:

يمكن تعريف التوافق المهني على أنه العملية الديناميكية المستمرة التي يقوم بها الفرد في مجال عمله، والتي تستهدف هذه العملية إقامة علاقات اجتماعية ومهنية فعالة مع زملاء العمل والإدارة، والتي يستطيع من خلالها الفرد زيادة الإنتاجية داخل بيئة العمل، ويستطيع أيضاً الفرد من تحقيق النمو المهني المتوقع منه أثناء تقديم الخدمات المختلفة للعاملين بالمنظمة.[١٥] نلاحظ أنه أشار إلى قدرة الفرد العامل على إقامة علاقات جيدة داخل المنظمة والتي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية داخل المنظمة، وفي المقابل يشير التوافق المهني إلى قدرة الفرد على التكيف والانسجام مع بيئة العمل

---

[١٤] سعد، هبة. (2021). اتجاهات معلمي التربية الخاصة نحو دمج الطلبة الصم والمعاقين عقلياً في المدارس العادية وعلاقتها بالتوافق المهني لديهم. ***مجلة كلية التربية***. العدد: 33. ص: 343.

[١٥] شحاته، صفاء. (2021). العلاقة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الاخصائي الاجتماعي كممارس عام في مجال رعاية الشباب الجامعي. ***مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية***. العدد: 55. الجزء الأول. ص 107.

بجميع جوانبها وعلاقته بزملائه ورؤسائه، والقدرة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل وتحدي الصعوبات المهنية ومدى رضاهم عن عمله وأدائه.[١٦] كما يمثل التوافق المهني التوافق بين قدرات الفرد العامل والمتطلبات التي تحددها المنظمة، وبين احتياجات الفرد العامل وموارد المنظمة، وكذلك تشابه القيم والأهداف والميزات التي يقدرها العامل وتمثلها المنظمة.[١٧] ويشير التوافق المهني إلى الملاءمة بين سمات الفرد العامل مثل (الاهتمامات، المهارات، القيم)، ومع المهنة المطلوبة منه بالإضافة إلى علاقته مع زملاء العمل والمنظمة.[١٨] نلاحظ أن التعريفات التي سبق ذكرها اتجهت إلى أن التوافق المهني يمثل الانسجام التام بين القدرات الجسدية والخبرات العلمية التي يمتلكها الفرد العامل مع طبيعة المهام الموكلة إليه من قبل المنظمة من ناحية، ومن ناحية أخرى علاقة الفرد العامل مع زملاء العمل ومع المشرفين ومع الإدارة ككل ومع مكان العمل، وهو ما يخلق له بيئة عمل مناسبة. وهو ما سوف يتبناه الباحث في مجال بحثه.

يعد التوافق المهني جزءاً من التوافق العام وأحد مظاهره وخاصة في مجال العمل، وإن ارتفاع درجة التوافق المهني لدى العاملين مؤشر قوي على نجاح سير العمل فيها، وتحقيق أهدافه على أكمل وجه، ومن العوامل المهمة والفعالة في التوافق المهني، او سوء التوافق المهني علاقة الفرد بزملائه، حيث يجب أن يمثل العمل موقفاً اجتماعياً ينتمي إليه الزملاء فكلما كان الفرد أكثر انتماء لزملائه في العمل، زاد ذلك من علاقاته واتصاله بهم وزاد فرصة اكتسابه تقدير الآخرين وفرصة

---

[١٦] الشيخي، صالحة. خليفة، هدى. (2021). الرفاهية النفسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عينة من معلمات التربية الخاصة بجدة. ***مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس***. العدد: 136. ص: 285.

[17] Gajda, Joanna. (2019), Professional Adaptation of new Employees to the Organization, system safety: ***Human Technical facility environment ,CzOTO***. 1(1): 929-938.

[18] Hoff, K. et al. (2020). Interest fit and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis, ***Journal of Vocational Behavior*** 123(103503): 2.

تحقيقيه لأهدافه الشخصية.[١٩] كما هو معروف إن مكان العمل من أهم المواقع التي يجب أن يحقق فيه الفرد العامل توافق مهني ونفسي، على اعتبار أن الفرد يقضي الوقت الأكبر من يومه في مكان العمل وعلى علاقة دائمة بزملائه وإدارته، لذلك للعمل دور مهم في حياة الفرد ومكانته الاجتماعية، كما إن العمال الذين لديهم مستوى عال من الرضا عن مكان عملهم يشعرون بالعدالة في البيئة التي يعملون فيها، ويشعرون أن وظيفتهم تمنحهم بعض السمات الإيجابية مثل التنوع والتحدي، والاستقلالية، وأجور وأمن جيدين، فالعمال السعداء في مكان عملهم سيكرسون وقتاً خاصاً لأنشطة عملهم، وسيكونون مبدعين وملتزمين، وسيبحثون عن طريقة لتجاوز أي عقبة تكون موجودة في تحقيق وظائفهم، وسيعملون على مساعدة زملائهم ورؤسائهم، وسيكون هؤلاء العمال غير عاديين وستكون المنظمة التي تمتلك هذا النوع من العمال ناجحة بشكل دائم.[٢٠]ويعبر التوافق المهني عن شعور العاملين بالراحة النفسية تجاه المنظمة والتي ترتبط بصاحب العمل والقادة وزملاء العمل، ويتكون التوافق المهني بشكل أساسي من الملاءمة والتضحية والاتصال، فتشير الملاءمة إلى وعي العامل بالتوافق أو الراحة النفسية مع المنظمة، فكلما كان أفضل زاد ذلك من احتمالية تعلق العامل بالمنظمة، بينما التضحية تشير إلى الفوائد الجسدية أو النفسية التي يمكن التضحية بها من خلال العمل المقدم له، والتي تشمل الرواتب والمغرية وفقدان الدعم من المنظمة، أما الاتصال يعبر عن الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية (الروابط) بين الفرد العامل والمنظمة، وبين الفرد العامل وزملاء العمل.[٢١]

---

[١٩] أبو غالي، عطاف. بسيسو، نادر. (2009). التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. ***مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)***. مجلد: 17. عدد: 2. ص: 428.

[20] Bakotić, Danica. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance, ***Economic Research-Ekonomska Istraživanja***. 29(1): 118-130.

[21] Nguyen, D. et al. (2020).The Impact of Human Resource Management Activities on the Compatibility and Work Results, ***Journal of Asian Finance, Economics and Business***. 7(9): 621-629.

2-1-2- أهمية التوافق المهني:

اشارت العديد من الدراسات إلى أهمية التوافق المهني في المنظمة ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآتي:

2-1-2-1- مساعدة الفرد لنفسه من أجل الوصول إلى حالة التكيف بينه وبين البيئة المهنية التي يمارس فيها مهنته، وحتى ينمو في الاتجاه الذي يجعله منتجاً في المهنة التي يعمل بها، وبناءً عليه يشعر بالرضا والسعادة، لأنه أصبح انساناً منتجاً، ولديه قدراته، وامكانياته لكي يتلاءم مع طبيعة عمله والتطورات التي تحيط بها مستقبلاً.[٢٢]

2-1-2-2- يساعد التوافق بشكل عام على الشعور بالسعادة، وذلك من أجل مواجهة الضغوط النفسية الحياتية التي يمكن أن تواجه الفرد في حياته اليومية، ويساعد على التمتع بحياة مريحة والاستفادة من قدرات الفرد من خلال الاحتكاك بالبيئة، لأن التوافق يتميز بخصائص مرنة ومستمرة يمكن أن تساعد الفرد على إحداث التوافق مع نفسه ومع البيئة بما يساعد ذلك على التوافق مع بيئة عمله والمنظمة التي يعمل بها.[٢٣]

2-1-3- أبعاد التوافق المهني:

تناول الباحثون ابعاد التوافق المهني من خلال جوانب مختلفة ولكن تبقى متشابهة في مضمونها حيث يرى (أحمد، محمد، 2022) بأن أبعاد التوافق تشمل (أهمية العمل، الانتماء للعمل، الرضا عن العمل، التعاون، الارتياح في العمل، بيئة العمل تقبل العمل، الاهتمام بالعاملين، معوقات

---

[٢٢] النجار، يحيى. (2018). الوعي الذاتي وعلاقته بالتوافق المهني لدى معلمي المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة. ***مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)***. مجلد: 21. ص: 32-1.

[٢٣] عبد الرحمن، نجوى. (2018). ***الاضطرابات السلوكية والوجدانية والتوافق النفسي والاجتماعي***. الطبعة الأولى. مركز الكتاب الأكاديمي. ص 39.

العمل، الجوانب الاجتماعية للعمل، العلاقة بالمشرفين)، بينما اشتركت عدد من الدراسات (الرجيبي وحمود 2017 ، الشيخي وخليفة 2020، الزاهرني 2019) بالأبعاد الآتية: (طبيعة العمل وظروفه، الشعور بالاتجاه نحو المهنة، البعد الاقتصادي للمهنة، العلاقة مع المسؤولين، العلاقة مع زملاء العمل، النمو المهني)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على الأبعاد التي تم قياسها في دراسة الزبيدي، سحر 2017 على النحو الآتي:

1-طبيعة العمل وظروفه (بيئة العمل):

يقصد بظروف العمل الشروط المادية التي يعمل فيها من إضاءة، وتهوية، ودرجة حرارة، والآلات والمعدات ونظام تتابع فترات العمل والراحة، وإن العمل من جانب المنظمة في تهيئة ظروف العمل المناسبة يسهم في زيادة معدلات الإنتاج وزيادة رضا العاملين عن العمل والتكيف، فقد يختار الأفراد اختياراً نفسياً صحيحاً فيوضع في المهنة التي تناسب ميوله واستعداداته والسمات الشخصية، وربما يدرب تدريباً ناجحاً على استخدام قدراته على أحسن وجه لمصلحته ومصلحة المنظمة بحيث تتاح له فرصة اكبر للتوافق مع بيئة العمل، مع ضرورة توفير الظروف البيئية الطبيعية لاستمرار الاحتفاظ بهذا التوافق.[٢٤] كذلك علاقة العامل مع بيئة العمل داخل المنظمة ترتبط بسلامة العاملين والأمن الوظيفي والعلاقات الجيدة مع زملاء العمل والاعتراف بالإداء الجيد والمشاركة في عملية صنع القرار في المنظمة، ومن خلال ذلك يدرك العاملون أن المنظمة تعدهم مهمين بالنسبة إليها، وسيكون لديهم مستوى عالٍ من الالتزام والشعور الملكية للمنظمة.[٢٥]

---

[٢٤] الزبيدي، سحر. (2017). القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية. ***مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية***. مجلد: 14. عدد: 3. ص: 322.

[25] Raziq, A. Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction, ***Procedia Economics and Finance***. 23: 717 – 725.

2- العلاقة مع زملاء العمل:

يسعى كل عامل في المنظمة، إلى إقامة علاقة احترام متبادلة مع زملاء العمل في المنظمة، والعمل على اتصال دائم مع زملاء العمل الداعمين له، هذا سيمكنهم من أداء عمل بشكل أفضل وبطريقة مريحة أكثر.[٢٦]

3- العلاقة مع المسؤولين (المشرفين):

يجب أن تكون العلاقة بين العامل والمشرف أكثر وضوحاً، والعمل على إقامة علاقات هادفة مع المشرفين ومنح العاملين تجارب عمل واقعية، وبالمثل يجب على المشرفين إقامة علاقة ذات منفعة مع العاملين وهذا يساعد على الاستفادة من التعيينات عند الحاجة، وبذلك يكون رضا متبادلاً، ورضا عن العمل بشكل عام.[٢٧]

4- الراتب والترقية:

ينظر إلى الترقية على أنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتب أعلى والتي تنطوي على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها ترتبط عادة بالزيادة في الراتب والأجر، ثم يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى.[٢٨]

اما بالنسبة إلى الراتب هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل عن العمل الذي يقوم به لفترة زمنية معينة، وبمعنى آخر هو المال الذي يتقاضاه العامل من المنظمة عن طريق تقديم خدماتها، وينص عليه قرار تعيينه في الوظيفة المحددة له.[٢٩]

---

[26] Tanjeen, Ethica. (2013). A study on factors affecting job satisfaction of Telecommunication industries in Bangladesh, ***IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)***. 8(6): 80-86.

[27] Sweetser, K. et al. (2009). Job satisfaction in public relations internships, ***Public Relations Review.*** 35: 156-158.

[٢٨] عبد الرحمن، بن عنتر. (2020). **إدارة الموارد البشرية**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص: 192.

[٢٩] الساعاتي، شوقي. العواسا، صالح. (2020). ***إدارة الموارد البشرية استراتيجياً في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة***. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص: 186.

نظام الترقية يسعى لتحقيق جملة من الأهداف من أهمها:[٣٠]

- تعزيز روح التفاؤل بين العاملين، وزيادة ثقتهم بالمستقبل من أجل ضمان ما تحتاج إليه المنظمة من الأيدي العاملة والعمل على صيانتها وإدامتها.
- تأمين استمرارية العمل من خلال ملء الوظائف بالعاملين المناسبين من داخل المنظمة نفسها.
- انتقاء أفضل العناصر من بين العاملين المرشحين لشغل المناصب الأعلى الشاغرة.
- إيجاد جو من التنافس بين العاملين بما يسهم في دفعهم وحفزهم لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد خدمة للصالح العام.
- شعور العاملين بالأمان والاستقرار نتيجة تحقيقهم للتقدم المستمر في عملهم ومستوى معيشتهم.

4-1-2-مظاهر التوافق المهني:

1-4-1-2- الرضا الوظيفي: Job Satisfaction

يعرّف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يحملها الفرد تجاه عمله، كما يمثل الرضا الوظيفي جزءاً من الرضا عن الحياة ومقدار المتعة التي ترتبط بالوظيفة.[٣١] ويكون الرضا الوظيفي موجه نحو قياس مشاعر العاملين وعواطفهم في مكان العمل، وإجراء تقويم منطقي وعقلاني لظروف العمل وفرص التنمية وفرص التطوير، إضافة إلى مخرجات العمل، وما إذا كانت طبيعة هذه الوظيفة تلبي احتياجات الأفراد العاملين أم لا.[٣٢] كذلك إن للإنسان مجموعة

---

[٣٠] العزاوي، نجم. جواد، عباس. (2010). ***الوظائف الاستراتيجية في دارة الموارد البشرية***. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص: 495.

[31] Jain, M. Singh, J. (2013). A Study of Employees' JOB Satisfaction and its Impact on their Performance, ***Journal of Indian Research,*** 1(4): 105- 111.

[32] Zhu, Yanhan. (2013). A Review of Job Satisfaction, ***Asian Social Science***. 9(1): 294.

من الحاجات تدفعه للقيام بسلوك معين بغية إشباعها، كما أن هناك بعض العوامل والمحددات التي من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله إن توفرت، أو غير راض عنه إن نقصت، كما تختلف من فترة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر وتتمثل في:[٣٣]

- فرص الترقية وهي عبارة عن طموح للرضا عن العمل، فعندما تكون توقعات العامل نحو الترقية أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل والعكس صحيح.
- الاشراف والذي يرتبط بالنمط الذي يتعبه رئيسه، عندما يعمل على تفهم الصعوبات والتسامح على الأخطاء، يساعد ذلك على زيادة التزام الفرد ويرفع من مستوى رضاه عن العمل.
- الثقة من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، فإن توافرت بين العاملين والمشرفين تجعل الفرد راضياً عن عمله ومنظمته، وبغياب الثقة يقل هذا الرضا.

وهناك خمسة أشكال للرضا الوظيفي وهي:[٣٤]

- **استقرار الرضا الوظيفي:** أي يشعر الشخص بالرضا عن عمله ويكون لديه دافع للحفاظ عليه ليكون مستوى الطموح وحالة الرضا ممتعة.
- **الرضا الوظيفي التدريجي:** أي يشعر الشخص بالرضا عن عمله عن طريق زيادة مستوى الطموح لتحقيق أعلى مستوى من الرضا.
- **الرضا عن العمل:** أي يشعر الشخص بعدم الرضا التام ويقلل من مستوى طموحه من أجل التكيف مع الجوانب السلبية لحالة العمل لتحقيق حالة من الرضا مرة أخرى.

---

[٣٣] الخضر، عثمان. العنزي، مالك. (2020). تأثير إدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال المزاج والثقة. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية***. المجلد: 4. العدد: 13. ص ص: 255-254.

[34] Inauen, Alice. (2015). Discriminating Five Forms of Job Satisfaction, ***Journal Scientific Research Publishing***. 6: 138-150.

- **<u>الاستياء الوظيفي:</u>** أي يشعر الشخص بعدم الرضا عن عمله ومع الحفاظ على مستوى الطموح ويحاول السيطرة على الموقف من خلال محاولات حل المشكلات.
- **<u>عدم الرضا الوظيفي الثابت</u>:** أي يشعر الشخص بعدم الرضا عن عمله ولا يحاول السيطرة على الموقف من خلال محاولات حل المشكلات.

2-4-1-2- الإرضاء (إرضاء الآخرين فيه): Gratification

يشير (Leong,2008:1) إلى أن الإرضاء هو نتيجة للانسجام بين قدرات الفرد العامل ومتطلبات وظيفته.[٣٥]

يتضمن الرضا الوظيفي تقبل العمل بوجه عام وتقبل العامل لظروف العمل من إشراف وزملاء وإدارة العمل وأحوال العمل وساعات العمل والأجر ونوع العمل وكل ذلك يتضمن رضا العامل أي إشباع حاجاته، أما الارضاء يعبر عنه بمدى كفاءة العامل وأهليته وكفاءته وبالطريقة التي يقدره بها رؤسائه وزملائه، وهي التي يعبر عنها سلبياً بتغيب العامل وتأخره عن مواعيد العمل والحوادث التي تقع معه أو يقع فيها، وعدم استقراره في العمل، وهي التي يعبر عنها إيجابياً بتوافق قدراته ومهاراته مع متطلبات العمل ومقتضياته.[٣٦]

2-1-5- النظريات المفسرة للتوافق المهني:

تنوعت النظريات التي ناقشت السلوك المهني والبيئة المهنية والتطوير الوظيفي، ومن خلال هذا البحث لخصنا النظريات ذات العلاقة الوثيقة بالمجال المهني.

---

[٣٥] القبي، محمد. الطيب، فتحية. (2018). ضغوط العمل وأثرها على التوافق المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سرت. ***<u>مجلة العلوم البحثية والتطبيقية</u>***. مجلد: 7. عدد: 2. ص: 99.

[٣٦] حرز الله، أحمد. (2010). ***<u>علم النفس المهني</u>***. الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع. ص: 187.

1-5-1-2- نظرية الإدارة العلمية: Scientific Management theory

من أهم رواد هذه النظرية فريدريك تايلور والذي أشار إلى أنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف، ومن خلال حوافز مالية، ومن خلال دراسة الوظائف يمكن تصميم طريقة مثالية للعمل، وهناك عدد من المبادئ التي قامت عليها هذه النظرية:[٣٧]

- يجب تجزئة وظيفة الفرد لمهام صغيرة ومعرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل، ويجب أن يدرب عليها بالطريقة المناسبة.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وكذلك تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويعمل الافراد على تنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز، وهي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها.

1-5-2-2- نظرية العلاقات الإنسانية: human relations theory

أشار Mayo إلى تسليط الضوء على الاحتياجات الاجتماعية للأفراد، بالتالي زيادة قدرتهم على التعاون في العمل، فعندما يحصل العاملون على الهوية والاستقرار والرضا عن العمل، يجعلهم أكثر إرادة للتعاون ويعملون على المساهمة في تقديم أقصى جهدهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية مع ضرورة توافر عنصر التحفيز.[٣٨]

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها من خلال هذه النظرية:[٣٩]

---

[٣٧] هاني، محمد، (2015)، **السلوك التنظيمي الحديث**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص ص 18-17.

[38] Bruce, k. Nyland, c. (2011). Elton Mayo and the Deification of Human Relations, Organization Studies, Reprints and permission: sagepub.co.uk, ***journalsPermissions.nav***. 32(3): 383-405

[٣٩] الشواورة، فيصل. (2013). ***مبادئ إدارة الأعمال***. الطبعة الأولى. دار المناهج للنشر والتوزيع. ص ص: 69-68.

- إن الإنسان هو أهم عناصر الإنتاج ومن دونه لا يمكن أن يكون للعناصر الأخرى أية جدوى.
- التأكيد على وجود علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وارتفاع معدلات الإنتاجية للمشروع، لأنه هو الذي يقوم بتحريك الموارد المادية باتجاه تحقيق المزيد من الإنتاج.
- أن الحوافز المادية لوحدها لا تكفي لتحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة الإنتاجية، بل لابد من استخدام الحوافز المعنوية لتحقيق هذه الغاية (المحبة، التقدير).
- أن المنظمة ليست كيان قانوني واقتصادي وإنما هي أيضاً كيان اجتماعي له دوره الذي لا يمكن انكاره، وسواء كان ذلك على مستوى البيئة الداخلية ممثلة بالعاملين أو على مستوى البيئة الخارجية ممثلة بالمساهمين والمستهلكين والمستوردين.
- أن مديرو المنظمات إلى جانب المهارات الفنية والفكرية التي ينبغي أن تتوافر لديهم بحاجة إلى توفر المهارات الإنسانية والاجتماعية التي يكون من شأنها ضمان التأثير الإيجابي على العاملين.

3-5-1-2- نظرية الحاجات: needs theory

يرى "Maslow" إن علاقة الحاجات الإنسانية بالتوافق المهني تتمثل في اشباعها حيث يثن إثارة الدافع لدى الفرد نحو عمله وادائه على الوجه الأكمل مما يتطلب مساعدته ليبدأ الحركة على سلم الحاجات الإنسانية، فكلما ارتقى الفرد في سلم الترتيب الهرمي لحاجته زادت رغبته وقويت اهتماماته في التعاون، وإن إشباع هذه الحاجات يعد غاية في الأهمية لتحقيق التوافق المهني ورضا الفرد عن مهنته، لذا فإن قوة هذه الحاجات ذات أهمية في إشباعها بدءاً من الاختيار المهني، وعندما يحقق الفرد ذاته يكون قادراً على إصدار حكم صائب على الآخرين وتكوين علاقات اجتماعية

سهلة يرغبها الآخرون، وحياته تكون قائمة على التقبل والتسامح، فالفرد الناجح في تحقيق ذاته يشعر دائما بأنه أكثر ارتباطاً بواقعه، حين تمضي لحظات طويلة في أداء ما يعمل به، ينسجم مع عمله انسجاماً كاملاً حتى يمتلك عليه إحساسه وتركيزه، مما يجعل هذا الفرد كما يسميه "ماسلو" يتصف بخبرة القمة.[٤٠]

4-5-1-2- نظرية ذات العاملين:

قام بوضعها "هرزبرج"، وهي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية "ماسلو" للحاجات في مواقع العمل حيث رأى "هرزبرج" أن هناك مجموعتين من العوامل: [٤١]

الأولى: عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

أما الثانية: عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل، وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم وحصرها بالظروف التي تحيط بالعمل كالإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين العامل وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل.

5-5-1-2- نظرية التقسيمات الإدارية: Administrative division theory

اهتمت بالكفاءة الإدارية على يد هنري تايلور ومن أهم مبادئها:[٤٢]

- تقسيم العمل بين العمال بحيث يكونوا متخصصين أو تعيين متخصصين للقيام به.

---

[٤٠] طاهر، ميسون. ميرة، أمل. (2018). اجهاد الشفقة وعلاقته بالتوافق المهني عند العاملين في الرعاية الاجتماعية. ***مجلة العلوم النفسية***. العدد: 28. الجزء الثاني. ص: 1224.

[٤١] الشمري، محمد. الكناني، حيدر. (2019). الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى موظفي الجامعة المستنصرية. ***مجلة آداب المستنصرية***. العدد: 88. ص: 547.

[٤٢] المغربي، محمد. (2018). ***السلوك التنظيمي***. الطبعة الأولى. الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي. ص: 17-16.

- السلطة وتعني الحق في اصدار الأوامر، المسؤولية وتعني المسألة الناجمة عن التمتع بإصدار الأوامر.
- وحدة الأمر حيث يتلقى المرؤوسون الامر من رئيس واحد فقط.
- أولية مصلحة المنظمة (المصلحة العامة) على المصلحة الشخصية.
- التسلسل الهرمي للوظائف لذلك لابد من وضوح الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- العدالة والانصاف لذلك لابد من توافر معاملة عادلة لكل العاملين وتوافر المبادرة وروح الجماعة، وتقديم المكافأة للعاملين.

6-5-1-2- نظرية بارسونز Frank Parsons:

والذي يعدّ الأب الروحي لحركة التوجيه المهني في أمريكا والعالم حيث بين في نظريته أهمية الارشاد المهني بطريقة أو بأسلوب السمة للعامل وأوضح Parsons أن الاختيار الحكيم للمهنة يقوم على أسس ثلاثة:

- فهم الشخص لنفسه وقدراته واتجاهاته وطموحاته.
- معرفة متطلبات النجاح وظروفه في المهنة أو العمل الذي يتجه إليه وفرص الترقي في هذا العمل.
- إقامة جسرٍ وعلاقة بين هذين الفرعين من العوامل.[٤٣]

7-5-1-2- نظرية لولر: (Lawler's):

والتي تفسر الرضا عن مكان العمل في شروط أساسية:[٤٤]

---

[٤٣] الشيخ محمود، محمد. الرجيبي، يوسف. (2017). التوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات. ***مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس***. العدد: 91. ص: 437.

[44] Celik, Mucahit. (2011). A The Oretical Approach to The Job Satisfaction, ***Polish journa of management studies***. 4:7-14.

1- نظرية الوفاء تشير إلى أن القاعدة الأساسية لرضا العمال هو تلبية مطالبهم والحصول على رغباتهم ومن ثم يكونون راضين أكثر عند تلبية هذه المطالب بالكامل.

2 – نظرية التناقض: أي إن أي وظيفة يمكن أن تثير اهتمام الفرد العامل (وتهتم بما يتوقعه العاملون وبما يحصلون عليه) ومفاد ذلك ثلاثة أسئلة:

ماذا يرغب العمال؟ ماهي توقعاتهم؟ ما الذي يمكنهم الحصول عليه في الواقع؟

3- نظرية الإنصاف أو العدالة: وهي تعبر عن مدى توفر العدالة أو الإنصاف عندما يشعر العامل أن ما يقدمه من عمل ويقوم به مساوٍ لما يحصل عليه من أجر مقابل له، وهذا سيرفع من العدالة.

6-1-2- النتائج المترتبة على الشعور بالتوافق المهني:

يمكن الاستدلال على التوافق المهني للأفراد عن طريق بعض المظاهر التي تتصل بسلوكهم في العمل والتي تتمثل[٤٥]:

1- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات في مجال العمل.

2- القيام بالأداء الوظيفي بشكل جيد.

3- التعامل بذكاء مع المشكلات التي يواجها في مهنته.

4- الإبداع وتطوير العمل وتحسينه، وانخفاض معدل دوران العمل.

5- حبه لنوع العمل الذي يؤديه.

---

[٤٥] حسون، نجاح. (2021). التوافق المهني وعلاقته بالتفرد – التشارك لدى المرشدين التربويين. ***مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية***. مجلد: 28. عدد: 10. ص: 360.

❖ وهناك عدد من العوامل المتعلقة بتوافق الفرد العامل مع وظيفته[٤٦]:

1- الأجور: والتي تعد عاملاً مهماً لرضا العامل عن مكان عمله ولكن لا يمكن تعميم ذلك على جميع العاملين فبعض الحالات تصنف الأمان وفرص التقدم من ذوي الطبقة المتعلمة بدرجة عالية أكثر من الرواتب والأجور.

2- الأمان: يؤدي دوراً مهماً فالعديد من الدراسات تظهر أن العاملين يرغبون بوجود عمل ثابت بتوافر فيه الأمان.

3- الترقية: فالكثير من العاملين يرغبون بعد سنوات عدة من العمل والنشاط الحصول على الترقية من مرتبة لأعلى.

4- نوع العمل: يؤدي دوراً مهماً في رضا العامل عن مكان عمله الذي يمارسه أكثر من الأعمال الروتينية المتعبة.

5- المهارة المطلوبة: التي تميل بدرجة كبيرة لأن تصبح المصدر الأول لإرضاء العاملين لحالة العمل أو الأجر.

6- الوضع المهني: التي ترتبط بذكاء الفرد ومستوى الدخل والتعليم فيكون العاملون غير راضين عن الوظائف ذات المستوى الاجتماعي الأقل مكانة من غيره.

[46] Mishra, P. (2013). Job Satisfaction, **Iosr Journal of Humanities and Social Science (Iosr-Jhss)**. 14(5): 45-54.

7-1-2- مساوئ التوافق المهني:

هناك أسباب وعوامل عديدة تكمن وراء ظاهرة سوء التوافق المهني لدى العاملين من أهمها:[٤٧]

1-7-1-2- أسباب تعود للعامل نفسه مثل عدم الشعور بالأمن والحساسية الزائدة والخوف والإنهاك والإكثار من الأخطاء والحوادث والتمرد والإسراف في الشكوى.

2-7-1-2- أسباب تعود للعمل كسياسة التدريب والتوظيف وشخصيات المديرين والمشرفين والرؤساء المحيطين به وسياسة الرقية والأجور وعدم وجود تعليمات واضحة وكثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

3-7-1-2 أسباب تعود للبيئة تتعلق بظروفه غير ملائمة وسوء الحالة المالية والسكن البعيد غير المناسب والصراعات داخل الأسرة.

2-1-8- طرق تحسين التوافق المهني:

تتعدد الطرق المستخدمة في تحسين توافق العمال مع العمل منها:[٤٨]

1-8-1-2 وضع العامل في المكان الملائم له من حيث عمليتا التوجيه والاختيار المهني.

2-8-1-2- تقوية علاقة العامل بمؤسسته.

3-8-1-2 دراسة مشكلات العاملين والبحث عن حلول لها.

2-1-8-4 خلق الانسجام بين العامل وعمله، ويتم ذلك من خلال:

---

[٤٧] القاسم، بديع. (2001). ***علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق***. الطبعة الأولى. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. ص ص: 50- 51.

[٤٨] سليم، عبد العزيز. (2013). ***علم النفس المهني***. الطبعة الأولى. دار الزهراء للنشر والتوزيع. ص: 82.

- جعل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على الاحترام المتبادل.
- تحسين الانتماء للعمال بتمثيل بعضهم في مجلس الإدارة والنقابة.
- مرونة تطبيق اللوائح والقوانين وعدم تنفيذها تنفيذاً حرفياً.
- ممارسة رئيس العمل سلوكاً مثالياً.
- فتح أبواب الترقي أمام العاملين ويكون المعيار هو الكفاءة وليس المحسوبية.
- تقديم الحوافز والمكافآت للعمال المجدين والعمل على محاسبة المقصرين.

2-1-8-5 تقوية علاقة العامل بزملائه إثراءً للحياة الاجتماعية داخل المنظمة.

2-1-8-6 تطبيق مبدأ التوجيه والاختيار المهني من قبل أصحاب العمل.

2-1-8-7 المواءمة بين العامل والآلة وظروف بيئة العمل.

2-1-8-8 التوافق المهني للفرد يستمد من البيئة الداخلية والخارجية للعمل، لذلك لابد من مراعاة مشكلات العامل الداخلية والخارجية لأن كلاً منها يؤثر بتأثر بالآخر.

2-2- المبحث الثاني: الدعم التنظيمي organizational support

يشير الدعم التنظيمي إلى تصور الأفراد للمدى الذي تقدر من خلاله المنظمة مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم، ومن خلال ذلك يميل العاملون للسعي إلى تحقيق التوازن في علاقاتهم التبادلية في المنظمات من خلال مواقفهم وسلوكياتهم نحو أصحاب العمل ومدى التزامهم بها كأفراد عاملين في المنظمة.[٤٩] كما يمكن للدعم التنظيمي أن يلبي الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للعاملين، ويمكن أن تكون فرصة بقاء العاملين كعضو في المنظمة زيادة يمكن تلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية لأن المنظمة تهتم بالعاملين دائماً وتقدم لهم الانصاف والتقدير، كما يمكن للدعم التنظيمي زيادة الثقة بالعاملين فيما يتعلق بالمكافأة من التنظيم إذا زادت إنتاجية العاملين.[٥٠]

2-2-1- مفهوم الدعم التنظيمي:

حاز الدعم التنظيمي على اهتمام كبير ومهم من قبل الباحثين في مجال علم الإدارة، وقد عرّف بطرق مختلفة، لذلك اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم موحد وشامل للدعم التنظيمي، ونحاول التطرق لعدد من المفاهيم لكي نتمكن من تقديم مفهوم واضح للدعم التنظيمي:

يمكن تعريف فالدعم التنظيمي: جميع أشكال الحوافز والمساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين فيها، والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة بالعاملين وبزيادة رفاهيتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على بذل العاملين لأقصى درجة ممكنة من الجهد

---

[49] Tuzun, I. Kalemci, R. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions, ***Journal of Managerial Psychology***. 27(5): 518 – 534.

[50]Ekowat, D. Andin, M.(2008). Perceived Organizational Support (POS) and Organizational Commitment, ***Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*** .1(2): 98.

والعطاء لتحقيق أهداف المنظمة.[٥١] نلاحظ أنه التعريف يركز على اهتمام المنظمة برفاهية العاملين مقابل بذل العاملين الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ويشير (Eisenberger,1986) إلى أنّ الدعم التنظيمي هو إجمالي الفوائد التي تقدمها المنظمة للعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق النجاح التنظيمي.[٥٢] ويعرف أيضاً بأنه مدركات العاملين لكيفية قيام المنظمة بتقدير جهودهم ومساهماتهم، بالإضافة إلى تحقيق مصالحهم، مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بإشباع الاحتياجات الاجتماعية والنفسية الخاصة بهم، كما يمكنهم أيضاً تقدير كيفية قيام المنظمة بمكافأتهم في مقابل جهودهم وأدائهم لأعمالهم في المنظمة.[٥٣] في حين أضاف التعريفان هنا إلى ضرورة مكافأة الأفراد العاملين مقابل ما يقدمونه من جهد في العمل داخل المنظمة، وعرف (Shaffer et al,2001) الدعم التنظيمي بأنه الثقة التي تدفع العاملين للبقاء في مناصبهم الحالية، والبقاء ملتزمين بمنظمتهم، بالإضافة إلى المزايا المالية التي يتلقاها العاملون من مؤسساتهم.[٥٤]

وبذلك نرى بأن الدعم التنظيمي هو مدى استعداد المنظمة لتقديم مجموعة من العوامل التي تتمثل في: (منح الثقة الكاملة، الانصاف في المعاملة بين العاملين، توفير بيئة عمل مستقرة، توفير برنامج للحوافز والمكافأة، تمكين الأفراد العاملين وإشراكهم في صنع القرارِ) والتي يمكن أن تعطي

---

[٥١] العامري، عبد العزيز. (2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة الحديدة. ***مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية***. العدد: الثامن. ص: 344.

[52] Baykal, E. Bilgeturk, M. (2021). How does Perceived Organizational Support Affect Psychological Capital? The Mediating Role of Authentic Leadership, ***Article in Organizacija***. 54(1): 83.

[٥٣] عطية، غادة. (2019). أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة في الإسكندرية. ***المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة***. مجلد: 49. عدد: 1. ص: 398 .

[54] Erat, S. et al. (2012). The Impact of Organizational Support and Justice Perception on Commitment and Intention to Quit: An Empirical Study on Turkish State universities, ***Journal of Global Strategic Managemen***, 6(1): 132-142.

تأثيراً معنوياً ومادياً على سلوك العاملين، إضافة لذلك ولاء المنظمة للأفراد العاملين في تقديم تلك العوامل والتي ينعكس على ولاء الافراد العاملين لتلك المنظمة.

حسب (Shanock and Eisen– berger, 2006) يعد مفهوم الدعم التنظيمي أحد التطبيقات المهمة لنظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المنفعة المتبادلة، والذي يحاول تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد، من خلال الاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي لمعاملة الآخرين، على ذلك يقوم الباحثون في السلوك الإداري بتوصيف حوافز وبناء السلوكيات الإيجابية نحو المنظمة مثل الولاء وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي لا تكافأ بشكل رسمي أو توضح من خلال التعاقد، ونظريات التبادل الاجتماعي تحافظ على الأفراد وتسمح لهم بزيادة الفوائد، والمزايا المتبادلة بينهم، والتي قد لا تكون شخصية بمعنى أن الفوائد لا تعتمد في قيمتها على شخصية المنظمة مثال أو على المردود المادي، فقد تكون المزايا اجتماعية كالاهتمام والرعاية والاحترام. ويبادل العاملون إخلاصهم للمنظمة بمنافع مالية، ولتلبية حاجاتهم العاطفية والاجتماعية.[٥٥] كذلك يمثل الدعم التنظيمي علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة، والتي تعتمد على معتقدات الأفراد العاملين المرتبطة بمدى قدرة المنظمة على تقويم مساهماتهم الوظيفية والاهتمام بهم بشكل جيد والذي يدفعهم لإحداث فرق جوهري في مسارات العمل من خلال تحقيقها حاجات الافراد المهنية ورغباتهم الاجتماعية في تحقيق الذات في مقابل جهود إضافية يبذلها الافراد العاملون في مكان العمل، وشعور اعلى بالمسؤولية تجاه المنظمة وأهدافها.[٥٦]

---

[٥٥] الحميدي وآخرون. (2018). أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب. ***مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات***. العدد: الثالث والاربعون. ص: 266.

[٥٦] الجاسمي، باسم. الجبوري، فلاح. (2021). تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في توفير متطلبات الأداء العالي :الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك – بحث تحليلي في عينة من الجامعات الاهلية العراقية). ***مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية***. مجلد: 13. عدد: 1. ص: 336.

ويشير (Rhoades and Eisenberger, 2002) إن الدعم التنظيمي يتكون من ثلاثة مبادئ:[٥٧]

1- المعاملة بالمثل وفقاً لمبدأ التناسب أي الدعم التنظيمي الذي تقدمه المنظمة يمكن أن تؤدي إلى الضرورة العاطفية للعاملين.

2- تلبية الاحتياجات الاجتماعية للعاملين، وقيادة العاملين إلى الحوار الوثيق وتقديمها حالة الدور لجميع العاملين بإنصاف.

3- تقوية معتقدات العاملين حول المكافآت التنظيمية وتعزيز الأداء بطريقة عادلة بهذه الطريقة يمكن تطوير الدعم بشكل جيد في الوقت المناسب.

2-2-2- أهمية الدعم التنظيمي:

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الدعم التنظيمي في كثير من نتائجها إذ تكمن أهميته في تحقيق الآتي:

1-2-2-2- عندما يلبي الدعم التنظيمي حاجات العاملين للثناء والموافقة من منظماتهم، فإن هذا سوف يدمج هوية الافراد مع هوية منظماتهم مما يساهم في توثيق الروابط الشعورية بينهم وبين المنظمة، مما يزيد في نهاية المطاف إلى بذل الجهد من قبل الافراد لتحقيق أهداف المنظمة.[٥٨]

---

[57] Gündüz, Yüksel. (2014). The Effect of Organizational Support on Organizational Commitment, **Anthropologist**. 18(3): 1041-1057.

[٥٨] البطران، شيماء. (2020). نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم المدرك كمتغير وسيط في أنظمة العمل عالية الأداء- دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. ***المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية***. مجلد: 11. عدد: 4. ص: 419.

2-2-2-2- ادراك الدعم التنظيمي يزيد من إحساس العاملين بعضويتهم للتنظيم وأنها أصبحت تمثل جزءاً من هويتهما وذاتيتهما، كذلك يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في أن التنظيم سيكافئه من خلال الاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي.[٥٩]

3-2-2-2- يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها من خلال تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين فيها، مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الآخرين والسعي لتحسينها باستمرار.[٦٠]

4-2-2-2- عندما يرى العاملون أنهم يتلقون مستوى عالٍ من الدعم التنظيمي وتقوم على استيعاب عضويتهم وهوياتهم وتطور العلاقة بينهم هذا يعطي تصوراً أكثر إيجابية عن المنظمة هذا ما سيشعر العاملين بانهم جزء من المنظمة وتشعر بالمسؤولية تجاههم والمساهمة في تقديم أفضل ما لديهم للمنظمة.[٦١]

5-2-2-2- الدعم التنظيمي يقود العاملين إلى تجربة الشعور بالانتماء والثقة والالتزام للمنظمة ومن ثم العاملين الذين يشعرون بالدعم يبقون لفترة أطول مع منظمتهم لأنهم يشعرون بالالتزام تجاه تلك المنظمة، بعبارة أخرى (يزيد الدعم التنظيمي من الاحتفاظ بالعاملين داخل المنظمة).[٦٢]

---

[٥٩] الساعدي، مؤيد. الربيعي، رشا. (2013). إدراك العاملين للدعم التنظيمي، في ممارسات تطوير الموارد البشرية – بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة كربلاء. ***مجلة التقني***. مجلد: 26. عدد: 7. ص: 177.

[٦٠] العاني، آلاء. (2016). التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية – دراسة ميدانية في جامعة الموصل. ***مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية***. مجلد: 8. عدد: 1. ص: 323.

[61] Claudia, Meiske. (2018). The Influence of Perceived Organizational support job Satisfaction and Organizational Commitment toward Organizational Citizenship behavior, (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambing Mangkurat, Banjarmasin), ***Journal of Indonesian Economy and Business***. 33(1): 23 – 45.

[62] Abraham, J. et al. (2016). Relationships Between Organizational Support, Organizational Commitment and Retention: Evidence From High-Potential Employees, ***Global Journal of Business Research***, 10(1): 11-26.

2-2-2-6- الدعم التنظيمي ضروري لتحقيق مستوى مرض ٍ في التعامل مع ضغوطات العمل، فالإجهاد الوظيفي الناتج عن هذه الضغوط يمكن أن يتضاءل عندما يتوافر الدعم التنظيمي داخل المنظمة.[٦٣]

2-2-2-7- يؤدي الدعم التنظيمي دوراً حاسماً في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فالدعم التنظيمي هو مصدر ممتاز لتحفيز القوى العاملة في المنظمة لتحقيق أداء بيئي مستدام، لذلك من الضروري للقوى العاملة في المؤسسة العمل بشعور كبير من المسؤولية و بإخلاص من أجل مصلحة المنظمة.[٦٤]

2-2-2-8- يساعد الدعم التنظيمي في زرع الثقة بين الفرد العامل والمنظمة، وبين الافراد العاملين على اعتبار إن كفاءة وفعالية أي منظمة يعتمد على ثقة العاملين ببعضهم بعضاً داخل المنظمة والذي ينعكس على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

2-2-2-9- يعمل الدعم التنظيمي على توفير مكان عمل مناسب وملائم للأفراد العاملين يزيد من دافعية الفرد العامل على العمل ويوجهه نحو مزيد من الأبداع والابتكار.

2-2-3- أبعاد الدعم التنظيمي:

تناول الباحثون أبعاد الدعم التنظيمي من أوجه مختلفة ولكنها تبقى متشابهة في جوهرها، حيث يرى (الجاف، ولاء، 2016) بأن أبعاد الدعم التنظيمي تتمثل في (الرضا عن مستوى الدفع –

[63] Zeinhom, M. et al. (2016). Relationship between Job Stressors and Organizational Support among Jordanian Nurses, ***American Journal of Nursing Research***. 4(3): 51-55.

[64] Aamir, S. Raheem, F. (2019). The Influence of Green Supply Chain on Environment Performance of Government Organization in Turkey: Mediating Role of Organizational Support, ***IRASD Journal of Management***. 1(2): 63 - 73.

فرص التنمية الوظيفية – دعم العمل والاسرة – تبادل العضو مع القائد)، بينما (الشعلان، مضاوي، 2014) تناول الدعم التنظيمي من حيث (العدال التنظيمية – المشاركة في اتخاذ القرارات – الثقة التنظيمية – الحوافز) ، في حين أشار (جهيد وحورية، 2019) إلى أبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية – الدعم القيادي – المشاركة في اتخاذ القرارات – الحوافز – دعم وتأكيد الذات – التدريب) وركز (Kurtessis et al 2015) في دراسته على الأبعاد الآتية: (تأكيد الذات – التبادل الاجتماعي – العدالة – تحقيق أو تعزيز الذات)، واقتصر (Esra,2015) على الأبعاد الأتية (الإنصاف – العدالة – المكافأة).

واستناداً إلى ما تقدم وانسجاماً مع طبيعة الدراسة وتجسيداً للأبعاد المشتركة بن آراء الباحثين فإن هذه الدراسة سوف تعتمد على أبعاد الدعم التنظيمي الآتية:

1-3-2-2- الثقة التنظيمية: Organizational trust:

حدد (Mayer et al, 1995) أن الثقة التنظيمية هي استعداد العامل ليكون عرضة لأفعال أصحاب العمل بناء على توقع أن يتصرفوا من أجل تلبية احتياجاته بغض النظر عن القدرة على المراقبة أو التحكم من أجل زيادة الأداء بين العاملين.[٦٥] وتنشأ الثقة التنظيمية كاحتياج أساسي للتنظيم وتكامل المجتمع وخلق الديموقراطية في المنظمات، فهي تقوم على العلاقة بين العاملين والمنظمة استناداً إلى الوسائل المتعلقة بالتوقعات التنظيمية وإدراك العاملين لقياسات مديري المنظمات.[٦٦] حيث أشار (Hochwarter et al 2003) إلى أن كل من أصحاب العمل والعاملين

[65]Singh, K. Desa, Z. (2018). Organizational Trust and Job Performance: A Study of Land and Survey Department, ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences***. 8(11): 1954–1961.

[66] Fard, et al. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University, ***International Education Studies***. 8(11): 219.

سيأخذون في الاعتبار احتياجات الآخر عند الحاجة فالثقة عنصر مهم في علاقة التبادل بينهم، فعندما تسود الثقة بالعاملين، فإن العاملين سيكافؤون على أعمالهم المقدمة وتفترض المنظمة أنه من خلال تقديم مكافآت كافية فإنه سيؤدي إلى استمرار العاملين بتقديم السلوك الإيجابي.[٦٧] فالثقة التنظيمية مبنية على التوقع، أو الاعتقاد، أو الإدراك، بكفاءة النظام الإداري والذي بدوره يعزز ثقة أفراد المنظمة بإدارة المنظمة، وبالرؤساء المباشرين، وبالزملاء في العمل.[٦٨]

2-3-2-2- العدالة التنظيمية: Organizational Justice:

تشير العدالة التنظيمية إلى الانصاف الملحوظ في عمليات التبادل في مكان ما بالمنظمة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية، والتي تنطوي على الفرد في علاقاته مع الرؤساء والمرؤوسين والأقران والمنظمة باعتبارها النظام الاجتماعي، حيث تعكس العدالة التنظيمية المدى الذي يدرك به الأفراد الذي يعاملون إلى حد ما في العمل.[٦٩] وأن مصطلح العدالة التنظيمية يرجع في الأساس إلى الحد الأدنى للعامل الذي يريد الاجراء في مكان العمل والتفاعلات والنتائج لتكون عادلة في الطبيعة وتعبر أيضا العدالة التنظيمية حول العدالة في المنظمات فلها تأثير كبير على مواقف الناس السلوكية وبالتالي أدائهم ونجاح المنظمة.[٧٠]

3-3-2-2-الأمن الوظيفي: Job security:

---

[67]Bogler, R. Nir, A.(2012). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction What's empowerment got to do with it?, ***Journal of Educational Administration***, 50(3): 287 – 306.

[٦٨] القرني، علي. (2017). مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. ***مجلة جامعة طيبة الامام للعلوم التربوية***. مجلد: 12. عدد: 3. ص: 333.

[69] Boston, S. (2015). A New Approach to the Organizational Justice concept, ***International Journal of Health sciences***. 3(1): 157-175.

[70]Nadir, Ali. (2016). Effect of organizational justice on organizational citizenship Behavior, ***an open access Journal***. 4(3): 19.

يمكن تعريف الامن الوظيفي هو الحالة السائدة في منظمة ما ينعم فيها العامل بنوع من الأمان في استمراره بالعمل، وتضائل احتمال إنهاء خدماته، ويعد الأمن الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة، وتقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى العامل على مستقبله الوظيفي، وإنهاء جميع صور القلق من ذلك المستقبل.[٧١] كذلك أهمية الأمن الوظيفي تزداد وتتولد عندما تكون هناك علاقات إنسانية واجتماعية متبادلة بين الإدارة والأفراد العاملين مما يحفز العاملين على المثابرة والإخلاص في العمل وتحقيق مستوى عالٍ من الولاء والالتزام والثقة، حيث يدرك العاملون من شعورهم بوجود درجة عالية من الأمان الوظيفي في أنهم يعملون في بيئة مستقرة وآمنة وقادرة على حمايتهم وتحقيق آمالهم وتطلعاتهم المستقبلية وتبدد حالة القلق والخوف من المستقبل.[٧٢] وتفترض نظرية التبادل الاجتماعي إن مكان العمل والسلوك البيئي لهما تأثير على مكان العمل، حيث تدعي قاعدة المعاملة بالمثل حول تصور العاملين عن بيئة مكان العمل الخاصة بهم، والتي تنص على أنه إذا وجد مديرون داعمون للعاملين ووجود تأمين لوظائفهم ومكافأة مناسبة، في المقابل سيكون العاملون راضين عن المعاملة بالمثل.[٧٣]

4-3-2-2 -الحوافز : Incentives:

يمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وادائهم كماً ونوعاً، مما

---

[٧١] فهيمة، ذيب، (2018)، أهمية المستحقات المالية في تحقيق الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي للمورد البشري، **مجلة العلوم الإنسانية**، عدد 50، ص 545.

[٧٢] العبيدي، نور. الشلمة، ميسون، (2018)، مدى اسهام القدرات التنظيمية في بلورة الامن الوظيفي للأفراد العاملين – دراسة تطبيقية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، مجلد 1، عدد 41، ص 245.

[73] Imam, S. Javed, T. (2019). Job security, organizational support and employee performance: mediating role of employee satisfaction in medical sector of Pakistan, ***International Journal Academic Research Business and Social Sciences***. 9(3): 1250-1268.

يؤدي إلى زيادة الإنتاج وإلى تخفيض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم. [٧٤] وقد أشار (Eisenberger et al 1986) حسب نظرية التبادل الاجتماعي في العلاقة بين صاحب العمل والعمال ومن خلال الاعتماد على قاعدة المعاملة بالمثل يسارع الكل لبذل الجهود والتفاني في المنظمة من أجل الحصول على الحوافز الملموسة مثل الأجور والمزايا الإضافية وغيرها من الفوائد الاجتماعية والعاطفية مثل التقدير والموافقة والعناية.[٧٥] كذلك من الضروري إعداد برنامج للحوافز وتنظيمه يتناسب مع الأفراد بما يساعد على تحسين أدائهم الأعلى للوصول إلى نقطة التوافق وفقاً لمتطلبات العاملين، كما يمكن للحوافز على جميع المستويات الإدارية أن تزيد من كفاءة الأداء في المنظمة، وأن يكون لها تأثير على التطوير في حالة العمل التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.[٧٦]

5- 3-2-2-تمكين العاملين: Empowering workers:

منح العاملين السلطة بحدود معينة لإشراكهم في صنع القرارات التي تخص وظائفهم وتؤثر في مستقبلهم المهني مع خلق ثقة متبادلة بينهم وبين إدارة المنظمة وتحملهم لمسؤولية إنجاز الأعمال المناطة بهم، وزجهم بكل ما يؤدي إلى تطوير قدراتهم وبما يتوافق مع احتياج المنظمة، والذي سيعود بأثر إيجابي في المنظمة والعاملين ككل.[٧٧]

---

[٧٤] جاسم، احمد. (2017). الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين- دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد. ***مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية***. مجلد: 4. عدد: 40. ص: 31.

[75] Baran, B. et al. (2011). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work, ***Journal Bus Psychol (2012)***. 27:123-147.

[76] Al-Qudah, H. (2016). Impact of Moral & Material Incentives on Employee's Performance; An Empirical Study in Private Hospitals at Capital Amman, ***International Business Research***. 9(11): 222.

[٧٧] بدراوي، عبد الرضا. ماجد، زيد. (2013). الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين-دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الاعمال العراقية. ***مجلة العلوم الاقتصادية***. مجلد: 9. عدد: 34. ص: 66.

كما يمكن الإشارة إلى تمكين العاملين حسب (Do an,2006) بأنه تزويد العاملين ببيئة عمل بحيث يكون لديهم الدافع الكافي، والثقة، والمعرفة، والخبرة، واستخدام المبادرة اثناء اتخاذ الإجراءات وحل المشكلات، وتزويدهم بالإدارة والإيمان في مراقبة الأحداث، وأداء واجباتهم وفقاً لأهداف المنظمة.[٧٨]

وبالاعتماد على عدد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها، أضفنا الأبعاد الآتية:

1- دعم المشرفين: Supervisory support:

أوضح (العاني، 2018) ان الدعم الإشرافي يشير الى الدعم المقدم من قبل المديرين وقادة العمل، وهو يمثل اعتقادات العاملين حول مدى اعتناء المديرين بقيمهم ومعتقداتهم وإسهاماتهم، فالقادة يمثلون المنظمة ويتعاملون بالإجراءات التي تفرضها المنظمة من اجل تقويم العاملين وبيان مدى اسهامهم في تحقيق اهداف المنظمة، إذ إن العاملين يعدّون تعامل المديرين معهم مؤشر حول دعم المنظمة، ومن ثم فإن دعم القيادة للعاملين يسهم في تحسين جودة وطبيعة العلاقة معهم.[٧٩]

كما أوضح (Hsieh,2012) أن المشرف يؤدي دوراً مهماً في المنظمات، إذ يقوم بتوفير المعلومات والتغذية المرتدة عن مكان العمل في الوقت المناسب للأفراد، لذلك فمن الأهمية بمكان أن يكون المشرف قادراً على تقديم المساعدة والدعم المناسبين لهم عندما يواجهون أي مشكلة في العمل.[٨٠]

---

[78] Uzunbacak, Hasan. (2015). The Impacts of Employee Empowerment on Innovation: A survey on Ispart and Burdur Organized industrial zones, ***Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi The Journal of International Social Research***. 8(37): 978.

[٧٩] الصافي، ماجد. كاظم، فائق. (2021). دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين رأس المال الفكري الأخضر – دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية بابل. ***مجلة كلية الإدارة والاقتصادية والإدارية والمالية***. مجلد: 13. عدد: 1. ص: 63.

[٨٠] الشريفي، زينب واخرون. (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي – دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الاهلية بمحافظات الفرات الأوسط. ***مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية***. مجلد: 13. عدد: 39. ص: 148.

2-المشاركة في اتخاذ القرار: Participation in decision-making:

تشير إلى أنه يتاح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل ويخفض الصراع كماً ونوعاً بين العاملين ويرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل، وتأتي أهمية المشاركة من خلال توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، هذا يساعد على رفع معنوية العاملين وتعميق انتمائهم للمنظمة.[٨١]

كذلك المشاركة في اتخاذ القرار له مزايا وفوائد عديدة تتمثل في تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، كما لها أثر في تنمية القرارات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.[٨٢]

3-دعم الذات وتأكيدها: Support and assertiveness:

يشير (Baumeister, 1999) إلى مفهوم الذات بأنه إيمان الفرد بنفسه بما في ذلك سمات الفرد الشخصية (ذاته)، حيث إن محتواها يتشكل من المعتقدات والتقييمات الذاتية التي تنشأ من أسئلة من أنا؟ وكيف أشعر تجاه نفسي؟ ويمكن أن يكون ذلك درس من محتواه أو هيكله، مما يسمح لنا بالتحقيق وفهم تأثيره على الآخرين من أجل التكيف النفسي.[٨٣]

---

[٨١] الزيباري، جعفر. (2020). ***السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال***. الطبعة الأولى. دار المناهج للنشر والتوزيع. ص: 215.

[٨٢] عبد الله، جمال. (2014). ***إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم***. الطبعة الأولى. دار المعتز للنشر والتوزيع. ص: 122.

[83] Fandino, A. et al. (2015). Organizational Anomie, Professional Self-Concept and Organizational Support Perception: Theoretical Model Evidences for Management, ***International Journal of Business and Social Science***. 6(11): 3.

كذلك إن احترام الذات للفرد يتشكل حول العمل، والخبرات التنظيمية والذي له دور مهم في تحديد دوافعه وسلوكه ومواقفه المتعلقة بالعمل.[٨٤]

4-2-2- النظريات المفسرة للدعم التنظيمي:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي جزءاً من النظرية التفاعلية طالما أنها تنظر إلى طبيعة التفاعل المتبادل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات، فالنظرية تؤمن بأن الحياة الاجتماعية ماهي إلا عملية تفاعلية تبادلية بمعنى أن أطراف التفاعل أو طرفي التفاعل تأخذ وتعطي لبعضها البعض فكل طرف من أطراف التفاعل لا يعطي الطرف الآخر فقط بل يأخذ منه، والاخذ والعطاء بين الطرفين المتفاعلين اما بسبب ديمومة العلاقة التفاعلية وتعميقها، بينما إذا اسند الفرد علاقته التفاعلية على مبدأ الأخذ دون العطاء أو العطاء دون الأخذ فإن العلاقة لابد أن تفتر وتبرد بل تنقطع وتتلاشى عن الأنظار.[٨٥]

كما أشار (Searle, 1990) إن نظرية التبادل الاجتماعي تنطلق من المحددات الآتية:[٨٦]

- الاحتياجات المختلفة وسبل دعمها.
- إدراكهم درجة إشباع هذه الاحتياجات من قبل التنظيم.
- إدراكهم للعدالة التي اتبعت من قبل التنظيم لإشباع هذه الاحتياجات.

---

[84] Ucar, D. Otken, A. (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem, ***Dokuz Eylul Universitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***. 25(2): 85-105.

[٨٥] الداهري، صالح. (2010). ***اساسيات علم الاجتماع النفسي التربوي ونظرياته***. الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع. ص: 394.

[٨٦] الشعلان، مضاوي. (2014). الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى العاملات الاداريات بكلية الآداب بجامعة الاميرة نوره بنت عبد الرحمن. ***المجلة الدولية التربوية المتخصصة***. مجلد: 3. عدد: 12. ص: 153.

- فهمهم وإدراكهم لتقدير المنظمة لجهودهم المبذولة ومدى تناسب هذا التقدير مع حجم الجهد المبذول.
- دوافع العمل لدى العاملين الداخلية والخارجية ومدى دعمها من قبل المنظمة.
- بالاستناد الى نظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل يعد الدعم التنظيمي اطاراً مهماً في تفسير العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد.[٨٧]

لذلك تحاول نظرية المنفعة المتبادلة، وكذلك نظرية التبادل الاجتماعي، تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد، ولقد عمل ايزنبرج وزملائه لتوسيع تطبيق هاتين النظريتين، وسعوا إلى توظيفها لتفسير جوانب العلاقة بين المنظمة والعاملين. [٨٨]

يعتمد الدعم التنظيمي بشكل اساسي على نظرية التبادل الاجتماعي، حيث يقوم العاملون بمساعدة المنظمة على الوصول لأهدافها، ويتوقعون في المقابل إن قيامهم بهذه الجهود لتحقيق هذه الأهداف سوف يؤدي إلى حصولهم على العديد من المزايا والمنافع ورفاهية نفسية أكبر مما يؤدي لمزيد من الالتزام تجاه المنظمة.[٨٩] ويشير (Blaus1964) إلى أنه حسب نظرية التبادل الاجتماعي عندما يشعر العاملون بدعم من المنظمة يردون عليها ببعض العائدات ذات القيمة وسيحدث عكس ذلك عندما يشعرون أنهم غير مدعومين من قبل المنظمة، ويمكن تشكيل هذه العلاقة أيضاً عندما يكون العامل يشعر أنه يؤدي بشكل أفضل فأن المنظمة ستكافئه، كما وصاغ (Gouldner 1960) أن

---

[٨٧] الشريفي وآخرون. (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الكليات الاهلية بمحافظات الفرات الأوسط. ***مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية***. مجلد: 13. عدد: 39. ص: 144.

[٨٨] الشنطي، محمود. (2015). دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي. ***مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية***. مجلد: 1. عدد: 3. ص: 124.

[89] Kurtessis, J. et al. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory, ***Journal of Management***. 43(6): 2.

تلك النظرية تسلط الضوء على الحاجة أي تحديد احتياجات العاملين ثم تلبيتها حتى يعتقد أنه مدعوم من صاحب العمل وهو ما يسمى بمفهوم "المعاملة بالمثل"[٩٠]

كذلك (نظرية الدعم التنظيمي) تعكس إلى حد كبير نوعية العلاقة بين المنظمة والعاملين كونها تبحث في تلبية الحاجات الاجتماعية والعاطفية وتقّيم فوائد زيادة الجهد المبذول في العمل، وتشكل التصور العام للعاملين فيما يتعلق بالمدى الذي تقدر المنظمة مساهمتهم وتهتم برفاههم، واكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة كونه يحدد سلوك العامل في مكان العمل، وبذلك فإن الدعم التنظيمي يدعم برامج الرفاه، الرعاية، المشاركة والانغماس في العمل، وعلى العكس من ذلك فإن قلة الدعم التنظيمي تطور المواقف السلبية في مكان العمل، على سبيل المثال ضغوط العمل، الأداء الوظيفي المنخفض، وانخفاض الرضا.[٩١]

وترتبط نظرية الدعم التنظيمي بنظرية الهوية الاجتماعية والتي تقوم على السمات التالية:[٩٢]

- توجد علاقة تبادلية إيجابية بين العامل ورب العمل.
- تبادل الجهد والولاء (من قبل العامل) بالمعاملة المحترمة المحفوفة بالكرامة والتقدير (من قبل رب العمل).
- تجسد الجهات المسؤولة في المنظمة (القيادة) طبيعة تعامل المنظمة مع العاملين.
- أن تكون طبيعة العلاقة بين العامل ورب العمل اختيارية وليست مفروضة بحكم القوانين والتشريعات النقابية والحكومية.

---

[90] Ahmed, I. et al. (2011). Conceptualizing Perceived Organizational Support: A Theoretical Perspective, ***Australian Journal of Basic and Applied Sciences***. 5(12):784-789.

[91] Beheshtifar, et al. (2012). Investigation of perceived organizational support on employees' positive attitudes toward work, ***interdisciplinary journal of contemporary research in business***. 4(8): 434.

[٩٢] العطوي، عامر. الشيباني، عامر. (2010). دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين – دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين المامة لتربية كربلاء. ***مجلة جامعة كربلاء العلمية***. المجلد: الثامن. العدد: الثالث. ص: 130.

واشارت (نظرية الإدارة العلمية) لصاحبها Fredrick Taylor إلى تفسير سلوك العامل في المنظمة وكيفية حفزه من أجل مزيد العطاء والبذل، باعتبار العامل مخلوقاً رشيداً واقتصادياً بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد ويمكن دفعه للأداء من خلالها، ولكي يصل إلى أقصى إنتاجيته يصبح لزاماً على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته.[٩٣]

وحدد كل من (Hobfoll,2001 .Panaccio &Vandenberghe 2009) إلى أنه حسب نظرية الاحتفاظ بالموارد البشرية داخل المنظمة بأن الدعم التنظيمي يوفر الموارد الكافية اللازمة للتعامل مع الإجهاد الوظيفي الناجع عن ظروف العمل، وبمعنى آخر أن الدعم التنظيمي يجهز العاملين للتعامل مع التحديات المختلفة من خلال تعزيز قدراتهم الفطرية وتطوير أنفسهم بما يتماشى مع المنظمات.[٩٤]

5-2-2- فوائد الدعم التنظيمي:

لقد أشار عدد من الدراسات إلى المزايا والفوائد التي يمكن أن يقدمها الدعم التنظيمي داخل المنظمة يمكن اختصارها على النحو الآتي:[٩٥]

1- يزيد من دافعية الأفراد للإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة.

2- إيجاد رؤية مشتركة بين أهداف المنظمة العامة أو أهداف العاملين الخاصة.

3- تقليل الآثار السلبية لبعض السلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة.

---

[٩٣] العميان، محمود. (2010). ***السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال***. الطبعة الخامسة. دار وائل للنشر. ص ص: 36-35.

[94]Ghosh, Sumit. Linking Perceived Organizational Support to Organizational Identification: Role of Organization Based Self-Esteem, ***Contemporary Management Research***. 12(2): 225-244.

[٩٥] جنات، بوخمخم. سليمة، بوتاعة. (2019). الدعم التنظيمي كمدخل لإدارة التغيير في المنظمة. ***مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية***. العدد: الرابع. ص: 201.

4- يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود إلى التقليل من معدلات التدوير الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العاملون.

5-يساعد العاملين على الابداع في العمل في ظل التنافس الهائل بين المنظمات في بيئة العمل.

- كذلك يمكن إن يقدم الدعم التنظيمي جملة من الفوائد كان أبرزها:[٩٦]

1- عندما يشعر العاملون أنهم مدعومون من قبل المنظمة بالتساوي، فإن التزامهم بالمنظمة سوف يزيد وهو ما يعد أحد الطرق الفعالة والمفيدة لزيادة الالتزام التنظيمي.

2- ترتبط بعض تأثيرات الدعم التنظيمي بمجالات العمل مثل الرضا الوظيفي والذي يشير إلى المواقف الإيجابية العامة وردود الفعل تجاه الوظيفة، لذلك بقدر ما يشعر العاملون أنهم مدعومون من المنظمة، سيزداد رضاهم ورضاهم الوظيفي.

3- يؤدي الدعم التنظيمي إلى زيادة النظرة الإيجابية للعاملين إلى وظائفهم وزيادة الالتزام المهني والمشاركة والانخراط في المصالح المتعلقة بالعمل.

4- يؤدي الدعم التنظيمي إلى زيادة العملية وميل العاملين للبقاء في التنظيم، ومن ناحية أخرى يتسبب الدعم التنظيمي في تقليل الإجهاد المهني وسلوكيات التغذية الراجعة، هذا يزيد من ميلهم للبقاء في المنظمة.

[96] Chamani, M. (2018). The Relation between Organizational Support and Job Satisfaction with The Intention of Turnover in the Staff, ***International journal of Business Management***. 3 (3): 21-43.

6-2-2- النتائج المرتبطة بالدعم التنظيمي:

هناك عدد من الأمور التي يمكن ان توضح النتائج المرتبطة بالدعم التنظيمي لكل من العاملين والمنظمة:[٩٧]

1- إن الدعم التنظيمي وجد كنتيجة طبيعية للعلاقة المتبادلة بين العاملون والمنظمة، والتي يتم فيها تبادل الجهد والمهارة والمعرفة بالمكافآت والمنافع بأنواعها، فعندما يدرك العاملين مدى الدعم المقدم لهم من قبل المنظمة، فإن ذلك سيولد لديهم حالة التزام متزايدة تجاه المنظمة وتزداد الرغبة لديهم في مساعدتها على تحقيق أهدافها.

2- يمكن أن توضح النتائج مدى تلبية المنظمة للحاجات الاجتماعية والعاطفية للعاملين، حيث إن هذه الحاجات تبرز من خلال حاجة هؤلاء العاملين للاحترام والتقدير والمساعدة والاعتراف بهم وتقديم المنافع الملموسة الأخرى لهم كالأجور والمكافآت والرعاية الصحية وغيرها.

3- يتفاوت مستوى الدعم الذي يدركه العاملون إلى حد كبير من منظمة إلى أخرى، وذلك لأن كل منظمة سيكون لديها نوع معين من أساليب القيادة (خاصة لدى الرؤساء والمشرفين)، بغض النظر عن حجم المنظمة وامكانياتها، حيث إن الاختلاف في أساليب القيادة وسلوكياتها التي تتبعها المنظمات سيغير من مستوى الدعم التنظيمي على العاملون وادراكهم لها.

4- يمكن أن يشير الدعم التنظيمي إلى مدى استعداد المنظمة لمكافأة الجهود المتزايدة التي يبذلها العاملين، حيث إنهم سيشعرون بأنه كلما كان أداؤهم أفضل فإنهم بالنتيجة يكافئون على ذلك.

---

[٩٧] العسكري، برشنك. الدلوي، سولاف. (2017). دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز – دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية. ***مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية***. مجلد: 23. عدد: 101. ص: 129.

3-2-المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي: Organizational Commitment

لقد أجمع علماء الإدارة على كون العنصر البشري في المنظمة هو العنصر الأساس في بلوغ المنظمة لأهدافها المرسومة وتحقيق أهدافها، وهذا ما دفعهم إلى دراسة سلوكيات الفرد داخل المنظمات والعوامل المؤثرة فيها، بهدف توجيهها للتوافق مع سلوكيات التنظيم الذي تعمل فيه، وهذا ما دفع الباحثين والمختصين إلى إيجاد والمؤشرات ودراستها التي من الممكن أن تعكس الأنماط السلوكية والتنظيمية للفرد ضمن المنظمة بغية قياسها والتأثير فيها بما يخدم أهداف المنظمة والعاملين فيها على السواء، ولذلك يعد الالتزام التنظيمي من أهم المؤشرات والمجالات التي حظيت باهتمام خاص ضمن حقل الإدارة في العقود الأخيرة وذلك لتأثيره الكبير على أداء الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومستوى إنتاجيتهم، والذي بدوره ينعكس على فعالية المنظمات ومقدرتها على إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية باعتباره يجنب المنظمات الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية، وهذا بدوره يؤثر على علاقاتها مع المحيط الخارجي (عملاء، موردين، منافسين)، وكلك حصتها السوقية.[٩٨]

يعدّ الالتزام التنظيمي نظاماً تبادلياً من خلال تطابق أهداف الفرد وتكاملها مع أهداف المنظمة التي يعمل بها، وتقوم المنظمة بسلسلة من الإجراءات والبرامج التي تؤدي إلى إثارة العناصر والعوامل الإيجابية في سلوك العنصر البشري كي يحقق أهدافه وتطلعاته، ومن ثم تأثير ذلك على إنتاجيته بما ينتج عنه تحقيق الربح للمنظمة والمحافظة على الحصة السوقية وتنافسيتها واستمراريتها.[٩٩]

---

[٩٨] الدرويش، أغيد. (2021). دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المصارف (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في مدينة حمص). ***مجلة جامعة البعث***. المجلد: 43. العدد: 13. ص: 9.

[٩٩] حسون، نجاح. (2021). التوافق المهني وعلاقته بالتفرد – التشارك لدى المرشدين التربويين. ***مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية***. مجلد: 28. عدد: 10. ص: 360.

1-3-2- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه حالة أو شعور أو موقف أو اتجاه أو سلوك قوي يتخذه الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ويمكن تعزيزه لدى العاملين من خلال التحفيز والمكافآت والثقة، وإشباع حاجات الأفراد للإنجاز والعدالة، ويساهم الالتزام بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة، ويشعر الفرد بالانتماء القوي لهذه المنظمة، كما ويخلق لدى العاملين التقدير والحب والولاء والوفاء والإخلاص للمنظمة، ويتوحد الفرد مع قيم وأهداف المنظمة ووجوده يقلل احتمالية الهجر وقبول الوظائف الأخرى، ويقلل من دوران العمل.[١٠٠] كذلك عرف بأنه مصطلح يعبر عن مدى ارتباط الفرد العامل بالمنظمة التي يعمل بها، وتبنيه لقيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق تلك الأهداف.[١٠١] كما يمكن الإشارة إلى الالتزام التنظيمي بأنه القوة التي تربط الفرد بمسار العمل، ويمكن ترجمة هذه القوة إلى حالة نفسية وعقلية يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة: الرغبة، التكلفة، ووجوب مواصلة العمل.[١٠٢] ويمكن النظر إلى الالتزام التنظيمي أنه العلاقة العاطفية التي يمكن أن يطورها العامل مع المنظمة التي يعمل بها، ويمكن النظر إلى الالتزام على أنه أساس ارتباط الفرد بالمنظمة.[١٠٣] وأشار (Lotanz and shave 1992) بأن الالتزام التنظيمي هو موقف ورغبة قوية في البقاء بالمنظمة والاستعداد لبذل جهد إضافي للمنظمة، والإيمان القوي بالقيم وأهداف

---

[١٠٠] سفياني، سناء. (2020). بناء القدرات وتحقيق الالتزام التنظيمي من منظور الخدمة الاجتماعية – دراسة مطبقة على العاملين بالجمعيات الخيرية بمكة المكرمة. ***مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية***. العدد: 20. ص: 448.

[١٠١] مرزوق، عبد العزيز. الزاوي، أسماء. (2020). أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. ***المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية***. المجلد: 1. العدد: 2. ص: 402.

[102] Wolowska, gata. (2014). Determinants of Organizational Commitment, ***Human Resources Management & Ergonomics***. (1):130.

[103] Landsman, Miriam. (2008). Pathways to Organizational Commitment, ***Administration in Social Work***. 32(2):105-132.

المنظمة.[١٠٤]ومن خلال الاعتماد على التعريفات التي تم ذكرها نلاحظ إنها أشارت في مضمونها إلى أن الالتزام التنظيمي يرتبط بعلاقة الفرد مع المنظمة والرغبة التامة من قبل الفرد بالارتباط مع أهداف المنظمة والسعي بشكل دائم من أجل تحقيق أهدافه واهداف المنظمة، وهو ما تبناه الباحث في هذه الدراسة.

يرتبط الالتزام التنظيمي بصورة مباشرة بالسلوك الإنساني للعاملين داخل بيئة المنظمة، حيث يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المواضيع لتي استقطبت اهتمام المنظمات لما له من علاقة مباشرة بفاعلية المنظمة ودرجة انجاز المهام والواجبات الواقعة على عاتق العاملين فيها، ويظهر ذلك جلياً من خلال بذل العاملين جهوداً إضافية تجاه إداء العمل.[١٠٥] وأيضاً على اعتبار أن العنصر البشري هو العامل الأساس لنجاح المنظمات وتحقيق الكفاءة والفعالية، لذا وجب الاهتمام به فقط تدريبهم وزيادة مؤهلاتهم العلمية بل لابد من الحصول على ولائهم والتزامهم تجاه المنظمة مما ينعكس على الأداء الوظيفي، وعلى هذا الأساس يؤدي الالتزام التنظيمي دوراً اساسياً في نجاح المنظمة واستمراريتها في بيئة العمل إذ يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، ويزيد من الإنتاجية ويزيد من الانتماء للمنظمة.[١٠٦] كما إن الالتزام التنظيمي يتضمن الرغبة بالبقاء في العمل داخل المنظمة، والرضا عن بيئة العمل والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يولد لديه شعوراً بالرغبة

---

[104]Saha, Rumi. (2016). Factors influencing Organizational commitment, ***Research and lessons Management Research and Practice***. 8(3): 36-48.

[١٠٥] العجمي، حمد. (2020). أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط (دراسة ميدانية على المصارف التجارية الكويتية). ***مجلة العلوم التربوية والإنسانية***. العدد: 3. ص: 164.

[١٠٦]إبراهيم، مها. سلمان، نور. (2018). تأثير الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي في شركة التأمين العراقية. ***مجلة دراسات محاسبية ومالية***. المجلد: 13. العدد: 44. ص: 191.

القوية بالبقاء بالمنظمة، والتمسك بها وبذل المزيد من الجهد من أجل إنجاحها وجعلها منظمة متميزة يفخر ويعتز بالعمل فيها.[١٠٧]

2-3-2- أهمية الالتزام التنظيمي:

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الالتزام التنظيمي داخل المنظمات من خلال تحقيق الآتي:

2-3-2-1- الالتزام التنظيمي يرتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي للعامل الملتزم ويكون لديه واقع ورغبة في إداء عمله بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة، وتوجد علاقة سببية بين الالتزام التنظيمي للعاملين في أدائهم الوظيفي.[١٠٨]

2-3-2-2- تحتوي نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد على الكثير من المخرجات، حيث إن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء والأمان، وينظر إيجابياً للذات والقوة ووضع الأهداف في الحياة، كما أن الأفراد الملتزمين يستلمون مكافآت من أجل تشجيعهم.[١٠٩]

❖ كذلك تعود أهمية الالتزام لعدد من الأسباب منها:[١١٠]

1- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

---

[١٠٧] حراز، السيد. (2022). تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية. ***المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية***. المجلد: 3. العدد: 1. ص: 308.

[١٠٨] حسين، سلامة وآخرون. (2018). الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات السلوكية. ***مجلة كلية التربية ببنها***. العدد: 116. الجزء: 5. ص: 228.

[١٠٩] إبراهيم، سمر وآخرون. (2021). الالتزام التنظيمي مدخل لمواجه الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية. ***مجلة كلية التربية***. العدد: 115. ص: 1079.

[١١٠] زين الدين، نشأت. (2020). أثر القيادة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مستشفى المنوفية. ***مجلة الدراسات والبحوث البيئية***. مجلد: 1. العدد: 10. ص ص: 32-31.

2- إنه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

3- يعدّ التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار العاملين وبقائهم في أماكن عملهم.

3-3-2- أبعاد الالتزام التنظيمي:

أشارت عدد من الدراسات أن أبعاد الالتزام التنظيمي تتمثل في الآتي:

3-1 -2-2- الالتزام العاطفي: Emotional Commitment

يعني الالتزام العاطفي ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها ارتباطاً عاطفياً، ويظهر ذلك من خلال مشاعره، وشدة اعتمامه بها، وشعوره بالفخر لانتمائه إليها، وتحمله للمسؤولية بشكل أكبر مما يطلبه موقعه الوظيفي، وخوفه على مصلحة المنظمة وسمعتها بين المنظمات الأخرى، ويتأثر الالتزام العاطفي للفرد بمدى إدراكه للخصائص المميزة لمنظمته التي يعمل بها، مثل أهمية العمل واستقلاليته، والمناخ الديمقراطي في بيئة العمل، والسماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.[١١١] كذلك يشير الالتزام العاطفي إلى ارتباط العاملين بهويتهم مع المنظمة، فالعاملين داخل المنظمة من ذوي الالتزام العاطفي العالي يرغبون بالعمل مع المنظمة لأنهم يريدون البقاء فيها.[١١٢]

---

[١١١] مطر، محمد. عبد الحي، أسماء. (2018). الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي وعلاقته بالإبداع المؤسسي. ***مجلة كلية التربية بالمنصورة***. المجلد: 1. العدد: 102. ص: 309.

[112] Singh, A. Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment A study of generational diversity, ***Benchmarking: An International Journal***. 22(6): 1192 – 1211.

2-3- 2-2- الالتزام المعياري: Normative Commitment

يشير الالتزام المعياري إلى شعور العاملين بالالتزام تجاه رؤسائهم واقرانهم والمسؤولين الفرعيين والأطراف الثالثة الأخرى للبقاء داخل المنظمة.[١١٣] ويرتبط الالتزام المعياري بالتنشئة الاجتماعية والثقافية داخل المنظمة، فالعامل على استعداد لتقديم تضحيات شخصية من أجل المنظمة لأنهم يعتقدون أن هذا هو الشيء الأخلاقي الذي يجب القيام به.[١١٤] ويمكن الإشارة ايضاً لذلك من خلال أن الالتزام المعياري لا يعبر عن اقتناع الفرد أو تبنيه لسياسات المنظمة كدافع لبقائه في المنظمة، لكنه يرتبط بدافع أخلاقي يرى فيه الفرد أن تركه للعمل بالمنظمة لا يتناسب مع قيمه الأخلاقية، وأنه يمثل تخلياً منه عن المنظمة التي هي مصدر دخله.[١١٥]

3-3-2-2- الالتزام المستمر: Continuous Commitment

يشير الالتزام المستمر إلى الوعي بالتكاليف التي يمكن تحملها نتيجة مغادرة المنظمة، والبحث عن منظمة أخرى، فهناك الكثير ممن يعتمد على الارتباط الدائم بالمنظمة.[١١٦] ويعبر الالتزام المستمر عن رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة أي ارتباط الفرد بالمنظمة، ويرجع هذا الارتباط إلى المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة فهو يستمر فيها ما دامت المنظمة تقدم له المنافع ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى له، ويقصد به أيضاً الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ بالاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ترك المنظمة، ويزداد هذا النوع من الولاء حينما يعتقد الفرد أنه لا يوجد لديه فرص لوظائف بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المنظمة مرتفعة، أو تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة

---

[113] Bulut, C. Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment, ***International Journal of Training and Development***. 14(4)311.

[114] Aranki, D. et al. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment, ***Modern Applied Science***. 13(4): 140.

[١١٥] بدوي، سحر. (2010)، أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمي. ***المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة***. المجلد: 2. العدد: 7. ص: 445.

[116] Noor din, F. et al. (2010). Organizational climate and its Influence on Organizational Commitment, ***International Business & Economics Research Journal***. 9(2): 2.

والالتحاق بمنظمة أخرى منخفضة.[١١٧] ويمكن القول: إن الالتزام المستمر ممكن أن يقل طالما أن هناك بدائل أفضل، أو فرص متاحة أكثر، بغض النظر عن المعايير التي يحملها العامل أو قوة عاطفية تجاه المنظمة، فهي عبارة عن عملية حسابية بحتة تقيس الامتيازات وتقارن الخسائر التي بتكبدها جراء مغادرته للمنظمة.[١١٨]

4-3-2- النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي:

4-3-2-1 نظرية التبادل الاجتماعي: Social exchange theory

يرتبط الالتزام التنظيمي بنظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل، فهناك اهتمام كبير لعلماء النفس بالالتزام التنظيمي، لوجود روابط بين المستويات العالية للالتزام والنتائج التنظيمية المواتية على اعتبارها شكل من أشكال العقد النفسي التي يبرمها العاملون للاستجابة للفوائد التي تقدمها المنظمة للعاملين.[١١٩]

4-3-2-2 نظرية التحليل السلوكي: Behavioral analysis theory

ركزت على التعريف السلوكي للالتزام على اعتبار أن الفرد ملزم بالعمل داخل المنظمة من خلال الأفعال السلوكية التي يقوم بها، كذلك يتصرف الفرد بطريقة ملتزمة على اعتبار أنه بالبداية يكون غريباً عن المنظمة، وكذلك العوامل الظرفية أو عوامل التأثير هي تلزم الفرد بالمنظمة وتشمل أيضاً على الالتزام بالمواقف تجاه المنظمة من خلال ثلاث مكونات:[١٢٠]

- إيمان قوي في قبول الأهداف والقيم التنظيمية.

---

[١١٧] عبد الله، هاني. (2022). الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي. ***المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية***. المجلد: 3. العدد: 2. ص: 1244.

[١١٨] ماضي، خليل. البشيتي، سها. (2020). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية. ***مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية***. المجلد: 4. العدد: 28. ص: 6.

[119] Eslami, J. Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction, ***ARPN Journal of Science and Technology***. 2(2): 86.

[120] Iqbal, Adnan. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment, ***International Journal of Business and Management***. 5(3): 17.

- الاستعداد لبذل جهد كبير من أجل المنظمة.
- الرغبة القوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة.

5-3-2- خصائص الالتزام التنظيمي:

هناك عدد من الخصائص التي تعبر عن الالتزام التنظيمي كان أبرز تلك الخصائص:[١٢١]

1-5-3-2- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

2-5-3-2- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرارات الفرد فيما يتعلق ببقائه في المنظمة أو ترك العمل فيها.

3-5-3-2- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

4-5-3-2- استعدا الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

5-5-3-2- الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

6-5-3-2- يمثل الالتزام التنظيمي شعوراً داخلياً يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

---

[١٢١] القحطاني، علي. علي، فهمي. (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الاكاديمية بجامعة عدن. ***مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية***. مجلد: 1. العدد: 2. ص: 70.

7-5-3-2- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسة وهي الربط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار أو البقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة.

8-5-3-2- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

9-5-3-2- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة.

10-5-3-2- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

6-3-2- محددات الالتزام التنظيمي:

يتأثر الالتزام التنظيمي بالمتغيرات الشخصية للعامل وكذلك بالمتغيرات الوظيفية كفرص الترقية، العدالة التنظيمية، الأجر وبالمتغيرات المتعلقة بالمنظمة كالقيادة (استراتيجيتها، أنماطها وممارساتها) جودة الاتصالات، مدى الرضا عن المشرفين وأسلوب اتخاذ القرارات.[١٢٢] وهناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام من خلال:[١٢٣]

1- 6-3-2- الإثراء الوظيفي:

[١٢٢] العوامي، أحمد. (2015). تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي. ***المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية***. المجلد: 6. العدد: 3. ص ص: 78-77.

[١٢٣] العتيبي، أسماء. التويجري، أريج. (2020). دور بطاقات التوصيف الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملات الاداريات بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية. ***مجلة كلية التربية***. العدد: 6. ص: 1039.

يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

2-6-3-2- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين:

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة مع منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، ومثل هذه الخطط والبرامج إذا أديرت بطريقة عادلة فإنها تؤدي دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

3-6-3-2- استقطاب العاملين الجدد واختيارهم بما تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها زاد ذلك من الالتزام تجاه المنظمة، ويتم ذلك من خلال مراعاة الشروط المناسبة عند اختيار العاملين الجدد وذلك باختيار من تتوافر فيه هذه القيم.

7-3-2- تطوير الالتزام التنظيمي:

يمكن تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة من خلال الآتي:[١٢٤]

1-7-3-2- أن تقوم المنظمة بإيجاد روح التعاون بين أعضاء المنظمة.

2-7-3-2- ان تعمل المنظمة جاهدة على إقناع الأفراد والجماعات داخل المنظمة بالامتثال لقيم المنظمة وأن تكون متطابقة مع قيمهم.

[١٢٤] دودين، أحمد. (2020). ***إدارة التغيير والتطوير التنظيمي***. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص ص: 192-190.

3-7-3-2- أن تعمل المنظمة على دمج العاملين في المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

4-7-3-2- العمل على تنمية الأفراد العاملين في المنظمة وتدريبهم وتعليمهم باستمرار وتطوير معارفهم، فهذا الأمر يحسن رضاهم ودافعيتهم ويزيد من التزامهم التنظيمي.

5-7-3-2- العمل على تحفيز الأفراد العاملين في المنظمة باستمرار، سواء أكان هذا التحفيز مادياً أم معنوياً.

6-7-3-2- أن تتعامل المنظمة بوضوح مع الأفراد العاملين في المنظمة، وإيجاد شعور لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها وممارسة سياسة الباب المفتوح معهم.

7-7-3-2- منح العاملين في المنظمة الفرصة في تحمل مسؤولية العمل، والعمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة، وإضافة كل جديد إليهم.

8-7-3-2- أن تكون القيادة لدى المنظمة قيادة فعالة وقيادة استراتيجية، وقادرة على التفاعل مع العاملين في المنظمة، ويترتب على تطوير الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة المخرجات الآتية:

- سهولة استجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها.
- سلوك إيجابي من الأفراد وجماعات العمل تجاه المنظمة.
- تدني نسبة الغياب وارتفاع نسبة الحضور في العمل.
- تقليل نسبة الدوران الوظيفي.
- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.
- ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة.

الفصل الثالث: التحليل الاحصائي واختبارات فروض الدراسة

3-1- مجتمع الدراسة وعينته

3-2- أدوات الدراسة ومصادر جمع المعلومات

3-3- تصميم الاستبانة

3-4- اختبار صدق المقاييس وثباته

3-5- خصائص عينة الدراسة

3-6- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

3-7- اختبار العلاقة بين التوافق المهني الدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي

الفصل الثالث: التحليل الاحصائي واختبارات فروض الدراسة

3-1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مبنى الإدارة المركزية للشركة السورية للاتصالات في محافظة دمشق من الفئات الوظيفية المختلفة وقد شمل مجتمع الدراسة ما يقارب (450) عامل يعمل في مبنى الإدارة المركزية للشركة، وطبقتْ الدراسة على عينة منهم، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية طبقية تتناسب مع الشركة، وذلك وفقاً للهيكل التنظيمي للشركة ومستوياته الإدارية.

وزعتْ الاستبانة على عينة مكونة من (120) مفردة بنسبة (26,67%) من مجتمع البحث، وكان عدد الاستبانات المستردة (117)، وبعد جمع النتائج تم استبعاد (3) استبانات لاقتصار الإجابة عن عدد محدود من الأسئلة ليصبح العدد النهائي للاستبانات المعتمدة ضمن الدراسة (114)، وبلغت النسبة الإجمالية للاستبانات 95%، وبناء على إجاباتهم استخدم البرنامج الإحصائي SPSS22 لإجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

3-2- أدوات الدراسة ومصادر جمع المعلومات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات وذلك من أجل الحصول على المعلومات وتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات المناسبة، والتي تمثلت بالآتي:

1- المصادرالاولية:

قمنا بتصميم استمارة الاستبانة، التي تتناول الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واعتمدنا الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات التي تخدم اهداف الدراسة، وبعد ذلك يتم تحليل هذه البيانات التي جمعت حسب غرض الدراسة وتقديم النتائج التي توصلت إليها، وتحتوي الاستبانة على الأقسام الآتية:

- القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تمثلت بالآتي: (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة)
- القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة والتي تمثلت بالآتي:

1- التوافق المهني: وتمثل بالمتغير المستقل، وقد شمل على (17) عبارة تقيس التوافق المهني ويتفرع إلى: طبيعة وظروف العمل – العلاقة مع المسؤولين – العلاقة مع زملاء العمل – الترقية والرواتب، ويتبع هذا المقياس إلى دراسة (الزبيدي، سحر. 2017).

2- الدعم التنظيمي: ويعبر عن المتغير المعدل، وقد شمل على (10) عبارات تقيس الدعم التنظيمي، ويتبع هذا المقياس إلى دراسة (العامري، عبد العزيز. 2020).

3- الالتزام التنظيمي: ويعبر عن المتغير التابع، وقد شمل على (9) عبارات تقيس الالتزام التنظيمي، ويتبع هذا المقياس إلى دراسة (النشيلي، دنيا. 2020).

– كذلك اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي في القسم الثاني للتعرف على قوة موافقة أو عدم موافقة المستقصى منهم على العبارات المحددة، ويتكون المقياس من خمس فئات أو درجات كما هو موضح في الجدول رقم (1):

جدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي

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

2- المصادر الثانوية:

اعتمدنا على الكتب والمراجع العلمية والأبحاث العلمية العربية والأجنبية والمقالات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المحكمة والتي تتناسب مع أهداف الدراسة.

3-3- تصميم الاستبانة:

اعتمدنا في الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة للدراسة من أجل تغطية الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث جميعها، حيث صممتْ القائمة على أن تكون الأسئلة واضحة ومباشرة، بحيث يمكن للمستقصى منه إدراك الهدف منها بوضوح، وقسمت الاستبانة إلى أربع مجموعات من الأسئلة:

المجموعة الأولى: العبارات التي تقيس البيانات الشخصية، مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة

المجموعة الثانية: العبارات التي تقيس المتغير المستقل (التوافق المهني) وقسمت إلى المحاور الآتية:

أولاً: العبارات التي تقيس طبيعة العمل وظروفه كأحد أبعاد التوافق المهني، وتشمل الأسئلة من (1-4).

ثانياً: العبارات التي تقيس العلاقة مع المسؤولين كأحد أبعاد التوافق المهني، وتشمل الأسئلة من (5-8).

ثالثاً: العبارات التي تقيس العلاقة مع زملاء العمل كأحد أبعاد التوافق المهني، وتشمل الأسئلة من (9-13).

رابعاً: العبارات التي تقيس الترقية والرواتب كأحد أبعاد التوافق المهني، وتشمل الأسئلة من (14-17).

المجموعة الثالثة: العبارات التي تقيس المتغير المعدل الدعم التنظيمي تضمنت الأسئلة من (18-27).

المجموعة الرابعة: العبارات التي تقيس المتغير التابع الالتزام التنظيمي تضمنت الأسئلة من (28-36).

- اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الاستبانة وأعطي رقم لكل إجابة، وحسب مجال الإجابة من خلال العلاقة الآتية: (أعلى درجة إجابة- أدنى درجة إجابة)/عدد الإجابات= (5-1)/5=0.8 . ويكون المجال الأول المقابل للإجابة غير الموافق بشدة هو 1-1.79 وهكذا بالنسبة لبقية المجالات بحيث يكون المدى الفاصل بين كل مجال والمجال الذي يليه هو 0.8 كما في الجدول (2) الآتي:

الجدول (2) درجات التّرميز لكل حالة من حالات الإجابة ومجالها

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الإجابة	5	4	3	2	1
مجال الإجابة	4.2-5	3.4-4.19	2.6-3.39	1.8-2.59	1-1.79

4-3- اختبار ثبات المقياس وصدقه:

يقصد بصدق المقاييس مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة، أما ثبات المقياس فيقصد به الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس، واختبارنا صدق الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس المتغير المستقل: التوافق المهني والمتغير التابع: الالتزام التنظيمي، وقيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0-1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى

لقيمة المعامل في هذا الاختبار (0,60)، وحُسبَ معامل الصّدق من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (3) الآتي:

الجدول(3): معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصّدق للاستبانة

المحور	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصّدق
التوافق المهني: طبيعة العمل وظروفه	4	0.786	0.886
العلاقة مع المسؤولين (المشرفين)	4	0.853	0.923
العلاقة مع زملاء العمل	5	0.878	0.937
الترقية والرواتب	4	0.949	0.974
الدعم التنظيمي	10	0.898	0.947
الالتزام التنظيمي	9	0.892	0.944

كلما اقتربت قيمة ألفا من الواحد الصحيح زاد ثبات المقياس وصدقه يتضح من الجدول رقم (3) إن قيمة ألفا تراوحت بين (78.6– 94.9)، وحسب معامل الصّدق من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل ألفا (Sekaran, 2004). نلاحظ أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ جميعها أكبر من 60% وتعد هذه القيم مقبولة وبذلك فإن الاستبانة تتمتع بالمصداقية والاتساق الداخلي ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

5-3- خصائص عينة الدراسة:

قمنا بوصف البيانات التي حصلنا عليها من الاستبانة الموزعة، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية في الاستبانة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، كما هو موضح في الجدول (4):

الجدول رقم(4) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	45	39,5%
	أنثى	69	60,5%
	مجموع	114	100%
العمر	أقل من 25 سنة	7	6%
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	35	31%
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	44	39%
	45 فأكثر	28	25%
	مجموع	114	100%
المؤهل العلمي	ثانوية أو أقل	10	9%
	معهد	20	18%
	جامعة	74	65%
	دراسات عليا	10	9%
	مجموع	114	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	20	18%
	من 5 إلى أقل من 10سنوات	23	20%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	30	26%
	15 فأكثر	41	36%
	مجموع	114	100%

المصدر من اعداد الباحث.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

– إن نسبة المستجوبين من الإناث والتي بلغت **(60,5%)** أكبر من نسبة المستجوبين من الذكور والتي بلغت **(39,5%)**.

– أما بالنسبة إلى أعمار العاملين يشير أن الشركة تعتمد على العاملين ممن أعمارهم تتراوح بين (25–45) سنة وكانت نسبتهم مجتمعة 70%.

– وكذلك بالنسبة إلى المستوى التعليمي كانت نسبة بالنسبة إلى حملة الإجازة الجامعية أكبر وتبلغ نسبتهم 65% وهذا يشير إلى اعتماد الشركة على العاملين من مستويات تعليمية متقدمة في المناصب الإدارية كافة.

– فيما يخص سنوات الخدمة تبين إن غالبية أفراد العينة لديهم 15 سنة من الخبرة في مجال العمل داخل الشركة، بالتالي إن اعتماد الشركة على العاملين في مناصبهم يدوم لأكثر من 15 سنة ولا تقوم بتغييرهم أو تغيير مسارهم الوظيفي.

6-3- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

اِستُعِينَ بمقياس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقياس التشتت (الانحراف المعياري) كقيم وصفية إحصائية لتوصيف إجابات الذين استقصيت آراؤهم فيما يخص مختلف العبارات ومحاور استبانة الدراسة الأساسية منها والفرعية التي تساعد في قياس توافر العناصر المدروسة، ويعرض الجدول رقم (5) تلك المؤشرات التحليلية الوصفية المهمة، وذلك تنازلياً حسب النسبة المئوية التي حصل عليها كل مؤشر.

الجدول رقم (5): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X1 (بُعد طبيعة وظروف العمل بوصفه إحدى أبعاد التوافق المهني)

السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
اعتقد ان ظروف عملي ملائمة من حيث التهوية والحرارة والإضاءة	4	22	2	65	21	4,32	0,683	عالية
أشعر أن عملي الحالي يتلاءم مع قدراتي وميولي الشخصية	5	25	15	58	11	4,00	0,857	عالية

أعتقد أن توزيع ساعات العمل يناسب قدراتي	4	23	21	55	11	3,44	0,787	متوسطة
اعاني من كثرة الأعباء الملقاة على عاتقي في العمل	3	29	30	42	12	3,34	0,479	متوسطة
المتوسط الكلي للمتغير X1						3,77	0,702	عالية

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من متوسطة إلى عالية على مدى توافر بُعد طبيعة العمل وظروفه بوصفه إحدى أبعاد التوافق المهني، حيث إنَّ عبارة أعتقد ان ظروف عملي ملائمة من حيث التهوية والحرارة والإضاءة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,32، وإنَّ عبارة أشعر أن عملي الحالي يتلاءم مع قدراتي وميولي الشخصية كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,00، وأنَّ عبارة أعتقد ان توزيع ساعات العمل يناسب قدراتي كانت بدرجة موافقة متوسطة بوسط حسابي قدره 3,44، وأنَّ عبارة أعاني من كثرة الأعباء الملقاة على عاتقي في العمل كانت بدرجة موافقة متوسطة بوسط حسابي قدره 3,34، وأنَّ المتوسط الكلي لمتغير بُعد طبيعة العمل وظروفه بوصفه إحدى أبعاد التوافق المهني كانت بدرجة موافقة عالية والوسط الحسابي له 3,77.

الجدول رقم (6): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X2 (بُعد العلاقة مع المسؤولين (المشرفين) بوصفه إحدى أبعاد التوافق المهني)

السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
يقدر المسؤول عني ادائي في العمل	6	15	11	61	22	3,94	0,818	عالية
يتيح لي المسؤول عني مناقشة كل ما يتعلق بوظيفتي	3	18	10	62	21	4,24	0,657	عالية
أشعر أن المسؤول عني يحترم آرائي ومقترحاتي المهنية	2	11	10	69	22	3,44	0,760	متوسطة

أرى أن المسؤول عني يراقبني بدقة في عملي بغية ضمانه لأداء عملي على الوجه المطلوب	3	19	11	63	20	4,04	0,755	عالية
المتوسط الكلي للمتغير X2						3,91	0,747	عالية

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من متوسطة إلى عالية على مدى توافر بُعد العلاقة مع المسؤولين (المشرفين) بوصفه إحدى أبعاد التوافق المهني، حيث إنَّ عبارة يقدر المسؤول عني أدائي في العمل كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3,94، وأنَّ عبارة يتيح لي المسؤول عني مناقشة كل ما يتعلق بوظيفتي كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,24، وأنَّ عبارة أشعر أن المسؤول عني يحترم آرائي ومقترحاتي المهنية كانت بدرجة موافقة متوسطة بوسط حسابي قدره 3,44، وأنَّ عبارة أرى أن المسؤول عني يراقبني بدقة في عملي بغية ضمانة لأداء عملي على الوجه المطلوب كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,04، وأنَّ المتوسط الكلي لمتغير بُعد العلاقة مع المسؤولين (المشرفين) بوصفه إحدى أبعاد التوافق المهني كانت بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 3,91.

الجدول رقم (7): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X3 (بُعد العلاقة مع زملاء العمل بوصفه إحدى أبعاد التوافق المهني)

السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
أشعر بتقدير زملائي لي في العمل	1	4	9	75	25	4,38	0,530	عالية
أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي	–	–	7	64	43	4,04	0,755	عالية
علاقتي مع زملائي قائمة على أساس العمل كفريق	1	7	15	62	30	3,90	0,839	عالية

أشعر بالضيق من كثرة الانتقادات الموجهة لي من زملائي فيما يتعلق بالعمل	19	54	26	14	1	3,56	0,861	عالية
يوجد خلافات مع زملاء العمل	21	68	15	8	3	3.44	0,788	متوسطة
المتوسط الكلي للمتغير X3						**3,86**	**0,755**	عالية

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من متوسطة إلى عالية على مدى توافر بُعد العلاقة مع زملاء العمل بوصفه إحدى أبعاد التوافق المهني، حيث إنَّ عبارة أشعر بتقدير زملائي لي في العمل كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,38، وأنَّ عبارة أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,04، وأنَّ عبارة علاقتي مع زملائي قائمة على أساس العمل كفريق كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3,90، وأنَّ عبارة أشعر بالضيق من كثرة الانتقادات الموجهة إليّ من زملائي فيما يتعلق بالعمل كانت بدرجة موافقة متوسطة بوسط حسابي قدره 3,56، وأن عبارة يوجد خلافات مع زملاء العمل كانت بوسط حسابي وقدره 3,44، وأنَّ المتوسط الكلي لمتغير بُعد العلاقة مع زملاء العمل بوصفه إحدى أبعاد التوافق المهني كانت بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 3,86.

الجدول رقم (8): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X4 (بُعد الترقية والرواتب بوصفه إحدى أبعاد التوافق المهني)

السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
يتناسب راتبي مع طبيعة عملي	35	43	21	13	3	4,26	0,694	عالية
يتناسب راتبي مع تحصيلي العلمي	33	39	27	12	3	3,90	0,953	عالية
ترقيتي في العمل تتوقف على كفاءتي في الأداء	21	17	39	33	4	3,70	0,645	عالية
أشعر بالضيق لعدم وجود حوافز مادية	7	28	30	37	12	3,88	0,614	عالية
المتوسط الكلي للمتغير X4						3,93	0,726	عالية

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة عالية على مدى توافر بُعد الترقية والرواتب بوصفه إحدى أبعاد التوافق المهني، حيث إنَّ عبارة يتناسب راتبي مع طبيعة عملي كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,26، وأنَّ عبارة يتناسب راتبي مع تحصيلي العلمي كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3,90، وأنَّ عبارة ترقيتي في العمل تتوقف على كفاءتي في الأداء كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3,70، وأنَّ عبارة أشعر بالضيق لعدم وجود حوافز مادية كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3,88، وأنَّ المتوسط الكلي لمتغير بُعد الترقية والرواتب بوصفه إحدى أبعاد التوافق المهني كانت بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 3,93.

الجدول رقم(9): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المعدل z (الدعم التنظيمي)

السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
تعطيني الشركة الوظيفة التي تتلاءم مع مؤهلاتي	4	31	24	40	15	4,32	0,621	عالية
تمنحني الشركة الحرية والاستقلالية في أداء عملي بالطريقة التي أرى أنها أفضل	3	25	20	60	6	4,28	0,497	عالية
تحرص الشركة على وضوح المهام والمسؤوليات المناطة بي	3	19	23	66	3	3,52	0,735	عالية
تفتخر الشركة في إنجازاتي في العمل	5	21	43	41	4	4,03	0,781	عالية
تقدم الشركة المساعدة عند مواجهة مشكلات العمل	6	16	27	59	6	4,33	0,764	عالية
تهتم الشركة بما لدي من شكاوى وتظلمات	6	31	37	37	3	3,52	0,995	عالية

تحرص الشركة على تطوير قدراتي ومهاراتي المتعلقة بأداء عملي	3	22	22	61	6	4,16	0,889	عالية
تقدر الشركة آرائي ومقترحاتي لتحسين وتطوير العمل	3	16	31	60	4	4.08	0,829	عالية
تقدر الشركة الجهود الإضافية التي أبذلها لأداء العمل	3	29	27	43	12	4,22	0,418	عالية
تهتم الشركة بمصلحتي عند اتخاذ قرارات مؤثرة ذات علاقة بعملي ومستقبلي	5	27	36	40	6	4,42	0,538	عالية
المتوسط الكلي للمتغير z						4,09	0,707	عالية

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة عالية على مدى توافر الدعم التنظيمي بوصفه متغير معدل، حيث أنَّ عبارة تعطيني المنظمة الوظيفة التي تتلاءم مع مؤهلاتي كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,32، وإنَّ عبارة تمنحني الشركة الحرية والاستقلالية في أداء عملي بالطريقة التي أرى أنها أفضل كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,28، وأنَّ عبارة تحرص الشركة على وضوح المهام والمسؤوليات المناطة بي كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3,52، وأنَّ عبارة تفتخر الشركة بإنجازاتي في العمل كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,03، وأن عبارة تقدم الشركة المساعدة عند مواجهة مشكلات العمل كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,33، وأن عبارة تهتم المنظمة بما لدي من شكاوي وتظلمات كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3,52، وأن عبارة تحرص الشركة على تطوير قدراتي ومهاراتي المتعلقة بأداء عملي كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,16، وأن عبارة تقدر الشركة آرائي ومقترحاتي لتحسين العمل وتطويره كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,08، وأن عبارة تقدر الشركة الجهود الإضافية التي أبذلها لأداء العمل كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره4,22، وأن عبارة تهتم الشركة بمصلحتي عند اتخاذ قرارات مؤثرة ذات علاقة

بعملي ومستقبلي كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,42، وأنَّ المتوسط الكلي للمتغير المعدل الدعم التنظيمي كان بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 4,09.

الجدول رقم(10): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Y (الالتزام التنظيمي)

السؤال	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
أهتم بمشكلات الشركة كاهتمامي بمشكلاتي الخاصة	–	11	20	55	28	4,06	0,621	عالية
من الصعب علي ترك هذه الشركة الآن حتى ولو كنت أرغب بذلك	3	23	16	55	17	4,14	0,497	عالية
سوف أتعرض للكثير من الضغوط فيما لو قررت ترك الشركة الآن	7	34	25	36	12	3,51	0,753	عالية
أشعر بوجود القليل من الفرص في الخارج فيما لو قررت ترك الشركة الآن	7	33	18	45	11	3,84	0,871	عالية
ستكون سعادتي بالغة فيما لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الشركة	9	30	33	36	6	3,76	0,687	عالية
لهذه الشركة قيمة شخصية كبية عندي	2	12	27	61	12	3,58	0,899	عالية
تستحق هذه الشركة ولائي	3	6	27	63	15	4,13	0,795	عالية
لن أترك هذه الشركة لأنني أشعر بالالتزام تجاه الأفراد الذين يعملون بها	1	23	37	42	11	4,00	0,813	عالية
أدين بالعرفان والجميل للشركة والعاملين فيها	2	9	22	63	18	3,95	0,462	عالية
المتوسط الكلي للمتغير Y						3,88	0,711	عالية

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة عالية على مدى توافر المتغير التابع؛ الالتزام التنظيمي، حيث إنَّ عبارة أهتم بمشكلات الشركة كاهتمامي بمشكلاتي الخاصة كانت بدرجة موافقة

عالية بوسط حسابي قدره 4,06، وأنَّ عبارة من الصعب علي ترك هذه الشركة الآن حتى ولو كنت أرغب بذلك كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,14، وإنَّ عبارة سوف أتعرض للكثير من الضغوط فيما لو قررت ترك الشركة الآن كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3,51، وإنَّ عبارة أشعر بوجود القليل من الفرص في الخارج فيما لو قررت ترك الشركة الآن كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3,84، وإنَّ عبارة ستكون سعادتي بالغة فيما لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الشركة كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3,76، وأنَّ عبارة لهذه الشركة قيمة شخصية كبيرة عندي كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3,58، وأنَّ عبارة تستحق هذه الشركة ولائي كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,13، وأنَّ عبارة لن أترك هذه الشركة لأنني أشعر بالالتزام تجاه الأفراد الذين يعملون بها كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 4,00، وإنَّ عبارة أدين بالعرفان والجميل للشركة والعاملين فيها كانت بدرجة موافقة عالية بوسط حسابي قدره 3,95، وأنَّ المتوسط الكلي للمتغير التابع؛ الالتزام التنظيمي كان بدرجة موافقة عالية وكان الوسط الحسابي له 3,88.

7-3- اختبار العلاقة بين التوافق المهني؛ الدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي:

قمنا باختبار فرضيات البحث باستخدام معامل الارتباط ومعامل الانحدار البسيط:

1- الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق المهني في الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الرئيسة الأولى.

Correlations

		Y	X
Y	Pearson Correlation	1	.682**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	114	114
X	Pearson Correlation	.682**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	114	114

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X والمتغير التابع y، أنَّ قيمة معامل الارتباط هي (0.682) وهذا يدل على درجة ارتباط جيدة بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية، وأنها معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أنَّ أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل جيد في المتغير الآخر والعكس صحيح.

الجدول رقم(12) معامل التحديد أو التفسير للفرضية الرئيسية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.682[a]	.466	.455	3.60137

a. Predictors: (Constant), x

يتضح من الجدول رقم (12) أنَّ معامل التحديد كان (0.466) إلى أنَّه يمكننا نسب (46.6%) من التغيرات الحاصلة في متغير الالتزام التنظيمي تفسر من خلال التغيرات الحاصلة في التوافق المهني وما تبقّى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

الجدول رقم (13) نموذج تحليل التباين للفرضية الرئيسية الأولى

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	542.727	1	542.727	41.845	.000[b]
	Residual	622.553	112	12.970		
	Total	1165.280	113			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x						

يتضح من جدول رقم (13) تحليل التباين ANOVA ثبات جودة النموذج في اختبار العلاقة بين المتغيرات المدروسة للفرضية الرئيسة الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (41,845) عن قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم (14) اختبار تأثير قيمة (t) للفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.104	3.901		7.205	.000
	X	1.237	.191	.682	6.469	.000
a. Dependent Variable: y						

كما يبين الجدول رقم (14) أنَّ توافر التوافق المهني يؤثر على الالتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.682)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6,469)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية والبالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01)، وبما أنَّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (1.237)، وهذا يعني أن كل زيادة في التوافق المهني بمقدار درجة واحدة فإن الالتزام

التنظيمي يزداد بمقدار 1,237 بالتالي ونقبل الفرضية الرئيسة البديلة الأولى، ونقرّ بوجود أثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق المهني في الالتزام التنظيمي، ونرفض فرضية العدم الأولى.

❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة وظروف العمل في الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الأولى

Correlations

		Y	X1
Y	Pearson Correlation	1	.641**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	114	114
X1	Pearson Correlation	.641**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	114	114

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X1 والمتغير التابع y، أنَّ قيمة معامل الارتباط هي (0.641) وهذا يدل على درجة ارتباط جيدة بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وأنها معنوية عند مستوى المعنوية 0.01، وهذا يدل على أنَّ أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل جيد في المتغير الآخر والعكس صحيح.

الجدول رقم(16): معامل التحديد أو التفسير للفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.641[a]	.411	.398	3.78235

a. Predictors: (Constant), x1

يتضح من الجدول رقم (16) أنَّ معامل التحديد كان (0.411) إلى أنَّه يمكننا نسب (41.1%) من التغيرات الحاصلة في متغير الالتزام التنظيمي تفسر من خلال التغيرات الحاصلة في توافر بُعد طبيعة وظروف العمل كأحد أبعاد التوافق المهني وما تبقّى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

الجدول رقم (17): نموذج تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	478.582	1	478.582	33.453	.000[b]
	Residual	686.698	112	14.306		
	Total	1165.280	113			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x1						

يتضح من جدول رقم (17) تحليل التباين ANOVA ثبات جودة النموذج في اختبار الفرضية الفرعية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (33,453) عن قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم (18) اختبار تأثير قيمة (t) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.064	4.365		6.429	.000
	X1	1.260	.218	.641	5.784	.000

يبين الجدول رقم (18) أنَّ توافر طبيعة وظروف العمل كأحد أبعاد التوافق المهني يؤثر على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.641)، وبدلالة قيمة (t)

المحسوبة والبالغة (5,784)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية والبالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01)، وبما أنَّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (1.260)، وهذا يعني كل زيادة في طبيعة العمل وظروفه كأحد أبعاد التوافق المهني بمقدار درجة واحدة فإن الالتزام التنظيمي يزداد بمقدار 1,260 ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الأولى، ونقرّ بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أنّه يوجد تأثير معنوي لطبيعة وظروف العمل كأحد أبعاد التوافق المهني في الالتزام التنظيمي، ونرفض فرضية العدم الفرعية الأولى

❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة العامل مع المسؤولين (المشرفين) في الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية

Correlations

		Y	X2
Y	Pearson Correlation	1	.809**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	114	114
X2	Pearson Correlation	.809**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	114	114

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X2 والمتغير التابع y، أنَّ قيمة معامل الارتباط هي (0.809) وهذا يدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أنَّ أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل مرتفع في المتغير الآخر والعكس صحيح.

الجدول رقم(20): معامل التحديد أو التفسير للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.809[a]	.654	.647	2.89921
a. Predictors: (Constant), x2				

يتضح من الجدول رقم (20) أنَّ معامل التحديد كان (0.654) إلى أنَّه يمكننا نسب (65.4%) من التغيرات الحاصلة في متغير الالتزام التنظيمي تفسر من خلال التغيرات الحاصلة في توافر بُعد علاقة العامل مع المسؤولين (المشرفين) وما تبقّى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

الجدول رقم (21) نموذج تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	761.820	1	761.820	90.634	.000[b]
	Residual	403.460	112	8.405		
	Total	1165.280	113			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x2						

يتضح من جدول رقم (21) تحليل التباين ANOVA ثبات جودة النموذج في اختبار الفرضية الفرعية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (90.634) عن قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم (22) اختبار تأثير قيمة (t) للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.794	2.899		8.896	.000
	X2	1.721	.181	.809	9.520	.000

يبين الجدول رقم (22) أنَّ توافر بُعد علاقة العامل مع المسؤولين (المشرفين) يؤثر في الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.809)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.520)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية والبالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01)، وبما أنَّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (1.721)، وهذا يعني كل زيادة في علاقة العامل مع المسؤولين (المشرفين) بمقدار درجة واحدة فإن الالتزام التنظيمي يزداد بمقدار 1,721 ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الثانية، ونقرّ بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي إنه يوجد تأثير معنوي لعلاقة العامل مع المسؤولين (المشرفين) في الالتزام التنظيمي ونرفض فرضية العدم الفرعية الثانية.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة العامل مع زملاء العمل في الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة

Correlations

		Y	X3
Y	Pearson Correlation	1	.768**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	114	114
X3	Pearson Correlation	.768**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	114	114

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X3 والمتغير التابع y، أنَّ قيمة معامل الارتباط هي (0,768) وهذا يدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية

وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أنَّ أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل مرتفع في المتغير الآخر والعكس صحيح.

الجدول رقم(24): معامل التحديد أو التفسير للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.768[a]	.589	.581	3.15803
a. Predictors: (Constant), x3				

يتضح من الجدول رقم (24) أنَّ معامل التحديد كان (0.589) إلى أنَّه يمكننا نسب (58.9%) من التغيرات الحاصلة في متغير الالتزام التنظيمي تفسر من خلال التغيرات الحاصلة في توافر بُعد علاقة العامل مع زملاء العمل في الالتزام التنظيمي وما تبقّى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

الجدول رقم (25) نموذج تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	686.567	1	686.567	68.841	.000[b]
	Residual	478.713	112	9.973		
	Total	1165.280	113			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x3						

يتضح من جدول رقم (25) تحليل التباين ANOVA ثبات جودة النموذج في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (68.841) عن قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم (26) اختبار تأثير قيمة (t) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.152	3.281		7.971	.000
	X3	1.405	.169	.768	8.297	.000

يبين الجدول رقم (26) أنَّ توافر بعد لعلاقة العامل مع زملاء العمل في الالتزام التنظيمي يؤثر على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.768)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.297)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية والبالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01)، وبما أنَّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (1.405)، وهذا يعني كل زيادة في علاقة العامل مع زملاء العمل كأحد أبعاد التوافق المهني بمقدار درجة واحدة فإن الالتزام التنظيمي يزداد بمقدار 1.405، ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الثالثة، ونقرّ بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي أنّه يوجد تأثير معنوي لعلاقة العامل مع زملاء العمل في الالتزام التنظيمي، ونرفض فرضية العدم الفرعية الثالثة.

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للراتب والترقية في الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة

Correlations

		Y	X4
Y	Pearson Correlation	1	.787**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	114	114
X4	Pearson Correlation	.787**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	114	114

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل درجة الارتباط بين المتغير المستقل X4 والمتغير التابع y، أنَّ قيمة معامل الارتباط هي (0,787) وهذا يدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة طردية وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أنَّ أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة بمعدل مرتفع في المتغير الآخر والعكس صحيح.

الجدول رقم(28): معامل التحديد أو التفسير للفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.787[a]	.619	.611	3.04245
a. Predictors: (Constant), x4				

يتضح من الجدول رقم (28) أنَّ معامل التحديد كان (0.619) إلى أنَّه يمكننا نسب (61.9%) من التغيرات الحاصلة في متغير الالتزام التنظيمي تفسر من خلال التغيرات الحاصلة في توافر بعد الراتب والترقية كأحد أبعاد التوافق المهني وما تبقّى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

الجدول رقم (29) نموذج تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	720.967	1	720.967	77.887	.000[b]
	Residual	444.313	112	9.257		
	Total	1165.280	113			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x4						

يتضح من الجدول رقم (29) تحليل التباين ANOVA ثبات جودة النموذج في اختبار الفرضية الفرعية الرابعة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (77.887) عن قيمتها الجدولية والبالغة (7.08) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم (30) اختبار تأثير قيمة (t) للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.146	3.536		6.263	.000
	X4	.412	.047	.787	8.825	.000

يبين الجدول رقم (30) أنَّ توافر بعد الراتب والترقية كأحد أبعاد التوافق المهني يؤثر في الالتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.787)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.825)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية والبالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01)، وبما أنَّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (0.412)، وهذا يعني كل زيادة في الراتب والترقية كأحد أبعاد التوافق المهني بمقدار درجة واحدة فإن الالتزام التنظيمي يزداد بمقدار 0,412 ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الرابعة، ونقرّ بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أنّه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للراتب والترقية كأحد أبعاد التوافق المهني في الالتزام التنظيمي ونرفض فرضية العدم الفرعية الرابعة.

2- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي كمتغير معدل بين التوافق المهني والالتزام التنظيمي.

استخدمت معادلة الانحدار الهرمية وادخلت المتغيرات تباعاً إذ فحصتْ نتائج الاختبار للفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أن الدعم التنظيمي يعدل أثر التوافق المهني في الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم(31): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة الثانية

النماذج	بيتا المعيارية (standardized beta)		
	خطوة(1)	خطوة(2)	خطوة(3)
التوافق المهني	0.682**	0.634	0.782**
الدعم التنظيمي		0.534**	0.256**
التوافق المهني x الدعم التنظيمي			0,429**
معامل التحديد (R^2)	0.466	0,586	0.595
معامل التحديد المعدل (R^2)	0.461	0.582	0.591
التغيير في (R^2)	0,466	0.454	0.024
مستوى الدلالة (f)	.000[a]	.000[a]	.000[a]
دروبن–واطسون	1,426	1,426	1,426

في الخطوة الأولى أدخل المتغير المستقل التوافق المهني، الذي فسر ما نسبته (46.6%) من التغيرات الحاصلة في متغير الالتزام التنظيمي وهذا يفسر العلاقة الإيجابية بين التوافق المهني والالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.493)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7,205)، عند مستوى معنوية (0.000)، وفي الخطوة الثانية أدخل المتغير المعدل (الدعم التنظيمي) الذي فسر ما نسبته (58,6%) من التباين في متغير التوافق المهني، وفي الخطوة الثالثة ادخل التفاعل بين المتغير المستقل التوافق المهني والمتغير المعدل الدعم التنظيمي (التوافق المهنيx الدعم التنظيمي) فتبين أن معامل التحديد زاد بنسبة (13%) حيث يوضح الجدول أنَّ (Beta=4,29 , T=7,481 ,sig=0,000)، وهذا يدل على أن الدعم التنظيمي يعمل كمتغير معدل في تأثير التوافق المهني في الالتزام التنظيمي، ومن ثم نقبل الفرضية الرئيسة الثانية، ونقرّ بوجود أثر للمتغير المعدل بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي كمتغير معدل بين التوافق المهني والالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة وتوصياتها:

4-1- نتائج الدراسة:

4-2- توصيات الدراسة:

4-3- أبحاث مستقبلية:

المراجع

اولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

الملاحق

- لمحة عن الشركة السورية للاتصالات.

-الاستبانة.

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة وتوصياتها

4-1- تحليل نتائج الدراسة: Analyzing the Study Results

1- بالنسبة إلى خصائص مجتمع الدراسة، تبين أنَّ الغالبية من الإناث والتي تمثل نسبتهن 60,5% كما أن معظم المستقصى منهم من فئات عمرية (من 35 -45)، وكذلك فإنَّ النسبة الكبرى من حملة الإجازة الجامعية وذلك طبيعي ومتوقع كون الدراسة استهدفت العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، كذلك تعتمد الشركة على العاملين في مناصبهم لفترة طويلة من 15 سنة فأكثر والذين تمثل نسبتهم (% 41) ولا تقوم بتغييرهم أو تغيير مسارهم الوظيفي.

2- تبين أنَّ التوافق المهني يؤثر في الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال متغيراته، فوجود التوافق يعزز من الالتزام ويساعد على تحقيق أداء أفضل وزيادة مستوى الولاء لدى العاملين في الشركة، كما تبين أنه كلما زاد رضا الموظف عن عمله في ظروف العمل، تزداد احتمالية تطوير الارتباط النفسي به والالتزام بالشركة وهذا ما يتوافق مع دراسة (السقا، نبيل. 2016).

3- بينت المعطيات الميدانية أنَّ هناك أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية بين ظروف العمل كأحد أبعاد التوافق المهني والالتزام التنظيمي وهذا ما يتوافق أيضاً مع دراسات سابقة مثل (Monday, Osemeke. 2016) فالعامل الذي يعمل في ظروف عمل مناسبة ومريحة يزيد من احتمالية التزامه في مكان عمله.

4- تبين وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية بين علاقة العامل مع المشرفين في العمل كأحد أبعاد التوافق المهني في الالتزام التنظيمي وهذا ما أكدته دراسة (السقا، نبيل. 2016) والتي بينت دور علاقة العامل مع المشرفين وكيفية تعزيز هذه العلاقة من قبل المشرفين في الالتزام التنظيمي للعاملين وذلك بوجود الدعم التنظيمي لتعزيز ذلك الأثر.

5- تبين وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية بين علاقة العامل مع زملاء العمل كأحد أبعاد التوافق المهني في الالتزام التنظيمي وهذا ما أكدته دراسة (السقا، نبيل. 2016) والتي بينت علاقة العامل مع زملاء العمل وكيفية تعزيز هذه العلاقة من قبل المشرفين بين العاملين من خلال فرق العمل الناجحة ومجموعات العمل التي تعزز هذا الأثر في زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين.

6- تبين وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية بين الرواتب والترقية كأحد أبعاد التوافق المهني في الالتزام التنظيمي فالرواتب تعطي العاملين الأمان بتأمين متطلباتهم اليومية وإشباع حاجاتهم والترقية تعزز من عامل الأمان بالبقاء والاهتمام من قبل القادة على أهمية ترقية بناءً على معايير ترضي جميع العاملين والشركة وهذا ما يعزز الالتزام التنظيمي لدى العاملين وذلك بوجود الدعم التنظيمي من خلال الحوافز المادية والمعنوية وهذا ما أكدته دراسة (Monday, Osemeke. 2016).

7- بينت نتائج الدارسة أن الدعم التنظيمي يعمل على تعديل العلاقة بين التوافق المهني والالتزام التنظيمي، وبينت الدراسة أن تلقي الدعم التنظيمي يزيد من التزام العاملين بأعمالهم وأدائها على الوجه الأكمل في ظل وجود الدعم مع التوافق المهني، وهذا ما أكدته دراسة (Pattnaik et al, 2020).

2-4- توصيات الدراسة: Study Suggestions

في ضوء النتائج الميدانية والإحصائية، نقدم المقترحات الآتية:

1- ضرورة أن يعمل صناع القرار في هذه الشركة على وضع خطة تمكن العاملين من الالتزام في العمل وأدائه على أكمل وجه.

2- العمل على توفير ظروف عمل تكون ملائمة أكثر من حيث التهوية والحرارة والإضاءة، بالإضافة إلى وضع نظام يقضي بتوزيع ساعات العمل بما يتناسب مع قدرات العاملين وذلك ضمن الحدود المسموح بها.

3- ضرورة السماح للعاملين بمناقشة كل ما يتعلق بظروف عملهم وطبيعته وكيفية أدائه وإعطائهم التوجيهات اللازمة لذلك من خلال التحفيز والدعم المادي والمعنوي الذي يعزز ذلك والذي بدوره يزيد من الالتزام التنظيمي.

4- تعزيز العلاقة الإيجابية بين العاملين في العمل، ودعم العلاقة بين الزملاء القائمة على الفريق بشكل أساسي. بالإضافة إلى توجيه العاملين بأن الانتقادات الموجهة بينهم تعدّ بناءة ويمكن دراسة مدى أهميتها في تطوير العمل ولكن يجب ألاّ تكون هذه الانتقادات محبطة وحساسة للعاملين بأن أدائهم ليس له فائدة أو قائم على الخطأ.

5- وضع نظام عادل يقضي بمنح الرواتب والترقية بناءً على الأداء المقدم من العاملين وعلى قدمهم الوظيفي وبما يتناسب مع تحصيلهم العلمي والعملي، ووضع نظام للدعم من خلال تكليف من يلزم بتطبيق المراسيم والقرارات الخاصة بمنح الحوافز المادية والمعنوية والتي كان آخرها المرسوم التشريعي لشؤون العاملين الخاص بمنح الحوافز.

3-4- أبحاث مستقبلية:

تعد دراسة التوافق المهني جانباً مهماً داخل أي شركة، وذلك لمعرفة مدى توافق الفرد مع مكان عمله.

تعددت الأبحاث التي تناولت موضوع التوافق المهني ومن جوانب مختلفة، وأشارت هذه الدراسة إلى توافق الفرد في مكان العمل ومعرفة مدى التزامه بذلك بوجود الدعم التنظيمي الذي يمكن ان تقدمه الشركة لتحقيق ذلك.

ومن خلال الدراسة الحالية وما توصلت له من نتائج، يمكن للباحث اقتراح المواضيع الآتية:

- نموذج مقترح لمعرفة مدى التوافق المهني للعاملين دراسة حالة شركة معينة.
- أثر التوافق المهني على نوايا ترك العمل.
- أثر التوافق المهني على الاستقرار الوظيفي.
- أثر التوافق المهني على الولاء التنظيمي.

المراجع:

المراجع العربية:

1-البطران، شيماء. (2020). نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم المدرك كمتغير وسيط في أنظمة العمل عالية الأداء- دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. ***المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية***. مجلد: 11. عدد: 4. ص 419. ليبيا.

2- الجاسمي، باسم. الجبوري، فلاح. (2021). تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في توفير متطلبات الأداء العالي : الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك – بحث تحليلي في عينة من الجامعات الاهلية العراقية). ***مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية***. مجلد: 13. عدد: 1. ص: 336. العراق.

3- الحميدي، نجم. اليوسفي، أحمد. العيسى، عقبة. (2018). أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب. ***مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات***. العدد: الثالث والاربعون. ص266. العراق.

4- الخضر، عثمان. العنزي، مالك. (2020). تأثير إدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال المزاج والثقة. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية***. المجلد: 4، العدد: 13. ص ص:255-254. مصر.

5- الداهري، صالح. (2010). ***اساسيات علم الاجتماع النفسي التربوي ونظرياته***. الطبعة الأولى. الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع. ص: 394.

6- الدرويش، أغيد. (2021). دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المصارف (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في مدينة حمص). ***مجلة جامعة البعث***. المجلد: 43. العدد: 13. ص: 9. سورية.

7- الرشيدي، علي، (2019)، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد 39 ، عدد 3، السعودية.

8- الزبيدي، سحر. (2017). القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية. ***مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية***، مجلد: 14. عدد:3. العراق.

9- الزيباري، جعفر. (2020). ***السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال***. الطبعة الأولى. الأردن. دار المناهج للنشر والتوزيع. ص: 215.

10- الساعاتي، شوقي. العواسا، صالح. (2020). ***إدارة الموارد البشرية استراتيجياً في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة***. عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص:186.

11- الساعدي، مؤيد. الربيعي، رشا. (2013). إدراك العاملين للدعم التنظيمي، في ممارسات تطوير الموارد البشرية – بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة كربلاء، ***مجلة التقني***. مجلد: 26. عدد: 7. ص 177. العراق.

12- السقا، نبيل، (2016)، أثر التوافق بين الفرد والمنظمة على الالتزام التنظيمي والرغبة في ترك العمل، دراسة على الأكاديميين والعاملين في الكلية الكندية الدولية، ***المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية***، المجلد السابع، العدد الأول، ص 223، مصر.

13- الشريفي زينب. جلاب، إحسان. سعيد، شروق. (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي – دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الاهلية بمحافظات الفرات الأوسط. ***مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية***. مجلد: 13. عدد: 39. ص: 144. العراق.

14- الشعلان، مضاوي. (2014). الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفات الاداريات بكلية الآداب بجامعة الاميرة نوره بنت عبد الرحمن. ***المجلة الدولية التربوية المتخصصة***، مجلد: 3. عدد: 12. ص: 153. مصر.

15- الشمري، محمد. الكناني، حيدر. (2019). الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى موظفي الجامعة المستنصرية. ***مجلة آداب المستنصرية***. العدد: 88. ص547. العراق.

16- الشنطي، محمود. (2015). دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي. ***مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية***. مجلد: 1. عدد: 3. ص:124. فلسطين.

17- الشواورة، فيصل. (2013). ***مبادئ إدارة الأعمال***. الطبعة الأولى. الأردن. دار المناهج للنشر والتوزيع. ص ص: 69-68.

18- الشيخ محمود، محمد. الرجيبي، يوسف. (2017). التوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات. ***مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس***. العدد: 91. ص: 437. عمان.

19- الشيخي، صالحة. خليفة، هدى. (2021). الرفاهية النفسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عينة من معلمات التربية الخاصة بجدة، ***مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس***، العدد: 136. السعودية.

20- الصافي، ماجد. كاظم، فائق. (2021). دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين رأس المال الفكري الأخضر – دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية بابل. ***مجلة كلية الإدارة والاقتصادية والإدارية والمالية***. مجلد: 13. عدد: 1. ص: 63. العراق.

21- الصاوي، محمود. الغرابلي، زينب. (2021). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الرفاه النفسي للعاملين بالبنزوك الوطنية الامارتية. ***المجلة العربية للإدارة***. المجلد: الواحد والاربعون. الأمارات.

22- العامري، عبد العزيز. (2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة الحديدة. ***مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية***. العدد: الثامن. ص344. اليمن.

23- العاني، آلاء. (2016). التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية – دراسة ميدانية في جامعة الموصل. ***مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية***. مجلد: 8. عدد: 1. العراق.

24- العبيدي، نور. الشلمة، ميسون. (2018). مدى اسهام القدرات التنظيمية في بلورة الامن الوظيفي للأفراد العاملين – دراسة تطبيقية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية. ***مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية***. مجلد: 1. عدد: 41. ص245. العراق.

25- العتيبي، أسماء. التويجري، أريج. (2020). دور بطاقات التوصيف الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملات الاداريات بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية. ***مجلة كلية التربية***. العدد: 6. ص: 1039. مصر.

26- العجمي، حمد. (2020). أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط (دراسة ميدانية على المصارف التجارية الكويتية). ***مجلة العلوم التربوية والإنسانية***. العدد: 3. الكويت.

27- العزاوي، نجم. جواد، عباس. (2010). ***الوظائف الاستراتيجية في دارة الموارد البشرية***. عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص: 495.

28- العسكري، برشنك. الدلوي، سولاف. (2017). دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز – دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية. ***مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية***. مجلد: 23. عدد: 101. ص: 129. العراق.

29- العطوي، عامر. الشيباني، عامر. (2010). دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين- دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين المامة لتربية كربلاء. ***مجلة جامعة كربلاء العلمية***. المجلد: الثامن. العدد: الثالث. ص: 130. العراق.

30- العميان، محمود. (2010). ***السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال***. الطبعة الخامسة. الأردن. دار وائل للنشر. ص ص: 36-35.

31- العنزي، حجي. القرني، صالح. (2018). مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدراس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات. ***المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية***. مجلد: 3. عدد: 1. السعودية.

32- العوامي، أحمد. (2015). تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي. ***المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية***. المجلد: 6. العدد: 3. ص ص: 78-77. مصر.

33- الفاخري، سالم. (2018). ***علم النفس العام***. الطبعة الأولى. الاردن. مركز الكتاب الأكاديمي ص: 176.

34- القاسم، بديع. (2001). ***علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق***. الطبعة الأولى. الأردن. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. ص ص: 51-50.

35- القبي، محمد. الطيب، فتحية. (2018). ضغوط العمل وأثرها على التوافق المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سرت. ***مجلة العلوم البحثية والتطبيقية***. مجلد:7. عدد: 2. ص: 99. ليبيا.

36- القحطاني، علي. علي، فهمي (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الاكاديمية بجامعة عدن. ***مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية***. مجلد: 1. العدد: 2. ص: 70. اليمن.

37- القرني، علي. (2017). مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. ***مجلة جامعة طيبة الامام للعلوم التربوية***. مجلد: 12. عدد: 3. ص:333. السعودية.

38- المغربي، محمد. (2018). ***السلوك التنظيمي***. الطبعة الأولى. مصر. الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي. ص ص: 17-16.

39- النجار، يحيى. (2018). الوعي الذاتي وعلاقته بالتوافق المهني لدى معلمي المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة. ***مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)***. مجلد: 21. ص32-1. فلسطين.

40- إبراهيم، سمر. إسماعيل، علي. مطر، محمد. (2021). الالتزام التنظيمي مدخل لمواجه الفساد الإداري بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية. ***مجلة كلية التربية***. العدد: 115. ص: 1079. مصر.

41- إبراهيم، مها. سلمان، نور. (2018). تأثير الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي في شركة التأمين العراقية، ***مجلة دراسات محاسبية ومالية***. المجلد: 13. العدد: 44. ص 428. العراق.

42- أبو غالي، عطاف. بسيسو، نادر. (2009). التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. ***مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)***. مجلد: 17. عدد: 2. فلسطين.

43- بدراوي، عبد الرضا. ماجد، زيد. (2013). الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين-دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الاعمال العراقية. ***مجلة العلوم الاقتصادية***. مجلد: 9. عدد: 34. ص66. العراق.

44- بدوي، سحر. (2010). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمي. ***المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة***. المجلد: 2. العدد: 7. ص: 445. مصر.

45- جاسم، احمد. (2017). الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين- دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد. ***مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية***. مجلد: 4. عدد: 40. ص: 31. العراق.

46- جنات، بوخمخم. سليمة، بوتاعة. (2019). الدعم التنظيمي كمدخل لإدارة التغيير في المنظمة. ***مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية***. العدد: الرابع. ص: 201. الجزائر.

47- جهيد، بوطالب. سليخ، حورية. (2019). الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين، دراسة تطبيقية على العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل. ***المجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الاعمال***. مجلد: 5. عدد: 1. الجزائر.

48- حراز، السيد. (2022). تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية. ***المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية***. المجلد: 3. العدد: 1. ص: 308. مصر.

49- حرز الله، أحمد. (2010). ***علم النفس المهني***. الطبعة الأولى. الأردن. دار الشروق للنشر والتوزيع. ص:187.

50- حسون، نجاح. (2021). التوافق المهني وعلاقته بالتفرد – التشارك لدى المرشدين التربويين. ***مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية***. مجلد: 28. عدد: 10. ص 360. العراق.

51- حسين، سلامه. شعلان، عبد الحميد. الشبكي، عبير. (2018). الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات السلوكية. ***مجلة كلية التربية ببنها***. العدد: 116. الجزء: 5. ص: 228. مصر.

52- دودين، أحمد. (2020). **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**. الطبعة الأولى. الأردن. دار اليازوري للنشر والتوزيع. ص ص: 192-190.

53- زين الدين، نشأت. (2020)، أثر القيادة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مستشفى المنوفية. ***مجلة الدراسات والبحوث البيئية***، مجلد: 1، العدد: 10، ص ص: 32-31. مصر.

54- سعد، هبة. (2021). اتجاهات معلمي التربية الخاصة نحو دمج الطلبة الصم والمعاقين عقلياً في المدارس العادية وعلاقتها بالتوافق المهني لديهم. ***مجلة كلية التربية***، العدد: 33. ص 343. مصر.

55- سفياني، سناء. (2020). بناء القدرات وتحقيق الالتزام التنظيمي من منظور الخدمة الاجتماعية – دراسة مطبقة على العاملين بالجمعيات الخيرية بمكة المكرمة. ***مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية***، العدد: 20. ص: 448. السعودية.

56- سليم، عبد العزيز. (2013). ***علم النفس المهني***. الطبعة الأولى. السعودية. دار الزهراء للنشر والتوزيع. ص: 82.

57- شتيات، محمد. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة. ***مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل***. العدد: 41. الأردن.

58- شحاته، صفاء. (2021)، العلاقة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الاخصائي الاجتماعي كممارس عام في مجال رعاية الشباب الجامعي، ***مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية***، العدد: 55. ص107. مصر.

59- صالح، رشا. (2015). تأثير عوامل الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب. ***مجلة الأبحاث الجغرافية والبيئة***. مجلد: 1، عدد: 23. ص: 426. العراق.

60- طاهر، ميسون. ميرة، أمل. (2018). اجهاد الشفقة وعلاقته بالتوافق المهني عند العاملين في الرعاية الاجتماعية. ***مجلة العلوم النفسية***. العدد: 28. الجزء الثاني. ص: 1224. العراق.

61-عبد الرحمن، بن عنتر. (2020). ***إدارة الموارد البشرية***. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. ص: 192.

62- عبد الرحمن، نجوى. (2018). ***الاضطرابات السلوكية والوجدانية والتوافق النفسي والاجتماعي***. الطبعة الأولى. الأردن. مركز الكتاب الأكاديمي. ص:39.

63- عبد الرحمن، وردة. (2017)، الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين مصادر الاجهاد الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية – دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في مركز وزارة الشباب والرياضة العراقية. ***مجلة الإدارة والاقتصاد***. العدد: 113. العراق.

64- عبد الله، جمال. (2014). ***إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم***. الطبعة الأولى. الأردن. دار المعتز للنشر والتوزيع. ص: 122.

65- عبد الله، هاني. (2022). الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي. ***المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية***. المجلد: 3. العدد: 2. ص: 1244. مصر.

66- عطية، غادة. (2019). أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة في الإسكندرية. ***المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة***. مجلد: 49. عدد: 1. ص: 398. مصر.

67- فهيمة، ذيب. (2018). أهمية المستحقات المالية في تحقيق الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي للمورد البشري. ***مجلة العلوم الإنسانية***. عدد: 50. ص: 545. مصر.

68- ماضي، خليل. البشيتي، سها. (2020). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية. ***مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية***. المجلد: 4. العدد: 28. ص: 6. فلسطين.

69- محمد، مصطفى، (2017)، **الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء**، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.

70- مرزوق، عبد العزيز. الزاوي، أسماء. (2020). أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. ***المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية***. المجلد: 1. العدد: 2. ص: 402. مصر.

71- مطر، محمد. عبد الحي، أسماء. (2018). الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي وعلاقته بالإبداع المؤسسي. ***مجلة كلية التربية بالمنصورة***. المجلد: 1. العدد: 102. ص: 309. مصر.

72- نجار، يحيى، (2018). الوعي الذاتي وعلاقته بالتوافق المهني لدى معلمي المدراس الخاصة بمحافظات قطاع غزة، **مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)**، مجلد(21)، فلسطين.

73- هاني، محمد. (2015). **السلوك التنظيمي الحديث**. الطبعة الأولى. الأردن. دار المعتز للنشر والتوزيع. ص ص: 18-17.

المراجع الأجنبية:

1- Abraham,J. Renaud, S. Saulquin,J (2016). Relationships Between Organizational Support, Organizational Commitment and Retention: Evidence From High-Potential Employees, ***Global Journal of Business Research***. 10 (1): 11-26.

2- Ahmed, I. Ismail. W, Amin. S, Ramzan, M. (2011). Conceptualizing Perceived Organizational Support: A Theoretical Perspective, ***Australian Journal of Basic and Applied Sciences***. 5(12): 1991-8178: 784-789.

3- A. Hoff, K. Song, Q. Wee, C. Phan, W.Rounds, S. (2020). Interest fit and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis, ***Journal of Vocational Behavior*** 123 (103503): 2.

4-Al-Qudah, H.(2016). Impact of Moral & Material Incentives on Employee's Performance; An Empirical Study in Private Hospitals at Capital Amman, ***International Business Research***. 9 (11): 222.

5- Aamir, S. Raheem, F. (2019). The Influence of Green Supply Chain on Environment Performance of Government Organization in Turkey: Mediating Role of Organizational Support, ***IRASD Journal of Management***. 1(2): 63 - 73 .

6- Aranki, D. Suifan, T. Sweis, R. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment, ***Modern Applied Science***. 13(4):140.

7- Babic, A. Stinglhamber, F. Hansez, I. (2015). Organizational Justice and Perceived Organizational Support: Impact on Negative Work-Home Interference and Well-being Outcomes, ***Psychologica Belgica***. 55(3): 134–158, DOI: http://dx.doi.org/10.5334/pb.bk

8- Badir, Y. Afsar, B. (2016). Person-Organizational fit, perceived Organizational support, and Organizational citizenship behavior:The role of job embeddedness, ***Journal of Human Resources in Hospitalality&Tourism***, 15(3): 252-278.

9- Bakotić, Danica. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance, ***Economic Research-Ekonomska Istraživanja***. 29 (1): 118–130.

10- Baran, B. Shanock, L. Miller, L. (2011). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work, ***Journal Bus Psychol*** **(2012)**. 27: 123-147.

11- Baykal, E. Bilgeturk, M. (2021). How does Perceived Organizational Support Affect Psychological Capital? The Mediating Role of Authentic Leadership, ***Article in Organizacija***. 54(1): 83.

12- Beheshtifar, M. Hasan, A. Mahmood, N. (2012). Investigation of perceived organizational support on employees' positive attitudes toward work, ***interdisciplinary journal of contemporary research in business***. 4 (8): 434.

13- Bogler, R. Nir, A.(2012) The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction What's empowerment got to do with it?, **Journal of Educational Administration**, Vol. 50 Iss: 3 pp. 287 – 306.

14- Boston, S. (2015). A New Approach to the Organizational Justice concept, ***International Journal of Health sciences***. 3(1): 157-175.

15- Bulut, C. Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment, ***International Journal of Training and Development*** .14(4)1360-3736: 311.

16- Celik, Mucahit. (2011). A The Oretical Approach to The JOB Satisfaction, ***Polish journa of management studies***. 4: 7-14.

17- Chamani, Mehrangiz. (2018). The Relation Between Organizational Support and Job Satisfaction with The Intention of Turnover in the Staff, ***International journal of Business Management***.3 (3) 2520-3266: 21-43.

18- Ekowat, D. Andin, M. (2008) .Perceived Organizational Support (POS) and Organizational Commitment, ***Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*** . 1(2); 98.

19- Erat, S . ERDİL, O. KİTAPÇI, H.(2012). The Impact of Organizational Support and Justice Perception on Commitment and Intention to Quit: An Empirical Study on Turkish State universities, ***Journal of Global Strategic Managemen***. 6(1): 132-142.

20- Eslami, J. Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction, ***ARPN Journal of Science and Technology***. 2 (2): 86.

21- Fandino, A. Aguiar, S. Formiga, N. Menezes, R. Bentes, S. (2015). Organizational Anomie- Professional Self-Concept and Organizational Support Perception: Theoretical Model Evidences for Management, ***International Journal of Business and Social Science***. 6 (11): 3.

22- Fard, P. Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University, ***International Education Studies***; 8(11): 219.

23- Gajda, Joanna. (2019). Professional Adaptation of new Employees to the Organization, system safety, **Human Technical facility environment CzOTO**. 1(1): 929-938.

24- Ghosh, Sumit. Linking Perceived Organizational Support to Organizational Identification: Role of Organization Based Self-Esteem, ***Contemporary Management Research***. 12(2): 225-244.

25- Gündüz, Yüksel. (2014). The Effect of Organizational Support on Organizational Commitment, ***Anthropologist***. 18(3): 1041-1057.

26- Imam, S. Javed, T. (2019). Job security organizational support and employee performance: mediating role of employee satisfaction in medical sector of Pakistan, ***International Journal Academic Research Business and Social Sciences***. 9(3): 1250-1268.

27- Inauen, Alice. (2015). Discininating Five Forms of Job Satisfaction, ***Journal Scientific Research Publishing***. 6: 138-150.

28- Iqbal, Adnan. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment, ***International Journal of Business and Management***. 5 (3): 17.

29- Jafroodi, N. Moghaddam, P. (2020). The Impact of Perceived Social Responsibility on Emotional commitment Based on the Mediating Role of Employee-Organization Compatibility, Organization Identity and Perceived Organization Support, ***journal Management& Development Process***. 33(3).

30- Jain, M. Singh, J. (2013). A Study of Employees' JOB Satisfaction and its Impact on their Performance, ***Journal of Indian Research***. 1(4): 105- 111.

31- Kurtessis, J. Eisenberger, R. Ford, M. Buffardi, L. Stewart, K. Adis, C. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory, ***Journal of Management***, 43 (6): 2.

32- Landsman, Miriam. (2008). Pathways to Organizational Commitment, ***Administration in Social Work***. 32(2): 105-132.

33- Mishra, P. (2013). Job Satisfaction. ***IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)***. 14(5): 45-54.

34-Monday, Osemeke. (2016). Identification of Determinants of Organizational Commitment and Employee Job Satisfaction, An ***International Multi-disciplinary Journal***. 10(2): 41

35- Nadir, Ali.(2016). Effect of organizational justice on organizational citizenship Beharior, ***an open access Journal***. 4(3):19.

36- Nguyen, D. Dung HA, V. Dang, T. (2020). The Impact of Human Resource Management Activities on the Compatibility and Work Results, ***Journal of Asian Finance, Economics and Business***.7(9): 621-629.

37- Noordin, F. Oma, S. Sehan, S. Idrus, Sh. (2010). Organizational climate and its Influence on Organizational Commitment***, International Business & Economics Research Journal***. 9(2):2.

38- Pattnaik, L. Mishra, S. Tripathy, S. (2020). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: Moderating Role of Person Organization Fit, ***Global Business Review*** 1(14).

39- Raziq, A. Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction, ***Procedia Economics and Finance***. 23: 717 – 725.

40- Rezaei, H. Zamaani, M. (2021). The Impact of Work Spirituality and Perceived Organizational Support on Innovative WorkBehavior: Explaining

the Mediating Role of Member-Organization Compatibility, ***journal of Management& Development process***. 33(4).

41- Saha, Rumi. (2016). Factors influencing Organizational commitment, ***Research and lessons Management Research and Practice***. 8 (3): 36-48.

42- Singh, A. Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment A study of generational diversity, ***Benchmarking: An International Journal***. 22 (6): 1192 – 1211.

43- Singh, K. Desa, Z. (2018). Organizational Trust And Job Performance: A Study Of Land And Survey Department, ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences***. *8(11): 1954-1961.*

44- Sweetser, K. Beebe, A. Blaylock, A. (2009). Job satisfaction in public relations internships, ***Public Relations Review.*** 35: 156-158.

45- Tanjeen, Ethica. (2013). A study on factors affecting job satisfaction of Telecommunication industries in Bangladesh, ***IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)***. 8(6): 80-86.

46- Tuzun, I. Kalemci, R. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions, ***Journal of Managerial Psychology***. 27(5): 518 – 534.

47- Ucar, D. Otken, A. (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem, ***Dokuz Eylul Universitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***. 25(2): 85-105.

48- Uzunbacak, Hasan. (2015). The Impacts of Employee Empowerment on Innovation: A survey on Ispart and Burdur Organized industrial zones, ***Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi The Journal of International Social Research***. 8 (37): 978.

49-Wolowska, gata. (2014). Determinants of Organizational Commitment, ***Human Resources Management & Ergonomics***. 1:130.

50- Yonita, R. Linda, M. (2018). The Effect of Job Satisfaction and Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Banks Employees in Padang ***Advances in Economics, Business and Management Research***. 57.

51- Zeinhom, M. Higazee, A. Rayan, A. Khalil, M. (2016). Relationship between Job Stressors and Organizational Support among Jordanian Nurses, ***American Journal of Nursing Research***. 4(3): 51-55.

52-Zhu, Yanhan. (2013). A Review of Job Satisfaction, ***Asian Social Science***. 9(1): 294.

الملاحق:

لمحة عن الشركة السورية للاتصالات

هي شركة مساهمة مغفلة مملوكة من قبل الدولة، تعمل على تقديم الخدمات العامة والحلول المتكاملة المتطورة لخدمات الاتصالات والمعلومات على مستوى القطر بجودة عالية وأسعار منافسة، كذلك التوجه نحو الزبائن في مختلف شرائحهم وتلبية احتياجاتهم والحفاظ على رضاهم، الاستثمار في بناء القدرات والمعرفة والمهارات وتعزيز التوجه نحو الابداع والابتكار والعمل الجماعي في مختلف قطاعات الشركة.

رؤيتنا:

نسعى لنكون شركة رائدة في تقديم خدمات الاتصالات والمعلومات وكسب ولاء الزبون وثقة المجتمع والمساهمة في تحسين وتسهيلها حياة جميع الشركاء.

قيمنا:

التمييز – الولاء – النزاهة – المسؤولية الاجتماعية

رسالتنا:

تعمل السورية للاتصالات لتكون الأفضل في تقديم خدمات الاتصالات والمعلومات في سورية من خلال:

- تقديم الخدمات الشاملة والحلول المتكاملة المتطورة لخدمات الاتصالات والمعلومات على مستوى القطر بجودة عالية وأسعار منافسة.
- التوجه نحو الزبائن في مختلف شرائحهم وتلبية احتياجاتهم والحفاظ على رضاهم.
- الاستثمار في بناء القدرات والمعرفة والمهارات وتعزيز التوجه نحو الإبداع والابتكار والعمل الجماعي في مختلف قطاعات الشركة.

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

استمارة استبانة

عزيزي الموظف.....

عزيزتي الموظفة.....

نهديكم أطيب التحيات.

تهدف هذه الاستبانة لمعرفة علاقة الدعم التنظيمي كمتغير معدل بين التوافق المهني والالتزام التنظيمي، لذلك نرجو منك قراءة الاستبانة بدقة والإجابة عنها بكل صراحة وموضوعية وبما يتوافق مع وجهة نظرك لكل فقرة من فقرات الاستبانة، علماً أن جميع البيانات التي نحصل عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم ألا لأغراض البحث العلمي فقط.

الشكر الجزيل لمساعدتكم في جمع هذه المعلومات المفيدة

مع تمنياتنا لكم بالتوفيق الباحث: احمد كل علي

الرجاء قراءة الملاحظات الآتية:

- أمام كل فقرة عدة بدائل نرجو من حضرتكم الإشارة بعلامة (√) تحت الإجابة التي تختارونها.

- الباحث على استعداد كامل للإجابة عن الاستفسارات حول العبارات الواردة في الاستبانة، وسيكون بينكم في أي وقت، مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم واسنادكم للباحث.

الجزء الأول: معلومات عامة:

1- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2- العمر: أقل من 25 سنة☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة ☐

من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ 45 فأكثر☐

3- المؤهل العلمي: ثانوية أو أقل☐ معهد☐ جامعة ☐ دراسات عليا ☐

4- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات☐ من 5 إلى أقل من 10سنوات☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة☐ 15 فأكثر☐

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة:

اولاً: مقياس التوافق المهني: ويمثل المتغير المستقل:

الفقرات	أبعاد المقياس				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-طبيعة العمل وظروفه:					
1- أعتقد أن ظروف عملي ملائمة من حيث التهوية والحرارة والإضاءة.					
2- أشعر ان عملي الحالي يتلاءم مع قدراتي وميولي الشخصية.					
3- أعتقد أن توزيع ساعات العمل يناسب قدراتي.					
4-اعاني من كثرة الأعباء الملقاة على عاتقي في العمل.					
-العلاقة مع المسؤولين (المشرفين):					
1- يقدر المسؤول عني أدائي في العمل.					
2- يتيح لي المسؤول عني مناقشة كل ما يتعلق بوظيفتي.					
3- أشعر أن المسؤول عني يحترم آرائي ومقترحاتي المهنية.					
4- أرى أن المسؤول عني يراقبني بدقة في عملي بغية ضمانه لأداء عملي على الوجه المطلوب.					
-العلاقة مع زملاء العمل:					
1- أشعر بتقدير زملائي لي في العمل.					
2- أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي.					

3- علاقتي مع زملائي قائمة على أساس العمل كفريق.					
4- أشعر بالضيق من كثرة الانتقادات الموجهة لي من زملائي فيما يتعلق بالعمل.					
5- يوجد خلافات مع زملاء العمل.					
-<u>الترقية والرواتب:</u>					
1- يتناسب راتبي مع طبيعة عملي.					
2- يتناسب راتبي مع تحصيلي العلمي.					
3- ترقيتي في العمل تتوقف على كفاءتي في الأداء.					
4- أشعر بالضيق لعدم وجود حوافز مادية.					

ثانياً: مقياس الدعم التنظيمي: ويمثل المتغير المعدل.

الفقرات	**أبعاد المقياس**				
	موافق بشدة	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1- تعطيني الشركة الوظيفة التي تتلاءم مع مؤهلاتي.					
2- تمنحني الشركة الحرية والاستقلالية في أداء عملي بالطريقة التي أرى أنها أفضل.					
3- تحرص الشركة على وضوح المهام والمسؤوليات المناطة بي.					
4- تفتخر الشركة بإنجازاتي في العمل.					
5- تقدم الشركة المساعدة عند مواجهة مشكلات العمل.					
6- تهتم الشركة بما لدي من شكاوي وتظلمات.					
7- تحرص الشركة على تطوير قدراتي ومهاراتي المتعلقة بأداء عملي.					

8- تقدر الشركة آرائي ومقترحاتي لتحسين وتطوير العمل.					
9- تقدر الشركة الجهود الإضافية التي أبذلها لأداء العمل.					
10- تهتم الشركة بمصلحتي عند اتخاذ قرارات مؤثرة ذات علاقة بعملي ومستقبلي.					

ثالثاً: مقياس الالتزام التنظيمي: ويمثل المتغير التابع.

الفقرات	أبعاد المقياس				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- أهتم بمشكلات الشركة كاهتمامي بمشكلاتي الخاصة.					
2- من الصعب علي ترك هذه الشركة الآن حتى ولو كنت أرغب بذلك.					
3- سوف أتعرض للكثير من الضغوط فيما لو قررت ترك الشركة الآن.					
4- أشعر بوجود القليل من الفرص في الخارج فيما لو قررت ترك الشركة الآن.					
5- ستكون سعادتي بالغة فيما لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الشركة.					
6- لهذه الشركة قيمة شخصية كبيرة عندي.					
7- تستحق هذه الشركة ولائي.					
8- لن أترك هذه الشركة لأنني أشعر بالالتزام تجاه الأفراد الذين يعملون بها.					
9- أدين بالعرفان والجميل للشركة والعاملين فيها.					

Abstract:

This study aimed to find out the impact of organizational support as a modified variable between professional compatibility and organizational commitment, through a field study on the employees of the Syrian Telecom Company.

The study used the descriptive method, and the questionnaire was used as a data collection tool by distributing it to a sample of (120) workers, which included workers in the Syrian company for communications from various administrative levels; (114) valid forms for analysis were retrieved By analyzing the data using the Spss22 statistical program: Through using the correlation coefficient, the simple regression coefficient, and the hierarchical regression equation, the stability of the significant relation was reached between professional compatibility and organizational commitment, as well as the proof of the significant relation of organizational support, as a modified variable between professional compliance and organizational commitment.

We have reached a set of results, the most prominent of which were: Professional compatibility with its aforementioned dimensions has a positive impact on organizational commitment. Professional compatibility enhances commitment, helps achieve better performance, and increases a worker's loyalty to their workplace.

The organizational support variable enhances the effectual relotion between the professional compatibility variable and the organizational commitment variable.

The study showed that receiving Organizational support increases the commitment of workers to their tasks, performing them in an optimized manner jute to the presence of organizational support with professional compatibility.

The study presented a set of recommendations, the most important of which were:

The need to work on developing a plan that enables workers to adhere to the workplace.

Work to provide suitable working conditions, and allow workers to discuss everything related to the nature of their work, and support the relationship between workers, and the relationship between workers and supervisors, while providing a fair system for promotion and salaries according to the performance provided, in addition to the company taking the interests of employees in to consideration when making decisions affecting their future work.

At the end of the current study, a proposal was made for a number of subsequent studies that could provide in-depth results to find out the extent to which the working individual can be compatible with his workplace.

Syrian Arab Republic

Damascus University

Faculty of Economics

Business Administration Department

Organizational Support as a Modified Variable between Professional Compliance and Organizational Commitment

(Afield study in the Syrian Company for communications)

Prepared by: Ahmed Kul Ali

Supervised by Dr. Fidaa Nasser

Damascus 2022-2023