

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية.
شعبة : العلوم الاقتصادية.

تخصص : تسيير و اقتصاد المؤسسات

بعنوان:

الدعم التنظيمي المدرك و انعكاسه على الدافعية لدى
العاملين
دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز غرداية

تحت إشراف الدكتورة:
- بن حمدون خديجة

من إعداد الطالبتين:
- بورزومة سومية
- فهدي نوال

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د.بن سانية عبد الرحمان	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
د.بن حمدون خديجة	استاذ مساعد ب	جامعة غرداية	مشرفا
د.بقرونقة وليد	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي : 2023-2024

الإهداء

" ربي يسر و لا تعسر عونك يا معين و بك نستعين "

الحمد لله رب السموات ورب الأرض رب العالمين على توفيقه لي في مواصلة المسير ، الى من أفنوا حياتهم من أجل نجاحي الوالدين الكريم سدد الله خطاهم.

الى من انارة طريقي بدعوتها الى صاحبة القلب الحنون

" أمي الغالية "

الى من اضاء لي طريق العلم و المعرفة الى من طبع في قلبي حسن الخلق و المعاملة.

" أبي الغالي "

الى أعز ما أملك في حياتي أختي : أغزيل ، جلول ، محمد هاجر ، معاذ ، أسماء والى أخت العنقودين "منذر ، قصي".

الى كل من شاركوني في الحياة الى رفيقات دربي صديقاتي.

الى كل من اعطاني الدافع للعمل و الدراسة.



سومية

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي و سعادتي ال شمعتي ونور حياتي و دربي
" أمي الحبيبة " أطال الله في عمرها إن شاء الله

إلى سندي و داعمي و نور دربي " أبي الغالي " حفظه الله ورعاه.

شكر لما قدمتموه لي من حب و نصيحة لولاكما لما وصلت لما أنا عليه اليوم كلي حب و تقدير و
احترام لكما .

الى اخوتي و اخواتي و جدتي الحبيبة أطال الله في عمرها
أخوالي و خلاتي و أعمامي و عماتي وكل باسمه.

الى الأستاذة الفاضلة "بن حمدون خديجة" أشكرك من القلب
على كل ما قدمتيه لنا من توجيهات .

الى كل من آمن بي و شجعني أهدي لكم رمز نجاحي و انجازاتي

شكرا لكم لكونكم جزءا في رحلتي.

نـوـال

الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين نبينا محمد و على آله و صحبه أجمعين.

أما بعد:

الشكر لله عزو جل الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع في يسر منه و عافية.

انطلاقا من قول النبي صلى الله عليه وسلم: " من صنع اليكم معروفا فكافئوه ، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه".
نتقدم بالشكر و العرفان للأستاذة الفاضلة:

" الدكتورة بن حمدون خديجة "

على حسن قبولها الإشراف على هذا العمل، و على ما قدمته لنا من توجيهات و ارشادات، جزاها الله عنا كل خير .

كما نشكر الاساتذة المحكمين ، والسادة اعضاء لجنة المناقشة على تقويم على هذا العمل .

ولا ننسى توجيهه الشكر الى عمال شركة سونلغاز على التعاون وحسن المعاملة.

مستخلص :

هدفت هذه الدراسة اساسا الى التعرف على انعكاس الدعم التنظيمي المدرك على دافعية العاملين وتحديد مستوى كل من الدعم التنظيمي المدرك في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية ودرجة الدافعية لدى العاملين فيها بشكل ثانوي ، و للإجابة على اشكالية الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لملائمة الدراسة والاستبيان كأداة لجمع البيانات ، حيث وزع الاستبيان الورقي على جميع العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز SONALGAZ بولاية غرداية المقدر عددهم 67 فرد ، وتمت معالجة وتحليل الاستبيان من خلال استعمال الاساليب الاحصائية المناسبة المتمثلة ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الاصدار 26 وتم التوصل على مجموعة من النتائج اهمها: وجود علاقة بين المتغيرين وتأثير ايجابي للدعم التنظيمي المدرك على دافعية العاملين ، توفر مستوى متوسط للدعم التنظيمي المدرك ، وجود مستوى مرتفع للدافعية لدى العاملين ، بالإضافة الى تأثير ابعاد الدعم التنظيمي المدرك (الدعم وتأكيد الذات ،سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ،الحوافز) ايجابا على الدافعية لدى العاملين ماعدا البعدين (العدالة التنظيمية ،المشاركة في اتخاذ القرار) ليس لهما تأثير على الدافعية لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية : دعم تنظيمي مدرك -عدالة تنظيمية - دعم و تأكيد ذات - مشاركة في اتخاذ قرارات - سلوك قادة لمساندة مرؤوسين - حوافز - دافعية العاملين.

- Abstract :

The main aim of this study was to identify the impact of perceived organizational support on employee motivation and to determine the level of perceived organizational support in the Electricity and Gas Distribution Company in Ghardaïa, as well as the degree of motivation among its employees. To address the research problem, a descriptive approach was utilized, and a questionnaire was used as a data collection tool.

A paper questionnaire was distributed to all employees of the Electricity and Gas Distribution Directorate (SONALGAZ) in Ghardaïa, estimated to be 67 individuals. The questionnaire was processed and analyzed using appropriate statistical methods represented by the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 26. The results indicated a relationship between the two variables and a positive effect of perceived organizational support on employee motivation, There is an average level of perceived organizational support and a high level of motivation among employees. Additionally, the dimensions of perceived organizational support (support and self-affirmation, leader behavior in supporting subordinates, and incentives) have a positive impact on employee motivation, except for the two dimensions of(organizational justice and participation in decision-making), which do not influence employee motivation

Key words : perceived organizational support , organizational justice , Support and self-affirmation, Participation in decision making , supporting leaders' behavior, incentive , Workers' Motivation .

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
II-III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V-VI	الملخص.....
V	قائمة المحتويات.....
VI-VII	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الملاحق.....
أ-ح	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
11	• المطلب الأول: ماهية الدعم التنظيمي المدرك
22	• المطلب الثاني: ماهية الدافعية لدى العاملين
30	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
30	• المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة (العربية – الأجنبية)
39	• المطلب الثاني : مناقشة الدراسات السابقة .
42	خلاصة
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز -غرداية	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها
46	• المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
50	• المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وأدوات التحليل
55	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
55	• المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
65	• المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
72	خلاصة
75-74	خاتمة
82-77	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق
/	الفهرس

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1_1	يوضح دراسة رشيدة بن جامع، نور الدين العياشي	30
2_1	يوضح دراسة عبد الشكور زكرياء ، إسحاق أحمد ، إبراهيم أبو سن	31
3-1	يوضح دراسة سلوى تيشات و نور الدين مزهودة	32-31
4_1	يوضح دراسة عبد الله فايز فهد العجارمة	33-32
5-1	يوضح دراسة بوتيقار هاجر ، زايد مراد	34-33
6-1	يوضح دراسة رؤى ملص	34
7-1	يوضح دراسة يوسف كمال	35
8-1	يوضح دراسة TAIBO ET AL	36
9-1	يوضح دراسة ISTHO FAINA ASTUTY _ IDIN IDIN	37-36
10-1	يوضح دراسة ADEL FIGITA FRASTIKA – ROSALY FRANKSISKA	37
11-1	يوضح دراسة NAZILA KARIMI – SAYED ALI SIYADAT	38
12-1	يوضح دراسة HONG ET AL	39-38
13-1	يوضح أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	41-40
1-2	يوضح مقياس ليكرث الخماسي و دلالة فئاته	51
2-2	يوضح الصدق البنائي لفقرات المحور الدعم التنظيمي المدرك	52-51
3-2	يوضح الصدق البنائي لفقرات المحور الدافعية لدى العاملين	53-52
4-2	معامل الثبات ألفا كرومباخ للإستبيان	53
5-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	55
6-2	توزيع أفراد العينة حسب العمر	56
7-2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	57
8-2	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	58
9-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير العدالة التنظيمية	59
10-2	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير الدعم و تأكيد الذات	60
11_2	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات	61
12_2	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياي لمتغير سلوك القادة و المرؤوسين	62
13_2	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير الحوافز	63
14_2	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير الدافعية لدى العاملين	64-63

VII | فهرس الجداول والأشكال والملاحق

65	اختبار التوزيع الطبيعي كلونقروف وسيمرنوف	15_2
65	نتائج اختبار انحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	16_2
67	نتائج اختبار انحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	17_2
68	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	18_2
69	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	19_2
69	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة	20_2
70	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السابعة	21_2

الرقم	عنوان الشكل	صفحة
1-1	المخطط الفرضي للدراسة	ح
1-2	محددات الدعم التنظيمي المدرك	16
1-3	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية	49
1-4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	55
1-5	توزيع أفراد العينة حسب العمر	56
1-6	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	57
1-7	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	58
الرقم	عنوان الملحق	صفحة
1	قائمة أسماء المحكمين	84
2	الاستبيان	88-85
3	نتائج مخرجات برنامج SPSS	-89 110

المقدمة

أ. توطئة:

زاد الاهتمام بالعنصر البشري كأصل من أصول المنظمات لما له من تأثير جوهري على الكفاءة و الفعالية، يشهد العالم و بيئة الأعمال بشكل خاص تغيرات مستمرة و سريعة على كافة الأصعدة و المجالات ، مما يدفع المنظمات للسعي الى التكيف مع هذه التغيرات و التعايش معها، لذلك تبحث إدارة هذه المنظمات دائما عن السبل لتنمية العلاقات بين المنظمة و الأفراد و تعزيز شعور العاملين بالدعم و المساندة ، هذا الاهتمام يرفع من معنويات العاملين و يدفعهم الى بذل مزيد من الجهد و العطاء في العمل و بمعنى آخر يجب على المنظمات اليوم توفير الدعم التنظيمي و إدراكه من قبل العاملين مما يزيد دافعيتهم للعمل.

يلعب ادراك الدعم التنظيمي دورا حاسما في توجيه السلوك البشري و يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في رفع معنويات العاملين ورضاهم عن العمل كما أن هذا الدعم يؤثر بشكل مباشر سواءا كان تأثيره سلبيا او إيجابيا على أدائهم و رغبتهم و دافعيتهم للعمل بصدد تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال ما سبق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدعم التنظيمي المدرك و انعكاسه على الدافعية لدى العاملين و كانت للدراسة جانبين جانب نظري لعرض المعارف النظرية الخاصة بالموضوع والجانب التطبيقي الذي تمثل في دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز غرداية.

و من هذا المنطلق يمكننا طرح الاشكالية العامة التالية:

= ما مدى تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الدافعية لدى العاملين؟ وما واقعها بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - غرداية؟

و لأجل الاجابة على الاشكالية المطروحة قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الدعم التنظيمي المدرك على العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - غرداية؟
- ما مستوى الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - غرداية؟
- ما تأثير العدالة التنظيمية على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - غرداية؟
- ما تأثير الدعم و تأكيدات الذات على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - غرداية؟
- ما تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - غرداية؟
- ما تأثير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - غرداية؟

أ | مقدمة

- ما تأثير الحوافز على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -غرداية
- ب. فرضيات الدراسة:**

و للإجابة على التساؤلات الفرعية و الإشكالية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضية التالية:
هناك تأثير ايجابي للدعم لتنظيمي المدرك على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - غرداية.

و تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الجزئية و هي كالتالي:

- هناك مستوى متوسط للدعم التنظيمي المدرك بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -غرداية.
- هناك مستوى متوسط للدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -غرداية.
- تؤثر العدالة التنظيمية ايجابا على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -غرداية .
- يؤثر الدعم و تأكيد الذات ايجابا على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -غرداية
- تؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات ايجابا على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -غرداية.
- يؤثر سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ايجابا على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -غرداية.
- تؤثر الحوافز ايجابا على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -غرداية.

ج. دوافع اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع لعدة أسباب منها :

- نظرا لأهمية دور المتغيرين و تأثيرها في المنظمة.
- يتناسب الموضوع مع تخصص تسيير المؤسسة حيث أنه يهتم بالموارد البشري.
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.

د. أهداف الدراسة:

- تحديد تأثير أبعاد الدعم التنظيمي المدرك على الدافعية لدى العاملين.
- التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك و محدداته بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - غرداية .
- التعرف على مستوى الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -غرداية .
- معرفة المحدد الأكثر تأثيرا على دافعية العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -غرداية.

ز | مقدمة

هـ. أهمية الدراسة:

✓ المنظور العلمي :

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية المتغيرين الدعم التنظيمي المدرك و الدافعية لدى العاملين، يلعب هذان المتغيران دورا حاسما في تحديد نجاح المنظمات المعاصرة، إذ أن التركيز على الموارد البشرية و خلق شعور لدى الموظفين بأن المنظمة تهتم بهم يعزز من ولائهم و أدائهم ينعكس بشكل إيجابي على تقدم المنظمة و نجاحها.

✓ المنظور العملي :

لفت نظر أصحاب القرار في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى أهمية الدافعية لدى العاملين و العوامل المؤثرة فيها ، خاصة الدعم التنظيمي المدرك و التي تنعكس على جودة الخدمات المقدمة.

و. منهج و أدوات الدراسة:

لمعالجة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة و التي تمت بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -غرداية و تمثلت أدوات الدراسة في الاستبيان.

ز. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية : تمت الدراسة بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز -غرداية.
- الحدود الزمانية : كانت من 10.06.2024 إلى 20.06.2024.

ح. صعوبة الدراسة:

- صعوبة توزيع و استرجاع الاستبيان لكون أغلب العاملين خارج مديرية توزيع الكهرباء و الغاز -غرداية.

ط. مرجعية الدراسة:

اعتمدنا في الجزء النظري على مجموعة من المراجع و المصادر متمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، المقالات العلمية، أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على آراء العينة من خلال الاستبيان الموزع.

ي. هيكل الدراسة:

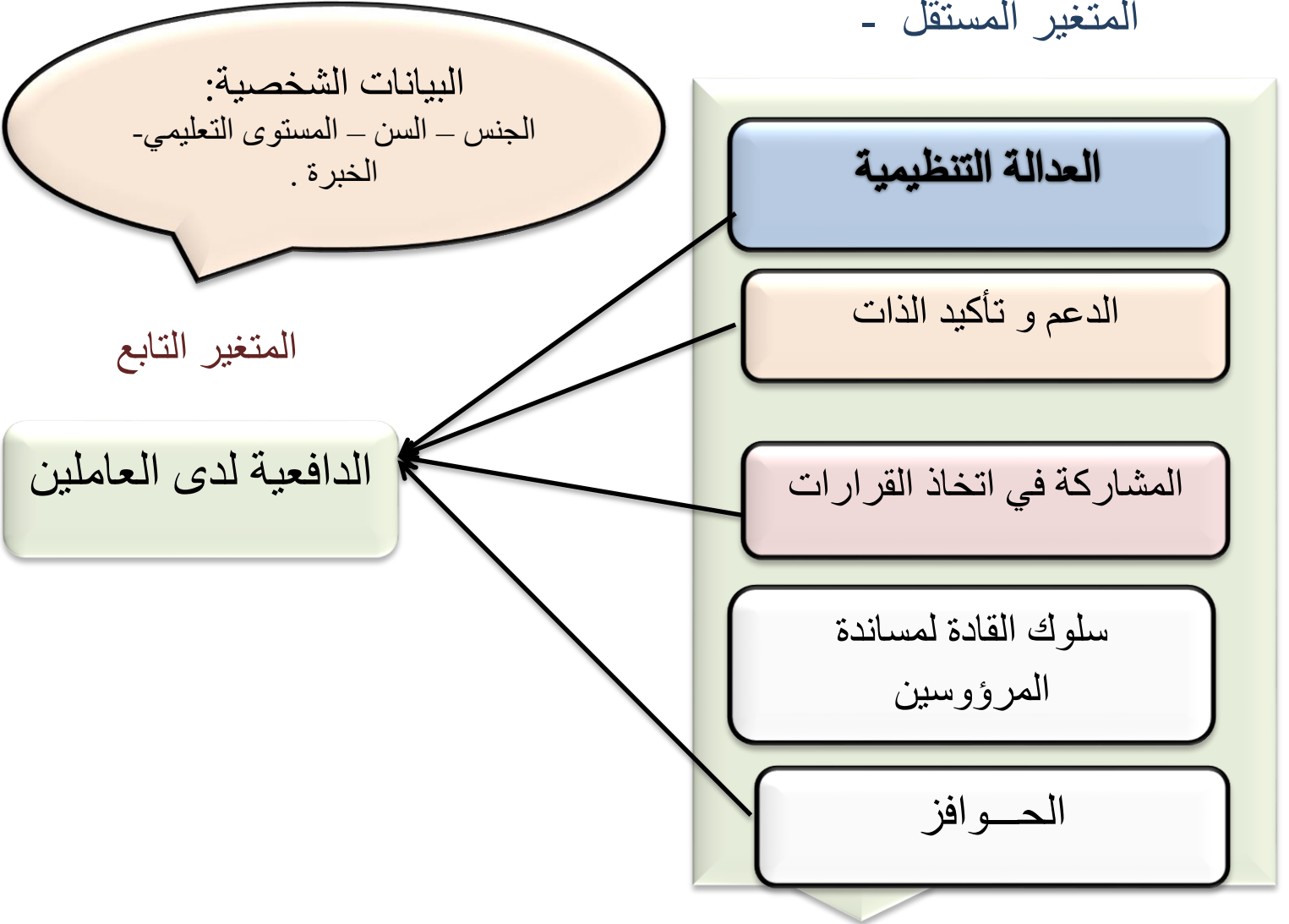
من أجل الإلمام بالموضوع و الإجابة على الإشكالية و اختبار الفرضيات المطروحة تم تقسيم الدراسة الى فصلين كما يلي:

- الفصل الأول: تناولنا الأدبيات النظرية للدعم التنظيمي المدرك و الدافعية لدى العاملين و عرض الدراسات السابقة الذي لها صلة بالموضوع.
- الفصل الثاني: تناولنا الدراسة الميدانية و تضمنت الاجراءات و الطريقة المتبعة في الدراسة و نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها.

ك. مخطط الدراسة :

يوضح المخطط التالي العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك و محدداته مع الدافعية لدى العاملين

المتغير المستقل -



الشكل رقم (1-1) : يوضح المخطط الفرضي للدراسة

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية لدعم التنظيمي المدرك و الدافعية لدى العاملين

تمهيد:

تسعى جميع المنظمات إلى تحقيق أهدافها و الحصول على ميزة تنافسية من خلال توافر مجموعة من العوامل ، و بيئة مناسبة لتحفيزهم و لتحسين أدائهم.

إذ يعد الدعم التنظيمي المدرك أحد أهم الآليات التي تمكن الفرد من تقييم طبيعة علاقته بالمنظمة ، إذ يخلق هذا الدعم شعورا لدى الفرد بأن المنظمة تهتم به و تقدر إسهاماته في نجاحها و أن هذا الاهتمام ينعكس على دافعية لدى العاملين تجاه المنظمة من خلال سلوكياتهم الايجابية و الاهتمام بعملهم مما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الانتاجية.

و للتعرف على مفاهيم الدعم التنظيمي المدرك و الدافعية لدى العاملين ، يتم التطرق الى مبحثين :

- المبحث الاول : الأدبيات النظرية.
- المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

يساهم الوعي بالدعم التنظيمي في تعزيز التنمية الذاتية للعاملين من خلال اهتمام المنظمة بهم مما يؤدي الى زيادة دافعيتهم في العمل ، ويسهم في نجاح المنظمة و تعاونها.

المطلب الأول : ماهية الدعم التنظيمي المدرك.

يعد الدعم التنظيمي المدرك من العوامل التي تساهم في تقدم مهام و زيادة دافعية الموظفين و التزامهم اتجاه منظماتهم مما يساعد في تعزيز قدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافهم ،لذا سنتناول في هذا المطلب الإطار النظري للدعم التنظيمي المدرك من خلال التطرق إلى ،تعريفه و أهميته و أنواعه و محدداته.

الفرع الأول : مفهوم الدعم التنظيمي المدرك و أهميته.

أولاً : مفهوم الدعم التنظيمي المدرك

أ: المفهوم اللغوي للدعم التنظيمي المدرك:

- الدعم لغة : مِنَ الْفِعْلِ (دَعَمَ) جَاءَ فِي لِسَانِ الْعَرَبِ: دَعَمَ الشَّيْءُ يُدَعِّمُهُ دَعْمًا، مَالَهُ فَأَقَامَهُ وَ الدِّعَامَةُ إِسْمُ الْحَشْبَةِ الَّتِي يُدَعَّمُ بِهَا، وَ الْمَدْعُومُ الَّذِي يَمِيلُ فَتُدَعِّمُهُ لِيَسْتَقِيمَ، وَ يُدَعِّمُنِي أَيُّ يَقْوِينِي¹
- أما الدعم اصطلاحاً : أن يتم دعم الموظفين من منظماتهم سواءا كانت بصورة غير ملموسة (تقييم رفاهم) أو بصورة ملموسة (تقديم الدعم المادي)²
- و التنظيم لغة : فَمَصْدَرُهُ الْفِعْلُ (نَظَّمَ) الْأَشْيَاءَ، نَظَّمًا أَلْفَهَا وَ ضَمُّ بَعْضِهَا إِلَى بَعْضٍ³
- اما التنظيم اصطلاحاً : وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة و تتخذ طابعا بنائياً يلائم تحقيق هذه الأهداف لها .⁴

¹ابن منظور ، لسان لعرب ، دار صادر، جزء 12 ، بيروت ، لبنان ، 195، ص 201_، 202.

² عبير ضيف الله عامر ، علياء سعيد الجوفي ، الدعم التنظيمي المدرك و تأثيره في الأداء العالي ، مجلة الاقتصاد و الادارة العلمية . العدد 126 ، مجلد 27 ، بغداد، 2021 ،ص 270.

³مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، الطبعة الرابعة ، مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة 2004 ص 933 .

⁴- يوسف كمال ، أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2017-2018 ، ص 13.

الإدراك لغة : اللحوق، يُقَالُ مَشَيْتُ حَتَّى أَدْرَكْتُهُ، وَ عَشْتُ حَتَّى ادْرَكَتَ زَمَانَهُ، وَ ادْرَكَتَهُ بِبَصَرِي، أَي رَأَيْتِهِ، وَ ادْرَكَتُ الْغُلَامَ، وَ ادْرَكَتُ الثَّمْرَ، أَي بَلَغْتُ.¹

- و مصطلح الإدراك: هو العملية التي يقوم بها الأفراد بتنظيم و تفسير إنطباعاتهم الحسية من اجل إعطاء معنى لبيئتهم.²

ب : المفهوم الاصطلاحي للدعم التنظيمي المدرك.

من خلال البحوث وجدنا عدة تعاريف للدعم التنظيمي المدرك سنورد أهمها فيما يلي:

1- مفهوم الدعم التنظيمي :

يعرف جهيد أبو طالب: " الدعم التنظيمي بأنه مجموعة من الممارسات و الاستراتيجيات و السياسات التي تشمل كل أوجه الدعم التي تقدمها المؤسسة للعاملين سواء كانت مادية ،اجتماعية، تنظيمية، بشكل طوعي من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و العاملين فيها.³

وعرفه (*shAnock ;2006*): عبارة عن استعداد المنظمة لتلبية احتياجات الموظفين و زيادة الامتيازات المقدمة لهم للحفاظ على تفانيهم في العمل من خلال تقديم الأجور والمكافآت و الاحترام بهدف تعزيز دورهم في مستقبل المنظمة.⁴

كما عرفه العنزي : هو القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية و رفاهية أعضائها ، من خلال معاملتهم بعدالة ، مساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات و الإنصات لشكواهم.⁵

¹- دبي بشيرة ، الدعم التنظيمي المدرك و علاقته بالأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة (دراسة ميدانية بولاية ورقلة) ، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس و العمل و لتنظيم، كلية علوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2019-2020 ص 23 .

²- يوسف كمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

³- جهيد بو طالب و آخرون ، اثر الدعم التنظيمي ، في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة و الصيانة الصناعية في ولاية جيجل ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، العدد الاول ،المجلد الثالث ، 2019 جزائر ، ص

⁴- إكرام محسن مهدي الياسري ، الدعم المنظمي و أثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية ، المجلة العراقية ، للعلوم الادارية ، (دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السميت الجنوبية)العدد56،المجلد2018،14، ص 11 .

⁵- بن بلخير فاطنة و آخرون ،مستوى ادراك محددات الدعم التنظيمي بمنظمات الأعمال ، مجلة آفاق للعلوم ، دراسة ميدانية بمديرية البريد و لمواصلات بالجلفة المجلد5،العدد18،الجلفة 2020 ص372

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الدعم التنظيمي هو عبارة عن الجهود و التصرفات و السلوكيات التي تقدمها المنظمة للعاملين من اجل تحقيق أهداف المنظمة و الفرد.

02 : مفهوم الدعم التنظيمي المدرك :

▪ اتفق الباحثين في تحديد اهم معالم مفهوم الدعم التنظيمي المدرك، ان عرفوا الدعم التنظيمي المدرك بأنه:

- وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بالمدى الذي تقدر المنظمة مساهمتهم و تهتم برفاهيتهم.¹
- الدرجة التي يدرك عندها الافراد ان المنظمة تتم بهم وتتمن مجهوداتهم و مساهماتهم و ترعاهم.²
- اعتقاد السائد بين الموظفين بان المنظمة ترعى و تقدر مساهماتهم في نجاحها".³
- اعتقاد الافراد و شعورهم باهتمام المنظمة و تقدير اسهاماتهم و تهتم برفاهيتهم و بمعنى آخر يعكس التزام المنظمة اتجاه الافراد.⁴
- الاعتقاد العام لدى الموظفين ان منظماتهم تهتم بهم و برفاهيتهم و الاعتراف بهم و مكافأتهم و مساهمتهم على الانجاز ، فالموظفون ينظرون الى المنظمة على أنها ذات خصائص انسانية ، مما يستدعي معيار المعاملة بالمثل من الموظف الإلتزام و رعاية مصلحة المنظمة و مساعدتها في تحقيق اهدافها مما يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي و انخفاض معدل دوران العمل.⁵

¹ – SINGH, BU SHRA & MALHOTRA , MEENAKSHI ,THE MEDIATING ROLE OF TRUST IN THE RELATION SHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND SILENCE INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC AND RESEARCH PUBLICATIONS .VOLUME5 .NO 9 . 2015 . P 2

² -حجي بن سليمان العنزي ، مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين و المعلمات ، المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 3 ، العدد 1 ، 2018 ص 53 .

³ - احمد ابراهيم أبو سن : عبد الشكور زكرياء اسحاق ، تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الإلتزام التنظيمي (دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم)،المجلة العربية للعلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد15، الجزء الثاني ، السودان 2022 ، ص 11.

⁴ -محمود شاكر عاشور ، طاهر محسن منصور، الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين ادارة الاحتواء العالي للموارد البشرية و الإلتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب)مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد30، جامعة البصرة 2016 ص 45 .

⁵ - شدى حاتم عباس صلاح الدين ،الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بممارسة مديري، المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في مدراس الثانوية الفلسطينية، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد39، العدد4، الجزء الثاني جامعة اسويط 2023، ص 109

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن مفهوم الدعم التنظيمي المدرك هو ادراك الافراد لتقدير المنظمة لهم من خلال معاملتها لهم بعدالة و الاهتمام بهم و تقديرهم و العناية بهم ،والاعتراف بمساهماتهم في تطوير العمل مما يؤدي بالتزام الموظفين بتقديم الرعاية والمساعدة للمنظمة من اجل تحقيق اهدافها.

ثانيا : أهمية الدعم التنظيمي المدرك .

للدعم التنظيمي المدرك فوائد متبادلة بين العاملين و المنظمة من أهمها :

1. يساهم ادراك الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين¹
2. يساهم في تلبية الحاجات الاجتماعية والشعورية للعاملين كالتقدير والتوافق مما يزيد من التزامهم التنظيمي.²
3. يعمل على تحسين صورة المنظمة و الدفاع عنها حيث يؤدي الى تنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين مما يدفعهم الى بناء صورة ذهنية طيبة عن المنظمة امام الغير و تحسينها باستمرار³.
4. يزيد الدعم التنظيمي المدرك من مشاعر العاملين بمشاركة المنظمة ومن أدائهم الوظيفي وسلوكهم الابتكاري كما انه يخفض من الغياب والدوران في العمل⁴.
5. وجود رؤية مشتركة تجمع بين اهداف المنظمة العامة و اهداف العاملين الخاصة ، وزيادة الدعم التنظيمي تزيد من ارتباط الاهداف ببعضها⁵
6. كل ما زاد الدعم التنظيمي المدرك زادت دافعية العاملين نحو العمل و بالتالي زيادة في كفاءة الاداء وتحقيق نتائج ايجابية وعوائد عالية.⁶

¹ - خلفه سارة ، الدعم التنظيمي المدرك لدى المرضين ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الأم و الطفل، مجلة لعلوم الاجتماعية و الانسانية ، العدد 1 ، المجلد 24 ، باتنة ، 2023 ، ص 306.

2 - عمرو محمد صالح علي و آخرون ، أثر الدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات بالجمهورية اليمنية)، مجلة الجامعة العراقية ، العدد 57 ، ج3 ، العراق 2023 ص 661 .

3 _ بن بلخير فاطنة ، مرجع سبق ذكره، ص 370 .

4 _ حجي بن سليمان العنزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 54 .

5 _ يوسف كمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

6 _ عبير ضيف الله عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص 270 .

الفرع الثاني : أنواع الدعم التنظيمي المدرك.

ينقسم الدعم لتتظيمي المدرك الى نوعين وهما:

1. الدعم الاشرافي:

الدعم الاشرافي هو نوع من انواع الدعم التنظيمي ويعتمد على التبادلات الاجتماعية بين الفرد والمشرف، ويستند الى نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل، يتمحور هذا الدعم حول تفاعلات البشر اثناء تبادل الموارد بينهم حيث تبنى العلاقة بين الافراد والمشرفين على تحليل التكلفة والعائد من منظور شخصي، اذا كانت الفوائد الناتجة عن هذه العلاقة تتجاوز التكاليف التي يتحملها الموظف فانه يفضل الاستمرار في تلك العلاقة بالإضافة ان قاعدة المعاملة بالمثل ان الموظفين يقدمون معاملة طيبة تتناسب مع معاملة المشرفين لهم، ومن هنا تنشأ العلاقة بين الموظفين والمشرفين.¹

2. دعم زملاء العمل :

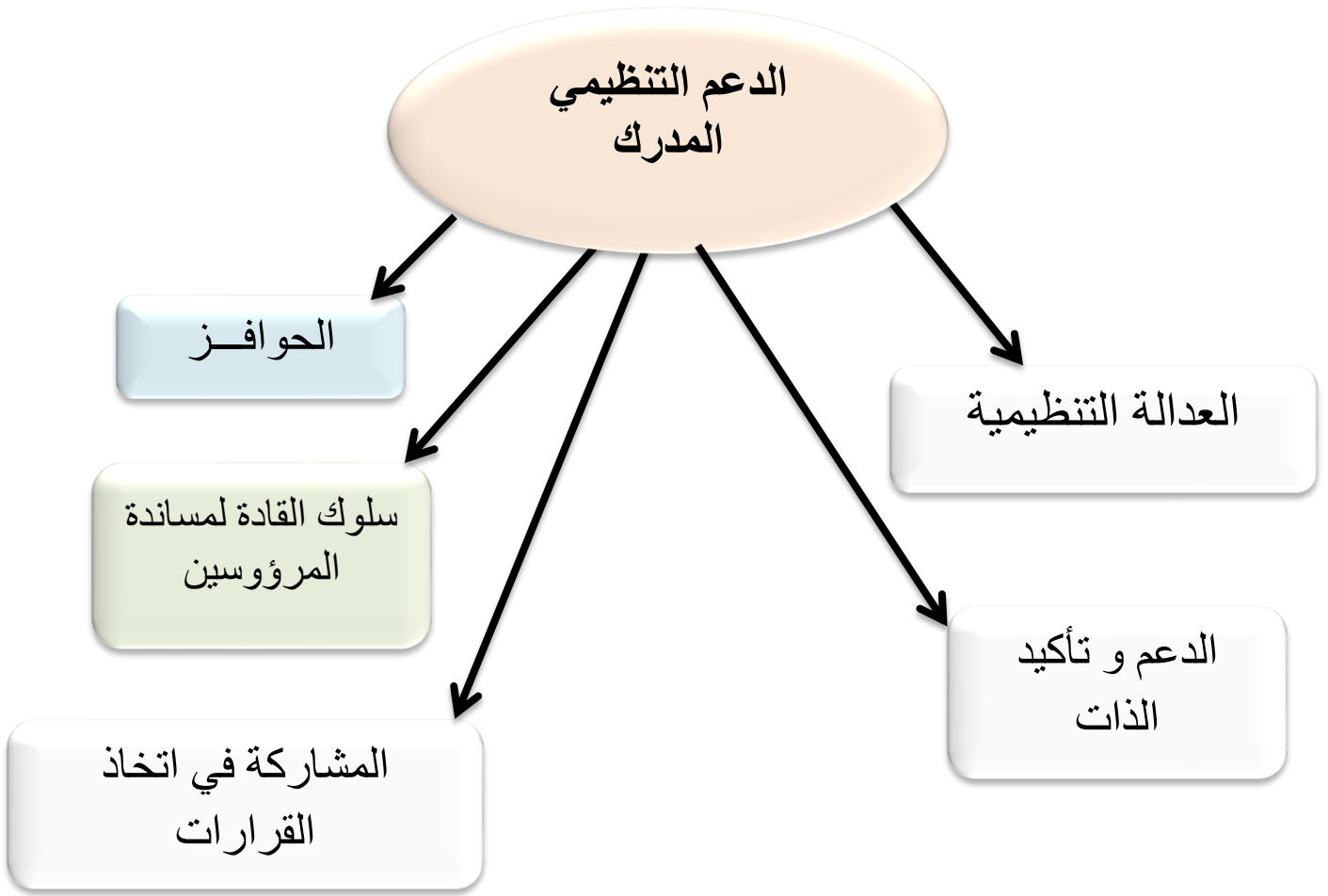
ينظر الموظفون الى افعال وتصرفات وكلاء المنظمة على انها تصرف المنظمة ككل، ولا يخص مفهوم الوكالة على المشرفين والرؤساء فقط بل يضم زملاء العمل، مما يعني ان المنظمة ترتبط بعلاقة وكالة مع طرفين اساسيين: المشرفين وزملاء العمل ومن ناحية اخرى تؤدي العلاقة السائدة بين زملاء العمل دور مهم في المنظمة، غالبا الموظف يتلقى الدعم من زملائه كالتأييد والتخفيف من ضغوط العمل كما يعتبر زملاء العمل مصدرا للمعلومات التنظيمية ويتعلمون من بعضهم البعض وينبهوا بعضهم عن الاخطاء مما يجعلهم مصدرا للتغذية العكسية للمنظمة²

الفرع 03 : محددات الدعم التنظيمي المدرك :

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة فقد تم تحديد مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة بالدعم التنظيمي المدرك تعتبر كمحددات له و التي من خلالها نستطيع قياسه و من هذه المتغيرات : العدالة التنظيمية ، الدعم وتأكيد الذات ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين و الحوافز .

¹نوبيا ت عبد القادر ، يوسف كمال ، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي ، (دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية _الزهاوي)، مجلة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ، المجلد10 ، العدد16، جامعة محمد بوضياف مسيلة /، 2016 ص 32_33

2 : خلفه سارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 306 .



المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على معطيات الدراسات السابقة.

الشكل رقم (1-2): محددات الدعم التنظيمي المدرك.

1. العدالة التنظيمية :

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم محددات الدعم التنظيمي المدرك و تعرف بانها ظاهرة تنظيمية يشعر العاملون بها داخل المنظمة و التي تؤدي الى زيادة ثقتهم بها و الرفع من مستوى أدائهم ، و تعني العدالة التنظيمية إدراكات و تصورات العاملين عن عدالة نظم المكافآت و نزاهة الإجراءات و العلاقات السائدة في المنظمة.¹

و يشير عبد الفتاح المغربي "أن العدالة التنظيمية تمثل أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي و النفسي للمنظمة ،حيث تركز على اهتمام الإدارة بمشاعر العاملين و سلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء."²

للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة في أداء المنظمات حيث لها دور كبير في تماسك النظم الإدارية بكل مستوياتها كما انها تعمل على تماسك الأفراد واحترامهم لبعضهم البعض وحسن معاملتهم مما تمد للمنظمة صور جميلة.³

هناك 03 أبعاد للعدالة التنظيمية وهي :

أ:العدالة التوزيعية :و هي اهم بعد في العدالة التنظيمية وهذا لارتباطها بادراك الأفراد لعدالة المخرجات المتحققة لهم من عملهم الذين يعملون فيه و تقوم العدالة التوزيعية على ثلاث قواعد وهي :⁴

- **قاعدة المساواة**: وذلك أن يعطى العاملون مكافآت على أساس مساهماتهم.
- **قاعدة النوعية** : يجب المساواة بين العاملين في المكافآت .
- **قاعدة الحاجة**: أن يقدم الافراد ذو الحاجة الضرورية على غيرهم.

¹ - أسامة السيد الطبلوي ، امام صلاح المنطوي ،الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك على علاقة تأثير المناخ الأمان النفسي على الارتباط الوظيفي ، (دراسة تطبيقية مجلة راية الدولية للعلوم التجارية) ، العدد 7 ، المجلد 3 ، مصر ، 2023 ، ص 470 .

² - بن يحي عز الدين ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ،(دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة) مجلة الابحاث النفسية و التربوية ، العدد 10 ، المجلد 4 ، قسنطينة ، 2017 ، ص 240 .

³ - محمود عبد الرحيم بدر غانم ،درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طول كرم ،من وجهة نظر معلمين مدارسهم رسالة ماجستير في الادارة التربوية ،كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ،فلسطين 2015.ص23.

⁴ - جميلة ناجية عطاوي، دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ادارة التميز و الاداء التنظيمي في الجامعة اليمينية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية و الانسانية،العدد15،المجلد2،الجمهورية اليمنية2022،ص77.

ب:العدالة الاجرائية:

وهي التي من خلالها يدرك الفرد بوجود عدالة في الاجراءات عند اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها وتكون دون تمييز بين العاملين.

ج: عدالة التعاملات:

هي ادراك ومعرف الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الاجراءات وكذلك تبرير الغرض منها.¹

2.الدعم و تأكيد الذات:

عرف سشوتز: "تقدير الذات بأنه الشعور الذي يتصور لدى الشخص عن مفهوم الذات و يكون واعيا و غير واعى ، ويبدأ من مرحلة الطفولة ، و يتم تطوره عندما يبدأ انشاء مفهوم الذات من خلال استقبال أو رفض الرسائل المرسله من الوالدين وغيرهم.²

كما يشير بعد الدعم و تأكيد الذات لاعتقاد العاملين بالمنظمة بأن بمقدورهم تلبية و تحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الايجابية في أدوار متنوعة ، و يساهم في تكوين اتجاهات ايجابية للعاملين نحو المنظمة الذين يعملون بها .³

ولقد فرق الباحثين بين دعم و تأكيد الذات لدى العاملين ، و دعم و تأكيد الذات المرتبط بمهام محددة :⁴

- ✓ دعم و تأكيد الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام و الشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة.
- ✓ بينما يشير تأكيد الذات المرتبط بمهام محددة الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المنظمة.

¹ - حديبي سمير ، قدوري خليفة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM)، تيزي وزو، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع ، مجلد7، العدد2، 2023، ص 182 .

² - حجي بن سليمان العنزي ،مرجع سبق ذكره،ص54.

³ - جهيد ابو طالب ،مرجع سبق ذكره،ص137 .

⁴ - أحمد ديب محمد ماضي ، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا ، رسالة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2014 ، ص 22 .

حيث توصلت نتائج إحدى الدراسات الى وجود علاقة ايجابية بين تأكيد الذات والالتزام التنظيمي ،حيث ان الموظفين ذوى المستوى العالي من تأكيد الذات هي اكثر التزام لمنظمتهم مقارنة بزملائهم ذوى المستوى المنخفض.¹

3.المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعد عملية اتخاذ القرار الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف و المشكلات أثناء العمل و هذا عن طريق توفر المعلومات الكافية و ايجاد البدائل المناسبة من أجل تحقيق الهدف المرغوب.²

أما المشاركة في اتخاذ القرارات : " تعني دعوة المدير لمؤوسيه ، و الالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الادارية التي تواجهه، و تحليلها ، و محاولة الوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لاشتراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.³

والمشاركة تتم بطريقتين مختلفتين كما ذكرها ماتيسون و ايفانسيش (1999):⁴

- الأولى : وهي تتم بين الرئيس و المرؤوس و مديره ،في هذه الحالة يقوم عامل باقتراح فكرة يعرضها على رئيسه.
- الثانية: والتي تتم بالتفاعل بين مجموعة من المرؤوسين و مديرهم ، وهنا يقوم المدير بدعوة منهم تحت أمرته مجتمعين كي يناقش معهم مسألة عامة أو ، لصياغة توصية.

كما للمشاركة في اتخاذ القرارات عدة فوائد منها :⁵

- تتيح للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم ومساهماتهم بالاقتراحات التي تساعد المنظمة في ايجاد الحلول المناسبة لمشاكلهم .

¹- دبي بشيرة ، مرج سبق ذكره ، ص 41 .

²- سلوى تيشات ، نور الدين مزهودة ، الدعم التنظيمي المدرك ودوره في تعزيز التماثل التنظيمي لدى الاستاد الجامعي ، مجلة العلوم الادارية و المالية ،العدد2 المجلد5، الجزائر ،ص 229 ، 2021 .

³- محمد زين صالح السعدي ، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء ، مجلة العلوم الانسانية ،العدد9 ، أم البواقي ،2018، ص453 .

⁴- ماجد بن سفر بن صالح السفياني ، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف) رسالة ماجستير في الادارة التربوية وتخطيط كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ،2012، ص 28 .

⁵- دبي بشيرة، مرجع سبق ذكره، ص 37=36 .

- تخلق لديهم الاحساس بأهميتهم و المسؤولية اتجاه المنظمة.
- تزيد من الروح المعنوية للعامل مما يزيد من دافعيته وادائه.
- تحسين العلاقة بين العاملين من خال التشاور وكثرة الاحتكاك بينهم.
- تساعد المنظمة على مواكبة التطورات والمستجدات التكنولوجيا.

4: سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:

يعتبر الدعم القيادي أحد مكونات مفهوم الدعم التنظيمي من قبل العاملين في المنظمة و القيادة الفاعلة في نظر الباحثين في السلوك الإداري هي حجر الزاوية لنجاح اي منظمة فسلوك القادة يتأثر بمؤثرات داخلية و خارجية تسهم في تشكيله ، وهذا السلوك القيادي هو المؤثر على سلوك العامل في المنظمة.¹ و مفهوم الدعم القيادي : " هو قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه بالإرشاد و التوجيه معاملتهم بحيادية و عدالة وتقدير مساهماتهم حتى يشعر العامل بالمساندة و التأييد من رئيسه ."² يعرف الزهراني أن: "السلوك القيادي : هو كل ما يصدر عن القائد من تصرفات تؤثر في سلوك ومشاعر الجماعة، و تحقق التعاون و التفاعل بين افرادها بهدف تحقيق "الاهداف المنشودة".³ السلوك القيادي له اهمي كبيرة في نجاح اي منظمة لأنه يؤثر بشكل مباشر على سلوكيات واداء المرؤوسين ،عندما يتبنى القائد سلوكيات قيادية ايجابية مثل توفى الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي ،وبناء الثقة والانفتاح ،هذا يخلق بيئة عمل ايجابية تساهم في تحسين اداء الموظفين. كما انا القائد التي يتمتع بالحكمة والقبول من قبل التابعين ويكون عادلا في تعامله مع الجميع يبني علاقة عمل قوية ومستدامة داخل الفريق.⁴

نظرية التبادل الاجتماعي ترى ان الرضى الوظيفي يتأثر من شعور العاملين بالدعم القيادي الذي يمكن ملاحظته من خلال اجتهاد القائد في توضيح المسارات للمرؤوسين ،وتقديم المساعدة اللازمة لهم لإنجاز المهام المختلفة ،بالإضافة الى تقديم الحوافز والتأثير الايجابي ،هذا الشعور بالدعم يعزز التزام المرؤوسين مما يدفعهم الى تكريس وقتهم وجهدهم لإنجاز تعليمات القائد و تحقيق اهداف المنظمة.⁵

¹ - خلفه سارة ،مرجع سبق ذكره ، ص 307.

² - عبد الوهاب، محمد أبو القمصان محمد ، أثر محددات الدعم التنظيمي على جودة أداء الخدمات الصحية ، مجلة التجارة و التمويل،العدد2 مصر، 2007،ص140 .

³ - صالحه عبد الله عيسان ، علي عبد الجاسم الزالملي ، السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العماني في جامعة السلطان قابوس ،مجلة العلوم التربوية و النفسية ، العدد2 ، المجلد12 ، 2011 ، ص161 .

⁴ - احمد ابراهيم ابو سن ،مرجع سبق ذكره، ص 18 .

⁵ - بن بلخير فاطنة ، مرجع سبق ذكره، ص 373.

5. الحوافز:

يعد التحفيز من الأمور المهمة التي تؤثر في سلوك المرؤوسين لكي يغيروا من أدائهم بما يتناسب و تحقيق الأهداف المطلوبة وقد أثبتت الدراسات التحليلية التي اجريت في القرن الماضي ، أن الفرد لا يمكن ،أن ينفذ الاعمال بكفاءة من دون وجود حافز معين يدفعه الى ذلك .¹

يمكن تعريف الحوافز بأنها : " تلك الفوائد التي يحصل عليها الموظفون مقابل عملهم في المؤسسة و قد تكون مكافآت خارجية مثل المكافآت المالية و المزايا و الاعتراف و الترقية و غيرها و مكافآت جوهرية تتمثل في التقدير و الرضا و النمو.²

وتكمن أهمية الحوافز فيما يلي:³

- ✓ تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة.
 - ✓ زيادة الحماس والدافع والرغبة لدى العامل مما يؤدي الى رفع الاداء وزيادة الانتاجية .
 - ✓ اشباع حاجيات الموظفين ورفع روحهم المعنوية.
 - ✓ تنمي الطاقة الابداعية لموظفين مما يساهم في تفوق المنظمة وتحقيق اهدافها.
- كما تنقسم الحوافز الى نوعين رئيسيين، حوافز ايجابية وحوافز سلبية:⁴

❖ **الحوافز الايجابية:** وهي التي تلبي حاجات الافراد ومصالح المنظمة وهي نوعين:

- **الحوافز المادية:** وهي من اهم الحوافز التي تأثر على دافعية العمال لمساهمتها في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والتي تضمن استمرار في بذل مجهود اكبر وقد تكون فردية او جماعية وتشمل: الاجر، المكافآت، ملحقات الاجر العينية ، المشاركة في الارباح، ملكية العاملين لاسهم الشركة.
- **الحوافز المعنوية:** وهي التي ترتبط بالحاجات الاجتماعية والذاتية للعامل ولا تعتمد على المال ومن اهمها: التكوين والترقية ،الامن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي ،تقدي الجهود.

¹ - احمد نيب ماضي، مرجع سبق ذكره، ص19.

² - شيرين حسن عودة و آخرون ، المفاهيم الادارية الحديثة(مبادئ ، الإدارة)الطبعة 1 مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2013، ص293.

³ - مضايي محمد شعلان، نورة محمد البلهد، الحوافز المادية والمعنوية واثرها على مستوى الاداء من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب جامعة الاميرة نور بنت عبد الرحمن ،المجلة التربوية ،العدد40،جامعة سوهاج ،2015، ص 52

⁴ - جهيد بوطالب، اثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية بالجزائر، اطروحة دكتوراه تخصص ادارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد الصديق بن يحي ،جيجل، 2020،2021، ص 64.

❖ **الحوافز السلبية:** هي الاساليب التي تعتمدھا المنظمة في حد العاملين من التصرفات السلبية كعدم تنفيذ الاوامر وغيرها، حيث تقوم المنظمة بتقديم انذار وتحذير يكون من خلال خصم الراتب او تأخيره، حرمان من الترقية والمكافئات وفي بعض الاحيان الخفض في درجة الوظيفة اي يتم استخدام الاساليب حسب درجة المخالفة.

المطلب الثاني: ماهية الدافعية لدى العاملين.

يحظى موضوع الدافعية بأهمية بالغة لدى المديرين والمسيرين في المؤسسات الاقتصادية، حيث يكمن منبع هذا الاهتمام في دراسة الدوافع من منظور تشكل الجانب المفسر لسلوك الأفراد، وأيضاً الإلمام بحاجات الأفراد العاملين واهتماماتهم وأهدافهم المرجوة التي تمكن المؤسسة من تحقيق وإيجاد الطرق المنتهجة في تكليف الأفراد مع ما تصبوا إليه من أهداف، كما تبرز أهمية دراسة موضوع الدافعية في تمكين المؤسسة من إيجاد العقبات ومحاولة تجنبها وذلك من أجل الرفع بالمرود الانتاجي للمؤسسة، وعليه سيتم التطرق في هذه المطلب إلى مجموعة من العناصر حول تقديم إعطاء وتقديم تعريف جامع ومانع لمفهوم الدافعية ، أنواعها، أهميتها، بالإضافة إلى التطرق إلى العوامل والاساليب.

الفرع الأول: مفهوم الدافعية لدى العاملين.

اختلف الباحثون حول تحديد مفهوم دقيق للدافعية ولم يصل الباحثون إلى حد الآن تقديم تعريف دقيق للدافعية لا لسبب إلا أن مفهوم الدافع مفهوم واسع شامل للمحركات الداخلية للسلوك مفهوماً، فهو يشمل في مفهومه الواسع جميع أسباب السلوك الواسع وبواعثه ومحركاته الداخلية التي تدفع الإنسان إلى عمل وسلوك معين والاستحواذ في هذا العمل أو السلوك مدة في الزمن، حتى يتحقق السلوك المقصود من طرف الشخص، وبذلك يشيع الحافز ويزول التوتر ويتحقق الاستقرار¹، وبالتالي يمكن تعريف الدافعية وفقاً لما يلي:

1-الدافعية لغة: يقصد بالدافعية من الناحية اللغوية بأنها التحريك والاندفاع يعني أسرع في السير والدفع عند علماء النفس يعني كل ما يحرك السلوك ومعظمه سلوك مدفوع يهدف إلى تسارع حاجات موالى تحقيق أهداف معينة².

كما ترجع كلمة الدافعية إلى الكلمة اللاتينية *Movere* التي تعني يحرك، وباللغة الانجليزية كلمة *Motivation* أي فعل يصدر عن حافز³.

¹ علي أحمد عياصرة ، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية، د. ط، دار الحامد، عمان، 2006، ص88

² محمد حسن علاوي، مدخل إلى علم النفس الرياضي، د.ط، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص212.

³ علي أحمد عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص89.

2-الدافعية اصطلاحا:

كما عرفها القريوتي :على أنها الرغبة لدى الفرد في بذل قصارى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته، فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك¹.
وعرفها ماكليانلاند وآخرون بأنها: يعني الدافع إعادة التكامل وتجدد النشاط الناتج عن تغير في الموقف الوجداني².
أما يسرى مصطفى السيد فتعرف الدافعية على أنها: مجموعة من المشاعر تدفع المتعلم إلى الانخراط في نشاطات التعلم الذي يؤدي إلى بلوغ الأهداف المنشودة وهي ضرورة أساسية حالة توازن³.
كما عرفها أبو شيخة بأنها القوى الداخلية أو الخارجية التي تحرك وتدفع الإنسان لسلوك ما لإشباع حاجاته وتخفيف حالاته وتخفيف حالات التوتر المصاحبة للنقص في تلك الحاجات⁴.
وفي تعريف آخر للدافعية ذكر كريستين بأنها مجموعة قوى حيوية نشطة بداخل الإنسان تحرك سلوكه وتحدد شكل هذا السلوك واتجاهه وشدته والمدة التي يستمر بها، وهذه القوى غير المرئية تولد الرغبة الذاتية للقيام بعمل ما، وهذه القوى تعكس كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، ودرجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل⁵.
من خلال التعاريف السابقة فإن دافعية العاملين تعني رغبة الأفراد في المشاركة وإظهار جهد أفضل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى الرقي والتقدم.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط02، مكتبة الشروق، عمان ، الأردن، 2000، ص125.

² محمد عبد اللطيف خليفة، الدافعية للإنجاز، د.ط، دار غريب، القاهرة، 2000، ص69.

³ محمد عبد اللطيف خليفة، مرجع سبق ذكره ، ص07.

⁴ نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص202.

⁵ Kristein ,M. *The role of motivation in Human Resource Management :Importance of motivation factors among future business persons ;Master Thesis, Aarhus University, 2010,p.07.*

الفرع الثاني: أنواع الدافعية لدى العاملين.

تصنف الدافعية إلى عدة تصنيفات وتقسيمات مختلفة وفقا لما يلي¹:

(1) حسب نشأتها: وتتمثل في:

1.1. الدوافع الفسيولوجية:

ويطلق عليها الدوافع البيولوجية أو الفطرية أو الأولية أو غير المتعلمة، وهي دوافع يولد عليها الإنسان، وهي مرتبطة بإشباع الحاجات المهمة لبقائه، مثل: الجوع، العطش، الجنس، الأمومة....الخ؛

2.1. الدوافع السيكلوجية:

ويطلق عليها الدوافع المكتسبة أو الثانوية أو المتعلمة وهي دوافع مكتسبة من البيئة والخبرة، ومن أمثلتها دوافع السلطة والسيطرة والاستطلاع والمركز الاجتماعي والديني.

(2) حسب الهدف²: وتنقسم إلى:

1.2. الدوافع الوسيطة:

إشباع هذه الدوافع يؤدي إلى الوصول إلى دافع آخر مهم للشخص.

2.2. الدوافع الاستهلاكية:

إشباع فعلي للدافع ذاته مثل : استهلاك الطعام والشراب.

(3) حسب الشعور: وتتمثل فيما يلي³ :

1.3. الدوافع الشعورية:

وهي دوافع تؤدي إلى تصرفات يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك، ويكون قادرا على معرفتها والتحكم بها وتوجيهها، فالشعور بالنعاس مثلا يمكن التحكم به والسيطرة عليه وتعديله؛

2.3. الدوافع اللاشعورية:

وهي من الدوافع الكامنة، التي يحركها العقل الباطن للفرد، والتي لا يستطيع التحكم بها، وبهذا المعنى كثيرا ما تكون الحاجات النفسية هي دوافع لاشعورية.

4- حسب مصدر استثارته⁴:

1.4. دوافع داخلية:

¹ هاجر بوتيقار، الدافعية لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق (

دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي) رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير ، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم بواقي ، 2007/2008، ص27.

² سامي ملح، أساسيات علم النفس، د.ط، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009، ص212

³ جعفر المياحي، دوافع السلوك، د.ط، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان ، الأردن، 2010، ص131.

⁴ محي الدين توفق وآخرون، أسس علم النفس التربوي، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن، 2002، ص234.

هي دوافع نابغة من داخل الإنسان، وتمثل قيمة حقيقية له، وكمثال ذلك عندما يؤدي الفرد العمل لذات العمل وهو يراعي ضميره في ذلك، لأنه يجد متعة في أدائه رغم غياب المكافآت الخارجية.

2.4. دوافع خارجية:

هي دوافع مصدرها من الخارج، فمثلا التحفيز للعمل من خلال الحصول على جوائز ومكافآت وشهادات تقدير من صاحب العمل.

كما لخص الريماوي مجموعة من أنواع وتصنيفات الدافعية وفقا لما يلي¹:

3.4. الدافعية العامة والفردية:

تشير الدافعية العامة إلى القوانين والمبادئ العامة المجردة أو العالمية فيما يتعلق بالدافعية ومن الأمثلة على ذلك الدراسات التي تحاول تحديد دور البنى الدماغية، فقد أثبتت أن البنى الدماغية له دور مهم في الدافعية عند جميع الأفراد.

أما الفردية فهي تركز على الاختلافات الموجودة بين الناس، ويدرس السمات التي تجعل من الشخص إنسانا متقدرا وهو أكثر النظريات الإنسانية التي تركز على تحقيق الذات باعتباره دافعا إنسانيا.

4.4. الدافعية الفطرية والمكتسبة:

في الوقت الذي نظر فيه العلماء القدامى إلى الدافعية باعتبارها محكومة بقوى داخلية فطرية أسموه الغرائز فإن العلماء المحدثين يركزون في دراستهم على السلوك المكتسب وعلى دور التعلم في الدافعية.

4.5. الدافعية الميكانيكية والمعرفية:

يرى بعض الباحثين أن هناك دوافع تستثار بشكل آلي وميكانيكي مثل التغيرات الفسيولوجية التي تحدث على مستوى الجسم مثل مستوى السكر في الدم أو مستوى تركيز الهرمونات، وفي مقابل ذلك ترى بعض النظريات أن عملية الدافعية ذات طبيعة معرفية وعقلانية، هذه النظرة إلى الدافعية تعتقد أن الطريقة العقلية التي يفسر بها المعلومات المتوفرة تؤثر على الدافعية وحالاتها.

4.6. الدافعية الداخلية والخارجية²:

إن النظرة للدافعية على أنها داخلية تركز على افتراض أن دوافع الإنسان تحركها حاجات وهذه الحاجات عندما تنشط الفرد تقوده إلى فعل سلوكيات من شأنها أن تخفف هذه الحاجات.

أما الدافعية الخارجية فتعني القيام بالعمل لعوامل وأسباب خارجة عن الشخص كان يسعى الشخص للحصول على مكافأة مالية أو علامات مرتفعة.

¹ محمد عودة الريماوي وآخرون ، علم النفس العام، ط3، دار المسيرة، 2008، ص206.

² الهواري فاطمة ، الدافعية والولاء التنظيمي لدى الأساتذة وعلاقتها بترتيب المؤسسة (دراسة مقارنة بين المتوسطات ذات النتائج المرتفعة والمتوسطات ذات النتائج المنخفضة بمدينة سيدي بلعباس)، أطروحة دكتوراه تخصص علم نفس وعمل وتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2018/ 2019، ص35.

الفرع الثالث: أهمية الدافعية لدى العاملين.

تناولت العديد من الدراسات والبحوث العلمية الخاصة بمجال الاقتصاد أن لدافعية العاملين أهمية في إدارة المنظمات والمؤسسات الاقتصادية، حيث لخصها إبراهيم على النحو التالي¹:

- (1) الدافعية تؤدي إلى زيادة التعاون بين الأفراد في المنظمة وبين الموظفين والإدارة.
- (2) تقوم الدافعية في تقليل الصراعات بين المجموعات والعاملين داخل المنظمات.
- (3) تؤدي إلى زيادة إبداع العاملين في المنظمات والمؤسسات الاقتصادية.
- (4) تشخيص دوافع العاملين من حيث المستوى والاتجاه يساهم في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- (5) تشخيص الدافعية والقوى الكامنة لدى الأفراد العاملين يساعد على الاستثمار الحقيقي والمناسب لتلك القدرات الكامنة مما يؤدي إلى زيادة الرغبة نحو العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.
- (6) الدافعية تحرك السلوك الإنساني كونها تمثل قوى الأفراد وهي الموجه لهذا السلوك.

كما حدد الباحثان المرسي وإدريس أهمية الدافعية لدى العاملين في تفسير عملية سيرورة السلوك الإنساني من خلال مناقشة بعض الجوانب التالية²:

- (1) **الدافعية تحرك السلوك:** أي أن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوى لسلوكه، وهي أيضا الموجه لهذا السلوك.
- (2) **الدافعية تحدد شدة السلوك:** حيث أن دوافع الفرد تتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته، فعندما تكون أحد الدوافع ملحة على سبيل المثال نذكر: دافع تقدير الذات والاحترام، فعلى هذا المستوى من الدافعية يتحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد مما يساهم في تحقيق هذا الدافع.
- (3) **الدافعية توجه السلوك:** تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد، فكل سلوك له هدف معين، وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف، ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه.
- (4) **تأكيد وتدعيم السلوك:** من الملاحظ في الحياة أن أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة، حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة، وقد يعتمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك حيالها سلوكها معيناً ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه.

¹ فاطمة بن سالم بن هدوب المغيرية، أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي على القطاع الحكومي في سلطنة عمان مجلة ابن خلدون للدراسات جامعة الشرقية، العدد 8، المجلد 3، سلطنة عمان، 2023، ص 479.

² جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك داخل المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 345.

(5) **ضعف وتخاذل السلوك:** يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف والمتخاذل والذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد واستثارة هذا الدافع وتنشيطه يؤدي إلى دفع السلوك وزيادة شدته وفعاليتها.

وبالتالي فإن الدافعية لدى العاملين لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات وبلوغها مبلغ الارتقاء كونها تعد قوى كامنة تؤثر على اتجاه الأفراد بالمنظمات وأدائهم، وبالتالي هي المحرك الأساسي للسلوك الإنساني الذي بدوره يؤثر على سيرورة العمل واستمراريته.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في دافعية العاملين وأساليب إثارتها.

1-العوامل المؤثرة في دافعية العاملين:

يرى كل من سالم وسعيد في دراستهما للدافعية المهنية أنه توجد عوامل متعددة تؤثر على الدافعية المهنية منها ما يلي¹:

(1) **العبء المهني الزائد:** ينشأ العبء المهني الزائد نتيجة كثرة الأعمال المطلوب من العامل إنجازها، بحيث تنقسم هذه الأعباء إلى قسمين، كمية وتعني كثرة الأعمال المطلوب من الفرد القيام بها، ونوعية والتي تعني تلك الأعمال التي تحتاج إلى التعامل مع معلومات معقدة أو متشابكة أو إلى اتخاذ القرار.

(2) **الدخل غير الكافي:** يعتبر هذا العامل من أكثر العوامل تأثيرا على دافعية الفرد المهنية.

(3) **عدم الكفاءة:** ويقصد بها عدم قدرة الفرد على المواءمة بين متطلبات العمل وأعباءه الملقاة على عاتقه من ناحية إمكاناته ومؤهلاته وقدراته التي يتمتع بها من ناحية أخرى.

(4) **صراع وغموض الدور:** ينشأ صراع الدور عندما يكون هناك تباين بين مطالب العمل ومعايير شخصية الفرد أو قيمه أما غموض الدور فينشأ عندما يكون الفرد غير متأكد تماما من المهام الموكلة إليه في العمل.

2-أساليب إثارة دافعية العاملين:

تتمثل أساليب إثارة دافعية العاملين في النقاط التالية:

(1) **التحفيز:** وهي العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر عما كان يبذله غيرهم، وفرق العلماء بين الدافعية والتحفيز، فالدافعية هي محرك داخلي للسلوك

¹ عبد الله صابر عبد الحميد ، الدافعية المهنية لممارسة الخدمة الاجتماعية الإكلينيكية للممارسين المهنيين، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة أسوان، العدد1،المجلد48،القااهرة، 2011 ، ص 282.

الإنساني، وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة على عكس الحوافز التي تعتبر المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين¹.

(2) **المفاضلة على قدر العطاء:** أن يكون التقدير وما يتبعه من حوافز ومعطيات على أساس الإنتاجية والعطاء، بقطع النظر عن مرتبة الموظف أو حتى درجته العلمية، فهذا المحك يجعل الجميع على قدر المساواة لجهة التثمين العلمي، وهذا الأسلوب ولا ريب يستتفر قدرات وطاقات الموظفين، ويذكها لأعلى مراتب العطاء².

(3) **التمييز بين الموظفين (العمل بمبدأ الفروق الفردية):** لكل موظف إمكانيات وقدرات وسلوكيات وعطاء وربما انفعالات وسمات ينفرد بها عن غيره، فإذا تساوت المعاملة سواء كان سلباً أو إيجاباً، أضحى المدير غير منصف، لذا لا بد للمدير من تفعيل قدرات موظفيه على قاعدة استيعابه وتفهمه لهم، فمنهم من يحتاج إلى دورات تدريبية ومنهم من يحتاج إلى ترقية أو علاوة، وآخر يستحق مكافأة أو حتى خطاب شكر، بغية استدرار واستيلاد مزيد من العطاء والإبداع وتنشيط القدرات وإذكائها بل واستدامتها، وعلى الضفة الأخرى معاقبة المتسيبين، ويقصد به العقاب الإيجابي الذي يستدعي ويستثير قدرات الموظف التي قد تكون كامنة، فلا يوجد موظف عديم القدرات بالمطلق لذا لا بد من الاستثارة الإيجابية³.

(4) **تكريس المنافسة الحميدة:** المنافسة الخلاقة تجعل الموظفين يبذلون قصارى جهدهم، ورفع سقف الإنتاجية إلى أعلى مستوى⁴.

(5) **الوضوح والشفافية:** إن الوضوح والمصارحة أساس نجاح المدير، لذا من الضرورة المصدقية في القول والعمل، والنأي عن المحسوبيات والمنطقية المقيتة ومكاشفة الموظف بأريحية بعيداً عن المجاملات والتسويق، والمماطلة، فالموظف قد يستاء بمواجهته بأمر يتعلق بتقصيره أو بإهماله، لكنه سوف يستدرك أن مديره على حق، وتالياً يعيد حساباته مع نفسه، وكذا استتباعاً لتغيير حياته⁵.

¹ أماني تركي المفرج، دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف مجلة العلوم التربوية والنفسية، الإدارة العامة للتعليم، العدد 27، 5، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 148.

² علي سعد أحمد الزامل، محطات من واقع الإدارات، ط 01، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 2014، ص 123.

³ أماني تركي المفرج مرجع سبق ذكره، ص 149.

⁴ علي سعد أحمد الزامل، مرجع سبق ذكره، ص 125.

⁵ أماني كمال سعيد أبو عيشة درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم، دراسات العلوم التربوية الجامعة الأردنية، العدد 2، المجلد 46، الأردن، 2019، ص 388.

- (6) أنسنة الإدارة: والتي تتمثل في العمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والتنظيم، وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح التنظيم والعمل على التوفيق بينها، وأخيرا إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية¹
- (7) تحديد الحقوق والواجبات: أي وضعها بشكل واضح بحيث يعرف كل موظف ماله من حقوق وما عليه من واجبات، وبذلك تسهل مسألته، فيثاب إلى الأحسن، ويجازى إن أساء².

¹ أماني تركي المفرج، مرجع سبق ذكره، ص149.

² هيا أنيرة، فهمية خميش، أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم التنظيمي(دراسة على قطاع البنوك بمدينة نابلس)، رسالة بكالوريوس، جامعة النجاح الوطنية، إشراف. سام الفقهاء، 2010/2011، ص29.

المبحث الثاني :الدراسات السابقة .

من المعلوم أن كل بحث ما هو الا امتداد للبحوث الذي سبقته ،إذ تعتبر الدراسات السابقة ، مصدر الهام لا غنى عندها بالنسبة للباحث بحيث أنها توجهه في صياغة الفرضيات و الفهم أكثر لمتغيرات الدراسة ، و عليه سنتناول عدد من الدراسات التي اهتمت بموضوع دراستنا .

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة.

سنلقي الضوء في هذا المطلب على اهم الدراسات باللغة العربية والاجنبية
الفرع الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية .

الجدول (1-1) :يوضح دراسة رشيدة بن جامع ، نورالدين العياشي.

دراسة رشيد بن جامع ، نور الدين العياشي 2023م.	الدراسة / السنة
أثر الدعم التنظيمي المدرك على أداء القابلات دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالقل.	عنوان الدراسة
مقال جامعة قسنطينة	نوع و مكان الدراسة
= التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمؤسسة الى جانب التعرف على أداء القابلات. = مدى تأثير ابعاد الدعم التنظيمي المدرك على أداء القابلات و محاولة ابراز دوره كآلية لتخفيف من الضغوطات المهنية التي تعاني منها القابلات.	أهداف الدراسة
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
جميع القابلات العاملات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية	مجتمع و عينة الدراسة
الاستبيان	أداة الدراسة
= غياب مفهوم الدعم التنظيمي بالمؤسسة نتيجة غياب العوامل التنظيمية المدعمة له كالعندالة التنظيمية ،المكافأة و ظروف العمل، وغيرها ما عدا الدعم القيادي و الاشرافي والذي كانت نتيجة مبادرات فردية.	نتائج الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على دراسة رشيد بن جامع ، نور لدين العياشي.

الجدول (1-2) : يوضح دراسة عبد الشكور زكرياء ، اسحاق أحمد ابراهيم أبو سن.

عبد الشكور زكرياء اسحاق ، أحمد ابراهيم أبو سن 2022	الدراسة/ السنة
تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي . (دراسة على عينة من الجامعة لسودانية الخاصة بولاية الخرطوم)	عنوان الدراسة
مقال ، جامعة السودان.	نوع ومكان الدراسة
= التعرف على أثر الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي في الجامعات . = مناقشة اثر الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي في الجامعات. = اختبار الدور المفسر للالتزام التنظيمي في العلاقة بينهما الجامعة. = بيان اثر الدعم التنظيمي على نية ترك العمل.	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم و العينة مكونة 364 عامل.	مجتمع و عينة الدراسة
الاستبيان.	أداة الدراسة
= لا تؤثر ابعاد الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي. = هناك علاقة بين الدعم التنظيمي المدرك و الالتزام التنظيمي. = ليس هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي و نية ترك العمل. = الثقة التنظيمية تعدل العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك و الالتزام التنظيمي.	نتائج الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبين حسب دراسة عبد الشكور زكرياء اسحاق، أحمد ابراهيم أبو سن.

الجدول (1-3) : يوضح دراسة سلوى تيشات . نور الدين مزهودة.

دراسة سلوى تيشات ، نور الدين مزهودة 2021	الدراسة/ السنة
الدعم التنظيمي المدرك و دوره في تعزيز التماثل التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي (دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة.	عنوان الدراسة
مقال ، جامعة ورقلة	نوع ومكان الدراسة
= التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي توفره الكلية لأساتذتها. = التعرف على مواقع التماثل التنظيمي لدى اساتذة الكلية. = التعرف على طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك و التماثل التنظيمي للكلية.	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي.	منهج الدراسة

مجتمع يتكون من 141 أستاذ دائم في الكلية و العينة عشوائية مكونة من 56 أستاذ	مجتمع و عينة الدراسة
الاستبيان.	أداة الدراسة
= وجود علاقة ايجابية . = توفر مستوى متوسط للدعم التنظيمي في الكلية = اكثر الابعاد توفر في الكلية من بين ابعاد الدعم التنظيمي المدرك هو بعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ثم تليه الابعاد الاخرى: العدالة التنظيمية ،الدعم وتأكيد الذات، واخير المشاركة في اتخاذ القرارات . وجود علاقة طردية موجبة بين ابعاد الدعم التنظيمي والتماثل التنظيمي حيث اقوى علاقة كانت الدعم وتأكيد الذات . = وجود مستوى مرتفع للتماثل التنظيمي لدة اساتذة الكلية	نتائج الدراسة

المصدر : من اعداد الطالبتين ،بناء على دراسة سلوى تيشات ، نور الدين مزهودة.

الجدول (1-4) : يوضح دراسة عبد الله فايز فهد العجارمة.

عبد الله فايز فهد العجارمة ، 2020 .	الدراسة/ السنة
الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الاردنية في محافظة العاصمة عمان و علاقته بمخرجات العمل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين.	عنوان الدراسة
مذكرة ماجستير جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.	نوع ومكان الدراسة
= التعرف على الدعم التنظيمي المدرك و علاقتها بمخرجات العمل في الجامعات الاردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين. = اختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بمخرجات العمل وفقا لمتغيرات : الجنس ، و الكلية ومصدر الحصول على آخر مؤهل، والرتبة الاكاديمية ، وسنوات الخدمة	أهداف الدراسة
المنهج البحث الوصفي الارتباطي.	منهج الدراسة
مجتمع العينة (373) رئيس قسم اكاديمي ، تكونت عينة الدراسة من (240) رئيس قسم اكاديمي اخذت باستخدام العينة العشوائية البسيطة.	مجتمع و عينة الدراسة
الاستبانة	أداة الدراسة
= توافر الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الاقسام الأكاديميين جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.62).	نتائج الدراسة

= درجة مغزى العمل متوسطة بمتوسط حسابي(3.55)
 = وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة رؤساء الاقسام لدرجة توافر الدعم التنظيمي المدرك ودرجة توافر مخرجات العمل في الجامعات لأردنية.
 وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة رؤساء الاقسام لدرجة توافر الدعم التنظيمي المدرك باختلاف متغيري الجنس و الكلية على درجة الكلية تعني اناث و الكليات الانسانية .
 = عدم وجود مغزى لمصدر آخر مؤهل والرتبة الاكاديمية وسنوات الخدمة.
 = وجود فروق ذات دلالة احصائية باختلاف متغيري الجنس، والرتبة الاكاديمية لصالح فئات الاناث، واستاذ مساعد على التوالي.

المصدر : من اعداد الطالبتين حسب دراسة عبد الله فايز فهد العجارمة.

الجدول (1-5) :دراسة بوتيقار هاجر ،زايد مراد.

بوتيقار هاجر ، زايد مراد 2017	الدراسة/ السنة
أثر الأنماط القيادية على دافعية الافراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرين (دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج ،جيجل)	عنوان الدراسة
مقال ، الجزائر .	نوع ومكان الدراسة
1: الكشف على أثر الانماط القيادة هي (النمط الديمقراطي النمط الأوتوقراطي النمط المتسبب، على دافعية الافراد العاملين بالمؤسسات) 2 : اعطاء صورة عن واقع التسيير بالمؤسسة الصناعية بالجزائرية وخاصة الممارسات القيادية، وكيف تؤثر على الافراد العاملين داخلها. 3: تشخيص واقع دافعية العمال في المؤسسة.	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي.	منهج الدراسة
عمال التنفيذ بالشركة الافريقية للزجاج AFRICAVER و العينة مكونة من 70 عامل .	مجتمع و عينة الدراسة
الاستبيان.	أداة الدراسة
= تعتمد القيادة الادارية بالمؤسسة محل الدراسة النمط القيادي الأوتوقراطي : إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على عبارته 3.1636 و هو يقع ضمن مجال درجة الموافقة المتوسطة . = مستوى دافعية الافراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع ، إذ بلغ متوسط الاجابة على مجموع عبارات الدافعية 3.64 وهو يقع ضمن مجال درجة الموافقة العالية. = هناك تأثير للنمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة على دافعية الافراد العاملين بها وهو	نتائج الدراسة

سلبى في حالة النمط الديمقراطي ، ايجابي و غير دال إحصائيا في حالة النمط القيادي المتساهل و الاوتوقراطي.

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على دراسة بوتيقار هاجر ، زايد مراد.

الجدول (1-6) : يوضح دراسة رؤى ملص .

دراسة رؤى ملص 2021.2022 .	الدراسة/ السنة
أثر التماثل التنظيمي في دافعية العاملين ، و الدور المعدل لاختلاف الأجيال (دراسة ميدانية على العاملين في الفنادق المصنفة فئة أربع و خمس نجوم في مدينة دمشق .	عنوان الدراسة
مذكرة ماجستير ، سوريا	نوع ومكان الدراسة
= الكشف على مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في قطاع الفنادق . = استكشاف اثر التماثل التنظيمي في دافعية العاملين نحو العمل و الانجاز . = مدى تأثير تعدد الأجيال في البيئة العاملة في العلاقة بين التماثل التنظيمي و دافعية العاملين .	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي .	منهج الدراسة
شملت فنادق اربع وخمس نجوم تشمل العينة 347 عاملا من مختلف الاختصاصات و المستويات الادارية .	مجتمع و عينة الدراسة
الاستبانة الالكترونية .	أداة الدراسة
= يوجد أثر معنوي للتماثل التنظيمي في الدافعية للعمل . = يوجد أثر معنوي للتماثل التنظيمي في انجاز العمل . = يوجد دور معدل لاختلاف الاجيال بين التماثل التنظيمي و دافعية للعمل . = لا يوجد دور معدل لاختلاف الأجيال بين التماثل التنظيمي و الدافعية نحو الإنجاز .	نتائج الدراسة

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على دراسة رؤى ملص .

الجدول (1-7) : يوضح دراسة يوسف كمال .

دراسة يوسف كمال 2017.2018 م	الدراسة/ السنة
أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر)	عنوان الدراسة
اطروحة دكتوراه. جامعة مسيلة.	نوع ومكان الدراسة
= التعرف على واقع الدعم التنظيمي للعاملين في المؤسسة و اثره على دافعية العاملين للإنجاز . = توضيح مدى وجود ارتباط بين محددات الدعم التنظيمي المدرك و بيان أثرها على ادراك العاملين للدعم التنظيمي ومن أثرها على دافعية العاملين للإنجاز .	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
مجتمع يضم جميع العاملين بالمؤسسة الصحية العمومية و البالغ عددهم 1074 عامل والعينة عشوائية مكونة من 416 مبحوث .	مجتمع و عينة الدراسة
الاستبيان	أداة الدراسة
= الدعم التنظيمي المدرك يؤثر إيجابا على الالتزام التنظيمي . = تأثير معنوي بالمتغيرات على النحو التالي ، ادراك الدعم التنظيمي الالتزام التنظيمي ، العدالة التنظيمية ، المشاركة في اتخاذ القرار ، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين و دعم و تقدير الذات لدى العاملين على دافعية الانجاز . = العدالة التنظيمية هي الأكثر تأثير في ادراك الدعم لتنظيمي يليها المتغيرات الأخرى باستبعاد دعم و تقدير الذات ليس له تأثير معنوي .	نتائج الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب دراسة يوسف كمال .

• الفرع الثاني : الدراسة السابقة باللغة الأجنبية .

الجدول (1-8) : يوضح دراسة *TAIBO ET AL*

<i>Taibo Chenet et Al ,2019</i>	الدراسة/ السنة
<i>THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT ON EMPLOYEE PERFORMACE</i> أثر الدعم التنظيمي على اداء الموظفين.	عنوان الدراسة
مقال ، الصين	نوع ومكان الدراسة
= بناءا على نظرية الدعم التنظيمي و نظرية التبادل الاجتماعي فإن الغرض من هذه الدراسة هو دراسة الدعم التنظيمي على أداء الموظفين في سياق التصنع المرن و كأن اصحاب الدراسة يهدفون الى التحقيق في الدور الوسيط بين الدعم التنظيمي و اداء الموظفين و الدور الوسيط للعدالة التنظيمية.	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي.	منهج الدراسة
المجتمع يتكون من 7 شركات كبيرة لتصنيع السيارات في الصين و العينة تتكون من 180 مشارك من 36 فريق عمل لدى الشركات.	مجتمع و عينة الدراسة
الاستبيان.	أداة الدراسة
= كشفت النتائج على أربعة مؤشرات جديدة للعاملين في الخطوط الامامية في سياق التصنيع المرن، التعلم المستمر و العمل الجماعي و حل مشكلات و العمل النشط . = يمكن تقسيم الدعم التنظيمي الى تعزيز الدعم و الدعم المثبط. = تعزيز الدعم التنظيمي له أثر ايجابي على اداء العاملين في الخطوط الامامية و الشعور بالانتماء يلعب دور وساطة قوي بينهم. = يلعب الدعم التنظيمي المثبط دورا مهما في الاحساس بالرهبة للموظفين لكن الاحساس بالرهبة ليس له اي تأثير على اداء العاملين في الخطوط الامامية = للعدالة التنظيمية دورا معتدل قوي بين الدعم التنظيمي و مواقف الموظفين.	نتائج الدراسة

المصدر : من اعداد الطالبتين حسب دراسة *TAIBO Et AL* .

الجدول (1-9) : *ISTHO FAINA ASTUTY.IDIN IDIN.*

2020 ISTHO FAINA ASTUTY.IDIN IDIN.	الدراسة/ السنة
------------------------------------	----------------

عنوان الدراسة	<i>THE EFECTOF Perceived Organizational Support And Transformational Leadership On Affective Commitment And Employee Performance ,</i> تأثير الدعم التنظيمي المدرك و القيادة التحويلية على الالتزام العاطفي و أداء الموظفين.
نوع ومكان الدراسة	مقال، إندونيسيا(جاوة الوسطى)
أهداف الدراسة	= تحليل واستكشاف أثر الدعم التنظيمي المدرك على اداء الموظفين والالتزام العاطفي = تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين والالتزام العاطفي . = أثر الالتزام العاطفي على اداء الموظفين.
منهج الدراسة	المنهج التفسيري(التحليلي).
مجتمع و عينة الدراسة	جميع الموظفين في شركة المحاجر (سحق الحجر) (المدراء ،المشرفون ،الموظفون) و العينة شملت 103مشارك.
أداة الدراسة	استبيان
نتائج الدراسة	= الدعم لتنظيمي المدرك له تأثير كبير على الالتزام العاطفي و اداء الموظفين. = القيادة التحويلية له أثر على الالتزام العاطفي و اداء الموظفين. = و كان للالتزام العاطفي تأثير كبير على اداء الموظفين.

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب دراسة ASTUTY .VDIN

الجدول (1-10) : جدول يوضح دراسة . ADEL FIGITA FRASTIKA.ROSALY

الدراسة/ السنة	Franstika, fraksika 2021
عنوان الدراسة	The Impact Of Motivation And Envirement On Employee Performance With Organizational Commitment As Intervening Variable. تأثير الدافع و البيئة على أداء الموظف مع الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.
نوع ومكان الدراسة	مقال، اندونيسيا.
أهداف الدراسة	= اختبار تأثير دافعية العمل و بيئة العمل على اداء الموظفين مع الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.
منهج الدراسة	منهج الوصفي التحليلي.
مجتمع و عينة الدراسة	شركة معالجة الاخشاب في اندونيسيا ،العينة شملت 110 موظف من الشركة.
أداة الدراسة	الاستبيان
نتائج الدراسة	= الدافعية بالعمل لها تأثير على أداء الموظف. = الالتزام التنظيمي ليس له دور وسيط في تأثير الدافعية على أداء الموظفين. = أداء الموظف يتحسن عندما يكون لديه دافع للعمل .

المصدر : من اعداد الطالبتين حسب دراسة FRASTIKA .FRAKSISKA.

جدول (11-1) : جدول يوضح دراسة . *NAZILA.KARIMI .SEYED ALI SIYADAT*

<i>Karimi ,siyadat 2021</i>	الدراسة/ السنة
<i>Prediction Of Working Motivation Through Job Characteristics :The role Of internal motivation, General and growth satisfaction.</i>	عنوان الدراسة
التنبؤ بدافعية العمل من خلال خصائص العمل دور الدافعية الداخلية و النمو و زيادة الرضا.	
مقال، إيران	نوع ومكان الدراسة
التنبؤ بدافعية العمل من خلال خصائص العمل لدى موظفي نائب المستشار التعليمي لوزارة التعليم الايرانية.	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
موظفي وزارة التربية و التعليم بلغت عينة الدراسة 200 موظف 100 رجل و 100 امرأة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.	مجتمع و عينة الدراسة
الاستبيان	أداة الدراسة
كشف النتائج ان هناك علاقة ايجابية و هامة بين خصائص الوظيفة و دوافع العمل ، كشفت نتائج الانحدار المتعددة أيضا ان الدافع العامل يتم التنبؤ به بشكل كبير من خلال خاصية الوظيفة، كما أن جميع المتغيرات الفرعية للخصائص الوظيفية تشمل تنوع المهارات ،وهوية المهمة ،و أهمية المهمة والاستقلالية و التعليقات كانت العوامل التي تنبئ ذات مغزى بدافع العمل ، و الدافع الداخلي ،و الرضا عن النمو يفسر اعلى تباين بتنوع المهارات والأقل استقلالية.	نتائج الدراسة

المصدر :من اعداد الطالبتين بناءا على دراسة *karimi ,siyadat 2021*

الجدول (12-1) : يوضح دراسة *HONG ET AL.*

<i>HONG ET AL .2019</i>	الدراسة/ السنة
<i>Perceived Or Organizational Support ,Internal ;motivation ,and work Family Conflict among Soccer referees</i>	عنوان الدراسة
الدعم التنظيمي المتصور (المدرك) و الدافع الداخلي ،والصراع العملي بين حكام كرة القدم	
مقال، تايوان	نوع ومكان الدراسة
= تستكشف هذه الدراسة الدعم لتنظيمي المتصور، والصراع بين العمل و الأسرة لحكام كرة القدم الهواة في كوريا الجنوبية ،الهدف هو توجيه الاستراتيجيات الفعالة للاحتفاظ بالحكام وهو أمر ضروري لعمل الرياضة.	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي.	منهج الدراسة
ملاعب كرة القدم في جميع انحاء البلاد و العينة وزع الباحث300استطلاع على ثماني مسابقات	مجتمع و عينة

الدراسة	منفصلة، أعيد 282 استطلاع و استبعد 22 أي 260 حكما.
أداة الدراسة	الاستبيان
نتائج الدراسة	= للدعم التنظيمي المتصور له أثر ايجابي على الدوافع الداخلية = ادى الدافع الداخلي الى تقليل الصراع بين لعمل والأسرة. = للدافع لداخلي أثر ايجابي بين الدعم التنظيمي المتصور ،و الصراع بين العمل و الأسرة.

المصدر : من إعداد الطالبتين حسب دراسة HONG ET AL

المطلب الثاني : مناقشة الدراسات السابقة.

الفرع الأول : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميزها .

تعد الدراسات السابقة كموجه للباحثين عن الدراسات الذي يتناولها و من خلال استعراضنا لبعض الدراسات العربية و الأجنبية الذي تناولت المتغيرات الذي عالجها موضوعنا : الدعم التنظيمي المدرك و الدافعية لدى العاملين تم استخلاص مجموعة من النتائج و التوصيات التي تعتبر كموجه لنا، و يمكن ايضاح ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ما يلي:

أولاً : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

- تعتبر نقطة البدء والانطلاق للطالبتين للإعداد الدراسة الحالية.
- المساعدة على تحديد المنهجية و الملائمة و تحديد المشكلة.
- ساهمت في إعطاء نظرة شاملة على الإطار النظري للدراسة الحالية و اداة الدراسة و التساؤلات الفرعية و صياغة الفرضيات.
- تسهيل الحصول على المراجع الذي لها صلة بالدراسة.
- التسهيل في تحديد وسائل الدراسة الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات الدراسة الحالية.
- الاطلاع على توصيات الدراسات السابقة فتحت مجالات للتوسيع في الدراسات المستقبلية و عدم الوقوف في نفس الأخطاء.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبيان.

ثانياً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت المتغيرين الدعم التنظيمي المدرك و الدافعية لدى العاملين حيث أن معظم الدراسة السابقة اعتمدت الدعم التنظيمي المدرك كمتغير مستقل بينما المتغير التابع كان مختلف أي أنها اختلفت المتغيرات كما تميزت عنهم من ناحية الحدود الزمانية و المكانية و الحالة الدراسية.

الفرع الثاني: أوجه التشابه و الاختلاف.

يمكن تحديد أوجه التشابه و الاختلاف فيما يلي:

الجدول (1-13) يوضح أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	مجال المقارنة
= قدمت الدراسة على شكل مقال. = المتغير التابع أداء القابلات. = شملت العينة جميع العاملات بالمؤسسة الاستشفائية	= استخدام المنهج الوصفي التحليلي = الاستعانة بالاستبيان لجمع المعلومات = الدعم التنظيمي المدرك متغير مستقل.	دراسة رشيد بن جامع نور الدين العياشي
= قدمت المؤسسة على شكل مقال. = المتغير التابع الالتزام التنظيمي. = شملت العينة الدراسة 364 عامل من الجامعة السودانية.	= اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. = الاستعانة بالاستبيان لجمع المعلومات.	دراسة عبد الشكور ،زكرياء اسحاق ،احمد ابراهيم أبوسن
= قدمت المؤسسة على شكل مقال. = المتغير التابع التماثل التنظيمي = تمت الدراسة على عينة قدرها 141 استاذ من جامعة ورقلة	= المنهج الوصفي. = الاستعانة بالاستبيان لجمع المعلومات	دراسة سلوى تيشات ،نور الدين مزهودة.
= مذكرة ماجستير. = منهج البحث وصفي ارتباطي. = العينة اشتملت 240 رئيس قسم أكاديمي. تمت الدراسة على مستوى جامعة الاردن. = المتغير التابع مخرجات العمل .	= الاستعانة بالاستبيان كأداة دراسة.	دراسة عبد الله فايز فهد العجارمة
= مقال. = العينة مكونة من 70 عامل بالشركة الافريقية = المتغير المستقل الانماط القيادية.	= المنهج الوصفي. = الاستعانة بالاستبيان كأداة دراسة = المتغير التابع دافعية العاملين .	دراسة بوتيقار هاجر ،زايد مراد

<p>= مذكرة ماجستير . = استبانة الكترونية . = العينة شمل 347 عامل في الفنادق في سوريا = المتغير المستقل التماثل التنظيمي .</p>	<p>= المنهج الوصفي التحليلي . = المتغير التابع دافعية العاملين .</p>	<p>دراسة رؤى ملص</p>
<p>= أطروحة دكتوراه . = اعتماد بعدين في المتغير التابع الدافعية والانجاز . = العينة شملت 1074 عامل بالمؤسسة الصحية العمومية .</p>	<p>= المنهج الوصفي التحليلي . = المتغير المستقل محددات الدعم التنظيمي . = الاستعانة بالاستبيان كأداة دراسة</p>	<p>دراسة يوسف كمال</p>
<p>= مقال . = المتغير التابع الصراع العملي . = العينة شملت 260 حاكم لملاعب كرة القدم ، في تايوان . = الدراسة باللغة الاجنبية .</p>	<p>= المنهج الوصفي . = الاستعانة بالاستبيان كأداة لدراسة .</p>	<p>دراسة HONG ET AL</p>
<p>= مقال . = المتغير التابع :أداء الموظفين و الالتزام العاطفي . = شملت العينة 103 من شركة المحاجر إندونيسيا . = الدراسة باللغة الاجنبية .</p>	<p>= المنهج الوصفي التحليلي . = الاستعانة بالاستبيان كأداة دراسة .</p>	<p>دراسة ISTHOFAINA udin</p>
<p>= مقال . = المتغير المستقل دافعية العمل . = العينة شملت 110 موظف في الشركة في اندونيسيا بالمدارس باللغة الاجنبية .</p>	<p>= المنهج الوصفي التحليلي . = الاستعانة بالاستبيان كأداة دراسة .</p>	<p>دراسة FRASTIKA.FRAKSISKA</p>
<p>= مقال . = المتغير المستقل دافعية العمل . = شملت العينة 100 رجل و 100 امرأة موظفي وزارة التربية و التعليم ويران . = الدراسة باللغة الانجليزية .</p>	<p>= المنهج الوصفي التحليلي . = الاستعانة بالاستبيان كأداة دراسة</p>	<p>دراسة karimi ;siyadat</p>

الخلاصة :

يعد فهم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وتلبية احتياجاتهم، عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات ، وعليه تعرفنا من خلال هذا الفصل مفهوم الدعم التنظيمي المدرك وارتباطه بدافعية العاملين، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين: الأول يستعرض الأطر النظرية، بينما يركز الثاني على الدراسات السابقة ذات الصلة

وتناولنا إنطلاقاً من المبحث الأول تعريف الدعم التنظيمي المدرك كمتغير مستقل، حيث يُعرّف بأنه تصور الموظفين لمدى تقدير المنظمة لمساهماتهم واهتمامها برضايتهم، وتطرقنا الى مفهوم الدافعية لدى العاملين كمتغير تابع حيث تعرف على انها : رغبة الأفراد في المشاركة وإظهار جهد أفضل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى الرقي والتقدم، كما إستعرضنا في المبحث أهمية الدعم التنظيمي المدرك وانواعه وأهميته وابعاده كما تطرقنا لدافعية لدى لعاملين من أهمية وانواع والعوامل المؤثرة فيها . أما المبحث الثاني، فتم تقديم مراجعة لمنهجية الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدعم التنظيمي المدرك ودافعية العاملين ، وتم تصنيف هذه الدراسات مع عرضها سواء باللغة العربية والأجنبية على حد سواء، وتضمن هذا القسم ملخصاً تحليلياً لكل دراسة، يشمل أهدافها ومنهجيتها ونتائجها الرئيسية. وأبرزت الدراسات السابقة الأهمية البالغة لفهم الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بدافعية العاملين، وقد تميزت الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث النطاق والمتغيرات المدروسة، كما تم إجراء تحليل مقارنة لأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة، مما وفر رؤية شاملة لحالة البحث في هذا المجال.

وعليه قدم هذا الفصل تحليلاً عميقاً لمفهوم الدعم التنظيمي المدرك وارتباطه بدافعية العاملين، مستفيداً من الأدبيات السابقة في توجيه البحث الحالي وتأسيس قاعدة متينة لمزيد من الاستقصاء في هذا الحقل المعرفي.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء

والغاز - غرداية

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الجانب النظري إلى الدعم التنظيمي المدرك ودوره في الدافعية لدى العاملين، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الأسس النظرية السابقة على ميدان الدراسة، والمتمثل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، حيث سنقوم بتقديمها والتعرف عليها، وتوضيح منهجية الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة، بما يشمله من اختبار للفرضيات، وعلى هذا الأساس تضمن هذا الفصل الميداني مبحثين.

- المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية واجراءاتها
- المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية واجراءاتها:

ستناول في هذا المبحث التطرق الى التعريف بالشركة ميدان الدراسة وادوات الدراسة والاساليب المستخدمة في الدراسة.

المطلب الاول: التعريف بميدان الدراسة

الفرع الاول: لمحة عن شركة سونلغاز ونشاطاتها

1. لمحة عن شركة سونلغاز:

المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز هي مؤسسة خدمات عمومية المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري اذ سعت جاهدة الى تحويل كل قواها من اجل تنظيم الاقتصاد و تلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين في النمو متواصل و مستمر للبلاد. ومرت المؤسسة في دورة حياتها بالمراحل الموالية:

- **في 1944:** لقد نشأة هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها ،حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد؛
- **في 1946:**خضعت لقانون التامين الذي اصدرته الدولة الفرنسية SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)؛
- **في 1947:**تم انشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر"المعرفة باختصار بالحروف EGA المؤسسات السابقة لإنتاج التوزيع وكذلك الغاز و هذا بموجب المرسوم رقم 1002/47 بتاريخ 05 /06/1947وهي تنتمي الى قانون اساسي خاص للزبون LEBON و شركائه.
- **في 1962:** تكلفت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة EGA وما ان انقضت بضع سنوات و بفضل بذل مجهود معتبر في سبيل التكوين سمح التأطير و العاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة؛
- **في 1969:**تحولت EGA الى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبث ان اصبحت مؤسسة ذات حجم معتبر حيث بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وكانت تلبي حاجيات 7000 زبون.
- **وفي 1991:** تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري(epic) وإعادة النظر في قانونها الأساسي الذي يثبت أن للمؤسسة خدمة عمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري؛

■ وفي سنة 2002 : اصبحت المؤسسة شركة مساهمة هذه الترقية منحها امكانية التدخل حدود الجزائر و باعتبارها شركة مساهمة فانه ينبغي عليها حيازة حافظة اسهم و قيم اخرى منقولة مع امكانية امتلاك اسهم في شركات اخرى؛

■ في سنة 2004: تطورت سونلغاز حيث اصبحت مجمعا او شركة قابض (هولدينغ) Hldingde Sociétés وذلك بإعادة هيكله نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات وحسب خصائص لديها أربع نشاطات أساسية وهي:

(1) إنتاج الكهرباء وهو مجمع صناعي (SP).

(2) نقل الكهرباء المنتجة (GRTE).

(3) نقل الغاز (GRTG).

(4) توزيع الكهرباء والغاز (SD) SOCITE DU DISTREEBUTION.

■ في سنة 2005: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات يعكس تعزز انجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكله التوزيع الذي يشكل الرهان الاكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه الى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرامج التنمية و ان استثمارية فريدة من نوعها لذا تكتسب اثارة و اهمي قصوى بالنظر الى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة.

■ في سنة 2006 : تمت هيكلت وظيفة للتوزيع في اربع شركات فرعية هم كآتي¹,

1. الجزائر العاصمة SDA.

2. منطقة الوسط SDC.

3. منطقة الشرق SDE.

4. منطقة الغرب SDO.

في 2007.2008: نهاية الهيكله (التجديد)تميزت سونلغاز خلال السنوات الاخيرة بإعادة التنظيم من اجل نمو افضل هذه هي الخطوة المتبعة حيث كان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي الجوهرية لسونلغاز ذلك ان توسيع مجال انشطتها و تحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيد ان في المقام الاول هذه المهمة التي تشكل الاساس لثقافتها كمؤسسة.

2 نشاطات شركة توزيع الكهرباء والغاز :

إن شركة سونلغاز تتحكم و تحتكر الإنتاج ، النقل و التوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سوناطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة

1- بالنسبة للكهرباء : الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر الوطني و هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط و مراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين و إما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حرارتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220 فولط .

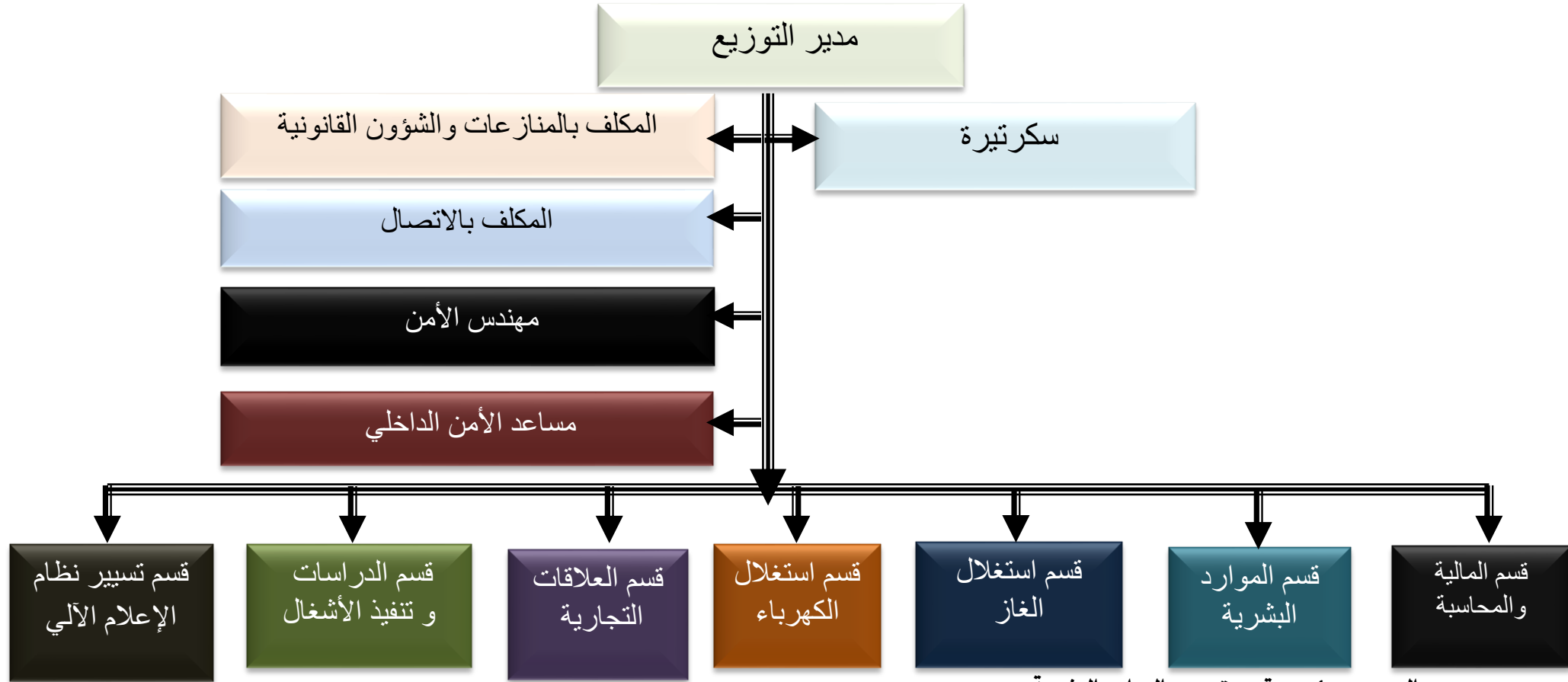
2- بالنسبة للغاز :الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز و هو على العكس تماما بالنسبة للكهرباء حيث أن الغاز يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له سوناطراك. كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز و منها توصل إلى المشتركين.

الفرع الثاني: تعريف بمديرية الكهرباء والغاز غرداية

في 16ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفرع التوزيع الخاصة .حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط- البلدية- SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية:(ولاية البلدية، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة ، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي)و يقدر رأس مال المديرية ب : 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز، و يبلغ عدد عمالها:¹

- 2014: 99 ايطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ.
- 2013: 93 ايطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ.
- 2012: 92 ايطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ.
- 2012: رقم المتعاملين 162432.
- زبائن الكهرباء 105291.
- زبائن الغاز 57141.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية



المصدر: رئيس قسم تسيير الموارد البشرية.

المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وأدوات التحليل :

يشمل هذا المطلب التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وأداتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية، بالإضافة إلى التأكد من صدق وثبات الاستبيان.

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: " مجموعة من العناصر أو الأحداث المتشابهة التي تكون (بجميع عناصرها) موضوعا لدراسة علمية ما"، في هذه الدراسة يتمثل المجتمع الإحصائي في جميع لشركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية البالغ عددهم 76 موظف.

أما العينة الإحصائية مجموعة جزئية من المجتمع الكلي للدراسة تحمل نفس خصائص وصفات المجتمع الأصلي وتمثل المجتمع، وتُجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة فيما يتعلق بمشكلة البحث، ثم تُعمم نتائج الدراسة بعد ذلك على جميع أفراد المجتمع الأصلي ولصغر حجم المجتمع تم توزيع الاستبيان على المجتمع ككل، وتم استرجاع 67 استبياناً، صالحاً للتحليل الإحصائي ومستوفية شروطه

الفرع الثاني: أداة الدراسة**أولاً: تصميم أداة الدراسة**

هي أحد أدوات البحث، وهي تتكون من مجموعة من الأسئلة وغيرها من أوجه طلب المعلومات وذلك من أجل تجميع المعلومات من الأشخاص موضع البحث، ومع أن الاستبيانات تكون في الغالب مصممة من أجل التحليل الإحصائي للإجابات. تم الاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة التطبيقية، وهو يشمل ثلاث أجزاء، تتمثل في:

✓ الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل.

✓ الجزء الثاني: وهو يخص الدعم التنظيمي المدرك، والذي يشمل 21 عبارة، موزعة كما يلي على الأبعاد التالية:

- البعد الأول: يخص العدالة التنظيمية، وهو يضم العبارات المرقمة من 1 إلى 5.
 - البعد الثاني: يخص الدعم وتأكيد الذات، وهو يضم العبارات المرقمة من 6 إلى 9.
 - البعد الثالث: يخص المشاركة في اتخاذ القرارات، وهو يضم العبارات المرقمة من 10 إلى 13.
 - البعد الرابع: يخص سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، وهو يضم العبارات المرقمة من 14 إلى 17.
 - البعد الخامس: يخص الحوافز، وهو يضم العبارات المرقمة من 18 إلى 21.
 - ✓ الجزء الثالث: وهو يخص الدافعية لدى العاملين، والذي يشمل 9 عبارات، المرقمة من 22 إلى 30.
- ولقد تم استخدام سلم ليكرث الخماسي الذي تتدرج خياراته وأوزانه كما يلي: غير موافق بشدة(1)، غير موافق (2) محايد(3)، موافق (4)، موافق بشدة(5)، ولتحديد مستوى إجابات أفراد العينة وفق سلم ليكرث

الخماسي، يتم بداية حساب طول الفئة التي تكون بطرح أدنى قيمة من أعلى قيمة في المقياس، وقسمة الناتج على عدد درجات سلم ليكرث (5 درجات)، أي $5/(1-5) = 0.42$ ، وبناءا على ذلك تكون مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول :

الجدول رقم (2-1): مقياس ليكرث الخماسي ودلالة فئاته

رقم الفئة	مجال الفئة	دلالة الفئة
01	[1.8-1]	منخفض
02	[2.6-1.8]	تحت المتوسط
03	[3.4-2.6]	متوسط
04	[4.2-3.4]	فوق المتوسط
05	[5-4.2]	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على سلم ليكرث الخماسي.

ثانيا: صدق الاستبيان: وهو نوعان:

✓ **الصدق الظاهري:** حيث تم عرض استبيان الدراسة في صورته الأولية على 3 أساتذة محكمين في التخصص بالكلية محل الدراسة (انظر الملحق رقم 1)، وذلك لإبداء ملاحظاتهم فيه، ولقد تم تعديل وتنقيح بعض العبارات بما يخدم موضوع الدراسة ويحقق أهدافها، وذلك وفقا لملاحظات وآراء المحكمين.

✓ **الصدق البنائي للاستبيان:** نتحقق من الصدق البنائي للاستبيان من خلال معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد والمحور الذي تنتمي إليه ضمن متغير الدعم التنظيمي والدافعية.

❖ **الصدق البنائي للمتغير الدعم التنظيمي المدرك:** كما هو موضح في الجدول :

الجدول رقم (2-2): الصدق البنائي لفقرات محور الدعم التنظيمي المدرك

العدد	الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
العدالة التنظيمية	.1	,625**	0,000
	.2	,725**	0,000
	.3	,704**	0,000
	.4	,788**	0,000
	.5	,751**	0,000
الدعم وتأکید الذات	.6	,756**	0,000
	.7	,741**	0,000
	.8	,719**	0,000

0,000	,718**	.9	
0,000	,656**	.10	المشاركة في اتخاذ القرارات
0,000	,818**	.11	
0,000	,864**	.12	
0,000	,700**	.13	
0,000	,796**	.14	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
0,000	,757**	.15	
0,000	,646**	.16	
0,000	,760**	.17	
0,000	,748**	.18	الحوافز
0,000	,773**	.19	
0,000	,716**	.20	
0,000	,695**	.21	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات أبعاد الدعم التنظيمي المدرك والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث أن قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة، أما مستوى الدلالة sig لكل فقرة فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن الفقرات (العبارات) صادقة لما وضعت لقياسه.

أما نتائج الصدق البنائي لمتغير الدافعية لدى العاملين فتظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): الصدق البنائي لفقرات محور الدافعية لدى العاملين

الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
.22	0,565**	0,000
.23	0,651**	0,000
.24	0,578**	0,000
.25	0,696**	0,000
.26	0,506**	0,000
.27	0,723**	0,000

0,000	0,645**	.28
0,000	0,628**	.29
0,000	0,555**	.30

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات الدافعية لدى العاملين وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أنّ قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة، أما مستوى الدلالة sig لكل فقرة فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أنّ الفقرات (العبارات) صادقة لما وضعت لقياسه.

من التحليل السابق، يتضح أن شرط صدق أداة الدراسة محقق.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

يعني الثبات الحصول على نفس النتائج تقريبا، في حالة إعادة الاختبار مرة أخرى في نفس الظروف، حيث يمكن توضيح ثبات الاستبيان ومحاوره من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا، حيث أنه في حال كانت قيمته أكبر من 0.7 فما فوق فإن ثبات الاستبيان محقق، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (2-4): معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
العدالة التنظيمية	5	0,7
الدعم وتأكيد الذات	4	0,712
المشاركة في اتخاذ القرارات	4	0,758
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	4	0,727
الحوافز	4	0,712
الدعم التنظيمي المدرك	21	0,899
الدافعية لدى العاملين	9	0,786
الاستبيان الكلي	30	0,894

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

أظهرت النتائج أن معامل الفاكرومباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغ 0.894، وهي قيمة ممتازة لكونها أعلى من القيمة المقبولة 0.70، كما أن معامل الفاكرومباخ لمحاور الدراسة فيتراوح بين 0.712

و0.899، كما أنها قيم كلها أكبر من 0.70، وعليه فاستبيان الدراسة يتميز بثبات محقق وصالح للاستخدام التحليل.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " Statistical Package for Social

Sciences" والذي يرمز له اختصاراً (spss)، ومن بين أساليبه الإحصائية ما يلي:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: وتم استخدامها للتعرف على خصائص أفراد العينة.
- ✓ المتوسط الحسابي: هو من بين مقاييس النزعة المركزية والذي يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة، مع العلم أنه يسمح بترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي.
- ✓ الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، تم استخدامه لمعرفة تشتت البيانات.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون: هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس قوة و متانة العلاقة الارتباطية الخطية بين متغيرين، وتم استخدامه أيضاً للتحقق من الصدق البنائي للاستبيان.
- ✓ معامل (Cronbach's Alpha): تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبيان.
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي: للتحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الانحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لمعرفة لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا معرفة مدى إدراكهم لمتغيرات الدراسة، من خلال تحليل العبارات ومحاور الاستبيان، وبعدها يتم اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.**الفرع الأول : خصائص عينة الدراسة**

يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

✓ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

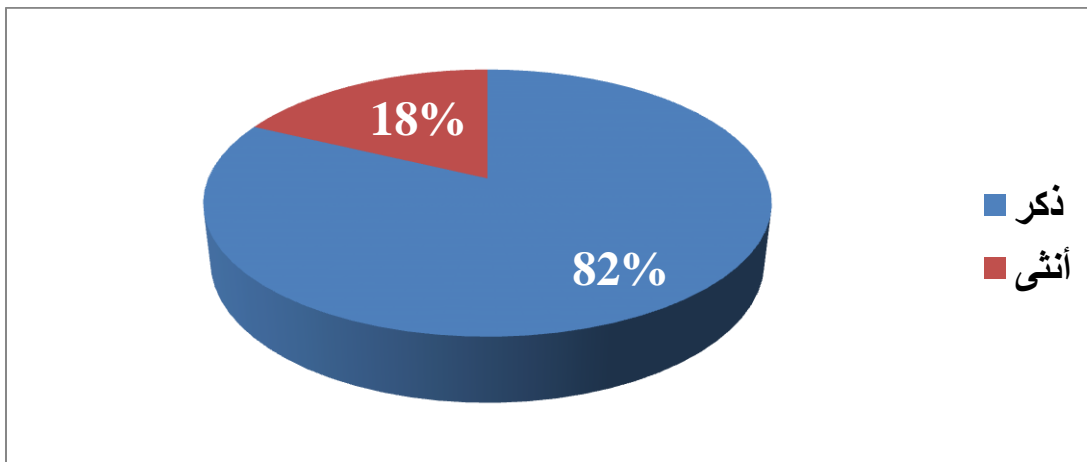
الجدول رقم (2_5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
82,1	55	ذكر
17,9	12	أنثى
100,0	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(4-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة من الذكور بعدد قدره 55 بما نسبته 82.1%، أما نسبة الإناث فتقدر 17.9% بعدد قدره 12، ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل الشركة الذي يتطلب جهد بدني كبير متوفر في الرجال أكثر من النساء.

✓ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

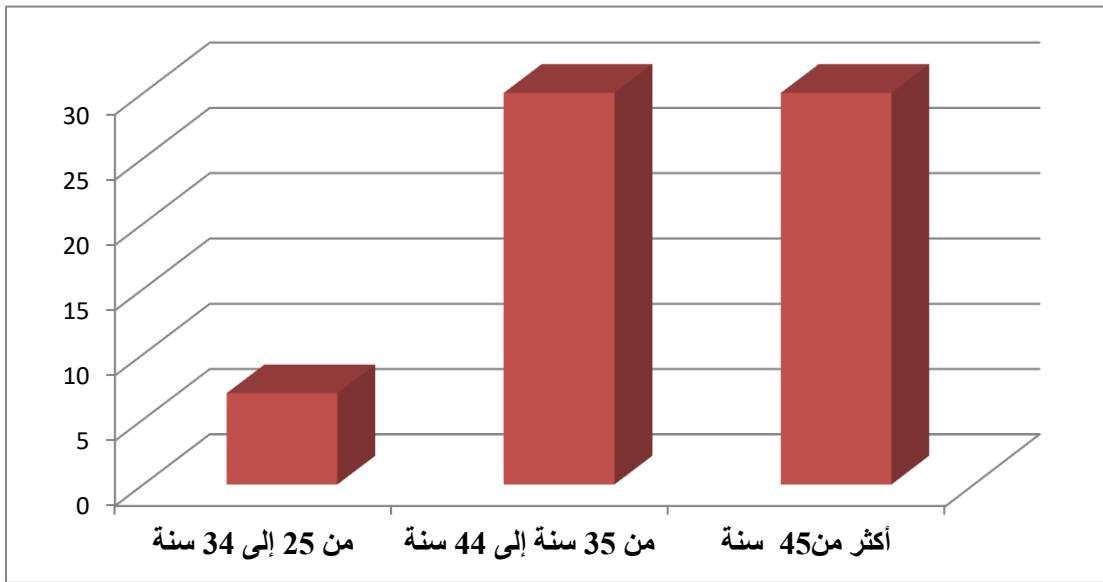
الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
من 25 إلى 34 سنة	7	10,4
من 35 سنة إلى 44 سنة	30	44,8
أكثر من 45 سنة	30	44,8
المجموع	67	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب العمر في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (5-1): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة سنهم اكبر من 35 سنة، حيث بلغ عدد الذين سنهم من 35 سنة إلى 44 سنة، والذين سنهم اكبر من 45 سنة، نفس العدد قدره 30، بما نسبته على التوالي 44.8%، في حين أن الذين سنهم من 25 سنة إلى 34 سنة، فعددهم

7 يمثلون ما نسبته 10.4% ، وهذا ما يفسر ان شركة توزيع الكهرباء والغاز تهتم بالأقدمية والخبرة لدى العمال والاحتفاظ بهم .

✓ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

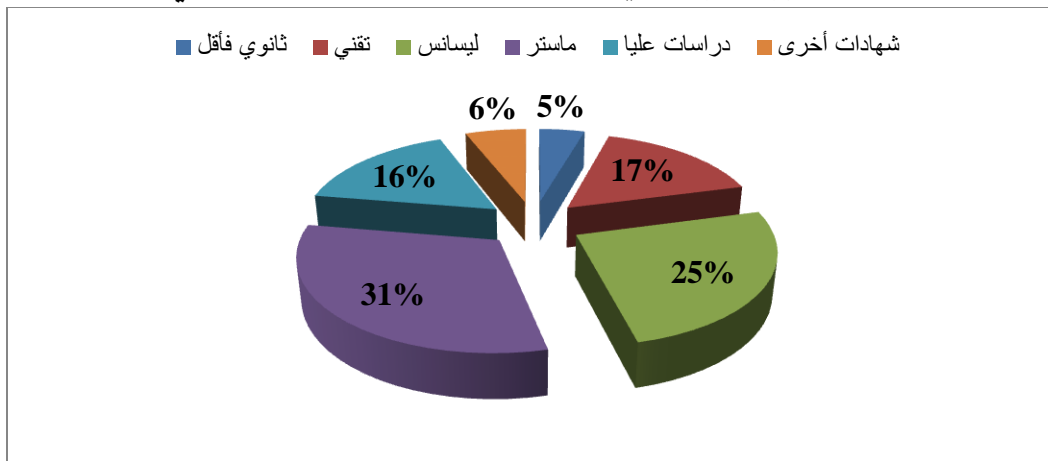
الجدول رقم(2-7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
4,5	3	ثانوي فأقل
16,4	11	تقني
25,4	17	ليسانس
31,3	21	ماستر
16,4	11	دراسات عليا
6,0	4	شهادات أخرى
100,0	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات *spss*.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(6-1): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات *spss*.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أغلبية أفراد العينة هم من مستوى ماستر يمثلون ما نسبة 31.3% بعدد قدره 21 فردا، أما من لديهم مستوى ليسانس يمثلون ما نسبة 25.4% بعدد قدره 17 فردا، تليها نسبة 16.4% تعبر على التوالي عن 11 فرد لهم مستوى تقني ودراسات عليا، أما الذين لديهم شهادات أخرى فنسبتهم 6% يمثلون ما عدده 4 أفراد، أما الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل

فعدددهم 3 يمثلون ما نسبته 4.5% ، وهذا راجع الى ان اغلب وظائف شركة سونلغاز تحتاج الى اطارات ذوي الشهادات الجامعية والمؤهلات العلمية العالية .

✓ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

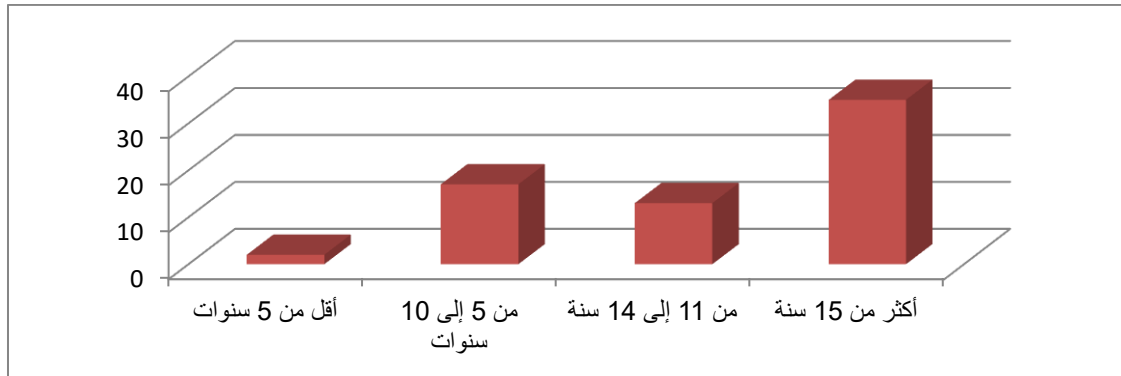
الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
3,0	2	أقل من 5 سنوات
25,4	17	من 5 إلى 10 سنوات
19,4	13	من 11 إلى 14 سنة
52,2	35	أكثر من 15 سنة
100,0	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (7-1): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من أغلبية أفراد العينة سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنوات يمثلون ما نسبة 52.2% بعدد قدره 35 فردا، تليها نسبة 25.4% لديهم سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات عددهم 17 أفراد، كما بلغ عدد الذين لديهم خبرة من 11 سنة إلى 14 سنة ما نسبته 19.4% عددهم 13 أفراد، تليها نسبة 3% عددهم فردين ، وهذا راجع لكون ان اغلب عمال الشركة دائمين .

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه والمحور الكلي.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الدعم التنظيمي المدرك: تم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الدعم التنظيمي المدرك من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد والمحور الكلي.

✓ عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول العدالة التنظيمية: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد العدالة التنظيمية من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (2-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير العدالة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1.	يتناسب جهدي المبذول في العمل مع الراتب الذي أحصل عليه	3,27	1,136	متوسط	1
2.	يحصل العمال على فرصة متكافئة للتطوير	3,19	1,004	متوسط	3
3.	يتم تطبيق القرارات الادارية دون تمييز	3,25	0,975	متوسط	2
4.	عملية الترقية في المؤسسة عادلة	3,13	1,166	متوسط	4
5.	توجد عدالة في توزيع المكافآت	3,06	1,085	متوسط	5
--	العدالة التنظيمية	3,18	0,771	متوسط	--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لبُعد العدالة التنظيمية بلغ 3.18 وهو يوافق مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة متوسطة على إدراكهم للعدالة التنظيمية بالشركة سونلغاز. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.771، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد.

حيث أن جميع عبارات هذا البعد ذات درجة متوسطة، فأعلى متوسط حسابي مرتفع قيمته 3.27 وهو يعود للعبارة رقم (1) يتناسب جهدي المبذول في العمل مع الراتب الذي أحصل عليه، هذا ما يدل ان العمال راضون على اجورهم مقارنة بعملهم، أما أدنى متوسط حسابي فهو يدل على مستوى موافقة متوسط

قيمته 3.06 وهو يعود للعبارة رقم (5): توجد عدالة في توزيع المكافآت ، وهذا راجع الى وجود قوانين وسياسات على اساسها تم عمليات الترقية وتوزيع الكفاءات والحوافز وغيرها.
عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الدعم وتأكيد الذات: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الدعم وتأكيد الذات من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (2-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الدعم وتأكيد الذات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
6.	أشعر بالتوافق بين قدراتي وما يجب أن أقوم به	3,45	1,105	مرتفع	2
7.	تقدر الادارة الساعات الاضافية التي أقوم بها خلال عملي	2,99	1,094	متوسط	4
8.	التغذية الراجعة التي أتلقاها من رئيسي المباشر تدفعني الى المزيد من العمل الجيد	3,42	0,924	مرتفع	3
9.	الظروف التي توفرها المؤسسة هي التي تساعدني على الأداء الجيد في عملي	3,48	1,005	مرتفع	1
--	الدعم وتأكيد الذات	3,33	0,758	متوسط	--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لُبعد الدعم وتأكيد الذات بلغ 3.33 وهو يوافق مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة متوسطة على إدراكهم للدعم وتأكيد الذات بالشركة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.758، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد.

حيث أن عبارات هذا البعد ذات درجة مرتفعة إلى متوسطة، فأعلى متوسط حسابي مرتفع قيمته 3.48 وهو يعود للعبارة رقم (9): الظروف التي توفرها المؤسسة هي التي تساعدني على الأداء الجيد في عملي ، أما أدنى متوسط حسابي فهو يدل على مستوى موافقة متوسط قيمته 2.99 وهو يعود للعبارة رقم (7): تقدر الادارة الساعات الاضافية التي أقوم بها خلال عملي وهذا ما يشير ان الشركة تهتم بموظفيها ودعمهم .

✓ عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المشاركة في اتخاذ القرارات: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
10.	يهتم المسؤول بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ قرار مرتبط بوظيفتي	3,55	0,784	مرتفع	1
11.	يشارك المسؤول القرارات التي يتخذها مع المرؤوسين	3,40	0,922	مرتفع	2
12.	يستشير المسؤول الموظفين قبل اتخاذ القرارات	3,12	0,977	متوسط	3
13.	تأخذ الإدارة آراء العاملين بعين الاعتبار	2,96	0,976	متوسط	4
المشاركة في اتخاذ القرارات		3,26	0,699	متوسط	--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لُبعد المشاركة في اتخاذ القرارات بلغ 3.26 وهو يوافق مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن الموظفون موافقون بدرجة متوسطة على ممارسة المشاركة في اتخاذ القرارات بالشركة سونلغاز. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.699، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد.

حيث أن عبارات هذا البعد ذات درجة مرتفعة إلى متوسطة، فأعلى متوسط حسابي مرتفع قيمته 3.55 وهو يعود للعبارة رقم (10):، يهتم المسؤول بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ قرار مرتبط بوظيفتي أما أدنى متوسط حسابي فهو يدل على مستوى موافقة متوسط قيمته 2.96 وهو يعود للعبارة رقم (13): تأخذ الإدارة آراء العاملين بعين الاعتبار وهذا يشير ان المسؤولين مهتمون باستشارة موظفيهم ومقترحاتهم اما من ناحية اخذ آرائهم بعين الاعتبار هذا يعود الى طبيعة عمل الشركة وقوانينها.

✓ عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول سلوك القادة لمساندة المرؤوسين: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الرتبة
14.	تشجع الادارة روح التعاون بين المرؤوسين لتطوير عملهم	3,10	1,075	متوسط	4
15.	يسمح لي مسؤولي باستخدام القدرات الشخصية في حل مشاكل لعمل	3,54	0,943	مرتفع	2
16.	يوجهني المسؤول عند التقصير في أداء مهامي	3,61	0,834	مرتفع	1
17.	أشعر بأن المسؤول على عملي زميل لي يتطلع لراحتي و اسعادي	3,31	0,957	متوسط	3
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين		3,39	0,709	متوسط	--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لُبعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين بلغ 3.39 وهو يوافق مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة متوسطة على ممارسة سلوك القادة لمساندة المرؤوسين بالشركة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.709، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد.

حيث أن عبارات هذا البعد ذات درجة مرتفعة إلى متوسطة، فأعلى متوسط حسابي مرتفع قيمته 3.61 وهو يعود للعبرة رقم (16): يوجهني المسؤول عند التقصير في أداء مهام، أما أدنى متوسط حسابي فهو يدل على مستوى موافقة متوسط قيمته 3.10 وهو يعود للعبرة رقم (14): تشجع الادارة روح التعاون بين المرؤوسين لتطوير عملهم وهذا يشير الى حسن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه من ناحية الثقة والاهتمام ومساعدتهم في التعبير عن آرائهم .

✓ عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الحوافز: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الحوافز من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (2-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الحوافز

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
18.	تمنح المؤسسة علاوات للموظفين	3,58	1,002	مرتفع	1
19.	أحصل على منح مادية بشكل دوري	3,24	1,088	متوسط	3
20.	تمنحني المؤسسة مكافآت مالية على التميز في العمل	3,00	1,087	متوسط	4
21.	أتلقي الشكر والاعتراف من رئيسي المباشر في العمل	3,51	0,990	مرتفع	2
--	الحوافز	3,33	0,764	متوسط	--
--	الدعم التنظيمي المدرك	3,29	0,582	متوسط	--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لُبعد الحوافز بلغ 3.33 وهو يوافق مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة متوسطة على إدراكهم لوجود الحوافز بالشركة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمه 0.764، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد.

حيث أن عبارات هذا البعد ذات درجة مرتفعة إلى متوسطة، فأعلى متوسط حسابي مرتفع قيمته 3.58 وهو يعود للعبرة رقم (18): تمنح المؤسسة علاوات للموظفين ، أما أدنى متوسط حسابي فهو يدل على مستوى موافقة متوسط قيمته 3.00 وهو يعود للعبرة رقم (20): تمنحني المؤسسة مكافآت مالية على التميز في عمل ، وهذا ما يشير بان الشركة تقدم منح الفردية التي تكون عن طريق تقييم رئيس المصلحة والحوافز تكون ضمن المردوديات وهذا ما استنتجناه اثناء تواجدها بالركة محل الدراسة .
ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الدافعية لدى العاملين : يتم تحليل إجابات أفراد العينة حول الدافعية لدى العاملين من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والمحور الكلي.

الجدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الدافعية لدى العاملين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
22.	أبذل قصارى جهدي للقيام بعملتي بغض النظر عن الصعوبات	4,04	0,638	مرتفع	1
23.	أنا مستعد لبدء عملي في وقت مبكر حتى أنهى عملي	3,97	0,797	مرتفع	2

3	مرتفع	0,852	3,97	يهمني جدا أن أتم أي عمل قد بدأته.	24.
4	مرتفع	0,826	3,88	تسعدني مساعدة الآخرين من خلال مشاركتي لهم في معلوماتي ومعرفتي	25.
9	متوسط	1,081	3,34	يحفزني قيام الآخرين بأداء المهام بشكل أفضل مني .	26.
6	مرتفع	0,802	3,81	أشجع زملائي في العمل على التحدث حول القضايا المتعلقة بالتحسين و التطوير.	27.
8	مرتفع	0,891	3,69	لدي الرغبة في التحدي تدفعني لزيادة الجهد	28.
5	مرتفع	0,680	3,85	العلاقات الاجتماعية بيني وبين زملائي تدفعني لأداء المهام الموكلة لي	29.
7	مرتفع	0,841	3,75	تكويني الجيد في عملي يزيد من دافعتي للعمل	30.
--	مرتفع	0,505	3,81	الدافعية لدى العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور الدافعية لدى العاملين بلغ 3.81 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على وجود الدافعية لدى العاملين بالشركة سونلغاز. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.505، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

حيث أن عبارات هذا المحور تراوحت بين ذات درجة مرتفعة ومتوسطة، فأعلى متوسط حسابي مرتفع قيمته 4.04 وهو يعود للعبارة رقم (22): أبذل قصارى جهدي للقيام بعملية بغض النظر عن الصعوبات، أما أدنى متوسط حسابي فهو يدل على مستوى موافقة متوسط قيمته 3.34 وهو يعود للعبارة رقم (26): أبذل قصارى جهدي للقيام بعملية بغض النظر عن الصعوبات، حسب آراء العمال يفسر انا مما يسبب في ارتفاع الدافعية : العلاقات الاجتماعية الجيدة ،تكوين العمال والمنافسة بينهم

المطلب الثاني: اختبار نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

نتحقق أولاً من اتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي من خلال اختباري الالتواء والتفطح، الذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15): اختبار التوزيع الطبيعي

التفطح	الالتواء	المتغيرات
-0,458	-0,288	الدعم التنظيمي المدرك
3,759	-1,036	الدافعية لدى العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الالتواء وهي أقل من 2، أما قيم معامل التفطح فهي أقل من 7، وعليه فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح بإجراء الاختبارات المعلمية بدلاً من الاختبارات اللامعلمية، التي من بينها الاختبار المعلمي المتمثل في الانحدار الخطي البسيط.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية: حيث تنص هذه الفرضية على أنه: " يؤثر الدعم التنظيمي المدرك إيجاباً على الدافعية لدى العاملين بشركة سونلغاز-غرداية"، حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الدعم التنظيمي المدرك	الدافعية لدى العاملين	0,300	0,090	2,536	0,014

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 2.536، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 1.99، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.014 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين المتغيرين، حيث

بلغ معامل الارتباط $R = 0.300$ أي ما نسبته 30%، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.090 إلى أن التغير بما نسبته 9% في الدافعية لدى العاملين (المتغير التابع) مفسره الدعم التنظيمي المدرك (المتغير المستقل)، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه: "يؤثر الدعم التنظيمي المدرك إيجابيا على الدافعية لدى العاملين بشركة سونلغاز-غرداية".

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه: "يؤثر الدعم التنظيمي المدرك إيجابا على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-غرداية".

تتوافق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة (دراسة يوسف كمال، 2018) وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك على دافعية الانجاز وتتوافق مع دراسة (TAIBO, 2019) ان الدعم التنظيمي له اثر ايجابي على اداء العاملين، وتتوافق مع دراسة (HONG ET AL, 2019) للدعم التنظيمي اثر إيجابي على الدوافع الداخلية .

وعليه فإن النتائج تؤكد على أهمية الدعم التنظيمي المدرك كعامل مؤثر على مستوى الدافعية لدى الموظفين في شركة سونلغاز، وبالتالي ضرورة اهتمام الإدارة بتعزيز الدعم التنظيمي المقدم للعاملين، نظراً لانعكاسه الإيجابي على مستوى الدافعية لديهم، والذي بدوره يسهم في تحسين الأداء

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: حيث تنص الفرضية على انه :**هناك مستوى متوسط للدعم التنظيمي المدرك بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية**

من الجدول السابق (2-13) يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور الدعم التنظيمي المدرك بلغ 3.29 وهو يوافق مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن الموظفون موافقون بدرجة متوسطة على وجود الدعم التنظيمي المدرك بالشركة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.582، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على ان : **هناك مستوى متوسط للدعم التنظيمي المدرك بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية**

تتوافق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (تيشات ،مزهودة 2021) كانت تهدف لمعرفة مستوى الدعم التنظيمي المدرك في الكلية وكان متوفر بمستوى متوسط وتتوافق مع دراسة (عبد الله فايز فهد العجارمة 2020) الذي كانت توفر الدعم التنظيمي المدرك بمستوى متوسط في الجامعات وتتأفي مع دراسة (رشيد بن جامع ،نور الدين العياشي 2023) غياب لمفهوم الدعم التنظيمي المدرك.

وعليه فان النتائج ضرورة الاهتمام بمحددات الدعم التنظيمي المدرك وهذا لأنه يؤثر على مستوى ادراك العاملين للدعم التنظيمي .

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك مستوى متوسط للدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية

من الجدول السابق (2-14) يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور الدافعية لدى العاملين بلغ 3.81 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن الموظفون موافقون بدرجة مرتفعة على وجود الدافعية لدى العاملين بالشركة سونلغاز . أما الانحراف المعياري فقيمته 0.505، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور و بالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على ان: هناك مستوى متوسط للدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية

تتناهى نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (بوتيفار هاجر ، زايد مراد 2017) التي هدفت الى تشخيص واقع دافعية العمال بالمؤسسات والنتيجة كان مستوى مرتفع اما الدراسة الحالية فقد اكدت على مستوى متوسط للدافعية

ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : حيث تنص هذه الفرضية على أنه: " تؤثر العدالة التنظيمية إيجابا على الدافعية لدى العاملين بشركة سونلغاز-غرداية "، حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-17): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
		R	R ²		
العدالة التنظيمية	الدافعية	0,153	0,023	1,247	0,217

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق عدم ثبوت نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 1.247، وهي أقل من قيمة T الجدولية التي قيمتها 1.99، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.217 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على أنه: " تؤثر العدالة التنظيمية إيجابا على الدافعية لدى العاملين بشركة سونلغاز-غرداية".

تتناهى نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (يوسف كمال 2017-2018) وجود تأثير كبير للعدالة التنظيمية .

وعليه تشير النتائج إلى أن العدالة التنظيمية ليست العامل الأكثر أهمية في التأثير على مستوى الدافعية لدى الموظفين في شركة سونلغاز ،وبالتالي، قد تكون هناك عوامل أخرى ذات تأثير أكبر على الدافعية والتي تستحق المزيد من الاهتمام والتركيز من قبل الإدارة لتعزيز مستوى الدافعية لدى العاملين.

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: حيث تنص هذه الفرضية على أنه: " يؤثر الدعم وتأكيد الذات إيجاباً على الدافعية لدى العاملين بشركة سونلغاز-غرداية"، حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الدعم وتأكيد الذات	الدافعية	0,250	0,063	2,083	0,041

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 2.083، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 1.99، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.041 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha 0,05$) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.250 أي ما نسبته 25%، كما تشير قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.063 إلى أن التغير بما نسبته 6.3% في الدافعية لدى العاملين (المتغير التابع) مفسره الدعم وتأكيد الذات (المتغير المستقل)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: " يؤثر الدعم وتأكيد الذات إيجابياً على الدافعية لدى العاملين بشركة سونلغاز-غرداية"، تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (يوسف كمال 2017-2018) حيث من بين نتائج دراسته للدعم وتقدير الذات لدى العاملين تأثير معنوي على الدافعية للإنجاز.

وعليه تؤكد النتائج على أهمية الدعم وتأكيد الذات كعوامل مؤثرة على مستوى الدافعية لدى الموظفين في شركة التوزيع والكهرباء، فزيادة الاهتمام بالدعم المقدم للعاملين الرفع بقيمة ذواتهم قد يسهم في رفع مستوى الدافعية لديهم.

رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: حيث تنص هذه الفرضية على أنه: " تؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات إيجاباً على الدافعية لدى العاملين بشركة سونلغاز-غرداية"، حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-19): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
المشاركة في اتخاذ القرارات	الدافعية	0,185	0,034	1,521	0,133

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق عدم ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 1.521، وهي أقل من قيمة T الجدولية التي قيمتها 1.99، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.133 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة التي تنص على أنه: "تؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات إيجابيا على الدافعية لدى العاملين بشركة سونلغاز-غرداية".

تتناهى نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (يوسفى كمال 2017-2018) التي كانت من نتائج دراستها يوجد تأثير معنوي للمشاركة في اتخاذ القرار.

وعليه النتائج تعكس الطبيعة المركزية لعملية اتخاذ القرارات في الشركة الفرعية لسونلغاز في ولاية غرداية، حيث يتم اتخاذ القرارات الرئيسية من قبل السلطة العليا في الشركة الأم الجزائرية، و هذا يحد من قدرة العاملين على المشاركة الفعلية في عملية صنع القرارات، مما ينعكس على ضعف تأثير هذا العامل على مستوى الدافعية لديهم ، في حين قد تكون هناك عوامل أخرى ذات تأثير أكبر على الدافعية، والتي قد تكون أكثر أهمية للعاملين في ظل البيئة التنظيمية المركزية السائدة في الشركة ، وعليه ينبغي على الإدارة أن تركز على هذه العوامل الأخرى لتعزيز مستوى الدافعية لدى الموظفين.

خامسا- اختبار الفرضية الفرعية السادسة: حيث تنص هذه الفرضية على أنه: " يؤثر سلوك القادة لمساندة المرؤوسين إيجابا على الدافعية لدى العاملين بشركة سونلغاز-غرداية "، حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-20): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	الدافعية	0,316	0,100	2,686	0,009

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 2.686، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 1.99، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.009 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha 0,05$) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.316 أي ما نسبته 31.6%، كما تشير قيمة معامل التحديد R2 البالغة 0.100 إلى أن التغير بما نسبته 10% في الدافعية لدى العاملين (المتغير التابع) مفسره سلوك القادة لمساندة المرؤوسين (المتغير المستقل)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: " يؤثر سلوك القادة لمساندة المرؤوسين على الدافعية لدى العاملين بشركة سونلغاز-غرداية".

وتتوافق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (بوتيقار هاجر ، زايد مراد 2017) هناك تأثير ايجابي في حالة النمط القيادي المتساهل على دافعية الافراد العاملين بالمؤسسة ، وتتوافق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (يوسف كمال 2017 -2018) هناك تأثير معنوي لبعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين على دافعية الانجاز .

هذه النتائج تؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه سلوك القادة في التأثير على مستوى الدافعية لدى الموظفين في شركة سونلغاز-غرداية. فزيادة اهتمام بدعم ومساندة مرؤوسيهم ترتبط بشكل كبير بارتفاع مستوى الدافعية لديهم، مما قد ينعكس إيجاباً على الأداء والنتائج التنظيمية الشاملة.

خامساً- اختبار الفرضية الفرعية السابعة: حيث تنص هذه الفرضية على أنه: " تؤثر الحوافز إيجاباً على الدافعية لدى العاملين بشركة سونلغاز-غرداية "، حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-21): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الحوافز	الدافعية	0,296	0,088	2,500	0,015

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة البالغة 2.500، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قيمتها 1.99، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.015 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha 0,05$) بين المتغيرين، حيث بلغ

معامل الارتباط $R = 0.296$ أي ما نسبته 29.6%، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.088 إلى أن التغير بما نسبته 8.8% في الدافعية لدى العاملين (المتغير التابع) فسرتة الحوافز (المتغير المستقل)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه: "تؤثر الحوافز على الدافعية لدى العاملين بشركة سونلغاز-غرداية"

وعليه تؤكد النتائج على أهمية نظام الحوافز المطبق في شركة سونلغاز-غرداية في التأثير على مستوى الدافعية لدى الموظفين ، فتوفير الحوافز المناسبة والتي تلبي احتياجات وتطلعات العاملين ترتبط بشكل كبير بارتفاع مستوى الدافعية لديهم، مما ينعكس إيجابًا على الأداء والنتائج التنظيمية الشاملة.

خلاصة:

في إطار الدراسة الميدانية التي أجريت بشركة سونلغاز-غرداية، تم توزيع استبيان ورقي العاملين في الشركة ، وقد اشتملت هذه الدراسة التطبيقية على عدة مراحل رئيسية.

البداية كانت بالتعرف بشكل مفصل على الشركة محل الدراسة، بما في ذلك نشأتها وطبيعة أنشطتها وهيكلها التنظيمي، بعد ذلك، تم التأكد من صدق الاستبيان المستخدم في جمع البيانات من حيث مضمون العبارات وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة، إضافة إلى التحقق من ثبات الأداة البحثية.

تلى ذلك استعراض الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد العينة المشاركة في الدراسة، والتي ساعدت في رسم الملامح العامة للمستجيبين ،ثم تم عرض وتحليل إجابات الموظفين حول متغيرات الدراسة الرئيسية، والمتمثلة في الدعم التنظيمي المدرك والدافعية لدى العاملين.

في النهاية، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. وقد أظهرت النتائج:

✓ ادراك مستوى الدعم التنظيمي متوسط لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز - مما يعكس مستويات الابعاد وكانت كالتالي وهذا بالاعتماد على نتائج المتوسطات الحسابية : سلوك القادة لمساندة المرؤوسين القادة لمساندة المرؤوسين (3,39) ، الحوافز (3,33) ، دعم وتأكيد الذات (3,33) المشاركة في اتخاذ القرارات (3,26) ، العدالة التنظيمية (3,18) وهذا ما اكده الذي اشرف علينا في الدراسة بان اهم بعد من ابعاد الدعم التنظيمي المدرك في الشركة هو سلوك القادة لمساندة المرؤوسين.

✓ توفر الدافعية للعاملين بمستوى مرتفع

✓ يؤثر الدعم التنظيمي المدرك ايجابا على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية

✓ تؤثر ابعاد الدعم التنظيمي المدرك (دعم وتأكيد الذات، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ،الحوافز)

ايجابا على الدافعية لدى العاملين ماعدا البعدين (العدالة التنظيمية ، المشاركة في اتخاذ القرارات)

ليس لهما تأثير على الدافعية لدى العاملين.

خاتمة

خاتمة :

سلطت الدراسة الضوء على طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين وبين مستوى دافعيتهم في سياق شركة سونلغاز-غرداية، وأكدت الأدبيات والبحوث السابقة على أهمية فهم هذه العلاقة واستيعابها من قبل المؤسسات، باعتبارها أحد العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح التنظيمي.

من خلال مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة، تم في هذا البحث تحديد مفهوم الدعم التنظيمي المدرك وأبعاده الرئيسية، والتي تشمل الدعم الإشرافي ودعم الزملاء، إضافةً إلى العوامل المؤثرة عليه، وقد أجريت الدراسة الميدانية على العاملين في شركة سونلغاز-غرداية، وكشفت نتائجها عن وجود علاقة إيجابية قوية بين الدعم التنظيمي المدرك ودافعية العاملين.

أظهرت النتائج أن إدراك الموظفين لمستوى الدعم التنظيمي الذي تقدمه المنظمة لهم يؤثر بشكل كبير على مستوى تحفيزهم وحماسهم ، وهذا أكد على الأهمية البالغة لتعزيز الدعم التنظيمي المدرك من قبل الإدارة، باعتباره أحد الركائز الأساسية لزيادة دافعية الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي الشامل.

وساهمت الدراسة في توسيع نطاق المعرفة الحالية من خلال استكشاف طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ودافعية العاملين، وتوفير رؤى جديدة للباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية.

وفي الختام وضحت النتائج الدور الحاسم الذي يلعبه الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز دافعية الموظفين في شركة سونلغاز، وأكدت على أن الاستثمار في مبادرات الدعم التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى زيادة تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.

1. نتائج الدراسة :

من خلال ما توصلت إليه الدراسة أردنا الإلمام بما استخلصناه من النتائج التالية:

- يؤثر الدعم التنظيمي المدرك ايجابا على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية .
- توفر الدعم التنظيمي المدرك بمستوى متوسط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية .
- وجود مستوى مرتفع للدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية .
- لا تؤثر العدالة التنظيمية على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية
- يؤثر الدعم وتأكيد الذات ايجابا على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية.
- لا تؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية .

- يؤثر سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ايجابا على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية .

- تؤثر الحوافز ايجابا على الدافعية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية

2. الاقتراحات :

- ممارسة العدالة التنظيمية بشفافية وحيادية
- اعطاء العامل الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات
- مراجعة سياسة التحفيز بما يخص الاداء الفردي والجماعي
- الرفع من مستوى الدعم التنظيمي داخل المديرية مما يزيد من تحفيز الموظفين ورفع ادائهم

3 : آفاق الدراسة :

انطلاقا من النتائج التي توصلنا إليها و التوصيات التي تم الوصول إليها تم طرح بعض المواضيع الجديدة لمواصلة البحث فيها :

- أبعاد الدعم التنظيمي المدرك الذي تؤثر على أداء العاملين .
- أثر الدعم التنظيمي المدرك على الميزة التنافسية.
- علاقة الدعم التنظيمي المدرك بالالتزام التنظيمي.
- دور التكنولوجيا في توفير الدعم التنظيمي وتحسين تجربة الموظف

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

المصادر :

1. ابن منظور، لسان العرب، الجزء 12، دار صادر، بيروت، لبنان، 1956.
2. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2004.

المراجع:

أولا : الكتب

3. أ.ماني كمال سعيد أبو عيشة، درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد 46، العدد 2، الأردن، 2019.
4. جعفر المياحي، دوافع السلوك، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2010.
5. جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك داخل المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
6. شيرين حسن عودة وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، الطبعة 1، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2013.
7. سامي ملحم، أساسيات علم النفس، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009.
8. علي سعد أحمد الزامل، محطات من واقع الإدارات، الطبعة الأولى، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 2014.
9. محمد حسن علاوي، مدخل إلى علم النفس الرياضي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1998.
10. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، مكتبة الشروق، عمان، الأردن، 2000.
11. محمد عودة الريماوي وزملاؤه، علم النفس العام، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، 2008.
12. محي الدين توق وآخرون، أسس علم النفس التربوي، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2002.
13. منال أحمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2015.
14. نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

قائمة الرسائل و الأطروحات:

15. أحمد ديب محمد ماضي، "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.
16. جهيد بوطالب، "أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي، دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020-2021.
17. دبي بشيرة، "الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة (دراسة ميدانية بولاية ورقلة)"، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
18. رؤى ملص، "أثر التماثل التنظيمي في دافعية العاملين والدور المعدل لاختلاف الأجيال دراسة ميدانية على العاملين في الفنادق المصنفة فئة اربع وخمس نجوم في مدينة دمشق"، رسالة ماجستير في تخصص موارد بشرية، علوم الإدارة، المعهد الآلي لإدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية، 2022/2021.
19. ماجد بن سفر بن صالح السفيناني، "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف)"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية وتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
20. محمود عبد الرحيم بدر غانم، "درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم، من وجهة نظر معلمي مدارسهم"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015.
21. هيا أنيرة وفهمية خميش، "أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم التنظيمي (دراسة على قطاع البنوك بمدينة نابلس)"، رسالة بكالوريوس، جامعة النجاح الوطنية، إشراف سام الفقهاء، 2010-2011.
22. عبد الله فايز فهد العجارمة، "الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمخرجات العمل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين"، رسالة ماجستير

تخصص الادارة والقيادة التربوية ،قسم الادارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية ،جامعة الشرق الاوسط
الاردن ، 2020

23. يوسف كمال، اثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الانجاز دراسة ميدانية لعينة من
المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر ،اطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير ،كلية العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف ،مسيلة ،2017/2018

المقالات

24. أحمد إبراهيم أبو سن وعبد الشكور زكريا إسحاق، "تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام
التنظيمي (دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم)"، المجلة العربية
للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، الجزء الثاني، السودان، 2022.

25. أماني تركي المفرج، "دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على
تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف"، مجلة العلوم التربوية والنفسية،
الإدارة العامة للتعليم، المجلد 5، العدد 27، المملكة العربية السعودية، 2021.

26. أسامة السيد الطبلوي وإمام صلاح المنطاوي، "الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك على علاقة
تأثير المناخ والأمان النفسي على الارتباط الوظيفي (دراسة تطبيقية مجلة راية الدولية للعلوم
التجارية)"، العدد 7، المجلد 3، مصر، 2023.

27. إكرام محسن مهدي والياسري، "الدعم التنظيمي وآثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية"، المجلة
العراقية للعلوم الإدارية، (دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمن
الجنوبية)، العدد 56، المجلد 14، 2018.

28. بن بلخير فاطنة وآخرون، "مستوى إدراك محددات الدعم التنظيمي في منظمات الأعمال"، مجلة
آفاق للعلوم، دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات بالجلفة، المجلد 5، العدد 18، الجلفة،
2020.

29. بن يحيى عز الدين، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية
بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة)"، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، العدد 10، المجلد 4،
قسنطينة، 2017.

30. بوتيقار هاجر ،زايد مراد ، اثر الانماط القيادية على دافعية الافراد العاملين في المؤسسات
الصناعية الجزائرية ،دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج جيجل ، مجلة ابحاث نفسية و تربوية
،العدد 10 ،مجلد ج ، الجزائر ،2017،

31. جهيد بو طالب وآخرون، "أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، المجلد الثالث، الجزائر، 2019.
32. جميلة ناجية عطافي، "دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعة اليمنية"، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، العدد 15، المجلد 2، الجمهورية اليمنية، 2022.
33. حديبي سمير وقُدوري خليفة، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM، تيزي وزو"، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مجلد 7، العدد 2، 2023.
34. حجي بن سليمان العنزي، "مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 1، 2012، جامعة الملك عبد العزيز.
35. خلفه سارة، "الدعم التنظيمي المدرك لدى الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، المجلد 24، باتنة، 2023.
36. سلوى تيشات ونور الدين مزهودة، "الدعم التنظيمي المدرك ودوره في تعزيز التماثل التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 2، المجلد 5، الجزائر، 2021.
37. رشيدة بن جامع، نورالدين لعياشي، أثر الدعم التنظيمي المدرك على أداء القابلات، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقل، مجلة دراسات الاقتصادية، العدد 1، المجلد 10، جامعة قسنطينة، 2023.
38. صالحه عبد الله عيسان وعلي عبد الجاسم الزالمي، "السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العماني في جامعة السلطان قابوس"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 2، المجلد 12، 2011.
39. عبد الوهاب محمد أبو القمصان محمد، "أثر محددات الدعم التنظيمي على جودة أداء الخدمات الصحية"، مجلة التجارة والتمويل، العدد 2، مصر، 2007.
40. عبير ضيف الله عامر وعلياء سعيد الجوفي، "الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في الأداء العالي"، مجلة الاقتصاد والإدارة العلمية، العدد 126، المجلد 27، بغداد، 2021.
41. عمرو محمد صالح علي وآخرون، "أثر الدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات بالجمهورية اليمنية)"، مجلة الجامعة العراقية، العدد 57، الجزء 3، العراق.

42. محمد زين صالح السعدي، "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 9، أم البواقي، 2018.
43. شذى حاتم عباس صلاح الدين، "الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية"، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 39، العدد 4، الجزء الثاني، جامعة أسيوط، 2023.
44. محمود شاكر عاشور وظاهر محسن منصور، "الدعم التنظيمي المدرك متغيراً وسيطاً بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب)"، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 30، جامعة البصرة، 2016.
45. مضايي محمد شعلان ونورة محمد البليهد، "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نور بنت عبد الرحمن"، المجلة التربوية، العدد 40، جامعة سوهاج، 2015.
46. نوبيات عبد القادر ويوسف كمال، "دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية _ الزهراوي)"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 16، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2016.
47. عبد الله صابر عبد الحميد، الدافعية المهنية لممارسة الخدمة الاجتماعية الإكلينيكية للممارسين المهنيين، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة أسوان، المجلد 1، العدد 48، القاهرة، 2011..

3- قائمة المراجع الأجنبية :

48. Astuty, I., & Udin, U. D. I. N. (2020). *The effect of perceived organizational support and transformational leadership on affective commitment and employee performance. The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10).
49. Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X.M. (2019). *The impact of organizational support on employee performance. Employee Relations*, 42.
50. Frastika, A., & Franksiska, R. (2021). *The impact of motivation and environment on employee performance with organizational commitment as intervening variable. International Journal of Social Science and Business*, 5(4).
51. Hong, E., Jeong, Y., & Downward, P. (2019). *Perceived organizational support, internal motivation, and work-family conflict among soccer referees. Managing Sport and Leisure*, 24(1-3).

52. Karimi, N., & Siyadat, S. A. (2014). *Prediction of working motivation through job characteristics: The role of internal motivation, general and growth satisfaction. International Journal of Education and Applied Sciences, 1 (1).*
53. Kristein, M., "The Role of Motivation in Human Resource Management: Importance of Motivation Factors Among Future Business Persons", *Master Thesis, Aarhus University, 2010.*
54. Singh, Bu Shra & Malhotra, Meenakshi, "The Mediating Role of Trust in the Relationship Between Perceived Organizational Support and Silence", *International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, No. 9, 2015,*

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1 : أسماء المحكمين

الجامعة	اسم المحكم
غرداية	د. بلعور سليمان
غرداية	د. بوقليمينة عائشة
غرداية	د. عجيلة حنان
غرداية	د. مشري مبروكة

الملحق رقم 2 : الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان

أخي الموظف / أختي الموظفة..... السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

في إطار إنجاز مذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات بعنوان: الدعم التنظيمي المدرك و انعكاسه على الدافعية لدى العاملين - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، ونأمل منكم قراءة جميع عبارات الاستبيان بتمعن ثم الاجابة عنها وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم ، كما نحيطكم علما أن هذه المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تحظى بالسرية التامة .

من اعداد الطالبتين:

تحت اشراف:

بورزما سومية/ فهدى نوال

د. بن حمدون خديجة

1- المعلومات الشخصية .

-الجنس : ذكر أنثى-العمر: أقل من 25 من 25-34 سنة من 35-44 سنة أكثر من 45-المستوى التعليمي: ثانوي فاقل تقني ليسانس ماستر دراسات عليا شهادات أخرى -سنوات العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 14 سنة أكثر من 15 سنة

2- الدعم التنظيمي المدرك:

هو مدى شعور العاملين بان المنظمة تهتم بهم وتقدر جهودهم ومساهماتهم، حيث تقدم لهم المكافآت المادية والمعنوية مما ينعكس ايجابا على أدائهم.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: العدالة التنظيمية						
1.	يتناسب جهدي المبذول في العمل مع الراتب الذي أحصل عليه					
2.	يحصل العمال على فرصة متكافئة للتطوير					
3.	يتم تطبيق القرارات الادارية دون تمييز					
4.	عملية الترقية في المؤسسة عادلة					
5.	توجد عدالة في توزيع المكافآت					
ثانياً : الدعم و تأكيد الذات						
6.	أشعر بالتوافق بين قدراتي وما يجب أن أقوم به					
7.	تقدر الادارة الساعات الاضافية التي أقوم بها خلال عملي					
8.	التغذية الراجعة التي أتلقاها من رئيسي المباشر تدفعني الى المزيد من العمل الجيد					
9.	الظروف التي توفرها المؤسسة هي التي تساعدني على الأداء الجيد في عملي					
ثالثاً : المشاركة في اتخاذ القرارات						
10.	يهتم المسؤول بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ قرار مرتبط بوظيفتي					
11.	يشارك المسؤول القرارات التي يتخذها مع المرؤوسين					
12.	يستشير المسؤول الموظفين قبل اتخاذ القرارات					

					13. تأخذ الإدارة آراء العاملين بعين الاعتبار
رابعاً : سلوك القادة لمساندة المرؤوسين					
					14. تشجع الإدارة روح التعاون بين المرؤوسين لتطوير عملهم
					15. يسمح لي مسؤولي باستخدام القدرات الشخصية في حل مشاكل لعمل
					16. يوجهني المسؤول عند التقصير في أداء مهامي
					17. أشعر بأن المسؤول على عملي زميل لي يتطلع لراحتي و اسعادي
خامساً : الحوافز					
					18. تمنح المؤسسة علاوات للموظفين
					19. أحصل على منح مادية بشكل دوري
					20. تمنحني المؤسسة مكافآت مالية على التميز في عمل
					21. أتلقى الشكر والاعتراف من رئيسي المباشر في العمل

3-الدافعية

هي رغبة الافراد نحو المشاركة واطهار جهد افضل من اجل تحقيق اهداف المنظمة والوصول بها الى التميز

					22. أبذل قصارى جهدي للقيام بعملتي بغض النظر عن الصعوبات
					23. أنا مستعد لبدء عملي في وقت مبكر حتى أنهى عملي
					24. يهمني جدا أن أتم أي عمل قد بدأت به.
					25. تسعدني مساعدة الآخرين من خلال مشاركتي لهم في معلوماتي ومعرفتي
					26. يحفزني قيام الآخرين بأداء المهام بشكل أفضل مني .
					27. أشجع زملائي في العمل على التحدث حول القضايا المتعلقة بالتحسين و التطوير.
					28. لدي الرغبة في التحدي تدفعني

					لزيادة الجهد	
					العلاقات الاجتماعية بيني وبين زملائي تدفعني لأداء المهام الموكلة لي	.29
					تكويني الجيد في عملي يزيد من دافعتي للعمل	.30

الملحق رقم 3 : نتائج مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الصدق البنائي للاستبيان :

CORRELATIONS
 /VARIABLES=العدالة_التنظيمية_ Q1 Q2 Q3 Q4 Q5
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

	العدالة_التنظيمية	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
العدالة_التنظيمية	1	,625**	,725**	,704**	,788**	,751**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67
Q1	العدالة_التنظيمية	,625**	1	,552**	,266*	,235
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,030	,055	,166
	N	67	67	67	67	67
Q2	العدالة_التنظيمية	,725**	,552**	1	,429**	,314**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,010	,004
	N	67	67	67	67	67
Q3	العدالة_التنظيمية	,704**	,266*	,429**	1	,489**
	Sig. (bilatérale)	,000	,030	,000	,000	,001
	N	67	67	67	67	67
Q4	العدالة_التنظيمية	,788**	,235	,314**	,489**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,055	,010	,000	,000
	N	67	67	67	67	67
Q5	العدالة_التنظيمية	,751**	,171	,351**	,401**	,748**
	Sig. (bilatérale)	,000	,166	,004	,001	,000
	N	67	67	67	67	67

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=الدعم_وتأكيد_الذات_ Q6 Q7 Q8 Q9
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

	الدعم_وتأكيد_الذات	Q6	Q7	Q8	Q9
الدعم_وتأكيد_الذات	1	,756**	,741**	,719**	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67
Q6	الدعم_وتأكيد_الذات	,756**	1	,344**	,467**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,002
	N	67	67	67	67
Q7	الدعم_وتأكيد_الذات	,741**	,344**	1	,381**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,001	,000
	N	67	67	67	67
Q8	الدعم_وتأكيد_الذات	,719**	,467**	,381**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,008

	N	67	67	67	67	67
	Corrélacion de Pearson	,718**	,377**	,420**	,320**	1
Q9	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,008	
	N	67	67	67	67	67

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES= المشاركة_في_القرار_ Q10 Q11 Q12 Q13

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations				
		المشاركة_في_القرار_	Q10	Q11	Q12	Q13
المشاركة_في_القرار_	Corrélacion de Pearson	1	,656**	,818**	,864**	,700**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67
Q10	Corrélacion de Pearson	,656**	1	,484**	,447**	,171
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,165
	N	67	67	67	67	67
Q11	Corrélacion de Pearson	,818**	,484**	1	,635**	,374**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,002
	N	67	67	67	67	67
Q12	Corrélacion de Pearson	,864**	,447**	,635**	1	,514**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67	67
Q13	Corrélacion de Pearson	,700**	,171	,374**	,514**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,165	,002	,000	
	N	67	67	67	67	67

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES= سلوك_القادة_للمرؤسين_ Q14 Q15 Q16 Q17

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations				
		سلوك_القادة_للمرؤسين	Q14	Q15	Q16	Q17
سلوك_القادة_للمرؤسين	Corrélacion de Pearson	1	,796**	,757**	,646**	,760**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67
Q14	Corrélacion de Pearson	,796**	1	,422**	,316**	,542**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,009	,000
	N	67	67	67	67	67
Q15	Corrélacion de Pearson	,757**	,422**	1	,423**	,415**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67	67
Q16	Corrélacion de Pearson	,646**	,316**	,423**	1	,269
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000		,028
	N	67	67	67	67	67
Q17	Corrélacion de Pearson	,760**	,542**	,415**	,269	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,028	
	N	67	67	67	67	67

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Q24	Corrélacion de Pearson	,578**	,281*	,311*	1	,425**	,340**	,324**	,207	,228	,032
	Sig. (bilatérale)	,000	,021	,010		,000	,005	,008	,093	,064	,800
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q25	Corrélacion de Pearson	,696**	,269*	,455**	,425**	1	,284*	,399**	,278*	,291*	,435**
	Sig. (bilatérale)	,000	,028	,000	,000		,020	,001	,023	,017	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q26	Corrélacion de Pearson	,506**	,307*	,118	,340**	,284*	1	,340**	,035	,236	-,069
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,343	,005	,020		,005	,780	,055	,577
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q27	Corrélacion de Pearson	,723**	,343**	,370**	,324**	,399**	,340**	1	,401**	,529**	,330**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,002	,008	,001	,005		,001	,000	,006
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q28	Corrélacion de Pearson	,645**	,265*	,435**	,207	,278*	,035	,401**	1	,397**	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000	,030	,000	,093	,023	,780	,001		,001	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q29	Corrélacion de Pearson	,628**	,400**	,187	,228	,291*	,236	,529**	,397**	1	,357**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,129	,064	,017	,055	,000	,001		,003
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q30	Corrélacion de Pearson	,555**	,050	,395**	,032	,435**	-,069	,330**	,580**	,357**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,689	,001	,800	,000	,577	,006	,000	,003	
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الثبات الفاكروباخ

RELIABILITY

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5

/SCALE('التنظيمية العدالة ثبات') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : التنظيمية العدالة ثبات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	67	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	67	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	5

RELIABILITY

/VARIABLES=Q6 Q7 Q8 Q9

/SCALE('الذات وتأكيد الدعم ثبات') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الذات وتأكيد الدعم ثبات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	67	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	67	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,712	4

RELIABILITY

/VARIABLES=Q10 Q11 Q12 Q13

/SCALE('القرار اتخاذ في المشاركة ثبات') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : القرار اتخاذ في المشاركة ثبات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	67	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	67	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY
 /VARIABLES=Q14 Q15 Q16 Q17
 /SCALE('للمرؤوسين القادة سلوك ثبات') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : للمرؤوسين القادة سلوك ثبات

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	4

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	67	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	67	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,727	4

RELIABILITY
 /VARIABLES=Q18 Q19 Q20 Q21
 /SCALE('الحوافز ثبات') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الحوافز ثبات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	67	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	67	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,712	4

RELIABILITY
 /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
 Q19 Q20 Q21
 /SCALE('التنظيمي الدعم ثبات') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : التنظيمي الدعم ثبات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	67	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	67	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	21

RELIABILITY
 /VARIABLES=Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30
 /SCALE('الدافعية ثبات') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الدافعية ثبات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	67	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	67	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,786	9

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY
 /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30
 /SCALE('الكلية الثبات') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الكلية الثبات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	67	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	67	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	30

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

البيانات الشخصية لأفراد العينة

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	55	82,1	82,1	82,1
	انثى	12	17,9	17,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 25 إلى 34 سنة	7	10,4	10,4	10,4
من 35 سنة إلى 44 سنة	30	44,8	44,8	55,2
أكثر من 45 سنة	30	44,8	44,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فأقل	3	4,5	4,5	4,5
تقني	11	16,4	16,4	20,9
ليسانس	17	25,4	25,4	46,3
ماستر	21	31,3	31,3	77,6
دراسات عليا	11	16,4	16,4	94,0
شهادات أخرى	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

سنوات_العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	2	3,0	3,0	3,0
من 5 إلى 10 سنوات	17	25,4	25,4	28,4
من 11 إلى 14 سنة	13	19,4	19,4	47,8
أكثر من 15 سنة	35	52,2	52,2	100,0
Total	67	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية للعبارات :

Q1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	7	10,4	10,4	10,4
موافق غير	11	16,4	16,4	26,9
محايد	10	14,9	14,9	41,8
موافق	35	52,2	52,2	94,0
تماما موافق	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	2	3,0	3,0	3,0
موافق غير	19	28,4	28,4	31,3
محاييد	13	19,4	19,4	50,7
موافق	30	44,8	44,8	95,5
تماما موافق	3	4,5	4,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	3	4,5	4,5	4,5
موافق غير	11	16,4	16,4	20,9
محاييد	24	35,8	35,8	56,7
موافق	24	35,8	35,8	92,5
تماما موافق	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	7	10,4	10,4	10,4
موافق غير	13	19,4	19,4	29,9
محاييد	18	26,9	26,9	56,7
موافق	22	32,8	32,8	89,6
تماما موافق	7	10,4	10,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	5	7,5	7,5	7,5
موافق غير	16	23,9	23,9	31,3
محاييد	22	32,8	32,8	64,2
موافق	18	26,9	26,9	91,0
تماما موافق	6	9,0	9,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	4	6,0	6,0	6,0
موافق غير	11	16,4	16,4	22,4
محاييد	12	17,9	17,9	40,3
موافق	31	46,3	46,3	86,6
تماما موافق	9	13,4	13,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	5	7,5	7,5	7,5
موافق غير	21	31,3	31,3	38,8
محاييد	15	22,4	22,4	61,2
موافق	22	32,8	32,8	94,0
تماما موافق	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	2	3,0	3,0	3,0
موافق غير	11	16,4	16,4	19,4
محاييد	14	20,9	20,9	40,3
موافق	37	55,2	55,2	95,5
تماما موافق	3	4,5	4,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
موافق غير	14	20,9	20,9	22,4
محاييد	12	17,9	17,9	40,3
موافق	32	47,8	47,8	88,1
تماما موافق	8	11,9	11,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
موافق غير	6	9,0	9,0	10,4
محاييد	18	26,9	26,9	37,3
موافق	39	58,2	58,2	95,5
تماما موافق	3	4,5	4,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
موافق غير	13	19,4	19,4	20,9
محاييد	15	22,4	22,4	43,3
موافق	34	50,7	50,7	94,0
تماما موافق	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	3	4,5	4,5	4,5
موافق غير	17	25,4	25,4	29,9
محاييد	18	26,9	26,9	56,7
موافق	27	40,3	40,3	97,0
تماما موافق	2	3,0	3,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	4	6,0	6,0	6,0
موافق غير	18	26,9	26,9	32,8
محاييد	25	37,3	37,3	70,1
موافق	17	25,4	25,4	95,5
تماما موافق	3	4,5	4,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	4	6,0	6,0	6,0
موافق غير	19	28,4	28,4	34,3
محايد	14	20,9	20,9	55,2
موافق	26	38,8	38,8	94,0
تماما موافق	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	2	3,0	3,0	3,0
موافق غير	10	14,9	14,9	17,9
محايد	10	14,9	14,9	32,8
موافق	40	59,7	59,7	92,5
تماما موافق	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	10	14,9	14,9	14,9
محايد	11	16,4	16,4	31,3
موافق	41	61,2	61,2	92,5
تماما موافق	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	2	3,0	3,0	3,0
موافق غير	13	19,4	19,4	22,4
محايد	18	26,9	26,9	49,3
موافق	30	44,8	44,8	94,0
تماما موافق	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	4	6,0	6,0	6,0
موافق غير	7	10,4	10,4	16,4
محايد	8	11,9	11,9	28,4
موافق	42	62,7	62,7	91,0
تماما موافق	6	9,0	9,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	6	9,0	9,0	9,0
موافق غير	13	19,4	19,4	28,4
محايد	9	13,4	13,4	41,8
موافق	37	55,2	55,2	97,0
تماما موافق	2	3,0	3,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	6	9,0	9,0	9,0
موافق غير	18	26,9	26,9	35,8
محايد	16	23,9	23,9	59,7
موافق	24	35,8	35,8	95,5
تماما موافق	3	4,5	4,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
موافق غير	13	19,4	19,4	20,9
محايد	12	17,9	17,9	38,8
موافق	33	49,3	49,3	88,1
تماما موافق	8	11,9	11,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
محايد	9	13,4	13,4	14,9
موافق	43	64,2	64,2	79,1
تماما موافق	14	20,9	20,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
موافق غير	3	4,5	4,5	6,0
محايد	7	10,4	10,4	16,4
موافق	42	62,7	62,7	79,1
تماما موافق	14	20,9	20,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
موافق غير	4	6,0	6,0	7,5
محايد	7	10,4	10,4	17,9
موافق	39	58,2	58,2	76,1
تماما موافق	16	23,9	23,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
موافق غير	5	7,5	7,5	9,0
محايد	6	9,0	9,0	17,9
موافق	44	65,7	65,7	83,6
تماما موافق	11	16,4	16,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Q26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	1	1,5	1,5	1,5
تماما موافق غير	17	25,4	25,4	26,9
موافق غير	18	26,9	26,9	53,7
محايد	20	29,9	29,9	83,6
موافق	11	16,4	16,4	100,0
تماما موافق	67	100,0	100,0	
Total				

Q27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	1	1,5	1,5	1,5
تماما موافق غير	3	4,5	4,5	6,0
موافق غير	14	20,9	20,9	26,9
محايد	39	58,2	58,2	85,1
موافق	10	14,9	14,9	100,0
تماما موافق	67	100,0	100,0	
Total				

Q28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	1	1,5	1,5	1,5
تماما موافق غير	6	9,0	9,0	10,4
موافق غير	16	23,9	23,9	34,3
محايد	34	50,7	50,7	85,1
موافق	10	14,9	14,9	100,0
تماما موافق	67	100,0	100,0	
Total				

Q29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	2	3,0	3,0	3,0
موافق غير	15	22,4	22,4	25,4
محايد	41	61,2	61,2	86,6
موافق	9	13,4	13,4	100,0
تماما موافق	67	100,0	100,0	
Total				

Q30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	1	1,5	1,5	1,5
تماما موافق غير	5	7,5	7,5	9,0
موافق غير	13	19,4	19,4	28,4
محايد	39	58,2	58,2	86,6
موافق	9	13,4	13,4	100,0
تماما موافق	67	100,0	100,0	
Total				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	67	3,27	1,136
Q2	67	3,19	1,004
Q3	67	3,25	,975
Q4	67	3,13	1,166
Q5	67	3,06	1,085
العدالة_التنظيمية	67	3,18	,771
Q6	67	3,45	1,105
Q7	67	2,99	1,094
Q8	67	3,42	,924
Q9	67	3,48	1,005
الدعم_وتأكيد_الذات	67	3,33	,758
Q10	67	3,55	,784
Q11	67	3,40	,922
Q12	67	3,12	,977
Q13	67	2,96	,976
المشاركة_في_اتخاذ_القرار	67	3,26	,699
Q14	67	3,10	1,075
Q15	67	3,54	,943
Q16	67	3,61	,834
Q17	67	3,31	,957
سلوك_القادة_للمرؤوسين	67	3,39	,709
Q18	67	3,58	1,002
Q19	67	3,24	1,088
Q20	67	3,00	1,087
Q21	67	3,51	,990
الحوافز	67	3,33	,764
الدعم_التنظيمي	67	3,29	,582
Q22	67	4,04	,638
Q23	67	3,97	,797
Q24	67	3,97	,852
Q25	67	3,88	,826
Q26	67	3,34	1,081
Q27	67	3,81	,802
Q28	67	3,69	,891
Q29	67	3,85	,680
Q30	67	3,75	,841
الدافعية	67	3,81	,505
N valide (listwise)	67		

اختبار التوزيع الطبيعي

DESCRIPTIVES VARIABLES=الدعم_التنظيمي_الدفاعية
/STATISTICS=KURTOSIS SKEWNESS.

Descriptives

Statistiques descriptives					
	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
الدعم_التنظيمي	67	-,288	,293	-,458	,578
الدفاعية	67	-1,036	,293	3,759	,578
N valide (listwise)	67				

اختبار فرضيات الدراسة

✓ اختبار الفرضية الرئيسية

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الدفاعية
/METHOD=ENTER الدعم_التنظيمي.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الدعم_التنظيمي ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الدفاعية
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,300 ^a	,090	,076	,485

- a. Valeurs prédites : (constantes), الدعم_التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,514	1	1,514	6,432	,014 ^b
1 Résidu	15,301	65	,235		
Total	16,815	66			

- a. Variable dépendante : الدفاعية
b. Valeurs prédites : (constantes), الدعم_التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,954	,343	8,610	,000
	التنظيمي_الدعم	,260	,103	,300	,014

a. Variable dépendante : الدافعية

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الدافعية
 /METHOD=ENTER التنظيمية_العدالة.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنظيمية_العدالة ^b		Entrée

a. Variable dépendante : الدافعية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,153 ^a	,023	,008	,503

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_العدالة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	,393	1	,393	1,556	,217 ^b
	Résidu	16,422	65	,253		
	Total	16,815	66			

a. Variable dépendante : الدافعية

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_العدالة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,493	,263	13,302	,000
	التنظيمية_العدالة	,100	,080	,153	,217

a. Variable dépendante : الدافعية

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الدافعية
 /METHOD=ENTER الذات_وتأكيد_الدعم .

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الذات_وتأكيد_الدعم ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الدافعية
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,250 ^a	,063	,048	,492

- a. Valeurs prédites : (constantes), الذات_وتأكيد_الدعم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,052	1	1,052	4,340	,041 ^b
1 Résidu	15,763	65	,243		
Total	16,815	66			

- a. Variable dépendante : الدافعية
 b. Valeurs prédites : (constantes), الذات_وتأكيد_الدعم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,256	,273		11,919	,000
1 الذات_وتأكيد_الدعم	,167	,080	,250	2,083	,041

- a. Variable dépendante : الدافعية

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الدافعية
 /METHOD=ENTER القرار_اتخاذ_في_المشاركة

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	اتخاذ_في_المشاركة القرار ^b		Entrée

- a. Variable dépendante : الدافعية
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,185 ^a	,034	,020	,500

- a. Valeurs prédites : (constantes), القرار_اتخاذ_في_المشاركة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,578	1	,578	2,313	,133 ^b
1 Résidu	16,237	65	,250		
Total	16,815	66			

- a. Variable dépendante : الدافعية
 b. Valeurs prédites : (constantes), القرار_اتخاذ_في_المشاركة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,375	,293		11,513	,000
1 القرار_اتخاذ_في_المشاركة	,134	,088	,185	1,521	,133

- a. Variable dépendante : الدافعية

✓ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الدافعية
/METHOD=ENTER للمرؤوسين_القادة_سلوك.
```

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	للمرؤوسين_القادة_سلوك ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الدافعية
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,316 ^a	,100	,086	,483

- a. Valeurs prédites : (constantes), للمرؤوسين_القادة_سلوك

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,680	1	1,680	7,214	,009 ^b
1 Résidu	15,135	65	,233		
Total	16,815	66			

- a. Variable dépendante : الدافعية
b. Valeurs prédites : (constantes), للمرؤوسين_القادة_سلوك

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,047	,290		10,497	,000
1 للمرؤوسين_القادة_سلوك	,225	,084	,316	2,686	,009

- a. Variable dépendante : الدافعية

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الدافعية
 /METHOD=ENTER الحوافز .

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحوافز ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الدافعية
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,296 ^a	,088	,074	,486

- a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,475	1	1,475	6,249	,015 ^b
1 Résidu	15,340	65	,236		
Total	16,815	66			

- a. Variable dépendante : الدافعية
 b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,159	,267		11,815	,000
الحوافز	,196	,078	,296	2,500	,015

- a. Variable dépendante : الدافعية