دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين

دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء

م.عامر علي حسين العطوي
م.الهام ناظم الشيباني

المستخلص

تتجه الورقة البحثية الحالية اتجاه التحقق من دور الدعم والثقة القيادية في بناء التزام العاملين. البيانات جمعت من عينة من الموظفين العاملين في المديرية العامة لتربية كربلاء شملت (122) موظف في مختلف اقسام المديرية. وقد اظهرت النتائج بان الثقة القيادية والدعم القيادي يرتبط ويؤثر بشكل ايجابي في التزام العاملين. واستخدم في عرض وتحليل بيانات الدراسة عدد من الادوات الاحصائية مثل التحليل العاملي التوكيدي وكرونباخ الفا، والمتوسط والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط (Pearson) وتحليل الانحدار المتعدد. وفي النهاية تم مناقشة وعرض الاستنتاجات والتوصيات.

Abstract

This paper investigates the role of trust and support of leadership in building of employees' commitment. The data were collected in a sample of employees of general office for education at Karballa province. The results show that supervisor trust and leadership support are positively related and affected to organizational commitment. Many of statistical tools were used in this research, as Chronbac Alfa, Confirmatory Factor Analysis, means, standard deviations, Pearson correlation coefficients, and multi regression analysis. At the end, conclusions and recommendations were showed and discussed.

مقدمـــــة

يعد العديد من الباحثين مفهوم الالتزام التنظيمي Organizational Commitment من العناصر الاساسية في المنظمات الفاعلة والكفوءة لانهم على اعتقاد تام بان التزام العاملين يعني وجود ارتفاع عال في الاداء الفردي الذي ينعكس من الناحية المنطقية على زيادة الاداء المنظمي. ومثل هذه الحقيقة جعلت العديد من الباحثين يتناولن دراسة مؤشرات بناء وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين. من خلال المراجعة للدراسات السابقة وجد الباحثان بان هناك ثلاث اصناف من المؤشرات التي تؤثر على الالتزام العاملين، الصنف الاول يتعلق بعوامل بيئة العمل التنظيمية مثل العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وعوامل تتعلق بخصائص الشخص مثل العمر وعوامل تتعلق برئيس العمل المباشر مثل جودة العلاقات بينه وبين العاملين. ورغم ذلك فان هناك عدد قليل من الدراسات التي تتناول العلاقة بين خصائص وسلوك رئيس العمل المباشر (المدير او القائد) وبين التزام العاملين وهذه القضية كانت من الاسباب المحفزة لاجراء البحث الحالي.

يتناول البحث الحالي دراسة طبيعة العلاقة الموجود بين مفهوم الدعم القيادي والثقة القيادية من جهة والالتزام التنظيمي من جهة اخرى. تم تقسيم البحث الى ثلاث اجزاء اساسية بغية تحقيق اهدافه. الجزء الاول يتناول المنهجية العليمة للبحث، والجزء الثاني يتعلق بعرض الخلفية النظرية لمتغيرات البحث الثلاث (الالتزام التنظيمي، والدعم القيادي، والثقة القيادية) ، اما الجزء الاخير فيتناول الجانب العملي للبحث والاستنتاجات التوصيات.

الاطار المنهجي للبحث

اولا. مشكلة البحث

اصبح العديد من المدراء بحاجة ماسة الى ان يستبصرو بدورهم الرئيسي في بناء وتعزيز التزام العاملين. فعلى الرغم من تعدد البحوث التي تناولت موضوع التزام العاملين وتبيان العوامل التي تؤثر عليه ايجاباً او سلباً الا انها تفتقد الى ايضاح الدور القيادي في بلورة هذا الشعور لدى العاملين. اذ نرى بان هناك العديد من البحوث وخاصة على مستوى الدراسات الاجنبية توضح بصريح العبارة دور العوامل التنظيمية مثل العدالة التنظيمية (e.g., Lee, 2000) وممارسات ادارة الموارد البشرية (e.g., Liu, 2004) والثقافة التنظيمية (e.g., Wu, 2005) في التأثير على التزام العاملين داخل المنظمة. ويلاحظ بان هذه الدراسات وغيرها تفتقد الى توضيح العوامل التي ترتبط في القيادة في التأثير على التزام العاملين وخاصة موضوع الدعم القيادي والثقة في القيادة. وهذه القضية تشكل دافع اساسي اتجاه اعداد البحث الحالي.

من ناحية اخرى يلاحظ الباحثان من خلال اللقاءات التي تم اجراءها مع المدراء في المنظمة عينة البحث او من خلال لقاءاتهم اثناء الدورات التدريبية او خلال الحياة اليومية وجود حالة تذمر واضحة لدى العديد من المدراء اتجاه انخفاض مستوى التزام العاملين وعدم رغبتهم بالعمل وانعدام التمسك بتحقيق اهداف المنظمة والرغبة بمغادرتها متى ما سنحت الفرصة. هذا شكل دافع اخر للخوض ببحث هذا الموضوع وضمن نطاق الدعم القيادي والثقة في القيادة.

ثانياً. أهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى تحقيق الاهداف الاتية:

١- الكشف عن مستوى الدعم القيادي المدرك من قبل العاملين في المنظمة عينة البحث.
٢- التعرف على مدى توفر الثقة القيادية حسب وجهة نظر العاملين عينة البحث.
٣- الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين عينة البحث.
٤- اختبار ملائمة نموذج قياس البحث والمتضمن ثلاث محاور هي : الدعم القيادي، والثقة القيادية التنظيمي والالتزام التنظيمي من خلال استخدام معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وبالاعتماد على برنامج (LISREL).
٥- اختبار علاقة تأثير كل من الدعم والثقة القيادية في الالتزام التنظيمي.

ثالثاً. اهمية البحث

يكتسب البحث الحالي اهميته من اهمية متغيراته ، اذا يعد موضوع الدعم القيادي والثقة القيادية من المواضيع التي لاقت القليل من الاهتمام في ادبيات الادارة وخاصة ضمن اطار بناء الالتزام التظيمي للعاملين. وهو يحاول ان يوضح اهمية الدور القيادي في تعزيز الالتزام العاملين بغية رسم مسار واضح للمدراء في المنظمة عينة البحث خصوصا وفي منظماتنا المحلية عموماً اتجاه بناء التزام العاملين من خلال الاهتمام بترويج الثقة ما بين المدراء والعاملين واشعارهم بوجود الدعم القيادي.

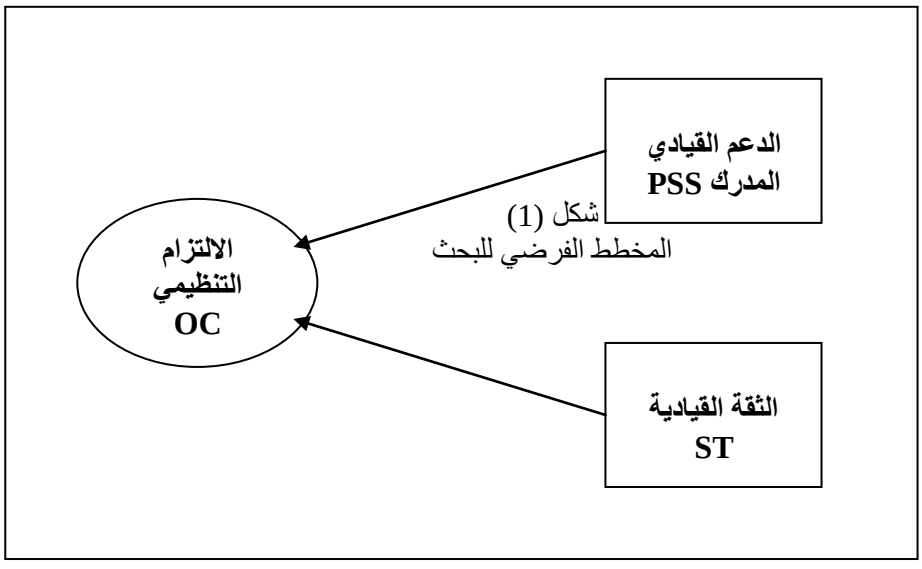
رابعاً. فرضيات البحث

يتضمن البحث فرضيتان اساسيتان :

١- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغير الدعم القيادي في الالتزام التنظيمي
٢- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغير الثقة القيادية في الالتزام التنظيمي

خامساً. المخطط الفرضي للبحث

الشكل ادناه يوضح المخطط الفرضي للبحث :



شكل (1)
المخطط الفرضي للبحث

سادساً. مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالمديرية العامة لتربية كربلاء ، اما عينة البحث فتمثلت بالملاك الوظيفي لتلك المديرية بكافة اقسامها. اذ قام الباحثان بتوزيع (124) استمارة استبيان تم استرجاع (122) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي. وقد كانت نسبة الذكور (40 %) من عدد المشاركين في هذا البحث. اما معدل عمر المشاركين فقد تراوح بين (24-60) سنة. اما معدل خدمة الباحثين فقد كان بي (1-33) سنة . وفيما يتعلق بالتحصيل الدراسي لافراد عينة البحث فقد كانت نسبة الحاصلين على شهادة البكلوريوس هي الاعلى اذ تجاوزت نسبة (60 %). وقد استخرجت التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث حيث تم تلخيص النتائج في الجدول (1).

جدول (1)
خصائص عينة البحث

العمر		
المستوى	التكرار	النسبة
اقل من ٣٠ سنة	7	5.7
40-30 سنة	59	48.4
41-50	47	38.5
51-60	9	7.4
المجموع	122	%100
الجنس		
ذكور	49	40
اناث	73	60
المجموع	122	%100
سنوات الخدمة		
1-5 سنة	48	39.3
6-10 سنة	42	34.4
11-15 سنة	20	16.4
16-20 سنة	12	9.9
المجموع	122	%100

الجدول من اعداد الباحثان في ضوء استمارة الاستبيان

سابعاً. الاساليب الاحصائية المستخدمة

لأغراض الوصف والتحليل الاحصائي التي يتطلباها تحقيق اهداف البحث، فقد تم استخدم الاساليب والمؤشرات الاحصائية الأتية:

١- التكرار والنسب لوصف خصائص عينة البحث.
٢- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت اجابات افراد عينة البحث اتجاه فقرات ابعاد متغير البحث.
٣- نمذجة المعادلة الهيكية (SEM) لغرض التحقق من الصدق البنائي لمقاييس البحث.
٤- معامل كرونباخ الفا للتحقق من الاتساق الداخلي لمقاييس البحث.
٥- معامل الارتباط البسيط (Pearson).
٦- تحليل الانحدار المتعدد (MRA).

ثامناً. اسلوب جمع البيانات

نظرياً: كتب وبحوث وشبكة الانترنت.
عملياً: اعداد استمارة استبانة تتضمن جزئين الاول يتعلق بالمعلومات العامة والثاني يتعلق بمتغيرات الدراسة التي تتضمن (17) فقرة موزعة على متغيرات البحث. كما تم اجراء بعض المقابلات بغية الحصول على بعض المعلومات الاستطلاعية.

الاطار النظري للبحث

اولا. نظرية الدعم التنظيمي ومفهوم الدعم القيادي

١. نظرية الدعم التنظيمي

تتبلور الفكرة الفلسفية لنظرية الدعم التنظيمي Organizational Support Theory من منطلق نفسي يبين بان العاملين يفسرون طريقة تعامل الجهات المسؤلة داخل المنظمة على انها مؤشرات لطبيعة علاقة المنظمة معهم. أي بعبارة اخرى ، فان المسؤولية المالية والشرعية والاخلاقية للمنظمة التي تتجسد بافعال صناع القرار داخل المنظمة تعكس في اذهان العاملين مدى تفضيل او عدم تفضيل المنظمة لهم (Rhoades & Eisenberger, 2002: 698). وتستند نظرية الدعم التنظيمي على افكار نظرية التبادل الاجتماعي لـ Blau التي تقترح بان العلاقات التبادلية بين طرفين دائماً ما تذهب الى ما وراء التبادل الاقتصادي للتضمن التبادل الاجتماعي **(Lew, 2009)**. أي ان النظرة تغيرت من مفهوم (الجهد مقابل الأجر) ، الى فكرة (الجهد مقابل الدعم) (Pazy & Ganzach , 2007) . ويتجسد الافتراض الجوهري لنظرية الدعم التنظيمي على أن العاملين يقدمون مخرجات عمل ايجابية مقابل الموارد القيمة التي يحصلون عليها (مثل الدعم الاجتماعي-الشعوري) من ارباب العمل ، وتفترض ايضا بان العاملين يبنون اعتقاداتهم بخصوص مقدار تقييم واهتمام ارباب العمل بحسن حالهم وبمساهماتهم ، وتعمل هذه المنافع المعنوية على تشكيل موقف معين في أذهان العاملين يعرف باسم " الدعم المنظمي المدرك" (العارضي والعطوي، 2009).

ولسنوات عديدة فان النظريات التنظيمية اشارت بان طبيعة العمل داخل المنظمة اصبحت مرهونة بالعلاقات التبادلية بين ما يقدمه العامل من جهد وولاء وما تقدمه المنظمة من رعاية اجتماعية وعاطفية (Aselage & Eisenberger, 2003: 491). ولكن طبيعه هذه العلاقة هي طبيعة اختيارية وليست مفروضة بحكم القوانين والتشريعات النقابية والحكومية (Rhoades & Eisenberger, 2002). فخصائص هذه العلاقة التبادلية بين العامل ورب العمل (Employee-Employer relationship) تركز في طبيعتها على نيل المنظمة لمخرجات العمل المرغوبة والايجابية بحكم كرم المعاملة الذي تقدمها للعاملين (Aselage & Eisenberger, 2003: 491).

وفي ضوء ما تقدم يمكن ان نبرز السمات التي تقوم عليها نظرية الهوية الاجتماعية بالاتي:

١- توجد علاقة تبادلية ايجابية بين العامل ورب العمل
٢- يتم تبادل الجهد والولاء (من قبل العامل) بالمعاملة المحترمة المحفوفة بالكرامة والتقدير (من قبل رب العمل)
٣- تجسد الجهات المسؤلة في المنظمة (القيادة) طبيعة تعامل المنظمة مع العاملين
٤- ان تكون طبيعه العلاقة بين العامل ورب العمل اختيارية وليست مفروضة بحكم القوانين والتشريعات النقابية والحكومية

٢. الدعم القيادي

اشار الباحثين في علم الإدارة بأن العلاقة التبادلية بين رب العمل والعامل لا تعتمد فقط على الجوانب إلا شخصية مثل النقود والخدمة والمعلومات و إنما ايضا على الموارد الاجتماعية (Socioemotional) مثل الاحترام والتقدير والتوافق والدعم (Eisenberger etal,2001:43) . ويعتبر الدعم القيادي احد مؤشرات مفهوم الدعم المنظمي المدرك (Perceived organizational support) من قبل العاملين في المنظمة ، إذ يقصد بالدعم المنظمي المدرك (POS) الاعتقاد العام للعاملين حول المدى الذي تقيم فيه المنظمة مساهماتهم وتهتم بحالهم ، فالدعم المنظمي هو مؤشر حول استعداد المنظمة لزيادة المكافئات حول جهود العمل ومؤشر حول ميل المنظمة لتقديم المساعدة عندما يحتاجها العامل لتفعيل عمله (Eisenberger etal,1986:502) ، أي الاعتقادات العامة التي يصيغها العاملون بخصوص جودة علاقتهم مع المنظمة فضلاً عن درجة الالتزام العاطفي للمنظمة اتجاههم (Polly, 2002:7). فالدعم المنظمي هو مؤشر لاستعداد المنظمة لمكافئة جهود العمل الاضافية (Eisenberger et al., 2001: 565).

وقد حدد Rhoades and Eisenberger (2002) في احد دراساتهم ثلاث مؤشرات للدعم المنظمي المدرك وهي : ١- المكافئات المنظمية (Organizational rewards) وظروف العمل (Work conditions) ، ٢- والدعم القيادي (Leadership support) ، ٣- والعدالة الإجرائية (Procedural justice) ، إذ يعرف (Kottke & Sharafinski) (1988) الدعم القيادي المدرك بأنه اعتقادات العاملين حول مدى اعتناء المدراء بقيمهم ومعتقداتهم ومساهماتهم ، فالقادة يمثلون المنظمة و يتعاملون بشكل متكرر مع تقيم العاملين وحول تحقيق اهداف المنظمة ، إذ يعتبر العاملين تعامل المدراء معهم كمؤشر حول الدعم المنظمي (Aselage & Eisenberger ,2003:493) . فمثلما يبلور العاملين تصورات عامة بخصوص تقييم المنظمة لهم، فانهم ايضا يقومو بتطوير وجهات نظر عامة بخصوص المدى الذي يقيم به المشرفين مساهماتهم ويهتمون بحسن حالهم. ولان المشرفين والقادة يمثلون وكلاء للمنظمة التي يعملون بها فان لديهم المسؤولية اتجاه توجيه وتقييم اداء العاملين، فالعاملين ينظرون الى التوجه المفضل وغير المفضل للمشرفين اتجاههم على انه مؤشر لدعم المنظمة (Organization Support) (Rhoades & Eisenberger, 2002: 700).

وعليه فان مفهوم الدعم القيادي المدرك هو مشتق من مفهوم الدعم التنظيمي الذي يعتمد على افتراضات نظرية الدعم التنظيمي ونظرية التبادل الاجتماعي، انه يعكس الاعتقاد العام الذي يتبناه العاملون اتجاه جودة وطبيعة علاقة القادة معهم ومدى تقييمهم وتثمينهم للجهود التي يبذلها العاملون في المنظمة.

ثانياً. الثقة التنظيمية ومفهوم الثقة القيادية

١. الثقة التنظيمية

تدعم ادبيات الادارة فكرة بان الثقة تمثل عنصر حيوي للمنظمات الفاعلة ، اذ كتب منظرو المنظمة لعقود كثيراً حول اهمية الثقة التنظيمية في دراساتهم امثال McGregor, Argyris and Likert (Kursunoglu, 2009). فالانسان يكون بحاجة للثقة من الولادة حتى الممات، فالثقة هي ذلك الشعور الذي يكون مطلوب ضمن العائلة وبيئة المدرسة وحياة العمل وبين الاصدقاء. وتعد الثقة موضوع اهتمام العديد من الفروع العلمية الاجتماعية مثل علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع والاقتصاد والسلوك التنظيمي والادارة الاستراتيجية والاعمال الدولية. وتعد البداية الحقيقية لدراسة الثقة منذ عام 1970 رغم ان هناك بعض المحاولات البسيطة التي سبقتها من قبل علماء معروفين مثل McGregor and Likert في الستينات (Erden & Erden, 2009). وقد وصفت الثقة على انها الصمغ الاجتماعي "social glue" الذي يربط ويلصق الانواع المختلفة للهياكل التنظيمية معاً، وكذلك هي عنصر اساسي لبناء العلاقات الانسانية. انها تخلق التآزر وتعطي الناس الشعور بالامان (Puusa & Tolvanen, 2006).

والثقة ليست مصطلح بسيط للفهم ، فهي تتطلب العديد من العوامل التي يجب ان تؤخذ بالاعتبار عند دراستها (Dammen,2001:9) . اذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد للثقة ، وقلة هذا الاتفاق تعود الى التركيب المعقد لهذا المفهوم والذي لا يمهد لإعطاء الصورة المتكاملة ، فالباحثين يميلوا النظر الى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة ويقدموا على هذا الأساس التعاريف المختلفة والتي تساهم احياناً في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم والية عمله (Adams,2004:3) . اذ يعرف (Gibbs, 1972: 157) الثقة التنظيمية بانها المناخ الذي يشعر خلاله العاملون بمشاعر متبادلة من الثقة والدفء والقبول. وتعرف ايضا بانها الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) او مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة ، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص (Chen & Dhillon,2003).

وعموماً هناك خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة التنظيمية هي(Hoy and Tschannen-Moran, 2003: 8):

١- الاحسان Benevolence : شعور طرف ما بان الطرف الاخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف.
٢- المعولية Reliability : المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص او مجموعة اخرى.
٣- الكفاءة Competency: المدى الذي يمتلك فيه الطرف المؤتمن المهارة والمعرفة والخبرة.
٤- الاستقامة Honesty: شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن.
٥- الانفتاح Openness: المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الاخرين.

٢. الثقة القيادية

يؤكد العديد من الباحثين بان مفهوم الثقة التنظيمية هو مفهوم متعدد المستويات (Multilevel) (Cole, Schaninger & Harris, 2002). فثقة الفرد داخل المنظمة تتكون اتجاه اكثر من جهة لان المنظمة وحدة اجتماعية متعددة الاطراف. فقد تكون هذه الثقة متجه نحو زملاء العمل (Co-workers) او تكون الثقة متجه صوب القائد (مشرف العمل) (Supervisor)، او قد تكون الثقة اكثر شمولية لتتجه نحو الادارة العليا (Top management trust) (Adams,2004). وهذه القضية تكون طبيعية لان الفرد العامل داخل المنظمة يكون لديه شبكة من العلاقات المتبادلة مع اطراف مختلفة داخل المنظمة (Yang, 2005).

وفيما يتعلق بموضوع البحث الحالي فانه بذلك يتناول احد مستويات الثقة التنظيمية وهو مستوى الثقة القيادية التي تتبلور ما بين العاملين ومدراءهم الذين يشرفون بشكل مباشر على عملهم. وتتكون المعلومات التي يعتمد عليها العامل في رسم مشاعر الثقة او عدم الثقة اتجاه مشرفه في العمل على اساس التفاعل اليومي الذي يحدث فيما بينهما. يقصد بالثقة القيادية بانها التوقعات الايجابية الموثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر او الإدارة العليا ، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم (Ellis & Zalabak,2001) . وتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافئات وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى (متعب والعطوي، 2008).

وتدور مجالات الثقة القيادية حول مواضيع تتعلق بشعور العامل بالحرية في مناقشة مشكلات العمل معهه واعتقاده التام بانه رئيسه في العمل سوف يعامله بانصاف وبدون تمييز ويعتمد عليه في الحصول على أي مساعدة قد يحتاج اليها العامل اثناء العمل (Yang, 2005).

ثالثاً. الالتزام التنظيمي

ادى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال العقدين الماضيين الى شيوعه لدى المديرين و الاكاديمين على اعتبار ان الموظف الملتزم يكون اكثر التصاقاً بمنظمته واكثر اجتهاداً في تحقيق اهدافها بالاضافة الى ان الالتزام التنظيمي عند الموظف يعتبر من اهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة (القريشي، 102:1998). فقد ميز الإلتزام التنظيمي مرارا وتكرارا كمتغيّر مهم في فهم سلوك عمل الافراد العاملين (Bybee-Lovering, 1999).

هو القوة التي تشد فرد ما للقيام بحزمة من الافعال ذات الصلة بهدف واحد او اكثر من الاهداف (Meyer & Herscovitch, 2001: 301). ويعرف ايضا بانه الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول اهداف المنظمة والاستعداد لمارسة الجهود الجبارة لتحقيق اهدافها (Meyer & Allen, 1991). فهي بمثابة الرابط او الصلة ما بين الفرد والمنظمة (Mathieu &

(Zajac, 1990: 171). وبشكل اكثر تحديد فان الالتزام التنظيمي يتصف بانه : ١- اعتقاد قوي في، وقبول لاهداف وقيم المنظمة، ٢- الرغبة لممارسة جهود كبيرة نيابة عن المنظمة ، و ٣- ورغبة قوية لابقاء واستمرار العضوية مع المنظمة (Bishop, et al., 2003). ورغم تعدد التعاريف التي تتناول مفهوم الالتزام التنظيمي الا انها تتفق على انه حالة تتبلور في سلوك وادراك وموقف الفرد اتجاه طبيعة علاقته بالمنظمة، يتبلور عنها اتجاه ايجابي او سلبي في هذه العلاقة تنتج في اغلب الاحيان تأثيرات ايجابية او سلبية على مخرجات عمل الفرد تنعكس في النتيجة على اداء وعمل المنظمة ككل.

ويأخذ الالتزام التنظيمي حسب رأي بعض الباحثين اتجاهين، الاول يشير الى الالتزام الموقفي (Attitudinal commitment) الذي عن طريقه يأتي الناس ليفكرو حول علاقاتهم مع المنظمة ، بعدة طرق هو يمكن ان يكون فكرة في العقل التي فيها قيمهم واهدافهم الخاصة تنطبق مع تلك الخاصة بالمنظمة. من جانب اخر فان الاتجاه الثاني يشير الى الالتزام السلوكي (Behavioral commitment) الذي يرتبط بالعملية التي عن طريقها الافراد يصبحون ينظرون الى علاقاتهم مع منظمة ما وكيفية تعاملهم مع هذه المشكلة (Mowday et al. 1982: 26). أي ان الالتزام الموقفي يعبر عن حالة شعورية لدى الفرد في علاقته مع المنظمة، اما الالتزام السلوكي فيشير الى سلوك الفرد اتجاه علاقته مع المنظمة الذي قد يثمر عن بقاءه او مغادرته للعمل داخل المنظمة.

فالالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من الكلف الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الفرد أو المجموعات (حواس، ٢٠٠٣، ٥٨).وعلى الجانب الآخر فإن ضعف الالتزام التنظيمي يترتب عليه:

- تحمل كلف الغياب.
- انخفاض مستوى الإبداع.
- ترك العمل.
- انخفاض الدافعية للعمل.
- انخفاض السلوك التطوعي.

الاطار العملي للبحث

اولا: مقاييس البحث

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على عدد من المقاييس[١] المستخدمة سابقاً في ادبيات الادارة، والتي تمتاز بالثبات والمصداقية العالية والجدول رقم (1) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس، وكالاتي:

جدول (1)
ملخص مقاييس البحث

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	معامل كرونباخ الفا
الدعم القيادي المدرك	4	(Lynch , Eisenberger & Armeli,1999)	PSS	0.76
الثقة القيادية	4	(Scott,1981)	ST	0.92
الالتزام التنظيمي	9	(Porter etal.,1974)	OC	0.96

وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي . وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.96-0.76) وهي مقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.75) (Nunnaly & Bernstein,1994)، والتي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي .

ثانيا: الصدق البنائي لمقاييس البحث

استخدم الباحثان اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) وهو ما يطلق عليه بالتحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بنائها في ضوء أطر نظرية سابقة (MacCallum & Austin, 2000). واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (LISREL). وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج (المستهلكة من قبل النموذج) تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة ومنها كما هو في الجدول *(1)*:

[١] انظر الملحق (1)

جدول (1)

مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

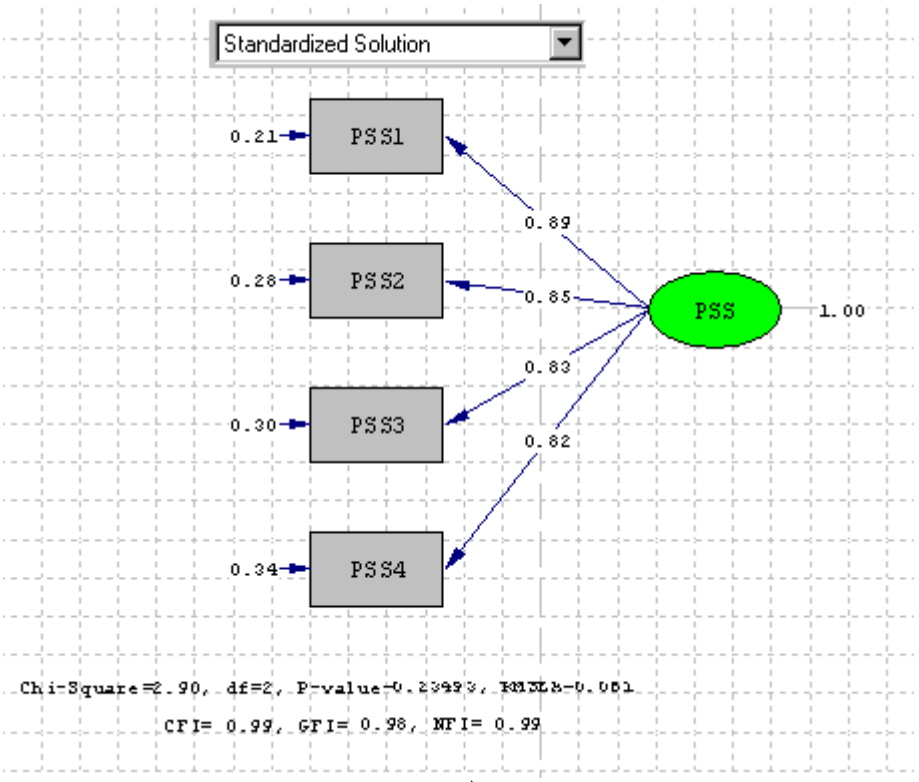
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١-	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية *df*	اقل من *5*
٢-	حسن المطابقة *Goodness of Fit Index (GFI)*	اكبر من 0.90
٣-	مؤشر المطابقة المعياري *Normed Fit Index (NFI)*	اكبر من 0.90
٤-	مؤشر المطابقة المقارن *Comparative Fit Index (CFI)*	اكبر من 0.95
٥-	▪ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*	بين 0.05-0.08

المصدر: العطوي، *2009* ،بالاعتماد على (Chan et al.,2007)

ويقسم البحث هذا الاجراء من خلال الاتي:

١- الدعم القيادي المدرك PSS

تشير مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (2) الى صحة افتراض أن الـ (4) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن (المتغير الذي يكون غير قابل للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.40) (Costello& Osborne,2005). أي بعبارة اخرى ان الاسهم الخارجة من المتغير الكامن (الدعم القيادي المدرك) *(PSS)* حصلت على معاملات تشبع اعلى من الحد الادنى للقيمة المقبولة لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات. اذ تمثل *(PSS1, PSS2, PSS3, PSS4)* الفقرات الاربع لمتغير الدعم القيادي المدرك. اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير ذو بعد واحد (غير متعدد الابعاد) كما هو في حالة متغير الدعم القيادي المدرك فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في اسفل الشكل *(2)* تشير من خلال مقارنتها مع الجدول *(1)* (*مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية*) بان هذه الفقرات الاربع هي تقيس بعد واحد وليس اكثر من بعد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية.

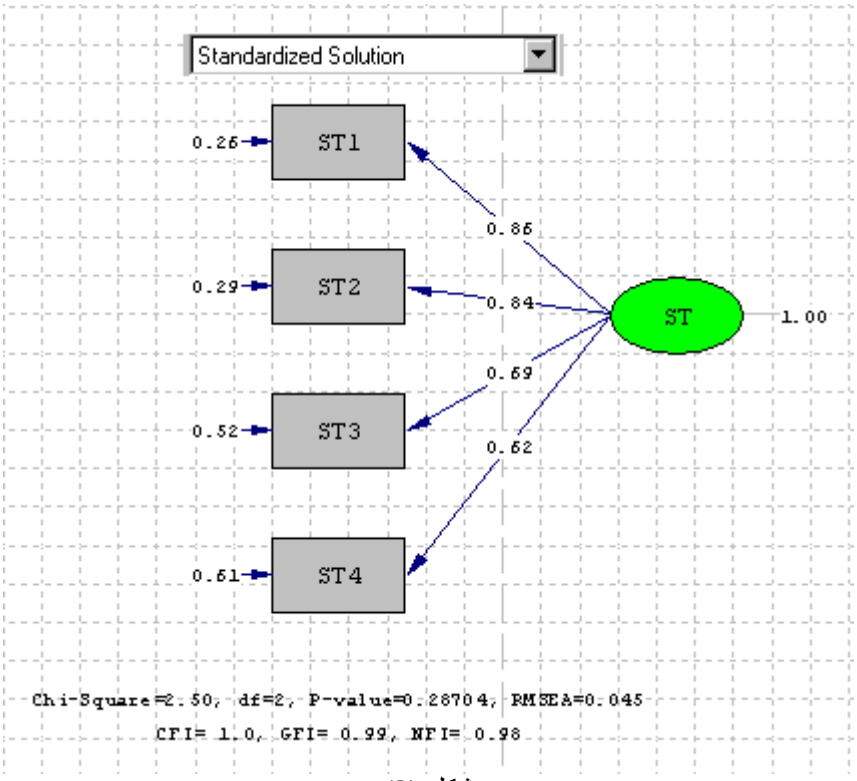


شكل (2)

نموذج القياس لمتغير الدعم القيادي المدرك

٢- الثقة القيادية ST

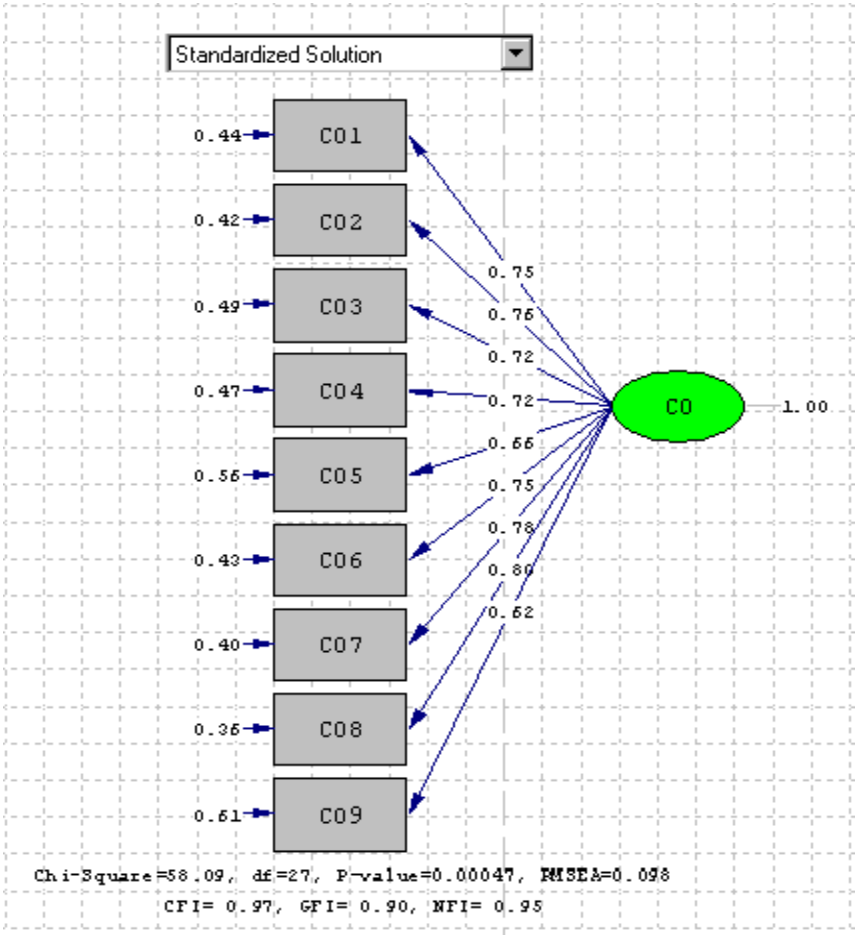
تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (3) بان متغير الثقة القيادية *(ST)* هو متغير ذو بعد واحد لان هذه المؤشرات هي مقبولة من الناحية الاحصائية اذا ما تم مقارنتها مع الجدول *(1)* . اما الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن (الثقة القيادية *(ST)*) مع الفقرات الاربعة لهذا المتغير *(ST1, ST2, ST3, ST4)* يمكن الحكم وجود الصدق البنائي لهذه الفقرات لان قيمتها اكبر من (0.40) .



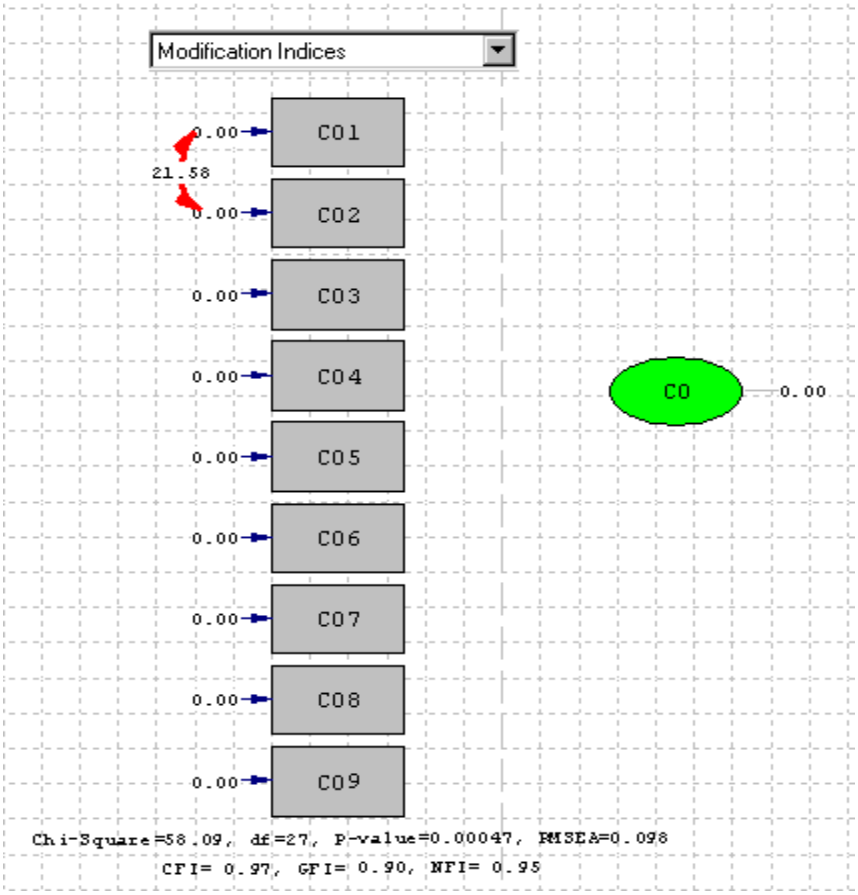
شكل (3)
نموذج القياس لمتغير الثقة القيادية

٣- الالتزام التنظيمي OC

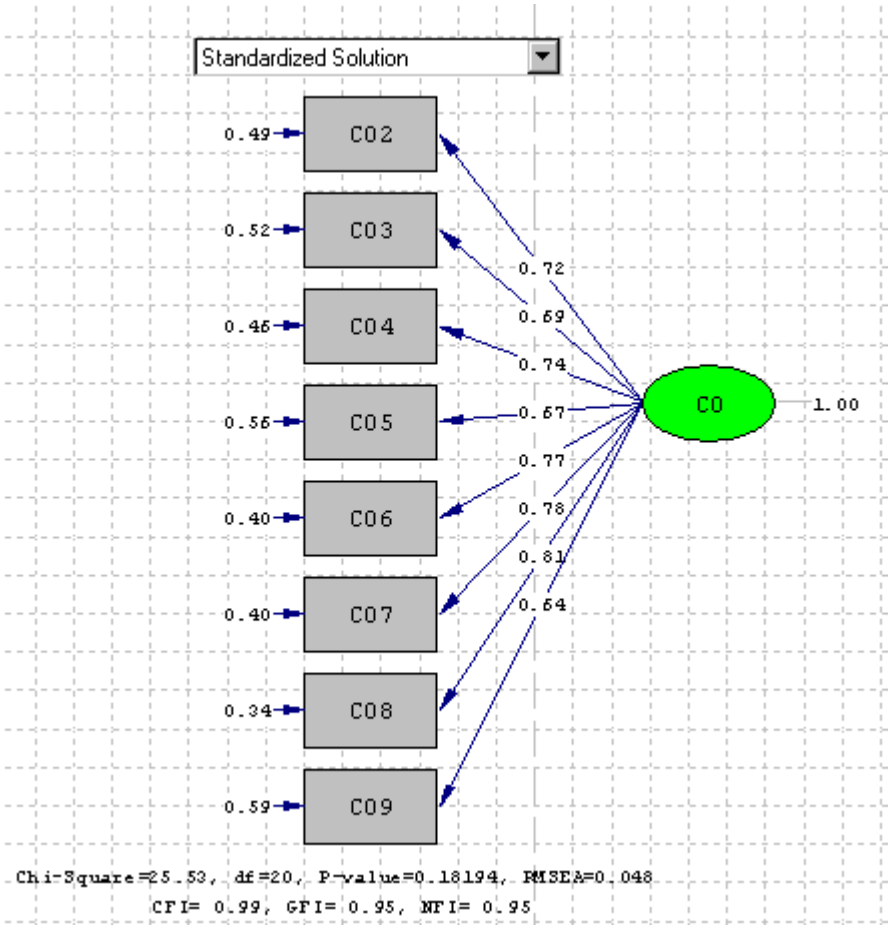
نموذج القياس الاصلي لمتغير الالتزام التنظيمي (OC) هو نموذج عامل واحد يتكون من تسع فقرات (مؤشرات). وتخمين القياس الاولي لهذا النموذج الظاهر بالشكل (4) ، حسب مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الاسفل يشير الى عدم وجود مطابقة جيدة. أي عندما نقارن المؤشرات اسفل الشكل مع المؤشرات الموجود في الجدول (1) نلاحظ عدم القبول احصائياً لهذه القيم وذلك لان قيمة كاي سكوير (chi-square) بلغت (58.09) مع (27) درجة من الحرية وهي معنوية احصائياً عند مستوى (1 %). بالاضافة الى ان مؤشر RMSEA كان ايضا غير مقبول (RMSEA =0.098). لذلك فقد تم اجراء تعديل على النموذج وذلك في ضوء التوصيات التي تم الحصول عليها من البرنامج (LISREL) ضمن خاصية دليل التعديل (Modification Index) ، مع الاخذ بالاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل وكما هو واضح من خلال الشكل (5). اذ يلاحظ من هذا الشكل بان اخطاء القياس الموجودة بين الفقرة الاولى والثانية كانت عالية جداً (21.58). لذلك تم ازلة الفقرة (1) من المقياس. وبعد اعادة اختبار المقياس في ضوء عدم وجود الفقرة (1) يظهر بان مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (6) تشير الى وجود حالة الملائمة والقبول. وهذا يؤكد صحة افتراض أن الـ (8) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن (الالتزام التنظيمي) مع كل فقرة من الفقرات يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.40) .



شكل (4)
نموذج القياس لمتغير الالتزام التنظيمي



شكل (5)
نموذج القياس لمتغير الالتزام التنظيمي في ضوء توصيات دليل التغيير



شكل (6)
نموذج القياس لمتغير الالتزام التنظيمي بعد التعديل

ثالثا: الإحصائيات الوصفية (Descriptive Statistics)

يلاحظ في الجدول (2) الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ومصفوفة الارتباط الداخلي لمتغيرات البحث ، وكالاتي :

١- الدعم القيادي المدرك PSS

حصل متغير الدعم القيادي المدرك (PSS) على وسط حسابي عام بلغ (3.11) وبانحراف معياري عام بلغ (1.27) مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل معتدل من قبل افراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي مساوية تقريباً للوسط الفرضي (3) وفق المقياس الخماسي (3= 5+1) / 6= 2 .

٢- الثقة القيادية ST

حصل متغير الثقة القيادية (ST) على وسط حسابي عام بلغ (3.22) وبانحراف معياري عام بلغ (1.03) مما يشير الى انسجام واتساق الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المقياس. ويدل الوسط الحسابي العام لمتغير الثقة القيادية على وجود تقبل اعلى من المعتدل من قبل افراد عينة البحث اتجاه وجود الثقة القيادية لان قيمة الوسط الحسابي اعلى بقليل من الوسط الفرضي (3).

٣- الالتزام التنظيمي OC

حصل متغير الالتزام التنظيمي (OC) على وسط حسابي عام بلغ (3.07) وبانحراف معياري عام بلغ (1.12) مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المقياس. ويدل الوسط الحسابي العام لمتغير الالتزام التنظيمي على وجود تقبل معتدل من قبل افراد عينة البحث اتجاه شعورهم بالالتزام التنظيمي لان قيمة الوسط الحسابي مقاربة للوسط الفرضي (3).

إما بالنسبة لمصفوفة معاملات ارتباط (Person) بين متغيرات الدراسة فقد استخدمت لغرضين ، الأول يتعلق بالتحقق من قوة نموذج الدراسة من خلال الاستدلال على وجود ارتباط خطي بين المتغيرات تمهيداً لاستخدام تحليل الانحدار المتعدد ، اذ اظهرت

النتائج ان اعلى معاملات الارتباط لم تتجاوز (0.60) وهذا يعني بعدم وجود مشكلة (Multi collinarity) (Fryxell & Wang ,1994) .

إما الغرض الثاني فيخص تقديم دعم أولي (Initial Support) لفرضيات البحث ، فقد أشارت معاملات الارتباط الى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث .

جدول (2)

مصفوفة الارتباط، والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث (n=122)

Study variables	1	2	3
PSS	1		
ST	.485 **	1	
OC	.575 **	.461**	1
Summary statistics			
Number of items	4	4	15
Mean	3.11	3.22	3.07
Standard deviation	1.27	1.03	1.12

Note. Two-tailed tests of significance were used.
** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

رابعا: اختبار الفرضيات Hypotheses testing

يظهر الجدول (2) تحليل الانحدار المتعدد (MRA) الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الأولى والذي يتضمن معامل بيتا (B) المعيارية وغير المعيارية ، وقيمة (F & T) المحسوبة ومعامل التفسير(R^2) حول علاقات التأثير بين كل من متغير الدعم القيادي والثقة القيادية ومتغير الالتزام التنظيمي وكالاتي :

أ- الفرضية الأولى

يلاحظ في جدول (3) بان قيم بيتا (B) المعيارية وغير المعيارية الخاصة بعلاقة التأثير بين متغير الدعم القيادي (PSS) ومتغير الالتزام التنظيمي (OC) البالغة (0.461 ;0.569) تشير الى وجود علاقة تأثير معنوية عند مستوى (1 %) لان المعنوية اقل من (1- %1) (Sig.= 0.000) الخاصة بقيمة (t) المحسوبة البالغة (5.678).

ب- الفرضية الثانية

يظهر الجدول (3) بان قيم بيتا (B) المعيارية وغير المعيارية الخاصة بعلاقة التأثير بين متغير الثقة القيادية (ST) ومتغير الالتزام التنظيمي (OC) البالغة (0.250 ;0.282) تشير الى وجود علاقة تأثير معنوية عند مستوى (1 %). لان المعنوية اقل من (1- %1) (Sig.= 0.003) الخاصة بقيمة (t) المحسوبة البالغة (3.073).

وفيما يتعلق بالفرضيتين فقد كانت قيمة (F) معنوية (Sig. =0.000) ضمن هذا النموذج والبالغة (36.501) عند مستوى (1%) لانها اقل من (1- %1) مما يدل على القوة التفسيرية العالية لانموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية ، اما قيمة معامل التحديد المعدل (R^2-adj) فقد بلغت (37 %) مما يعني بان جميع المتغيرات المستقلة التفسيرية (الدعم القيادي والثقة القيادية) استطاعت ان تفسر (37 %) من التغيرات الحاصلة في مستوى متغير الالتزام التنظيمي ، والباقي (63 %) يعزى الى عوامل اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة.

جدول (3)

Multi Regression Analysis[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.384	.330		1.165	.246
	PSS	.569	.100	.461	5.678	.000
	ST	.282	.092	.250	3.073	.003

a. Dependent Variable: OC, Adjusted R Square = % 37, F = 36.501 (Sig. 0.000)

ويمكن ان نلخص نتائج اختبار الفرضيات من خلال الجدول (4) ادناه :

جدول (4)
ملخص نتائج اختبار الفرضيات

ت	الفرضية	النتيجة
الفرضية الاولى	يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغير الدعم القيادي في الالتزام التنظيمي	النتائج تدعم صحة هذه الفرضية
الفرضية الثانية	يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغير الثقة القيادية في الالتزام التنظيمي	النتائج تدعم صحة هذه الفرضية

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

١- اظهرت نتائج الوصف الاحصائي المتعلقة باجابات عينة البحث اتجاه متغير الدعم القيادي المدرك وجود مستوى غير مرضي اتجاه توفر ممارسات هذا المتغير. وهذه النتيجة تشير بان اهتمام المدراء ومشرفي العمل في المنظمة المبحوثة قليل اتجاه قيم ومعتقدات واهداف العاملين، وبان هنالك حالة من عدم المبالاة اتجاه تثمين ودعم مساهمات العاملين ولايوجد اهتمام كبير باراءاهم وافكارهم.

٢- تبين ايضا من اجابات عينة البحث اتجاه بيان مدى وجود الثقة لديهم بالمدراء والمشرفين عليهم في العمل وجود مستوى معتدل لا يمثل بالحقيقة الطموح المرغوب. وهذا ان دل فانما يدل على عدم وجود الثقة التامة ما بين العاملين والمدراء . فالعاملين لا يعتقدون بشكل دائم بان رئيسهم المباشر في العمل يعاملهم بانصاف و لايعتقدون في اغلب الاحيان بان رئيسهم المباشر يكون مستعد للمساحمة والنسيان عند ما يبدر أي خطأ غير مقصود من العاملين.

٣- اشارت نتائج الوصف الاحصائي المتعلقة بمتغير الالتزام العاملين وجود تقبل معتدل لدى العاملين اتجاه ممارستهم وشعورهم بالالتزام اتجاه المنظمة التي يعملون فيها. فهم لا يشعرون دائماً بالفخر ولا يتحدثون دائماً باعتزاز عندما يتكلمون عن منظمتهم ولا يهتمون في اغلب الاحيان بمستقبل المنظمة.

٤- توضح من خلال نتائج البحث بان الدعم والثقة القيادية تساهم بمقدار 37 % في بناء التزام العاملين. فعندما يشعر العامل بان رئيسه المباشر يثمن الجهود التي يبذلها ويهتم بحسن حالة ويأخذ بالاعتبار اراءه وافكاره فانه سوف يزداد بالاهتمام بتحقيق اهداف المنظمة ويتكلم عنها بفخر ويشعر بالالتزام والرغبة للبقاء فيها. وكذلك الحال مع وجود الثقة بالرئيس المباشر ولكن بمستوى اقل (كما هو واضح من خلال قيم بيتا المعيارية). فعندما يكون هنالك مناخ من الثقة المتبادلة وحسن الظن لدى العامل اتجاه رئيسه المباشر في العمل فانه هذا سيعزز بلا شك من اندفاعه ورغبتة للبقاء للعمل في هذه المنظمة وتكريس جهد اكبر اتجاه تحقيق اهدافها والاهتمام بمستقبل عملها.

ثانيا. التوصيات

١- هنالك حاجة ماسة في المنظمة عينة البحث لتعزيز الدعم القيادي المدرك من قبل العاملين وذلك من خلال مراعاة المدراء والمسؤولين للجوانب الثلاث الاتية :

أ. العمل على تثمين وتقييم أي جهد مثمر يبذل في العمل ومن قبل أي عامل سواء عن طريق تقديم الثناء العلني او تقديم كتب الشكر والتقدير. وتجنب العمل بخلاف ذلك لانه سيولد شعور بالاحباط ويقلل من اندفاع العاملين.

ب. مراعاة الجوانب الشخصية لحياة العاملين والاهتمام بمشاكلهم الخاصة واظهار الاهتمام بحسن حالهم من خلال متابعة قضاياهم الشخصية والحضور في مناسباتهم الاجتماعية .

ج- الاهتمام بالافكار والاراء التي تطرح من قبل العاملين والعمل اخذها بالاعتبار وجعلهم يشعرون بان اراءهم وطروحاتهم محل نظر واهتمام الادارة.

٢- من الاهمية على المنظمة عينة البحث ان تعمل على خلق مناخ ثقة متبادل ما بين العاملين ورؤسائهم في العمل. وان تؤكد على المدراء والمسؤولين اهمية توليد شعور الثقة لدى العاملين من خلال قيامهم باستخدام المعاملة المنصفة والعادلة وجعلهم يشعرون بالاعتماد عليهم في حل مشكلاتهم اثناء العمل فاذ ارتكب أي خطأ فأن الرئيس المباشر على استعداد للمسامحة والنسيان . وهناك حاجة الى ان يهتم المدراء ببناء علاقات ذات جودة عالية مع العاملين لان لها دور حاسم بالشعور بالثقة والاطئنان للعمل معهم.

٣- على المدراء في المنظمة عينة البحث ان يدركو بان قضية بناء الالتزام التنظيمي لمرؤوسيهم مرهونة بالعديد من العوامل منها شعور المرؤوسين بالثقة وبالدعم. ولكن ايضا هناك العديد من العوامل الاخرى التي يجب ان تراعى من قبل الجهات المسؤولة في المنظمة منها تقديم المكافئات التحفيزية، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين وتحسين الحياة الوظيفية للعاملين من خلال بناء وحدة لحضانة الاطفال ووحدة للرعاية الصحية وزيادة رواتب العاملين بما يحقق لهم ادراك العدالة والانصاف مع اقرانهم من العاملين في مؤسسات الدولة الاخرى.

المصادر

اولا. المصادر العربية

أ. الاطاريح والرسائل الجامعية:

١- **حواس، اميرة محمد** رفعت. أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، كلية التجارة-جامعة القاهرة، ٢٠٠٣.

ب. المجلات العلمية

٢- **العارضي، سلام جاسم و العطوي، عامر علي** (2008). اثر الدعم المنظمي المدرك في استعداد العاملين للتغيير. بحث مقدم في مؤتمر كلية الادارة والاقتصاد الثالث في جامعة كربلاء.

٣- **العطوي، عامر علي حسين**. (2010). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف: دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى. مجلة الغري، بحث مقبول للنشر- قيد الطباعة.

٤- **القريشي ، سوزان محمد** ، (1998) الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والاثار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة الملك سعود .

٥- **متعب، حامد كاظم والعطوي، عامر علي** (2008). دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية : دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد، المجلد العاشر، العدد الاول، ٢٤-٤٦.

ثانياً. المصادر الاجنبية

a. Journals

1- Adams , S., (2004). The relationships among adult attachment , general self-disclosure , and perceived organizational trust , Unpublished dissertation of doctor of human development , Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University .

2- Aselage , J. & Eisenberger , R. (2003). " Perceived organizational support and psychological contracts : a theoretical integration " , Journal of organizational behavior , 24 , 491-509 .

3- Bishop, J., Scott, D. , Goldsby, M. Cropanzano, R. (2003). A Construct Validity Study of Commitment and Perceived Support Variables: A multifoci approach across different team environments. Group & Organization Management, Vol. xx No. x, Month 2003 1-28

4- Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.

5- Chen, S. C. and G. S. Dhillon (2003). "Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-Commerce." Information Technology and Management 4(2-3): 303-318.

6- Cole, M. S., Schaninger, W. S., & Harris, S. G. 2002. The workplace social exchange network. Group & Organization Management, 27: 142-167.

7- Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7, 1-9.

8- Dammen , K. , (2001). " The effects of organizational structure on employee trust and job satisfaction " , Unpublished thesis of master of training and development , University of Wisconsin-Stout .

9- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86, 42-51.

10- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71, 500-507.

11- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. Journal of Applied Psychology, 87, 565-573.
12- Ellis, K. and P. S. Zalabak (2001). "Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving." Communication Quarterly 49(4): 382-398.
13- Erden, A. & Erden, H. (2009). Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools. Procedia Social and Behavioral Sciences 1 (2009) 2180–2190
14- Gibbs, J. R. (1972). TORI theory and practice. In J. W. Pfieffer & J. Jones (Eds.), The annual handbook for group facilitators, San Francisco: CA: Pfieffer/ Jossey-Bass.
15- Hoy, W., & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The Omnibus T-Scale.
(http://www.coe.ohio- state.edu/whoy/Omnibus%20T-Scale%20Paper.pdf) 10.02.2008
16- Kursunoglu, A. (2009). An investigation of organizational trust level of teachers according to some variables. Procedia Social and Behavioral Sciences 1, 915–920
17- Lee , H. R. (2000) . An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry , Unpublished dissertation , Virginia Polytechnic Institute and State University , Blacksburg, Virginia
18- Liu, W., (2004). " Perceived organizational support : linking human resources management practices with important work outcomes , Unpublished dissertation of doctor management and organization , Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park .
19- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees, Journal of Applied Psychology, 84, 467-483.
20- Maccallum, R., & Austin.,J. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. Annu. Rev. Psychol. 2000. 51:201–226
21- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the Anetecedents, Correlates and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108(2), pp. 171-194.
22- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 61–98.
23- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review, 11, 299–326.
24- Mowday, R. T., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment. Absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
25- Mowday, R. T., Steers L, W. and Porter, L. W. (1979) The Measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247
26- Nunnaly, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.
27- Pazy, A. & Ganzach, Y. (2007). "Pay contingency and the effect of perceived organizational and supervisor support on performance and commitment", Working paper No. 23 , Henry Crown Institute of business research in Israel .
28- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59, 603-609.
29- Puusa, A. & Tolvanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 11, No. 2, 29-32
30- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87, 698-714.

31- Scott, D. (1981). The development of four new organizational measures of trust. In D.Ray (Ed.), The relationship between theory, research, and practice: An assessment of fundamental problems and their possible resolution (pp. 107-109): Southern Management Association.
32- WU, W. (2005). Organizational Commitment in the Taiwanese Context: Personal Variables, Leadership Behaviors, Corporate Culture and Employee commitment. International Graduate School of Management University of South Australia North, Australia

b. Dissertation & Thesis

33- Yang , J. (2005). " The role of trust in organizations : do foci and bases matter ? , Unpublished dissertation of doctor of business administration , Faculty of the Louisiana State University .

ملحق ١

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة استبيان

عزيزي الموظف .....

لقد تم اختيارك للمشاركة في دراسة بحثية تخص تصورات العاملين حول الدعم والثقة القيادية. حيث ستساعدنا مشاركتك هذه في تكوين صورة افضل عن محددات الالتزام التنظيمي في منظمتك . اجابتك ستساعدنا في التأكد من دقة نتائج بحثنا وفي تقديم المقترحات العلمية التي تخدم منظماتنا. اذ كانت لديك الرغبة للمشاركة في هذه الدراسة فالرجاء اكمال الاسئلة المرفقة في ادناه. كل اجاباتك ستعامل بسرية تامة جداً، ونحن نتعهد لك بان نتائج الدراسة للاغراض العلمية حصراً وسوف لا تعرض امام اي جهة داخل الكلية، فلا داعي لذكر اسمك اوتوقيعك . رجاءً كُنْ متأكّدَ لإكْمال كُلّ الأسئلة حسب قدرتكِ، مع الاخذ بالاعتبار بان واقعية المعلومات ستساهم بدقة النتائج. اكمال استمارة الاستبيان سوف يأخذ من ١٥-٢٠ دقيقة.

الشكر الجزيل لمساعدتكم في جمع هذه المعلومات المفيدة
مع تمنياتنا لكم بالتوفيق

الباحثان

معلومات عامة

الجنس .....
العمر .....
التحصيل العلمي .....
مدة الخدمة .....

رجاءً أحطْ أَو إملأْ اجابتك في ادناه:

٢. الدعم القيادي

ت	رئيسي المباشر في العمل	لا اتفق جداً	لا اتفق	لا ادري	اتفق	اتفق جداً
١	يأخذ بالاعتبار قيمي ومعتقداتي واهدافي					
٢	يولي الكثير من الاهتمام لحالتي					
٣	يقيم ويدعم مساهماتي					
٤	يهتم بآرائي					

٣. الثقة القيادية

ت	العبارة	لا اتفق جداً	لا اتفق	لا ادري	اتفق	اتفق جداً
١	لدي ثقة تامة بأن رئيسي المباشر سوف يتعامل معي بأنصاف .					
٢	اذ ارتكبت أي خطأ فأن رئيسي المباشر يكون مستعد للمسامحة والنسيان .					
٣	رئيسي المباشر شخص ودود ومقبول بين العاملين.					
٤	يمكن ان اعتمد على رئيسي المباشر في الحصول على المساعدة اذ واجهتني صعوبات في العمل .					

١. الالتزام التنظيمي

ت	العبارة	لا اتفق جداً	لا اتفق	لا ادري	اتفق	اتفق جداً
١	أنا مستعد ان ابذل قصارى جهدي اكثر مما هو متوقع مني كي أساعد على نجاح هذه المنظمة.					
٢	اتحدث باعتزاز لأصدقائي عن ...بأنه منظمة عظيمة للعمل فيها .					
٣	قد اقبل أي مهمة توكل لي حتى استطيع ان استمر في عملي لهذه المنظمة .					
٤	أجد ان كثيراً من القيم التي أؤمن بها تتطابق مع قيم المنظمة التي اعمل فيها .					
٥	اشعر بالفخر عندما اخبر الآخرين بأني اعمل في هذه المنظمة .					
٦	المنظمة تلهمني الكثير لتحسين أدائي في العمل .					
٧	أنا سعيد جداً لأنني اخترت هذه المنظمة دون سواها من المنظمات الأخرى التي كنت انوي العمل فيها .					
٨	أنا حقيقة اهتم بمستقبل هذه المنظمة .					
٩	أنا أعتقد أن هذه المنظمة هي الأحسن من كل بقية المؤسسات للعمل فيها .					