

استخدام أسلوب المعادلات الهيكلية لاختبار أسباب مدركات الدعم التنظيمي ونتائجه (بالتطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض)

عبد المحسن عبد السلام نعساني

أستاذ إدارة الموارد البشرية المشارك

مشرف قسم الإدارة - كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

(قدم للنشر في ٢٥ / ١١ / ١٤٣٢هـ، وقبل للنشر في ٢٥ / ١٢ / ١٤٣٢هـ)

الكلمات المفتاحية: مدركات الدعم التنظيمي - العدالة التنظيمية - الالتزام التنظيمي - نوايا ترك العمل.
ملخص البحث. هدفت الدراسة لاستكشاف أسباب مدركات الدعم التنظيمي ونتائجه من خلال دراسة ميدانية أجريتها على العاملين في القطاع المصرفي بمدينة الرياض، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ٤١٩ مفردة، وفي ضوء مراجعتنا للعديد من الدراسات السابقة، قمنا بتصميم نموذج نظري يظهر عدداً من العلاقات والارتباطات بين أسباب مدركات الدعم التنظيمي ونتائجه، ومن خلال استخدام أسلوب المعادلات الهيكلية، أكدت النتائج التي توصلنا إليها صحة فروض ونموذج الدراسة، إذ اتضح أن مدركات الدعم التنظيمي لعبت دور المتغير الاعتراضي في علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بكل من الالتزام التنظيمي العاطفي ونوايا ترك العمل.

يشكر الباحث عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود ممثلة في مركز بحوث كلية إدارة الأعمال على دعمها المالي لهذا البحث.

مقدمة

على الرغم من أن مفهوم مدركات الدعم التنظيمي يعد مفهوماً حديثاً نسبياً، والذي يعود في نشأته إلى ما يقارب عقدين من الزمن، وذلك منذ نشأته على يد (Eisenberger et al, 1986)، إلا أنه أصبح من المفاهيم الرئيسة ضمن الأدب التنظيمي. ومنذ ذلك الحين ظهر عدد كبير من الدراسات اللاحقة سعى بعضها للتعرف على العوامل المسببة لمدركات الدعم التنظيمي (كالعدالة التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والدعم الإشرافي، وغيرها)، بينما سعى بعضها الآخر للتعرف على نتائج مدركات الدعم التنظيمي، إذ كشفت العديد من تلك الدراسات أن مدركات الدعم التنظيمي قد ارتبطت بعدد كبير من العوائد التنظيمية الهامة (كالرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ونوايا ترك العمل)، وعليه ونظراً للأهمية المتزايدة لذلك المفهوم سنسعى من خلال الدراسة الحالية لبناء نموذج متكامل حول أسباب مدركات الدعم التنظيمي ونتائجه، وذلك من خلال مراجعتنا للعديد من الدراسات السابقة التي تمت في هذا المجال.

١- مشكلة الدراسة

منذ قيام Eisenberger وزملائه بنشر بحثهم حول مدركات الدعم التنظيمي، وقيامهم بتوضيح مدى أهميته في البيئة التنظيمية، عمد الكثير من الباحثين للتعلم في هذا المفهوم، وقد تركزت معظم الدراسات التي تمت في هذا المجال ضمن محورين اثنين، سعى المحور الأول منها لاختبار التأثيرات المباشرة لبعض العوامل في مدركات الدعم التنظيمي، بينما سعت الدراسات ضمن المحور الثاني للتعرف على المتغيرات

الناجمة عنه والتابعة له، وقد كان هناك ندرة حقيقية في الدراسات التي عمدت لاختبار العوامل المؤثرة في مدركات الدعم التنظيمي والتابعة له في نموذج واحد، بحيث يتم اختبار أثر مدركات الدعم التنظيمي كمتغير اعترض في علاقة المتغيرات المؤثرة به بالمتغيرات التابعة له. وعليه، فقد سعى الباحث من خلال الدراسة الحالية لبناء نموذج متكامل للتعرف على أسباب مدركات الدعم التنظيمي ونتائجه، وكذلك للتعرف على الدور الذي تلعبه مدركات الدعم التنظيمي كمتغير اعترض في العلاقة بين المتغيرات المؤثرة به والمتأثرة به في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، وذلك في محاولة من الباحث لإثراء الأدب الإداري في هذا المجال، حيث تم بناء النموذج المقترح في الدراسة الحالية بعد مراجعة عدد كبير من الدراسات السابقة التي تمت حول الموضوع، بحيث تم اختيار أكثر العوامل تأثيراً وتأثراً بمدركات الدعم التنظيمي، وأكثرها أهمية.

٢- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- (أ) التعرف على العوامل المؤثرة في مدركات الدعم التنظيمي، ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة اتضح أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية والإجرائية والتعاملات) تعد من أبرز محددات مدركات الدعم التنظيمي.
- (ب) التعرف على نتائج مدركات الدعم التنظيمي، حيث اتضح للباحث أيضاً من خلال مراجعته للدراسات السابقة أن كل من الالتزام التنظيمي العاطفي ونوايا ترك العمل يعتبران من أهم النتائج المرتبطة بمدركات الدعم التنظيمي.

التبادل بين الفرد والمنظمة. ويشير مفهوم مدركات الدعم التنظيمي إلى معتقدات الموظفين حول مدى قيام المنظمة التي يعملون بها بتقدير مساهماتهم واهتمامها برفاهيتهم. ويمكن تعزيز مدركات الدعم التنظيمي تلك من خلال تكريس نوعين من المعتقدات لدى الموظفين، يدعى الأول بشخصنة المنظمة، أما الثاني فهو الاعتقاد بأن المكافآت التي يحصلون عليها تستند إلى حرية التصرف من قبل المنظمة.

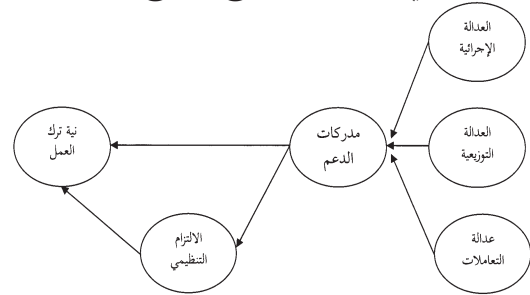
فمن خلال شخصنة المنظمة، يقوم الموظفون بتحديد خصائص إنسانية للمنظمة في ضوء الممارسات والأفعال التي يتبناها ممثلوها (كالمديرين والمشرفين). وعليه فإن المعاملة المواتية أو غير المواتية التي يحصل عليها أولئك الموظفون ستشير إلى توجهات مشابهة من المنظمة نحوهم.

يضاف إلى ذلك أن مدركات الدعم التنظيمي يمكن أن تتولد أيضاً طالما أن الموظفين يعتقدون بأن المكافآت التنظيمية التي يحصلون عليها تعتمد على حرية التصرف من قبل المنظمة بدلاً من أن تكون مفروضة عليها وفقاً لمحددات خارجية تقع خارج سيطرة وتحكم المنظمة (Eisenberger et al, 1986)، ذلك أن المساعدات والمعونات التي تقدمها المنظمة لموظفيها بشكل طوعي يتم تقديرها بشدة من قبلهم كونها تعكس احتراماً وتقديراً حقيقياً من قبل المنظمة تجاه مساهماتهم، واستناداً لقاعدة المعاملة بالمثل، فإن الموظفين الذين يتسمون بقدر مرتفع من مدركات الدعم التنظيمي يتوجب عليهم الاستجابة والتعامل بصورة إيجابية مع المنظمة وذلك بأن يظهروا اتجاهات وظيفية إيجابية أو سلوكيات تنظيمية إيجابية. وعليه، فقد أكدت العديد

(ج) التعرف على الآلية التي تؤثر بها مدركات العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث في كل من الالتزام التنظيمي العاطفي ونوايا ترك العمل في ضوء تأثيرها في مدركات الدعم التنظيمي كمتغير اعتراضي.

٣- الإطار النظري للدراسة وفروضها واستعراض الدراسات السابقة

في ضوء مراجعة العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة أمكننا صياغة نموذج الدراسة وفقاً للشكل رقم (١)، والذي يوضح محددات مدركات الدعم التنظيمي متمثلة بالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية وعدالة التعاملات)، كما يوضح أيضاً نتائج مدركات الدعم التنظيمي ممثلة بالالتزام التنظيمي العاطفي ونوايا ترك العمل، كما يظهر الشكل أيضاً أن مدركات الدعم التنظيمي قد لعبت دور المتغير الاعتراضي في علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بكل من الالتزام التنظيمي العاطفي ونوايا ترك العمل، وفيما يلي نقدم تبريراً للعلاقات التي يكتنفها النموذج المقترح.



الشكل رقم (١). النموذج المقترح للدراسة.

١, ٣ مفهوم مدركات الدعم التنظيمي:

قام (Eisenberger et al, 1986) بتطوير مفهوم مدركات الدعم التنظيمي كمفهوم أساسي لفهم عملية

الإجرائية، وعدالة التعاملات، إذ تشير العدالة التوزيعية إلى مدركات الموظفين لدى توفر العدالة في توزيع المكافآت والعوائد التنظيمية. أما العدالة الإجرائية فتشير لدى إحساس الموظفين بعدالة الإجراءات، والعمليات المتبعة في توزيع تلك المكافآت والعوائد التنظيمية. أما عدالة التعاملات فتشكل امتداداً طبيعياً للعدالة الإجرائية، وتشير لدى إحساس الموظفين بعدالة التعامل معهم من جانب مديريهم.

وقد قدم (Shore and Shore, 1995) تبريراً نظرياً للعلاقة بين العدالة التنظيمية التي توفرها المنظمة لموظفيها ومدركاتهم للدعم التنظيمي، وتمثل ذلك التبرير في أن مدركات العدالة تلك تخلق ثقة متبادلة بين الموظفين والمنظمة، وقد دعمت وجهة النظر تلك بواسطة دراسة أجراها (Zegencyk, 2006) وأوضح من خلالها بأن ثقة كهذه تعتبر أمراً مهماً بحيث لا يرى الموظفون أنهم عرضة للخطر المتمثل بعدم حصولهم على التعويض الذي يستحقونه مقابل جهودهم المبذولة في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

من ناحية أخرى، افترض العديد من الباحثين أن العدالة التنظيمية بشقيها (الإجرائية والتوزيعية) ستكون على علاقة إيجابية مع مدركات الدعم التنظيمي وذلك لأن السياسات والإجراءات العادلة ستقوي من معتقدات الموظفين بخصوص حصولهم على المكافآت مقابل جهودهم التي يقدمونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة (العدالة الإجرائية)، في حين أن تلقي العوائد من المنظمة سيكون بمثابة إشارة من قبل المنظمة للموظف على أنها تقدر جهوده (العدالة التوزيعية). وعليه، وبما ينسجم مع تلك التوقعات، فقد وجد الباحثون أن

من الدراسات بأن مدركات الدعم التنظيمي كانت على علاقة مع عدد من العوائد التنظيمية الهامة، كالالتزام التنظيمي (Eisenberger et al, 1990) (Shore et al, 2002). والرضا الوظيفي (Eisenberger et al, 1997) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Moorman et al, 1998) والأداء الوظيفي (Randall et al, 1999).

٢, ٣ العدالة التنظيمية ومدركات الدعم التنظيمي:

إن الجذور التاريخية لمفهوم نظرية العدالة ترجع أساساً لنظرية المساواة التي وضعها (Adams, 1965) والتي تقترح أن الفرد يقارن نفسه بالآخرين في ضوء متغيرين اثنين، يتمثل الأول في المخرجات التي يحصل عليها من عمله (كالأجر والمزايا الإضافية الأخرى)، بينما يتمثل الثاني في المدخلات التي يقدمها للمنظمة (كوقت العمل ومقدار الجهد المبذول)، وعند إجراء المقارنة فإن الفرد يضع تلك المخرجات والمدخلات في شكل نسبة ويقارنها بنسبة شخص آخر (والذي قد يكون عضواً في نفس جماعة العمل، أو موظف آخر بنفس الشركة، أو شخص آخر يعمل في نفس المجال ولكن في شركة أخرى). وفي حال أسفرت تلك المقارنة عن وجود عدم تكافؤ بين الفرد والآخرين فسيقود ذلك للشعور بعدم العدالة لكلا الطرفين، الأمر الذي يدفع بكليهما لتصحيح الموقف الذي يتسم بعدم العدالة سواءً أكان ذلك من خلال ردود فعل سلوكية (كتغيير مستوى الأداء) أم نفسية (كتغيير المدركات المتعلقة بالجهود أو العوائد) (شاهين، ٢٠٠٢).

وتجدر الإشارة إلى أن معظم الأدبيات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية أشارت لوجود ثلاثة أبعاد رئيسة وهي: العدالة التوزيعية، والعدالة

• **الالتزام المستمر:** ويشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في المنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت (كخطط المعاشات، والصدقات الحميمة).

• **الالتزام العاطفي:** ويشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في المنظمة كونه يتفق مع أهدافها وقيمها، ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.

• **الالتزام المعياري:** ويشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد الذين يتسمون بمستويات مرتفعة من الالتزام المعياري يضعون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون فيما لو تركوا العمل في المنظمة، وبالتالي فهو يمثل شكلاً من أشكال الالتزام الأدبي نحو المنظمة (ريان، ٢٠٠٠).

يرى (Eisenberger et al, 1986) أن التزام الموظفين نحو منظماتهم، وولائهم لها يعتمد إلى حد كبير على مدركاتهم لمدى التزامها تجاههم. وقد بُني ذلك المقترح على أساس مفهوم التبادل الاجتماعي الذي وضعه (Blau, 1964) باعتباره يمثل مجموعة من التعاملات (الصفقات) التي تتم بين طرفين، ويترتب عليها التزامات واسعة من جانب كل طرف منهم ضمن عملية التبادل تلك. وقد أطلق على عملية التزام المنظمة نحو موظفيها بمفهوم مدركات الدعم التنظيمي. إذ أشارت العديد من الدراسات إلى أن الموظفين الذين يتسمون بقدر مرتفع من مدركات الدعم التنظيمي سيكونون أقل ميلاً للغياب وأكثر اضطلاعاً بمسؤوليات عملهم، مقارنة بنظرائهم ذوي المستويات المنخفضة من مدركات الدعم

كلاً من العدالة التوزيعية والإجرائية كانت على علاقة إيجابية مع مدركات الدعم التنظيمي (Cropanzano et al, 1997). وعليه، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرض الأول: يوجد علاقة إيجابية جوهرية بين العدالة الإجرائية ومدركات الدعم التنظيمي.

الفرض الثاني: يوجد علاقة إيجابية جوهرية بين العدالة التوزيعية ومدركات الدعم التنظيمي.

من ناحية أخرى، فقد أشارت دراسة قديمة نسبياً قام بها (Levinson, 1965) بأن الأفعال والتصرفات التي يمارسها ممثلو المنظمة (كالمشرفين ومديري الإدارات) لا يتم النظر إليها بكونها تصرفات أو دوافع ذات طابع شخصي، وإنما ينظرون إليها بكونها تصرفات تنظيمية (وهو ما يدعى بشخصنة المنظمة كما أسلفنا). وعليه، فإن الموظفين يميلون للنظر لعدالة التعاملات معهم من قبل مديريهم باعتبارها مؤشر للدعم أو عدم الدعم من قبل منظماتهم، الأمر الذي يشير لوجود علاقة منطقية بين عدالة التعاملات ومدركات الدعم التنظيمي، وعليه، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث: يوجد علاقة إيجابية جوهرية بين عدالة التعاملات ومدركات الدعم التنظيمي.

٣,٣ مدركات الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي العاطفي:

يعد الالتزام التنظيمي مفهوماً متعدد الأبعاد، إذ حدد (Allen & Meyer, 1990) ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي، وهي:

يساعدهم في التكيف مع ظروف المنظمة، ويجعلهم أقل عرضة للضغوط في مكان العمل (Johnson & Johnson, 1989). وعليه، يمكن القول إنه عندما يشعر الموظفون بمستويات مرتفعة من الدعم التنظيمي فسيكونون أقل عرضة للتفكير في ترك وظائفهم. وبذلك يمكننا صياغة الفرض التالي:

الفرض الخامس: يوجد علاقة سلبية جوهرية بين مدركات الدعم التنظيمي ونوايا ترك العمل.

٥, ٣ الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل:

عندما يشعر الموظفون بارتباط عاطفي تجاه المنظمة التي يعملون بها فسيكونون بالطبع أقل احتمالاً للتفكير بترك المنظمة، وهناك العديد من الأبحاث التي تعاملت مع الالتزام التنظيمي كأحد العوامل الهامة للتنبؤ بنية ترك العمل، وقد توصلت العديد من الدراسات لوجود علاقة جوهرية سلبية بين المتغيرين (Griffeth et al, 2000)، وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض السادس: يوجد علاقة سلبية جوهرية بين الالتزام التنظيمي العاطفي ونوايا ترك العمل.

٦, ٣ مدركات الدعم التنظيمي كمتغير اعترض في علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي:

تشير الدراسات السابقة إلى أن العدالة التنظيمية أكثر ارتباطاً مع الالتزام التنظيمي العاطفي مقارنة بالمكونات الأخرى للالتزام (Meyer et al, 2002). كذلك فقد كشفت دراسة (Sweeney & Mc Farlin, 1993). أن العدالة الإجرائية تعد عاملاً أفضل للتنبؤ بالالتزام

التنظيمي (Fasolo et al, 1990)، كذلك فقد أكدت الدراسات أن مدركات الدعم التنظيمي قد ارتبطت بعلاقة إيجابية مع كل من الالتزام التنظيمي عموماً (Gorstka, 1993). والالتزام التنظيمي العاطفي بشكل خاص (Eisenberger et al, 1990). كما كشفت دراسة (Armili et al, 1998) أن مدركات الدعم التنظيمي تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال إشباع الحاجات الاجتماعية والعاطفية، كالحاجة للالتقاء والدعم العاطفي، الأمر الذي يخلق إحساساً قوياً بالانتماء للمنظمة. وعلى ذلك فإن مدركات الدعم التنظيمي من الطبيعي أن تؤثر في الالتزام العاطفي للموظفين نحو منظماتهم. وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الرابع: يوجد علاقة إيجابية جوهرية بين مدركات الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي العاطفي.

٤, ٣ مدركات الدعم التنظيمي ونوايا ترك العمل:

على الرغم من تأكيد العديد من الباحثين بأن ظروف سوق العمل والفرص الوظيفية المتاحة خارج الشركة يمكن أن تؤثر في نوايا ترك العمل، إلا أن تلك النوايا تعتمد أيضاً على التجارب التي يمر بها الموظفون في مكان العمل. فعندما يتعرض الموظفون لتجارب إيجابية فسيكونون أكثر استعداداً للبقاء في المنظمة، أما عندما يواجهون تجارب سلبية فمن الطبيعي أن يكونوا أقل احتمالاً للبقاء في تلك المنظمة.

فالموظفون الذين يشعرون بأهميتهم، ويتم دعمهم من قبل منظماتهم ربما لا يفكرون بترك العمل في تلك المنظمة، وانسجاماً مع هذا المنطق فقد وجدت كثير من الدراسات أن الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الموظفون

يطرح نفسه هنا هو: هل يمكن النظر للعدالة التوزيعية باعتبارها تصرفاً طوعياً من جانب المنظمة كما هو الحال بالنسبة للعدالة الإجرائية؟ إن الإجابة عن هذا التساؤل لا تزال موضع جدل بين الباحثين. ففي البلدان التي تتسم بقوة التنظيمات النقابية مع توفر العديد من الأنظمة القانونية التي تحكم شؤون العمل، فإن حرية التصرف لدى المنظمة تجاه العوائد التي تقدمها لموظفيها تكون مقيدة إلى حد كبير، الأمر الذي يحد من تأثير عدالة التوزيع في مدركات الدعم التنظيمي (Shore & Shore, 1995)، ولكن تجدر الإشارة في هذا المقام بأنه يمكننا دحض تلك الفكرة من خلال التوسع في مفهوم العدالة التوزيعية لتشمل عوائد أخرى تهم الموظف، كالترقيات والأمان الوظيفي (Mueller et al., 1999). كما يؤكد (Ambrose & Cropanzano, 2001) بأنه لا يجب النظر إلى الأجر الذي يدفع للموظف باعتباره العائد الوحيد في علاقة الموظف بالمنظمة، ذلك أن المنظمات تعمل أيضاً على توزيع منافع أخرى ذات قيمة رمزية (كال مكاتب المرموقة مثلاً). وعليه، فإذا ما أخذنا بعين الاعتبار كل من المنافع الاقتصادية والاجتماعية والعاطفية عند حكمنا على مدى عدالة العوائد، عندها من المنطقي أن نسلم بأن تكون العدالة التوزيعية تحت تحكم وسيطرة المنظمة، وبالتالي يتوقع أن يكون لها تأثير إيجابي في مدركات الدعم التنظيمي. ووفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، فإن الموظفين الذين يتوفر لديهم قدر مرتفع من مدركات الدعم التنظيمي سيتولد لديهم شعور قوي بالالتزام والولاء نحو الجميل لتلك المنظمة. وعليه يمكن صياغة الفرض

التنظيمي مقارنة بالعدالة التوزيعية. وقد فسرا ذلك بأن الإجراءات العادلة تزيد من ثقة الموظفين بأنهم سيحصلون على معاملة عادلة من الشركة، وبأن ممثليها (المدراء والمشرفين) سيتصرفون بصورة إيجابية في المستقبل حتى ولو اتسمت المكافآت الحالية بعدم العدالة. وبالطبع يمكن تفسير ذلك من خلال نظرية الدعم التنظيمي، والتي تقوم على أنه يمكن تعزيز مدركات الدعم التنظيمي لدى الموظفين من خلال المعاملة الإيجابية الطوعية التي يتلقونها من المنظمة، والتي تقود بدورها إلى زيادة التزامهم نحو منظماتهم (Shore & Wayne, 1993). ويمكن النظر إلى العدالة الإجرائية كونها أحد جوانب تلك المعاملة، والتي تعكس شكلاً من أشكال الدعم التنظيمي، ذلك أن عدالة الإجراءات تعني أن المنظمة تحترم حقوق موظفيها مما يسهم إيجاباً في مدركاتهم للدعم التنظيمي الذي يحظون به (Moideenkutty et al, 2001). ووفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، فإن الموظفين الذين يتوفر لديهم قدر مرتفع من مدركات الدعم التنظيمي سيتولد لديهم شعور قوي بالالتزام والولاء نحو منظماتهم وذلك كوسيلة لرد الجميل لتلك المنظمة. وعلى ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض السابع: إن مدركات الدعم التنظيمي ستوسط علاقة العدالة الإجرائية بالالتزام التنظيمي العاطفي.

وعلى الرغم من أن العدالة الإجرائية تعد عاملاً أفضل للتنبؤ بالالتزام التنظيمي، إلا أن العديد من الدراسات السابقة كشفت أن العدالة التوزيعية يمكن أن يكون لها أيضاً تأثير جوهري في الالتزام التنظيمي (Randall & Mueller, 1995). ولكن السؤال الذي

التالي:

إلى وجود علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية ونوايا ترك العمل (Hendrix et al, 1998). بينما كشفت دراسات أخرى عن وجود علاقة سلبية قوية جداً بين العدالة الإجرائية ونوايا ترك العمل (Cohen & Spector, 2001)، وذلك على اعتبار أن العدالة الإجرائية تعكس المعايير التنظيمية المتبعة في اتخاذ القرار. وبالتالي فمن المنطقي أن نتوقع أنه عندما يشعر الموظفون أنه يتم معاملتهم بشكل غير عادل سواءً أكان ذلك من حيث العوائد أم الإجراءات فإنهم سيميلون لترك منظماتهم الحالية والبحث عن مكان يشعرون فيه بالعدالة.

وطبقاً لرأي (Eisenberger et al, 1986) فإن مدركات الدعم التنظيمي والنتيجة عن مشاعر العدالة التنظيمية ستعزز من توقعات الموظفين بخصوص العلاقة بين الجهد المبذول والعائد، بمعنى أنه ستتولد قناعة لدى الموظفين بأن جهودهم المبذولة لتحقيق أهداف المنظمة سيتم مكافأتها لاحقاً. يضاف إلى ذلك أن مدركات الدعم التنظيمي تعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية والعاطفية للموظفين بها فيها حاجتهم للقبول والانتفاء وتقدير الذات (Eisenberger et al, 1990). كما أنها تعزز من اندماج الموظفين في المنظمة التي يعملون بها. بمعنى أن الموظفين الذين يتسمون بقدر مرتفع من مدركات الدعم التنظيمي سيميلون للتعبير عن مشاعر أقوى من الانتماء والولاء تجاه منظماتهم التي يعملون بها، ومن ثم سينظرون لمكاسب الشركة وخسائرها كما لو كانت خاصة بهم. ويترتب على ذلك أن شعور الموظفين بقدر مرتفع من مستويات الدعم التنظيمي والنتائج عن وجود توقعات إيجابية بينها الموظفون بخصوص العلاقة بين الأداء والعائد سيقبل من نوايا

الفرض الثامن: إن مدركات الدعم التنظيمي ستتوسط علاقة العدالة التوزيعية بالالتزام التنظيمي العاطفي.

من ناحية أخرى، وكما أشرنا سابقاً، فإن عدالة التعامل تشير لمدى إحساس الموظفين بعدالة التعامل معهم من جانب مديرهم، سواءً ارتبط ذلك بالعدالة في توفير المعلومات الضرورية حول أسباب اتخاذ القرارات ذات الصلة بالموظفين، أم بالعدالة في المعاملة الشخصية، والتي تشير لمدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به الرئيس مع مرؤوسيه، وطالما أن الأفعال والتصرفات التي يمارسها ممثلو المنظمة سيتم النظر إليها بكونها تصرفات تنظيمية (تقع تحت سيطرة المنظمة). وعليه، فإن الموظفين يميلون للنظر لعدالة التعاملات معهم من قبل مديرهم باعتبارها أحد أشكال الدعم المقدم من قبل المنظمة، وبالتالي، ووفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل سيميل الموظفون لمبادلتها الولاء والالتزام، وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض التاسع: إن مدركات الدعم التنظيمي ستتوسط علاقة عدالة التعاملات بالالتزام التنظيمي العاطفي.

٣,٧ مدركات الدعم التنظيمي كمتغير اعترض في علاقة العدالة التنظيمية بنوايا ترك العمل:

تجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية ونية ترك العمل لم تحظ بعد بالدراسات الكافية، كما أن الدراسات التي تمت في هذا المجال خلصت لنتائج متباينة. إذ توصلت بعض الدراسات

٤- منهج البحث

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء العاملين في القطاع المصرفي بمدينة الرياض، وبغرض اختبار فروض الدراسة ونموذجها المقترح، استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ومن ثم القيام بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً؛ فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

١, ٤ مجتمع وعينة البحث:

اشتمل مجتمع الدراسة على كافة المصارف المتواجدة في مدينة الرياض والمتمثلة في (الراجحي، الأهلي، الجزيرة، الرياض، السعودي الفرنسي، ساب، سامبا، العربي الوطني، السعودي الهولندي، البلاد، الإنماء، السعودي للاستثمار، السعودي البريطاني، الأهلي كاييتال)، حيث تم بالتعاون مع مسؤولي الموارد البشرية اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها ٤٥٠ موظفاً، حيث تم توزيع الاستبيانات لعينة الدراسة (من خلال الاستعانة بعدد من الطلبة والباحثين). وقد بلغ عدد الاستبيانات التي تم استعادتها وكانت صالحة للتحليل ٤١٩ استبانة. وفيما يتعلق بالبيانات الديمغرافية لأفراد العينة فقد بلغ متوسط العمر (٤, ٣٦) سنة، ومتوسط فترة الخدمة بالمصرف (٢, ٦) سنة.

٢, ٤ أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين،

الموظفين لترك المنظمة التي يعملون بها. وعليه، وبناءً على ما سبق فإن كلاً من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية سيتم إدراكها من جانب الموظفين باعتبارها عوامل طوعية تقع تحت تحكم وسيطرة المنظمة، وبالتالي فمن المنطقي أن نفترض أن كلا النوعين من العدالة التنظيمية اللذين توفرهما المنظمة واللذين يعملان على تحسين مدركات الدعم التنظيمي سيقودان إلى تخفيض نواياهم المتعلقة بترك المنظمة. وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض العاشر: إن مدركات الدعم التنظيمي ستتوسط العلاقة السلبية بين العدالة الإجرائية ونية ترك العمل.

الفرض الحادي عشر: إن مدركات الدعم التنظيمي ستتوسط العلاقة السلبية بين العدالة التوزيعية ونية ترك العمل.

من ناحية أخرى فقد كشفت دراسة (Eiseberger et al, 2002) عن وجود علاقة سلبية بين عدالة التعاملات ونوايا ترك العمل، وعلى اعتبار أن هناك أيضاً علاقة جوهرية بين مدركات الدعم التنظيمي ونوايا ترك العمل، حسب ما أظهرته الدراسات السابقة، الأمر الذي دفع بعض الباحثين لاقتراح وجود آليات محددة يمكن لعدالة التعاملات من خلالها أن تؤثر في نوايا ترك العمل، فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة (Maertz et al, 2007) أن تأثيرات عدالة التعاملات في نوايا ترك العمل قد توسطها مدركات الدعم التنظيمي. وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني عشر: إن مدركات الدعم التنظيمي ستتوسط العلاقة السلبية بين عدالة التعاملات ونية ترك العمل.

لمعرفة صدق محاور الاستبانة ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة ، كما يوضح ذلك الجدول رقم (١) .

الجدول رقم (١). معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة.

الدرجة	المحور
٠,٨٩**	العدالة التنظيمية.
٠,٨٢*	مدرجات الدعم التنظيمي.
٠,٨٣*	الالتزام التنظيمي العاطفي.
٠,٨١*	نوايا ترك العمل

* تشير إلى معنوية النتائج عند درجة ثقة تزيد عن ٩٥٪.

** تشير إلى معنوية النتائج عند درجة ثقة تزيد عن ٩٩٪.

حيث يتضح من الجدول أن قيم معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة موجبة وذات قيم مرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية وذلك عند درجة ثقة تتراوح بين ٩٥٪ و ٩٩٪. مما يشير إلى أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيته للتطبيق الميداني.

(ب) ثبات أداة البحث (الاستبانة):

لقياس مدى ثبات الاستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ ، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول رقم (٢). إذ يتضح من الجدول رقم (٢) أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تتراوح بين 0.82 و 0.91 ، كما يتضح أيضاً أن معامل الثبات العام للاستبانة ككل مرتفع أيضاً، حيث بلغ (0.94) ، وهذا يدل على أن الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن بالتالي الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

وقام الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية، مستفيداً من الإطار النظري واستبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. و قد تم تصميم الاستبانة من خمسة أجزاء :

الجزء الأول: وهو مخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية عن مفردات الدراسة وهي: العمر ، المؤهل العلمي ، المرتبة الوظيفية ، مدة الخدمة .
الجزء الثاني: وهو مخصص لقياس مدرجات الموظفين لدى توفر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، حيث تم الاستعانة بالمقياس الذي وضعه (Niehoff and Moorman) (1993) ، والذي يتكون من ٢٠ عبارة.

الجزء الثالث: وهو مخصص لقياس مدرجات الدعم التنظيمي، حيث تم الاستعانة بالمقياس الذي وضعه (Eisenberger et al, 1990) والذي يضم اثنتي عشرة عبارة.

الجزء الرابع: وهو مخصص لقياس مدى توفر الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الموظفين، حيث تم الاستعانة بالمقياس الذي وضعه (Allen & Meyer, 1990) والذي يتكون من ست عبارات.

الجزء الخامس: وهو مخصص لقياس نوايا ترك العمل لدى الموظفين، حيث تم قياسها من خلال الاستعانة بالمقياس الذي وضعه (Meyer et al, 1993)، والذي يضم عبارتين فقط.

٣, ٤ صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):

(أ) صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم (٢). معامل ألفا كرونباخ .

المحاور	قيمة ألفا
العدالة التنظيمية.	٠,٨٢
مدركات الدعم التنظيمي.	٠,٨٩
الالتزام التنظيمي العاطفي.	٠,٩١
نوايا ترك العمل	٠,٨٦
الثبات العام للاستبانة.	٠,٩٤

التوالي ، في حين كان لديهم مستويات منخفضة نسبياً فيما يتعلق بنوايا ترك العمل (١١ , ٢).

• يظهر الجدول أن العدالة الإجرائية قد ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع مدركات الدعم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٥) عند درجة ثقة بلغت (٩٩٪)، مما يؤكد صحة الفرض الأول للدراسة والذي يشير لوجود علاقة إيجابية جوهرية بين العدالة الإجرائية ومدركات الدعم التنظيمي.

• يظهر الجدول أن العدالة التوزيعية قد ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع مدركات الدعم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٢) عند درجة ثقة بلغت (٩٩٪)، مما يؤكد صحة الفرض الثاني للدراسة والذي يشير لوجود علاقة إيجابية جوهرية بين العدالة التوزيعية ومدركات الدعم التنظيمي.

• يظهر الجدول أن عدالة التعاملات قد ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع مدركات الدعم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٧) عند درجة ثقة بلغت (٩٥٪)، مما يؤكد صحة الفرض الثالث للدراسة والذي يشير لوجود علاقة إيجابية جوهرية بين عدالة التعاملات ومدركات الدعم التنظيمي.

• يظهر الجدول أن مدركات الدعم التنظيمي قد ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع الالتزام التنظيمي العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٤) عند درجة ثقة بلغت (٩٩٪)، مما يؤكد صحة الفرض الرابع للدراسة والذي يشير لوجود علاقة إيجابية جوهرية بين مدركات الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي العاطفي.

٤, ٤ الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لاختبار نموذج وفرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام عدداً من الأساليب الكمية ، تمثلت في الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، إضافة لاستخدام أسلوب تحليل الارتباط لاختبار درجة الارتباط بين المتغيرات المدروسة، كما قام الباحث أيضاً باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار نموذج الدراسة.

٥- نتائج الدراسة

١, ٥ الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط:

يظهر الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لكافة المتغيرات المدروسة، ويوضح الجدول النتائج التالية:

• يتضح من الجدول أن أفراد العينة المدروسة لديهم مستوى مرتفع نسبياً من مدركات العدالة الإجرائية والتوزيعية، ومدركات الدعم التنظيمي، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية: (١١, ٤, ٩٢, ٣, ٩٦, ٣) على التوالي. بينما كان لديهم مستويات متوسطة من مدركات عدالة التعاملات، والالتزام التنظيمي العاطفي، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (٣, ٦٢, ٣, ٥٥) على

الجدول رقم (٣). يظهر الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المتغيرات المدروسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦
١- العدالة التوزيعية.	٣,٩٢	١,٠٤	١,٠٠					
٢- العدالة الإجرائية.	٤,١١	١,١٣	*٠,٦٦٤	١,٠٠				
٣- عدالة المعاملات.	٣,٦٢	١,١٨	*٠,٥٣١	**٠,٦٩٣	١,٠٠			
٤- مدركات الدعم التنظيمي.	٣,٩٦	٠,٨٩	*٠,٥٢١	**٠,٦٥٢	*٠,٤٧١	١,٠٠		
٥- الالتزام التنظيمي العاطفي.	٣,٥٥	٠,٧٦	**٠,٤٥٤	*٠,٤١٣	*٠,٣٩٢	**٠,٥٤٢	١,٠٠	
٦- نية ترك العمل.	٢,١١	١,١٨	**٠,٣٧٣-	*٠,٤٢٥-	**٠,٣٨٤-	*٠,٦٦٣-	**٠,٧٢١-	١,٠٠

** تشير لارتباط عند درجة ثقة قدرها ٩٩٪.

* تشير لارتباط عند درجة ثقة قدرها ٩٥٪.

Structural Relations باستخدام البرنامج الإحصائي Statistica.5 ، ويتكون هذا الأسلوب من نموذجين مرتبطين: يعرف الأول بنموذج القياس A Measurement Model والثاني بالنموذج الهيكلي A Structural Model (Currivan, 1999). حيث يركز نموذج القياس من خلال التحليل العاملي التأكيدي (CFA) Confirmatory Factor Analysis على العلاقات بين المؤشرات (المتغيرات المشاهدة) والمفاهيم النظرية (المتغيرات الضمنية أو الكامنة)، بينما يركز النموذج الهيكلي على العلاقات المفترضة فيما بين المتغيرات (المفاهيم النظرية) الضمنية مع الأخذ في الاعتبار أخطاء القياس Measurement Errors والتحكم في المتغيرات الخارجية Exogenous Variables التي قد تؤثر على متغيرات العلاقات السببية. وفي ضوء مخرجات التحليل العاملي التأكيدي وتحليل العلاقات الهيكلية يتم تقييم كل من نموذج القياس ونموذج العلاقات الهيكلية من خلال قيمة كاي^٢ والجذر

• يظهر الجدول أن مدركات الدعم التنظيمي قد ارتبطت بعلاقة سلبية جوهرية مع نوايا ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-٠,٦٦) عند درجة ثقة بلغت (٩٥٪)، مما يؤكد صحة الفرض الخامس للدراسة والذي يشير لوجود علاقة سلبية جوهرية بين مدركات الدعم التنظيمي ونوايا ترك العمل.

• يظهر الجدول أن الالتزام التنظيمي العاطفي قد ارتبطت بعلاقة سلبية جوهرية مع نوايا ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-٠,٧٢) عند درجة ثقة بلغت (٩٩٪)، مما يؤكد صحة الفرض السادس للدراسة والذي يشير لوجود علاقة سلبية جوهرية بين الالتزام التنظيمي العاطفي ونوايا ترك العمل.

٢, ٥ نتائج استخدام نموذج المعادلات الهيكلية

لاختبار نموذج الدراسة:

لاختبار نموذج الدراسة اعتمد الباحث على أسلوب العلاقات الخطية الهيكلية (LISREL) Linear

(٠,٠٥). وباستخدام طريقة الإمكان الأكبر للتقدير Maximum Likelihood ومن خلال أسلوب العلاقات الهيكلية (LISREL) تم تحليل وتقدير كل من نموذج القياس والنموذج الهيكلي وذلك لاختبار مدى دقة قياس المشاهدات العملية لتلك المفاهيم النظرية ولتحديد مدى جودة توفيق النموذج المقترح للدراسة، وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها:

تكشف النتائج الواردة في جدول رقم (٤) ويوضحها شكل رقم (٢) عن جودة توفيق النموذج المقترح في الدراسة وفقاً لجميع مؤشرات جودة التوفيق المحسوبة.

حيث تشير النتائج إلى انخفاض قيمة كا^٢ والتي بلغت (٢٩,٥٦)، وإلى الارتفاع في قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التوفيق، حيث بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن لبنتلر CFI (٠,٩٧٩)، بينما بلغت قيمة كل من مؤشر جودة التوفيق (GFI) ومؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI) (٠,٩٧٣)، (٠,٩٦٤) على التوالي. كذلك أظهرت النتائج انخفاض الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSR) عن الحد الأدنى (٠,٠٥) حيث بلغ (٠,٠٢). كما تشير النتائج أيضاً إلى ارتفاع قيمة مؤشر التناسب المعياري المعدل (PFI) عن الحد الأدنى (٠,٩) حيث بلغ (٠,٩٥٣). ومما يؤكد جودة توفيق النموذج ارتفاع قيمة مؤشر التناسب المعياري NFI عن الحد الأدنى المطلوب لقبول النموذج، حيث بلغت قيمته (٠,٩٦٨).

التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSR) بالإضافة إلى مجموعة من مؤشرات جودة التوفيق والتي تحدد بالنسبة لنموذج القياس مدى جودة توفيق البيانات المشاهدة للمفاهيم موضع القياس بينما تحدد بالنسبة للنموذج العام للعلاقات الهيكلية مدى جودة توفيق النموذج المقترح في دراستنا، حيث يشير Currivan (1999) إلى أن الانخفاض المعنوي لقيمة كا^٢ يدل على جودة توفيق النموذج للبيانات المشاهدة (وللتغلب على تحيز قيمة كا^٢ بالنسبة لحجم العينة يمكن الاعتماد - بجانب اختبار كا^٢ - على مؤشر التناسب المقارن لبنتلر Bentler's Comparative Fit Index حيث يتم قبول نموذج العلاقات السببية موضع الاختبار إذا كانت قيمة هذا المؤشر تزيد عن (٠,٨٥) Bentler (1990). فضلاً عن كون معنوية معاملات المتغيرات الهيكلية التي تعكس اتجاه العلاقة السببية)، كما يشير إلى أن قيمة مؤشر جودة التوفيق المعدل كلما زادت عن (٠,٩٠) دل ذلك على جودة توفيق النموذج للعلاقة السببية موضع الاختبار، بينما يشير Bentler & Bonetts (1980) إلى أن مؤشر التناسب المعياري Normed (NFI) Fit Index - والذي يقيس التحسن النسبي في جودة توفيق النموذج موضع الاختبار بالمقارنة بمعيار محدد أو بنموذج آخر - يجب أن يزيد عن (٠,٩٠)، ويرى Muliak and Brett (1982) ضرورة تعديل ذلك المؤشر (جودة التناسب المعياري) في ضوء درجات الحرية وهو ما يعرف بمؤشر Parsimonious Fit Index (PFI)، وأخيراً يرى Currivan (1999) أن جودة توفيق النموذج موضع الاختبار تكون مقبولة إحصائياً وجيدة كلما انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSR) عن

الجدول رقم (٤). معاملات المسار ومؤشرات جودة التوفيق.

معنوية t	قيمة t	الخطأ المعياري	معاملات المسار	المتغيرات الخارجية والهيكلية
٠,٠٠٤	٤,٤٣٦	٠,٠٢٢	٠,٥٤٧	العدالة الإجرائية ← مدركات الدعم التنظيمي
٠,٠٤	١,٧٦٧	٠,٠٣٥	٠,٤٩٥	العدالة التوزيعية ← مدركات الدعم التنظيمي
٠,٠٢	٣,٢٤٥	٠,٠٣٣	٠,٤٥٢	عدالة التعاملات ← مدركات الدعم التنظيمي
٠,٠٠٣	٥,٥٦٧	٠,٠٢٠	٠,٥١٣	مدركات الدعم التنظيمي ← الالتزام التنظيمي العاطفي
٠,٠٢	٦,٣٧٦	٠,٠١٩	-٠,٥٦٣	مدركات الدعم التنظيمي ← نية ترك العمل
٠,٠٠٠	٨,٢٦٥	٠,٠١٥	-٠,٦٠٤	الالتزام التنظيمي العاطفي ← نية ترك العمل
	٢٩,٥٦			كا ^٢ Chi-Square
	٠,٩٧٣			مؤشر جودة التوفيق GFI
	٠,٩٦٤			مؤشر جودة التوفيق المعدل AGFI
	٠,٠٢			الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي
	٠,٩٦٨			مؤشر NFI
	٠,٩٧٩			مؤشر CFI
	٠,٩٥٣			مؤشر PFI

الدعم التنظيمي. كما كشفت الدراسة أيضاً عن معنوية المسارات التي تربط مدركات الدعم التنظيمي بكل من الالتزام التنظيمي العاطفي ونوايا ترك العمل، حيث بلغت قيمتها (٠,٥١٣، -٠,٥٦٣)، الأمر الذي يؤكد صحة الفروض رقم: (٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢). والتي تشير بأن مدركات الدعم التنظيمي ستؤثر على علاقة أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث بكل من الالتزام التنظيمي العاطفي من جهة، ونوايا ترك العمل من جهة أخرى.

أما بالنسبة لمعاملات المسار، فقد كشفت الدراسة عن معنوية معاملات جميع المسارات، ذلك أن معاملات المسار وفقاً لرأي (Lan, 1969) تتسم بالمعنوية إذا ما زادت قيمتها عن (٠,٠٥)، إذ يتضح من الجدول رقم (٤) أن معاملات جميع المسارات التي تربط أبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية والتوزيعية والتعاملات) بمدركات الدعم التنظيمي كانت معنوية، حيث بلغت قيمتها (٠,٥٤٧، ٠,٤٩٥، ٠,٤٥٢) على التوالي، وقد كانت العدالة الإجرائية أكثر الأبعاد ارتباطاً بمدركات

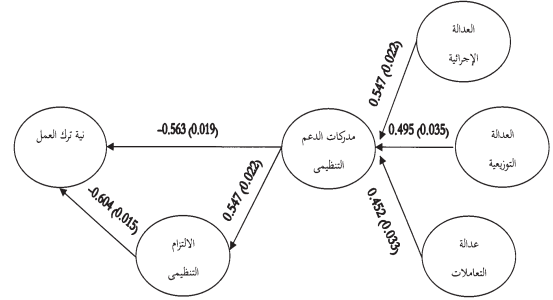
تصرفات تنظيمية. وعليه، فإن الموظفين يميلون للنظر لعدالة التعاملات معهم من قبل مديرهم باعتبارها مؤشر للدعم أو عدم الدعم من قبل منظمته.

• أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جوهرية بين مدركات الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي العاطفي، وهو ما يتفق مع عدد من الدراسات منها (Gorstka, 1993)، (Eisenberger *et al*, 1990)، (Armili *et al*, 1998)، وهو ما يؤكد أن مدركات الدعم التنظيمي تعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال إشباع الحاجات الاجتماعية والعاطفية، كالحاجة للانتماء والدعم العاطفي، الأمر الذي يخلق إحساساً قوياً بالانتماء والولاء للمنظمة.

• أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية جوهرية بين مدركات الدعم التنظيمي ونوايا ترك العمل، وهو ما يتفق مع دراسة (Johnson & Johnson, 1989)، وهذا يعني أن الموظفين الذين يشعرون بأهميتهم، ويتم دعمهم من قبل منظمته لن يفكروا بترك العمل في تلك المنظمة، ذلك أن الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الموظفون يساعدهم في التكيف مع ظروف المنظمة ويجعلهم أقل عرضة للضغوط في مكان العمل.

• أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية جوهرية بين الالتزام التنظيمي العاطفي ونوايا ترك العمل، وهو ما يتفق مع دراسة (Griffeth *et al*, 2000)، ذلك بأنه عندما يشعر الموظفون بارتباط عاطفي تجاه المنظمة التي يعملون بها فسيكونون بالطبع أقل احتمالاً للتفكير بترك المنظمة.

• أظهرت النتائج أن مدركات الدعم التنظيمي



الشكل رقم (٢). نتائج اختبار نموذج الدراسة.

٦ - مناقشة نتائج الدراسة

• أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جوهرية بين كل من العدالة التوزيعية والإجرائية من جهة ومدركات الدعم التنظيمي من جهة أخرى، وهو ما يتفق مع دراسة (Cropanzano *et al*, 1997) وهذا يعني أن توفير السياسات والإجراءات العادلة في المنظمة ستقوي من معتقدات الموظفين بخصوص حصولهم على المكافآت مقابل جهودهم التي يقدمونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة (العدالة الإجرائية)، كذلك فإن تلقي العوائد سيكون بمثابة إشارة من قبل المنظمة للموظفين على أنها تقدر جهودهم (العدالة التوزيعية). وعليه، فمن الطبيعي وجود علاقة إيجابية جوهرية بين كل من العدالة التوزيعية والإجرائية من جهة ومدركات الدعم التنظيمي من جهة أخرى.

• أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جوهرية بين عدالة التعاملات ومدركات الدعم التنظيمي وهو ما ينسجم مع مقترحات (Levinson, 1965) بأن الأفعال والتعاملات التي تتخذ من قبل ممثلي المنظمة (كالمشرفين ومديري الإدارات) لا ينظر إليها الموظفون كتصرفات أو دوافع ذات طابع شخصي، وإنما ينظرون إليها بكونها

وباعتبارها تشير مدى إحساس الموظفين بالعدالة في توفير المعلومات الضرورية حول أسباب اتخاذ القرارات وكذلك مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به الرئيس مع مرؤوسيه، وطالما أن هذه الأفعال والتصرفات تقع تحت سيطرة وتحكم المنظمة. عليه، فإن الموظفين سيميلون للنظر لعدالة التعاملات معهم من قبل مديرهم باعتبارها أحد أشكال الدعم المقدم من قبل المنظمة، وبالتالي، ووفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل سيميلون لمبادلتها الولاء والالتزام.

• أظهرت النتائج أن مدركات الدعم التنظيمي قد توسطت علاقة أبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية والتوزيعية والتعاملات) بنوايا ترك العمل، ويمكن تفسير ذلك بأن مدركات الدعم التنظيمي والنتيجة عن مشاعر العدالة التنظيمية ستعزز من توقعات الموظفين بخصوص العلاقة بين الجهد المبذول والعائد، بمعنى أنه ستتولد قناعة لدى الموظفين بأن جهودهم المبذولة لتحقيق أهداف المنظمة سيتم مكافأتها لاحقاً. يضاف إلى ذلك أن مدركات الدعم التنظيمي تعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية والعاطفية للموظفين بما فيها حاجتهم للقبول والانتماء وتقدير الذات، كما أنها تعزز من اندماج الموظفين في المنظمة التي يعملون بها. وهذا يؤكد أن الموظفون الذين يتسمون بقدر مرتفع من مدركات الدعم التنظيمي سيميلون للتعبير عن مشاعر أقوى من الانتماء والولاء تجاه منظماتهم التي يعملون بها، ومن ثم سينظرون لمكاسب الشركة وخسائرها كما لو كانت خاصة بهم. ويترتب على ذلك تلاشي نوايا الموظفين لترك المنظمة التي يعملون بها.

قد توسطت علاقة العدالة الإجرائية بالالتزام التنظيمي العاطفي، ذلك أن عدالة الإجراءات تعني بأن المنظمة تحترم حقوق موظفيها وترعى مصالحهم، وطالما أن ذلك يقع ضمن تحكم وسيطرة المنظمة، فمن المنطقي أن يقود إلى تعزيز مدركات الموظفين فيما يتعلق بالدعم التنظيمي الذي يحظون به من منظماتهم. ووفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، فإن أولئك الموظفين سيتوفرون لديهم شعور قوي بالالتزام والولاء نحو منظماتهم وذلك كوسيلة لرد الجميل لتلك المنظمة.

• أظهرت النتائج أن مدركات الدعم التنظيمي قد توسطت علاقة العدالة التوزيعية بالالتزام التنظيمي العاطفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة التي توصلنا إليها، بأن البنوك الخاصة موضع الدراسة تمتلك إلى حد ما قدرًا من حرية التصرف في تخصيص العوائد التنظيمية، وإذا ما توسعنا في مفهوم العدالة التوزيعية ليشمل جوانب أخرى، (كالترقيات والأمان الوظيفي)، وعلى اعتبار أن المنظمات المدروسة لديها حرية التصرف في كافة تلك الجوانب، عندها من المنطقي أن يكون للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي في مدركات الدعم التنظيمي، وعليه، ووفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، فإن أولئك الموظفين الذين يتوفرون لديهم قدر مرتفع من مدركات الدعم التنظيمي سيتوفرون لديهم شعور قوي بالالتزام والولاء نحو منظماتهم وذلك كوسيلة لرد الجميل لتلك المنظمة.

• أظهرت النتائج أن مدركات الدعم التنظيمي قد توسطت علاقة عدالة التعاملات بالالتزام التنظيمي العاطفي، ويمكن تفسير ذلك بأن عدالة التعاملات

٧- التوصيات:

• على الرغم من تأكيد الباحثين بأن ظروف سوق العمل والفرص المتاحة خارج الشركة يمكن أن تؤثر في معدل دوران العمل إلا أن نية ترك العمل تعتمد إلى حد كبير على التجارب التي يتعرض لها الموظفون في عملهم. وعليه إذا ما رغبت إدارات المصارف بتخفيض نوايا ترك العمل لدى موظفيها عليها أن تعرضهم لتجارب إيجابية في مكان العمل، ويتم ذلك بصورة خاصة من خلال تعزيز مدركاتهم للدعم التنظيمي الذي يتلقونه الأمر الذي سيجعلهم أكثر استعداداً للبقاء في المنظمة. أما عندما يواجهون تجارب سلبية فمن الطبيعي أن يكونوا أقل احتمالاً للبقاء داخل المنظمة.

قائمة المراجع

ريان، عادل ريان محمد، (٢٠٠٠) « أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية : دراسة ميدانية » ، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد التاسع، السنة ١٩، ص ص ٤٠ - ٦٩ .

شاهين، محمد عبدالنواب البكري، (٢٠٠٢) « الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من : عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية »، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ملحق العدد الأول، ص ص ٤٢ - ١ .

• يتوجب على إدارة المصارف اتخاذ ما يلزم لتعزيز مدركات العدالة الإجرائية والتوزيعية لدى موظفيها، وذلك لأن السياسات والإجراءات العادلة ستقوي من معتقدات الموظفين بخصوص حصولهم على المكافآت مقابل جهودهم التي يقدمونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة (العدالة الإجرائية)، في حين أن تلقي العوائد من المنظمة سيكون بمثابة إشارة من قبل المنظمة للموظف على أنها تقدر جهوده (العدالة التوزيعية). وطالما أن هذا الأمر يقع ضمن حرية التصرف لدى إدارة المصرف، فمن الطبيعي أن يقود لتعزيز مدركات الدعم التنظيمي لدى الموظفين. ووفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، فإن أولئك الموظفين سيتوفر لديهم شعور قوي بالالتزام والولاء نحو منظمته وذلك كوسيلة لرد الجميل لتلك المنظمة.

• يتوجب على إدارة المصارف اتخاذ ما يلزم لتعزيز مدركات عدالة التعاملات لدى موظفيها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال حث المديرين والمشرفين على احترام المرؤوسين والتعامل معهم بصورة عادلة وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها، ذلك أن هذه الأفعال والتعاملات التي تصدر من المديرين والمشرفين لن يتم النظر إليها بكونها تصرفات أو دوافع ذات طابع شخصي، وإنما سينظرون إليها بكونها تصرفات تنظيمية. وعليه، فمن الطبيعي أن تقود هذه التصرفات لتعزيز مدركات الدعم التنظيمي لدى الموظفين. ووفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل أيضاً، فإن أولئك الموظفين سيميلون لمبادلتها الولاء والالتزام.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P.** (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V.** (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V.** (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D.** (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S.** (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488.
- Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J., & Summers, T. P.** (1998). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, 611–632.
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M.** (1982). *Causal analysis: Assumptions, models, and data*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T.** (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book Company.
- Levinson, H.** (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370–39
- Maertz, C. P., Jr., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G.** (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059–1075.
- Adams, J. S.** (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.** (1990). The measurement of antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P.** (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bentler, P.M.** (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, No.107, PP. 238-246.
- Bentler, Peter M. and Douglas C. Bonett.** (1980). Significance Tests and Goodness-of-Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, Vol.80, No.3, PP.588-606.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E.** (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.)**, *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum Press.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L.** (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 119–151). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. & Toth, P.**, 1997. The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 159-180.
- Currivan, Douglas B.** (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No.3, P.495.

- Raymond et al**, (2006), Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101–120.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R.**, 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Shore, L. M., & Shore, T. H.** (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (pp. 149–164).
- Shore, L. M., & Wayne, S. J.** (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774–780.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B.** (1993). Workers' evaluations of the 'ends' and the 'means': An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23–40.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E.** (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590–598.
- Zagenczyk, T. J.**, 2006. A social influence analysis of perceived organizational support. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L.** (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R., & Nalakath, A.** (2001). Perceived organizational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 615–634.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P.** (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351–357.
- Mueller, C. W., Iverson, R. D., & Jo, D. G.** (1999). Distributive justice evaluations in two cultural contexts: A comparison of U.S. and South Korean teachers. *Human Relations*, 52, 869–893.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H.** (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527–556.
- Randall, C. S., & Mueller, C. W.** (1995). Extensions of justice theory: Justice evaluations and employees' reactions in a natural setting. *Social Psychology Quarterly*, 58, 178–194.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A.** (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159–174.

ملحق (١)

قائمة استقصاء العاملين في القطاع المصرفي بمدينة الرياض

السيد الفاضل /

تحية طيبة وبعد ،

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، وحيث إنني أقوم بإجراء دراسة للتعرف على مسببات مدركات الدعم التنظيمي ونتائجه. لذلك فإن تعاونكم معي سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

وأود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وإنني إذ أشكر لكم حسن تعاونكم معي، لكم مني كل تحية وتقدير.

الباحث

د. عبدالمحسن نعلاني

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

أولاً: رجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

(أ) مدة الخدمة في المصرف:

أقل من ٣ سنوات

من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات

من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

من ١٠ إلى أقل من 15 سنة

من ١٥ سنة فأكثر

(ب) السن:

أقل من ٢٠ سنوات

من ٢٠ إلى أقل من ٣٠

من ٣٠ إلى أقل من ٤٠

من ٤٠ إلى أقل من ٥٠

من ٥٠ سنة فأكثر

(ج) المؤهل:

الشهادة الثانوية.

دبلوم.

بكالوريوس.

ماجستير.

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى توفر العدالة التنظيمية في مكان العمل من وجهة نظرك. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (√) بالخانة التي تعبر عن رأيك.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					(أ) عدالة التوزيعات: ١- تتناسب ساعات العمل مع ظروفها الخاصة. ٢- أشعر بعدالة الأجر الذي أحصل عليه من عملي. ٣- أشعر بعدالة عبء العمل الخاص بي. ٤- أشعر بعدالة الحوافز المالية التي أحصل عليها في عملي. ٥- أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً. (ب) عدالة الإجراءات: ٦- تتسم القرارات الوظيفية التي يتخذها مديري بعدم التحيز. ٧- يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل. ٨- يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية. ٩- يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات. ١٠- يتم تطبيق القرارات الإدارية على كافة العاملين بلا استثناء. ١١- يسمح المدير للعاملين بالاعتراض على القرارات التي يصدرها.
					(ج) العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات): ١- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود. ٢- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي باحترام وكرامة. ٣- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمتنهي الصراحة. ٤- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية. ٥- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف. ٦- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقش معي النتائج المترتبة على ذلك القرار. ٧- يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي. ٨- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ ذلك القرار. ٩- يشرح لي المدير بشكل واضح جداً أي قرار يتخذه بخصوصي.

ثالثاً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى الدعم الذي تتلقاه من المنظمة التي تعمل بها. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (✓) بالخانة التي تعبر عن رأيك.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					<p>١- تقدر المنظمة التي أعمل بها قيمتي وأهدافي الشخصية.</p> <p>٢- لا تعتنني المنظمة التي أعمل بها بميولي ورغباتي.</p> <p>٣- تتجاهل المنظمة التي أعمل بها مصلحتي عند اتخاذ القرارات الهامة.</p> <p>٤- تحرص المنظمة التي أعمل بها على تقدير جهدي والإشادة بإنجازي في العمل.</p> <p>٥- لا تقدر المنظمة التي أعمل بها ملاحظاتي ومقترحاتي، حتى ولو حققت أفضل مستوى من الأداء في عملي.</p> <p>٦- لن تتردد المنظمة التي أعمل بها في مساعدتي لمواجهة مشكلاتي داخل وخارج العمل.</p> <p>٧- تتجاهل المنظمة التي أعمل بها ما أعانية ولا تهتم بما لدي من شكاوي وتظلمات.</p> <p>٨- تقدر المنظمة التي أعمل بها ما أسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.</p> <p>٩- لن تتردد المنظمة التي أعمل بها في إحلال فرد آخر مكاني إذا أمكنها ذلك.</p> <p>١٠- لا تبدي المنظمة التي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد العاملين بها.</p> <p>١١- تحرص المنظمة التي أعمل بها على إشعاري بأنها فخورة بي عندما أحقق إنجازاً هاماً.</p> <p>١٢- تسعى المنظمة التي أعمل بها بشكل دائم لعمل أي شيء لمساعدتي في أداء عملي على الوجه الأكمل.</p>

رابعاً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس التزامك التنظيمي نحو منظمته. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (✓) بالخانة التي تعبر عن رأيك.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					<p>١- ستكون سعيدتي بالغة بأن أفضي باقي حياتي الوظيفية في هذه المنظمة.</p> <p>٢- أشعر بالمتعة عندما أتحدث مع أصدقائي عن عملي في هذه المنظمة.</p> <p>٣- أشعر بأن مشكلات المنظمة تعتبر مشكلاتي الخاصة.</p> <p>٤- أشعر أنه يمكنني بسهولة الارتباط بأي منظمة أخرى كارتباطي بهذه المنظمة.</p> <p>٥- لا أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذه المنظمة.</p> <p>٦- لهذه المنظمة قيمة شخصية كبيرة عندي.</p>

خامساً: فيما يلي بعض العبارات التي تعكس نيتك في ترك عملك بمنظمتك الحالية. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (✓) بالخانة التي تعبر عن رأيك.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					<p>١- كثيراً ما أفكر بترك المنظمة التي أعمل بها.</p> <p>٢- من المرجح أن أنتقل للعمل في منظمة أخرى في غضون عامين من الزمن.</p>

Using Structural equation modeling to test antecedents and consequences of organizational support perceptions

Abdel Mohsen Nassani

Associate Professor at King Saud University

(Received 25 /11 /1432H, Accepted for Publication 25 /12 /1432H)

Keyword: organizational support Perceptions – Organizational Justice – Organizational Commitment – turnover intentions.

Abstract. The study aimed to explore the antecedents and consequences of organizational support Perceptions through a field study we conducted on workers in the banking sector in Riyadh, We choose a random sample of 419 employee, and in light of our review of many previous studies, we designed theoretical model shows a number of relationships and links between the antecedents and consequences of organizational support, and through the use of structural equations modeling, our results confirmed the validity of hypotheses and study model, it was clear that organizational support Perceptions played a mediated role in the relationship between organizational justice dimensions to both organizational commitment and intentions to leave.