

دور الدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الاستقرار الوظيفي

دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في شركة اسياسيل للاتصالات في العراق

عثمان کریم محمود¹، لہ نجہ محسن جلال²

^{1,2} قسم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق
¹ قسم ادارة الأعمال، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة جيهان - السليمانية، السليمانية، العراق

Email: Othman.mahmood@univsul.edu.iq¹, lanjamuhsen91@gmail.com²

الملخص:

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده (العدالة التنظيمية، الدعم الاشرافي، والمشاركة في اتخاذ القرار) في تحقيق الاستقرار الوظيفي في شركة اسيا سيل في العراق، وبعد مراجعة ادبيات البحث تمت كتابة المفاهيم وبناء النموذج والفرضيات اعتمادا على ابعاد الدعم التنظيمي المدرك والاستقرار الوظيفي، بناء على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، اذ تم تصميم استمارة استبانة لجمع البيانات من العينة العشوائية من مجتمع البحث المتمثلة بالموظفين البالغ عددهم ما يقارب (2000) موظفا في عموم الشركة وفقاً لبيانات الشركة اثناء اجراء البحث. وتم تطوير المقاييس باعتماد على أسلوب العينة العشوائية، وتم توزيع 350 استمارة استبانة على عينة البحث حسب المعادلات الاحصائية لتمثل مجتمع البحث في جميع فروع شركة اسيا سيل في كافة محافظات العراق عن طريق (Google Form)، وتم ارجاع (330) استمارة. واستخدمت عدة أساليب منها المحكمين وألفا كرونباخ للتأكد من الصدق والثبات، والتحليل العاملي والارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية بأستخدام برنامج (SPSS-26) و (AMOS-26) وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين المتغيرات. وبناء على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تركيز الإدارات والقياديين على اتباعهم لإبعاد الدعم التنظيمي المدرك من أجل تحقيق الاستقرار الوظيفي من قبل الموظفين وكما تم تقديم توصيات للشركات والمؤسسات والإدارات الأخرى ومقترحات للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي المدرك، الاستقرار الوظيفي، شركة اسيا سيل، العراق.

یوخته:

ئامانجى ئەم توۋىزىنەمىيە زانىنى كارىگەرى پىشتىگىرى رىكخراۋەى دركىپىكراۋ بە رەھەندەمكىنى (دادپەروەرى رىكخراۋەى، پىشتىگىرى سەپەرپىشتىارى وبەشدارىكردن لە بىر ياردان) لەسەر بەدەستەننەنى مانەۋى لەسەر كار لەكۆمپانىيە ئاسىياسىل لەعىراق، ۋە پاش پىچداچونەۋ بە چەمكەمكىنى توۋىزىنەۋ بىروبوۋچونە ئەدەبىيەكان ودرۆستكردىنەى نمونەى وگرىمانەكان دارىژران بەپىشت بەستەن بە رەھەندەمكىنى پىشتىگىرى رىكخراۋەى دركىپىكراۋ مانەۋەى كار، لەسەر بنەماى سىروشتى توۋىزىنەۋەكە ئامانجەمكىنى كە ھەۋلى بۆ دەدات مەتۇدى ۋەسفى شىكارى بەكار ھىنزاۋە. ۋە پىرسىيار مەكانى توۋىزىنەۋ دارىژران بۆ كۆكر دىنەۋى داتاكان وگەشەپىزدانى پىئوانىيەكان بە پىشتەستەن بە كۆمەلەى ھەر مەكى، ۋە سامپلى توۋىزىنەۋ بە پىتى ھاۋكىشە ئامارىيە كان دىيارىكارا لە كۆى كۆمەلەكى توۋىزىنەۋى (2000) فەرمانىبەر نىزىكەى 350 فۆرم ۋەك سەمپلى ھەر مەكى دەستىنەشنانكراۋ دواتر فۆرمەكان بەسەر سەمپلەكەدا دابەشكرا كە پىكەتەتون لە فەرمانىبەر لەھەموو لاقەكانى ئاسىيا سىل لەعىراق لەرىگەى فۆرمى پىرسىيار مەكان بەرىگەى (Google Form)، ۋە (330) فۆرم گەرايەۋە، ۋە بەكار ھىنانى چەندىن شتۋاز، لە دادۋەران ۋە الفا كرونباخ بۆ دۇنيا بونەۋە لە راستى وجىگىرى، ھەرۋەھا شىكارى فاكتەرىيە ۋە پىكەمبەستەرنى سادە ۋە مۇدىلى ھاۋكىشەى پەيكەرى بەبەكار ھىنانى بەرنامەمكىنى (SPSS-26) ۋە (AMOS-26) ۋە دەرنەنجامەكان دەريان خست بەيونى پەيوەندى ۋەكارىگەرى پۆزەتەقنە لەغىۋان فاكتەرەكاندا، ۋە لەنەجامى گەشتەن بە دەرنەنجامەكان كۆمەلەىك پىشنىيار پىشكەشكران كەپەيوەندى ھەبوۋ بە تەركىزكردىنەى كارگىرىيەكان ۋەسەركرەكان بەشۋىن كەۋنتى رەھەندەمكىنى پىشتىگىرى رىكخراۋەى دركىپىكراۋ لەسەر بەدەستەننەنى مانەۋەى پىشەى لەلايىن كارمەندەكان ۋە ھەرۋەھا پىشكەشكردىنەى پىشنىيار بۆ كۆمپانىياۋ دامەزراۋەكان ۋە كارگىرىيەكانى تر ۋە پىشنىيار بۆتوۋىزىنەۋەمكىنى تر بۆ داھاتو ۋە كەلەۋ بىر ھەدا ئەنجام دەدرەت.

كليله وشه: پشتگیری ریخراوهی درکیپکراو، مانعوهی کار، کومپانیای ناسیاسیل، عیراق.

Abstract:

This study aims to identify the role of perceived organizational support with its dimensions (Organizational Justice, Leadership behavior to support subordinates and participate in decision-making) in achieving job stability of workers at (Asia Cell) company in Iraq. After reviewing the previous literature, the Theoretical concepts were written and the models and hypothesis were built according to perceived organizational support dimensions and Job stability. Based on the nature of the research and the goals it seeks to achieve; the descriptive analytical approach was followed. A questionnaire was designed to collect data from a random sample of the research community represented by the approximately (2000) employees throughout the company according to the company's data during the conduct of the research. The scales were developed based on the random sampling method, and 350 questionnaires were distributed on the sample according to statistical formula to represent the research community in all branches of Asiacecell in all governorates of Iraq through (Google Form), and (330) forms were returned. Several methods were used, including expert judgment and Alpha Cronbach to verify validity and reliability, factor analysis, simple correlation and structural equation modeling using (SPSS-26) and (AMOS-26) were utilized. The results showed a positive correlation and regression between the variables. Based on the results of the research, a number of recommendations were made related to the need for managers and leaders to focus on, in order to use the perceived organizational support in achieving job stability by employees. Also, recommendations were made to companies, institutions, some future studies were also proposed in this field.

Key word: perceived organizational support, job stability, Asia Cell company, Iraq.

المقدمة

بالنظر للوضع الراهن وما شهدته العالم خلال السنوات القليلة الماضية، ولايزال يشهد العديد من التغيرات الأساسية التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم وعلى اختلاف درجتها، قد أثرت على الانساق الاجتماعية داخل المنظمات وعلى العلاقات القائمة بين أفراد العاملين.

وبعد الاستقرار الوظيفي من أهم درجات الرضا التي يصل إليها أي موظف في مجال عمله من حيث العلاقات الجيدة داخل المنظمة، التطور المهني المستمر، وجود حوافز دورية تخلق دافع الرغبة لدى الموظف للتطور والابداع والتميز. الاستقرار الوظيفي هو الاحساس بالرضا والأمان الوظيفي الذي يدفع بالموظف إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى المنظمة، وهذا الاستقرار ناتج من العديد من العوامل والاجراءات التي تتخذها المنظمة بهدف الاستبقاء والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء بها والذين هم السبب الجوهري في تحقيق أهداف المنظمة. فالاستقرار الوظيفي أصبح وما يزال جدير بالاهتمام كونه يولد لدى الأفراد إحساسا عاليا بالأمان والاندماج وأن غياب الاستقرار الوظيفي يؤدي إلى تخفيض الفاعلية العالية، ومن أجل إرضاء العاملين لديها اسعادهم وزيادة شعورهم بالاندماج في حياتهم الوظيفية فهي تحتاج إلى أقصى درجات من الوعي والمسؤولية واستيعاب برامجها وأهدافها في تحسين جودة حياة العمل. ويعد الدعم التنظيمي المدرك من الموضوعات الأكثر الأهمية التي لها العلاقة التبادلية بين المنظمة والموظفين سوف يجعل هذه المنظمات أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية وتحديد العاملين الأكثر التزاما تجاه منظماتهم، حيث أن حصول الموظفين على المزيد من المزايا المتعلقة بالراتب والترقيات والتطوير الوظيفي تدل على التقويم الايجابي للمنظمة لمساهماتهم وبالتالي المساهمة في الدعم التنظيمي المدرك.

والوقوف على حقيقة ما سبق فقد قسم البحث إلى أربعة محاور، تمثل الأول بالإطار المنهجي للبحث، أما الثاني فتشمل الإطار النظري باستعراض ما أورده الباحثون فيما يخص متغيري البحث، فيما عرض المحور الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات، واختتم البحث بالمحور الرابع والذي خصص العرض الاستنتاجات والتوصيات مع المصادر والملاحق.

المحور الأول : الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

يعد استقرار الموظف في مجال عمله من الأمور التي تلعب دوراً كبيراً في فعالية أدائه وبالتالي رفع إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، لذا تعتبر عدم الاستقرار الوظيفي من المشكلات التي ظهرت في مكان العمل، وتنامت هذه المشكلة لأنها تضعف المنظمة على تحقيق أهدافها التي تسعى لتحقيقها. ويمكن الإشارة إلى أن الاستقرار الوظيفي يتأثر بعدة عوامل، لعل من أهمها الدعم التنظيمي المدرك بأبعادها العدالة التنظيمية، الدعم الإشرافي، المشاركة في اتخاذ القرار (Miao, 2011) والتي من الممكن أن تؤثر على الاستقرار الوظيفي لذلك تكمن مشكلة البحث في ضرورة التعرف على تأثير الدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الاستقرار الوظيفي في شركة اسيا سيل في العراق. والسؤال المطروح هو: هل للدعم التنظيمي المدرك بأبعادها المتمثلة في (العدالة التنظيمية، والدعم الإشرافي، والمشاركة في اتخاذ القرار) دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما مدى توفر أبعاد الدعم التنظيمي المدرك من وجهة نظر موظفي شركة اسيا سيل في العراق وقياداتها الإدارية ؟
2. ماهي مستوى وأهمية الاستقرار الوظيفي من قبل الموظفين في شركة المبحوثة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستقرار الوظيفي؟
4. ما مدى تأثير أبعاد الدعم التنظيمي المدرك في الاستقرار الوظيفي في الشركة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن إيجاز أهمية البحث بالآتي:

1. تزداد أهمية هذا البحث نظراً لندرة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الدعم التنظيمي المدرك من حيث طبيعتها واتجاهها في المؤسسات والشركات اهلية.
2. يعد الدعم التنظيمي المدرك من الموضوعات التي شغلت ذهن الكثير من الباحثين نظراً لارتباطها المباشر بالعديد من المتغيرات السلوكية والتي تنصب في نهايتها في تحسين الاستقرار الوظيفي، فعندما يشعر الموظفون بوجود الدعم من المديرين والمشرفين وحتى من المنظمة.
3. إن الدعم التنظيمي المدرك والاستقرار الوظيفي يعدان من العوامل الأكثر أهمية لتحقيق نجاح المنظمات والمؤسسات في بيئة الأعمال التي تتميز بتزايد حجم المنافسة في الوقت الحاضر.
4. رقد المكتبات العربية والعراقية لمثل هذا النوع من الدراسات والبحوث. إذ يعد هذا البحث من أوائل البحوث التي تناولت موضوع الدعم التنظيمي المدرك وتأثيرها في تحقيق الاستقرار الوظيفي في شركة اسيا سيل في العراق.
5. يمكن أن تشكل النتائج الآتية ستسفر عنها البحث الحالية وتوصياتها مرجعاً متواضعاً يفيد القيادات في (مجتمع البحث) لوضع خططهم المستقبلية أو تغيير خططهم الحالية بالوقوف على مواضع القوة والضعف على أسلوب الإدارة المتبعة.

ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميتها تسعى الباحثان الى تحديد مجموعة من الأهداف لغرض تحقيقها، وهذه الأهداف تتمثل بالآتي:

1. التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية الأبعاد الدعم التنظيمي المدرك من وجهة نظر الموظفين في الشركة المبحوثة.
2. التعرف على مستوى توافر أبعاد الاستقرار الوظيفي من قبل الموظفين في الشركة المبحوثة.
3. تحديد والتعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين الدعم التنظيمي المدرك والاستقرار الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الذين يعملون في شركة.

4. تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمؤسسة المبحوثة فيما يخص الاهتمام بأبعاد الدعم التنظيمي المدرك لغرض تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين في شركة المبحوثة.

رابعاً: فرضيات البحث

وللإجابة على تساؤلات البحث، نقترح مجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في تحديد معالم البحث والمتمثلة فيما يلي:
الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والاستقرار الوظيفي في الشركة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)". (H1)
ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

(a) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي في الشركة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05).

(b) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الدعم الإشرافي والاستقرار الوظيفي في الشركة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05).

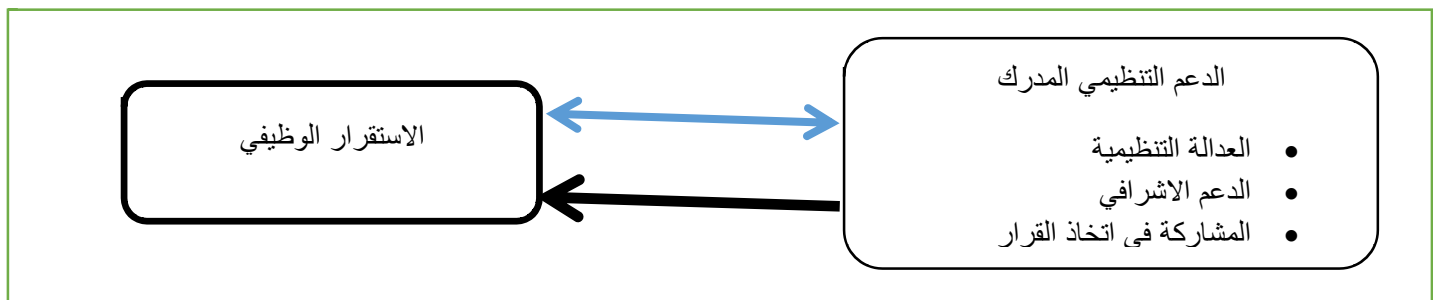
(c) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد مشاركة في اتخاذ القرار والاستقرار الوظيفي في الشركة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية:

"يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك على الاستقرار الوظيفي في الشركة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)". (H2)

خامساً: نموذج البحث الافتراضي

تم تصميم النموذج الافتراضي في ضوء فرضياتها والذي يبين وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الدراسة المتمثل في الدعم التنظيمي المدرك والاستقرار الوظيفي. كما يبين النموذج تأثير الدعم التنظيمي المدرك بوصفها متغير مستقل في الاستقرار الوظيفي بوصفها متغير تابع، وكما هو موضح من خلال الشكل (1):



الشكل (1): نموذج البحث الافتراضي
المصدر: من إعداد الباحثان

سادسا: حدود البحث

1. الحدود الزمانية للجانب الميداني: وتتمثل بمدة جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب الميداني في (شركة اسيا سيل) ابتداء من (2021/3/28) إلى (2021/5/1)
2. الحدود المكانية: تم التطبيق هذه الدراسة في شركة اسيا سيل – العراق.
3. الحدود البشرية: وفقاً لمتغيرات البحث فقد تم الاعتماد على فئة من الموظفين في شركة اسيا سيل في جميع محافظات في العراق.
4. الحدود الموضوعية: تتمثل بمتغيرات البحث الرئيسة، والتي هي (الدعم التنظيمي المدرك والاستقرار الوظيفي).

سابعا: منهج البحث

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقة ويعبر عنها تعبيراً كمية وكيفية، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. ولجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، إذ أن منهج البحث الحالية هو منهج وصفي تحليلي يعتمد على أسلوب استمارة الاستبيان بصورة أساسية كأداة لجمع البيانات وباستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

ثامنا: أسلوب جمع البيانات والمصادر المعتمدة

لغرض إنجاز هذه البحث لابد من القيام بجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بجانب البحث (النظري، والعملي) ويمكن تلخيصها بالآتي:

الجانب النظري: اعتمدت الباحثان لإعداد وتعزيز الجانب النظري لهذا البحث على ما هو متوفر من مصادر متمثلة برسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه والدوريات والكتب والمؤتمرات ومواقع الأنترنت المحكمة علمياً.

الجانب العملي: أما فيما يخص الجانب الميداني من البحث، ولغرض الحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية. فقد اعتمد الباحثان الاستبانة والتي تعد الأداة الرئيسة المعتمدة في هذه البحث لجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بمتغيرات (الدعم التنظيمي المدرك والاستقرار الوظيفي). واعتمد الباحثان على مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة. وعند تصميم استمارة الاستبانة تم الأخذ بنظر الاعتبار آراء الأساتذة ذو الخبرة والمختصين، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة وشموليتها في تغطية أبعاد المتغيرات المبسوطة.

تاسعا: ميدان ومجتمع وعينة البحث

يمثل العراق ميدان البحث الحالي. ويتمثل مجتمع البحث بجميع الموظفين في شركة اسيا سيل في عموم العراق والبالغ عددهم ما يقارب (2000) وفقاً لأتصال الكتروني مع الشركة عن طريق الموقع الإلكتروني الرسمي للشركة في (2021/2/3). ولتحديد حجم العينة التي تمثل هذا المجتمع فقد تمت الاستعانة بمعادلة (Yamane, 1967) :-

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

بمستوى ثقة (95 %) ومستوى خطأ مسموح به (5 %) لأن المجتمع متناهي. ووفقاً للمعادلة فإن حجم العينة يساوي 330. لذلك تم توزيع 350 استمارة الكترونية على العينة بأرسالها عن طريق فرع السليمانية للشركة لباقي افرع الشركة في محافظات العراق. وتم استرجاع 330 استمارة صالحة للتحليل.

عاشرا: أدوات التحليل الإحصائي

بناءً على طبيعة البحث، وأهدافها التي سعى الباحثان إلى تحقيقها، وأهميتها، وإجابات الموظفين عن فقرات الاستبانة، اعتمد الباحثان على استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية للتوصل إلى مؤشرات دقيقة لتخدم أهداف البحث الحالية وإختبار فرضياتها، وتمثلت هذه الوسائل الإحصائية بالآتي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من ان البيانات تتوزع طبيعياً.
 2. معيار كرونباخ الفا للتأكد من ثبات الاداة والاتساق الداخلي للمقياس للتحقق من صدق المقاييس.
 3. اختبار الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من ملائمة البيانات لنموذج المعادلة الهيكلية
 4. الاحصاءات الوصفية بوساطة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد مستوى اهمية متغيرات البحث في العينة المبحوثة ومدى التزامهم نحوها.
 5. نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات الارتباط والانحدار
- و لغرض التأكد من ثبات اداة البحث تم استخدام معامل الفا كرونباخ كما في الجدول الاتي:

الجدول (1) قيم معاملات كرونباخ الفا

المتغيرات	قيمة الفا كرونباخ
الدعم التنظيمي المدرك	0.952
الاستقرار الوظيفي	0.911
جميع الفقرات والابعاد	0.931

من مخرجات برنامج SPSS-26

يتضح من الجدول (1) ان البيانات تتوفر فيها الثبات الداخلي اذ ان قيم الفا كرونباخ هي اكبر من 0.75 وهي قيمة تدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي وفقاً ل(Pallant,2010).

الجدول (2) قيم الارتباط الداخلي بين فقرات الاستبانة

Inter-Item Correlation Matrix									
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	PE	PF	PG
Z1	1.000	.608	.746	.654	.621	.647	.622	.562	.519
Z2		1.000	.602	.579	.541	.554	.466	.469	.409
Z3			1.000	.612	.630	.649	.563	.499	.490
Z4				1.000	.672	.679	.712	.644	.575
Z5					1.000	.674	.612	.637	.561
Z6						1.000	.601	.655	.711
PE							1.000	.895	.825
PF								1.000	.889
PG									1.000

من مخرجات برنامج SPSS-26

ويتضح من الجدول (2) ان جميع فقرات المتغير التابع وجميع ابعاد المتغير المستقل تتسم بالارتباط الداخلي اذ ان اقل قيمة ارتباط هي (409) واعلى قيمة ارتباط هي (895).

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: الدعم التنظيمي المدرك

1. مفهوم الدعم التنظيمي المدرك (The concept of Perceived organizational support)

يدخل الدعم التنظيمي المدرك في الأدبيات خلال الثمانينيات، فقد اكتسب اهتماماً كبيراً بين الباحثين في مجالات علم النفس والإدارة. أحد الأسباب الكامنة وراء هذا الاهتمام هو أن الدعم التنظيمي المدرك يقدم تفسيراً للعلاقة بين الموظفين والمنظمة. يظهر الموظفون أداءً مرتفعاً عندما تلبي المنظمات توقعاتهم (3: gurbuz, et al, 2013). مما يعني أن الدعم الذي تقدمه المنظمة للموظفين يخلق لديهم شعوراً بأنهم ملزمون بالالتزام بالمثل وذلك مقابل ما قدمته المنظمة لهم (19: Teofisto, 2010). منذ أوائل التسعينيات، أثار الدعم التنظيمي المدرك اهتماماً كبيراً بين الباحثين، في عام (2002) نشر (Eisenberger) و (Rhoades) تحليلاً عميقاً حول السوابق والنتائج المترتبة على دعم التنظيمي المدرك بناءً على 70 ورقة تجريبية. منذ نشر هذا التحليل الوصفي، (2004) يقدر أنه تم نشر حوالي 50 ورقة بحثية إضافية حول هذا الموضوع، من المحتمل أن يكون الاهتمام المتزايد الذي يولي لدعم التنظيمي ناتجاً عن إعادة الهيكلة وتقليص الحجم التي حدثت خلال السنوات الأخيرة في العديد من منظمات أمريكا الشمالية وأوروبا، قد يكون الدعم التنظيمي يؤدي إلى الحفاظ على النتائج التنظيمية والفردية أو زيادتها، وأن الدعم التنظيمي المدرك إلى الدرجة التي يرى فيها الموظفون أن صاحب العمل يهتم برفاهيتهم ويقدر مساهماتهم في المنظمة (698: Eisenberger & Rhoades, 2002). تتباين إدراكات الدعم التنظيمي من شخص لآخر ضمن البيئة التنظيمية، فقد يبنى بعض الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي المدرك على معطيات مثل استعداد المنظمة لتقديم مساعدة أو معدات خاصة لهم كي يستطيعوا أداء أعمالهم على النحو المطلوب، أو مدى استعدادها لتوفير فرص لتدريبهم في المجالات المرتبطة بعملهم، أو التشجيع المستمر لهم والثناء الصادق على أعمالهم، أو تهيئة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل (نوح، 2013: 15).

تعريف الدعم التنظيمي المدرك (Definition of Perceived organizational support)

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الدعم التنظيمي المدرك، وبهدف توضيح هذه المفاهيم نعرض الجدول (1) الذي يتضمن الإشارة إلى مفهوم الدعم التنظيمي المدرك حسب آراء عدد من الكتاب والباحثين.

الجدول (3) عدد من التعاريف الدعم التنظيمي المدرك على وفق الآراء الباحثين

ت	الكاتب/الباحث والسنة والصفحة	الدعم التنظيمي المدرك
1	(العجامة، 2020: 8)	ما ينعكس على الموظفين داخل المنظمة من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك الإبداع، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، نتيجة للدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه المنظمة لهم.
2	(العاني، 2018: 322)	معتقدات الأفراد العاملين المرتبطة بمدى قدرة المنظمة على تقييم مساهماتهم الوظيفية والاهتمام بهم بشكل جيد.
3	(Hao, et al, 2016: 9)	مؤشر للعلاقة المؤثرة بين العمل وما يتوقع الفرد الحصول عليه من نتائج.
4	(الكعبي، 2016: 8)	درجة الإحساس أو الشعور الذي يستشعره الأفراد اتجاه النتائج المتحققة والإسهامات التي تقدمها المنظمة جراء الجهد المبذول من قبل الأفراد.
5	(singh&malhotra, 2015: 2)	اعتقاد السائد بين الموظفين بأن المنظمة ترحب وتقدر مساهماتهم في نجاحها.

مصدر: من اعداد الباحثان باعتماد المصادر الواردة فيها

وعليه فإن التعريف الاجرائي للدعم التنظيمي المدرك هو الانطباع السائد بين الموظفين في المنظمة لدرجة تقدير المنظمة لجهودهم ومدى اهتمامها برفاهيتهم مما يؤدي الى اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

2. نظريات الدعم التنظيمي المدرك (perceived organizational support theory)

أ. نظرية التبادل الاجتماعي: (Social exchange theory)

هناك نظرية مهمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدراك الدعم التنظيمي ونتائجه وهي "نظرية التبادل الاجتماعي"، التي تشير إلى أن الفرد الذي يقدم خدمات مجزية للآخر يلزمه بالوفاء بهذا الالتزام، يجب أن يقدم الثاني الفوائد إلى الأول (Ahmad, 2011: 785). أن نظرية التبادل الاجتماعي من أكثر النماذج المفاهيمية تأثيراً لفهم السلوك في مكان العمل، يمكن إرجاع جذوره إلى عشرينيات القرن الماضي على الأقل، مما يربط بين تخصصات مثل الأنثروبولوجيا وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع. أن نظرية التبادل الاجتماعي باعتباره عملية ذات أهمية مركزية في الحياة الاجتماعية وكأساس للعلاقات بين المجموعات وبين الأفراد. ركز في المقام الأول على التبادل المتبادل للمنافع الخارجية وأشكال الارتباط والهيكل الاجتماعية الناشئة التي خلقها هذا النوع من التفاعل الاجتماعي. وفقاً لـ (Blau (1964 التبادل الاجتماعي يشير إلى الإجراءات التطوعية للأفراد التي تحفزها العائدات التي يتوقع منهم أن يأتوا بها والتي عادة ما يجلبونها في الواقع من الآخرين. في مقابل التبادل الاجتماعي والاقتصادي، يؤكد على حقيقة أنه من المرجح في التبادل الاجتماعي أن تظل طبيعة الالتزامات التي ينطوي عليها التبادل غير محددة، على الأقل في البداية. يجادل بأن التبادل الاجتماعي يتضمن مبدأ أن شخصاً ما يقدم معروفاً للآخر، وبينما هناك توقع عام بعائد ما في المستقبل، فإن طبيعته الدقيقة بالتأكيد غير منصوص عليها مسبقاً (Cook, et al, 2013: 55). نظرية التبادل الاجتماعي هي منظور اجتماعي يشرح التغيير الاجتماعي والاستقرار كعملية من التبادلات التفاضلية بين الأطراف. تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن جميع العلاقات الإنسانية تتشكل من خلال استخدام تحليل شخصي للتكلفة والعائد ومقارنة البدائل، تحتوي نظرية التبادل الاجتماعي على ثلاثة مفاهيم رئيسية، وهي مكونات معادلة التبادل، التكاليف هي عناصر الحياة العلائقية التي لها قيمة سلبية للشخص، مثل الجهد المبذول في العلاقة وسلبات الشريك، يمكن أن تكون التكاليف الوقت والمال والجهد، المكافآت وهي عناصر العلاقة التي لها قيمة إيجابية يمكن أن تكون المكافآت عبارة عن إحساس بالقبول والدعم والرفقة، وتجادل نظرية التبادل الاجتماعي بأن الناس يحسبون القيمة الإجمالية (الربح) لعلاقة معينة عن طريق طرح تكاليفها من المكافآت التي تقدمها، إذا كانت القيمة رقماً موجباً، فهي علاقة إيجابية، ويشير الرقم السالب إلى علاقة سلبية تؤثر قيمة العلاقة على نتائجها، أو ما إذا كان الناس سيستمرون في العلاقة أو ينهونها. من المتوقع أن تستمر العلاقات الإيجابية، بينما من المحتمل أن تنتهي العلاقات السلبية (Shahsavarani, et al, 2016: 454).

ب. نظرية الدعم التنظيمي (Organizational Support Theory)

أن العلاقة التبادلية بين الموظف والمنظمة هي أساس نظرية الدعم التنظيمي، الفرق بين نظرية الدعم التنظيمي والتبادل الاجتماعي هو الحكم على أساس القيمة التي تقدمها المنظمة، والتي سميت فيما بعد باسم "الدعم التنظيمي المدرك". أن الدعم التنظيمي المدرك هو تصور الموظف أن المنظمة تقدر مساهمته أو مساهمتها وتهتم برفاهية الموظف، تنتمي جذور نظرية الدعم التنظيمي إلى نظرية التبادل الاجتماعي، تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أنه عندما يشعر الموظفون أنهم مدعومون من قبل مؤسستهم، فإنهم سيبدون بالمثل. لكن العكس سوف يحدث عندما يشعرون أنهم غير مدعومين من قبل المنظمة، قد تتشكل هذه العلاقة أيضاً حين يشعر الموظف أن عند أدائه بشكل أفضل، فإن المنظمة ستكافئه بالمقابل. تسلط نظرية التبادل الاجتماعي الضوء على الحاجة إلى تحديد احتياجات الموظفين ومن ثم تلبيتها حتى يعتقد أنه مدعوم من قبل صاحب العمل. وهذا ما يسمى فكرة "المعاملة بالمثل" وهو يجوز لطرف واحد أن يقدم شيئاً ذا قيمة لمنفعة يقدمها طرف واحد (Ahmad, 2011: 786). قدمت نظرية الدعم التنظيمي إطاراً نظرياً لوصف كيفية عمل للدعم التنظيمي المدرك لتوليد كل فئة من الفئات الثلاث من النتائج الإيجابية، تم تحديد ثلاث عمليات رئيسية لشرح العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وعواقبه. أولاً: المتجذرة في منظور التبادل الاجتماعي، ترى نظرية الدعم التنظيمي أنه نظراً لأن الدعم التنظيمي المدرك يوفر موارد ملموسة وغير ملموسة للموظفين، فإن قاعدة المعاملة بالمثل تنتج التزاماً محسوساً بين الموظفين للاهتمام بالرفاهية التنظيمية ومساعدة المنظمة على الوصول إلى أهدافها. تشرح هذه الآلية الأساسية بشكل أساسي كيف تؤدي الدعم التنظيمي المدرك إلى مواقف وسلوكيات الموظفين الإيجابية. (Baran, et al, 2012: 125). ثانياً، تنص نظرية الدعم التنظيمي على أن الدعم التنظيمي المدرك ينقل للموظفين أن الجهود المتزايدة ستكافأ. بعبارة أخرى، يوفر الدعم التنظيمي المدرك تأكيداً على أن الاستثمارات التي يضعها الموظفون في مؤسستهم سيتم تبادلها وبالتالي مكافأتها، مما يساهم في زيادة المواقف والسلوكيات الإيجابية للموظفين تجاه المنظمة. (Bell & Khoury: 2016: 6). ثالثاً يفترض أن الدعم التنظيمي المدرك يلبي العديد من الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية في مكان العمل، مثل الحاجة إلى الاحترام والانتماء والدعم العاطفي والموافقة. يساهم هذا الوفاء باحتياجات الموظفين الاجتماعية والعاطفية في عملية تعزيز الذات التي تؤدي إلى مواقف إيجابية ولزيادة الرفاهية الذاتية للموظفين. (Kurtessis, et al, 2017: 1855).

3. أهمية الدعم التنظيمي المدرك: (Importance of Perceived Organizational support)

وان الدعم التنظيمي المدرك يحظى بأهمية كبيرة في مختلف القطاعات والمؤسسات، ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال نقاط الرئيسية التالية:

1. ان الدعم التنظيمي المدرك يؤدي الى التحكم في سلوكيات انسحاب الموظفين. (Joy & chirmel, 2016: 70)
2. ان الدعم التنظيمي المدرك يعزز الرضا الوظيفي. (Zumrah & boyle, 2015: 236)
3. تخفيض صراع بين العاملين في المنظمة. (Caesens, et al, 2017: 2)
4. يساعد الدعم التنظيمي المدرك في تكثيف العلاقة بين التزام التنظيمي والامن الوظيفي. (Bohle, et al, 2018: 393)
5. تحسين جودة العلاقات الداعمة بين الموظفين وكل من القائد والمنظمة. (Ahmad & yekta, 2010: 162)
6. مرتبطة بشكل إيجابي بزيادة المستوى الأداء. (Arshadi, 2011: 1303)
7. ان الدعم التنظيمي ودعم المشرفين يضبط العلاقة بين السلوكيات العمل الجماعي والالتزام العاطفي بين العاملين في المنظمة. (Stephens, 2016: 2)
8. تعزيز الرفاهية في العمل. (Giorgi, 2016: 1)
9. زيادة الثقة بين العاملين في المنظمة. (Caesens, et al, 2017: 2)
10. تخفيض معدل دوران العمل. (Arshadi, 2011: 1303)

4. ابعاد الدعم التنظيمي المدرك (Dimensions of Perceived organizational support)

تم اعتماد الابعاد المستخدمة في دراسة (tao,2018) دكتوراه (Hoa, et al, 2020) وتم استخدامه من قبل العديد من الباحثين. وهي ثلاثة ابعاد (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، الدعم الاشرافي) (العنزي والقرني، 2018) (2014SATARDIEN) (نبيلة، 2017) و (Eisenberger&Rhoades, 2002: 698) و (Moghli, 2015: 199) و (بشيرة ووناس، 2018: 401) و(الماضي، 2014: 14) وقد يرى الباحثان انها تتلائم مع ميدان المبحوث وهي اكثر تناسبا مع شركة خدمية مثل اسيا سيل. كما توضح كالاتي:

أ. العدالة التنظيمية Organizational Justice:

ان العدالة التنظيمية ببساطة على أنه تصور الموظفين للعدالة في المنظمة، او هو تصور الموظفين لما إذا كانوا يعاملون بشكل عادل أم لا، كما يعرف العدالة التنظيمية هي الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المصادر التنظيمية ومجموعة الأعراف والقواعد الاجتماعية التي تنظم العلاقات بين الافراد العاملين في المنظمة (Terzi, 2017: 488). وتتكون الابعاد العدالة التنظيمية فيما يلي:

- **العدالة التوزيعية (Distributive Justice):** يشير بالمخصصات أو النتائج التي يحصل عليها الموظفين، وهي التوزيع العادل للموارد في المنظمة، يتعلق هذه الأمر بالعدالة في توزيع الموارد الملموسة من خلال توزيع العادل في الأجور والمكافآت والتكاليف على الموظفين في بيئة العمل التنظيمي، والموارد غير الملموسة من خلال التقدير أو الثناء الذي تم تلقيه لجهود الفرد، ان العدالة التوزيعية تتحقق عندما يلاحظ الموظفون أن جهودهم ومكافآتهم يتم تقييمها بالتساوي. (Mukherjee, 2016: 34)
- **العدالة الإجرائية (Procedural Justice):** تشير العدالة الإجرائية إلى تصور الموظفين لعدالة سياسات الإدارة والإجراءات التي تنظم العملية التي تؤدي إلى نتائج القرار، تركز العدالة الإجرائية الى الخطوات التي اتخذتها الإدارة للتوصل إلى قرار عادل من خلال تكافؤ فرص العمل في تخطيط القوى العاملة والإجراءات التأديبية العادلة ونظام المكافآت ومصادقية سلطة اتخاذ القرار، اذا كان الموظف يرى إلى العمليات والإجراءات الإدارية عادلة، فسيكون أكثر رضا ويشكل موقفا إيجابيا تجاه قرارات الإدارة، مما قد يؤدي بشكل غير مباشر إلى تقليل الصراع بين صاحب العمل والموظفين (Molina & Cropanzano, 2015: 381).
- **العدالة التفاعلية (Interactional Justice):** ان العدالة التفاعلية هي المعاملة العادلة التي يتلقاها الموظف كنتيجة للقرارات الإدارية، وهي المعاملات الشخصية التي يواجهها الموظفين مع شخصيات في السلطة، يمكن تعزيز العدالة التفاعلية من خلال توفير المعلومات اللازمة والشرح حول الأساس المنطقي للقرارات التي تتخذها الإدارة، تتكون العدالة التفاعلية من عنصرين وهي العدالة الشخصية والمعلوماتية كما تشير العدالة بين الأشخاص إلى تصور الاحترام في معاملة الفرد، بينما تشير العدالة المعلوماتية إلى التصور يقدم صاحب العمل معلومات وتوضيحات دقيقة وفي الوقت المناسب. (Tan & Yusof, 2015: 800)

ب. الدعم الاشرافي (supervisory support):

القيادة الفعالة هي جوهر نجاح أي منظمة مما له من تأثير على سلوك القادة بالعديد من المتغيرات على المستويين الداخلي والخارجي. كذلك على القيادة الفعالة أن يكون لديها القدرة على استخدام تكتيكات مختلفة في التأثير وامتلاك المهارات اللازمة والحفاظ على طريقة قيادة سليمة لتعزيز مؤسسيهم. ولكن في حالة عدم وجود أسلوب قيادة فعالة فإن هذا سيؤدي إلى نتائج سلبية للمؤوسين بسبب سوء الفهم والحساسية مما يؤدي بدوره إلى خلل وظيفي، مثل أداء العمل المنخفض والتغيب وارتفاع معدلات دوران الموظفين. وتعرف سلوك القادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين لإنجاز الأشياء. ويعكس هذا السلوك علاقة تأثير بين القادة والأتباع في موقف معين والقائد الفعال يجب أن يكون قادرًا على التعبير عن الرؤية وغرس الثقة والإيمان والولاء وقيادة مواهب الموظفين مباشرة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Lian, 2012: 61).

ت. المشاركة في اتخاذ القرارات (Participate in decision-making):

كان ينظر إلى صنع القرار على أنه وظيفة إدارية بحد ذاتها، لكن في أيامنا هذه، يربط الباحثون وسلطة الإدارة صنع القرار بالعمل التعاوني، وذلك لأن التغييرات في النظام المؤسسي تتطلب إعادة التفكير وإعادة صياغة وإعادة هيكلة السياسات التعليمية على المستويين الوطني والمؤسسي (Gemetchu, 2014: 1). يشير بعض الباحثين في مجال الإدارة إلى أن الإدارة هي صنع القرار، يعتبر اتخاذ القرار ليكون قلب الإدارة، يعرف المشاركة في اتخاذ القرار على أنها الدرجة التي يتم فيها السماح للموظفين أو تشجيعهم على مشاركة أفكارهم ومشاعرهم في إطار الاجتماع الرسمي، تتيح الفرصة للتعبير عن أفكارهم وآرائهم للموظفين والشعور بأن المشرفين والمديرين يسمعونهم، ويتم تقديرهم لمساهماتهم، ويتم تضمينهم في المنظمة بطريقة هادفة، لقد وجدت الدراسات والأبحاث على أن المشاركة في اتخاذ القرار مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء والانتماء والالتزام الأكبر في تنفيذ مسار العمل ورضا الموظفين والأداء الوظيفي (Yoerger, et al, 2015: 6).

ثانيا: الاستقرار الوظيفي**1. مفهوم الاستقرار الوظيفي (The concept of Job Stability)**

يعتمد نجاح أي مؤسسة على ما يقدمه أفرادها وجهد الذي يبذلونه، في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة، وضمان استقرار وديمومة المؤسسة، هذا الأداء الذي يرتبط مع المناخ السائد في المؤسسة والعلاقات الداخلية التي تربط العمال بعضهم ببعض من جهة، من جهة أخرى العلاقة بين العمال والإدارة، وكلما أحس العمال بعدالة الإدارة، وملائمة ظروف العمل كلما أحسوا بانتمائهم للمؤسسة وارتفعت الروح المعنوية لديهم، وتحقق بذلك الاستقرار الفردي والاستقرار العام. (لغبي، 2014: 69)

لمفهوم الاستقرار في العمل عدة استعمالات فمنها ما هو نفسي-اجتماعي، ومنها ما هو اقتصادي، ومنها ما له صلة بالسياسة ولكن في هذا البحث فنقتصر على استقرار الفرد في المنظمة التي يعمل بها. وكون المؤسسة عبارة عن كيان اجتماعي يضم مجموعة من الموارد المادية والبشرية تعمل جاهدة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لهذا يعد العنصر البشري هو أساس العملية التنظيمية أي ضمان استمرار المنظمة ومن ثمة ضمان ثباته فيها ولا يتحقق ذلك إلا بتهيئة البيئة التنظيمية له. حيث سيتم تحديد مفهوم الاستقرار الوظيفي تحديداً دقيقاً من خلال تعريفه لغة واصطلاحاً ثم معرفة فيما تكمن أهميته بالإضافة إلى الحديث عن مظاهره. (حليمه، 2015: 34).

تعريف الاستقرار الوظيفي (Definition of Job Stability)

تتباين آراء الباحثين في تعريف الاستقرار الوظيفي وعلى النحو الذي حدا بهم إلى عرض إسهاماتهم الفكرية في هذا المجال، كونه المساهم الفعلي في تحقيق الأداء الأفضل، وبغية تأشير ذلك لابد من عرض بعض التعاريف التي جاد بها الباحثون والكتاب في هذا الشأن. من خلال الجدول (2):

الجدول (4) عدد من التعاريف الاستقرار الوظيفي على وفق الآراء الباحثين

ت	الكاتب/الباحث والسنة والصفحة	التعريف الاستقرار الوظيفي
1	(الجبيري، 2020: 42)	درجة رضا الموظفين على طبيعة عملهم مع الالتزام بأداء واجباتهم ومهامهم الوظيفية داخل المنظمة.
2	(غانم، 2018: 30)	الحالة التي تنطوي على بقاء العامل في خدمتها لمدة اطول، ودون تغيير مكان عمله حتى في حالة حصوله على بدائل أخرى للعمل في مؤسسات أخرى مما يعني ارتباطه وتمسكه بالمؤسسة التي يعمل بها.
3	(حمزة والازهر، 2018: 82)	يعبر عن مدى رضا الموظفين عن الظروف المحيطة بعملهم ما يشعرهم بالراحة والأمن والتحرر من خوف المستقبل، بالإضافة إلى مدى تطابق أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة، وزيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل داخله.
4	(السرхан، 2017: 23)	شعور الموظف بالأمن والاطمئنان على مصدر دخله مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته.
5	(علوش، 2016: 627)	إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله، وعلى استقراره في العمل، وعدم تعرضه للأمراض النفسية أو الجسدية نتيجة الصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل.

مصدر: من اعداد الباحثان باعتماد المصادر الواردة فيها

وعليه فان التعريف الاجرائي للاستقرار الوظيفي هو شعور بالرضا والامان تجاه الاعمال المكلفة بها الفرد والبقاء والاستقرار في العمل داخل المؤسسة مع الحفاظ على سلامة سير العمل وعدم تعرضه للتقلبات او الهزات المختلفة، مع تحقيق الفرد لذاته واثبات وجوده في مجتمعه والتي تعتبر من أبرز الغايات التي يسعى اليها الفرد خلال عمله.

2. أهمية الاستقرار الوظيفي (Importance of Job Stability)

ان الاستقرار الوظيفي لديها أهمية قصوى لأن استقرار الفرد مرتبط باستقرار المنظمة ويبرز ذلك من خلال النقاط التالية: (حمود والخرشه، 2009: 191)

1. يجعل المنظمة تنسم بثقافة قوية التي تنبع من حقيقة تكريس سبل الولاء والانتماء للموظفين لديها مما يقلل من دوران العمل.
2. تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى الموظفين مما يعزز رغبة المنظمة بالإبقاء على القوى العاملة المؤهلة بدلا من انتقالها إلى المنظمات المنافسة الأخرى.
3. الموظفين المستقرين يتمتعون بحظوظ أكبر في التقدم الوظيفي ومن ثمة بلوغ أعلى الدرجات في السلم الإداري.
4. يتسم هؤلاء الموظفين بإتقانهم للعمل وتنامي خبرتهم وكذا اندماجهم بشكل فعلي في المنظمة.
5. التمتع بصحة جيدة وروح معنوية عالية مما ينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات.
6. انخفاض واضح وملحوظ لدى الموظفين في مستوى الغياب والتمارض وكذا دوران العمل والحوادث.
7. ضمان مستوى عالي من الأمان وانخفاض أو توقف نهائي للاضطرابات التي كانت تسود في المؤسسة.
8. قلة الشكاوى والتظلمات والإحباط في العمل مما يخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة.
9. محاولة استثمار كل طاقاتهم الفكرية والذهنية والبدنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف.
10. سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الموظفين في مختلف مستوياتهم الإدارية مما يسهم ذلك في تحقيق الإنجاز الفعال.

فالأهمية التي يكتسبها الاستقرار الوظيفي تكمن أساساً في الحفاظ على المورد البشري، وعلى المنظمة، إذ أن استقرار وارتياح الفرد في عمله يعني تحقيق المنظمة لأهدافها التي تسعى إليها ولذلك نجد بعض المنظمات في الدول المتقدمة تحرص على استقرار موظفيها من جميع النواحي من أجل ضمان تحقيق أهدافها ونجاحها هي الأخرى. (ريمة، 2015: 31)

يعتبر دور العنصر البشري دوراً محورياً في مختلف النشاطات التي تقوم بها المنظمة سواء كانت هذه النشاطات متعلقة بالجوانب الفكرية والابتكارية كاتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي أو المتعمقة بالجوانب العلمية الميدانية المختلفة التي تتم عند المستويات التنفيذية الدنيا. ومن هنا تبرز مفهوم أهمية الاهتمام والعناية بهذا العنصر البشري من خلال توفير الظروف المناسبة لعمله وتحفيزه بالطريقة التي تجعله يبذل مجهودات إضافية لاستغلال قدراته وإمكاناته الكامنة. فالاستقرار الوظيفي في أي منظمة لا يمكن أن يتحقق من خلال الحوافز المادية والأجور التشجيعية التي يحصل عليها فقط وإنما يتسع ليشمل كل ما يحيط به في مجال عمله، وتأثير هذا المحيط على نفسيته. (حليس، 2009: 23)

فاستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعها ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي والتنظيمي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلاً مهنيًا لهم. (سهايم، 2014: 63)

3. مظاهر أو مؤشرات الاستقرار الوظيفي

أن استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الضرورية التي تلعب دوراً كبيراً في فعالية أدائه وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، لأن لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحاً دون الاهتمام المورد البشري والمحافظة عليه من ظاهرة التسرب الوظيفي وذلك بتوفير كل الظروف المناسبة والملائمة لاستقرار عمالها، ومن أهم مؤشرات أو مظاهر الاستقرار الوظيفي ما يلي:

أ. **تماسك جماعة العمل:** يمكن تعريف تماسك جماعة العمل بتلك المستوى الذي يشعر به الأعضاء بالارتباط مع بعضهم البعض من أجل تحقيق الأهداف المعينة (Poort, 2018: 7). أو يمكن أن توصف على أنها جماعات يتفاعلون بشكل متكيف وديناميكي نحو هدف مشترك ويعملون بشكل مترابط مع بعضهم البعض ويتواصلون وينسقون أعمالهم من أجل الوصول إلى أهدافهم. وأن تماسك مع جماعة العمل هو العمل التعاوني هذا هو أنه يسلط الضوء على أهمية زملاء العمل في الوصول إلى الأهداف المشتركة ويقلل من أهمية العلاقة الهرمية التقليدية مع المدير أو المشرف (Jungert, 2012: 1).

ب. **الراحة النفسية والشعور بالأمن الوظيفي:** يعرف الأمن الوظيفي بأنه ضمان استمرارية الموظفين في العمل واحتفاظ بهم، أو هو تأكيد الموظف على أنه سيحتفظ بوظيفته الحالية لفترة أطول في المؤسسة، هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأمن الوظيفي وتحديد حاجة الفرد وهو عقد العمل واتفاقية المفاوضة الجماعية وتشريعات العمل والعوامل الشخصية مثل التعليم وخبرة العمل والمجال الوظيفي وصناعة العمل وموقع العمل وكذلك المهارات الأساسية أو الضرورية والخبرة السابقة المطلوبة من قبل أصحاب العمل والتي تخضع للوضع الاقتصادي الحالي وبيئة الأعمال يمكن أن تضمن أيضاً الأمن الوظيفي للفرد. (Lucky, et al, 2013: 65).

ت. **المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:** أن مفتاح النجاح في المنظمات هو استخدام آراء الموظفين في اتخاذ القرار، وهي أحد أهم الأنشطة التي تسمح للموظفين بالمشاركة في وضع الأهداف وفي رسم الخطط وتنفيذها مع فسخ المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات في أي التسلسل الهرمي، وتساعد ممارسات الإدارة التشاركية في الحفاظ على التوازن في مشاركة المديرين وكذلك المرؤوسين في المهام والأنشطة الروتينية المتعلقة بالوظيفة، كما أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل وحتى تتحقق الأهداف التنظيمية والشخصية (Mohsen&sharef, 2020, 416). وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب عمالي بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى الصراع وانخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من الاستقرار في المنظمة. (رفيقة، 2013: 61).

ث. **تخطيط وتنمية الموارد البشرية:** هي العملية التي تجد من خلالها المنظمة أن لديها الأشخاص المناسبين والقادرين على إكمال تلك الأهداف التي يمكن أن تساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها (Mohsin, et al, 2013, 174). فعملية التخطيط المسبقة

يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك حالة من الاستياء والتذمر، بل يكون هناك رضا تام للعامل في مؤسسته وهذا ما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي. (عبد القادر ومحمد، 2016: 23).

4. مظاهر عدم الاستقرار في العمل

يُقاس الاستقرار الوظيفي كمتغير تابع من خلال مظاهر الاستقرار الوظيفي في الشركة. أو من خلال تلاشي مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي. وذلك لكون الاستقرار الوظيفي نتيجة لعدد من العوامل الأخرى بحيث يصعب قياسها إلا عن طريق أثارها ومظاهرها. تم اعتماد مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي بصورة عكسية كأبعاد لقياس الاستقرار الوظيفي والمتمثلة في (انخفاض معدل التسرب الوظيفي، انخفاض معدل التغيب، انخفاض الشكاوى والتظلمات، انعدام الإضراب والاحتجاج، المرونة نحو التغيير التكنولوجي، انخفاض معدل دوران العمل) وذلك بناء على أبحاث كل من (Kiersztyn, 2012) و (Pruneda, 2013) و (رفيقة، 2013) و (لغبي، 2014) و (ريمه، 2015) و (الدبوز، 2015) و (نادرة، 2019)، ويمكن تلخيصها كالآتي:

1. **التغيب:** يعرف التغيب على أنه غياب مؤقت عن العمل (انسحاب مؤقت من منظمة) لأسباب مثل المرض أو الوفاة في الأسرة أو مشاكل شخصية أخرى، هناك عدة أنواع من التغيب عن العمل وهو التغيب غير الطوعي المثل المرض المعتمد والتغيب الطوعي مثل الإجازة أو المرض غير المصدق (Čikeš, 2018: 1). أحد الأسباب الغياب الموظفين هو ضعف الإدارة والعلاقات السيئة بين العمل والإدارة، السبب الثاني هو أن تقليل معدلات غياب الموظف قد يكون وسيلة فعالة لتحسين الإنتاجية (Miller, et al, 2008: 2).

2. **كثرة الشكاوى والتظلمات:** يشير الشكاوى والتظلم إلى شعور حقيقي أو وهمي بعدم الرضا أو الظلم الذي يعاني منه الموظف بشأن وظيفته وطبيعتها، حول سياسات وإجراءات الإدارة التي يعبر عنها الموظف ويتم إبلاغ الإدارة والمؤسسة بها (Obeikwe & Eke, 2019: 3).

3. **الإضراب والاحتجاج:** إن الطرق والإجراءات السلمية لتسوية النزاعات الجماعية كثيراً ما تؤدي إلى طريق مسدود أو إلى نتائج غير مرغوب فيها، بحيث كثيراً ما تعجز هذه الإجراءات عن إيجاد الحلول المناسبة، سواء بسبب تصلب المواقف، أو فشل المفاوضات أو عدم الوفاء بالوعود والاتفاقيات، وهذا ما يؤدي إلى اللجوء للدفاع عن حقوق ومصالح عمالها بالإضراب المشروع والذي يعبر عن حالة عدم رضا العامل بوضعه فيتم توقيفه عن العمل وإضرابه لفترة معينة حتى يصل رأيه إلى الجهة المعنية وبحق بذلك مطالبه واحتياجاته. (عبد الباسط، 2016: 10-11)

4. **التغير التكنولوجي وانتشار العولمة:** تعد أحيانا من المعوقات الاستقرار والتغيير والرضا خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها العالم اليوم، فالمنظمات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية باستمرار للتكيف مع البيئة الخارجية والمستجدات الحاصلة لتضمن أولاً لنفسها البقاء والاستمرار وكذا استقرار ورضا عامليها، وللتكنولوجيا أثر كبير في الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال العلاقة بين العنصر البشري والآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية (رفيقة، 2013: 59).

5. **التسرب الوظيفي وترك العمل إرادياً:** يمثل هذا المفهوم معيقاً إدارياً وتنظيمياً كبيراً، مما له من عواقب على الفرد والتنظيم، فالتسرب يكلف المنظمة مادياً ومعنوياً وخاصة إذا كان الموظفون المتسربون من ذوي الكفاءات العالية، أو قد يكون سبباً في اضطرابات نفسية وسلوكية في حياة الأفراد، هذا وتولي المنظمات اهتماماً كبيراً بظاهرة التسرب أو ترك العمل إرادياً وتوجههم إلى منظمات أخرى بعد إنفاقها الأموال الطائلة على تدريبهم وتعليمهم واكتسابهم خبرات جيدة في أعمالهم، ونعني بالتسرب الوظيفي هو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريقة الاستقالة، أو النقل أو التقاعد المبكر وكل هذه الطرق تؤدي إلى التخلي عن الوظيفة في منظمة ما، ويمكن أرجاع ذلك إلى تراكم العديد من الأسباب التي يتعرض لها العامل مما يقوده في الأخير إلى التخلي عن المنصب (قاسمي، 2017: 10-11).

المحور الثالث: الجانب الميداني

التحليل الديموغرافي والطبيعي للبيانات

يتم التحليل الديموغرافي للمشركين في الاستبانة من اجل ايجاد تصور عن عينة البحث وكما يأتي:

أولاً: التحليل الديموغرافي

بعد أن وزعت الإستبانة الخاصة بالبحث بصورة عشوائية على مجموعة من المستجيبين، والذين يتميزون بعدد من العوامل الديموغرافية المتضمنة لـ (الجنس والعمر والتحصيل الدراسي وعدد سنوات الخدمة)، وللتحقق من مستوى إدراكهم وقدرتهم على الإجابة على فقرات الإستبانة بصورة دقيقة تم تحليل هذه العوامل، ويدل النتائج الظاهرة في الجدول (5) على أن نسبة 76.7% من عينة البحث هم من الذكور بينما 23.3% فقط هم من الإناث. ويظهر أيضاً أن حملة شهادات البكالوريوس في شركة اسياسيل يشكلون نسبة 65.8% من الموظفين، يليه حملة شهادات الدبلوم بنسبة مئوية تبلغ 25.2%. ومن الملاحظ أنه لا يوجد أي حامل لشهادة الدكتوراه في العينة المشاركة في البحث. وفيما يخص سنوات الخدمة فأن الموظفين ذوي الخدمة من 4 الى 7 سنوات يشكلون النسبة المئوية الأكبر في العينة بنسبة 48% بينما الموظفون ذوي الخدمة أقل من سنة هم النسبة الأقل بنسبة مئوية 1.5% فقط من مجموع عينة البحث، ويدل ذلك على أن المستبانين لديهم خدمة كافية تؤهلهم للابداء برأي عن فقرات الاستبانة. ويتبين من الجدول أيضاً أن غالبية الموظفين المشاركين في الاستبانة هم من الإداريين بنسبة 48.5% يليهم الموظفون الفنيين بنسبة مئوية تبلغ 36.7%. كما يظهر أن نسبة 7.3% هم من المديرين ونسبة 7.6% من مسؤولي الشعب الإدارية والفنية مما يدل على تنوع العينة المسحوبة ليمثل مجتمع البحث تمثيلاً دقيقاً.

الجدول (5) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

المتغير	الفقرة	التكرار	%	المتغير	الفقرة	التكرار	%
الجنس	ذكر	253	76.7	الوظيفة العلمية	أقل من 1 سنة	5	1.5
	انثى	77	23.3		من 1-3 سنة	80	24.2
	المجموع	330	100.0		من 4-6 سنة	159	48.2
	اعدادية	4	1.2		من 7 سنة فأكثر	86	26.1
	دبلوم	83	25.2		المجموع	330	100.0
الوظيفة العلمية	بكالوريوس	217	65.8		مدير	24	7.3
	ماجستير	26	7.9		مسؤول شعبة	25	7.6
	دكتوراه	0	0.0		موظف فني	121	36.7
	المجموع	330	100.0		موظف اداري	160	48.5
					المجموع	330	100.0

المصدر : من اعداد الباحثان من مخرجات برنامج SPSS-26

الاهمية النسبية لابعاد ومتغيرات البحث.

تم اعتماد الجدول (6) لتحديد مستوى الامام الموظفين بفقرات الاستبانة. ويظهر من هذا الجدول ان هناك خمس فئات تبدأ بالضعيف جدا الى عالي جدا.

الجدول (6) طول الفئات لتحديد مستوى الاهمية.

ت	الفئة	المستوى
1	1-1.8	ضعيف جدا
2	1.8-2.6	ضعيف
3	2.6-3.4	متوسط
4	3.4-4.2	عالي
5	4.2-5	عالي جدا

المصدر: عبدالفتاح، عز حسن (2017) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS" الطبعة الثالثة، الخوارزمية العلمية، جدة: السعودية.

الاحصاءات الوصفية للمتغير المستقل:

ولتحديد مستوى الاهتمام والامام من الموظفين لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل فقد تم الاعتماد على الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الاتفاق والاهمية النسبية لتحليل النتائج المستحصلة من برنامج (SPSS) وتم التحليل لفقرات وابعاد كل متغير من متغيرات البحث على حدة وكما مبين من الجدول (7) فان متغير الدعم التنظيمي المدرك حصلت على الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

الجدول(7) الاحصاءات الوصفية للدعم التنظيمي المدرك

المتغيرات والابعاد	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	معامل الاتفاق	الاهمية النسبية	مستوى الاهمية
أولاً: العدالة التنظيمية	Y1	3.970	1.046	0.263	0.737	0.794	عالي
	Y2	3.836	1.093	0.285	0.715	0.767	عالي
	Y3	3.918	1.056	0.269	0.731	0.784	عالي
المعدل العام		3.908	1.016	0.260	0.740	0.782	عالي
ثانياً: الدعم الاشرافي	Y4	3.949	1.017	0.258	0.742	0.790	عالي
	Y5	3.897	1.035	0.266	0.734	0.779	عالي
	Y6	3.949	0.986	0.250	0.750	0.790	عالي
المعدل العام		3.925	0.963	0.245	0.755	0.785	عالي
ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرار	Y7	4.003	1.008	0.252	0.748	0.801	عالي
	Y8	3.891	1.034	0.266	0.734	0.778	عالي
	Y9	3.949	1.023	0.259	0.741	0.790	عالي
المعدل العام		3.948	0.967	0.245	0.755	0.790	عالي
الدعم التنظيمي المدرك		3.929	0.938	0.239	0.761	0.786	عالي

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج (SPSS26)

تشير نتائج الجدول الى ان جميع الفقرات حصلت على مستوى عالي للوسط الحسابي مما يدل على نسبة ادراك عالية من بين الموظفين على مضمون فقرات الاستبانة فيما يخص شركة اسيا سيل في العراق، مع الاخذ بنظر الاعتبار ان الانحراف المعياري لتلك الفقرات متفاوتة مما ادى الى حصول كل فقرة على معاملي اختلاف واتفاق متفاوتة ايضاً. وتشير النتائج التي يعرضها الجدول (7) الى وصف لآراء المستبائين تجاه فقرات الابعاد الممتلئة . بأبعاد (العدالة التنظيمية، الدعم الاشرافي، المشاركة في اتخاذ القرار) فيما يخص المتغير المستقل والمتمثلة بالدعم التنظيمي المدرك. ويتضح ان بعد المشاركة في اتخاذ القرار حصل على اعلى اهمية نسبية مقارنة بالبعدين الاخرين، اذ يساوي الاهمية النسبية لهذا البعد (0.790). ومن الفقرات التي ساهمت في ارتفاع الاهمية النسبية لهذا البعد فقرة (Y7) ذو اعلى وسط حسابي بقيمة (4.003) والتي تنص على ان "تشجع شركتنا موظفيها للتعبير عن آرائهم فيما يتعلق بحل مشكلات العمل". يليه في الاهمية النسبية بعد الدعم الاشرافي بقيمة (0.785) معتمداً على فقرتي (Y4) و (Y6) اذ حصلتا على وسط حسابي متساويتين بالرغم من ان الاولى لها انحراف معياري اكبر وبالتالي معامل اختلاف اكبر، اذ كلما كانت قيمة هذا المعامل اقل من دل ذلك على شدة الاتفاق وأهمية الفقرة من وجهة نظر المستجيبين. وتنص هتان الفقرتان على "تتبنى شركتنا في عملها النمط التشاركي في القيادة والإشراف" و "تمنح شركتنا موظفيها صلاحيات ومسؤوليات تتلاءم مع قدراتهم لإدارة شؤون العمل" على التوالي. وفيما يخص بعد العدالة التنظيمية فأنها حصلت على اقل اهمية نسبية بقيمة (0.782). من بين جميع ابعاد الدعم التنظيمي المدرك. ومن الفقرات التي ساهمت في اضعاف هذا البعد فقرة (Y2) اذ حصل على اقل وسط حسابي بقيمة (3.836) واعلى انحراف معياري بقيمة (1.093) وهي تنص على "يحصل الموظفون في شركتنا على ترقيةاتهم وفقاً لمبدأ الجدارة".

الاحصاءات الوصفية للمتغير التابع:

ولتحديد مستوى الاهتمام والالمام من الموظفين لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير التابع فقد تم الاعتماد على الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الاتفاق والاهمية النسبية لتحليل النتائج المستحصلة من برنامج (SPSS) وتم التحليل لفقرات وابعاد كل متغير من متغيرات البحث على حدة وكما مبين من الجدول (8) فان متغير الاستقرار الوظيفي حصل على الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

الجدول (8) الاحصاءات الوصفية للاستقرار الوظيفي

الاهمية النسبية	معامل الاتفاق	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون		
0.774	0.725	0.275	1.065	3.870	Z1	الاستقرار الوظيفي
0.787	0.743	0.257	1.010	3.936	Z2	
0.775	0.717	0.283	1.097	3.876	Z3	
0.791	0.725	0.275	1.086	3.955	Z4	
0.782	0.731	0.269	1.053	3.912	Z5	
0.782	0.722	0.278	1.087	3.912	Z6	
0.782	0.773	0.227	0.888	3.910	المعدل العام	

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج (SPSS26)

تشير نتائج الجدول (8) الى ان جميع فقرات الاستقرار الوظيفي حصلت على مستوى عالي للوسط الحسابي مما يدل على نسبة ادراك عالية من بين الموظفين على مضمون فقرات الاستبانة فيما يخص شركة اسيا سيل في العراق، مع الاخذ بنظر الاعتبار ان الانحراف المعياري لتلك الفقرات متفاوتة مما ادى الى حصول كل فقرة على معاملي اختلاف واتفاق متفاوتة ايضا. وتشير النتائج التي يعرضها الجدول (8) الى وصف لآراء المستبانين تجاه فقرات المتغير التابع المتمثل بالاستقرار الوظيفي. ويتضح ان الفقرة (Z4) حصل على اعلى اهمية نسبية مقارنة بباقي الفقرات، اذ يساوي الاهمية النسبية لهذه الفقرة (0.791) والتي تنص على "نادرا ما يلجأ الموظفون في شركتنا الى الإضراب للدفاع عن حقوقهم ومصالحهم". يليه في الاهمية النسبية الفقرة (Z2) والتي تنص على "تعتبر الموظفين في شركتنا عن عدم الرضا عن الوضعية المهنية بالتغيب العمدي" وهي فقرة معكوسة. بوسط حسابي بالغ (3.936) وانحراف معياري (1.010). يذكر ان الفقرات المعكوسة هي الفقرات التي تأخذ البيانات من المستبان بصورة عكسية ويتم تحويل اجابتها اثناء التحليل. ويتضح من الجدول ان الفقرة (Z1) والتي هي ايضا عبارة معكوسة حصلت على اقل اهمية نسبية بقيمة تبلغ (0.774) اي ان نسبة (0.725) من المستبانين لا يتفقون على مضمون هذه الفقرة، والتي تنص على "ظاهرة تسرب الموظفين من ذوي الكفاءات العالية منتشرة في شركتنا"

الاحصاءات التحليلية لمتغيرات البحث:

تم فحص شروط الاختبارات المعلمية للتأكد من وجود التوزيع الطبيعي عن طريق مؤشري الالتواء والتفرطح وكما في الجدول (9).

الجدول (9) مقاييس الالتواء والتفرطح

Valid N (listwise) 330	Minimum	Maximum	Skewness	Kurtosis
PE	1.00	5.00	-.963	.332
PF	1.00	5.00	-1.069	.828
PG	1.00	5.00	-1.191	1.273
الدعم التنظيمي المدرك	1.00	5.00	-1.052	.754
Z1	1.00	5.00	-.952	.319
Z2	1.00	5.00	-.887	.258
Z3	1.00	5.00	-.905	.081
Z4	1.00	5.00	-.997	.270
Z5	1.00	5.00	-.957	.378
Z6	1.00	5.00	-1.012	.374
الاستقرار الوظيفي	1.00	5.00	-1.281	.906

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج (SPSS26)

يتضح من الجدول (9) ان قيم الالتواء والتفرطح لجميع الفقرات والابعاد تقع بين المدى المقبول المتمثل ب(±1.96) وفقا للباحثين (Hair et al,2009) ويدل ذلك على ان بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار ملائمة البيانات للصدق البنائي

من اجل التأكد من ان البيانات ملائمة لأختبار التحليل العاملي التوكيدي فقد تم اختبار KMO والتي تقترح ان لا تقل قيمة هذا الاختبار (0.6) و Bartlett's Test بمستوى معنوية (0.05) او اقل فان ذلك يعني ملائمة تلك البيانات للاختبار العاملي (Pallant,2010). يظهر الجدول (10) نتائج اختبار KMO

الجدول (10) اختبار KMO

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.746
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		5246.367
	Df		45
	Sig.		.000

N=330

P<0.05

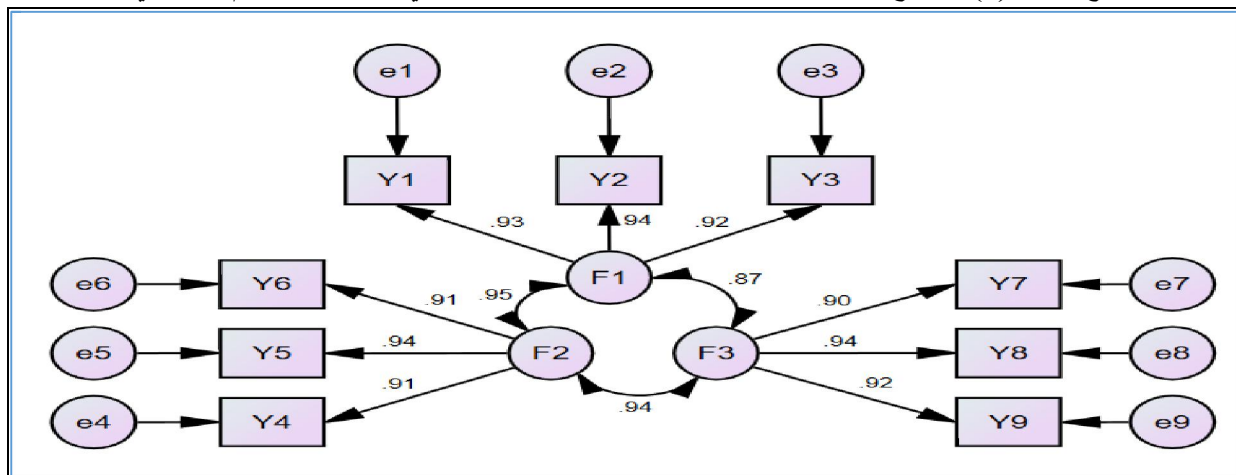
المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج (SPSS26)

يتضح من الجدول (10) ان قيم KMO يساوي (0.746) وهي اكبر من الحد الادنى المسموح به وقيمة Bartlett's Test يساوي (0.00) وهي معنوية عند مستوى معنوي 0.05. لذلك يمكن الاستنتاج ان البيانات ملائمة لأختبار التحليل العاملي التوكيدي.

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث: تم اجراء التحليل العاملي التوكيدي للفقرات التي تمثل المتغيرات الداخلية او المقاسة والمتغيرات الكامنة التي تمثل ابعاد المتغير المستقل، وذلك لغرض التأكد من الصدق البنائي للمقاييس المستعملة. وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بواسطة برنامج (AMOS-26).

1- التحليل العاملي التوكيدي للدعم التنظيمي المدرك:

يوضح الشكل (2) انموذج المعادلة الهيكلية لفقرات المتغيرات الكامنة التي تمثل ابعادا للدعم التنظيمي المدرك.



$X^2/d.f= 2.15$, $RMSEA=0.067$, $NFI=0.972$, $TLI=0.959$, $CFI=0.978$, $IFI=0.978$

الشكل (2) الانموذج الاول للتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل
المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج (Amos- 26)

ويظهر من مؤشرات المطابقة الظاهرة في اسفل الجدول (11) صحة افتراض أن العبارات من (Y1-Y9) تقيس بنية الدعم التنظيمي المدرك. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الموضحة في الجدول التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، المعروف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لأن قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً مع مراعاة تأثر تلك القيمة بحجم العينة وفقاً لـ (Hair et al,2006). فعلى سبيل المثال حصلت الفقرة (Y1) من بعد العدالة التنظيمية على معامل صدق (0.93) وهي أعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة (0.40). ويظهر من مؤشرات المطابقة الموجودة في أسفل الجدول (13) ان قيمة النسبة بين χ^2 و درجات الحرية df تساوي (2.15) وهي أقل من (3) وهذا يدل على جودة مطابقة النتائج مع القم المسموحة بها وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات، مما يؤكد أن البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل بالدعم التنظيمي المدرك.

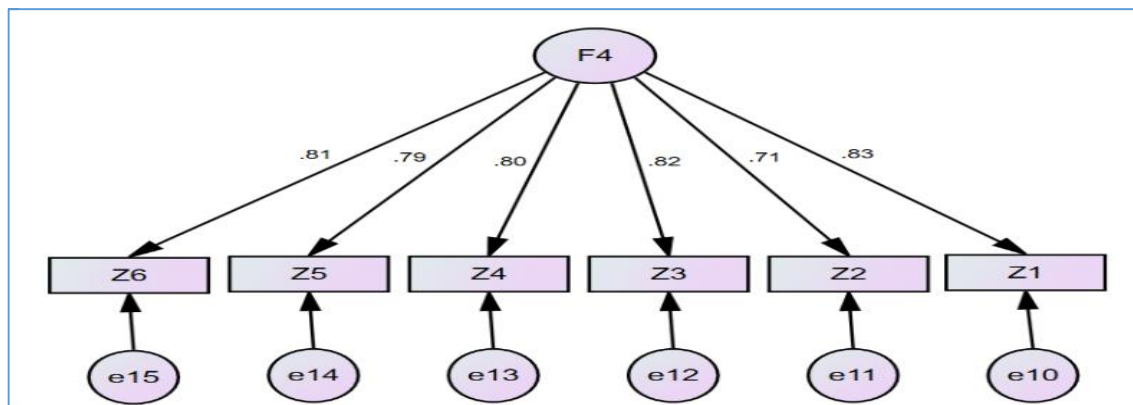
الجدول (11) قيم الازان الانحدارية لفقرات وابعاد المتغير المستقل

المتغير	البعد	الرمز	الفقرة	Estimate
الدعم التنظيمي المدرك	العدالة التنظيمية	F1	Y1	.930
			Y2	.943
			Y3	.919
	الدعم الاشرافي	F2	Y4	.908
			Y5	.943
			Y6	.913
	المشاركة في اتخاذ القرار	F3	Y7	.903
			Y8	.941
			Y9	.916
X ² /d.f= 2.15, RMSEA=0.067, NFI=0.972, TLI=0.959, CFI=0.978, IFI=0.978				

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج (Amos- 26)

2- التحليل العاملي التوكيدي للاستقرار الوظيفي

يوضح الشكل (3) الانموذج الثاني للمعادلة الهيكلية الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي لتحديد علاقة فقرات الاستقرار الوظيفي ببعضها البعض.



$X^2/d.f = 2.08$, RMSEA=0.072, NFI=0.91, TLI=0.90, CFI=0.901, IFI=0.902

الشكل (3) الانموذج الاول للتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل
المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج (Amos- 26)

ويظهر من مؤشرات المطابقة الظاهرة في اسفل الجدول (12) صحة افتراض أن العبارات من (Z1-Z6) تقيس بنية الاستقرار الوظيفي. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الموضحة في الجدول التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، المعروف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لأن قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً مع مراعاة تأثير تلك القيمة بحجم العينة وفقاً لـ (Hair et al,2006). فعلى سبيل المثال حصلت الفقرة (Z2) من متغير الاستقلال الوظيفي على معامل صدق (0.713) وهي أعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة (0.40). ويظهر من مؤشرات المطابقة الموجودة في أسفل الجدول (12) ان قيمة النسبة بين χ^2 و درجات الحرية df تساوي (2.08) وهي أقل من (3) وهذا يدل على جودة مطابقة النتائج مع القم المسموحة بها وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات، مما يؤكد أن البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل بالاستقرار الوظيفي.

الجدول (12) قيم الازان الانحدارية لفقرات وابعاد المتغير المستقل

المتغير	الرمز	الفقرة	stimate
الاستقرار الوظيفي	F4	Z1	.834
		Z2	.713
		Z3	.823
		Z4	.802
		Z5	.788
		Z6	.808
X ² /d.f= 2.08, RMSEA=0.072, NFI=0.91, TLI=0.90, CFI=0.901, IFI=0.902			

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج (Amos- 26)

اختبار فرضيات البحث

من اجل اختبار الفرضيات الرئيسية والمتفرعة من كل منها تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج (AMOS-26) وتم الحصول على النتائج التي تظهر في الجدول (13).

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والاستقرار الوظيفي في الشركة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)". وبظهر من قيم مؤشرات جودة المطابقة اسفل الجدول (13) ان جميع الارتباطات الموجودة لنموذج الانحدار مطابقة ودالة احصائيا. ومن الجدول (13) يتبين ان هناك علاقة ارتباط بين (F1) و (F2) والذين يمثلان المتغير المستقل والمتغير التابع على التوالي وبقية (0.73) وهي ذات دلالة احصائية. مما يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية الأولى. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

- (a) "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي في الشركة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)". اذ تمثل (PE) في الجدول (13) قيمة العدالة التنظيمية وهي البعد الاول من الدعم التنظيمي المدرك. ولها علاقة ارتباط قوية بقيمة (0.71) مع الاستقرار الوظيفي. مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى.
- (b) "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الدعم الاشرافي والاستقرار الوظيفي في الشركة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)". اذ تمثل (PF) في الجدول (13) قيمة الدعم الاشرافي وهي البعد الثاني من الدعم التنظيمي المدرك. ولها علاقة ارتباط قوية بقيمة (0.749) مع الاستقرار الوظيفي. مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.
- (c) "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد مشاركة في اتخاذ القرار والاستقرار الوظيفي في الشركة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)". اذ تمثل (PG) في الجدول (13) قيمة المشاركة في اتخاذ القرار وهي البعد الثالث من الدعم التنظيمي المدرك. ولها علاقة ارتباط قوية بقيمة (0.701) مع الاستقرار الوظيفي. مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى.

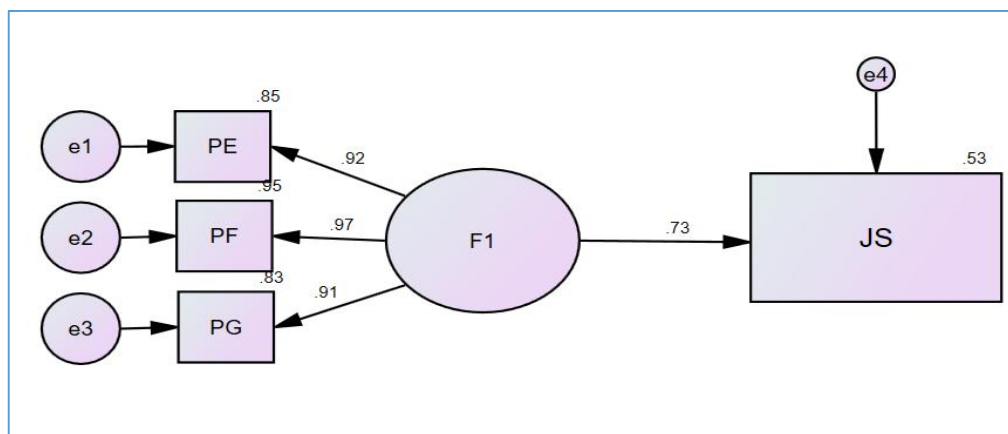
الجدول (13) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

Correlations	الاستقرار الوظيفي JS
= الدعم التنظيمي المدرك F1	630.7
= العدالة التنظيمية PE	0.710
= الدعم الاشرافي PF	0.749
= المشاركة في اتخاذ القرار PG	0.701
$X^2/d.f= 2.9$, RMSEA=0.068, NFI=0.901, TLI=0.890, CFI=0.905, IFI=0.92	

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج (Amos- 26)

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك على الاستقرار الوظيفي في الشركة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)" ومن الشكل يظهر ان جميع قيم مؤشرات جودة المطابقة هي قيم مقبولة. لذلك يمكن الاعتماد على نتائج التحليل.



الشكل (4) انموذج المعادلة الهيكلية للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج (Amos- 26)

ويبين الجدول (14) ان قيم معامل التحديد وقيم الانحدار والنسبة الحرجة دالة احصائيا وهي مقبولة من حيث مؤشرات جودة المطابقة.

الجدول رقم (14) (قيم الاوزان الانحدارية)

regression weights		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
JS	<--- F1	.736	.043	17.002	***	par_3
Squared Multiple Correlations						
	JS	.531				
$X^2/d.f= 3.0$, RMSEA=0.08, NFI=0.988, TLI=0.970, CFI=0.990, IFI=0.965						

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج (Amos- 26)

وفيما يخص تأثير الدعم التنظيمي المدرك المتمثل ب(F1) على الاستقرار الوظيفي المتمثل ب(JS) فإن قيمة R^2 يساوي (0.531) مما يدل على انه (53%) من التغيرات الحاصلة في الاستقرار الوظيفي يعزى الى الدعم التنظيمي المدرك والباقي يعود الى اسباب اخرى غير داخلية في انموذج الانحدار. ويدل القيمة الحرجة ومعنويتها من خلال P على معنوية الانحدار بقيمة 17.002. ومما سبق يمكن قبول الفرضية الثانية

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

من نتائج التحليلات السابقة توصل الباحثان الى الاستنتاجات الآتية:

- 1- هناك المام واهتمام من قبل الموظفين في شركة اسيا سيل بمتغيرات البحث، مما يستنتج منه ان الشركات الخدمية العاملة في مجال الاتصال مهتمة بالدعم التنظيمي المدرك وابعاده.
- 2- يوجد استقرار وظيفي عالي في شركة اسيا سيل. وذلك يدل على ان الشركة عملت على توفير الاستقرار الوظيفي اما بواسطة الدعم التنظيمي المدرك او من خلال عوامل اخرى كما اثبت ذلك من قيم معامل التحديد بأن جميع التغيرات الحاصلة لا يعزى الى الدعم التنظيمي المدرك
- 3- هناك علاقة ارتباط قوية بين الدعم التنظيمي المدرك والاستقرار الوظيفي وذلك مؤشر جيد لفهم دوران العمل الاختياري من منظور الدعم التنظيمي المدرك وابعاده.
- 4- تبين ان العلاقة بين ابعاد الدعم التنظيمي المدرك مع الاستقرار الوظيفي متفاوتة. اذ ان الارتباط القوي بين الدعم الاشرافي والاستقرار الوظيفي يوضح مدى اهمية الدعم الاشرافي في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين. وبالرغم من ذلك فأن العدالة التنظيمية لها ارتباط من الدرجة الثانية مع الاستقرار الوظيفي.
- 5- يمكن استنتاج انه كلما زادت نسبة الدعم التنظيمي المدرك في شركة اسيا سيل كلما زاد الاستقرار الوظيفي فيها.

ثانياً: التوصيات

1. وضع مفهوم واسع للدعم التنظيمي المدرك يوضح مدى اهتمام شركات الاتصالات بحماية موظفيها من خلال توفير العدالة التنظيمية بين جميع مستويات الموظفين. وينبغي الالتزام بهذا المفهوم من الشركات لتفادي أية مشكلات أو معوقات تجابه الفرد الموظف من خلال وضع إطار يحدد مفهوم العدالة التنظيمية وآثره في توفير الاستقرار للموظفين من خلال الاهتمام بتحقيق العدالة في حقوق الموظف وواجباته المختلفة.
2. إنشاء وحدة متخصصة في مجال الدعم الاشرافي في شركة اسيا سيل تتولى مهمة توعية المشرفين وتوصيتهم في مجالات الاشراف كداعم وليس كمرقب للموظفين، ويعتمد حجم الوحدة المقترحة على مجموعة من العوامل من أهمها طبيعة عمل الشركة ، وإمكاناتها المالية والإدارية وعدد الموظفين فيها.
3. من يجب تشجيع الادارة التنفيذية الادارة العليا على احترام آراء الموظفين واشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بصورة مباشرة بعملهم وحل مشكلاتهم وتبني سياسة الحوار المفتوح معهم ، فضلاً عن بيان المديات التي تسمح لهم بالمشاركة فيها. ويتم ذلك من خلال إصدار القوانين والتشريعات.
4. تشجيع الدراسات الميدانية في مجال الدعم التنظيمي المدرك والاستقرار الوظيفي، والتعاون مع الباحثين ومحاولة القيام بدراسات أخرى في قطاعات أخرى والاستفادة من نتائج هذه الدراسات.

المصادر العربية

1. بشيرة، دبي، وناس، مزياني (2018) **مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (34).
2. الجبيري، فهد بن عبد الله محمد (2020) **أثر طبيعة الوظيفة على الاستقرار الوظيفي-دراسة تطبيقية على العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة عسير**، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث – مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (4) العدد (3).
3. حليس، سمير. (2009) **التغير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية**. رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
4. حليلة، سلاوي (2015) **العوامل السوسيوالتنظيمية للاستقرار الوظيفي**: دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية ادرار، رسالة الماجستير، جامعة احمد دراية ادرار-كلية الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.

5. حمزة، عزوي، الازهر، العقي (2018) تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب، النماذج ناجحة) مجلة افاق علمية، مجلد (10) عدد (2)، الجزائر.
6. حمود، خضير كاظم، الخرشنة، ياسين كاسب (2009) إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط2، عمان.
7. الدبوز، يوسف (2015) دور الإدارة الضغوط في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين دراسة حالة لشركة سوناطراك وادي نومر ولاية غرداية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، الجزائر.
8. رفيقة، بن منصور. (2013) الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص. رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
9. ريمة، بخلي (2015) علاقة الاستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل، رسالة الماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، الجزائر.
10. السرحان، منال فالح شامان (2017) درجة الاستقرار الوظيفي لمعلمات رياض الاطفال في قسبة المفرق وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، عمان، الأردن.
11. سهام، براهيم (2014) ظروف العمل وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بمصنع سويح للصناعة الاجر بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، الجزائر.
12. العاني، الاء عبد الموجود (2018) التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية دراسة ميدانية في جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (8) ع (1).
13. عبد الباسط، مجناح (2016) واقع المشاركة العمالة في اتخاذ القرارات المؤسسية، دراسة ميدانية، بمؤسسة الضمان الاجتماعي المسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالجامعة المسيلة، الجزائر.
14. عبد القادر، مراس، محمد، شيخ (2015) دور الإدارة في الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، الملحة الجامعية تلمسان.
15. العجارمة، عبد الله فائز فهد (2020) الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة ان وعلاقته بمخرجات العمل من وجهة نظر رؤساء الاقسام الأكاديميين، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
16. علوش، صباح ابراهيم حمد (2016) دور الامان والاستقرار الوظيفي في تخفيض ضغوط العمل: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد (7) عدد (1).
17. العنزي، حجي بن سليمان، القرني، صالح علي يعن الله (2018) مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية، الرياض، السعودية.
18. غانم، أنور (2018) الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، الجزائر.
19. قاسمي، فتيحة (2017) محددات التسرب الوظيفي من وجهة النظر أساتذة التعليم الابتدائي، دراسة ميدانية بابتدائيات جامعة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
20. الكعبي، حميد سالم غياض (2016) دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين، الجامعة قسم الإدارة العمال، جامعة بغداد، العراق.
21. لغبي، احمد (2014) التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مؤسسة سونلغاز نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، الجزائر.
22. الماضي، أحمد ديب محمد، (2014) أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة.
23. نبيلة، شهلي (2016) الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر.
24. نوح، علياء حسين علادين، (2013) أثر الدعم التنظيمي من أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال / جامعة الشرق الأوسط.



المصادر الانكليزية:

1. Ahmad, Z. A., & Yekta, Z. A. (2010). Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran. *Intangible Capital*, 6(2), 162-184.
2. Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103-1108.
3. Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123-147.
4. Bell, C. M., & Khoury, C. (2016). Organizational powerlessness, dehumanization, and gendered effects of procedural justice. *Journal of Managerial Psychology*, vol (31), no (2).
5. Bohle, S. A. L., Chambel, M. J., Medina, F. M., & CUNHA, B. S. D. (2018). The role of perceived organizational support in job insecurity and performance. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 393-404.
6. Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: The mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527-540.
7. Čikeš, V., Maškarin Ribarić, H., & Črnjar, K. (2018). The determinants and outcomes of absence behavior: a systematic literature review. *Social Sciences*, 7(8).
8. Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In *Handbook of social psychology*, Springer, Dordrecht.
9. Gemechu, D. (2014). *The practices of teachers' involvement in decision-making in government secondary schools of Jimma Town* (Doctoral dissertation, Jimma University, Institute of Education and Professional Development Studies).
10. Giorgi, G., Dubin, D., & Perez, J. F. (2016). Perceived organizational support for enhancing welfare at work: A regression tree model. *Frontiers in psychology*, 7, 1770.
11. Gurbuz, S., Turunc, O., & Celik, M. (2013). The impact of perceived organizational support on work-family conflict: Does role overload have a mediating role? *Economic and Industrial Democracy*, 34(1).
12. Hao, J., Wang J., Liu, L. & Wu H., (2016), Perceived Organizational Support on the Associations of Work- Family Conflict or Family –Work Conflict with Depressive Symptoms among Chinese Doctors, *Int. J. Environ. Res public Health* Vol.13, No. 3.
13. Joy, M. M., & Chiramel, M. J. (2016). Importance of Perceived Organizational Support in Controlling Employee withdrawal Behaviors. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 4(12).
14. Jungert, T. (2012). *The meaning of support from co-workers and managers in teams when working*. Linköping University Electronic Press.
15. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
16. Lian, L. K. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2).





17. Lucky, E. O., Minai, M. S., & Rahman, H. A. (2013). Impact of job security on the organizational performance in a multiethnic environment. *Research journal of business management*, 7(1), 64-70.
18. Miao, R. T. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127.
19. Miller, R. T., Murnane, R. J., & Willett, J. B. (2008). Do teacher absences impact student achievement? Longitudinal evidence from one urban school district. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 30(2).
20. Moghli, Azzam Abou, (2015) The Role of Organizational Support in Improving Employees Performance, *International Business Research*; Vol. 8, No. 2.
21. Mohsen, A., & Sharif, O. (2020). Employee participation in decision-making and its effect on job satisfaction.
22. Molina, C., Cropanzano, R. (2015). Organizational Justice, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Second Edition, 2015, 379–384.
23. Mukherjee, S., Singh, A., Mehrotra, S. (2016). Organizational justice in relation to competence, commitment and self motivation. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(2).
24. Obiekwe, O., & Eke, N. U. (2019). Impact of Employee Grievance Management on Organizational Performance. *International Journal of Economics and Business Management*, 5(1), 1-10.
25. Poort, A. (2018). *The effect of team cohesion on team performance and the role of problem-solving strategies in teams During a CPR simulation* (Master's thesis, University of Twente).
26. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
27. Shahsavarani, A. M., Heyrati, H., Mohammadi, M., Jahansou, S., Saffarzadeh, A., & Sattari, K. (2016). Social Exchange Theory and Attachment Theory: Combination of Sociological and Psychological approaches to form a bio-psychosocial viewpoint to human social and interpersonal relationships. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926*, 1(1), 451-467.
28. Singh, S.P. Bushra., & Meenakshi Malhotra, "The Mediating Role of Trust in the Relationship Between Perceived Organizational Support and Silence", *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol.5, No.9, 2015.
29. Stephens, C. A. (2016). The moderating role of perceived organizational support and perceived supervisor support on the relationship between teamwork behaviors and affective commitment, Masters of Psychology, The Faculty of the Department of Psychology San José State University.
30. Tan, F. Y., & Yusof, A. (2015). Third Global Conference on Business and Social Science-201 5, GCBSS-2615, 15-17 December 2015, KualaLumpur, Malaysia Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Organizational Justice: A Conceptual Discussion*, 798-803.
31. Teofisto Mensielito A., (2010), “ perceived organizational support and Rewards factor as drivers of Employee Engagement “ , master of Human Resource management university utara Malaysia.
32. Terzi, A. R., Dülker, A. P., Altin, F., Çelik, F., Dalkiran, M., Yulcu, N. T., ... & Deniz, Ü. (2017). An Analysis of Organizational Justice and Organizational Identification Relation Based on Teachers' Perceptions. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 488-495.

33. Yahya, K. K., Mansor, F., & Warokka, A. (2012). An empirical study on the influence of perceived organizational support on academic expatriates' organizational commitment. *The Journal of Organizational Management Studies*, 2012, 1-14.
34. Yoerger, M., Crowe, J., & Allen, J. A. (2015). Participate or else!: The effect of participation in decision-making in meetings on employee engagement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(1).
35. Zumrah, A. R., & Boyle, S. (2015). The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. *Personnel Review*. Vol (44), No (2).