

الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي

مازن فارس رشيد

جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

الملخص

استهدفت الدراسة بحث العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي: العاطفي، والمستمر، والمعياري، لعينة من موظفي المؤسسات العامة بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج أنَّ الدعم التنظيمي المدرك يرتبط ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بالولاء العاطفي والمعياري، ولكن ارتباطه بالولاء التنظيمي المستمر كان عكسياً.

مصطلحات علمية

الدعم التنظيمي المدرك، الولاء التنظيمي، الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري، نظرية التبادل الاجتماعي.

للمنظمات؛ حيث ظهر أنَّ الولاء التنظيمي عنصر جوهري في فهم سلوكيات الموظفين في محيط العمل وتفسيرها.

وعلى رغم كثرة الدراسات التي تشير إلى الفوائد التنظيمية لمتغيري الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي، فإن ثمة أسئلة ما زالت بحاجة إلى إجابات حول العلاقة بين هذين المتغيرين. ومن هنا، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

مشكلة الدراسة

أحد الأطر التي ظهرت مؤخراً لتفسير العوامل التي تؤثر في الاتجاهات

تتضمن أدبيات الإدارة مجاًلاً خصباً من النظريات والبحوث الميدانية التي تسعى إلى فهم العلاقة بين الموظفين والمنظمات التي يعملون بها، وعلى وجه الخصوص شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام بمدى الصلة بين كثير من اتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل. ومن ضمن أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسلط الأضواء عليها ما يُعرف بالدعم التنظيمي المدرك (perceived organizational support)، لبحث تأثيره في كثير من الاتجاهات والسلوكيات في العمل. كذلك فإن من بين الاتجاهات التي حازت اهتمام الباحثين موضوع الولاء التنظيمي؛ نظراً للفوائد المتعددة التي تبين أنه يحققها

تم تسلُّم البحث في سبتمبر ٢٠٠٣، وأُجيز للنشر في يناير ٢٠٠٤.

والمستمر، والمعياري. وتنطلق فكرة دراسة الولاء التنظيمي من كونه متعدد الأبعاد، ومن كون الاتجاهات الحديثة في دراسة الولاء التنظيمي لم تعد تنظر إليه بوصفه بعداً أحادياً، بل تبين أنه يشكل ثلاثة أبعاد متميزة فكرياً وعملياً (Iles et al., 1990)، وأن هناك تبايناً في المحددات والآثار الخاصة بكل بُعد من هذه الأبعاد (انظر: Mathieu and Zajac, 1990; Somers, 1993; Meyer and Allen, 1997; Hartmann and Bambacas, 2000).

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الولاء التنظيمي بوصفه مفهوماً، إلى حد كبير، من الافتراض الواسع الانتشار القائل بأنّ التفاوت في مستويات الولاء يمكن أن يفسر التباين في كثير من المتغيرات التنظيمية المهمة. فقد تم ربط كثير من العوامل الإيجابية بهذا الاتجاه (Meyer and Allen, 1997; Leslie et al., 2003) وقد ظهر، على سبيل المثال، أن الموظفين ذوي الولاء العالي لمنظماتهم يتسمون بمعدلات منخفضة من الغياب (Somers, 1995; Iverson & Buttigieg, 1999) ويكونون أكثر استعداداً لقبول التغيير (Hackett et al., 1994; Iverson, 1996; Iverson and Buttigieg, 1999) وأكثر رضا (Tett & Meyer, 1993; Mathieu et al., 1993; Zajac, 1990; Carson et al., 1993) وانغماساً في عملهم (Leslie et al., 2003)، وأكثر فاعلية (Stone and Henry, 2003)، وأعلى إنتاجية (Mathieu and Zajac, 1990).

نحو العمل وسلوكيات الموظف تم استقلاؤها من نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964) ومفهوم "معيار التبادل" (Gouldner, 1960). والمرتكز الأساسي لنظرية التبادل الاجتماعي ومفهوم معيار التبادل هو أن الأفراد يشعرون أنهم ملزمون لأن يُبَادِلُوا الآخرين، بشكل أو بآخر، المعاملة الحسنة التي يعاملونهم بها. هذا المفهوم للتبادل يعد كذلك مفهوماً محورياً لنظرية العقد النفسي (psychological contract)، التي تخطو بطبيعة هذه العلاقات التبادلية خطوة أبعد؛ حيث تؤكد أن الفرد في تعامله مع أطراف أخرى يرتبط بعقد غير مكتوب معهم، يتضمن بأن يعيد إليهم المنافع التي يحصل عليها منهم (Schein, 1965).

ومن المنطلق نفسه يمكن القول إنّ المنظمة حينما تعامل موظفيها معاملة حسنة، فإنّه من المتوقع أن يُبَادِلُوا هذه المعاملة بشكل ما، فهم مرتبطون بها بعقد نفسي غير مكتوب، يلزمهم بأن يعيدوا إليها ما تقدمه إليهم من عوائد. وبعبارة أخرى: إن الموظفين، لكي يشعروا بالولاء للمنظمة التي يعملون فيها، ينبغي لهم أن يؤمنوا في المقام الأول أن المنظمة تحمل الولاء لهم. ومثل هذا الإيمان هو ما يُطلق عليه الدعم التنظيمي المُدرك. والموظف الذي يحمل هذا الإيمان سيبادل المنظمة دعمها بمشاعر عالية من الولاء.

وتحاول الدراسة الحالية بحث طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرك والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي،

بالإضافة إلى ما تقدم، ثمة حاجة إلى اختبار مفهوم الولاء التنظيمي في مجتمعات أخرى غير المجتمعات الغربية (Suliman and Iles, 2000)، إذ إن معظم دراسات الولاء التنظيمي أجريت في المجتمعات الغربية. (Meyer, 1997) وهكذا، تبدو أهمية الدراسة الحالية في كونها تدرس النموذج الثلاثي الأبعاد للولاء التنظيمي في بيئة مختلفة عما تناولته معظم الدراسات المنشورة. فعلى رغم وجود عدد قليل من الدراسات التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي في المملكة العربية السعودية، وغيرها من الدول العربية، فإن معظمها تناول الولاء التنظيمي على أنه بُعد واحد.

ويكتسب هذا البحث أهمية خاصة؛ لكونه من الأبحاث القليلة التي تحاول الربط بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي. وعلى الرغم من تأكيد الأدبيات في هذا المجال إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يعد جوهرياً لتحديد أية اتجاهات أو سلوكيات تفيد المنظمة، ومنها الولاء التنظيمي (Eisenberger *et al.*, 1990)، بل إن الدراسات كشفت عن أن متغير الدعم التنظيمي هو من أكثر المتغيرات تأثيراً على مستوى الولاء التنظيمي (Beck and Wilson, 1995). إلا أن الباحث لم يعثر على دراسات عربية تتناول العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي، الأمر الذي يستدعي البحث في هذا المجال لسد هذه الفجوة.

وأخيراً فإن من المؤمل فمن الناحية العملية أن تسهم دراسة الولاء التنظيمي في

وأقل استعداداً لترك العمل في المنظمة (Tett and Meyer, 1993). وبصورة عامة، فإن الموظفين ذوي الولاء العالي يربطون اتجاهاتهم بقيم منظماتهم وأهدافها، ويظهرون التزاماً بالبقاء فيها. وهكذا، يبدو واضحاً أهمية فهم طبيعة الولاء التنظيمي، فهذا الفهم قد يساعد المنظمات على معرفة الأسباب التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي، ومن ثم يمكن في ضوء هذا الفهم إتاحة السبل التي تقود إلى مستوى الولاء التنظيمي الإيجابي، بالقدر الذي يكفل الارتقاء بالأداء، ومن ثم، في نهاية المطاف، وصول المنظمة إلى أهدافها على النحو المرتجى.

ويبدو أن دراسة الولاء التنظيمي في القطاع الحكومي مهمة على وجه الخصوص؛ حيث أكد الباحثون على أن الولاء هو مفتاح لزيادة دوافع الخدمة العامة، وأن هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات الميدانية لفهم الدوافع خلف الخدمة العامة. (Liou, 1995) ومما يزيد من أهمية الدراسة الحالية محدودية الدراسات التي تناولت الأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي في المنظمات العامة. فمعظم الأبحاث التي أجريت على المنظمات العامة درست الولاء التنظيمي على أنه يشكل بُعداً واحداً (Liou & Nyhan, 1994). ويبدو ذلك جلياً في الدراسات العربية السابقة التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي، رغم الدلائل التي أظهرت أن النظرة إلى الولاء التنظيمي بوصفه بعداً واحداً تعد نظرة مبسطة، ذلك أن مفهوم الولاء أكثر تعقيداً مما يبدو عليه في الظاهر (Iles *et al.*, 1996, 19).

الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته. وهكذا، فإنه وفقاً لهذا المدخل، يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه "القوة النسبية لتمثال الفرد مع منظمة معينة وانغماسه فيها" (Porter et al., 1974, 27). من ناحية ثانية، يُعنى المدخل السلوكي للولاء التنظيمي بصورة أساسية بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة. ووفقاً لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية وغير المادية) التي يستثمرها في المنظمة. فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

ومؤخراً جرت محاولات للعمل على تكامل المدخلين؛ حيث رأى بعض الباحثين أن أبحاث الولاء ستكون لها قيمة أكبر فيما لو تم الأخذ بالمدخلين معاً (Coopey, 1991)، فضلاً عن أن المدخلين يشكّلان وجهين لعملة واحدة (Brown, 1996). وقد قام (Meyer and Allen, 1984) بالعمل على تكامل المنظورين: الاتجاهي والسلوكي للولاء التنظيمي. فمن خلال مراجعة شاملة لأدبيات الولاء التنظيمي لاحظ الباحثان أن تعريفات الولاء تنحصر في جانبين: الولاء العاطفي، والمستمر. ونتيجة لذلك قاما بتعريف الولاء على أنه التصاق الموظف بالمنظمة قد يأخذ شكل الولاء العاطفي، أو المستمر.

ويرجع الولاء العاطفي (الاتجاهي) إلى الشعور بالانتماء والتصاق النفسي بالمنظمة (Mowday et al., 1982) ويؤكد

المملكة العربية السعودية وربطه بالدعم التنظيمي المُدرك في فهم طبيعة هذه العلاقة، ومن ثم تمكين المنظمات من اتخاذ الخطوات العملية لتهيئة البيئة التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة، وهو ما سينعكس، في نهاية الأمر، على فاعلية الأجهزة الحكومية وكفاءتها، بوجه عام.

أدبيات الدراسة

الولاء التنظيمي

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية. وقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة. فحينذاك تم الوصول إلى أن للموظفين مشاعر تجاه المنظمة، بما في ذلك التماهي مع أهدافها.

وتتضمن الأدبيات تعريفات متعددة للولاء التنظيمي (انظر: Reichers, 1985; Allen and Meyer, 1990; Mathieu and Zajac, 1990; Hunt and Morgan, 1994). ولكن، بصفة عامة، يرجع مفهوم الولاء التنظيمي إلى درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة (Mathieu and Zajac, 1990). ولقد تمحورت الدراسات المبكرة، في هذا المجال، حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي، الأول يركز على الاتجاهات، والثاني على السلوك (المدخل الاتجاهي، والمدخل السلوكي). وينظر المدخل الاتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين

والتكاليف المحتملة لتركه المنظمة تزيد من ولائه التنظيمي.

وفي مرحلة لاحقة أضاف Allen (1990) and Meyer إلى نموذج الولاء التنظيمي بُعداً ثالثاً، هو الولاء المعياري. وللحقيقة، فإن أول من أشار إلى هذا المفهوم هو (Wiener, 1982)، الذي جادل بأن الأفراد يكونون موالين لمنظماتهم بفعل الالتزامات الأخلاقية أو الأدبية القوية التي يشعرون بها نحوها. ومن ثم فإن الولاء التنظيمي، وفقاً لهذا المنظور، يمثل "الضغوط المعيارية المستبطنة من قبل الموظف للتصرف بأسلوب ينسجم مع أهداف المنظمة ومصحتها"، (Wiener, 1982, 421). فالولاء المعياري ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية للموظف بأنه مدين للمنظمة التي يعمل بها.

وتوضيحاً للأبعاد الثلاثة للولاء يشير ألين ومايبر إلى أن "الموظفين ذوي الولاء العاطفي القوي يظلون (في عملهم)؛ لأنهم يريدون ذلك، وأن ذوي الولاء المستمر العالي يظلون (في عملهم)؛ لأنهم يحتاجون إلى ذلك، أما ذوو الولاء المعياري القوي (فيظلون في عملهم)؛ لأنهم يشعرون أن عليهم التزاماً بذلك"، (Allen and Meyer, 1990: 3). والنموذج الثلاثي الأبعاد للولاء التنظيمي تفسر القوة التراكمية لارتباط الأفراد بمنظماتهم؛ لأنهم يريدون (الولاء العاطفي)، ويحتاجون إلى (الولاء المستمر)، وينبغي لهم (الولاء المعياري) أن يظلوا مرتبطين بمنظماتهم.

هذا المنظور أن الولاء التنظيمي يتصف بأنه: (١) "إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمتها؛ (٢) واستعداداً لبذل الجهد والتفاني في خدمة المنظمة؛ (٣) ورغبة شديدة للاحتفاظ بعضوية المنظمة"، (Mowday et al., 1982: 27).

من جهة أخرى، فإن الولاء المستمر (السلوكي)، الذي يُطلق عليه أحياناً الولاء المحسوب، لا يقوم على أساس المشاعر الوجدانية، بل يقوم على أسس منطقية. حيث يرجع إلى إدراك الفرد بصورة عامة للعوائد والتكاليف (التي قد تكون مالية أو غير مالية) المقترنة بترك العمل في منظمة معينة أو البقاء بها (Meyer and Allen, 1988). ويزداد هذا النوع من الولاء حينما يعتقد الموظف أنه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك العمل في المنظمة عالية، أو تكون العوائد التي قد يجنيها من ترك العمل في المنظمة منخفضة. وتنطلق فكرة الولاء التنظيمي المستمر من، نظرية "المراهانات الجانبية" (Side-bets theory) (Becker, 1960)، التي تشير إلى أن ولاء الفرد للمنظمة يكون نتيجة الاستثمارات المتراكمة (الملموسة وغير الملموسة) للفرد في المنظمة (وهي ما أطلق عليه بيكر المراهانات الجانبية)، التي قد يفقدها الفرد متى ما ترك المنظمة. فالجدلية الأساسية لهذا المدخل هي أن الأحداث السابقة لها آثار في الحاضر، وتبعاً لذلك تُقيّد الخيارات المتاحة للفرد، ومن هنا فإن الاستمرار في العمل بالمنظمة يزيد من استثمارات الفرد،

الدعم التنظيمي المُدرك

تحاول نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)، ومعيار المنفعة المتبادلة (Gouldner, 1960)، في الأساس تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد. وقد وسع (Eisenberger *et al.*, 1986) من مجال تطبيق هاتين النظريتين وسعوا إلى توظيفها لتفسير جوانب العلاقة بين المنظمة والموظفين. فقد لاحظ هؤلاء الباحثون أنَّ الموظفين يكوّنون إدراكات عامة عن نوايا المنظمة واتجاهاتها نحوهم، من بينها معتقدات عامة عن مدى تقدير المنظمات التي يعملون بها لإسهاماتهم فيها واهتمامها بمصلحتهم. وهذه المعتقدات تسمى الدعم التنظيمي المُدرك.

وتتفاوت إدراكات الدعم التنظيمي بشكل كبير من منظمة لأخرى، ومن فرد لآخر. فقد يبنى بعض الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي المُدرك على عوامل، مثل: مدى استعداد المنظمة لتقديم مساعدة أو مُعدّات خاصّة لهم، كي يستطيعوا أداء أعمالهم على النحو المطلوب، أو مدى استعدادها لتوفير فرص لتدريبهم في المجالات التي تقع ضمن دائرة اهتماماتهم، أو التشجيع المستمر لهم والثناء الصادق على أعمالهم، أو تهيئة الفرص لهم للحصول على المكافآت المرغوبة، أو إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل (Eisenberger *et al.*, 1997). وقد يتمثل رد الموظفين على ما يدركونه من دعم إيجابي من قبل

المنظمة في بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء في العمل.

واستناداً إلى نظريتي التبادل الاجتماعي، ومعيار المنفعة المتبادلة، اللتين تفترضان أنَّ الموظفين الذين يشعرون بقدر عالٍ من الدعم التنظيمي المُدرك يحسون كذلك أنهم مدينون للمنظمة، ومن ثم بالحاجة إلى مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو المنظمة (Eisenberger *et al.*, 1986). ويرى (Eisenberger *et al.*, 1986) أنَّ الدعم التنظيمي المُدرك من محددات الولاء التنظيمي. وبالمثل يشير (Meyer and Allen, 1991) إلى أنَّ الولاء التنظيمي يتطور نتيجة للخبرات التي تشبع حاجة الموظفين إلى الشعور بالارتياح المادي والنفسي في المنظمة. وبعبارة أخرى، فإنه يمكن النظر إلى الدعم التنظيمي المُدرك على أنّه ولاء من قبل المنظمة لموظفيها، إذ إنَّ إدراك الموظف بولاء المنظمة له يسهم في ولاءه لها (Shore and Tetrick, 1991).

الدعم التنظيمي المُدرك والولاء التنظيمي

ينشأ الولاء التنظيمي، إلى حد بعيد، نتيجة للتبادل بين الفرد والمنظمة، حيث يشعر الفرد بالالتصاق النفسي بالمنظمة نتيجة ما تقدمه له من مكافآت معينة يعدها (Hrebiniak and Alutto, 1972; Angle قيمة (Perry, 1981) and ووفقاً لهذا الاتجاه، فإن الأفراد يلتحقون بالمنظمة بمهارات، واحتياجات، وأهداف معينة، وبالمقابل يتوقعون بيئة للعمل يكونون قادرين فيها

التنظيمي المُدرك، أُجريت مؤخراً، وجد (Rhoades and Eisenberger, 2002) أن الدعم التنظيمي المُدرك يرتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بالولاء العاطفي.

من جانب آخر، لا يوجد سوى بحوث ميدانية محدودة لدراسة التأثير النسبي للدعم التنظيمي المُدرك على الولاء المستمر والمعياري (O'Driscoll and Randall, 1999) وبصورة عامة، أظهر كثير من تلك الدراسات أن الارتباط بين الدعم التنظيمي المُدرك والولاء المستمر، هو ارتباط عكسي، وفي كثير من الأحيان يكون هذا الارتباط ضعيفاً. ومن البحوث القليلة التي حاولت دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرك والولاء التنظيمي المستمر، الدراستان اللتان أجراهما (Shore and Wayne, 1991; Shore and Wayne, 1993)، وأسفرتا عن وجود علاقة إيجابية قوية بين الدعم التنظيمي المُدرك والولاء العاطفي، مع عدم وجود ارتباط بين الدعم التنظيمي المُدرك والولاء المستمر. وأرجع الباحثون هذه النتيجة إلى أن إدراك الموظفين لرعاية المنظمة لهم واهتمامها بهم قد يدفع إلى شعورهم بالالتصاق العاطفي بها، على حين من المرجح أن يتأثر الولاء المستمر نتيجة الإحساس بالمعاملة السيئة أكثر منه نتيجة الإحساس بالدعم من قبل المنظمة، بل إن الدعم التنظيمي المُدرك يقلل من إحساسهم بأنهم "حبيسو" المنظمة.

من جهة أخرى، أسفرت نتائج بحث لدراسة تأثير الدعم التنظيمي المُدرك

على استخدام مهاراتهم، وإشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم. وحين يتم إشباع حاجات الفرد من خلال أشياء مرتبطة بالعمل، فإن حالة الرضا التي يشعر بها الفرد نتيجة لذلك تصبح مقترنة بالمنظمة التي يعمل بها (Martin and Bennett, 1996). وهكذا فمن المرجح أن الفرد الذي يشبع احتياجاته من خلال المنظمة يشعر بالالتزام لمبادلة المنظمة معاملتها الحسنة بالمثل.

وإذا ما نظرنا إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرك والولاء التنظيمي، نلاحظ أن معظم تلك الدراسات انصبت على الولاء التنظيمي العاطفي؛ حيث إن التمييز بين أنواع الولاء لم يأت إلا في مرحلة متأخرة نسبياً، حيث كان يُنظر للولاء التنظيمي على أنه مرادف للولاء العاطفي. وقد أظهرت بحوث مبكرة، مثل التي أجراها (Buchanan, 1974) أن اعتقاد الموظفين باعتراف المنظمة بإسهاماتهم، ومدى ثقتهم بها للوفاء بوعودها كان مرتبطاً بالولاء العاطفي. وفي دراسة عن محددات الدعم التنظيمي المُدرك وآثاره وجد (Wayne et al., 2002) أن الدعم التنظيمي المُدرك مرتبط بالولاء التنظيمي. وقد كشف كثير من البحوث عن وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المُدرك والولاء العاطفي (Shore and Tetrick, 1991; Shore and Wayne, 1993; Robinson et al., 1994; Hutchison and Garstka, 1996; Podsakoff et al., 1996; Hutchison, 1997; Whitener, 2001; Rhoades et al., 2001; Rhoades and Eisenberger, 2002) وفي مراجعة شاملة لأدبيات الدعم

ومن الجدير بالإشارة أنَّ الباحث لم يعثر على دراسات عربية تبحث في مفهوم الدعم التنظيمي المُدرَك، أو علاقة الدعم التنظيمي المُدرَك بالولاء التنظيمي. ومعظم الدراسات العربية التي بحثت مفهوم الولاء التنظيمي تناولته على أنه يُشكل بُعْداً واحداً. ومن بين الدراسات التي تناولت البيئة العربية لم يعثر الباحث إلا على دراستين تناولتا الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي. الأولى أجراها (Kuehn and Al-Busaidi, 2002) لمقارنة مستوى الولاء التنظيمي بين المواطنين من الموظفين وغير الموظفين في القطاعين العام والخاص في سلطنة عمان، وتم فيها استخدام المقياس الثلاثي الأبعاد لإلين ومايير. وأوضحت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي بأشكاله الثلاثة لدى المواطنين في القطاعين، على الرغم من ذلك أظهرت أنَّ المواطنين العاملين في القطاع الخاص قد أفصحوا عن ولاء تنظيمي أعلى من غير المواطنين، على حين تساوى مستوى الولاء التنظيمي لدى المواطنين وغير المواطنين في القطاع العام.

أما الدراسة الثانية فقام بها (Yousef, 2002) لبحث دور الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً للعلاقة بين ضغوط الدور والولاء التنظيمي العاطفي والمستمر والمعياري، على عينة من الموظفين في عدد من المنظمات في الإمارات العربية المتحدة. وقد كشفت النتائج عن أنَّ غموض الدور له تأثير مباشر وعكسي على الولاء العاطفي والمعياري. كذلك أظهرت النتائج أنَّ للرضا

ومتغيرات أخرى على الولاء العاطفي والولاء المستمر على عينة من العاملين في أيرلندا ونيوزلندا، عن أنَّ الدعم التنظيمي المُدرَك كان مرتبطاً ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بالولاء العاطفي والمستمر، بيد أن العلاقة بالولاء المستمر كانت عكسية وأقل تأثراً بمستوى الدعم التنظيمي من تأثر الولاء العاطفي (O'Driscoll and Randall, 1999) وبالمثل وجد (Vandenberghe, 1999) أنَّ الدعم التنظيمي المُدرَك يرتبط ارتباطاً عكسياً بالولاء المستمر. وقد علل فادينبيرغ هذه النتيجة بأنه عندما يدرك الموظفون أن المنظمة تدعمهم، فإن شعورهم يكون أقل بأنهم أُسرى للمنظمة نتيجة محدودية الفرص الوظيفية الأخرى، أو التكاليف العالية لتركهم المنظمة. بل إنَّ الموظفين في هذه الحالة ينزعون إلى التفكير بأنه إذا كان عليهم ترك المنظمة، فإن المنظمة ستساعدتهم في الحصول على عمل آخر.

وتعد الدراسات التي حاولت الربط بين الدعم التنظيمي المُدرَك والولاء المعياري أقل من تلك التي تناولت الولاء المستمر في هذا المجال، ومحدودة للغاية، ومن بينها الدراسة التي أجراها (Vandenberghe and Peiró, 1999) للذان كشفاً فيها عن وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المُدرَك والولاء المعياري. وتؤكد نتائج هذه الدراسة أنَّ الأفراد الذين يشعرون بدعم المنظمة لهم يحسون كذلك أنهم ملزمون من الناحية الأدبية لأنَّ يبقوا في العمل لدى المنظمة.

ولاء من العاملين السعوديين أو الغربيين. وقد تأكدت هذه النتائج في دراسة أخرى أجراها الباحث نفسه سنة (المير، ١٩٩٥) لمقارنة مستويات الولاء التنظيمي، ومتغيرات أخرى، لأفراد ينتمون إلى عدد من الدول المختلفة ويعملون في عدد من المنشآت في المملكة العربية السعودية. فقد أشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستويات الولاء التنظيمي بين أفراد المجموعات الأربع التي تم دراستها (السعودية، والعربية، والآسيوية، والغربية)، وعلى وجه التحديد ظهر أن مستوى الولاء التنظيمي لأفراد المجموعة الآسيوية كان الأعلى بين المجموعات الأربع. وتؤكد الدراسات الثلاث السابقة في مجملها وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً للتكوين الثقافي للأفراد. من ناحية أخرى، قام العواملة (Awamleh, 1996) بدراسة مستوى ولاء الموظفين في الخدمة المدنية الأردنية وتأثره بعدد من العوامل الشخصية. وقد أكدت نتائج الدراسة أن هناك مستوىً عالياً من الولاء التنظيمي لعينة البحث. وأخيراً، أسفرت نتائج دراسة أجراها الفضلي (١٩٩٧) للتحقق من الآثار المترتبة على طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه على مستويات الالتزام التنظيمي في مجموعة من المنظمات الحكومية الكويتية، عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والالتزام التنظيمي.

الوظيفي تأثيراً مباشراً وموجباً على الولاء العاطفي والمعياري، وتأثيراً عكسياً على جانب الخيارات المتاحة المحدودة للولاء المستمر. وأخيراً، أسفرت النتائج عن أن الرضا الوظيفي عامل وسيط لتأثر غموض الدور وصراع الدور على جوانب الولاء التنظيمي، فيما عدا جانب التضحية الشخصية للولاء المستمر.

إضافة إلى الدراستين السابقتين، هناك دراسة أخرى (Abdullah and Shaw, 1999) تناولت تأثير الخصائص الشخصية للموظفين على بُعدين للولاء التنظيمي: العاطفي والمستمر بوزارة الصحة بالإمارات العربية المتحدة. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى الولاء التنظيمي للنوعين من الولاء يختلف باختلاف العوامل الشخصية.

أما بقية الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي في المحيط العربي، فقد تناولته بوصفه بعداً واحداً. ومن بين هذه الدراسات دراسة القطان (١٩٨٧) التي سعت إلى دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء، والخصائص الشخصية لعينة من العاملين السعوديين والعرب والآسيويين والغربيين في المملكة العربية السعودية، وأظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين العرب والآسيويين يفوق مستوى الولاء لدى السعوديين والغربيين. وبالمثل وجد (Al-Meer, 1989) في دراسة لمقارنة مستوى الولاء التنظيمي لعدد من جنسيات العاملين في المملكة أن العاملين الآسيويين أكثر

إن ارتباط بعض الموظفين بالمنظمة ينبع من التكاليف العالية التي قد تصاحب تركهم لها. فمثل هؤلاء الموظفين لا يبقون في المنظمة بسبب الدعم التنظيمي المُدرَك، وإنما لإدراكهم للتكاليف العالية لترك المنظمة. هذه التكاليف قد تتضمن عدم القدرة على إيجاد فرص وظيفية أخرى، أو ارتباطهم بمنطقة جغرافية معينة، أو عدم القدرة على الحصول على المزايا نفسها في مكان آخر، أو عدم قدرتهم على استثمار مهاراتهم الحالية في مجال عمل آخر. فحينما تكون تكاليف ترك المنظمة عالية فإن هؤلاء الموظفين يشعرون أن البقاء في المنظمة هو الخيار الأنسب. حيث إن ولاء هؤلاء للمنظمة، في هذه الحالة، لا يكون نابعاً من التصاق وجدانيّ بها وتماثل مع قيمها وأهدافها، وإنما بدافع الضرورة. ومن ثم فمن المتوقع أن شعور الفرد بدعم المنظمة له سيقبل من إحساسه بالولاء المستمر.

الفرضية الثالثة:

"هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المُدرَك والولاء المعياريّ".

تعد الدراسات التي تناولت الولاء المعياريّ قليلة، بصفة عامة، غير أن الدراسات التي ربطت بين الدعم التنظيمي المُدرَك والولاء المعياريّ تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. وبشكل عام، يمكن القول إن إدراك الفرد لدعم المنظمة له يفضي إلى شعوره بالامتنان والعرفان ويفرض عليه من ثم التزاماً أدبياً بالولاء للمنظمة.

وخلاصة القول، فإن الدراسات النظرية والميدانية المعاصرة تقدم دليلاً على أن الولاء التنظيمي ثلاثي الأبعاد، وأن هذه الأبعاد ترتبط، بشكل أو بآخر، بمستوى الدعم التنظيمي المُدرَك؛ حيث ظهر أن ثمة علاقة وثيقة بين الدعم التنظيمي المُدرَك والولاء العاطفي، وعلاقة ضعيفة أو عكسية بالولاء المستمر، وأظهرت دراسات محدودة علاقة إيجابية بالولاء المعياريّ. وتسعى الدراسة الحالية إلى تأكيد النتائج السابقة وتوسيعها من خلال بحث العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرَك والولاء العاطفي، والمستمر، والمعيارِيّ. وفي ضوء النتائج السابقة تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى:

"هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المُدرَك والولاء التنظيمي العاطفي".

ركزت معظم البحوث التي بحثت العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرَك والولاء التنظيمي على الولاء العاطفي، وكشف معظمها عن علاقة قوية بين المتغيرين، على أساس أنه كلما اعتقد الفرد أن المنظمة توليه الرعاية والاهتمام، وتشبع احتياجاته المادية والنفسية، وتقدر ما يبذله من جهد، شعر بتعلق وجدانيّ نحوها.

الفرضية الثانية:

"هناك علاقة عكسية بين الدعم التنظيمي المُدرَك والولاء التنظيمي المستمر".

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من الموظّفين العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار ١٢ مؤسسة منها بطريقة عشوائية، ومن ثم تم اختيار أفراد عينة البحث من العاملين في هذه المؤسسات باستخدام أسلوب العينة المتاحّة أو الميسرة (convenient).

وتم توزيع ٦٠٠ استبانة على عينة البحث، استعيد منها ٤٢٧ استبانة صالحة للتحليل (أي ما نسبته ٧١٪ من حجم العينة الأصلية). وكان حوالي ٨١٪ من أفراد العينة من المتزوجين، كما كان متوسط أعمارهم ٣٦,٣ سنة (الانحراف المعياري ٧,٦)، ومتوسط سنوات الخدمة ١١,٤ سنة (الانحراف المعياري ٥,٧٦)، وكان غالبيتهم من حملة الشهادات الجامعية والعليا (٥٤,١٪).

مقاييس الدراسة

تم جمع البيانات باستخدام استبانة صممت في مجال البحث الحالي. وقد تضمنت الاستبانة عدداً من المتغيرات الديموغرافية شملت: عمر المجيب، وخبرته الوظيفية، وحالته الاجتماعية. كذلك تضمنت مقاييس المتغيرات الرئيسة للدراسة، التي تم اختيارها من بين المقاييس ذات الخصائص السيكمومترية المعروفة في الأدبيات الموثوق من صدقها.

وقد قام الباحث بترجمة المقاييس المستخدمة في الدراسة من الإنجليزية إلى العربية. بعد ذلك تم عرض المقاييس بصورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود المتخصصين في الإدارة، وذلك لإبداء آرائهم فيها، من حيث دقتها من الناحية العلمية واللغوية. بعدها تم عرضها على مجموعة من موظّفي المؤسسات العامة للتأكد من سهولة فهمها وسلامتها. وبناءً على ذلك تم إجراء التعديلات المناسبة، وإعادة صياغة بنود الأداة، وإعداد الصورة النهائية للاستبانة.

الدعم التنظيمي المُدرَك

تم استخدام مسح الدعم التنظيمي المُدرَك (Survey of Perceived Organizational Support "SPOS") لأيزينبيرغر وزملائه (Eisenberger *et al.*, 1986) لقياس مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك، الذي يقيس درجة إدراك الموظّفين أن المنظمة تقدر جهودهم وتهتم بمصلحتهم. وقد تم استخدام ١٢ فقرة من هذا المقياس من الفقرات ذات المُعاملات العاملة الأعلى. ومن أمثلة بنود المقياس: "تظهر المنظمة اهتماماً قليلاً بي". وتم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على شكل مقياس ليكرت المكوّن من ٧ نقاط، تتراوح بين ٧ (موافق للغاية) إلى ١ (غير موافق على الإطلاق)، حيث إنّ الدرجة الأعلى تمثل مستويات أعلى من الدعم التنظيمي المُدرَك.

وقد أظهر التحليل العملي لهذا المقياس أنّه يتكوّن من بُعد واحد، ويتميز

المستمر فيعكس إدراك المستجيبين لحسابات العوائد والتكاليف للبقاء في المنظمة. ومن الأمثلة التي تضمنها المقياس: "أشعر أنّ لديّ خيارات محدودة للغاية لأن أفكر في ترك العمل في هذه المنظمة". وأخيراً، فإنّ مقياس الولاء المعياريّ يعكس الولاء للمنظمة على أساس الاعتقاد بأنه ينبغي للفرد أنّ يلتزم أدبياً بالبقاء في المنظمة. ومن أمثلة البنود التي تضمنها المقياس: "أعْتَقِدُ أنّه ينبغي للفرد أنّ يكون دائم الولاء لمنظمته".

وقد تم استخدام هذه المقاييس في سياقات تنظيمية متنوعة وأظهرت خصائص سيكومترية مقبولة (Allen and Meyer, 1996; Irving et al., 1997) وثبت أنّ المفاهيم التي تقيسها هذه المقاييس متميزة بعضها عن بعض (Eisenberger et al., 1990). وبيّنت الدراسات السابقة أنّ معاملات الثبات لهذه المقاييس تتراوح بين ٠,٨٤ و ٠,٨٨ للولاء العاطفي، وبين ٠,٦٩ و ٠,٧٨ للولاء المعياريّ (Allen & Meyer, 1997; Meyer and Allen, 1991; 1990). أما في الدراسة الحالية فقد بلغت معاملات الثبات للولاء العاطفيّ (٨٧)، و (٨١) للولاء المستمر، و (٧٧) للولاء المعياريّ. وهي جميعها تتجاوز الحد الأدنى وهو ٧٠، الذي اقترحه (Nunnally, 1978).

المتغيرات الضابطة

هناك بعض البراهين التي تشير إلى علاقات صغيرة، ولكنها ليست ذات دلالة

عن المقاييس التي تقيس الأبعاد المشابهة (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 1990; Shore and Tetrick, 1991; Hutchison, 1997). وقد كشفت الدراسة الأصلية لأيزينبيرغر وزملائه عن أنّ المقياس يتمتع بثبات عالٍ للغاية، إذ بلغ معامل ألفا في تلك الدراسة ٠,٩٧، كما أظهرت الدراسة الحالية ثباتاً عالياً للمقياس أيضاً، فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا للثبات في الدراسة الحالية ٠,٩٣.

الولاء التنظيمي

تم قياس الولاء التنظيمي باستخدام مقياس الولاء التنظيمي الثلاثي الأبعاد (Allen and Meyer, 1990) المكوّن من ٢٤ فقرة، ويتضمن ثلاثة مقاييس فرعية لقياس الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي: العاطفي، والمستمر، والمعياري، ويتكوّن كل مقياس من ثماني فقرات. وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على شكل مقياس ليكرت المكوّن من ٧ نقاط، تتراوح بين ٧ (موافق للغاية) إلى ١ (غير موافق على الإطلاق)؛ حيث إنّ الدرجة الأعلى تشكّل مستويات أعلى من الولاء، والعكس صحيح.

ويعكس مقياس الولاء العاطفي الالتصاق النفسي للموظّف بالمنظمة، وتمثله معها، وانغماسه فيها. ومن أمثلة الفقرات التي تضمنها المقياس: "أشعر حقاً أنّ مشكلات هذه المنظمة هي جزء من مشكلاتي الشخصية". أما مقياس الولاء

المنظمة، فبعضهم يشعر بنوع من الولاء العاطفي والبعض الآخر لا يشعر به. أما بالنسبة لمستويات الولاء المستمر والولاء المعياري فيبدو أنها تميل للانخفاض.

العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرك والولاء التنظيمي

من أجل اختبار فرضيات الدراسة المتصلة بالعلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المُدرك والولاء التنظيمي تم استخدام أسلوب الانحدار. ولضبط تأثير الخواص الشخصية، تم إجراء الانحدار في خطوتين: تهدف الأولى إلى التنبؤ بمقاييس الولاء التنظيمي باستخدام متغيرات العمر، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، وفي الخطوة الثانية للانحدار تم إضافة متغير الدعم التنظيمي المُدرك الذي افترض أنه يرتبط بالولاء التنظيمي للموظفين. وقد تم استخدام هذا الإجراء لتحديد ما إذا كان الدعم التنظيمي المُدرك يفسر التباين في مقاييس الولاء التنظيمي بشكل أكبر من الخصائص الشخصية للمبحوثين.

بين الولاء التنظيمي والخصائص الشخصية للعاملين (Mathieu and Zajac, 1990; Feldman *et al.*, 1995). ولضبط هذه المؤثرات، فقد تضمن تحليل المقاييس متغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية للمبحوثين. وقد تم قياس العمر وعدد سنوات الخبرة بوصفها متغيرين مستمرين. أما متغيرا الحالة الاجتماعية (متزوج أو غير متزوج)، ومستوى التعليم (تعليم جامعي وعال أو دون التعليم الجامعي) فقد تم إدخالهما في معادلة الانحدار بوصفهما متغيرين وهميين (dummy).

النتائج

يُظهر الجدول (١) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الرئيسية. وبمنظرة فاحصة في النتائج يتبين أن المستجيبين ينقسمون في إدراكهم لمستوى الدعم الذي تقدمه المنظمة بين موافقين وغير موافقين. كذلك يتبين أنهم منقسمون في ولائهم العاطفي تجاه

جدول ١

مستوى الدعم التنظيمي المُدرك والولاء التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
١,٢٧	٤,٠٢	الدعم التنظيمي المُدرك
١,١٢	٤,٠١	الولاء العاطفي
٠,٩٩	٣,٩٦	الولاء المستمر
٠,٩٠	٣,٩٣	الولاء المعياري

إنَّ المتغيرات الشخصية لا تُعد مؤشراً قوياً على مستوى الولاء التنظيمي بأشكاله الثلاثة.

ويظهر الجدول (٣) نتائج الخطوة الثانية لكل انحدار. وعموماً، فإن الانحدار الكلي يُظهر بعض التأثير للمتغيرات الضابطة. فمتغيرا العمر والخبرة، على سبيل المثال، كان لهما علاقة ذات دلالة بالولاء العاطفي. ولكن يبدو بوضوح أنَّ أغلبية التباين في مقاييس الولاء تُعزى للدعم التنظيمي المُدرَك وليس للمتغيرات الشخصية.

وهكذا فإن النتائج تدعم فرضيات الدراسة؛ حيث إنَّ العلاقات الكلية بين الدعم التنظيمي المُدرَك وكل شكل من أشكال الولاء التنظيمي كانت ذات دلالة، ووفقاً لما تم توقعه في فرضيات الدراسة. فإن الفرضية الأولى تشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين الدعم التنظيمي المُدرَك والولاء العاطفي. وكما يظهر في

وتشير نتائج الخطوة الأولى للانحدار الجدول (٢) إلى أنَّ الخصائص الشخصية تُبرز بعض التباين في الولاء التنظيمي، لكن في نهاية الأمر يبدو أنَّ هذا التأثير محدود، وليس ذا دلالة. ويظهر الجدول أنَّ مُعامل التحديد (R^2) للعلاقة بين متغيرات العمر، والخبرة، والحالة الاجتماعية معاً والولاء العاطفي بلغ ٠،١٠، أي أنه، بصفة عامة، نستطيع تفسير حوالي ١٠٪ من التباين في مستوى الولاء العاطفي من خلال الخصائص الشخصية الثلاث، على حين نستطيع تفسير حوالي ١٪، ٢٪ من التباين في مستوى الولاء المستمر والمعياري، على التوالي، من خلال الخصائص الشخصية الثلاث. ولكنه، في المقابل، لم يكن لأي من الخصائص الشخصية بمفردها مؤشر ذو دلالة على التباين في مستوى الولاء العاطفي، أو المستمر، أو المعياري. ومن ثم يمكن القول

جدول ٢

الانحدار لتأثير المتغيرات الضابطة في مستوى الولاء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (بيتا) لتأثير المتغيرات الضابطة في الولاء العاطفي	معامل الانحدار (بيتا) لتأثير المتغيرات الضابطة في الولاء المستمر	معامل الانحدار (بيتا) لتأثير المتغيرات الضابطة في الولاء المعياري
العمر	٠،٢٢	٠،٠١	٠،٠٧
الحالة الاجتماعية	٠،٠٧	٠،٠٥	٠،٠٠
الخبرة	٠،٠٣	٠،٠٤	٠،٢٠
التعليم	٠،٠٧	٠،٠٦	٠،٠٤
معامل التحديد (R^2)	٠،١٠	٠،٠١	٠،٠٢

جدول ٣

الانحدار البسيط لتأثير المتغيرات الضابطة و الدعم التنظيمي المُدرك على مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة

المتغيرات المستقلة	قيمة (بيتا) لجميع المتغيرات على الولاء العاطفي	قيمة (بيتا) لجميع المتغيرات على الولاء المستمر	قيمة (بيتا) لجميع المتغيرات على الولاء المعياري
العمر	٠,٢٨*	٠,٠٢	٠,٠٤
الحالة الاجتماعية	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠١
الخبرة	٠,٢٤*	٠,٠٢	٠,٠٦
التعليم	٠,١٠	٠,٠٧	٠,٠٢
الدعم التنظيمي المُدرك	٠,٧٥**	- ٠,١٧**	٠,٣٩**
معامل التحديد (R2)	٠,٦٢	٠,٠٤	٠,١٥

*** جوهريّة عند مستوى ٠,٠٠١ * جوهريّة عند مستوى ٠,٠٥

وأخيراً، تشير الفرضية الثالثة إلى وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المُدرك والولاء المعياري. ومرة أخرى تُظهر النتائج أنّ الدعم التنظيمي المُدرك يرتبط ارتباطاً إيجابياً وذاً دلالة بالولاء المعياري ($p < 0.001$, $\beta = 0.39$).

المناقشة

لقد كان موضوع الولاء التنظيمي محل اهتمام ملحوظ من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وموضع سجال فكري فيما بينهم. وتشير الدلائل إلى أنّ هذا الاهتمام يتزايد مع مرور الأيام، حيث إنّ الولاء التنظيمي يعد من أكثر مفاهيم السلوك التنظيمي تحدياً (Morrow, 1993)، وهو ما أثار الحماسة لدى الكثير من الباحثين لدراسة طبيعة الولاء التنظيمي والتقريب عن محدّداته.

الجدول (٣) فقد تم دعم هذه الفرضية؛ إذ تبين أنّ للدعم التنظيمي المُدرك تأثيراً قوياً ($\beta = 0.75$) وذاً دلالة ($p < 0.001$) على مستوى الولاء العاطفي. لذا فمن المرجح أن يشعر الموظفون الذين يرون أنّ منظماتهم تدعمهم بمستوى عالٍ من الولاء العاطفي.

من ناحية أخرى، تشير الفرضية الثانية إلى أنّ العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرك والولاء المستمر ستكون عكسية. وبالفعل أظهرت النتائج أنّ الولاء المستمر يرتبط ارتباطاً عكسياً ذاً دلالة بالدعم التنظيمي المُدرك ($p < 0.001$, $\beta = -0.17$)، إذ يبدو أنّ الموظّفين الذين كانوا يدركون أنّ المنظمة تدعمهم عبروا عن مستويات أقل من الولاء المستمر من أولئك الذين كانوا يرون أنّهم يتلقون دعماً تنظيمياً أكبر.

فالأشخاص الذين يشعرون أنَّ المنظمة تقدرهم وتدعمهم، عبروا عن مشاعر الالتصاق الوجداني بتلك المنظمة.

كذلك، اتساقاً مع نتائج بعض الدراسات السابقة القليلة في هذا المجال، ظهر أنَّ هناك علاقة عكسية بين الدعم التنظيمي المُدرَك والولاء المستمر، حيث تبين أنَّ هناك احتمالاً أقلَّ لأنَّ يشعر الفرد ذو المستويات العالية من الدعم التنظيمي المُدرَك بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة بسبب الافتقار إلى فرص عمل بديلة، أو بسبب ما قد يحدثه تركه لمنظمته من إرباك في حياته. بيد أن هذه النتيجة تبدو مغايرة لما اقترحه (Eisenberger et al., 1990) من أنَّه ينبغي للدعم التنظيمي المُدرَك أن يفضي إلى زيادة مستوى الولاء العاطفي والمستمر. ولكن نتائج الدراسة الحالية تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (O'Driscoll and Randall, 1999)، ودراسة (Vandenberghe, 1999) من أنَّ الدعم التنظيمي المُدرَك يرتبط ارتباطاً عكسياً بالولاء المستمر. فزيادة مستوى الدعم التنظيمي قد تسهم في زيادة الاتجاهات الإيجابية للموظفين، ولكن، في الوقت عينه، تسهم في الحد من الولاء القائم على شعور الموظف بعدم وجود فرص عمل بديلة، أو شعوره أنه أسير المنظمة. وقد يبدو أنَّ الموظف الذي يشعر بالدعم التنظيمي يشعر كذلك بالالتصاق النفسي بالمنظمة، ومن ثم لا يحتاج إلى تبرير استمراره لأسباب أخرى، مثل الافتقار إلى فرص بديلة.

وفي هذا الإطار تناول (Eisenberger et al., 1986) مفهوم الولاء التنظيمي من منظور نظرية التبادل الاجتماعي، على أساس أنَّ هناك ارتباطاً بين إدراكات الموظفين بالتزامات منظماتهم نحوهم وبين مستوى ولائهم التنظيمي. وهكذا أكد هؤلاء الباحثون أنَّ إدراكات الموظفين بالتزام المنظمة نحوهم (أي الدعم التنظيمي المُدرَك) هي محددة لولائهم للمنظمة. وقد تم الربط بين هذين الاتجاهين من خلال الجدلية التي طرحتها نظرية التبادل الاجتماعي من أنَّ إدراكات الموظفين للدعم من قبل المنظمة تعكس اعتقاداً باستعداد المنظمة لتقدير جهودهم وإسهاماتهم نحو تحقيق أهدافها، واعتقاداً بأن المنظمة تهتم بمصلحتهم. ومن ثم فإن الإدراك بدعم المنظمة يتم مبادلته بارتباط عاطفي نحوها، يتمخض عنه سلوكيات إيجابية تقدرها المنظمة. وهذه السلوكيات يتم مكافأتها بمعاملة توجي للموظف بأنه موضع تقدير المنظمة.

وقد سعت الدراسة الحالية إلى محاولة استكشاف طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرَك والأشكال الثلاثة للولاء التنظيمي، حيث أظهرت الدراسات السابقة التي استخدمت نظرية التبادل الاجتماعي أن ولاء الموظفين لمنظماتهم ينبع، في جزء منه، من إدراكهم لولاء تلك المنظمات ومؤازرتها لهم.

واتساقاً مع نتائج الدراسات السابقة، فإن الدراسة الحالية تقدم دليلاً على وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المُدرَك والولاء العاطفي.

ويعني ذلك أنَّ الولاء التنظيمي يشكل أكثر من بُعد واحد. وعلى وجه التحديد تُظهر النتائج أنَّ الدعم التنظيمي المُدرك هو أكثر تأثيراً على مستوى الولاء العاطفي. وهذه النتيجة تدعم ما تنطوي عليه نظرية التبادل الاجتماعي من أنَّ استعداد الموظف للولاء للمنظمة يتأثر بإدراكهم لكيفية ولاء المنظمة لهم. وتوحي هذه النتائج أنَّ الموظفين الذين يشعرون بتقدير من مُنظمتهم، وأنهم يستطيعون الاعتماد على المنظمة لدعمهم، هم أكثر التصاقاً من أولئك الذين لا يستشعرون مثل هذا الدعم. من ناحية أخرى، يبدو أنَّه كلما كان إدراك الفرد لمستوى الدعم الذي تقدمه المنظمة له أعلى، كان شعوره بالولاء المستمر أقل. ويعود ذلك إلى أنَّ الولاء المستمر هو شعور الفرد أنه رهين المنظمة، وأن بقاءه فيها ناشئ عن حاجته إلى ذلك أكثر من كونه ناشئاً عن رغبة شخصية. ولكن يبدو أنَّ الولاء المعياري يتأثر إيجابياً بمستوى الدعم التنظيمي المُدرك، ولكن بقدر أقل من الدعم العاطفي.

الآثار النظرية للدراسة

تشكل الدراسة الحالية إضافة إلى أدبيات السلوك التنظيمي، بإلقاء المزيد من الضوء على عملية التبادل الاجتماعي في المنظمات من خلال دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرك والولاء التنظيمي، ومن شأن ذلك أنَّ يضفي المزيد من الفهم على هذين المتغيرين. ويبدو هذا مهماً على وجه الخصوص للأدبيات العربية التي يعوزها وجود دراسات تربط بين الدعم

من جهة أخرى، أظهرت الدراسة الحالية أنَّ هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المُدرك والولاء المعياري، وهو ما يشير إلى أنَّ الأفراد الذين يشعرون أنَّ منظمّتهم تدعمهم يحسون كذلك بالالتزام أدبي لأنَّ يظلوا فيها. لكن ينبغي الإشارة إلى أنَّ مستوى العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرك والولاء المعياري كان أقل منه بكثير من مستوى العلاقة بالولاء العاطفي. وفي الواقع، فإنَّ بُعد الولاء المعياري كان من أقل أبعاد الولاء التنظيمي بحثاً، ومن ثم قد يصعب الخروج بنتيجة حاسمة حول علاقة الدعم التنظيمي المُدرك بهذا البُعد. إلا أن نتيجة الدراسة الحالية تعد خطوة أولية تثبت أنَّ هناك نوعاً من العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرك والولاء المعياري.

غير أنَّه يمكن القول إن هناك عوامل أخرى قد تكون أكثر أهمية من الدعم التنظيمي المُدرك في تفسير مستوى التباين في الولاء المعياري. وبخاصة أنَّ الولاء المعياري يعكس قيماً قد لا تكون مستمدة من ثقافة المنظمة، بل من المجتمع الذي ينتمي إليه الشخص، أي أنَّ الولاء المعياري قد يكون مشتقاً من الثقافة المجتمعية أكثر منه من الثقافة التنظيمية. فقد يكون إيمان الشخص بالتفاني في العمل والتزامه بالبقاء في المنظمة، على سبيل المثال، نابعاً من نسق القيم التي يؤمن بها، بصرف النظر عن مدى إدراكه لدعم المنظمة له.

وأخيراً، يبدو جلياً أنَّ تأثير الدعم على أشكال الولاء التنظيمي ليس واحداً،

ينبغي توضيح ذلك للموظفين، حتى يكونوا مدركين لما تستطيع المنظمة أن تقدمه من دعم وما هو ليس في متناولها. ومثل هذا الإجراء من قبل الإدارة سيسهم في إيجاد شعور قوي بالدعم التنظيمي المدرك بين الموظفين، بما يحققه من فوائد عديدة، وبخاصة في تنمية الولاء التنظيمي.

وعلى وجه الخصوص ينبغي للمنظمات أن تعمل على زيادة مستوى الولاء العاطفي للموظفين الذي يعكس التماثل مع المنظمة والانغماس فيها، فقد أظهرت الأدبيات أن هذا النوع من الولاء يفيد المنظمة في زيادة مستوى الرضا الوظيفي (Tett and Meyer, 1993; Meyer *et al.*, 1993)، وتقدير الذات (Sethi *et al.*, 1996)، وسلوك المواطنة التنظيمية (Morrison, 1994)، ومستوى الإنتاجية (Meyer *et al.*, 1989)، والحد من مستوى الغياب، (Meyer and Allen, 1997)، وتأخر الموظفين (Tett and Meyer, 1993)، وتسربهم (Meyer *et al.*, 1993)، والضغط والاحتراق النفسي (Tan, 1998).

من جهة أخرى ينبغي للمنظمات أن تسعى إلى الحد من مستوى الولاء المستمر لدى الموظفين الذي يكون مبنياً، بصفة أساسية، على أن ثمة تكاليف مصاحبة لترك المنظمة. ومن ثم، كما تشير الأدبيات، فكلما كان مستوى الولاء المستمر مرتفعاً، فقد تشهد المنظمة مستويات أقل من التسرب (Shore and Tetrick, 1991; Mayer and Schoorman, 1992; Becker, 1996; Allen and Meyer, 1997)، ولكن، في

التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي. لاسيما أن معظم الدراسات العربية السابقة تناولت الولاء التنظيمي بوصفه بُعداً واحداً.

كذلك تسهم الدراسة الحالية في أدبيات هذا المجال بإظهارها أن تأثير الدعم التنظيمي المدرك يختلف باختلاف نوع الولاء التنظيمي، وهو ما يؤكد تمايز الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي؛ إذ أسفرت هذه النتائج عن أن الدعم التنظيمي المدرك هو مؤثر أقوى على الولاء العاطفي منه على الولاء المعيارى أو المستمر، إلى جانب أن تأثيره على الولاء المستمر تأثير عكسي.

الآثار العملية للدراسة

يبدو أن النتائج التي تقدمها الدراسة ستكون مفيدة للمديرين بالنظر إلى ما أظهرته هذه النتائج من دور الدعم التنظيمي في التأثير على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بأبعاده الثلاثة. ومن ثم فإنه ينبغي للمديرين المهتمين بمستوى الولاء لموظفيهم أن يبحثوا عن الوسائل التي توحى للموظفين على نحو ملموس أن منظماتهم تبذل كل ما في وسعها لتوفير ما يشعرون بالاهتمام والرعاية والتقدير. وقد يتطلب هذا الأمر في المقام الأول تحديد الأمور التي تشكل الدعم في نظر الموظفين (التدريب، المزايا، وغيرها). ومن ثم اتخاذ السياسات والإجراءات اللازمة التي تساعد على توفير هذه العناصر قدر الإمكان بما يشعر الموظفين برعاية المنظمة لهم. وعندما تكون هناك قيود على توفير بعض الدعم (مثل المكافآت والموارد الأخرى)

استخدمته الدراسة، قد يؤثر في تعميم النتائج، وهو ما اضطر الباحث إلى اللجوء إليه؛ نظراً لصعوبة حصر مجتمع الدراسة، ولكن استخدام عينة كبيرة نسبياً في البحث قد يقلل من الآثار العكسية التي قد تظهر نتيجة استخدام أسلوب العينة المتاحة. إلى جانب ذلك، فإن هذه الدراسة اقتصر على موظفي المؤسسات العامة، لذا فإن تطبيقها على الوزارات والمصالح الحكومية الأخرى أو المؤسسات العامة في المناطق الجغرافية الأخرى قد يُظهر نتائج مختلفة.

الدراسات المستقبلية

تشكّل الدراسة الحالية خطوة تمهيدية لدراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرَك وأبعاد الولاء التنظيمي، وتفتح نتائجها آفاقاً جديدة للدراسات المستقبلية. فأولاً، يمكن لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئات أخرى أن يوسع من نطاق تعميم الدراسة. ثانياً، يمكن للدراسات المستقبلية أن تستكشف أنواعاً أخرى من العلاقات بين الدعم والولاء، من بينها العلاقة بين الدعم الإشرافي والولاء، وكذلك بحث أنواع أخرى من الولاء، مثل الولاء المهني. ثالثاً، على الرغم من أن نتائج الدراسة الحالية، وكذلك نتائج الدراسات الأخرى، تُظهر علاقة مباشرة بين الدعم التنظيمي المُدرَك والولاء التنظيمي، فإنه يمكن للدراسات المستقبلية أن تبحث تأثير بعض العوامل بوصفها متغيرات وسيطة للعلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرَك والولاء

الوقت نفسه، مستويات أقل من الرضا؛ (Jenkins & Thomlinson, 1992; Meyer et al., 1993; Moorman et al., 1993; Hackett et al., 1994) وسلوك المواطنة التنظيمية (Shore and Wayne, 1993)، ومستويات أعلى من الاحتراق النفسي (Sethi et al., 1996)، وتكرار التغيب عن العمل (Gellatly, 1995)، وعدم الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية في العمل (Wahn, 1993). بل لقد أظهرت الأدبيات أن المستويات العالية من الولاء المستمر تؤثر سلباً على مستوى الأداء (Meyer et al., 1989; Konovsky and Cropanzano, 1991; Harris et al., 1993)؛ حيث إن الموظفين الذين يشعرون أنهم مرغومون على البقاء في المنظمة لتجنب أية خسائر محتملة قد تلحق بهم فيما لو تركوا العمل بها، قد لا يؤدون سوى الحد الأدنى المطلوب لبقائهم في المنظمة. ولكن، من جانب آخر، يلزم التحذير من أن الإفراط في التركيز على تنمية الولاء العاطفي بمفرده قد لا يكفي لمواجهة آثار انخفاض الولاء المستمر، فالموظفون ذوو الولاء المستمر المنخفض قد يتركون المنظمة حينما تلوح لهم فرصة عمل أخرى.

محدودية الدراسة

مثل كل الدراسات فإن الدراسة الحالية تعثرها بعض أوجه القصور. فهناك عدد من العوامل التي ينبغي أخذها في الحسبان عند تعميم نتائج الدراسة. فمن ناحية أولى فإن أسلوب العينة المتاحة الذي

المُدرك في التأثير على مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة. وكذلك تشير الدراسة على وجه الخصوص إلى أنَّ الدعم التنظيمي المُدرك يبدو أكثر ارتباطاً بالولاء العاطفي منه بالولاء المعيارِي، أو المستمر الذي يبدو أنَّ علاقته بالدعم التنظيمي المُدرك هي علاقة عكسية. وهكذا فإن المنظمة في سعيها لزيادة الولاء التنظيمي، وخصوصاً الولاء العاطفي، أنَّ تهتم بزيادة مستوى الدعم التنظيمي المُدرك، لكونه أحد العوامل التي تسهم في تحقيق هذه الغاية.

التنظيمي بأنواعه الثلاثة. فعلى سبيل المثال يمكن دراسة تأثير متغير "الثقة في المنظمة" بوصفه عاملاً وسيطاً للعلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرك والولاء العاطفي. إذ يمكن افتراض أنَّ إدراك الموظف للدعم التنظيمي يرتبط بولائه للمنظمة بصورة غير مباشرة من خلال الثقة في المنظمة.

خاتمة

بصفة عامة، فإن نتائج الدراسة الحالية تؤكد أنَّ الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد، كما تؤكد أهمية الدعم التنظيمي

المراجع

Abdullah, M. and Shaw, D. 1999. Personal factors and organizational commitment: Main and interactive effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 6: 77-93.

Allen, N.J. and Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.

Allen, N.J. and Meyer, J.P. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252-276.

عبد الرحيم علي القطان، ١٩٨٧، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الأسبوعية، والعمالة السعودية، والعمالة العربية. *المجلة العربية للإدارة*، السنة الحادية عشرة، العدد الثاني: ٥-٣٢.

فضل صباح الفضلي، ١٩٩٧، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية. *الإدارة العامة*، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول: ٧٥-١٢٠.

عبد الرحمن بن علي المير، ١٩٩٥، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة. *الإدارة العامة*، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثاني: ٢٠٧-٢٥٢.

- Allen, N.J. and Meyer, J.P. 1997. Commitment in the workplace: Theory, research and application. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Al-Meer, A. 1989. Organizational commitment: A comparison of Westerners, Asians, and Saudis. *International Studies of Management and Organization*, 19: 74-84.
- Angle, H.L. and Perry, J.L. 1981. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 21: 1-14.
- Awamleh, N. 1996. Organizational commitment of civil service managers in Jordan: a field study. *Journal of Management Development*, 15 (5): 65-74.
- Baruch, Y. 1998. The rise and fall of Organizational Commitment. *Human Systems Management*, 17 (2): 135-143.
- Beck K. and Wilson C. 1995. Development of Affective Organizational Commitment: The impact of experience of the police organization. Report Series No. 122.3, the National Police Research Unit, Payneham, South Africa.
- Becker, H.S. 1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66: 32-42.
- Becker, T.E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. and Gilbert, N. L. 1996. Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39: 464-482.
- Blau, G. and Boal, K. 1987. Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12: 288-300.
- Brown, S.P. and Leigh, T.W. 1996. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81: 358-368.
- Buchanan, B. 1974. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
- Carson, K.D., Paula Phillips Carson, P.P., Roe, C.W. and Birkenmeier, B.J. 1999. Four commitment profiles and their relationships to empowerment, service recovery, and work attitudes. *Public Personnel Management*, 28 (1): 1-13.
- Casper, W.J., Martin, J.A., Buffardi L.C. and Erdwins, C.J. 2002. Work-Family Conflict, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment Among Employed Mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 2, 99-108.
- Coopey J. and Hartley J. 1991. Reconsidering the case for organizational

- commitment. *Human Resource Management Journal*, 1: 18-32.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. and Rhoades, L. 2001. Reciprocation of Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, I., Armeli, S. and Lynch, P. 1997. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82: 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and 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. and Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Feldman, D.C., Doeringhaus, H.I., Turnley, W.H. 1995. Employee reactions to temporary jobs. *Journal of Managerial Issues*, 7: 127-141.
- Gellatly, I.R. 1995. Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 469-485.
- Gouldner, A.W. 1960. The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Gross, A.B. and Fullager, C. 1996. *Professional association participation: An application and extension of labor union models. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.*
- Guzzo, R.A., Noonan, K.A. and Elron, E. 1994. Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79: 617-626.
- Hackett, R.D., Bycio, P. and Hausdorf, P.A. 1994. Further assessments of Meyer and Allen's 1991 three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79: 1, 15-23.
- Hall, R.H. 1968. Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, 33: 92-104.
- Harris, S., Hirschfield, R., Feild, H. and Mossholder, K. 1993. Psychological attachment: Relationships with job characteristics, attitudes, and preferences for newcomer adjustment. *Group & Organization Management*, 18: 459-481.
- Hartmann, L.C. and Bambacas, M. 2000. Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8: 89-108.
- Hrebiniak, L.G. and Alutto, J.A. 1972. Personal and role-related factors in

- the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17: 555-573.
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M. 1994. Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37 (6): 1568-1587.
- Hutchison, S. 1997. Perceived organizational support: Further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57: 1025-1034.
- Hutchison, S. and Garstka, M.L. 1996. Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26: 1351-1366.
- Iles, P.A., Mabey, C. and Robertson, I. 1990. HRM practices and employee commitment: possibilities, pitfalls and paradoxes. *British Journal of Management*, 1, 1-11.
- Iles, P.A., Forster, A. and Tinline, G. 1996. The changing relationship between work commitment, personal flexibility and employability: an evaluation of a field experiment in executive development. *Journal of Managerial Psychology*, 11: 18-34.
- Irving, P.G., Coleman, D.F. and Cooper, C.L. 1997. Further assessment of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82: 444-452.
- Iverson, R.D. 1996. Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7 (2): 122-149.
- Iverson, R.D. and Buttigieg, D.M. 1999. Affective, normative, and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 363, 307-333.
- Jenkins, M. and Thomlinson, R.P. 1992. Organizational commitment and job satisfaction as predictors of employee turnover intentions. *Management Research News*, 15(10): 18-22.
- Konovsky, M.A. and Cropanzano, R. 1991. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76: 698-707.
- Kuehn K. and Al-Busaidi, Y. 2002. A Comparison Of Organizational Commitment Between National And Expatriate Employees In Public And Private Sector Organizations. *Journal of International Business Research*, 1: 21-34.
- Leslie, L., Huang, S. and Hsu, J. 2003. An empirical study on professional commitment, organizational commitment and job involvement in

- Canadian accounting firms. *Journal of American Academy of Business*, 2 (2): 360-379.
- Liou, K. and Nyhan, R.C. 1994. Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, 18: 99-118.
- Liou, K.T. 1995. Professional orientation and organizational commitment among public employees: An empirical study of detention workers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5 (2): 231-246.
- Martin, C.L. and Bennett, N. 1996. The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization Management*, 21 (1): 84-104.
- Mathieu, I. and Zajac, D. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- Mayer, R.C. and Schoorman, F.D. 1992. Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35: 671-684.
- Meyer, J. 1997, Organizational commitment, in Cooper, C.L. and Robertson, L.T. Eds, *International Review of Industrial and Psychology*, 12, Wiley and Sons, New York, NY, 175-227.
- Meyer, J. Allen, N. and Smith, C. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. and Allen, N. 1984. Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69: 372-378.
- Meyer, J. and Allen, N. 1988. Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61: 195-210.
- Meyer, J. and Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Meyer, J. and Allen, N. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J., Paunonen, S.V., Gellatly, L.R., Goffin, R.D. and Jackson, D.N. 1989. Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that

- counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P. and Organ, D.W. 1993. Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 6: 209-225.
- Morrison, E.W. 1994. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37: 1543-1567.
- Morrow P. 1993. *The Theory and Measurement of Work Commitment*. JAI Press, Inc., Greenwich, CT.
- Mowday R. 1998. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8: 387-401.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. 1982. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O. and McMurrian, R. 1997. An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61: 85-98.
- Nunnally, J. 1978. *Psychometric Theory*. 2d ed. New York: McGraw-Hill.
- O'Driscoll, M.P. and Randall, D.M. 1999. Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (2): 197-209.
- O'Reilly, C.A. and Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. and Bommer, W.H. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22: 259-298.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Borman, C.A. and Birjulin, A. 1999. Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship be-

- havior. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 159-74.
- Reichers, A.E. 1985. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3): 465-476.
- Rhoades L., Eisenberger. R. and Armeli, S. 2001 Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 86 (5): 825-837.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698 -714.
- Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. 1994. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245-259.
- Schein, E.H. 1965. *Organizational psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sethi, V., Meinert, D., King, R.C. and Sethi, V. 1996. The Multidimensional Nature of Organizational Commitment among Information Systems Personnel. Proceedings of the Americas Conference on Information Systems, 52-54.
- Settoon, R., Bennett, N. and Liden, R. 1996. Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81: 219-227.
- Shore, L. and Tetrick, L. 1991. A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76: 637-643.
- Shore, L. and Wayne, S. 1993. Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78: 774-780.
- Somers, M.J. 1995. Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (1) 49-58.
- Somers, M.J. 1993. A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 66: 185-92.
- Speechley, M., Noh, S. and Beggs, C. 1993. Examining the psychometric properties of a scale on a smallish sample: An example using an occupational commitment scale. *Canadian Journal of Rehabilitation*, 7: 90-93.
- Steers, R.M. 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.
- Stone, R.W. and Henry, J.W. 2003. The roles of computer self-efficacy

- and outcome expectancy in influencing the computer end-user's organizational commitment. *Journal of End User Computing*, 15 (1): 38-53.
- Suliman, A. and Iles, P. 2000. The multi-dimensional nature of organizational commitment in a non-western context. *The Journal of Management Development*, 19 (1): 71-83.
- Tan, S.K., Akhtar, S. 1998. Organizational commitment and experienced burnout: An exploratory study from a Chinese cultural perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 6 (4): 310-333.
- Tett, R.P. and Meyer, J.P. 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46: 259-293.
- Vandenberghe C. 1999. Organizational and Individual Values: Their Main and Combined Effects on Work Attitudes and Perceptions. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 84: 569-581.
- Vandenberghe, C. and Peiró, J. 1999. Organizational and Individual Values: Their Main and Combined Effects on Work Attitudes and Perceptions. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8 (4): 569-581.
- Wahn, J. 1993. Organizational dependence and the likelihood of complying with organizational pressures to behave unethically. *Journal of Business Ethics*, 12: 245-251.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. and 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, 3: 590-597.
- Whitener, E.M. 2001. Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27 (5): 515-535.
- Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7: 418-428.
- Yousef, D.A. 2002. Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective, *Journal of Managerial Psychology*, 17(4): 250-266.
- Zhou, J. and George, J.M. 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44 (4): 682-697.

ABSTRACT

**PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT
AND THE MULTI-DIMENSIONS OF
ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

MAZEN F. RASHEED

King Saud University

The present study sought to examine the relationship between perceived organizational support and the affective, continuance, and normative facets of organizational commitment for a sample drawn from public enterprises in Riyadh, Saudi Arabia. Results showed that there was a significant relationship between perceived organizational support and the three dimensions of organizational commitment. However, the relationship perceived organizational support and continuance commitment was negative.

مازن فارس رشيد (دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة الميسيسبي،
الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩٠)، أستاذ مشارك، كلية العلوم
الإدارية، جامعة الملك سعود، له اهتمامات بحثية في مجالات إدارة
الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي.