

# العلاقة بين الفرد ورئيسة والدعم التنظيمي المدرک وتأثيرهما على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية

د. شوقي محمد الصباغ \*

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة جامعة المنوفية

---

(\*) د/ شوقي الصباغ: حصل على بكالوريوس تجارة جامعة المنوفية ١٩٨٦م ، ماجستير جامعة المنوفية ١٩٩٣م،  
دكتوراة من إنجلترا عام ٢٠٠٠ إدارة الاعمال - مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة  
المنوفية - الأتجاهات البحثية - السلوك التنظيمي وإدارة الأزمات والموارد البشرية.

### ملخص البحث

يسعى هذا البحث الى معرفة اثر كل من علاقة الفرد برئيسه والدعم التنظيمي المدرك على الولاء التنظيمي ككل. ايضا يسعى هذا البحث الى اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة. وتم اختبار عينة عشوائية من العاملين في مستشفيات جامعة المنوفية وتوصل البحث الى وجود علاقة معنوية ايجابية بين علاقة الفرد برئيسه والولاء التنظيمي ككل. ايضا وجد علاقة ايجابية بين الدعم التنظيمي المدرك وكل من الولاء العاطفي والولاء المعيارى اما الدعم التنظيمي والولاء الاستمرارى فكانت علاقة عكسية.

### Abstract

The effect of Leader-member exchange and Perceived Organizational Support on organizational commitment in Menoufia University Hospitals

Dr. Shawky Elsubbaugh  
Assistant Professor  
Faculty of Commerce, Menoufia University

This study aims to examine the relationship between Leader-Member exchange and Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. It also Examine the relationship between Perceived Organizational Support and the three dimensions of organizational commitment (affective, continuance and normative commitment). Simple random sample was selected from employees of Menoufia University Hospitals to attain these objectives. The results showed that there was a significant relationship between Leader-member exchange and organizational commitment as a whole. Also, results reveals that there was a significant positive relationship between Perceived organizational support and organizational commitment (affective and Normative). However Continues commitment was not positive.

## ١. مقدمة:

هناك عدد من البحوث سواء كانت النظرية او التطبيقية التي سعت الى فهم العلاقة بين العاملين والمنظمات التي يعملون بها. وقد شهدت السنوات القليلة الماضية بصفة خاصة مزيد من الاهتمام باتجاهات العاملين نحو عملهم. ومن بين الموضوعات التي ركزت عليها تلك الدراسات موضوع الدعم التنظيمي المدرك

(Perceived organizational support) و علاقة الفرد برئيسه (Leader-member-exchange) وتأثيرهما على كثير من السلوكيات والاتجاهات في العمل.

ولقد زاد أيضا اهتمام الباحثين بعملية التبادل التي تحدث داخل المنظمات وهو ما يسمى بنظرية التبادل الاجتماعي. ويذكر (Blau, 1964) أن التبادل الاجتماعي هذا يشمل التزامات الفرد داخل التنظيم وكذلك التزامات التنظيم تجاه الفرد. فالفرد عندما يقدم مجهوداً ما فإنه يتوقع أن يحصل على العائد مستقبلاً بغض النظر عن وقت وشكل الحصول عليه.

وهناك نوعان من أشكال التبادل الاجتماعي التي تتم داخل المنظمات وهما:

١- التبادل الذي يحدث بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وهذا ما يسمى الدعم التنظيمي المدرك Perceived Organizational Support

٢- التبادل الذي يحدث بين الفرد ورئيسه وهذا ما يسمى بعلاقة الفرد برئيسه Leader-Member Exchange.

كذلك من بين الاتجاهات التي حازت اهتمام الباحثين موضوع الولاء التنظيمي لما له من فوائد متعددة للمنظمات مثل زيادة الانتاجية وعدم الرغبة في ترك العمل.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تشير الى الفوائد التنظيمية لعلاقة الفرد برئيسه والدعم التنظيمي المدرك وكذلك الولاء التنظيمي الا انه يلاحظ أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي وعلاقتهم بالولاء التنظيمي ومن هنا فان الدراسة الحالية تسعى الى دراسة طبيعة العلاقة بين كل من علاقة الفرد برئيسه والدعم التنظيمي المدرك من ناحية والولاء التنظيمي للعاملين من ناحية اخرى.

## ٢. الأطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول الباحث في هذا الجزء مراجعة الدراسات السابقة والمتعلقة بعلاقة الفرد برئيسه والدعم التنظيمي وكذلك الولاء التنظيمي.

## ١/٢. علاقة الفرد برئيسه Leader-Member Exchange

تم تطوير نظرية علاقة الفرد برئيسه بواسطة (Graen, and Schiemann, 1978) وهي تعتبر من النظريات المتعلقة بالقيادة التنظيمية، وتهتم هذه النظرية بدراسة العلاقة بين عملية القيادة والنتائج التنظيمية المترتبة عليها. وهي تهتم أيضا بدراسة العلاقات الثنائية بين الرئيس والمرؤس وهذا على خلاف نظريات القيادة الأخرى التي تهتم بتفسير القيادة على أنها ذو علاقة بكل من الخصائص الشخصية للقائد ، خصائص الموقف. (Charlotte, R. G. and David, D, 1997)، سعيد شعبان، (٢٠٠٣)

وتعرف علاقة الفرد برئيسه: بأنها مدى جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين. فهناك علاقة تبادلية بين الرئيس والمرؤوسين ، وكل فرد طبقاً لهذا المفهوم يقدم شيء ما ذو

قيمة للطرف الآخر و لكي تستمر هذه العلاقة فيجب على كل طرف أن يدرك ان عملية التبادل هذه هي عملية عادلة. وتؤدي علاقة الفرد الجيدة برئيسه إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وبالتالي الولاء التنظيمي. (Maslyn & Uhl-Bien, 2001).

## ٢/٢. الدعم التنظيمي المدرك

### Perceived Organizational Support

حاولت نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964) ومعيار المنفعة المتبادلة (Gouldner, 1960) تفسير الدوافع الكامنة وراء السلوكيات المتبادلة بين الافراد (مازن رشيد، ٢٠٠٤). بينما قام Eisenberger et al., 1986 بتوظيف تطبيق هاتين النظريتين في تفسير العلاقة بين المنظمة والعاملين. فقد بين هؤلاء الباحثون ان العاملين يكونون ادراكات عامة عن المنظمة واتجاهاتها نحوهم. ومن هذه الادراكات مدى تقدير المنظمة التي يعملون بها لاسهاماتهم في المنظمة وكذلك مدى اهتمام المنظمة بمصالحهم. وتسمى هذه المعتقدات بالدعم التنظيمي المدرك. ويُعرف إدراك الفرد للدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهماته وتعتني به وترعاه. (Eisenberger, 1990) وتفاوت ادراكات الدعم التنظيمي بشكل كبير من منظمة الى أخرى ومن فرد الى آخر. فقد بينى بعض الأفراد إدراكهم للدعم التنظيمي على مدى استعداد المنظمة لتقديم المساعدات اللازمة لانجاز أعمالهم على الوجه المطلوب او مدى تقديم مساعدات في مجال التدريب او مدى المدح والثناء على أعمالهم وكذلك مدى تقديم المكافآت واتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات (Eisenberger, et al., 1997). وقد يتمثل رد فعل العاملين على ما يدركونه من دعم ايجابي من جانب المنظمة في بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء في العمل (مازن رشيد، ٢٠٠٤). ويرى (Eisenberger, et al., 1986) ان الدعم التنظيمي المدرك هو احد محددات الولاء التنظيمي.

## ٣/٢. الولاء التنظيمي

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الادارية والسلوكية. وقد انبثق اساسا من حركة العلاقات الانسانية في النصف الاول من القرن العشرين من خلال الدراسات التي حاولت اكتشاف طبيعة العلاقة بين العامل والمنظمة. ومنذ تلك الحظة تم التوصل الى ان للعاملين مشاعر تجاه المنظمة (مازن رشيد، ٢٠٠٤). ولقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين مما نتج عنه كثرة المفاهيم. ويأتي تبين مفاهيم الولاء التنظيمي إلى اختلاف الباحثين في تناول مفهومه، فمثلا عرف (Allen and Meyer 1990) الولاء التنظيمي بأنه القوة النسبية لارتباط العامل وانخراطه في العمل مع منظمة معينة. ولقد قدم كل من (Mowday, Porter, and Steers, 1982) مفهوم الولاء التنظيمي بطريقة مبسطة عندما ذكروا انه من الممكن القول بان شخص ما لديه ولاء تنظيمي عندما يرتبط هذا الشخص أو العامل شخصيا بالمنظمة التي يعمل بها، وعندما يزداد التوافق والتكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة. ويتبنى الباحث هذا

المفهوم للولاء التنظيمي حيث انه اكثر ملاءمة ويعتمد على ثلاثة عناصر أساسية وهي: الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة، الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن بالنيابة عن المنظمة، الرغبة القوية في الاستمرار كعضو بالمنظمة

ويؤكد الباحثين انه من الممكن استخدام مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمة للتنبؤ بسلوكهم نحو البحث عن وظائف أخرى خارج المنظمة أو معدل غيابهم و رغبتهم في ترك العمل أو البقاء فيها.

ولقد ركزت الدراسات المبكرة للولاء التنظيمي على مدخلين رئيسين للولاء التنظيمي (مازن رشيد، 2004). وهما:

المدخل الأول (الإتجاهي): وهو ينظر إلي الولاء التنظيمي على انه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته و نوعيته. وطبقا لهذا المدخل فانه يمكن تعريف الولاء التنظيمي على انه القوة النسبية لتمائل الفرد مع منظمة معينة وانخراطه فيها (Porter et al. 1974). المدخل الثاني (السلوكي): ويهتم هذا لمدخل بصورة أساسية بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة. وطبقا لهذا المدخل يتم إحساس العامل بالولاء التنظيمي من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة. فالولاء هنا يأتي من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة بقاءه في المنظمة أو التكاليف التي قد يتحملها نتيجة تركه لها.

وبرى كل من (Coopery and Hartley, 1991) أن الأخذ بالمدخلين معا (الإتجاهي والسلوكي) يكون له قيمة اكبر في دراسات الولاء التنظيمي.

ولقد أكد كل من (Allen and Meyer, 1990) أن مفاهيم الولاء التنظيمي تشمل ثلاث أنواع وهي:

- الولاء العاطفي : Affective commitment
- الولاء المستمر : Continuance commitment
- الولاء المعياري: Normative commitment

و يرى (Mowday et al.1982) أن الولاء العاطفي يرجع إلى الشعور بالانتماء والالتصاق المعنوي بالمنظمة. ويؤكد هذا المفهوم على أن الولاء العاطفي للفرد هو إيمانه بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمتها واستعداده لبذل الجهد من أجل المنظمة ورغبة قوية في البقاء كعضو بالمنظمة.

أما الولاء المستمر: فهو لا يقوم على أساس المشاعر الوجدانية أو العاطفية بل يقوم على أسس منطقية حيث انه يرجع إلى إدراك الفرد بصورة عامه للقائد والتكلفة (مالية، غير مالية) المرتبطة بترك أو البقاء في منظمه معينة (Meyer and Allen 1988) ويزداد هذا النوع من الولاء حينما يعتقد الفرد انه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المنظمة عالية، أو تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة والتحاق بأخرى منخفضة.

أما الولاء المعياري: فكما أشار (Wiener, 1982) فإن الأفراد يكونون ملتزمين تجاه منظماتهم نتيجة لشعورهم بالالتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية بالبقاء في المنظمة. وهذا النوع من الولاء ينتج عن خبرات الفرد والتراكمات الثقافية له قبل وبعد التحاقه بالمنظمة (Allen and Meyer, 1990). وعلى سبيل المثال فالفرد يكون لديه ولاء معياري قوى لو إن له أحد أصدقائه أو أقاربه يعملون لفترة طويلة بالمنظمة ويعطون أهمية للولاء التنظيمي. وكما أشار (Allen and Meyer, 1990) فإن العاملين ذوى الولاء العاطفي القوى يستمرون فى عملهم لأنهم يريدون ذلك، وان ذوى الولاء المستمر العالي يستمرون فى عملهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك، أما ذوى الولاء المعياري القوى فيستمرون فى عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزامات بذلك. وهذا يعنى إجمالاً أن الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث يقيس مدى ارتباط الفرد بالمنظمة لأنه يريد ويحتاج وينبغى عليه أن يرتبط بالمنظمة. وقد تم دراسة الولاء التنظيمي من جهات نظر مختلفة وبصفة خاصة فى مجال السلوك التنظيمي. فمثلاً فقد تم دراسة علاقة الولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي و معدل الدوران (Mowday et al., 1982) ووجدوا علاقة ارتباط بينهما. كما وجد كل من (Farrell and Result, 1981) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الولاء التنظيمي والدافعية والانخراط التنظيمي. وتوصل (Wallace, 1995) إلى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي و مدى أدراك المرؤوسين لنظام المكافآت وكذلك فرص الترقية المتاحة. ولقد أثبتت دراسة (Liou, 1995) وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والثقة بالمشرفين. وقد تم دراسة الولاء التنظيمي فى ضوء عدة متغيرات ديموجرافية مثل العمر والنوع والخبرة والمؤهل الدراسي وكانت نتائج تلك الدراسات متضاربة (عبد الله الطجم، 1996; Mohamed and Jason, 1999; Angle and Perry, 1993; Steers, Oliver, 1990; and Jason, 1999) فقد توصل عبد الله الطجم إلى عدم وجود علاقة معنوية بين العمر والخبرة والمستوى الوظيفي من ناحية و الولاء التنظيمي من ناحية أخرى. بينما دراسات أخرى وجدت أن هناك علاقة ارتباط بين العمر و الولاء التنظيمي (Angle and Perry, 1993) وكذلك توصل (Steers, Oliver, 1990; 1977) إلى وجود علاقة بين سنوات الخبرة ومستوى التعليم و الولاء التنظيمي. وقد يرجع تضارب نتائج هذه الدراسات إلى تنوع واختلاف البيئات التنظيمية إلى تمت فيها تلك الدراسات.

## ٢/٢. علاقة الفرد برئيسه والولاء التنظيمي

لقد أوضحت بعض الدراسات أن جودة العلاقة بين الرئيس والمرءوسين تؤدي إلى وجود سلوكيات إيجابية بين الفرد ورئيسه. ومن أمثلة هذه السلوكيات الإيجابية سلوك المواطنية التنظيمية والولاء التنظيمي (Masterson, 2000). كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابياً بين جودة علاقة الفرد برئيسه واتجاهات الفرد نحو وظيفته وكذلك نظم تقييم الأداء بالمنظمة. وفى دراسة أخرى على عينة من الممرضات و مديري التمريض بثلاث مستشفيات بالمملكة المتحدة لاختبار العلاقة بين علاقة الفرد برئيسه وسلوك المواطنية التنظيمية وجدت ان هناك ارتباطاً إيجابياً بين جودة علاقة الفرد برئيسه وسلوك المواطنية التنظيمية (Wayne, 1993).

ايضا قام (Wayne et al., 1997) بإجراء دراسة بإحدى الشركات الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية ، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين جودة علاقة الفرد برئيسه وبين اتجاهات العمل والولاء التنظيمي.

وتوصل (Ashkansy and O'Conner, 1997) إلى أن قيم العمل لكل من الرئيس والمرؤوسين تؤثر على جودة العلاقة بينهم ، فقيم العمل الإيجابية توجد عندما يقبل المرؤوسين سلطات وأوامر الرئيس ، وكذلك توجد قيم العمل السلبية عندما يرفض المرؤوسين سلطات وأوامر الرئيس.

#### ٤/٢. الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي.

رغم وجود ندرة في الدراسات التي تناولت دراسة علاقة الدعم التنظيمي المدرك بالولاء التنظيمي الا ان معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي ركزت على الولاء التنظيمي العاطفي حيث ان التمييز بين انواع الولاء التنظيمي لم ياتي الا في مرحلة متأخرة نسبيا حيث كان ينظر للولاء التنظيمي على انه مرادف للولاء العاطفي (مازن رشيد، ٢٠٠٤). وفي دراسة عن محددات الدعم التنظيمي المدرك واثاره وجد (wayne, et. al., 2002) ان الدعم التنظيمي مرتبط بالولاء التنظيمي ككل.

وهناك العديد من الدراسات التي وجدت علاقة ايجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء العاطفي (Shore and Tetrick, 1991; Shore and Wayne, 1993; Podsakoff et al., 1996; Hutchison, 1997; Robinson et al., 1994; Whitener, 2001; Rhoades et al., 2001; Rhoades and Eisenberger, 2002)

حيث اشار كل من (Shore & Wayne, 1993) إلى أن المستويات العالية من إدراك الفرد للدعم التنظيمي تخلق لديه مشاعر الولاء تجاه المنظمة وإحساسه بأهميته في تحقيق الأهداف التنظيمية. وتوصلت دراستهم إلى أن الدعم التنظيمي المدرك من أهم العوامل ذات الصلة بالسلوك التنظيمي وخاصة الولاء التنظيمي ويرتبط إيجابياً به. وتوصل (Eisenberger, et al., 1990) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدراك الفرد للدعم التنظيمي والولاء التنظيمي العاطفي او الوجداني والأداء الوظيفي له.

وفي دراسة اخرى قام بها (Eisenberger, et al., 1997) على عينة من العاملين بمختلف المنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية ، توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين إدراك الفرد للدعم التنظيمي والرضا الوظيفي العام.

وتوصلت دراسة أخرى قام بها (Eisenberger, et al., 2000) على عينة من العاملين إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين إدراك الفرد للدعم التنظيمي والولاء التنظيمي العاطفي وكذلك ارتباطاً إيجابياً بين إدراك الفرد للدعم التنظيمي وأدائه الوظيفي.

ومن ناحية أخرى وجدت دراسات قليلة لدراسة تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الولاء المستمر والولاء المعياري (O'Driscoll and Randall, 1999) واطهرت تلك الدراسات ان هناك ارتباط عكسي وضعيف بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء المستمر. وايضا توصلت دراسة كل من (Shore and Tetrick, 1991; Shore and

Wayne, 1993) الى عدم وجود ارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء المستمر. ايضا وجدت دراسة اخرى وجود علاقة ايجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء المعيارى (Vandenberghe and Peiro, 1999) وتؤكد تلك الدراسة على ان العاملين الذين يشعرون بدعم المنظمة لهم يشعرون انهم ملتزمون ادبيا ان يستمروا فى العمل لدى المنظمة.

### ٣ . مشكلة البحث:

تمثل نظرية التبادل الاجتماعى (Blau,1964) احد المناهج التى استخدمت لتفسير العوامل التى تؤثر فى الاتجاهات نحو العمل وكذلك سلوكيات العاملين فى العمل. ويعتبر معيار التبادل (Gouldner,1960) هو الركيزة الاساسية التى تقوم عليها نظرية التبادل الاجتماعى. ويعنى معيار التبادل ان الافراد يشعرون انهم ملتزمون بمبادلة الاخرين بشكل او باخر المعاملة الحسنة التى يعاملونهم بها.

ويعتبر هذا المفهوم للتبادل الاجتماعى عنصرا رئيسيا لنظرية العقد النفسى والتى تؤكد على ان الفرد فى تعامله مع المنظمة يرتبط معها بعقد غير مكتوب وطبقا لهذا العقد فان الفرد عليه ان يعيد للمنظمة المنافع التى يحصل عليها منها (Schein, 1965).

وبهذا المفهوم يمكننا القول بان المنظمة حينما تعامل موظفيها معاملة حسنة فانه من المتوقع ان يبادلونها نفس المعاملة. وبناءا على ذلك فلكى يشعر العاملين بالولاء للمنظمة التى يعملون فيها فان على المنظمة ان تشعرهم بانها تحمل الولاء لهم وهذا ما يطلق عليه الدعم التنظيمى المدرك وبالطبع فالعامل الذى يشعر بهذا سيبادل المنظمة دعمها بمشاعر عالية من الولاء.

و حيث ان بعض الدراسات تشير الى ان الدعم التنظيمى المدرك والعلاقة بين الرئيس والمرؤس لهما دور فى تحقيق الولاء التنظيمى للعاملين لذا نتناول هذه الدراسة تأثير كل من علاقة الفرد برئيسه والدعم التنظيمى المدرك على ولاء العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية.

وبعبارة اخرى يحاول هذا البحث الاجابة على التساؤلات التالية :

١/٢. ماهى اتجاهات العاملين فى مستشفيات جامعة المنوفية نحو الدعم التنظيمى المقدم لهم وكذلك اتجاهاتهم نحو العلاقة بينهم وبين رؤسائهم؟

٢/٢. ماهو مستوى الولاء التنظيمى للعاملين فى مستشفيات جامعة المنوفية؟

٣/٢. ما طبيعة العلاقة بين جودة علاقة الفرد برئيسة والولاء التنظيمى فى المستشفيات محل الدراسة ؟

٤/٢. ما طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمى المدرك والولاء التنظيمى فى تلك المستشفيات؟

### ٤ . اهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١/٤. تحديد مستوى الدعم التنظيمى المدرك لدى العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية.

٢/٤. تقييم مستوى جودة العلاقة بين الفرد ورئيسه فى تلك المستشفيات.

٣/٤. تحديد مستوى الولاء التنظيمى للعاملين فى مستشفيات جامعة المنوفية.

٤/٤. دراسة واختبار العلاقة بين الدعم التنظيمى المدرك ومستوى الولاء التنظيمى

٥/٤. دراسة واختبار العلاقة بين علاقة الفرد برئيسه ومستوى ولائه التنظيمى



٦/٤. تقديم مجموعة من التوصيات التي تزيد من جودة علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي وكذلك الولاء التنظيمي.

#### ٥. فروض البحث:

- بمراجعة الدراسات السابقة أمكن التوصل الى الفروض التالية:
- ١/٥. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين جودة العلاقة بين الرئيس والمروء والولاء التنظيمي الكلي.
  - ٢/٥. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي الكلي.
- وينبع من هذا الفروض مجموعة فروض فرعية وهي:
- ١/٢/٥. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء العاطفي.
  - ٢/٢/٥. هناك علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي المستمر.
  - ٣/٢/٥. هناك علاقة ايجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء المعيارى.

#### ٦. أهمية البحث

- يستمد هذا البحث أهميته على المستويين النظري والتطبيقي من الاعتبارات التالية:
١. محدودية الدراسات التي تناولت الأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي فى المنظمات العامة (مازن رشيد، ٢٠٠٤).
  ٢. التأثير الحيوى للدعم التنظيمي وعلاقة الرئيس بالمروء على حياة المنظمات وأثره الواضح فى تحقيق اهدافها.بالاضافة الى اهمية تلك المتغيرات فى تشكيل الولاء التنظيمي الذى يظهر فى انسجام الفرد مع عمله وایمانه باهداف وقيم المنظمة التى يعمل بها.
  ٣. هناك أهمية لفهم طبيعة الولاء التنظيمي لمساعدة المستشفيات على معرفة الأسباب التى تؤثر فى مستوى هذا الولاء للعاملين مما يؤدي فى النهاية الى تحقيق أهداف المنظمة.
  ٤. ان دراسة الولاء التنظيمي فى المنظمات الخدمية له أهمية خاصة حيث اكد الباحثون على ان الولاء التنظيمي ذو أهمية خاصة لزيادة دوافع الخدمة العامة (liou,1995)
  ٥. يكتسب هذا البحث أهميته أيضا من كونه من الابحاث القليلة التى تحاول الربط بين علاقة الفرد برئيسه والدعم التنظيمي المدرك بالولاء التنظيمي.

#### ٧. أسلوب البحث

اعتمد الباحث على أسلوبى الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية للحصول على كل من البيانات الثانوية والأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث. ويشمل أسلوب البحث تحديدا لكل من مجتمع وعينة البحث ومتغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة على النحو التالي:-

#### ٧-١- الدراسة المكتبية:-

وتم من خلالها الحصول على البيانات الثانوية اللازمة والتي تمثلت فى البحوث السابقة والتقارير و الكتب العربية والأجنبية التى تناولت موضوع الدراسة التى كونت الأساس النظرى لهذا البحث.

### ٧-٢- الدراسة الميدانية:

وتحدد هذه الدراسة في الأبعاد التالية:-

#### ٧-٢-١ مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الدائمين بمستشفيات جامعة المنوفية والتي يبلغ عددهم ٣٢١٦ مفردة\*. أما بالنسبة للعينة فقد تم استخدام الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة (محمود بازرة، ١٩٨٥) حيث ان مجتمع البحث هو ٣٢١٦\* موظف وبافتراض ان حدود الخطأ ٥% (أي ان معامل الثقة هو ٩٥%). وبالكشف في الجداول الإحصائية عند حجم مجتمع البحث وحدود الخطأ عند ٥% يكون حجم العينة ٣٧٧ مفردة تم زيادتها الى ٤٠٠ مفردة لمراعاة احتمالية انخفاض نسبة الردود على قوائم الاستقصاء وتم توزيع ٤٠٠ استمارة استقصاء على عينة مكونة من ٤٠٠ مفردة تم سحبها عشوائياً، وبلغت نسبة الردود ٨٠% وتم استبعاد ٢٠ استمارات لعدم استيفائها بالكامل. واصبح عدد الاستمارات المستوفاة ٣٠٠ وحدة المعاينة: الموظف الذي يعمل بإحدى مستشفيات جامعة المنوفية سواء كان إدارياً أو طبياً أو ممرضاً.

### ٨. متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة:

#### ١/٨. علاقة الفرد برئيسه في العمل:

تم قياس جودة علاقة الفرد برئيسه باستخدام مقياس يتكون من خمس عبارات. وتم الحصول على هذا المقياس من دراسة (Wayne, et al., 1997). وتم استخدام مقياس ليكارت للموافقة / وعدم الموافقة والذي يتراوح بين موافق تماماً (٥) وغير موافق على الإطلاق (١). حيث تشير الدرجة الأعلى الى ان العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ذات جودة اعلى و العكس صحيح. وقد أظهرت الدراسة ان هذا المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثقة الثبات حيث بلغ معامل الفا ٧٦.

#### ٢/٨. الدعم التنظيمي المدرك:

تم قياس الدعم التنظيمي المدرك باستخدام المقياس الذي صممه (Eisenberger et al., 2001) وذلك من خلال ستة عبارات حيث بلغ مقياس الصدق والثبات كرونباخ الفا ٠,٧٨. وتم استخدام مقياس ليكارت للموافقة / وعدم الموافقة والذي يتراوح بين موافق تماماً (٥) وغير موافق على الإطلاق (١). حيث أن الدرجة الأعلى تمثل مستويات أعلى من الدعم التنظيمي المدرك والعكس صحيح.

#### ٣/٨. الولاء التنظيمي

تم قياس مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية من خلال استخدام ١٥ عبارة تعكس مدى ولائهم التنظيمي. ويتضمن هذا المقياس ثلاث مقاييس فرعية لقياس الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، و المعيارى) ويتكون كل مقياس من خمس فقرات. وتم الحصول على هذا المقياس من دراسة (Allen and Meyer, 1990) وتم استخدام مقياس

ليكارت للموافقة / وعدم الموافقة والذي يتراوح بين موافق تماما (٥) وغير موافق على الإطلاق (١) . حيث أن الدرجة الأعلى تمثل مستويات أعلى من الولاء التنظيمي و العكس صحيح.

### ٩. أساليب التحليل الإحصائي

اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات من أهمها مايلي:

٩-١. المقاييس الإحصائية الوصفية ممثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف المتغيرات الواردة في الدراسة مثل معرفة جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤس ومستوى الدعم التنظيمي المدرك وكذلك مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية.

٩-٢. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين كل من جودة علاقة الفرد بريئسه والدعم التنظيمي المدرك من ناحية والولاء التنظيمي من ناحية أخرى..

٩-٣. تحليل الانحدار البسيط لتحديد أو بيان القوة التفسيرية للمتغيرات الواردة في الدراسة. بمعنى آخر لمعرفة درجة تأثير كل من علاقة الفرد بريئسه، والدعم التنظيمي المدرك على الولاء التنظيمي.

### ١٠. نتائج الدراسة الميدانية

يستهدف هذا الجزء عرض نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من اجل تحديد مدى صحة او خطأ فروض البحث. وفيما يلي عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

١٠-١. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة:

أشارت البيانات الواردة في الجدول رقم (١) ان علاقة العاملين برؤسائهم في مستشفيات جامعة المنوفية متوسطة حيث بلغ متوسط جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤس ٣,٤٤ وان الدعم الذي يلقاه العاملون من المنظمة متوافرة بدرجة جيدة حيث بلغ متوسط الدعم التنظيمي المدرك ٣,٤٨ ومتوسط الولاء التنظيمي الكلي ٣,٧٩

جدول رقم (١) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط	متغيرات الدراسة
.٤٣١	٣,٤٤	علاقة الفرد بريئسه
.٥٠٣	٣,٤٨	الدعم التنظيمي المدرك
.٤٧١	3.34	الولاء العاطفي
.٦٠٧	3.78	الولاء الاستمراري
.٧١٦	3.82	الولاء المعياري
.٣٩٦	٣,٧٩	الولاء التنظيمي الكلي

العلاقة بين الفرد ورئيسة والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرهما على  
الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية  
د. شوقي محمد الصباغ

٢/١٠. العلاقة بين المتغيرات المستقلة (علاقة الفرد برئيسه، الدعم التنظيمي المدرك) و المتغير التابع (الولاء التنظيمي)

جدول رقم (٢) معاملات الارتباط بين علاقة الفرد برئيسة والدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي ككل

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
١. علاقة الفرد برئيسة	٠,٤٩٩**	٠٠٠٠
٢. الدعم التنظيمي المدرك	٠,٣٥١**	٠٠٠٠
٣. الولاء التنظيمي الكلي	-	-

\*\* تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠,٠١

تشير نتائج تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بجدول رقم (٢) أن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين جودة العلاقة بين الفرد ورئيسه والولاء التنظيمي الكلي (معامل الارتباط ٠,٤٩٩). وبالتالي يثبت صحة الفرض الأول "توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين علاقة الفرد برئيسه والولاء التنظيمي الكلي".

ايضا يتضح من جدول رقم (٢) انه توجد علاقة ارتباط معنوي وموجبة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي الكلي (معامل الارتباط ٠,٣٥١). وبالتالي يثبت صحة الفرض الثاني جزئيا. توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي الكلي".

٣/١٠. العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي بإبعاده الثلاثة:

جدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي بإبعاده الثلاثة

المتغيرات	1	2	3	4
الدعم التنظيمي المدرك	-			
الولاء العاطفي	٠,٤٧٥**	-		
الولاء الاستمراري	٠,١٣٧*	٠,١٢٢*	-	
الولاء المعياري	٠,٣٢٣**	٠,٣٤٩**	٠,٣٢٦**	-

\*\* تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠,٠١

\* تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠,٠٥

تشير نتائج تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بجدول رقم (٣) أن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء العاطفي (معامل الارتباط ٤٧٥)، وتوجد علاقة ارتباط معنوية وسلبية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء الاستمراري (معامل الارتباط 137-). أيضا توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء المعباري (معامل الارتباط 323)، بالتالي يثبت صحة الفروض الفرعية من الفرض الثاني "١/٢/٥، ٢/٢/٥، ٣/٢/٥".

٤/١٠. نتائج تحليل الانحدار لتأثير علاقة الفرد برئيسه على الولاء التنظيمي الكلي  
جدول رقم (٤) معامل الانحدار لتأثير علاقة الفرد برئيسه على الولاء التنظيمي الكلي

المتغير المستقل	بيتا لتأثير علاقة الفرد برئيسه على الولاء التنظيمي الكلي
علاقة الفرد برئيسه	٤٩،
معامل التحديد	٢٥، *

\*\* تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠١،

من أجل معرفة تأثير علاقة الفرد برئيسه على الولاء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار. وتشير نتائج تحليل الانحدار كما يتضح من جدول رقم (٤) أن علاقة الفرد برئيسه لها تأثير معنوي على الولاء التنظيمي الكلي حيث كان معامل التحديد ٢٥%. وبذلك يتم تدعيم الفرض الأول من الدراسة والقائل بأنه توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين علاقة الفرد برئيسه والولاء التنظيمي الكلي.

٥/١٠. نتائج تحليل الانحدار لتأثير الدعم التنظيمي المدرك على الولاء التنظيمي الكلي

المتغير المستقل	بيتا لتأثير الدعم التنظيمي المدرك على الولاء التنظيمي الكلي
الدعم التنظيمي المدرك	١٢،
معامل التحديد	٣٥، *

\*\* تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠١،

ولمعرفة اثر الدعم التنظيمي المدرك على الولاء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار. وكما يتضح من جدول رقم (٥) فإن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير معنوي واكبر من تأثير علاقة الفرد برئيسه على الولاء التنظيمي الكلي حيث كان معامل التحديد ٣٥%.

١٠-٦. نتائج تحليل الانحدار لتأثير الدعم التنظيمي المدرك على الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة

جدول رقم (٦)

معاملات الانحدار لتأثير الدعم التنظيمي المدرك على الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة

المتغير المستقل	بيتا لتأثير الدعم التنظيمي المدرك على الولاء التنظيمي الكلي	بيتا لتأثير الدعم التنظيمي على الولاء العاطفي	بيتا لتأثير الدعم التنظيمي على الولاء الاستمراري	بيتا لتأثير الدعم التنظيمي على الولاء المعياري
الدعم التنظيمي المدرك	١٢،	٤٧،	-١٣،	٣٢،
معامل التحديد	%٣٥*	%٢٢*	%٠١*	%١٠

\*\* تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠،١

وتشير نتائج تحليل الانحدار أيضا إلى ان الدعم التنظيمي المدرك يؤثر على الولاء العاطفي بدرجة أكبر من تأثيره على الولاء الاستمراري والولاء المعياري وان كان تأثيره على الولاء الاستمراري تأثيرا عكسيا حيث كانت معاملات التحديد هي (٢٢%، ٠١%، ١٠% على التوالي). وهذا يعني انه يمكن تفسير حوالي ٣٥% من التباين في الولاء التنظيمي الكلي من خلال الدعم التنظيمي المدرك. أيضا يمكن تفسير ٢٢% من التباين في الولاء العاطفي، ٠١% من التباين في الولاء الاستمراري، ١٠% من التباين في الولاء المعياري من خلال الدعم التنظيمي المدرك. وتتفق بعض هذه النتائج مع ماتوصلت اليه دراسة (مازن رشيد، ٢٠٠٤) وبناء على ذلك من نتائج يتم تدعيم الفرض الفرعية من الفرض الرئيسي الثاني من الدراسة. "توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي"

١.١. النتائج والتوصيات:

١-١١. النتائج

استهدف هذا البحث تحديد تأثير كل من علاقة الفرد برئيسه والدعم التنظيمي المدرك على الولاء التنظيمي. وتحقيقا لأهداف الدراسة تمت مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال حتى يمكن تحديد مشكلة وفروض البحث. وقد تم إعداد قائمة استقصاء وتوزيعها على عينة من العاملين في مستشفيات جامعة المنوفية ونعرض فيما يلي أهم نتائج البحث:

١-١-١١. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات محل

الدراسة عالية الى حد ما حيث بلغ متوسط إدراك العاملين لولائهم التنظيمي ٣,٧٩

١-١-٢. أن العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية لديهم درجة مقبولة من الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة العاطفي والاستمراري والمعياري حيث بلغ المتوسط الحسابي لآراء العاملين (٣,٣٤، ٣,٧٨، ٣,٨٢ على التوالي)

١-١-٣. ان هناك درجة متوسطة من جودة العلاقة بين الفرد ورئيسه بالمستشفيات محل الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات العاملين (٣,٤٤).

- ١١-٤-١. أظهرت النتائج أيضا ان هناك درجة مرتفعة الى حد ما من الدعم التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٨) .
- ١١-٥-١. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين جودة العلاقة بين الفرد ورئيسه والولاء التنظيمي الكلي. بمعنى أن زيادة إدراك الفرد لجودة العلاقة بينه وبين رئيسه تؤدي إلى زيادة ولاءه التنظيمي.
- ١١-٦-١. أظهرت الدراسة أيضا وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي الكلي. وهو ما يشير إلى أن الأفراد الذين يشعرون أن منظماتهم تهتم بهم وتقدرهم وتدعمهم يحسون بالتالي بولائهم لها.
- ١١-٧-١. اتضح أيضا من نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء العاطفي. فالأفراد الذين يشعرون بان منظماتهم تدعمهم وتهتم بهم وبمشاكلهم يشعرون بالالتصاق الوجداني بتلك المنظمة.
- ١١-٨-١. أشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط عكسية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء الاستمراري وهذه النتيجة متسقة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (مازن رشيد، ٢٠٠٤) حيث تبين ان هناك احتمالا ضعيفا لدى الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الدعم التنظيمي بانه ملزم بالبقاء بالمنظمة الا بسبب عدم وجود فرصة عمل بديلة وفضل من الفرصة الحالية. ومع ذلك فهذه النتيجة مغايرة لما توصل اليه (Eisenberger, et al, 1990) حيث توصل الى ان الدعم التنظيمي المدرك له علاقة ايجابية بالولاء التنظيمي المستمر.
- ١١-٩-١. أظهرت الدراسة أيضا وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء المعياري. وهو ما يشير الى ان العاملين الذين يشعرون بان منظماتهم تدعمهم يحسون بالولاء وبالالتزام الادبي لان يبقوا فيها.

#### ١١-٢. التوصيات:

- في ضوء ما سبق من نتائج يقدم الباحث التوصيات التالية:
- ١١-٢-١. على الإدارة بمستشفيات جامعة المنوفية العمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال المعاملة الطيبة لهم وتقدير جهودهم بما يشعر العاملين برعاية المنظمة لهم مما يعكس على الأداء الإجمالي لتلك المستشفيات.
- ١١-٢-٢. يجب على ادارة المستشفيات محل الدراسة العمل على تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك من خلال الاتصال الفعال بينهم لحل ما يواجهونه من مشكلات حيث ان تقوية هذه العلاقة من شأنها ان تزيد من ولاء العاملين لمنظماتهم.
- ١١-٢-٣. ينبغي على المسؤولين بالمستشفيات محل الدراسة ضرورة العمل على بذل مزيد من الاهتمام بتوفير بيئة تنظيمية تسمح بعلاقات جيدة بين العاملين ورؤسائهم وتوفير الشعور بالرعاية والاهتمام من قبل المنظمة، وتسمح بتطبيق نظام عادل للمكافآت لما له من تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي للعاملين سواء كان هذا الولاء عاطفي أو معياري.
- ١١-٢-٤. ضرورة قيام المسؤولين بالمستشفيات محل الدراسة بتحديد العوامل التي تشكل دعما تنظيميا والعمل على توفيرها للعاملين مثل المكافآت او التدريب وغيرها مما تؤدي الى زيادة مستوى الولاء التنظيمي العاطفي والاستمراري والمعياري.

### ١١-٣. الدراسات المستقبلية:

- تناولت الدراسة الحالية دراسة جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس والدعم التنظيمي المدرك وأثرهما على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية وهي بذلك تفتح المجال لدراسات أخرى كالتالي:
- ١١-٣-١. هناك حاجة لإجراء مزيد من البحوث التي تتناول العوامل المؤثرة على جودة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين حيث تبين للباحث وجود نقص في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية.
- ١١-٣-٢. يمكن اختبار أيضا العلاقة بين جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وكل نوع من أنواع الولاء التنظيمي حيث أن هذه الدراسة لم تغطي إلا العلاقة بين علاقة الرئيس بالمرؤوس والولاء التنظيمي الكلي.
- ١١-٣-٣. يمكن اختبار نفس متغيرات الدراسة ولكن في بيئة أخرى حتى يمكن توسيع نطاق تعميم النتائج.
- ١١-٣-٤. على الدراسات المستقبلية أن تتناول مزيد من الدراسة لمحددات الدعم التنظيمي المدرك
- ١١-٣-٥. يمكن للدراسات المستقبلية ان تبحث بعض العوامل بوصفها متغيرات وسيطة للعلاقة بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي وايضا بين علاقة الفرد برئيسه والولاء التنظيمي.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية

١. سعيد شعبان حامد (2003). اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي كلية التجارة - جامعة الأزهر مجلة المحاسبة والادارة والتأمين كلية التجارة جامعة القاهرة السنة ٤٢ والعدد ٦١ ص ٥٦-١
٢. عبد الله الطجم ( ١٩٩٦). قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموجرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ٤، رقم ١، ص ١٠٣-١٢٥
٣. محمود صادق بازرعة (١٩٨٥). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة، دار النهضة العربية.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. 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*, Vol. 63, 1-18
2. Angle, H., and Perry, J., (1983). Organizational Commitment: individual and organizational influence, *Work and Occupations*, Vol.10, 123-146.
3. Ashkanansy, N., M., and O'Connor, C.,(1997). Value Congruence in Leader-Member Exchange, *The Journal of Social Psychology*, 137, No. 5, PP. 647-662.



4. Blau, P., M.,(1964). Exchange and Power in Social Life, New York John Willy.
5. Charlotte, R. Gerstner and David, W. Day (1997). Meta- Analysis Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 82, 6, 827-844.
6. Coopey., J., and Hartley, J., (1991). Reconsidering the case for organizational commitment, *Human Resource Management Journal*, 1, 18-32
7. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison. S., and Sowa, D., 1986. Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71:500-507.
8. Eisenberger, R., (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75, 1: 51-59.
9. Eisenberger, R., Cummings, I., Armeli, S., and Lynch, P., (1997). Perceived Organizational Support Discretionary Treatment and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 82, 5: 812-820.
10. Eisenberger, R., Armeli., S., Rixwinkel, B., Lynch, p., Rhodes, L., (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 86, 1: 42-51
11. Farrell D., and Rusbult, C., E., (19 81). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: the impact of rewards, cost, alternatives and investments, *Organizational behavior and human performance*, 28 : 78-95
12. Graen, G., B., and Schiemann, W.,( 1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach, *Journal of Applied Psychology*, 63:206-212
13. Hutchison, S.,( 1997). Perceived Organizational Support: Further evidence of Construct Validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57: 1025-1034
14. Liou, K., (1995). Understanding Employee Commitment in public Organization, *International Journal of Public Administration*, 18, 1269-95
15. Maslyn, M. J., and Uhe-Bien, M., (2001). Leader- Member Exchange and its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort Relationship Quality, *Journal of Applied Psychology*, 86, 4: 697-708
16. Masterson, S., S., et al., (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationship, *Academy of Management Journal*, 43, 4: 738-748

17. 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
18. Mohamed, H., and Jason, D., (1999). Personal Factors and Organizational Commitment: Main and interactive effects in UAE, 11,1 :77-94
19. Mowday, R., T., Porter, I., W., and Steers, R., M., (1982). Employee-organizations linkages: The psychology of commitment, Absenteeism and Turnover, **Academic Press, New York NY**
20. O'Driscoll, M., B., and Randall, D., M., (1999). Perceived Organizational Support, Satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment, *Applied Psychology: An international Review*, 48, 2:197-209
21. Oliver, N., (1990). Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment, *Human Relations*, 43, 6: 513-526
22. Podsakoff, P., M., Mackenzie, S., B., and Bommer, W., H., (1996). Transformational Leader Behaviours and substitutes for Leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22: 259-298
23. Porter, I., Steers, R., Mowday, r., and Boulian, P., (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychology technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59:603-09
24. Rhoades, I., 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
25. Rhoades, L., and Eisenberger, R., (2002). Perceived Organizational Support: A review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, 874:698-714
26. 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.
27. Schein, E., H., (1965). *Organizational Psychology*, New Jersey: **Prentice Hall**.
28. Shore L., M., and Wayne, S., J., (1993), Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 78, 5: 774-780.

29. Shore, L., and Tetrick, L., ( 1991). A construct validity study of the survey of perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76:637-643
30. Steers, R., M., (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22:46-56
31. Vandenberghe, C., and Peiro, 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
32. Wallace, J.,( 1995). Organizational and Nonprofessional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 40:228-235
33. 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
34. Whitener, E., M., (2001). Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical liner modeling, *Journal of Management*, 27, 5,:515-535
35. Wiener, Y., ( 1982). Commitment in Organizations: A normative View. *Academy of Management Review*, 7: 418-428

14