

تأثير برنامج الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية"

فوزي شعبان مذكور
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة
جامعة القاهرة

هالة خالد السيد
مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة
جامعة القاهرة
hala_khaled@foc.cu.edu.eg

مستخلص البحث

يهدف هذا البحث الى دراسة التأثير المباشر لبرنامج الدعم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العدالة التنظيمية، دعم المشرف، ودعم زميل العمل) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام محل الدراسة (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك القاهرة)، واستخدم الباحث قائمة إستقصاء هيكلية لتجميع البيانات وعينة غير احتمالية حصصية مكونة من ٣٨٤ مفردة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج SmartPLS v.3.2.2 لتحليل هذه البيانات وكشفت نتائج البحث عن وجود تأثير إيجابي معنوي لبرنامج الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين في بنوك القطاع العام، وكان أكثر أبعاد هذا البرنامج تأثيراً على الالتزام التنظيمي هو العدالة التنظيمية ويليهما دعم زميل العمل، بينما لا يوجد أي تأثير معنوي لدعم المشرف على الالتزام التنظيمي للعاملين ببنوك القطاع العام، مما إستوجب على الباحث تقديم توصيات بتعزيز كل من العدالة التنظيمية، ودعم زميل العمل لما لهما من تأثير إيجابي معنوي على الالتزام التنظيمي للعاملين في بنوك القطاع العام.

الكلمات المفتاحية

برنامج الدعم التنظيمي، العدالة التنظيمية، دعم المشرف، دعم زميل العمل، الالتزام التنظيمي.

تم استلام البحث في ٣ أبريل ٢٠٢٣، وقبوله للنشر في ٢٤ نوفمبر ٢٠٢٣

١. مقدمة:

تواجه المنظمات تحديات جديدة فيما يتعلق بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة مستدامة وخلق قوة عاملة ملتزمة، وأدركت هذه المنظمات أن الموظفين يمثلون أحد وأهم الموارد الرئيسية لبناء الكفاءة واكتساب ميزة تنافسية، ولتحقيق هذا تسعى هذه المنظمات الى تنفيذ مبادرات الدعم التنظيمي والذي ساعد على تحقيق التوازن بين العمل والحياة، زيادة الإنتاجية، تحسين معنويات الموظفين، تقليل معدلات الدوران، زيادة معدلات الأداء، وتحسين خدمة العملاء (Okemwa, 2016).

وبناء عليه يعتبر برنامج الدعم التنظيمي من القضايا الإدارية التي إحتلت مكاناً متميزاً في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي لما يحققه من عدة مزايا لكل من العاملين و المنظمة حيث توافر مجموعة من الممارسات داخل المنظمة مثل (عدالة تنظيمية، دعم المشرف، دعم زميل العمل، نظام جيد للمكافآت، ظروف عمل مناسبة، وبرامج تدريبية) وهي الأبعاد الرئيسية لبرنامج الدعم التنظيمي (للدعم التنظيمي المدرك) والذي يساعد توافرها على تحقيق نتائج تنظيمية إيجابية ومنها تحقيق الوظيفي، وتحسين مستويات الأداء الوظيفي (Abraham, et.al, 2016).

وعلى الجانب الآخر يرتبط الالتزام التنظيمي بالسلوك الايجابي المتعلق بالعمل حيث يعكس نية الموظف في الاستمرار في المنظمة، والارتباط بأهداف المنظمة والعمل على تحقيقها (Allen & Meyer, 1990)، وبما أنه يعتبر الدعم التنظيمي المقدم للموظفين من العوامل التي تساهم في تلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للموظفين مثل التقدير والانتماء، حيث كلما أدرك الموظفون الدعم المقدم من المنظمة، زاد شعورهم بالالتزام بالمعاملة بالمثل فيما يتعلق بتشكيل الموقف والسلوكيات الإيجابية المرتبطة بالعمل وبالتالي فمن المتوقع أن يؤثر البرنامج الخاص بالدعم التنظيمي المقدم للموظفين على الالتزام التنظيمي الخاص بهم (Eisenberger, et.al, 1986)، وبناء على ما تقدم يهدف هذا البحث الى معرفة ما هو مدى تأثير برنامج الدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة علي الالتزام التنظيمي للعاملين في بنوك القطاع العام.

٢. الإطار النظري:

٢-١ تعريف الدعم التنظيمي المدرك والنظريات الخاصة به

عرف عواد (٢٠٠٧) الدعم التنظيمي المدرك على أنه وسيلة لمعرفة الموظفين بأن المنظمة تقبل عضويتهم بها، وتقدرهم، كما أنها فخورة بإنجازاتهم، مما يساعد على إشباع الحاجه للتقدير، وهو ما أكدته كلا من (Krishnan & Mary, 2012) على أنه تصور الموظفين فيما يتعلق بأي مدى تقدر المنظمة مساهماتهم، وتهتم برفاهيتهم، وبالتالي فهو يعبر عن إعتقاد الموظف بأن المنظمة تهتم به وتقدر مساهماته في نجاح المنظمة، أي أنه كلما كانت المنظمة قادرة على تلبية إحتياجات الموظفين الاجتماعية، وتقدر مساهماتهم وتهتم بمستويات الرفاهية الخاصة بهم، وبالتالي كلما أدرك الموظف أن المنظمة تقدم دعم تنظيمي له كلما أدى ذلك إلى تشكيل سلوكيات إيجابية تجاه العمل.

ويعتبر الأساس النظري الذي اعتمد عليه الباحث في موضوع دراسته هو كلا من نظرية التبادل الاجتماعي وفسرها (Blau, 1964) بأنها قائمة على تكوين العلاقات الشخصية والحفاظ عليها من حيث تبادل الموارد القيمة بين شخصين متفاعلين والفكرة الأساسية الكامنة وراء هذه النظرية هي مفهوم "المعاملة بالمثل"، وهو تبادل الأفكار أو الأشياء بشروط متفق عليها، ففي هذه العلاقة عندما يتلقى أحد الطرفين شيئاً ذا قيمة من الطرف الآخر، يشعر الطرف المستلم بأنه ملزم بإعادة شيئاً ذا قيمة في المقابل، كما طبق الباحثون مفهوم التبادل الاجتماعي في السياق التنظيمي لتأسيس المعاملة بالمثل بين الموظفين والمنظمة، وعليه يعتبر الدعم التنظيمي المدرك واحداً من من آليات التبادل الاجتماعي الرئيسية في المنظمة، حيث تنص النظرية على أنه عندما توفر المنظمة الدعم والموارد اللازمة للموظفين، سيكونون أكثر التزاماً لها.

وكذلك نظرية الدعم التنظيمي وأوضحها (Eisenberger, et.al., 1986) أن ما تقدمه المنظمة من عدالة تنظيمية، وعلاقات إشرافية يعتبر بمثابة إشارة للموظفين فيما يتعلق بمدى تقدير مساهماتهم والاهتمام برفاهيتهم، وهو ما يعكس في النهاية على الدعم التنظيمي المدرك، أي أن تزويد الموظفين بإجراءات عادلة، مكافآت تنظيمية، دعم المشرف وظروف عمل إيجابية سيساهم في زيادة شعور الموظفين بالرعاية والتقدير، وعليه يرتبط الدعم التنظيمي المدرك للموظفين ارتباطاً قوياً متزايداً بمجموعة من النتائج الإيجابية للموظفين مثل إنخراط الموظف، الأداء الوظيفي وإنخفاض سلوك الإنسحاب، وهو ما أكدته دراسة (Wu, 2008) على أن هذه النظرية ركزت على إهتمامات المنظمة بالموظفين، وبالتالي فهي نظرية تحفيزية وتؤكد على أن الدعم التنظيمي المدرك للموظفين، وإتساق الأهداف التنظيمية مع الأهداف الشخصية ساعد على شعور الموظفين بالالتزام نحو المنظمة، الوصول إلى أهدافها، ورغبتهم في تكريس جهودهم لها، الأمر الذي جعل هذه النظرية أساس جيد لتحقيق الأهداف التنظيمية والتطوير التنظيمي.

٢-٢ أبعاد الدعم التنظيمي المدرك

قدم (Susskind, et. al., 2003) كلا من دعم زميل العمل، ودعم المشرف على أنهما من أهم أبعاد الدعم التنظيمي المدرك، حيث عرفوا دعم زميل العمل على أنه مدى اعتقاد الموظفون أن زملاء العمل على إستعداد لمساعدتهم من أجل تنفيذ عملهم وإنجازه وبالتالي فيمكن تعريفه على أنه الدعم الذي يتلقاه الفرد من الزملاء العاملين في الوظائف المماثلة، أو العاملين في نفس المستوى التنظيمي من أجل إنجاز الأعمال، كما عرفوا دعم المشرف على أنه متعقدات الموظفين بشأن المشرفين وما يقدمونه من

مساعادات لهم من أجل إنجاز العمل، وبالتالي يمكن القول بأن دعم المشرف هو أحد أهم أبعاد الدعم التنظيمي المدرك والذي يعبر عن الدعم الذي يتلقاه الفرد من رئيسه المباشر، وأضافت دراسة (Beheshtifar, et.al., (2012 أنه يوجد عنصر آخر للدعم متمثل في الدعم الإداري وتتمثل أبعاده في كل من العدالة التنظيمية، الأمان الوظيفي، وفرص النمو، بالإضافة إلى كلا من دعم المشرف، ودعم زميل العمل، وهو ما أكدته دراسة كلا من (Ahmed & Nawaz (2015 على أن محددات الدعم التنظيمي المدرك تتمثل في العدالة التنظيمية، المشاركة في صنع القرارات، فرص النمو، الاستقلالية، تنوع المهام، الأمان الوظيفي، دعم المشرف، ودعم زميل العمل، وأوضح أن تلك المحددات تختلف من قطاع لآخر، ففي القطاع التعليمي كانت أهم المحددات العدالة التوزيعية والإجرائية، دعم المشرف ودعم زميل العمل، ولكن في المؤسسات المالية كانت العدالة التوزيعية، الإجرائية ودعم زميل العمل أهم المحددات، إلا أن أقوى المؤشرات والمحددات للدعم التنظيمي المدرك بشكل عام كانت كالاتي دعم المشرف ويساهم بنسبة ٥٢٪ من الدعم التنظيمي، ثم العدالة التوزيعية وتساهم بنسبة ٥١٪ من الدعم التنظيمي، تأتي بعد ذلك العدالة الإجرائية وتساهم بنسبة ٤٧٪، ويليهما دعم زميل العمل ويساهم بنسبة ٤١٪، وبناء على الدراسات السابقة التي تناولت محددات وأبعاد الدعم التنظيمي المدرك، والمراجعة المنهجية له قام الباحث بتكوين البرنامج الخاص بالدعم التنظيمي والذي تتمثل أبعاده في الدعم الإداري والمتمثل في العدالة التنظيمية، الدعم الإشرافي والمتمثل في دعم المشرف، وأخيراً دعم زميل العمل وهو ما يطلق عليه الدعم الاجتماعي .

٣-٢ مفهوم الالتزام التنظيمي

يوجد إتفاق عام لدى الباحثين حول تعريف الالتزام التنظيمي، حيث عرفه كلا من (Allen&Meyer (1990 " على أنه رغبة الفرد في البقاء في المنظمة"، أي أنه يعبر عن الحالة النفسية التي تميز العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، وبالتالي فهو يعبر عن قبول الهدف التنظيمي، والرغبة المكثفة في الحفاظ على الموقف التنظيمي، وعرفه كلا من (Chelliah ,et.al(2015 على أنه البناء النفسي للمسئولية التي يتحملها الموظف تجاه رسالة المنظمة، وعليه يتبنى الباحث مفهوم (Allen&Meyer (1990 لأنه الأساس والأكثر شمولية حيث يعبر عن مدى ارتباط الموظف النفسي بالمنظمة ورغبته في البقاء والاستمرار فيها نتيجة قبوله لرويتها ورسالتها، وكذلك أهدافها والذي يظهر في سعيه الدائم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها التنظيمية وحل المشاكل التي تواجهها.

٤-٢ أبعاد الالتزام التنظيمي

قدم كلا من (Allen&Meyer (1990 ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي الالتزام العاطفي الذي يعبر عن قبول الأفراد لأهداف المنظمة كأهدافهم الخاصة والتفاني الكبير للموظف تجاه العمل كتطوع من الفرد نفسه، بينما يشير الالتزام المعياري إلى التزام الفرد بالبقاء في المنظمة باعتباره واجب أو دين عليه، في حين يشير الالتزام المستمر إلى إحتفاظ المنظمة بالفرد باعتباره عضو مهم بداخلها وإرتباطه بالمنظمة ومقارنته بتكاليف بقاءه في المنظمة مع تكاليف تركه لها، وهو ما أكدته كلا من (Chelliah ,et.al.,(2015).

٣. الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث:

سوف يتم تناول الدراسات التي تناولت بين كل بعد من أبعاد البرنامج وعلاقته ب الالتزام التنظيمي.

١-٣ الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية كأحد أبعاد برنامج الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي

تناولت دراسة كلا من (Kumari & Afroz (2013 تحليل تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والمتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على الالتزام التنظيمي، وتم التوصل إلى وجود تأثير سلبي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المستمر، العاطفي)، واختلفت معها (Nakra (2014 بتوصلها الى وجود تأثير إيجابي معنوي للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الالتزام التنظيمي، وعلى الجانب الآخر توصلت دراسة (Bigdol,et.al., (2015 إلى وجود ارتباط إيجابي بين العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة والالتزام التنظيمي ولكن هذا الارتباط غير معنوي، بالإضافة إلى أنها دعت إلى إجراء مزيد من الدراسات لفحص هذه العلاقة على حجم عينة أكبر، واختلفت معهم دراسة (Novitasari,et.al.,(2020 في أن العدالة التنظيمية أثرت تأثيراً إيجابياً معنوياً على الالتزام التنظيمي، واتفقت معها دراسة (AlMazrouei & Zacca (2021 في أن العدالة التنظيمية أثرت تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي، وبالتالي الموظفون الذين يتم معاملتهم معاملة عادلة هم أكثر التزاماً تجاه المنظمة، مما جعل هذه الدراسة تبرز ضرورة توعية المديرين بأهمية العدالة التنظيمية لما لها من دور كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي.

٢-٣ الدراسات التي تناولت دعم المشرف كأحد أبعاد برنامج الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي

قامت دراسة كلا من (Mukulu& Sakwa (2014 بتحديد ما إذا كانت العوامل المرتبطة بالوظيفة والمتمثلة في (دعم المشرف، دعم زميل العمل، وضوح الدور) تؤثر على الالتزام التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٢٢٧ عضو هيئة تدريس غير متفرغ في مؤسسات التعليم العالي في كينيا، وتوصلت إلى أن دعم المشرف له أثر إيجابي معنوي فقط على الالتزام العاطفي، في حين أن دعم زميل العمل له أثر إيجابي معنوي على كلا من الالتزام العاطفي والمستمر، وهو ما أكدته دراسة كلا من (Mohamed & Ali (2016 على وجود علاقة إيجابية معنوية بين دعم المشرف والالتزام العاطفي، وذلك بالتطبيق على موظفي

شركات الاتصالات في ماليزيا، واتفقت معهم دراسة (Nichols,et.al., 2016) في أن دعم المشرف مرتبط ارتباطاً إيجابياً معنوياً بالالتزام العاطفي، وهو ما أكدته دراسة (Orgambidez & Almeida (2019)، أما دراسة (Ahmad,et.al., (2019 فتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لدعم المشرف على الالتزام التنظيمي، وذلك بالتطبيق على موظفي قطاع الغزل والنسيج في لاهور.

٣-٣ الدراسات التي تناولت دعم زميل العمل كأحد أبعاد برنامج الدعم التنظيمي الالتزام التنظيمي

تناولت دراسة كلا من (Woo & Chelladurai (2012) فحص العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده (دعم زميل العمل، دعم المشرف) الالتزام التنظيمي، بالتطبيق على موظفي نادي اللياقة البدنية في الولايات المتحدة، وتوصلت إلى أن كلا من دعم المشرف ودعم زميل العمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي، ولكن كان ارتباط دعم زميل العمل بالالتزام التنظيمي أقوى من دعم المشرف، وهو ما أكدته دراسة كلا من (Chaisuriyathavikun & Punnakitikasem (2015) من خلال فحصها للعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي والمتمثلة في دعم المشرف، دعم زميل العمل، المكافآت والرضا الوظيفي، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من دعم المشرف ودعم زميل العمل والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، واتفقت معها دراسة كل من (Yang,et.al., (2019 في أن كلا من دعم زميل العمل ودعم المشرف يرتبط ارتباطاً إيجابياً معنوياً بالالتزام التنظيمي، ولكن كان دعم المشرف أكثر أهمية في تعزيز الالتزام التنظيمي من دعم زميل العمل.

٤-٣ الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدراك العاملين للبرنامج الخاص بالدعم التنظيمي (الدعم التنظيمي المدرك) و الالتزام التنظيمي

تناولت دراسة محمود (٢٠٠٤) فحص الآليات التي يتم من خلالها تأثير كل من جودة علاقة الفرد بمنظمتها (الدعم التنظيمي المدرك) على إلتزام العاملين ودوافعهم لأداء سلوكيات مرتبطة بخدمة العميل، لذا فكان من أهدافها الأساسية دراسة العلاقة المباشرة بين الدعم التنظيمي المدرك الإلتزام الوجداني العاطفي كأحد أبعاد الإلتزام التنظيمي، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك و الإلتزام الوجداني، وعليه قدمت عدة توصيات من أهمها ضرورة تصميم عدة برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز وتحسين مهارات المشرفين في اتصالاتهم مع المرؤسين والذي ينعكس في النهاية على تحسين مستويات الدعم، وأضافت دراسة (Haque & Yamoah (2014 أن برنامج الدعم التنظيمي كان له تأثير إيجابياً معنوياً أكبر على الإناث مقارنة بالذكور، حيث وجدت أن كلا من الإلتزام المعياري والمستمر مرتفع لدى الموظفات بينما الإلتزام العاطفي مرتفع لدى الموظفين، وأن الموظفات أكثر التزاماً نحو المنظمة، بينما الموظفين أكثر أداءً، وذلك من خلال فحصها لتأثير النوع على العلاقة بين برنامج الدعم التنظيمي الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، والمعيارى)، وذلك بالتطبيق على موظفي تكنولوجيا المعلومات في باكستان، ووجدت أن حوالي ٦٦٪ من الموظفات يشعرن بالاعتراف بمجهوداتهن والعمل على حل الشكاوي الخاصة بهن، وأن ٧٣٪ من الموظفين يشكون من دعم المشرف .

واتفقت معهم دراسة (Suwandana,et.al., (2022 على أن الدعم التنظيمي المدرك أثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على الإلتزام التنظيمي، حيث كلما أدرك الموظفون بالدعم المقدم لهم من قبل المنظمة، وأن المنظمة الخاصة بهم تقدر مساهماتهم، فإن ذلك يؤدي إلى شعور الموظفين ب الإلتزام التنظيمي تجاهها، وعليه تزداد ثقتهم فيها، والتحدث الدائم بشكل إيجابي عنها، وحرصهم على استدامتها، وعلى الجانب الأخر توصلت دراسة (Onwuka,et.al., (2023 أن الموظفين في الجامعات الخاصة في جنوب شرق نيجيريا لديهم إدراكات سلبية فيما يتعلق بالدعم التنظيمي المقدم لهم في أماكن عملهم المختلفة، وعليه يمكن الاستنتاج أن موظفي هذه الجامعات أقل إلتزاماً نحو أعمالهم، لذا فهي أوصت بحاجة هذه الجامعات إلى البدء بعمل برامج دعم للموظفين والتي يمكن أن تعالج التحديات التي تواجه الموظفين وتشجعهم على العمل بشكل أفضل.

٥-٣ التعليق على الدراسات السابقة

بالنسبة للدراسات التي تناولت العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية كأحد أهم أبعاد برنامج الدعم التنظيمي و الإلتزام التنظيمي، وجد الباحث أن هناك اختلاف تام بين هذه الدراسات من حيث تأثير العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، فالبعض يرى أن العدالة التنظيمية لها تأثير سلبي على الإلتزام التنظيمي كما أوضحت دراسة (Kumari & Afroz,2013)، والبعض الآخر يرى أن العدالة التنظيمية ليس لها أي تأثير معنوي على الإلتزام التنظيمي (Bigdol,et.al.,2015)، وعلى الجانب الأخر يرى البعض أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثير إيجابي معنوي على الإلتزام التنظيمي (AlMazrouei ,Novitasari,et.al.,2020) (& Zacca,2021)، ومن هنا تظهر المشكلة البحثية في الإجابة على التساؤل التالي ما هو مدى تأثير العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي؟.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت العلاقة بين إدراك العاملين لدعم المشرف كأحد أبعاد برنامج الدعم التنظيمي و الإلتزام التنظيمي، فوجد الباحث أن أغلب الدراسات تناولت العلاقة بين دعم المشرف و الإلتزام العاطفي كأحد أبعاد الإلتزام التنظيمي (Mohamed & Ali,2016، Nichols,et.al.,2016، Orgambidez & Almeida,2019) وأن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين دعم المشرف و الإلتزام التنظيمي وعليه تظهر المشكلة البحثية في الإجابة على التساؤل التالي ما هو مدى تأثير دعم المشرف على الإلتزام التنظيمي؟

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت البعد الأخير لبرنامج الدعم التنظيمي وهو إدراك العاملين لدعم زميل العمل و علاقته ب الالتزام التنظيمي، يرى الباحث أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين وبالأخص الدراسات العربية، إلا أن هناك إقفاق في التأثير الإيجابي لدعم زميل العمل على الالتزام التنظيمي (Woo & Chelladurai, 2012)، و لكن هناك إختلاف بين الدراسات من حيث مدى أهمية كلا من دعم زميل العمل، دعم المشرف بالنسبة للالتزام التنظيمي، وبالتالي تظهر للباحث المشكلة البحثية في الإجابة على التساؤل التالي وهو ما مدى تأثير دعم زميل العمل على الالتزام التنظيمي؟.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت العلاقة بين إدراك العاملين لعناصر برنامج الدعم التنظيمي ككل و الالتزام التنظيمي فيرى الباحث في حدود علمه أن هناك دراسات أجنبية وعربية تناولت هذين المتغيرين ولكن تم فحصهم للدعم التنظيمي ككل ولم تتناول أكثر أبعاد هذا الدعم تأثيراً على الالتزام التنظيمي، وعليه يقوم الباحث في دراسته بفحص كيفية إدراك العاملين لعناصر الدعم التنظيمي الثلاثة في شكل برنامج وتأثيره على الالتزام التنظيمي ككل، وأي العناصر أكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي، ومن ثم تظهر المشكلة البحثية في الإجابة على التساؤل الأساسي التالي وهو ما هو مدى تأثير برنامج الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي؟، وأي العناصر الخاصة بالبرنامج أكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي؟.

٤. مشكلة البحث:

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة يرى الباحث أن مشكلة البحث تتبلور في الإجابة على التساؤل الأساسي وهو مدى التأثير المباشر لبرنامج الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي وذلك بالتطبيق على موظفي بنوك القطاع العام؟ ويتفرع منه عدة تساؤلات فرعية:

١. ما هو مدى التأثير المباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على موظفي بنوك القطاع العام؟.
٢. ما هو مدى التأثير المباشر لدعم المشرف على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على موظفي بنوك القطاع العام؟.
٣. ما هو مدى التأثير المباشر لدعم زميل العمل على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على موظفي بنوك القطاع العام؟.

٥. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث للإجابة على التساؤلات البحثية من خلال مجموعة من الأهداف العامة والتي تتمثل في:

١. التعرف على مدى إدراك العاملين في قطاع البنوك العام لأبعاد برنامج الدعم التنظيمي المقدم لهم.
٢. معرفة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع محل البحث.
٣. التعرف على مدى التأثير المباشر لبرنامج الدعم التنظيمي وأبعاده الثلاثة المتمثلة في (العدالة التنظيمية، دعم المشرف، ودعم زميل العمل) على الالتزام التنظيمي للعاملين ببنوك القطاع العام.
٤. معرفة كيفية الاستفادة من نتائج البحث في الواقع العملي والوصول إلى مجموعة من التوصيات والتي تساهم في تحقيق الدعم التنظيمي، وتساعد على تحسين مستوى التزام الموظفين تجاه منظماتهم.

٦. أهمية البحث:

١-٦ الأهمية العلمية

- ١- الندرة النسبية في الدراسات التي تناولت العلاقات المتبادلة بين متغيرات البحث المتمثلة في برنامج الدعم التنظيمي ككل و الالتزام التنظيمي .
- ٢- يعد النموذج النظري المقترح لهذا البحث، والذي يدرس العلاقة التأثيرية بين برنامج الدعم التنظيمي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في (العدالة التنظيمية، دعم المشرف، ودعم زميل العمل) و الالتزام التنظيمي في قطاع البنوك العام، من النماذج التي لم يتم التركيز عليها بشكل كبير في الدراسات السابقة وخاصة العربية، مما جعله سيشكل إضافة علمية في مجال علم الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، لتناوله قضية هامة من القضايا المؤثرة على بيئة الأعمال الحالية وهي برنامج الدعم التنظيمي وإنعكاسه على جزء هام من مخرجات العمل وهو الالتزام التنظيمي.

٢-٦ الأهمية العملية

- ١- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية قطاع التطبيق والدور الهام الذي يلعبه في نمو الاقتصاد المصري، حيث تبلغ إجمالي إيراداته ٩٧٥،٤ مليار ج بنسبة ١٦،٧٪ من الناتج المحلي الإجمالي، ويبلغ صافي الأرباح ٦٤٤٤٨ مليون ج في السنة المالية المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٩ مقابل صافي أرباح ٥٦٨٠٧ مليون ج في ٣١ ديسمبر ٢٠٢٠، كما ارتفعت الودائع لدى البنوك خلال سنة ٢٠١٩ بنحو ٦٩٤،٢ مليار ج بنسبة ١٧،٤٪ مقابل زيادة قدرها ٤٣٩،٠ مليار ج بنسبة ١٧،٤٪.

١٢,٤% لتصل إلى نحو ٤٦٨٦,٩ مليار جنيهاً في نهاية يونيو ٢٠٢٠ وذلك وفقاً للتقرير السنوي للبنك المركزي لعام ٢٠٢٠/٢٠١٩.

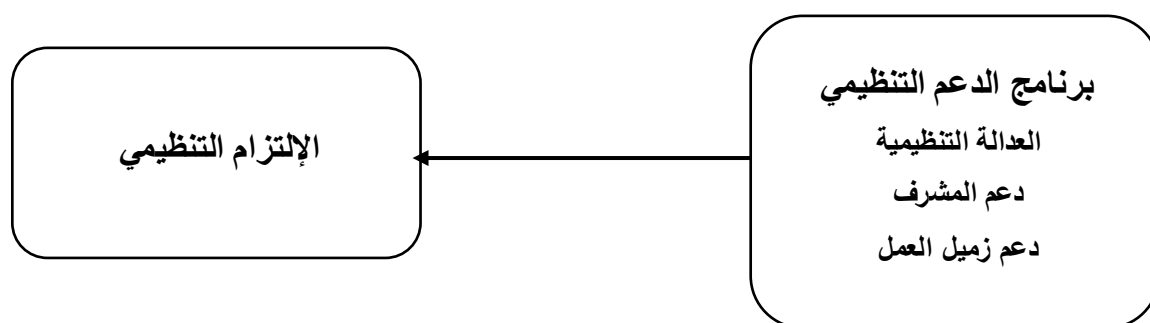
٢- العمل على زيادة وعي العاملين في بنوك القطاع العام محل البحث بأهمية البرنامج الخاص بالدعم التنظيمي وأبعاده المختلفة لما له تأثير على مخرجات العمل ومنها الالتزام التنظيمي وهو ما يساعد في النهاية على رفع جودة الخدمة المصرفية المقدمة في هذه البنوك.

٣- الوصول إلى حلول فعالة لمساعدة العاملين في هذه البنوك محل التطبيق على تحقيق مستويات مرتفعة من الدعم التنظيمي.

٥- الكشف عن طبيعة العلاقات التأثيرية المباشرة بين متغيرات البحث، قد يسهم في صياغة استراتيجيات جديدة لرفع مستويات الالتزام التنظيمي، في البيئة المصرية بصفة عامة وعلى مستوى العاملين في بنوك القطاع العام بصفة خاصة.

٧. نموذج البحث:

بناء على مراجعة الدراسات السابقة، وفي إطار السعي لاستكمال المعالجة المنهجية لمشكلة البحث، وتحقيقاً لأهدافه، تم بناء النموذج المقترح للبحث والمبين في الشكل رقم (١)، ليعبر عن متغيرات البحث واتجاهات التأثير بينها، وهو ما تم اختياره من خلال الدراسة الميدانية، ويهدف هذا النموذج إلى عرض المتغيرات الرئيسية وتسهيل قياس أثر كل متغير من المتغيرات بشكل منفرد ومجتمع، ويتضح من الشكل المشار إليه أن البحث استهدف اختبار تأثير برنامج الدعم التنظيمي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في (العدالة التنظيمية، دعم المشرف، دعم زميل العمل) (المتغير المستقل) على الالتزام التنظيمي (المتغير التابع).



شكل رقم (١)

النموذج المقترح للبحث

المصدر من اعداد الباحث

٨. فروض البحث:

أشار العديد من الباحثين (Subramanian, Insley, & Blackwell, 1993; Sydserff & Weetman, 2002; Rutherford, 2003; Smith, Jamil, & Johari, 2006; Davies, 2007; Bloomfield, 2008; Dempsey, Harrison, Luchtenberg, & Seiler, 2012; Mutiso & Kamau, 2013; Wahyuni, Febrianto, & Rahman, 2018; Hassan, Abbas, & Garas, 2019; Gu & Dodoo, 2020) إلى أن أداء المنشأة له تأثير كبير على درجة تعقد تقاريرها المالية، فعندما يكون أداء المنشأة ضعيفاً فمن المرجح أن تصدر المنشأة تقارير مالية أكثر تعقداً. علاوة على ما سبق، فقد أشار بعض الباحثين إلى أن الشركات تقوم بإصدار تقارير مالية معقدة عندما يكون من المتوقع انخفاض أدائها المالي في الفترة المقبلة (Li, 2008).

بناء على الدراسات السابقة (AlMazrouei & Novitasari, et.al., 2020; Bigdol, et.al., 2015; Nakra, 2014; Zacca, 2021) نجد أن العدالة التنظيمية أثرت تأثيراً إيجابياً معنوياً على الالتزام التنظيمي وبناء عليه تم صياغة الفرض الفرعي الأول كالآتي:

ف ١/١ يوجد تأثير إيجابي معنوي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين ببنوك القطاع العام.

بناء على دراسة (Ahmad, et.al., 2019) والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لدعم المشرف على الالتزام التنظيمي، وعليه تم صياغة الفرض الفرعي الثاني كالآتي:

ف ٢/١ يوجد تأثير إيجابي معنوي لدعم المشرف على الالتزام التنظيمي للعاملين ببنوك القطاع العام.

استناداً إلى دراسة كلا من (Chaisuriyathavikun & Punnakitikasem, 2015; Woo & Chelladurai, 2012; Yang, et.al., 2019) والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لدعم زميل العمل على الالتزام التنظيمي وعليه تم صياغة الفرض الثالث الفرعي كالآتي

ف ٣/١ يوجد تأثير إيجابي معنوي لدعم زميل العمل على الالتزام التنظيمي للعاملين ببنوك القطاع العام.

وبناء على ما سبق تم صياغة الفرض الرئيسي الأول كالتالي :

ف/١ ٤: يوجد تأثير إيجابي معنوي لبرنامج الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين ببنوك القطاع العام

٩. الدراسة التطبيقية:

يتضمن هذا الجزء المنهج العلمي المتوقع استخدامه في البحث، وأنواع البيانات المطلوبة، مصادر الحصول عليها، توصيف مجتمع البحث وأسلوب دراسة متغيراته ومقاييسه.

٩-١ المنهج العلمي المتوقع استخدامه في البحث

في ضوء طبيعة المشكلة وفروض البحث والأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، يعتبر اتباع المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لهذا البحث، حيث يعتمد على دراسة المشكلة كما هي في أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً بوصف خصائصها وكمياً بتوضيح حجمها ودرجة ترابطها بالمشكلات الأخرى وهذا المنهج لا يهدف فقط إلى وصف المشكلة كما هي وإنما أيضاً الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره (Sekaran, 2003).

٩-٢ أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها

٩-٢-١ البيانات الثانوية

تتضمن البيانات الثانوية المتغيرات موضوع البحث، من حيث المفاهيم، الخصائص، والأبعاد، وكذلك البيانات التي تم جمعها عن مجتمع البحث مثل أعداد العاملين في بنوك القطاع العام، وتتمثل مصادر الحصول عليها في المراجع العلمية مثل الكتب، الدوريات، الرسائل العلمية، المقالات، التقارير، وأي أبحاث تناولت متغيرات البحث.

٩-٢-٢ البيانات الأولية

تتمثل البيانات الأولية في آراء واتجاهات العاملين ببنوك القطاع العام المرتبطة بكل من برنامج الدعم التنظيمي بأبعاده الثلاثة و الالتزام التنظيمي والتي تم جمعها من خلال قائمة الاستقصاء المعدة لذلك، وتتمثل مصادر الحصول عليها في العاملين ببنوك القطاع العام.

٩-٣ أداة البحث

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، والعلاقات المطلوب اختبارها، ومصادر الحصول عليها، تم تجميع البيانات الأولية من خلال الدراسة الميدانية، بهدف تقييم الوضع الراهن، والتطبيق على أرض الواقع في بنوك القطاع العام، وذلك من خلال القياس الكمي لآراء واتجاهات مفردات البحث، واختبار فرضياته والتحقق من مدى صحتها، وإمكانية تعميم النتائج، وذلك من خلال قائمة استقصاء هيكلية تتكون من عبارات لقياس المتغيرات محل البحث.

٩-٤ مقاييس البحث

تم قياس العدالة التنظيمية كأحد أبعاد برنامج الدعم التنظيمي وهو المتغير المستقل بمقياس Niehoff & Moorman (1993) حيث تم قياسها ب 17 عبارة، بينما تم قياس دعم المشرف (البعد الثاني لبرنامج الدعم التنظيمي) بمقياس Eisenberger, et.al., (2002) حيث تم قياسه ب 8 عبارات، وتم قياس دعم زميل العمل (البعد الثالث لبرنامج الدعم التنظيمي) بمقياس Hammer, et.al., (2004) حيث تم قياسه ب 5 عبارات، بينما تم قياس الالتزام التنظيمي وهو المتغير التابع بمقياس Allen & Meyer (1990) حيث تم قياسه ب 13 عبارة، منها ٥ عبارات لقياس الالتزام العاطفي، ٤ عبارات لقياس الالتزام المعياري، ٤ عبارات لقياس الالتزام المستمر.

٩-٥ مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بالبنوك التجارية الحكومية المصرية (البنك الاهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة) بالقاهرة الكبرى، ويرجع إختيار هذا المجتمع إلى أن هذه البنوك الثلاثة تستحوذ على نسبة ٦١٪ من إجمالي الأصول، ٥١٪ من إجمالي الودائع، ٦٣٪ من إجمالي القروض في المصارف المصرية وذلك وفقاً لتقارير اتحاد المصارف العربية، مما يؤكد ذلك على أهمية هذه البنوك في القطاع المصرفي المصري.

٩-٦ عينة البحث

وجد الباحث صعوبة تطبيق نظام الحصر الشامل نظراً لأكبر حجم مجتمع البحث، والقيود الخاصة بالوقت والجهد والتكلفة، لذلك تم الاعتماد على أسلوب العينات، و لجمع البيانات الخاصة بالبحث تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على الجداول الإحصائية حيث بلغ حجمها ٣٨٤ مفردة وذلك لأن حجم المجتمع أقل من ٥٠٠٠٠٠ مفردة (بازرع، ١٩٩٦)، كما اعتمد الباحث على عينة

حصصية كأساس لدراستها الميدانية، وقد قام باختيار أحد أنواع العينات غير الاحتمالية لعدم توافر إطار معاينة، كما تم اختيار العينة الحصصية وتوزيع عينة الدراسة على البنوك محل الدراسة بناء على كل من عدد العاملين في كل بنك ونسبة فروع البنك بالقاهرة الكبرى إلى إجمالي الفروع كما هو موضح بالجدول رقم (١) كالتالي.

جدول (١)

توزيع العينة على البنوك محل الدراسة

البنوك التجارية	عدد العاملين	نسبة فروع البنك بالقاهرة الكبرى إلى إجمالي الفروع	عدد العاملين وفقا لتوزيع الفروع بالقاهرة الكبرى
البنك الاهلي المصري	٢٣٩٦٢	%٤٥	١٧٣
بنك مصر	٢٠٤٧٩	%٣٩	١٥٠
بنك القاهرة	٨٦٦٦	%١٦	٦١
الاجمالي	٥٣١٠٧	%١٠٠	٣٨٤

المصدر: إعداد الباحث من التقارير المالية المنشورة بأعداد العاملين بنوك القطاع العام

١٠. التحليل الإحصائي:

يستعرض الباحث خلال هذا القسم مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، ومقارنة هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، لتحديد مدى اتفاقها أو تعارضها ومحاولة تفسير ذلك. وذلك من خلال النقاط التالية:

١-١٠ التحليل الوصفي لبنود قياس المتغيرات

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أنه فيما يتعلق بالمتغير المستقل وبالأخص العدالة التنظيمية وهي البعد الأول لبرنامج الدعم التنظيمي، أن إجابات المستقصى منهم تتراوح بين (3.1 و3.9) وهذا يعني أن إجابات مفردات العينة تتراوح بين المحايدة والموافقة على أبعاد هذا المتغير مما يدل على تطبيق منظماتهم للعدالة التنظيمية، أما ما يتعلق بكلا من دعم المشرف ودعم زميل العمل وهما البعدي الثاني والثالث لبرنامج الدعم التنظيمي، فوجد الباحث أن إجابات مفردات العينة تتراوح أيضا بين المحايدة والموافقة على دعم المشرف مما يعني تطبيق منظماتهم لدعم المشرف وأن الموظفين يتلقون المساعدة من رؤسائهم المباشرين، وأيضا تميل الإجابات نحو الموافقة على دعم زميل العمل مما يدل على أن الموظفين يتلقون مساعدات من زملائهم في العمل وتوافر هذا البعد داخل القطاع محل التطبيق، أما الالتزام التنظيمي وهو المتغير التابع فوجد الباحث أن إجابات مفردات العينة تميل نحو الموافقة.

وحيث أن العينة تجاوزت الـ 200 مفردة، اتضح أن قيم الالتواء لبنود القياس لا تزيد عن (٣) كقيمة مطلقة، وقيم التفرطح لا تزيد عن (١٠) كقيمة مطلقة وبالتالي هذا الانحراف يعد مقبولا، ويمكن اعتبار بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي ومن ثم يمكن إجراء التحليل الإحصائي على البيانات التي تم جمعها كما يلي.

٢-١٠ التحليل الإحصائي

تم القيام بالتحليل الإحصائي من خلال تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية SEM باستخدام برنامج Smart pls v.3.2.2 وهو من أهم البرامج الإحصائية الحديثة، ويمكن القيام بتحليل نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال مرحلتين المرحلة الأولى هي صياغة النموذج النظري وتقييمه، والمرحلة الثانية هي التوصل إلى نموذج القياس وتقييمه.

المرحلة الأولى تقييم النموذج النظري

النموذج النظري هو النموذج الخاص بالبحث والذي تم الوصول إليه من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وتم تقييمه وفقا لبعض المعايير التي تم وضعها (Hair, et. al., 2017) وهي كالتالي: معاملات التحميل المعيارية (Factor loading) لبنود القياس، الصلاحية التقاربية (Convergent validity)، الإحصائية (Reliability)، الصلاحية التمييزية (Discriminated Validity).

أ- معاملات التحميل المعيارية Factor loading

وجد الباحث أن معاملات التحميل المعيارية الخاصة بالعدالة التنظيمية وهي البعد الأول للمتغير المستقل (برنامج الدعم التنظيمي) تجاوزت جميعها القيمة المقبولة وهي 0.7 ما عدا العبارات (OJ1، OJ2، OJ3، OJ4، OJ5، OJ6) إلا أنها تتراوح بين 0.4 و0.7 فهي مرشحة للحذف ولكن يمكن الإبقاء عليها، وبالنظر لمعاملات التحميل الخاصة بالبعد الثاني للمتغير المستقل وهو دعم المشرف، وجد الباحث أن جميعها تجاوزت القيمة المقبولة وهي 0.7 ما عدا العبارة (SS4) فهي مرشحة للحذف ومعامل تحميلها 0.671 ولكن يمكن الإبقاء عليها، أما البعد الثالث للمتغير المستقل وهو دعم زميل العمل فقد تجاوزت جميعها القيمة المقبولة وهي 0.7 فتم الإبقاء عليها جميعها، أما المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي فوجد الباحث أن معاملات التحميل الخاصة به جميعها تجاوزت القيمة المقبولة ما عدا (OC10، OC11، OC12) وقيمهم أقل من 0.4 لذا يجب حذفها (Hair, et. al., 2017).

ب- الصلاحية التقاربية

توضح الصلاحية التقاربية مدى ارتباط المتغيرات الظاهرة إيجابيا مع بعضها لقياس المتغير الكامن، وتم قياسها من خلال متوسط التباين المستخرج AVE ويجب أن لا تقل قيمتها عن 0.5 (Hair, et al., 2017) وتم حساب AVE كما في الجدول رقم (٢)

جدول (٢)
يوضح نسبة متوسط التباين المستخرج (AVE)

المتغيرات	متوسط التباين المستخرج AVE
العدالة التنظيمية (OJ)	0.513
دعم زميل العمل (CS)	0.736
دعم المشرف (SS)	0.660
الالتزام التنظيمي (OC)	0.584

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS

وجد الباحث أن AVE جميع المتغيرات تجاوزت 0.5 وبالتالي فتنتمتع جميعها بالصلاحية التقاربية.

ج- الإعتدالية (Reliability)

تم قياس اعتمادية المتغير بمقياسين هما معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha ، وكذلك الثبات المركب Composite Reliability ، ويجب ألا تقل قيمة أي منهما عن 0.6 .

(Hair, et al., 2017) وكلما كانت تلك القيمة أكبر من 0.7 تكون مرضية بدرجة أكبر ويوضح الجدول التالي (٣) اعتمادية مقاييس النموذج النظري.

جدول (٣)
اعتمادية مقاييس النموذج النظري

المتغيرات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب
العدالة التنظيمية (OJ)	0.939	0.946
دعم المشرف (SS)	0.925	0.939
دعم زميل العمل (CS)	0.911	0.933
الالتزام التنظيمي (OC)	0.914	0.928

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS

د- الصلاحية التمييزية (Discriminated Validity)

تشير الصلاحية التمييزية إلى مدى قدرة المقياس المستخدم على تمييز المتغير الذي يقيسه عن المتغيرات الأخرى في نموذج البحث، ويمكن إختبار الصلاحية التمييزية بمعيار **Fornell-Larcker** والذي يفسر بأن البند الذي يقوم بقياس المتغير يجب أن تكون AVE له أكبر من مربع الارتباط بين هذا المتغير والمتغير الآخر المرغوب تمييز البند عنه كما في جدول رقم (٤).

جدول (٤)
معامل (fornell- larcker) لمقاييس نموذج القياس

المتغيرات	دعم زميل العمل	العدالة التنظيمية	دعم المشرف	الالتزام التنظيمي
دعم زميل العمل	0.858			
العدالة التنظيمية	0.432	0.716		
دعم المشرف	0.487	0.516	0.812	
الالتزام التنظيمي	0.398	0.620	0.310	0.724

المصدر من إعداد الباحث من مخرجات برنامج PLS

ومن خلال الجدول رقم (٤) السابق يرى الباحث أن ارتباط كل متغير بنفسه أكبر من ارتباطه بباقي المتغيرات وبناء على ذلك يمكن القول بأن النموذج النظري يتمتع بالصلاحية التمييزية.

ومن ثم وفقاً لتقييم النموذج النظري فإن هناك بعض بنود القياس ذات معاملات تحميل منخفضة يجب حذفها حتى يصبح النموذج النظري صالحاً كنموذج للقياس للوصول إلى نموذج القياس المحسن.

٢- المرحلة الثانية: تقييم نموذج القياس

نموذج القياس المحسن هو النموذج النظري بعد حذف البنود ذات معاملات التحميل المنخفضة، وتم تقييم نموذج القياس المحسن مرة أخرى بنفس معايير تقييم النموذج النظري.

أ- معاملات التحميل المعيارية لبنود القياس المحسن

يمكن توضيح معاملات التحميل المعيارية لبنود القياس المحسن كما في جدول رقم (٥).

جدول (٥)

معاملات التحميل المعيارية لبنود القياس المحسن

المتغيرات وبنود قياسها	معاملات التحميل الخاصة بها
CS1 (دعم زميل العمل)	0.848
CS2	0.858
CS3	0.829
CS4	0.884
CS5	0.870
SS1 (دعم المشرف)	0.809
SS2	0.828
SS3	0.834
SS4	0.671
SS5	0.879
SS6	0.869
SS7	0.812
SS8	0.817
OJ1 (العدالة التنظيمية)	0.569
OJ2	0.616
OJ3	0.681
OJ4	0.593
OJ5	0.567
OJ6	0.784
OJ7	0.817
OJ8	0.747
OJ9	0.686
OJ10	0.770
OJ11	0.708
OJ12	0.643
OJ13	0.860
OJ14	0.728
OJ15	0.835
OJ16	0.821

0.735	OJ17
0.703	OC1 (الالتزام التنظيمي)
0.707	OC2
0.896	OC3
0.853	OC4
0.813	OC5
0.884	OC6
0.800	OC7
0.798	OC8
0.811	OC9
0.762	OC13

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج PLS

وجد الباحث من خلال جدول رقم (٥) أن جميع معاملات التحميل الخاصة بدعم زميل العمل، دعم المشرف، و الالتزام التنظيمي قد تجاوزت القيمة المقبولة وهي 0.7، أما معاملات التحميل الخاصة بالعدالة التنظيمية فقد تجاوزت جميعها أيضا القيمة المقبولة وهي 0.7 ماعدا خمسة بنود منها ولكن قيمهم تجاوزت 0.4 لذا تم الإبقاء عليهم، حيث أن الزيادة في معاملات التحميل تعوض النقص في المعاملات الأخرى ذات معامل التحميل المنخفض (Hair, et. al.,2017)

ب- الصلاحية التقاربية والاعتمادية لنموذج القياس المحسن: ويوضحها الجدول رقم (٦)

إجدول (٦)

مؤشرات الصلاحية التقاربية، الاعتمادية والثبات المركب لنموذج القياس

المتغيرات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج AVE
العدالة التنظيمية	0.939	0.947	0.545
دعم المشرف	0.928	0.942	0.698
دعم زميل العمل	0.911	0.933	0.736
الالتزام التنظيمي	0.941	0.950	0.656

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج PLS

ومن خلال الجدول رقم (٦) السابق وجد الباحث أن نموذج القياس (النموذج النظري المحسن) يتمتع بالصلاحية التقاربية، وكذلك الاعتمادية.

ج-الصلاحية التمييزية:و يمكن اختبارها بمعيار **Fornell-Larcker** كما في جدول رقم (٧).

جدول (٧) معامل Fornell-Larcker لبنود نموذج القياس

المتغيرات	دعم زميل العمل	العدالة	دعم المشرف	الالتزام التنظيمي
دعم زميل العمل	0.858			
العدالة التنظيمية	0.424	0.738		
دعم المشرف	0.496	0.517	0.836	
الالتزام التنظيمي	0.408	0.607	0.310	0.810

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج PLS

من خلال الجدول رقم (٧) السابق الذي يوضح أن ارتباط كل متغير بنفسه أكبر من ارتباطه بباقي المتغيرات وبناء على ذلك يمكن القول بأن نموذج القياس المحسن يتمتع بالصلاحية التمييزية، وعليه يرى الباحث أن نموذج القياس المحسن تتمتع جميع بنوده بالصلاحية والاعتمادية ومن هنا يتكون النموذج الهيكلي للبحث والذي تم إجراء اختبار الفروض عليه.

٣-١٠ النموذج الهيكلي وتقدير قيمة معامل التحديد R^2

بعد أن تم التأكد من صدق وثبات مقاييس المتغيرات تم تقييم النموذج الهيكلي من خلال فحص القدرة التنبؤية للنموذج R^2 ، حيث يعد معامل التحديد R^2 هو المعيار الأكثر استخداماً لتقييم النموذج الهيكلي وتم استخدامه لتقييم القدرة التنبؤية للنموذج ، حيث يوضح إلى أي مدى دقة تنبؤ النموذج بالمتغيرات التابعة، وتتراوح قيمته بين (0،1) وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على مستوى عالي من الدقة التنبؤية، إلا أنه من الصعب توفير قواعد لقبول قيم معامل التحديد لأن ذلك يتوقف على نوع البحث، ومدى تعقيده، ووجد الباحث أن المتغير المستقل المتمثل في برنامج الدعم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العدالة العادلة التنظيمية، دعم المشرف، دعم زميل العمل) قادر على تفسير نسبة 64.3% من التغير في الالتزام التنظيمي

٤-١٠ إختبار الفروض الإحصائية

فيما يلي عرض لنتائج إختبار الفروض كما في جدول رقم (٨)

جدول (٨)

نتائج إختبار الفروض

الفرض	بيتا	ت - المحسوبة	مستوى المعنوية P-value	النتيجة
ف/١ يؤثر برنامج الدعم التنظيمي تأثيراً إيجابياً معنوياً على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام	0.351	8.833	0.000	قبول
ف/١/١ تؤثر العدالة التنظيمية تأثيراً إيجابياً معنوياً على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام.	0.338	4.805	0.000	قبول
ف/٢/١ يؤثر دعم المشرف تأثيراً إيجابياً معنوياً على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام.	-0.086	1.552	0.121	رفض
ف/٣/١ يؤثر دعم زميل العمل تأثيراً إيجابياً معنوياً على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام.	0.191	2.768	0.006	قبول

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS

يرى الباحث من خلال جدول رقم (٨) السابق أنه تم قبول الفرض الفرعي الأول (ف/١/١) عند مستوى معنوية أقل من 0.001 مما يعني وجود تأثير إيجابي معنوي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام ، حيث تؤثر العدالة التنظيمية تأثيراً إيجابياً معنوياً على الالتزام التنظيمي بنسبة 33.8% ، ومن ثم تم قبول الفرض (ف/١/١) عند مستوى ثقة 99.9%.

كما تم رفض الفرض الفرعي الثاني (ف/٢/١) مما يعني عدم وجود تأثير إيجابي معنوي لدعم المشرف على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام في القاهرة.

وتم قبول الفرض الفرعي الثالث (ف/٣/١) عند مستوى معنوية أقل من 0.05 مما يعني وجود تأثير إيجابي معنوي لدعم زميل العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام ، حيث يؤثر دعم زميل العمل تأثيراً إيجابياً معنوياً على الالتزام التنظيمي بنسبة 19.1% وعليه تم قبول الفرض (ف/٣/١) عند مستوى ثقة 95%.

وعليه تم قبول الفرض الرئيسي الأول والذي ينص على أنه يؤثر برنامج الدعم التنظيمي تأثيراً إيجابياً معنوياً على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.001 مما يعني وجود تأثير إيجابي معنوي لبرنامج الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي بنسبة 35.1% ، وبالتالي تم قبول الفرض الرئيسي الأول عند مستوى ثقة 99.9%.

١١. نتائج البحث:

يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى التأثير المباشر لبرنامج الدعم التنظيمي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في (العدالة التنظيمية، دعم المشرف، دعم زميل العمل) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام في القاهرة من خلال وضع مجموعة من الفروض البحثية والتي يمكن عرض نتائجها كالتالي:

نص الفرض الفرعي الأول على الآتى:

ف/١/١ يوجد تأثير إيجابي معنوي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام (وقد تم قبوله) وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كلا من (Nakra,2014، Novitasari,et,al,2020، AlMazrouei & Zacca,2021)، وعلى الجانب الآخر اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كلا من (Kumari & Afroz, 2013) بتوصلهما إلى وجود تأثير سلبي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، كما نص الفرض الفرعي الثاني على الآتى

ف/١/٢: يوجد تأثير إيجابي معنوي لدعم المشرف على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام (وقد تم رفضه).

حيث توصل الباحث إلى وجود تأثير سلبي ضئيل ولكن غير معنوي، وبالتالي عدم وجود تأثير إيجابي معنوي لدعم المشرف على الالتزام التنظيمي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Ahmad,et.al., 2019)، حيث أغلب الدراسات تناولت تأثير دعم المشرف على الالتزام العاطفي كأحد أهم أبعاد الالتزام التنظيمي.

بينما نص الفرض الفرعي الثالث على الآتى :

ف/١/٣ يوجد تأثير إيجابي معنوي لدعم زميل العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام (وقد تم قبوله).

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Woo & Chelladurai,2012، Chaisuriyathavikun & Punnakitikasem,2015).

وعليه تم قبول الفرض الأساسي الأول : ف/١ والذي ينص على أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي لبرنامج الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام.

١٢. التوصيات

هذا، ونظرًا لاختلاف طبيعة التقارير المالية للبنوك يمكن أيضًا قياس أثر مدى تعقد التقارير المالية على الأداء المالي المحاسبي والاقتصادي اللاحق بالتطبيق على البنوك المدرجة في البورصة المصرية. كما يمكن قياس أثر تطبيق المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية على تعقد التقارير المالية بالتطبيق على الشركات المدرجة في البورصة المصرية.

يمكن تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة للمسؤولين عن اتخاذ القرارات من الرؤساء، المديرين، والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك العام في القاهرة، من أجل تبني بعض المقترحات التي تعمل على تعزيز كل من العدالة التنظيمية، دعم زميل العمل والتي تعمل في النهاية على تحسين مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين وذلك عن طريق الجدول (٩) التالي.

جدول (٩)

التوصيات المقترحة للمسؤولين عن قطاع البنوك العام في القاهرة

أهداف البحث	نتيجة اختبار الفرض	التوصيات	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	مدة التنفيذ
تحديد مدى التأثير المباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام في القاهرة.	قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام في القاهرة.	تعزيز العدالة التنظيمية داخل بنوك القطاع العام في القاهرة.	- النزاهة والموضوعية في تخصيص الموارد، و العدالة في توزيع التعويضات. - الموضوعية في التواصل مع جميع الموظفين قبل اتخاذ أي قرار. - توفير الموضوعية في وضع معايير صنع القرار. - توفير طرق للتقييم بموضوعية وحيادية. - توفير فرص متساوية لتطوير جميع الموظفين. - التقدير والاعتراف بالعمل الجيد.	رؤساء مجلس الإدارة بالتنسيق مع المديرين والمشرفين على أداء العاملين في بنوك القطاع العام في القاهرة.	من شهرين لأربعة شهور.

من شهرين لأربعة شهور.	رؤساء مجلس الإدارة بالتنسيق مع المديرين والمشرفين في بنوك القطاع العام في القاهرة.	عمل إجتماعات دورية مع جميع الموظفين للتعرف على مدى إدراكهم بدعم المشرف، وعلى طبيعة المشاكل التي تواجههم بخصوصه. عقد دورات تدريبية للمشرفين من أجل تعزيز وتنمية نطاق الإشراف الداعم وكيفية تدعيمهم لمروسيهم.	التأكيد على توافر دعم المشرف داخل المنظمة.	رفض الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي لدعم المشرف على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام في القاهرة.	تحديد مدى التأثير المباشر لدعم المشرف على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام في القاهرة.
شهرين	الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة بتدعيم من المشرفين وإدارة الموارد البشرية في بنوك القطاع العام في القاهرة.	- تشجيع العمل الجماعي. -تحسين العلاقة بين الزملاء، ومساعدة بعضهم البعض. - مساعدة الموظفين القدامى زملائهم الجدد في العمل والعمل على حل المشكلات التي تواجههم.	تعزيز دعم زميل العمل داخل بنوك القطاع العام في القاهرة.	قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي المباشر لدعم زميل العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام في القاهرة.	تحديد مدى التأثير المباشر لدعم زميل العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام في القاهرة.
من شهرين لأربعة شهور.	رؤساء مجلس الإدارة بالتنسيق مع المديرين، والمشرفين في بنوك القطاع العام في القاهرة.	-العمل على تعزيز العدالة التنظيمية وتحقيق الموضوعية والنزاهة بين جميع الموظفين دون إستثناء. -الحرص على تعزيز ودعم زملاء العمل لبعضهم البعض، وتشجيع العمل الجماعي وروح الفريق. - عمل اجتماعات دورية مع الموظفين من أجل معرفة مدى إدراكهم للدعم المقدم لهم، وماهي العناصر التي يحتاجونها ولم يتم تقديمها ضمن برنامج الدعم التنظيمي وأخذها في الاعتبار فيما بعد. - تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات.	-تعزيز برنامج الدعم التنظيمي المقدم للعاملين ببنوك القطاع العام في القاهرة. -معرفة مدى إدراك العاملين للدعم المقدم لهم، وتقييمهم له.	قبول الفرض الأول الأساسي والذي ينص على أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي لبرنامج الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام في القاهرة.	تحديد مدى التأثير المباشر لبرنامج الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببنوك القطاع العام في القاهرة.

		- محاولة حل الصراعات بين الموظفين. - إعطائهم حق المشاركة في وضع الأهداف الخاصة بوظائفهم. - السماح لهم بوضع مقترحات والأخذ بها.			
--	--	--	--	--	--

١٣. محددات البحث

- يقتصر البحث على العاملين ببنوك القطاع العام في محافظتي القاهرة والجيزة فقط.
- يقتصر البحث على الالتزام التنظيمي للعاملين.
- تم استخدام أسلوب العينات وليس الحصر الشامل.

١٤. الأبحاث المستقبلية

- دراسة متغيرات البحث على البنوك الخاصة في القاهرة.
- يمكن دراسة متغيرات البحث على قطاع آخر المدراس الحكومية، أو المستشفيات الحكومية.
- دراسة العلاقة بين دعم زميل العمل و الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة.
- دراسة تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي، مع وجود العوامل الديموجرافية.
- دراسة أبعاد أخرى خاصة بالدعم التنظيمي المدرك وتأثيرها على الالتزام التنظيمي.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية:

- بازرعه، محمود صادق، (١٩٩٦): "بحوث تسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية"، القاهرة، دار النهضة العربية.
عواد، عمرو محمد احمد (٢٠٠٧)، "محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك: دراسة تطبيقية"، *مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والإستشارات او التطوير، ٣، (٢٧): ١١-٤٣.*
محمود، علاء الدين عبد الغني، (٢٠٠٤) "العلاقة بين جودة علاقات الفرد مع كل من منظمة ورئيسه، وسلوك خدمة العميل في إطار نظرية التبادل الإجتماعي: بالتطبيق على العاملين والطلاب بجامعة القاهرة - فرع بني سويف" جامعة بنها، كلية التجارة، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ١، (١٣): ٤٢١-٤٧٠.*

ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية:

- Abraham, J., Renaud, S., & Saulquin, J. Y. (2016). Relationships between Organizational Support, Organizational Commitment and Retention: Evidence from High-Potential Employees. *Global Journal of Business Research*, 10,(1),11-26.
- Ahmad, M. U., Danish, R. Q., Ali, H. F., Shahid, M., Khan, M. A., & Nadeem, K. (2019). Impact of Training and Supervisor Support on Organizational Commitment with mediating role of Job Satisfaction. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8(1),25-33.
- Ahmed, I., & Nawaz, M,(2015), Antecedents and outcomes of perceived organizational support: A literature survey approach. *Journal of Management Development* ", Vol. 34 No. 7, pp. 867-880.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.

- AlMazrouei, H., & Zacca, R. (2021), The influence of organizational justice and decision latitude on expatriate organizational commitment and job performance. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited, 2049-3983.
- Beheshtifar, M., Ali-Nezhad, H., & Nekoie-Moghadam, M. (2012). Investigation of perceived organizational support on employees' positive attitudes toward work. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(8), 432-442.
- Bigdoli, M. G., Saadati, A., Asghari, A., Saadati, M., Ghodsi, A., & Bigdoli, A. G. (2015), Analyzing the Relationship between the Perception of Organizational Justice and Organizational Commitment. Case Study: Neyshabur Medical Science College. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 5(3), 83-90.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2), 193-206.
- Chaisuriyathavikun, M., & Punnakitikasem, P. (2015). A study of organizational commitment and intention to stay in gold retailer business,
- Chelliah, S., Sundarapandiyan, N., & Vinoth, B. (2015). A research on employees' organisational commitment in organisations: A case of SMEs in Malaysia. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 3(7), 10-18.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986), Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-512.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the academy of marketing science*, 45(5), 616-632.
- Haque, A., & Yamoah, D. (2014). Gender employment longevity: IT staff response to organizational support in Pakistan. *Haque, AU, & Yamoah, F. (2014). Gender Employment Longevity: IT Staff Response to Organizational Support in Pakistan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(12), 324-347.
- Hammer, T. H., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment: workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health. *Journal of occupational health psychology*, 9(1), 83-97.
- Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived organisational support—an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1-13.
- Kumari, N., & Afroz, N. (2013). The impact of organizational justice on organizational commitment and creative behaviour among thermal power Industrial employees. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 16,6, 01-06.
- Mohamed, S. A., & Ali, M. (2016). The importance of supervisor support for employees' affective commitment: An analysis of job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(2), 435-439.
- Mukulu, E., & Sakwa, M. (2014), Job-related factors and their influence on organizational commitment of part-time academic staff in institutions of higher education in Nairobi and Mombasa cities in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 5(8), 110-119.

- Nakra, R. (2014). Understanding the impact of organizational justice on organizational commitment and projected job stay among employees of the business process outsourcing sector in India. *Vision*, 18(3), 185-194.
- Nichols, H. M., Swanberg, J. E., & Bright, C. L. (2016). How does supervisor support influence turnover intent among frontline hospital workers? The mediating role of affective commitment. *The health care manager*, 35(3), 266-279.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96-112.
- Okemwa, D. O. (2016). Relationship between flexible work-arrangement and commitment of nurses in public hospitals in Kenya.
- Orgambidez, A., & Almeida, H. (2019). Supervisor Support and Affective Organizational Commitment: The Mediator Role of Work Engagement. *Western journal of nursing research*, 1-15.
- Onwuka, C. C., Nwokolo, E. E., & Achebe, S. C. (2023). Perceived Organisational Support: A Panacea for Work Commitment among Employees in Private Universities in South-East Nigeria. *GLOBAL ONLINE JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH (GOJAR)*, 1(1), 40-54.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business* (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Suwandana, I. G. M., Satrya, I. G. B. H., & Riana, I. G. (2022). Organizational support as a predictor of organizational commitment and their effects on organizational citizenship behavior in non-star hotels. *Linguistics and Culture Review*, 6(S1), 229-241.
- Woo, B., & Chelladurai, P. (2012). Dynamics of perceived support and work attitudes: The case of fitness club employees. *Human Resource Management Research*, 2(1), 6-18.
- Wu, H. (2008). On the basis and predicament of applying organizational support theory to Chinese public human resource management. *International journal of Business and Management*, 3(12), 102-105.
- Yang, T., Ma, T., Liu, P., Liu, Y., Chen, Q., Guo, Y & Deng, J. (2019). Perceived social support and presenteeism among healthcare workers in China: the mediating role of organizational commitment. *Environmental health and preventive medicine*, 24(1), 1-9

The effect of organizational support programme on organizational commitment

Hala Khaled Elsayed

Assistant Lecturer in Business Administration
Department

Faculty of Commerce
Cairo University

hala_khaled@foc.cu.edu.eg

Fawzy Shaaban Madkour

Assistant Professor in Business Administration
Department

Faculty of Commerce
Cairo University

Abstract

This Research aims to study the direct effect of organizational support program and its three dimensions (organizational justice, supervisor support, coworker support) on organizational commitment of employees in public sector banks (Ahli bank, Egypt bank, Cairo bank), and using Structured questionnaire and non-probability quota sample Consisting of 384, the researcher depends on analytic descriptive method and analyzing data using by Smart PLSv.3.2.2, the results of this research are: there is significant positive effect of organizational support program on organizational commitment of employees, the most dimensions of this program effect on organizational commitment is organizational justice, then coworker support, but there is no significant effect of supervisor support on organizational commitment of employees in public sector banks and the researcher advises to support organizational justice and coworker support because their significant positive effect on organizational commitment of employees in public sector banks.

Keywords

Organizational Support Programme, Organizational Justice, Supervisor Support, Co-Worker Support, Organizational Commitment.