



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال

أثر الدعم التنظيمي في رفاهية العاملين

(دراسة ميدانية على العاملين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق)

**The effect of organizational support on employee's well-being**

**(A field study on the employees of the private telecommunication sector  
in Damascus city)**

مشروع أعد لنيل درجة الإجازة في علوم الإدارة

السنة الخامسة

الإختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد:

نور العظم

ريما الأشرم

إشراف:

الدكتور حسان إسماعيل

العام الدراسي: 2022-2023 م

لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل.

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الدعم التنظيمي في رفاهية العاملين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق. تتألف هذه الدراسة من متغير مستقل وهو الدعم التنظيمي بمتغيراته الفرعية وهي (العدالة التنظيمية، دعم وتأكيد الذات للعاملين، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات) ومتغير تابع وهو رفاهية العاملين، حيث سعت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أكثر الطرق فعالية التي يمكن لقطاع الاتصالات الخاص أن تدعم عاملها وتعزز رفاهيتهم، ومنه تمثلت عينة الدراسة بالعاملين في قطاع الاتصالات بالشركات الخاص، وبلغت عينة الدراسة (80) عاملاً، وشكل الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات ومن خلال المراجعة الشاملة للأدبيات والتحليل الكمي لبيانات الاستبيان التي تم جمعها وتحليلها باستخدام (SPSS)، وبرنامج معالج الجداول (Excel) وإختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والإرتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات في رفاهية مكان العمل.
- يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لأبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك القادة المساندة للمرؤوسين والعدالة التنظيمية في الرفاهية النفسية.
- يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لبعده دعم وتأكيد الذات لدى العاملين في رفاهية الحياة.

**الكلمات المفتاحية:** الدعم التنظيمي، رفاهية العاملين.

**Abstract:**

This study aimed to test the impact of organizational support on the well-being of workers in the private telecommunications sector in the city of Damascus. This study consists of an independent variable, which is organizational support with its sub-variables (organizational justice, support and self-affirmation of workers, behavior of leaders to support subordinates, participation in decision-making) and a dependent variable, which is the well-being of workers. Private telecommunications companies should support their workers and enhance their well-being. The study sample consisted of workers in the telecommunications sector in private companies. The study sample was (80) workers. The form of the questionnaire was according to the five-point Likert scale, the main study tool for data collection, and through a comprehensive review of the literature and quantitative analysis of the questionnaire data that was They were collected and analyzed using (SPSS) and the table processor program (Excel). To test the hypotheses, we used the arithmetic mean and standard deviation. Regression and correlation analysis methods were also used to prove the existence of a relationship between the variables of the study.

The study reached a number of results, the most important of which are:

- There is a positive and statistically significant effect of the dimension of participation in decision-making on workplace well-being.
- There is a positive and statistically significant effect of the dimensions of participation in decision-making, behavior of leaders supporting subordinates, and organizational justice on psychological well-being.
- There is a positive and statistically significant effect of the dimension of support and self-affirmation among employees in the well-being of life.

**Keywords:** organizational support, employee welfare.

## الإهداء

إلى داعمي ومشجعي الدائم السند الأقوى إلى من أمن بي وزرع بي القوة إلى من رأيت انعكاس نجاحي وفرحي  
بريقاً في عينيه

### والدي الغالي إباد الأشرم

إلى ملجأني وأمانني حنونتي بطلي ومعلمتي الأولى دمت عزيزتي وعزتي ف أنت عيني الثالثة وملجأني بعد الله  
طاب بك العمر وطبت لي عمراً

### والدتي الغالية أمل حياتي

إلى حبيبة قلبي وقمري وقطعة من قلبي السكرة الجميلة مشجعتي الدائمة من أتمنى ان أراها أفضل مني محققة  
احلامها وامنياتنا .

### أختي الغالية دانة الأشرم

إلى من ساروا معي الطريق بأكمله، ومشينا معا خطوة بخطوة، الى مصدر الذكريات التي لا تنسى .  
إلى عائلتي إلى أصدقائي .

الى نفسي التي سأصنعها الى أحلامي التي تنتظرنني .

شكراً على كل تلك الأيام التي لا تنسى .

شكراً على الكثير .

### ريما الأشرم



## الإهداء

إلى رجل الكفاح الذي أفنى شبابه لأبنائه، سندي و مسندي، عنوي و مأمني، قوتي و عززي وعزيزي  
وفخري

### والدي الغالي محمد بديع العظم

إلى من أبصرت بها طريق حياتي واستمدت منها قوتي واعتزازي بذاتي، إلى الكفاح الذي لا يتوقف،  
الشاحخة التي علمتني معنى الإصرار وأن لا شيء مستحيل مع قوة الإيمان، إلى من هي في الحياة حياة، إليك  
ينتهي الحرف حباً وامتناناً

### والدتي الغالية ثناء الغراوي

إلى التي أمسكت بيدي بقوة منذ صغري ولم تسمح لي أن أقع أبداً، إلى قدوتي و نبراسي، إلى التي أثار  
دربي وأعطتني بلا حدود، إلى من رفعت رأسي افتخاراً بها ويا من شددت عضدي بها

### أختي الغالية آية العظم

إلى من كانوا أهلاً لنا بالسند والدعم والعطاء والحب، إلى من جمعتنا بهم الأقدار لتثبت لنا أن الحياة ما زال  
فيها خيراً وحباً صادقاً، إلى جميع رفاق الدرب

### أصدقاء عمري

### نور العظم



## شكر و تقدير

وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر و الأمتنان و التقدير

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً، فكرهم منارة تدير لنا مسيرة العلم و النجاح، بأذنين جهوداً كبيرة في بناء جيل  
الغد لتنبعث الأمة من جديد، إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، إلى الكادر التعليمي في المعهد العالي  
لإدارة الأعمال.

ونخص بالذكر الدكتور حسان إسماعيل على إشرافه و تقديمه كل الدعم و التوجيه لإنجاز هذه الدراسة.  
و تقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، لأولئك الذين لم يخلوا علينا بجهد أو مشق ولم يترددوا لحظة  
عن الوقوف بجانبنا عندما أردناهم.

إلى كل من علمنا و كل من صحح عثراتنا

تعجز الكلمات في وداعكم، ولا ينفي إلا الدعاء لكم بالتوفيق و مزيد من الرقي و التميز.

ريما الأشرم و نور العظم



## الفهرس:

III.....	ملخص الدراسة:	IV
<b>Abstract:</b> .....		<b>IV</b>
X .....	قائمة بالأشكال:	
XI .....	قائمة بالجداول:	
1 .....	الفصل الأول:	
1 .....	الإطار التمهيدي للدراسة.	
2 .....	1-1 المقدمة:	
3 .....	2-1 مصطلحات الدراسة:	
4 .....	3-1 الدراسات السابقة:	
7 .....	4-1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:	
8 .....	5-1 فرضيات الدراسة:	
8 .....	6-1 أهمية الدراسة:	
9 .....	7-1 أهداف الدراسة:	
9 .....	8-1 متغيرات الدراسة:	
9 .....	9 -1 منهج الدراسة:	
10 .....	11-1 حدود الدراسة:	
10 .....	1-1 محددات الدراسة:	
12 .....	2-1 المبحث الأول: الدعم التنظيمي	
12 .....	2-1-1 المقدمة:	
12 .....	2-1-2 نشأة وتطور مفهوم الدعم التنظيمي:	
13 .....	2-1-3 مفهوم الدعم التنظيمي:	
14 .....	4-1-2 أهمية الدعم التنظيمي:	
16 .....	2-1-5 الفرق بين الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي:	
16 .....	2-1-6 أبعاد الدعم التنظيمي:	
21 .....	7-1-2 فوائد الدعم التنظيمي:	
23 .....	2-2 المبحث الثاني: رفاهية العاملين.	

23	1-2-2 المقدمة:
23	2-2-2 مفهوم رفاهية العاملين:
25	3-2-2 أبعاد رفاهية العاملين:
31	4-2-2 أهمية رفاهية العاملين:
35	2-3 أثر الدعم التنظيمي في رفاهية العاملين:
37	خلاصة الفصل:
39	3-1 المقدمة:
39	2-3 أسلوب وإجراءات الدراسة:
39	1-2-3 منهج الدراسة:
40	2-2-3 مجتمع الدراسة وعينتها:
40	3-2-3 أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات:
41	4-2-3 صدق أداة الدراسة وثباتها:
42	3-3 خصائص أفراد العينة:
45	4-3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:
50	5-3 فرضيات الدراسة:
60	6-3 النتائج والتوصيات:
62	المراجع:
70	الملاحق:
71	الاستبانة:

## قائمة بالأشكال:

رقم الصفحة	العنوان
9	شكل رقم (1): نموذج الدراسة.
21	شكل رقم (2): أبعاد الدعم التنظيمي.
27	شكل رقم (3): أبعاد رفاهية العاملين.
31	شكل رقم (4): تأثير أبعاد رفاهية العاملين.

## قائمة بالجدول:

رقم الصفحة	العنوان
16	جدول رقم (1): الفرق بين الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي.
42	جدول رقم (2): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ.
42	جدول رقم (3): توزيع العينة حسب متغير النوع الاجتماعي.
43	جدول رقم (4): توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية.
43	جدول رقم (5): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.
44	جدول رقم (6): توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.
44	جدول رقم (7): توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.
45	جدول رقم (8): مقياس ليكرت الخماسي.
45	جدول رقم (9): مجالات الموافقة.
45	جدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العدالة التنظيمية.
46	جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد سلوك القادة المساندة للمرؤوسين.
47	جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.
47	جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين.
48	جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العدالة رفاهية الحياة.
49	جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العدالة رفاهية مكان العمل.
49	جدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العدالة الرفاهية النفسية.
50	جدول رقم (17): تأثير بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في رفاهية مكان العمل.
51	جدول رقم (18): تأثير بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في رفاهية مكان العمل.
51	جدول رقم (19): المتغيرات المستبعدة.
52	جدول رقم (20): تأثير بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في رفاهية مكان العمل.
53	جدول رقم (21): تأثير أبعاد الدعم التنظيمي في الرفاهية النفسية.
54	جدول رقم (22): تأثير أبعاد الدعم التنظيمي في الرفاهية النفسية.
54	جدول رقم (23): المتغيرات المستبعدة.
55	جدول رقم (24): تأثير أبعاد الدعم التنظيمي في الرفاهية النفسية.
57	جدول رقم (25): تأثير بعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين في رفاهية الحياة.
57	جدول رقم (26): تأثير بعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين في رفاهية الحياة.
58	جدول رقم (27): المتغيرات المستبعدة.
58	جدول رقم (28): تأثير بعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين في رفاهية الحياة.

## الفصل الأول:

### الإطار التمهيدي للدراسة.



- 1-1 المقدمة.
- 2-1 مصطلحات الدراسة.
- 3-1 الدراسات السابقة.
- 4-1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- 5-1 فرضيات الدراسة.
- 6-1 أهمية الدراسة.
- 7-1 أهداف الدراسة.
- 8-1 متغيرات الدراسة.
- 9-1 مجتمع الدراسة وعينتها.
- 10-1 منهج الدراسة.
- 11-1 حدود الدراسة.
- 12-1 محددات الدراسة.

## 1-1 المقدمة:

أدت تجربة هوثورن التي أجراها Elton Mayo و Discon و Rothelsberger، في العشرينات من القرن الماضي إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال إدارة الأعمال، حيث تقوم الفلسفة الأساسية لهذه المدرسة على تلبية الاحتياجات الاجتماعية للعمال والعمل على تحقيق رضاهم ورفاهيتهم وسعادتهم كمدخلات لزيادة الإنتاجية. ومنذ ذلك الحين، ظهر مصطلح رفاية العاملين في مجال الأدب العلمي لإدارة الأعمال، ومع ظهور عصر اقتصاديات المعرفة في القرن الحادي والعشرين، فإن العديد من الباحثين والممارسين مقتنعون تماماً بأن الموارد البشرية هي العنصر الحاكم لبقاء ونمو المنظمة، والتي بدونها لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، وأن الموارد البشرية هي المعدات والعلامات التجارية.

وانطلاقاً من هذه الحقيقة فقد تم توجيه جهود العديد من المنظمات لدراسة سبل تعزيز رفاية العاملين لضمان بقائهم ونموهم وتحقيق التميز في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة والتغيير المتسارع عن طريق الدعم التنظيمي.

ويمكن أن يتخذ الدعم التنظيمي عدة أشكال، بما في ذلك الموارد الملموسة مثل الراتب والمزايا والأمن الوظيفي، بالإضافة إلى العوامل غير الملموسة مثل دعم المشرف ودعم زملاء العمل والثقافة التنظيمية. تعتبر الموارد الملموسة مثل الراتب والمزايا مهمة لتلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين وتوفير الاستقرار المالي، ولكن العوامل غير الملموسة مثل دعم المشرف وزملاء العمل ضرورية لتعزيز الدعم الاجتماعي والشعور بالانتماء داخل المنظمة.

كما يمكن للثقافة التنظيمية الإيجابية التي تعزز التوازن بين العمل والحياة، وتطوير العاملين، والمشاركة في العمل أن تساهم أيضاً في رفاية العامل بشكل عام.

وأكد الباحثين في مجالات الموارد البشرية والاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس على أهمية فهم ديناميكيات رفاية العاملين، وإجراء المزيد من البحوث، وبناء نماذج مختلفة لفهم أسباب نوعية الحياة في مكان العمل ورفاهية العاملين في المنظمة وعواقبها.

وبالتالي تعتبر رفاية العامل هي عنصر حاسم في النجاح التنظيمي، حيث ثبت أن لها تأثيراً إيجابياً على تحفيز العامل والرضا الوظيفي والأداء العام، كما تم تحديد الدعم التنظيمي، الذي يشير إلى مستوى الموارد والسياسات والممارسات التي تقدمها المنظمة لدعم عاملها، كعامل حاسم في تحديد رفاية العامل.

حيث بينت الأبحاث الحديثة أن البيئة التنظيمية الداعمة يمكن أن تؤدي إلى تحسين رفاهية العامل بما في ذلك انخفاض مستويات التوتر والإرهاق، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين النتائج الصحية العامة. وعلى الرغم من الفوائد المحتملة للدعم التنظيمي، لا تزال العديد من المنظمات تكافح لتوفير الدعم الكافي لعاملها.

## 2-1 مصطلحات الدراسة:

### - الدعم التنظيمي:

القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. (فكرون، 2018)

### - العدالة التنظيمية:

الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. (ماضي، 2014)

### - سلوك القادة المساندة للمرؤوسين:

يمثل مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة ومدى قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة وتقدير مساهمتهم في إنجاز أهداف المنظمة. (شاهين، 2002)

### - المشاركة في اتخاذ القرارات:

مشاركة العاملين في صنع القرار داخل المنظمة يزيد ويحسن إنتاجيتهم، ويرفع درجة رضاهم الوظيفي، ويعزز ذاتهم والتزامهم بأهداف المنظمة. (حريم، 2004)

### - دعم وتأكيد الذات للعاملين:

اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة. (ماضي، 2014)

## - رفاهية العاملين:

التقييم الشامل لحياة الفرد، وهي الجودة الكلية لتجربة العامل وأدائه في العمل، بما في ذلك الرضا عن الحياة والتأثير الإيجابي الذي يؤثر على الأداء الفردي. (Li et al, 2014)

## - الرفاهية في مكان العمل:

الشعور بالإرتياح ليس فقط بالعمل وإنما أيضا مع السياق التنظيمي الذي يوجد به فيه العمل كما أنها تمثل حالة عاطفية إيجابية. (Jernigan, 2002)

## - رفاهية الحياة:

زيادة رضا العاملين عن الحياة مما يؤثر بشكل إيجابي على حياة الفرد وتصرفاته والعكس في حالة عدم وجودها. (Green, 2014)

## - الرفاهية النفسية:

مؤشر للتقييم الذاتي للفرد بشكل كامل عن تجربته العملية، أي انها الحالة العاطفية في العمل بما في ذلك الخبرة في العمل والإكتئاب والقلق واحترام الذات و الرضا الوظيفي. (Devonish et al, 2013)

## 1-3 الدراسات السابقة:

- دراسة (Watto & Zhoa., 2018) بعنوان: الدعم التنظيمي المتصور ورفاهية العامل: اختبار الدور الوسيط لتيسير العمل والأسرة والنزاع بين العمل والأسرة.

أصبح النظر في العمل والمسؤولية الأسرية قضية مهمة بسبب التغيرات في حياة الناس، وفهم مسؤوليات العمل والأسرة أمر ضروري للمنظمات في مساعدة العاملين على زيادة رفاهيتهم.

لذلك، هدفت هذه الدراسة إلى العثور على تأثير الدعم التنظيمي على تيسير العمل والأسرة والصراع بين العمل والأسرة وفي النهاية على رفاهية العامل، وتم إجراء استبيان طبق على (1340 عاملاً) في الشركات الصينية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي ورفاهية العاملين.

بحيث تؤكد هذه الدراسة على أهمية توفير الدعم التنظيمي لزيادة رفاهية العاملين.

- دراسة (Merers et al., 2019) بعنوان: الدعم التنظيمي المتصور لاستخدام نقاط قوة العاملين ورفاهية العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في ثبات العلاقة بين الدعم التنظيمي المتصور للعاملين لاستخدام نقاط قوتهم ورفاهيتهم (المشاركة في العمل، الإنهاك، والرضا عن الحياة)، عبر البلدان تحقيقاً لهذه الغاية. تم جمع عينة مؤلفة من (1894 عاملاً)، من خمسة بلدان مختلفة (ألمانيا، إندونيسيا، هولندا، رومانيا، جنوب إفريقيا).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- العلاقات بين الدعم التنظيمي باستخدام نقاط القوة في العمل والمتغيرات الثلاثة للرفاهية لم تختلف عبر البلدان الخمسة.
- 2- أظهر الدعم التنظيمي المتصور باستخدام نقاط القوة علاقة إيجابية كبيرة مع الانخراط في العمل والرضا عن الحياة.
- 3- أظهر الدعم التنظيمي المتصور باستخدام نقاط القوة علاقة سلبية كبيرة مع الإنهاك.

- دراسة الدريني، عشري، 2021، بعنوان: العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد الرفاهية النفسية: الدور الوسيط لأبعاد التمكين النفسي.

هدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، وأبعاد الرفاهية النفسية من خلال توسط أبعاد التمكين النفسي بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية. وأجريت الدراسة على عينة عددها (313 عامل) وتم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان تم توزيعه على العينة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- 1- وجود ارتباط معنوي بين متغيرات الدراسة.
- 2- وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك على كل من أبعاد التمكين النفسي وأبعاد الرفاهية النفسية.
- 3- وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين النفسي وأبعاد الرفاهية النفسية.
- 4- أبعاد التمكين النفسي تتوسط جزئياً في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبعض أبعاد الرفاهية النفسية.

- دراسة (Alrawadie, 2022) بعنوان: الدعم التنظيمي المتصور ورفاهية المرشدين السياحيين: التأثيرات الوسيطة لجودة حياة العمل.

يعتبر الدعم التنظيمي ضرورياً للمنظمات للحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع عاملها، وعلى الرغم من المناقشة الأكاديمية الراسخة حول الدعم التنظيمي ونتائجه في أبحاث علم النفس السلوكي والتطبيقي، فإن الفهم الشامل لدوره في تعزيز رفاهية العاملين محدود في مجال السياحة.

بالإعتماد على نظرية الدعم التنظيمي والمفاهيم النظرية حول الرفاهية، اقترحت هذه الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يربط بين الدعم التنظيمي المتصور وجودة الحياة العملية والرضا عن الحياة والإرهاق.

وتم الحصول على البيانات باستخدام الاستبانة حيث وزعت على (301 مرشداً سياحياً).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- الدعم التنظيمي يعزز من جودة حياة عمل المرشدين السياحيين ويقلل من مستويات الإرهاق لديهم.

2- الدعم التنظيمي ليس له تأثير مباشر على الرضا عن الحياة، إلا أن هذا التأثير يظهر بواسطة نوعية حياة العمل.

3- الدعم التنظيمي له دور في تعزيز رفاهية المرشدين السياحيين، ومدى ارتباط الرفاهية في مكان العمل بالرفاهية النفسية للمرشدين.

### 1-3-1 التعقيب على الدراسات:

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات:

#### 1- من حيث بيئة الدراسة:

أجريت الدراسات السابقة في بلاد الجزائر، مصر، تركيا، ألمانيا، إندونيسيا، هولندا، رومانيا، جنوب إفريقيا، الصين، في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في سوريا.

#### 2- من حيث منهجية الدراسة:

يمكن عد الدراسة الحالية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي تم جمعها من المستقصى منهم، من خلال الاستبانة، ثم تحليلها اعتماداً على جملة وسائل وأدوات إحصائية بغية الوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.

### 3- من حيث الأفق:

أجرى (الدريني وعشري، 2021) دراسة عن العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد الرفاهية النفسية: الدور الوسيط لأبعاد التمكين النفسي لدى العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية، وقام (Alrawadieh, D.D. & Alrawadieh, Z., 2022) بدراسة عن الدعم التنظيمي المتصور ورفاهية المرشدين السياحيين: دراسة التأثيرات الوسيطة لجودة حياة العمل، في حين أجرى (Meyers, C.M., Adams, G.B., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, M.A., Gotea, M., Stefenel, D. & Woerkom, V.M., 2019)

دراسة عن الدعم التنظيمي المتصور لاستخدام نقاط قوة العاملين ورفاهية العاملين: (مقارنة بين الدول)، في حين قام (Wattoo, M.A., Zhao, S. & Xi, M., 2018) بدراسة عن الدعم التنظيمي المتصور ورفاهية العامل: اختبار الدور الوسيط لتيسير العمل والأسرة والنزاع بين العمل والأسرة.

تسلط الدراسة الحالية الضوء حول أثر الدعم التنظيمي في رفاهية العاملين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق، من خلال تخفيف الآثار السلبية لمتطلبات العمل على رفاهية العامل، عن طريق الدعم التنظيمي، حيث أن العاملين الذين يرون مستويات عالية من الدعم التنظيمي يكونون أكثر قدرة على التعامل مع متطلبات العمل العالية.

### 1-4 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إحدى قضايا الدراسة التي تنشأ عند التحقيق في تأثير الدعم التنظيمي على رفاهية العامل هي فهم الآليات المحددة التي يؤدي من خلالها الدعم التنظيمي إلى تحسين نتائج رفاهية العاملين. في حين أن العديد من الأبحاث السابقة قد أنشأت رابطاً بين الدعم التنظيمي ورفاهية العاملين، فليس من الواضح تماماً كيف تؤثر الأشكال المختلفة للدعم التنظيمي، مثل دعم وتأكيد الذات للعاملين أو العدالة التنظيمية، على أبعاد رفاهية العاملين وهي الرفاهية في مكان العمل و الرفاهية النفسية و رفاهية الحياة.

ويمكن أن يساعد فحص أسئلة الدراسة التالية في تحديد أكثر الطرق فعالية للمؤسسات لدعم العاملين وتعزيز الرفاهية العامة في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق، وفي ضوء ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

" ما هو أثر الدعم التنظيمي في رفاهية العاملين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق؟"

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات هي:

1- ما هي استجابات أفراد العينة حول الدعم التنظيمي في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق؟.

2- ماهي استجابات أفراد العينة حول مستوى رفاهية العاملين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق؟.

### 5-1 فرضيات الدراسة:

H1: يوجد أثر معنوي لأبعاد الدعم التنظيمي في الرفاهية في مكان العمل.

H2: يوجد أثر معنوي لأبعاد الدعم التنظيمي في الرفاهية النفسية.

H3: يوجد أثر معنوي لأبعاد الدعم التنظيمي في رفاهية الحياة.

### 6-1 أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة مما يلي:

#### 1- الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إمكانية تطوير فهمنا للتفاعل المعقد بين العوامل التنظيمية ورفاهية الفرد. من خلال التحقيق في كيفية تأثير الأشكال المختلفة للدعم التنظيمي، على رفاهية العاملين، بحيث يمكن للباحثين تحديد الاستراتيجيات الأكثر فاعلية لتعزيز العاملين بشكل جيد.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم دراسة الدعم التنظيمي ورفاهية العامل في نظريات أوسع في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع والإدارة. إذ يمكن أن يساعد الدراسة حول دور الدعم التنظيمي في مكان العمل في زيادة فهمنا لتأثير الشبكات الاجتماعية على رفاهية الفرد، في حين أن الدراسات حول دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرفاهية يمكن أن تساهم في نظريات السلوك التنظيمي والإدارة.

#### 2- الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في الكشف عن مدى تأثير الدعم التنظيمي في رفاهية العاملين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق، ومعرفة واقع الدعم التنظيمي في هذا القطاع، أيضا التعرف على مستويات الدعم التنظيمي ورفاهية العاملين، ومعرفة العلاقة بين الدعم التنظيمي ورفاهية العاملين، والخروج بعدة نتائج على أساسها يتم تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات.

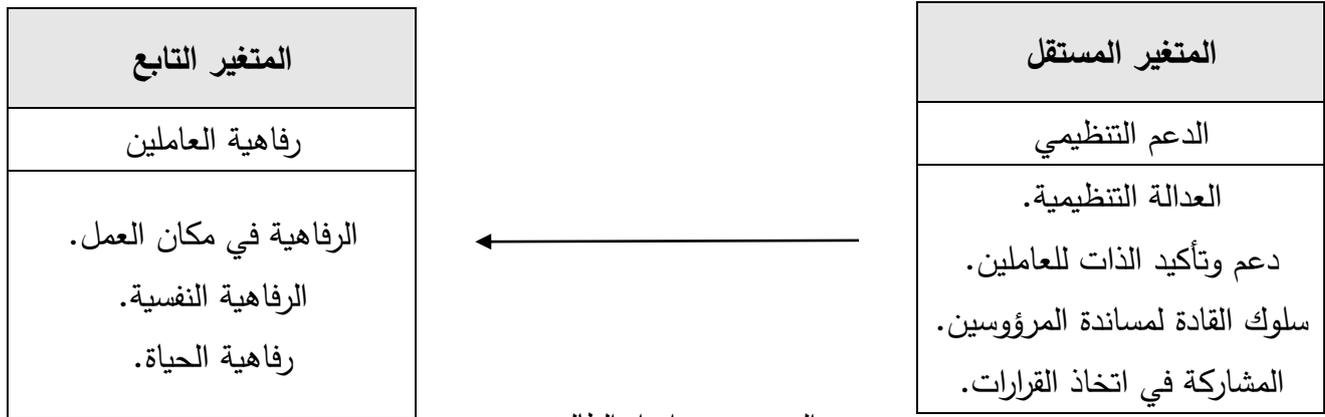
## 7-1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:

- 1- تقديم فكرة عن مفهومي الدعم التنظيمي ورفاهية العاملين.
- 2- التعرف على مستوى الدعم التنظيمي بأبعاده ورفاهية العاملين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق.
- 3- قياس وتحليل العلاقة والأثر بين الدعم التنظيمي ورفاهية العاملين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق.
- 4- تحديد أثر أبعاد الدعم التنظيمي على أبعاد رفاهية العاملين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق.
- 5- تقديم اقتراحات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

## 8-1 متغيرات الدراسة:

شكل رقم (1): نموذج الدراسة.



## 9-1 مجتمع الدراسة وعينتها:

تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من 80 عاملاً في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق.

## 10-1 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (دراسة ميدانية) لما يتمتع به هذا المنهج من توصيف دقيق، ويتم تطبيق هذا المنهج من خلال إجراء استبيان على عينة من العاملين تهدف إلى دراسة أثر الدعم التنظيمي في رفاهية العاملين، والمتضمن:

- 1- جمع المعلومات النظرية.

- 2- جمع البيانات.
- 3- تحليل وتفسير النتائج.
- 4- الخروج باستنتاجات.

11-1

## 12-1 حدود الدراسة:

### 1- الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة على العاملين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق.

### 2- الحدود الزمانية:

تم تنفيذ الدراسة خلال عام 2023 في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق.

## 13-1 محددات الدراسة:

- 1- قلة المراجع باللغة العربية التي تناولت متغيرات الدراسة معاً.
- 2- اقتصرت الدراسة على العاملين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق فقط، نظراً لكون الإقامة في مدينة دمشق بالإضافة إلى انتشار فروع الاتصالات فيها من المحافظات الأخرى.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري للدراسة.



- 1-2 المبحث الأول: الدعم التنظيمي.
- 2-2 المبحث الثاني: رفاهية العاملين.
- 3-2 أثر الدعم التنظيمي في رفاهية العاملين.
- 4-2 خلاصة الفصل.

## 1-2 المبحث الأول: الدعم التنظيمي.

### 1-1-2 المقدمة:

يشير الدعم التنظيمي إلى الموارد والسياسات والممارسات التي توفرها المنظمات لدعم رفاهية عامليها ورضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم.

أظهرت الأبحاث أن الدعم التنظيمي يمكن أن يكون له تأثير كبير على مواقف وسلوكيات العاملين، حيث من المرجح أن يشارك العاملون الذين يشعرون بدعم مؤسستهم في عملهم، والرضا عن وظائفهم، والالتزام بمنظمتهم، كما أنهم يميلون أيضاً إلى التمتع بصحة عقلية وجسدية أفضل، ومستويات أقل من الإجهاد والإرهاق، ومستويات أعلى من الإنتاجية.

لذلك، فإن إنشاء ثقافة تنظيمية داعمة يمكن أن يكون له فوائد كبيرة لكل من العاملين والمؤسسة ككل.

ويمكن للمؤسسات تعزيز الدعم التنظيمي من خلال إعطاء الأولوية لرفاهية العاملين، وتوفير الموارد والأدوات لدعم نمو العاملين وتطويرهم، وتعزيز بيئة عمل إيجابية حيث يشعر العاملون بالتقدير والاحترام والدعم، وهذا بدوره يساهم في مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ومبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها.

### 2-1-2 نشأة وتطور مفهوم الدعم التنظيمي:

إن مفهوم الدعم التنظيمي لم يتم تحديده حتى سنة 1980 لكن فكرة الدعم التنظيمي كانت موجودة لما يقارب السبعين عاماً. حيث سيتم تقديم باختصار تطور الأبحاث الخاصة بالدعم التنظيمي في سياق التغيير الاجتماعي والصناعي في الأدبيات الإدارية.

لطالما أدرك الباحثون أن المنظمات مصدر مهم للدعم الاجتماعي والمادي والعاطفي للعاملين، فقد ركز الدراسة التنظيمي الأولي في أوائل القرن العشرين حصراً على الموارد المادية والفوائد التي قدمها صاحب العمل للعاملين، ومع ذلك فإن أبحاث Hawthorne من قبل

(Roethlisberger & Dickson, 1930) توضح بأن المنظمات كانت أيضاً مصدراً هاماً للموارد الاجتماعية والعاطفية للعاملين ونتائج هذه الأبحاث أشارت إلى أن العاملين الذين تم منحهم فواصل عمل وساعات عمل أقل كانت الإنتاجية عالية من العاملين الآخرين الذين لم يتم منحهم هذه المزايا، وكان لهذه الأبحاث أثر مهم لدى العاملين، حيث توحى المنظمات للعاملين بأنها تهتم بهم وتسعى لإيجاد

الحلول المناسبة لمشاكلهم مثل توفير فترات استراحة خلال العمل من أجل تحسين الإنتاجية وتكوين اتجاهات أفضل.

وقد طور (Mayo, 1941) نتائج أبحاث Hawthorne من خلال قول أن منظمات الدعم الاجتماعي ساعدت العاملين على التعامل مع المتغيرات الاجتماعية، كما أشار (Levinson, 1965) بأن الدعم التنظيمي مهم للعاملين من أجل التعامل مع المتغيرات في الحراك الاجتماعي والجغرافي في الستينات عندما ابتعد الناس عن أصدقائهم وعائلاتهم وفقدوا مصدراً قيماً للدعم والتقدير، فالعاملين حسب (Levinson) استمدوا تقديرهم ودعمهم من المنظمات التي عملوا لصالحها وتعويض تلك الخسارة، كما يشير إلى أن العاملين يعبرون عن خصائص المنظمة التي يعملون بها بسبب أن المنظمات مسؤولة قانونياً ومالياً وأخلاقياً عن تصرفات عاملها، كما أن السياسات والتقاليد والقواعد التنظيمية تصف سلوكيات العاملين بها والمؤسسة تمارس السلطة من خلالهم.

وقد استمرت أهمية العلاقة بين العمل والتنظيم في النمو والتطور خلال السبعينات والثمانينات، كما أصبحت المؤسسات تهتم بشكل متزايد بتطوير العاملين ودعمهم من أجل الحصول على مزايا تنافسية في السوق العالمية. (بوطالب، 2021، 19)

### 3-1-2 مفهوم الدعم التنظيمي:

لقد اختلف الباحثون والكتاب على تحديد مفهوم موحد ومحدد للدعم التنظيمي، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف:

عرف (الرشيدي، 2019، 239) الدعم التنظيمي بأنه: قدرة المنظمة على دعم العاملين وتهيئة البيئة المناسبة للعمل وانعكاس ذلك على مستوى أدائهم.

ويعرف (فكرون، 2018، 385) الدعم التنظيمي بأنه: القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم.

كما عرف (Kurtessis et al, 2017) الدعم التنظيمي بأنه: علاقة تبادلية اجتماعية بين العامل والمنظمة؛ حيث يشعر العاملون بأنهم ملزمون بمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها، ويتوقعون من المنظمة أن تكافئهم على جهودهم التي بذلت من أجلها.

عرف (بوخلوة، قمو، 2016، 5) الدعم التنظيمي بأنه: جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين بها، والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة للعاملين وزيادة رفايتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

وعرف (الكعبي، 2016، 11) الدعم التنظيمي بأنه: استعداد المنظمة لتقديم المساعدة للعاملين؛ كي يستطيعوا أداء أعمالهم على النحو المطلوب، أو مدى استعداد المنظمة لتوفير فرص لتدريب العاملين في المجالات المرتبطة بعملهم، أو التشجيع المستمر لهم، والثناء الصادق على أعمالهم.

وعرف (ماضي، 2014، 11) الدعم التنظيمي بأنه: جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين فيها، والتي تكون في صورة اهتمام المنظمة بالعاملين وزيادة رفايتهم، وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال التعريفات المقدمة، نستنتج أن الدعم التنظيمي هو مدى تقدير المنظمة لعاملها وتزويدهم بالموارد والدعم اللازمين للنجاح في وظائفهم. يمكن أن يشمل ذلك الموارد الملموسة مثل المعدات والأدوات، فضلاً عن الموارد غير الملموسة مثل الإرشاد والتدريب وفرص التقدم، كما يمكن أن يشير الدعم التنظيمي أيضاً إلى الثقافة والمناخ داخل المنظمة، بما في ذلك درجة الثقة والتواصل بين العاملين والإدارة، ويتم ذلك من خلال مستوى الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار الممنوحة للعاملين.

#### 4-1-2 أهمية الدعم التنظيمي:

أكد الكثير من الكُتَّاب والباحثين على أهمية أسلوب الدعم التنظيمي في تحقيق العديد من الفوائد المتبادلة بين العاملين والمنظمة، فوفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن كلاً من العامل والمنظمة يقوم بتطبيق معيار المعاملة بالمثل على علاقتهما، فإن المعاملة الإيجابية التي يتلقاها أيّ من الطرفين تكون بالمثل؛ مما يؤدي إلى نتائج مفيدة لكليهما، وبالتالي يترتب على الدعم التنظيمي فوائد متبادلة بين العاملين والمنظمة كما وضح (بوطالب، سليخ، 2018، 133) عدداً من هذه الفوائد، وهي ما يلي:

- 1- يؤدي الدعم التنظيمي بالأفراد إلى زيادة ولائهم واجتهادهم لأداء مهام وظيفية خارج ما هو مطلوب منهم وهذا رغبة منهم في رد الجميل لرؤسائهم.
- 2- يساهم الدعم التنظيمي في تعزيز إدارة التنوع الثقافي في المنظمة حيث تعزز مبادرات المنظمة الداعمة والطوعية لهذا المفهوم.

بالإضافة لما سبق تتجلى أيضا أهمية الدعم التنظيمي في تحقيق ما يلي:

(الربيعي، الساعدي، 2016، 9)

- 1- يقود الدعم التنظيمي إلى الولاء الوجداني من قبل الفرد إلى المنظمة لاسيما عندما تسود العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.
- 2- يؤدي الدعم التنظيمي إلى الالتزام النفسي للعاملين اتجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، بمعنى أنه يجب على العاملين الوفاء للمنظمة من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول.

وأيضاً من أهمية الدعم التنظيمي ما يلي: (ماضي، 2014، 11)

- 1- يساعد الدعم التنظيمي في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين.
- 2- يزيد من دافعية الأفراد للإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- ينمي درجة الالتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت.
- 4- إيجاد عاملين ذوي قدرة على الإبداع في العمل في ظل التنافس الهائل بين المنظمات في بيئة الأعمال، فحين يشعر العامل أن المنظمة تقدم له الدعم التنظيمي الذي يتمناه، فإنه يسعى للنهوض بهذه المنظمة من خلال العمل الإبداعي والابتكاري.

وترى الطالبتان أهمية الدعم التنظيمي في:

1- زيادة الرضا الوظيفي:

عندما يشعر العاملون بالدعم من قبل مؤسساتهم، فمن المرجح أن يكونوا راضين عن وظائفهم ويشعرون بأن عملهم مفيد وذو قيمة.

2- مستويات أعلى من المشاركة:

يميل العاملون الذين يشعرون بدعم مؤسساتهم إلى أن يكونوا أكثر انخراطاً في عملهم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار والإبداع.

3- صحة عقلية وجسدية أفضل:

يمكن للمنظمات التي توفر الموارد والدعم لرفاهية العاملين، مثل خدمات المشورة وبرامج الصحة والسلامة المهنية، والتي بدورها تساهم في تحسين الصحة العقلية والبدنية للعاملين.

#### 4- تحسين الأداء التنظيمي:

يمكن أن تؤدي الثقافة التنظيمية الداعمة إلى تحسين الأداء التنظيمي، حيث يكون العاملون أكثر تحفيزاً وإنتاجية عندما يشعرون بالتقدير والدعم.

#### 2-1-5 الفرق بين الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي:

نقيض الدعم التنظيمي التهكم التنظيمي، ويعرف الأخير بأنه الموقف السلبي الذي يتكون من ثلاثة عناصر هي الاعتقاد بافتقار المنظمة للنزاهة والعدالة والموضوعية، إلى جانب سلوكياتهم التهكمية وانتقاد المنظمة، والمشاعر السلبية تجاه المنظمة. (العطوي، 2012، 277)، والجدول التالي يوضح الفرق بينهما:

جدول رقم (1): الفرق بين الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي.

الدعم التنظيمي	التهكم التنظيمي
يتسم الدعم التنظيمي بموقف إيجابي تجاه المنظمة وأهدافها.	يتسم التهكم التنظيمي بموقف سلبي وشك تجاه المنظمة.
يمكن أن يؤدي الدعم التنظيمي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والاحتفاظ والإنتاجية.	يمكن أن يؤدي التهكم التنظيمي إلى مستويات أقل من مشاركة العاملين والأداء وانعدام الثقة في المنظمة.
يرتبط الدعم التنظيمي بإدراك القيادة القوية والفعالة.	يرتبط التهكم التنظيمي بانعدام الثقة في قيادة المنظمة.
تم تصميم الدعم التنظيمي لدعم رفاهية العامل والرضا الوظيفي.	التهكم التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى الإجهاد والإرهاق والتأثير السلبي على الصحة العقلية للعامل.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

#### 2-1-6 أبعاد الدعم التنظيمي:

تعددت أبعاد الدعم التنظيمي حسب المفكرين والباحثين وأبحاثهم والأبعاد التي تم الاعتماد عليها في الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة هي: (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، الدعم وتأكيد الذات لدى العاملين).

ونوضحهم فيما يلي:

## أولاً: العدالة التنظيمية:

تعددت وتنوعت التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثون حول العدالة التنظيمية، حيث تعتبر أحد المكونات الأساسية للهيكـل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، ومن هذه التعريفات:

عرف (الشعلان، 2014، 154) العدالة التنظيمية بأنها: الدرجة التي تُحدد بها القواعد والإجراءات واللوائح وتطبيقها، والعدالة التي تُشعر العامل بالأمان والالتزام في آن واحد.

ومن خلال التعريف المقدم، نستنتج أن العدالة التنظيمية هي مقارنة العاملين لحالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل من خلال عدالة الإجراءات والمعاملة العادلة في مكان العمل والذي بدوره سينعكس على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل.

وبشكل أكثر دقة يمكننا تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد وهي:

(الرشدي، 2019، 240)

1- عدالة التوزيع:

هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل من وظيفته وخاصة توزيع الأجور والمزايا العينية أو الترفيـات، ويتحقق إحساس العاملين بـعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت تتناسب مع جهدها المبذول مقارنة بجهـد زملائه.

يعتبر الباحثون أن أساس عدالة التوزيع يعود إلى نظرية المساواة الذي نادى بها آدم، إذ يعتقد آدم سميث بأن سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بدرجة كبيرة بمدى إحساسهم بالمساواة في التوزيع بين الفوائد التي يحصلون عليها والتكاليف التي يقدمونها.

تعرف كذلك بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة. (مراد، 2010، 13)

وترى الطالبتان أن مفهوم عدالة التوزيع يشير إلى التوزيع العادل للموارد والعوائد بين العاملين، من خلال السعي إلى ضمان وصول كل فرد في المنظمة إلى تلك الموارد الملموسة أو الغير ملموسة.

## 2- عدالة الإجراءات:

وتساعد في تعزيز أداء العاملين في المنظمة من خلال تطبيق العدالة الخاصة بالإجراءات التي تقوم بها المنظمة بحيث تتم بطريقة عادلة، أي أن العاملين المتساوون في الرتبة الوظيفية يتم منحهم العلاوة ذاتها ويحصل كل منهم على مكافئات مادية أو معنوية.

وتعتبر عدالة الإجراءات بمثابة معايير تستند عليها كل من المنظمة والعامل لتحقيق العدالة التي تعد من دعائم الدعم التنظيمي، ويوجد ارتباط وثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، فلكي يشعر العامل بعدالة التوزيع فلا بد وأن يشعر أولاً بأن التوزيع قد تم طبقاً لإجراءات عادلة وموثوق بها.

وترى الطالبتان أن مفهوم عدالة الإجراءات يشير إلى عمليات صنع القرار العادلة، وزيادة مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات مع إلغاء مفهوم التحيز.

## 3- عدالة التعاملات:

عدالة التعاملات الاجتماعية هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو معرفة الأسباب التي أدت إلى تطبيقها، وهذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع العاملين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين.

تعتبر عدالة التعاملات امتداد لعدالة الإجراءات وثالث مكون من مكونات العدالة التنظيمية.

وترى الطالبتان أن مفهوم عدالة التعاملات يشير إلى معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات.

## ثانياً: سلوك القادة المساندة للمرؤوسين:

هو النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وهذا عن طريق الإقناع والتأثير على العمال لأداء مهامهم بقصد تحقيق هدف معين.

وقد توصلت مجموعة من الأبحاث أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية، كما أن هناك علاقة تبادلية بين العامل ورب العمل والتي لا تعتمد على الجوانب المادية كالأجور والخدمات المقدمة والمعلومات وإنما تشمل أيضاً الجوانب الاجتماعية الشعورية كالاحترام والتأييد والتقدير. (شهلي، 2017، 14)

وفي أسلوب القيادة الإدارية اتجه المختصون لدراسته من منظور سلوكي، أوجد هذا التوجه تحولاً مهماً في تطور نظريات السلوك القيادي واعتبر أفضل وسيلة للحكم على القائد بدلاً من الاعتماد على سماته. (نوح، 2013، 21)

فالعلاقة التبادلية بين رب العمل والعامل لا تعتمد فقط على الجوانب الشخصية مثل النفوذ والخدمة والمعلومات، وإنما أيضاً على المواد الاجتماعية الشعورية مثل الاحترام والتقدير والدعم. (بوخلوه وقمو، 2016، 5)

والخلاصة، كما تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم. (المغربي، 2003، 6)

وترى الطالبتان أن يمكن للقيادة دعم مرؤوسيهن بعدة طرق، من خلال:

1- التواصل:

يمكن للقيادة الذين يتواصلون بانتظام وبشكل مفتوح مع مرؤوسيهن المساعدة في بناء الثقة وتعزيز الشعور بالانتماء داخل الفريق. يمكنهم أيضاً توفير الوضوح بشأن التوقعات والأهداف والتعليقات.

2- الاعتراف:

يمكن للقيادة الذين يعترفون ويقرون بإسهامات وإنجازات مرؤوسيهن أن يساعدوا في رفع الروح المعنوية والتحفيز، حيث يمكن القيام بذلك من خلال شكر الأفراد على عملهم.

3- التدريب والتوجيه:

يمكن للقيادة الذين يقدمون التدريب والتوجيه المساعدة في تطوير مهارات وقدرات مرؤوسيهن، مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

4- التعاطف:

يمكن للقيادة الذين يظهرون التعاطف مع مرؤوسيهن خلق شعور بالأمان النفسي والثقة داخل الفريق. يمكن القيام بذلك من خلال الاستماع الفعال إلى مخاوفهم، والاستجابة لاحتياجاتهم، وإظهار التفهم والدعم.

## 5- دعم التوازن بين العمل والحياة:

يمكن للقادة الذين يعطون الأولوية للتوازن بين العمل والحياة أن يساعدوا في تقليل التوتر والإرهاق بين مرؤوسيهـم. يمكن أن يشمل ذلك تقديم ترتيبات عمل مرنة، وتشجيع فترات الراحة، ومراعاة أعباء العمل والمواعيد النهائية.

### ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعني المشاركة في اتخاذ القرارات إشراك الأفراد أو الجماعات في عملية صنع القرار، بدلاً من اتخاذ القرارات من قبل من هم في مواقع السلطة أو السلطة فقط. فهو ينطوي على خلق فرص للمدخلات وردود الفعل والتعاون لضمان أن القرارات نابعة من خلال وجهات نظر وآراء متنوعة.

وتعني إشراك العاملين في خطوات اتخاذ القرارات الإدارية، وتشير المشاركة إلى مساهمة فعالة للمشاركين في اتخاذ القرار والذي يؤثر بشكل مباشر في حقل العمل. الاهتمام الأكبر في هذا المساق هو الإنجاز الواقعي للوظائف والنشاطات في عملية اتخاذ القرار عن طريق المدراء الذين تتأثر مسؤولياتهم بالخيارات الموجودة في مستويات عالية للإدارة، كما تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار علامة لإدارة ديمقراطية مميزة ومن خلال المشاركة يعمل الأعضاء في المجموعة في محيط واسع لحل المشكلات والنشاطات المتعلقة باتخاذ القرار في المنظمة. (العزاوي، 2006، 170)

ومن مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات نجد: (ثابت، 2008، 62):

- 1- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- 2- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- 3- تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

وترى الطالبتان أن المشاركة في اتخاذ القرارات هي أخذ آراء ومقترحات العاملين والعمل بها.

### رابعاً: دعم وتأكيد الذات للعاملين:

يشير دعم وتأكيد الذات إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الايجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، ولقد فرق الباحثون بين الدعم وتأكيد الذات لدى

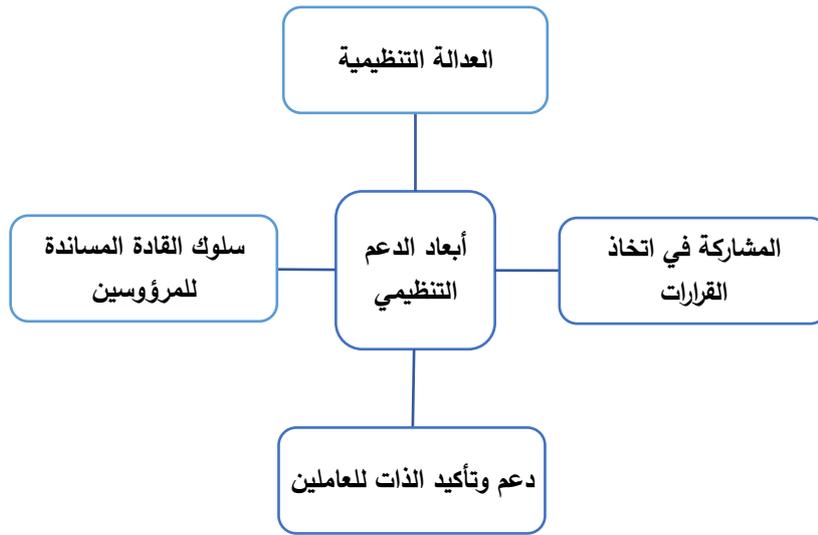
العاملين ودعم وتأكيد الذات المرتبط بمهام محددة، ذلك أن تأكيد الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة، بينما يشير تأكيد الذات المرتبط بمهام محددة بأن ذلك الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المنظمة.

(المغربي، 2007، 290)

وعرف (العنزي، 2019) تقدير الذات بأنه الشعور الذي يتصور لدى الشخص عن مفهوم الذات، ويكون واعياً وغير واعٍ، ويبدأ من مرحلة الطفولة، ويتم تطوره عندما يبدأ إنشاء مفهوم خلال استقبال أو رفض الرسائل المرسلة من الوالدين أو غيرهم.

وترى الطالبتان أن دعم وتأكيد الذات للعاملين من الجوانب المهمة لرفاهية العامل ويمكن أن يكون لهما تأثير كبير على رفاهية العاملين والرضا الوظيفي والتحفيز والأداء.

الشكل رقم (2): أبعاد الدعم التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## 7-1-2 فوائد الدعم التنظيمي:

- تعددت فوائد الدعم التنظيمي ونذكر من بينها ما يلي: (بوخلوة وقمو، 2016، 5)
- 1- إيجاد رؤية مشتركة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين الخاصة، فكلما زاد الدعم التنظيمي زاد ارتباط الأهداف مع بعضها البعض.
  - 2- تقليل الآثار السلبية لبعض السلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين.

3- يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود لتقليل معدلات التدوير الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العاملين ويستثنى من ذلك العاملون الذين هم في بداية أو نهاية عملهم.

إضافة إلى الفوائد التالية: (Eisenberger & Stinglhamber, 2011)

- 1- العاملون الذين يشعرون بالدعم التنظيمي المرتفع يختبرون حياتهم العملية بطرق أكثر ملائمة.
- 2- يظهر العاملون الذين يشعرون بالدعم أداءً فائقاً في أنشطة العمل القياسي والإجراءات التطوعية التي تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف.
- 3- لديهم مزاج أكثر إيجابية في العمل وأكثر امتثالاً لوظائفهم ويعتقدون أنهم يقدمون مساهمات مهمة؛ يميل العاملون ذو الدعم التنظيمي المرتفع بشكل أكبر أيضاً نحو منظماتهم ويثقون بها أكثر.

## 2-2 المبحث الثاني: رفاهية العاملين.

### 1-2-2 المقدمة:

يعد مفهوم الرفاهية مفهوماً حديثاً نسبياً، كما أنه أحد أهم الموضوعات الهامة في علم النفس الإيجابي، حيث يزداد الاهتمام برفاهية العامل باعتباره قضية رئيسية هامة للمنظمات، وخاصة عند استمرار ارتفاع حالات الأمراض المرتبطة بالإجهاد في العمل، وأشارت العديد من الأبحاث أن رفاهية العاملين تعد مؤشر للصحة العقلية المرتبطة بالعمل، وهذا يعني أن خبرة الفرد و تجاربه القيمة تجعل الأفراد أكثر كفاءة في العمل و في جميع الأنشطة الأخرى (Huang et Al, 2016, 296).

وعلى مدار السنوات، تم إدراك تأثير رفاهية العامل (Employee well-being) على جوانب العمل المختلفة، حيث قام عدد كبير من الباحثين بدراسة تأثير رفاهية العامل على نتائج العمل، ولقد أشارت الدراسات التطبيقية الحديثة إلى أن رفاهية العاملين مرتبطة بشكل كبير بعدد من نتائج العمل الفردية والتنظيمية المهمة، بما في ذلك الأداء الوظيفي، والاحتفاظ بالعاملين، وحوادث مكان العمل، التغيب عن العمل ومشاركة العملاء وعيوب الجودة والربحية والنتائج الصحية مثل صحة القلب والأوعية الدموية وغيرها. (Wright et al, 2009), (Rath & Harter, 2010)

ولذلك برز رفاهية العاملين كموضوع مهم للغاية في البحوث الإدارية القائمة على الإيجابية.

وترى الطالبتين أن المنظمات الناجحة تميل إلى إعطاء الأولوية لرفاهية العاملين من خلال خلق ثقافة عمل إيجابية تعزز الإنتاجية والمشاركة والاحتفاظ بالعاملين. ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة متنوعة من المبادرات، مثل توفير الوصول إلى موارد الصحة العقلية، وتشجيع فترات الراحة والتمارين الرياضية المنتظمة، وتقديم ترتيبات عمل مرنة، وتعزيز الشعور بالاتصال المجتمعي والاجتماعي بين العاملين. حيث أن إعطاء الأولوية لرفاهية العاملين ليس مفيداً للعاملين فقط، بل ينعكس أيضاً على نجاح المنظمة ككل. حيث يمكن أن يساعد في تحقيق مستويات عليا من رضا العاملين مما يؤثر على تحسين أدائهم و بالتالي تحقيق نتائج وأهداف المنظمة المرغوبة وسمعة تجذب الكفاءات المطلوبة.

### 2-2-2 مفهوم رفاهية العاملين:

لقد باتت رفاهية العاملين أمر بالغ الأهمية لممارسة الإدارة الفعالة حيث انه يرجع مصطلح "رفاهية العاملين أو رفاهية العامل" إلى الطبيب الإيطالي برناردينو رامازيني، وهو من أوائل الذين كتبوا عن آثار العمل على العاملين (الأمراض المهنية) وكان مهتماً باتخاذ التدابير الوقائية للمساعدة في تحسين رفاهية العاملين.

ومن ثم أتت الثورة الصناعية وجلبت العديد من المشاكل الصحية الجديدة والإصابات بسبب الطريقة التي أعيد بها تنظيم العمل. وتتعلق رفاهية العاملين بتقييماتهم المتعلقة بتجارب حياتهم العملية، وعلى هذا النحو يكون لها عنصر معرفي و عاطفي، حيث أن العاملين يتمتعون بمستويات عالية من الرفاهية عندما يكونوا راضين عن وظائفهم ومهامهم، وعندما يتعرضون للمشاعر الإيجابية بشكل روتيني مثل المتعة والسعادة ولا يتعرضون للكثير من المشاعر السلبية. (Xanthopoulou, 2012, 1051)

وارتبط مفهوم رفاهية العاملين بالعمل عن طريق تشجيع العاملين ومساعدتهم على زيادة الإنتاجية والإبداع في العمل إذ تسهم الرفاهية بتحفيز الأفراد و تشجيعهم على بذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، فضلاً عن التغلب على المشاكل والتحديات في ظل بيئة العمل المعاصرة.

(العابدي و شعيب، 2017، 165)

وأكد (Pawar, 2016, 975) بأن الرفاهية مفهوم معقد في ذاته ويتعلق بالأداء الأمثل في العمل.

وأشار (Zheng, 2015) إلى أن هناك مكونات أساسية لرفاهية العاملين تتمثل بالتالي:  
1- الرفاهية المهنية:

تمثل الرضا الذي يشعر به الناس تجاه مسؤوليات العمل وكيف يقضون وقتهم في العمل كل يوم.  
2- الرفاهية الاجتماعية:

تمثل الانخراط في علاقات صحية وذات مغزى مع الأصدقاء والعائلة.  
3- الرفاهية المالية:

تمثل القدرة على إدارة الشؤون المالية الشخصية بنجاح.  
4- الرفاهية الجسدية:

تمثل التمتع بالصحة والطاقة من أجل الوظائف الأساسية وإنجاز المهام.  
5- رفاهية المجتمع:

تمثل وجود اتصال مع الآخرين والشعور بالانتماء إلى المكان الذي تعيش فيه.

أما بالنسبة لتعريف رفاهية العاملين فهو يغطي مجموعة واسعة من الأهداف والعوامل الأساسية، وإن الاختلافات في التعاريف هي نتيجة للتغيير المستمر في التركيز على رفاهية العمل بسبب التغييرات في المجتمع والتكنولوجيا والمعرفة حول رفاهية العاملين، تقليدياً تركز رفاهية العمل على الظروف المادية

في مكان العمل، وخلال السبعينيات كان هناك تركيز واسع لتشمل العوامل النفسية والبيولوجية (Foldspang etal, 2017).

ووضح كلاً من (McLennan & Marsh, 2016) أن مصطلح الرفاهية يجسد جوهر ما يدفع النجاح داخل وخارج مكان العمل، ويشمل الصحة البدنية، والعاطفية، والمالية، وإدارة الصحة، كما أنه يتعلق بالأسباب التي يود المرء أن يكون على قيد الحياة، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف:

عرف (Davis, 2019) رفاهية العاملين بأنها تجربة الصحة والسعادة والازدهار، كما تشمل وجود الصحة العقلية الجيدة، وارتفاع الرضا عن الحياة، والشعور بالمعنى أو الغرض، كما أنها مجرد شعور جيد، كما تعرف أيضاً على أنها شيء يسعى إليه الجميع، لأنه يتضمن الكثير من الأشياء الإيجابية، الشعور بالسعادة، الصحة، التواصل الاجتماعي، والهدف.

كما عرف الباحثان (Ryan & Deci, 2001) رفاهية العاملين بأنها تأتي نتيجة لتقييم درجة العمل، مما يمنح الموظف شعوراً بالمتعة و إدراكاً لقدراته الشخصية، وقام الباحثان بوصف الرفاهية بأنها مفهوم شامل للسعادة ويمثل تقييماً لحياة الأفراد بما في ذلك الرضا عن الحياة والتأثير الإيجابي.

وعرف (Warr, 1999, 20) مصطلح "الرفاه" على أنه حالة من الراحة والصحة والسعادة. أما رفاهية العاملين تعني الصحة الجسدية والنفسية والعاطفية والراحة والسعادة التي يكون بها العاملين، أي انه يتم تعريف رفاهية العامل على أنه الخبرة والوظيفة الشاملة للعامل من منظور الأبعاد الجسدية والنفسية.

وتوصل (Vanhove & Herian, 2016, 53) إلى أن رفاهية العاملين تتمثل بوجود المشاعر الإيجابية أو الأداء النفسي الأمثل بالإضافة إلى ان الرفاهية هي سلوك السعيد وببساطة كثيراً ما توصف بالسعادة.

وترى الطالبتان بأنه يمكن تعريف رفاهية العاملين بأنها الحالة الشاملة للعامل من الصحة العقلية والعاطفية والجسدية، وإدراك العامل لمشاعره المتعلقة بالرضا عن عمله و حياته وتجاربه النفسية وبالتالي انعكاسها على شخصيته وشعوره بالفخر والسعادة فيما يتعلق بحياته وعمله ومايعطيه له من قيمة.

## 2-2-3 أبعاد رفاهية العاملين:

لقد تنوعت أبعاد رفاهية العاملين، ولكن من التطورات الأخيرة في الأبحاث السابقة، فقد تناول الباحثون رفاهية العاملين وفقاً لمدخلين رئيسيين ولكن متميزين بهدف الفهم السليم لرفاهية العاملين

(Ryan & Deci, 2001, 141) وهما كالآتي:

## 1- المدخل الأول:

ويطلق عليه اسم "مدخل المتعة" ويستخدم من منظور موجه للسعادة "Hedonic" حيث يعرف مؤيدوه الرفاهية من منظور المتعة بأنها التجربة الذاتية للسعادة مثل التأثير الإيجابي والرضا الوظيفي (Zheng, 2015) ووفقاً لهذا المدخل تشتمل الرفاهية على ثلاثة أبعاد وهي: الرضا عن الحياة، ووجود مزاج إيجابي، وغياب المزاج السلبي. (Diener, 2000)

## 2- المدخل الثاني:

وهو "Eudemonic" فيصف رفاهية العاملين من حيث تحقيق الذات، والذي يقترح أن السعادة الحقيقية تكون موجودة في التعبير عن الفضيلة (Cooper & Deve, 2012, 45) وطبقاً لهذا المنظور فإن الرفاهية تكون نتيجة للإنجاز الشخصي، أو تحقيق الذات، أو التموضع الذاتي.

وعلى الرغم من هذا فإن العديد من الباحثين لا يعتقدون بأن هذين المدخلين كافيين في حد ذاتهما لشرح و فهم مفهوم رفاهية العاملين (Diener, 2009, 247)، لذلك اقترح الباحثون أنه من الأفضل أن يتم النظر إلى رفاهية العاملين من خلال دمج المدخلين السابقين، ومنه تم اعتماد بما يسمى ب "المدخل التكاملي" وتم وضع مقياس لرفاهية العامل يجمع بين المدخلين "Hedonic & Eudaimonic" ووفقاً لهذا المدخل تشتمل الرفاهية على ثلاثة أبعاد وهي: الرفاهية النفسية، الرفاهية في أماكن العمل، الرضا عن الحياة (Zhang, 2020, 3196) حيث تشير الرفاهية النفسية إلى مدخل "Eudemonic"، أما الرفاهية في مكان العمل والرضا عن الحياة فهي تشير إلى مدخل "Hedonic"، إذاً يمكننا القول بأن مدخل "Hedonic" يعبر عن الإتجاه العاطفي، و مدخل "Eudemonic" يعبر عن معنى أو مغزى العمل وقيمة العمل والتطوير الشخصي.

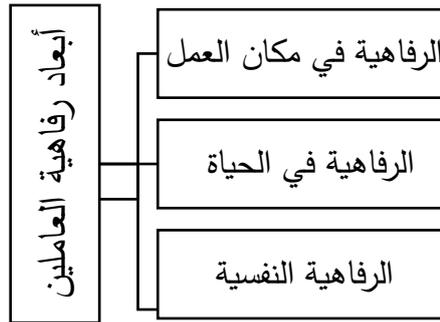
وعلى الرغم من ذلك، فإنه من خلال مراجعة الأبحاث السابقة المتعلقة برفاهية العاملين تبين أنه لا يوجد إتفاق بين الباحثين حول عدد وأسماء أبعاد رفاهية العاملين، حيث انه رأى الباحث

(Uvan-Horn et al, 2004, 365) بأنه يمكن تقسيم رفاهية العاملين إلى خمسة أبعاد وهي الرفاهية العاطفية، الرفاهية المهنية، الرفاهية الإجتماعية، الرفاهية المعرفية، الرفاهية النفسية.

كما توصلت دراسة (Grant et al, 2007, 51) إلى وجود أنواع وأبعاد مختلفة من الرفاهية، وربما الأكثر شيوعاً هي: الرفاهية الجسدية، والرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية .

ولكن كانت الأبعاد الثلاثة التالية (الرفاهية الشخصية أو في الحياة، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية النفسية) هي الأكثر تكراراً و اعتماداً في الأبحاث، ولذلك اعتمدت عليها الطالبتان في هذه الدراسة، وفيما يلي شرح لكل بعد من هذه الأبعاد على النحو التالي:

الشكل رقم(3): أبعاد رفاهية العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### أولاً: الرفاهية في مكان العمل:

إن موضوع رفاهية العاملين في مكان العمل (Work Well-Being) بدأ يجذب اهتمام الشركات والمنظمات على نحو متزايد، وهذا بسبب استمرار التغيير في العمل، حيث أن التركيز على مشاكل مثل التغيب و المرض و غيرها يساعد المنظمات على رؤية ما يمكن ان يحققه العاملين السعداء و الراضون عن أعمالهم من إنتاجية و أداء عالي مما ينعكس على ربحية المنظمة وسمعتها.

والرفاهية في مكان العمل تعني حصول العاملين على الصحة البدنية والعقلية، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين خالية من الضغوط مع توافر الصحة والسلامة البدنية، كما ينبغي أن يكون مناخ العمل مثير ومحفز وممتع ويؤدي إلى الشعور بالسعادة عن الأداء (Baptiste, 2008).

والرفاهية في مكان العمل تتضمن شعور الأفراد بالرضا الوظيفي و بمشاعر إيجابية اتجاه العمل، والرضا اتجاه العمل يؤثر على زيادة مستوى الرفاهية في مكان العمل، وأظهرت الأبحاث أن كلاً من الرضا الوظيفي و التأثيرات الإيجابية في العمل تخلق توازناً عاطفياً إيجابياً للعامل، وهذا التوازن العاطفي يساعد على التقليل من حدة التوتر، ويساعد الأفراد على زيادة الموارد في العمل، كالموارد العاطفية.

(Delmas & Pekovic, 2018)

وقد أشار (Zheng et al, 2015) إلى أن الرفاهية في العمل تشمل الرضا عن العمل والتأثير المرتبط بالعمل، ويتكون كل من التأثير التصرفي والتأثير المرتبط بالعمل من مكونات إيجابية وسلبية.

وترى الطالبان أن الرفاهية في مكان العمل هي أمر مهم جداً توافره لتكون المنظمة ناجحة ومنتجة أكثر حيث أن كلما كانت الرفاهية في مكان العمل أكبر كان العاملين أكثر عرضة للإنتاج والالتزام في العمل والرضا الوظيفي وكلما كانت الرفاهية في مكان العمل أقل انعكس ذلك سلباً على المنظمة كما أنه قد يؤدي لحدوث صراعات بين العاملين بشكل أكبر، وهناك العديد من العناصر التي يجب على المنظمة أن توفرها لتحقيق رفاهية العاملين ومنها:

درجة الحرارة، الإضاءة، تجهيزات السلامة، جودة خدمات النظافة، أماكن عمل مرنة، وجبات صحية خفيفة.

### ثانياً: رفاهية الحياة:

إن رفاهية الحياة أو (Life Well-Being) تعد مؤشر على زيادة الرضا وهو مؤشر إيجابي عند العاملين في حين أن انخفاضها دليل على التأثير السلبي. (العابدي وشعيب، 2017)

وعلى الرغم من أن الرفاهية في الحياة بشكل عام قد لا تكون مقياساً كافياً للرضا عن العمل، إلا أن كلاهما يعتمد على التأثيرات الإيجابية ولذلك لن تكون هناك أي آثار سلبية.

(Losada-Otalora et al, 2020)

كما يرى (Zheng et al, 2015, 644) أن الرفاهية في الحياة تشير إلى السعادة في حياة الفرد حيث أنه في المجتمع المعاصر يُنظر إلى الأسرة والعمل على أنهما جزء لا يتجزأ من حياة الشخص، لذا تعتبر الرفاهية في الحياة جزء من رفاهية العاملين في المنظمات.

ويشير إلى أنه عندما تقوم المنظمة بتحسين رفاهية العاملين في مكان العمل، فإن ذلك يساعد على منع العديد من الأمراض، وتعزيز الرفاهية العاطفية والأنواع الأخرى من الرفاهية، والحد من عدد التحديات الصحية التي يتعين على العاملين التعامل معها في حياتهم. (Davis, 2019)

وقد أشار (Diener, 2009, 11) إلى أن الرفاهية في الحياة من الموضوعات التي تم دراستها في العلوم السلوكية من أجل تقويم حياة الأفراد من حيث السعادة، كما تتضمن مفاهيم متنوعة تتراوح بين

الحالات المزاجية للعاملين في لحظة معينة، أو لمعرفة الرضا عن الحياة، أو الإكتئاب وصولاً إلى الإبتهاج.

حيث أن العاملين الذين لديهم مستويات عالية من رفاهية الحياة هم الأفراد الأقل عرضة للقلق و الإكتئاب المؤثرين سلبياً على العمل. (Lyubomirsky, 2005, 803)

وترى الطالبتان أن الرفاهية في الحياة هو مفهوم نسبي يختلف من شخص إلى آخر حيث أن السعادة في ذاتها نسبية فقد يكون ما يشعر فرد بالسعادة العارمة لا يكون ضمن اهتمامات فرد آخر كما أن مفهوم الرفاهية يختلف باختلاف الفئات العمرية مثلاً فإن الأطفال يشعرون بالرضا والحب والمودة واللعب عوضاً عن المال، لكن ذلك يختلف عند الشباب وكبار السن.

وقد أشار (Green, 2014) في أنه يمكن الوصول أو تحسين الرفاهية في الحياة من خلال عدة طرق و منها:

- 1- التواصل: وهو من أبرز الوسائل و أهمها التي تساعد في تحسين الرفاهية وذلك لإن التواصل يساعد على فتح آفاق جديدة لدى الفرد و فهم وجهات النظر المختلفة.
- 2- التمتع بالنشاطات و الاهتمامات التي تشعر الفرد بالسعادة و اتخاذها كعادات يومية.
- 3- التركيز على النقاط الإيجابية في حياة الفرد و غرض النظر عن النقاط السلبية التي تؤدي الى التشاؤم.

### ثالثاً: الرفاهية النفسية:

تعرف الرفاهية النفسية أو (Psychological Well-Being) بأنها الإحساس الإيجابي بالراحة، كما يرصد بالمؤشرات السلوكية التي تدل على ارتفاع مستويات رضا الفرد عن ذاته وعن حياته بشكل عام وسعيه المتواصل لتحقيق أهدافه الشخصية ذات القيمة والمعنى بالنسبة له واستقلالته في تحديد مسار حياته وإقامته لعلاقات إجتماعية متبادلة مع الآخرين والاستمرار فيها، كما ترتبط بالإحساس العام بالسعادة والسكينة والطمأنينة النفسية. (Ryeff & Singer, 2008, 13)

كما أكد (Zheng et al, 2015, 621) أن مفهوم الرفاهية النفسية من المفاهيم الأساسية في علم النفس وعلم الإدارة لما لها من دور بارز في حياة الإنسان، وأن سعي الأفراد في الثقافات المختلفة إلي الرفاهية والسعادة بوصفها هدفاً أسمى للحياة لإرتباطها بالحالة المزاجية الإيجابية والرضا عن الحياة والإستمتاع وجودة الحياة وتحقيق الذات والتناؤل، وأيضاً تعد السعادة مفهوماً أصيلاً للوصول إلي الرفاهية النفسية.

والرفاهية النفسية تحدث عندما يشعر الأفراد بأن لديهم مغزى في العمل أكثر من شعورهم بالإجهاد.  
(Trepanier et al, 2013, 123)

ويمكن تعريف الرفاهية النفسية بأنها فلسفة تكمن في التقدم والإدهار وتؤكد على الحالة النفسية الجيدة للعاملين وتحقيق الإمكانيات الشخصية وتتكون من عدة فروع مثل نمو الشخصية، والهدف من الحياة، والعلاقات الإيجابية، والتمكن البيئي والإستقلال الذاتي.

وقد حدد (Ryff & Singer, 2008, 13) ستة أبعاد من المؤشرات السلوكية التي تدل على رفاهية الفرد النفسية وهي :

1- وهي قدرة الإستقلالية Autonomy:

وتشير إلى إستقلالية الفرد وقدرته على اتخاذ القرار، ومقاومة الضغوط الإجتماعية، وضبط وتنظيم السلوك الشخصي أثناء التفاعل مع الآخرين.

2- التمكن البيئي Mastery Environmental:

قدرة الفرد على التمكن من تنظيم الظروف والتحكم في الكثير من الأنشطة، والأستفادة بطريقة فعالة من الظروف المحيطة، وتوفير البيئة المناسبة، والمرونة الشخصية.

3- النمو الشخصي Personal growth:

الفرد على تنمية وتطوير قدرات الفرد، وزيادة فعاليته وكفاءته الشخصية في الجوانب المختلفة، والشعور بالتفاؤل.

4- العلاقات الإيجابية Positive relations with other:

وهي قدرة الفرد على تكوين وإقامة صداقات وعلاقات اجتماعية إيجابية متبادلة مع الآخرين المبنية على الود، والتعاطف، والثقة المتبادلة، والتفهم، والتأثير، والصداقة، والأخذ والعطاء.

5- الهدف في الحياة Purpose in life:

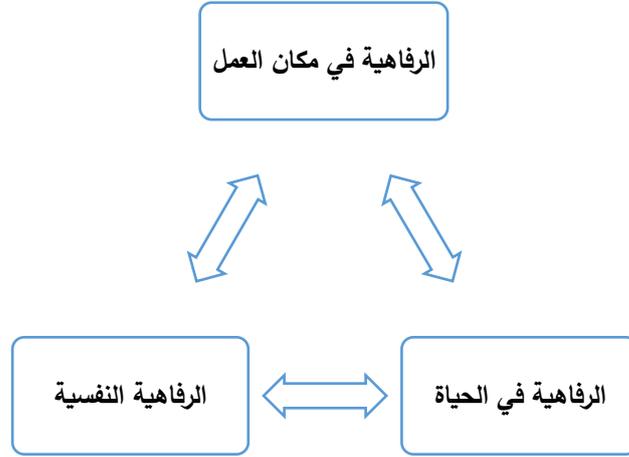
قدرة الفرد على تحديد أهدافه في الحياة بشكل موضوعي، وأن يكون له هدف ورؤية واضحة توجه أفعاله وتصرفاته وسلوكياته مع المثابرة والإصرار على تحقيق أهدافه.

## 6- تقبل الذات Self-Acceptance:

ويشير إلى القدرة على تحقيق الذات والاتجاهات الإيجابية نحو الذات والحياة الماضية، وتقبل المظاهر المختلفة للذات بما فيها من جوانب إيجابية وأخرى سلبية.

وفي النهاية، ترى الطالبتان أن الأبعاد الثلاثة السابقة ترتبط بشكل أو بآخر، فإن تحديد الهدف في الحياة يدل على رفاهيته و بالتالي يؤثر على رفاهيته في المهنية والنفسية، كما أن الرفاهية في مكان العمل تنعكس ايجابياً على جودة حياة الفرد لما تحققة من توازن بين الحياة والعمل مما يساعد الفرد على أن يكون أكثر استقراراً نفسياً ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(4): تأثير أبعاد رفاهية العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## 2-2-4 أهمية رفاهية العاملين:

إن السعي نحو الرفاهية اصبح من الموضوعات التي تهتم الإنسان عامة، وبالنظر إلى الفوائد التي تحقها الرفاهية للعاملين و المنظمات و المجتمعات، وأصبحت الرفاهية موضوعاً حيوياً في الحياة التنظيمية، وبهذا شكلت رفاهية العاملين واحدة من التحديات التي تواجه المنظمات و القادة

(Grag, 2017, 129) وتجلت أهمية الرفاهية في العمل في تزايد الدعوات للباحثين و منظمات الأعمال لإيلاء المزيد من الاهتمام لهذه القضية من خلال صقل سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز من رفاهية العاملين. (Benraiss-Noaille & Viot, 2020)

ولقد استحوذ موضوع رفاهية العاملين على قدر كبير من الأهمية خلال جائحة Covid-19، فمن ناحية يواجه العاملين الذين يقدمون الخدمات الأساسية مثل: (الرعاية الصحية والصيدليات والمؤسسات التعليمية

وما إلى ذلك) المزيد من المخاطرة الصحية من حيث العدوى والتوتر والأمراض العقلية. ومن ناحية أخرى، فقد تسبب التحول المفاجئ نحو العمل عن بعد والعزلة الذاتية في حدوث تأثيرات غير متوقعة على الصحة العقلية، مثل زيادة القلق والشعور بالوحدة و الإكتئاب.

(Tuzovic & Kabadayi, 2020)

كما أظهر الباحثان (Tov & Chan, 2012, 64) في دراستهما حول أهمية رفاية العاملين في المنظمات الصغيرة و المتوسطة النتائج الإيجابية للإهتمام برفاية العاملين، وهي ما يلي:

1- أن رفاية العاملين تتنبأ بالمواقف الوظيفية والأداء ومواقف وأداء العامل الفردي له أهمية كبيرة للمنظمة.

2- يمكن أن يوفر مكان العمل العديد من العوامل الإيجابية التي تساهم في الرفاية العقلية من حيث الرضا والسعادة

3- رفاية العامل لها أيضاً آثار مهمة على الإنتاجية وعلاقات العمل.

4- أظهر أن رفاية العامل ترتبط بشكل إيجابي برضا العملاء.

5- تقليل حالات الإصابة بالأمراض النفسية / الإصابات المرتبطة بمكان العمل.

كما أن هناك تأثير إيجابي ومباشرة على سلوكيات العاملين التالية: (الثقة في المشرفين والامتثال لقواعد وأنظمة الشركة، تقديم اقتراحات لتحسين المنظمة، ومساعدة زملاء العمل، والعمل بشكل تعاوني كفريق واحد لتحقيق أهداف المجموعة)، وبالتالي هذا السلوك يساهم في منظمة عالية الأداء تكون منتجة ومبتكرة، مع العاملين المندمجين اجتماعياً.

وقد أشار (Zheng, 2015) في دراسته بأن وجود استراتيجية فعالة لرفاهية العاملين في مكان العمل فوائد عظيمة للمنظمة وكذلك للعاملين، ومن هذه الفوائد:

1- زيادة إنتاجية العاملين:

حيث أن إظهار عاملك أنك تقدرهم وتستمع لاحتياجاتهم يجعلهم أكثر إنخراط في العمل.

2- تحسين الاحتفاظ بالعاملين:

يؤدي خلق الولاء والرعاية للعاملين إلى تقليل احتمالية بحثهم عن وظائف بديلة.

3- تقليل الإجازات المرضية والتغيب:

حيث أن العاملون الذين يشعرون بأن احتياجاتهم الصحية يتم تلبيتها هم أكثر عرضة للعودة من الإجازة المرضية في الوقت المحدد.

#### 4- قوة عاملة أكثر سعادة:

يمكن أن يساعد وجود استراتيجيات الصحة العقلية والرفاهية الصحيحة في منع حدوث المشكلات والصراعات.

#### 5- سمعة محسنة:

وهذا يفيد المنظمة من حيث أنه يهتم الأشخاص أكثر بالعمل لدى الشركات التي تضع رفاهية عاملهم على رأس أولوياتهم.

وقد ذكر (Warr, 1990, 193) في دراسته مجموعة مقاييس أو مؤشرات يمكن أن تستفيد منها المنظمات بهدف التعرف على رفاهية العاملين لديها، ومن هذه المقاييس:

#### 1- ملاحظات / تقييمات العاملين: (Staff feedback / Ratings)

وهو الأخذ بأراء العاملين لأخذ المعلومات المهمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق كالمقابلات أو الاستبيان وغيرها، لأن السؤال هو أحد أفضل الطرق لمعرفة كيف يشعر شخص ما.

#### 2- معدل دوران العاملين: (Employee turnover rate)

فمثلاً إذا ارتفع معدل الدوران في منظمة ما بشكل مفاجئ وبشكل حاد، فقد يكون هذا علامة على عدم الرضا العام داخل الشركة وبالتالي انعدام الاهتمام برفاهية العاملين.

#### 3- رضا العاملين: (employee satisfaction)

ويمكن أن نتبين ذلك من خلال سلوكيات العاملين في الأمور المتعلقة بالعمل.

#### 4- العمل الإضافي: (Extra work)

وعلى عكس المتوقع فإن قضاء العامل وقت إضافي في عمله لا يدل على رضاه عنه أو ارتباطه به، بل إذا كانت الفرق أو العاملين يقضون الكثير من الوقت في العمل، فقد يعني ذلك الكثير من عبء العمل، أو عدم التوافق في الأولويات، أو ضيق المواعيد النهائية، أو سوء إدارة الوقت.

#### 5- الإجازات: (Vacations)

يمكن أن يكون طلب العاملين بشكل كبير للإجازات المرضية مؤشر أو مقياس يدل إلى وجود عدد كبير جداً من العاملين المرهقين، أو الإجهاد العام من العمل أو عدم الرضا العام بالإضافة إلى كثرة أيام الغياب.

## 6- النتائج المالية: (Financial results)

فالعاملين الراضون عن أعمالهم و يشعرون بالرفاهية تكون إنتاجيتهم أكبر بكثير من العاملين الغير سعداء، مما ينعكس على ربحية المنظمة.

ومع هذه الأهمية و الفوائد الكبيرة التي تقدمها رفاهية العاملين، فالمنظمات أصبحت أكثر اهتماماً في طرق تحسينها، وقد أشار (Davise, 2019) أنه يمكن تحسين رفاهية العاملين من خلال تقديم مكان عمل أكثر مرونة وذلك انطلاقاً من هدف تقديم نمط حياة أكثر توازناً، فإن السماح بالمرونة في مكان العمل يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على العاملين أو تشجيع العاملين على اتباع أساليب حياة أكثر نشاطاً مثلاً: ( تقليل وقت الجلوس أو الوقوف لفترات طويلة التي قد تؤدي إلى أمراض كثيرة) وبالتأكيد الاهتمام بصحة العاملين العقلية و تسهيل الوصول الى خدمات صحية و برامج الرعاية و الأمان وخاصة في مكان العمل.

ترى الطالبتان بلاستناد إلى الأبحاث السابقة يتضح أن الرفاه الإيجابي للعاملين هو أحد الأصول المهمة للمنظمات، ومن الاستثمارات الجيدة التي يجب أن تاخذها المنظمات في عين الاعتبار تعمل رفاهية العاملين على تسريع الإنتاجية على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي، بينما في حالة عدم وجودها، قد تواجه المنظمة خسائر مثلاً خسائر مالية او خسارة كفاءات حيث أظهرت الأبحاث أن رفاهية العاملين لها تأثير على قرارات العاملين، مثل قرار الاستقالة أو البقاء في الوظيفة الحالية وغيرها من الفوائد كمشاركة العاملين والرضا الوظيفي والتقليل من السلوكيات المؤذية في العمل التعامل مع ضغوط العمل بمرونة أكبر وغيرها من الفوائد التي تعود على نجاح المنظمة وسمعتها واستمرارها ودورها التنافسي.

## 2-3 أثر الدعم التنظيمي في رفاية العاملين:

إن العلاقة بين الدعم التنظيمي ورفاهية العامل راسخة في الأدبيات، حيث أظهرت الأبحاث باستمرار أن المستويات الأعلى من الدعم التنظيمي ترتبط برفاهية أفضل للعاملين.

حيث أن العاملون الذين يرون مستويات أعلى من الدعم التنظيمي هم أكثر عرضة للإبلاغ عن رضا وظيفي أعلى، ومستويات أقل من التوتر، وصحة عقلية وجسدية أفضل، ومن المرجح أيضاً أن يشاركوا في عملهم، ولديهم نوايا دوران أقل، ويكونون أكثر التزاماً بالمنظمة.

يمكن أن يؤثر الدعم التنظيمي بشكل مباشر على رفاية العامل من خلال تزويد العاملين بالموارد والدعم الذي يحتاجون إليه لأداء وظيفتهم بفعالية.

على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي تزويد العاملين بإمكانية الوصول إلى المشرفين الداعمين وفرص التدريب والتطوير وترتيبات العمل المرنة إلى تحسين الرضا الوظيفي وتقليل التوتر وبالتالي هذا يخلق مستوى عالٍ من الرفاهية النفسية لدى العاملين.

كما يمكن أن يؤثر الدعم التنظيمي أيضاً بشكل غير مباشر على رفاية العامل من خلال تعزيز ثقافة العمل الإيجابية وتعزيز مشاركة العاملين، حيث يمكن لثقافة العمل الإيجابية التي تؤكد على الاحترام والإنصاف والشمولية أن تخلق شعوراً بالانتماء والرضا بين العاملين، مما قد يؤدي إلى تحسين الصحة العقلية والنفسية والرفاهية.

بشكل عام، تبرز العلاقة بين الدعم التنظيمي ورفاهية العامل أهمية خلق بيئة عمل داعمة تقدر عاملها وتدعمهم، وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى نتائج أفضل للعاملين، فضلاً عن النجاح التنظيمي.

وبالتالي، تبرز الأهمية بين الدعم التنظيمي ورفاهية العاملين من خلال:

### 1- تحسين الرضا الوظيفي:

عندما يشعر العاملون بالدعم من قبل مؤسساتهم، فمن المرجح أن يشعروا بالرضا عن عملهم، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة المشاركة والإنتاجية والرفاهية العامة.

### 2- تقليل الإجهاد والإرهاق:

يمكن للمنظمات التي تعطي الأولوية لرفاهية العاملين وتوفير أنظمة الدعم أن تساعد في تقليل التوتر والإرهاق بين عاملها، وهذا يمكن أن يؤدي إلى صحة عقلية وجسدية أفضل، وتغيب أقل، وزيادة الاحتفاظ بالوظيفة.

### 3- زيادة الحافز:

من المرجح أن يشعر العاملين الذين يشعرون بالدعم من قبل مؤسستهم بالحافز لأداء أفضل ما لديهم، ويمكن أن يؤدي هذا إلى زيادة الابتكار وخدمة عملاء أفضل وأرباح أعلى للمؤسسة.

### 4- تعزيز ولاء العاملين:

من المرجح أن يكون لدى المنظمات التي تقدم أنظمة دعم وتعطي الأولوية لرفاهية العاملين، عاملين موالين للمؤسسة، وبالتالي يمكن أن يؤدي هذا إلى انخفاض معدلات الدوران وزيادة الاستقرار التنظيمي.

### 5- تحسين السمعة التنظيمية:

من المرجح أن تتمتع المنظمات التي تعطي الأولوية لرفاهية العاملين ودعمهم بسمعة إيجابية بين الباحثين عن عمل والعملاء وعامة الناس، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة التعرف على العلامة التجارية وتحسين جهود التوظيف.

وأخيراً، تعتبر العلاقة بين الدعم التنظيمي ورفاهية العامل أمراً بالغ الأهمية لخلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز النجاح التنظيمي.

(المصدر: من إعداد الطالبتين).

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بدراسة الإطار النظري لموضوع الدعم التنظيمي ورفاهية العاملين باعتبارهما من المواضيع الحديثة والمهمة في مجال الإدارة الحديثة حيث ركزنا في هذه الدراسة على أهم النقاط لكل من المتغير المستقل (الدعم التنظيمي) والمتغير التابع (رفاهية العاملين).

قمنا بتقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين، حيث شمل المبحث الأول مفهوم الدعم التنظيمي بمفاهيمه الأساسية وتوضيح أهميته وأبعاده (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات للعاملين، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين)، وكذلك تطرقنا في المبحث الثاني إلى مفهوم رفاهية العاملين وأهميتها والتركيز كذلك على أهم أبعادها (الرفاهية في مكان العمل، الرفاهية في الحياة، الرفاهية النفسية)، ثم قامت الطالبتين بربط كل من المتغيرين من خلال دراسة أثر الدعم التنظيمي في رفاهية العاملين.

## الفصل الثالث:

### الإطار العملي للدراسة.



- 1-3 المقدمة.
- 2-3 أسلوب وإجراءات الدراسة.
- 3-3 خصائص أفراد العينة.
- 4-3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة.
- 5-3 فرضيات الدراسة.
- 6-3 النتائج والتوصيات.

### 3-1 تمهيد:

يشمل الإطار العملي للدراسة جميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الدعم التنظيمي - رفاهية العاملين) بواسطة أسلوب وإجراءات الدراسة التي تم اتباعها من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وتحديد مجتمع الدراسة وإيضاح أدوات جمع البيانات وكيفية تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات للإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة للوصول إلى تحليل علمي يؤدي إلى نتائج عملية يمكن استخدامها وتطبيقها في بيئة العمل السورية، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان لمعرفة صدق أداة الدراسة وثباتها.

### 3-2 أسلوب وإجراءات الدراسة:

#### 3-2-1 منهج الدراسة:

من المؤكد أن أي دراسة من الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج، وسيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً، والذي لا يتوقف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع، وقد اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات على مصدرين من مصادر المعلومات هما:

#### - المصادر الأولية:

وذلك عن طريق جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة التي سيتم توزيعها على مجتمع الدراسة وعينتها.

#### - المصادر الثانوية:

وذلك بالرجوع إلى الكتب والدراسات العلمية والدوريات والدراسات السابقة.

كما أن مجال الدراسة مصمم للحصول على بيانات ومعلومات تفصيلية من العاملين المشمولين في عينة الدراسة للوصول إلى تحليل علمي يؤدي إلى نتائج علمية يمكن استخدامها على أرض الواقع.

### 3-2-2 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع الاتصالات الخاص (سيريتل - MTN) في مدينة دمشق لعام 2023، وتم اختيار عينة عشوائية، وعملت الطالبتين على توزيع استبانة إلكترونية، تم توزيع 100 استبانة، أما عينة الدراسة فقد اقتصر على 80 منها، وتم الاعتماد على تلك العينة المستجيبة في التحليل الإحصائي.

### 3-2-3 أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات:

استخدمت الطالبتين الاستبانة الإلكترونية التي تم إعدادها استناداً لبعض الدراسات السابقة لجمع المعلومات والبيانات.

وقد اعتمدت الطالبتان على المقياس المستخدم في دراسة:

- (نوح، 2013) فيما يتعلق بمحور الدعم التنظيمي بأبعاده الأربعة.

- (Zheng, 2015) فيما يتعلق بمحور رفاهية العاملين بأبعاده الثلاثة.

وذلك لأن هذه المقاييس تتمتع بدرجة عالية من الثقة والثبات، ولكن تم إجراء بعض التعديلات في صياغة العبارات بما يتلائم مع أهداف الدراسة.

وقد قسم الاستبيان إلى ثلاثة محاور هما:

- المتغيرات الديموغرافية والوظيفية وقد اشتمل هذا المحور على (5) بنود.

- المتغير المستقل: الدعم التنظيمي بأبعاده الأربعة وقد اشتمل على (27) بنوداً، ويتألف من أربعة أبعاد:

1- البعد الأول: وقد اشتمل هذا البعد على (10) بنود تحت اسم العدالة التنظيمية.

2- البعد الثاني: وقد اشتمل هذا البعد على (5) بنود تحت اسم سلوك القادة المساندة للمرؤوسين.

3- البعد الثالث: وقد اشتمل هذا البعد على (5) بنود تحت اسم المشاركة في اتخاذ القرارات.

4- البعد الرابع: وقد اشتمل هذا البعد على (7) بنود تحت اسم دعم وتأکید الذات لدى العاملين.

- المتغير التابع: **رفاهية العاملين** بأبعاده الثلاثة وقد اشتمل على (21) بنداً، ويتألف من ثلاثة أبعاد:

- 1- البعد الأول: وقد اشتمل هذا البعد على (5) بنود تحت اسم **رفاهية الحياة**.
- 2- البعد الثاني: وقد اشتمل هذا البعد على (7) بنود تحت اسم **الرفاهية في مكان العمل**.
- 3- البعد الثالث: وقد اشتمل هذا البعد على (9) بنود تحت اسم **الرفاهية النفسية**.

#### 3-2-4 صدق أداة الدراسة وثباتها:

- صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على المشرف العلمي للمشروع وعلى عدد من العاملين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق، حيث أصبح الاستبيان في صورته النهائية.

وذلك بغية التأكد من سلامة بناء الاستبانة من مختلف الجوانب من حيث:

- 1- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.
  - 2- من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.
- الاتساق الداخلي للاستبيان (الثبات):

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، سيتم اختبار معامل ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من الدعم التنظيمي بأبعاده ورفاهية العاملين بأبعاده، حيث تتراوح قيمة المعامل بين (0-1)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد دلّت على وجود ثبات عالٍ، وكلما اقترب من الصفر دلّت على عدم وجود ثبات.

جدول رقم (2): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الأبعاد	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
<b>المتغير المستقل: الدعم التنظيمي</b>		
العدالة التنظيمية	10	0.847
سلوك القادة المساندة للمرؤوسين	5	0.841
المشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.876
دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	7	0.827
<b>المتغير التابع: الرفاهية التنظيمية</b>		
رفاهية الحياة	5	0.905
رفاهية مكان العمل	7	0.899
الرفاهية النفسية	9	0.972

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل Cronbach's Alpha كانت جيدة وتراوحت بين (0.827 و 0.972)، وبذلك قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 3-3 خصائص أفراد العينة:

تتألف العينة من (80) مفردة، وفيما يلي توزع العينة حسب النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

أولاً: متغير النوع الاجتماعي:

جدول رقم (3): توزيع العينة حسب متغير النوع الاجتماعي.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
68%	54	أنثى
32%	26	ذكر
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الإناث في العينة المدروسة 68% حيث بلغ عددهم 54، في حين سجلت فئة الذكور أقل منه بمعدل 32% حيث بلغ عددهم 26، وبهذا فإن نسبة الإناث أكبر من نسبة

الذكور حسب البيانات المستردة من الاستبانة، ويعود ذلك إلى الأوضاع الراهنة المتعلقة بهجرة فئة الذكور، وتشجيع قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق إلى توظيف فئة الإناث.

### ثانياً: متغير الفئة العمرية:

جدول رقم (4): توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
35%	28	أقل من 25 سنة
42%	34	من 25 حتى 39 سنة
15%	12	من 40 حتى 49 سنة
8%	6	50 سنة وأكثر
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة للعاملين حسب الفئة العمرية الذين توزعت أعمارهم أقل من 25 سنة قدرها 35% حيث بلغ عددهم 28 فرد، بينما بلغت نسبة الأفراد التي توزعت أعمارهم من 25 حتى 39 سنة بقدر 42% وبلغ عددهم 34 فرد، أما بالنسبة للأفراد من 40 حتى 49 سنة سجلت نسبة قدرها 15% وبلغ عددهم 12، ونسبة الأفراد 50 سنة وأكثر بقدر 8% وبلغ عددهم 63 أفراد، وبهذا فإن عينة الدراسة يغلب عليها طابع الفئات العمرية الوسطى، وبالتالي يسعى قطاع الاتصالات الخاص لتوظيف فئة الشباب الخريجين حديثاً.

### ثالثاً: متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (5): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
20%	16	ثانوية / معهد متوسط
65%	52	إجازة جامعية
15%	12	دراسات عليا
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة للعاملين حسب المؤهل العلمي حيث سجلت نسبة حملة الشهادة الثانوية / معهد متوسط 20% وبلغ عددهم 16 فرد، أما بالنسبة لحملة شهادة الإجازة الجامعية فقد سجلت 65% وبلغ عددهم 52 فرد وهي أكبر نسبة، في حين سجلت نسبة حملة شهادة الدراسات

العليا 15% وبلغ عددهم 12 فرد وهي ثاني أقل نسبة، وهذا يتم تفسيره إلى أن المؤهل العلمي المفضل لدى قطاع الاتصالات الخاص متمثل بالإجازة الجامعية.

#### رابعاً: متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (6): توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
41%	33	عامل (بدون مهام إشرافية)
59%	47	إدارة (عليا، وسطي، إشرافية)
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة للعاملين حسب المستوى الوظيفي عامل (بدون مهام إشرافية) بنسبة 41% وبلغ عددهم 33 فرد وهي أقل نسبة، أما بالنسبة للمستوى الوظيفي إدارة (عليا، وسطي، إشرافية) فقد بلغت نسبة 59% وعددهم 47 فرد وهي أكبر نسبة.

#### خامساً: متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (7): توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
55%	44	أقل من 5 سنوات
35%	28	من 5 إلى 9 سنوات
10%	8	10 سنوات وأكثر
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة للعاملين حسب عدد سنوات الخبرة حيث سجلت خبرة أقل من 5 سنوات أكبر نسبة 55% وبلغ عددهم 44 فرد، أما بالنسبة للخبرة من 5 إلى 9 سنوات فقد سجلت ثاني أكبر نسبة 35% وبلغ عددهم 28 فرد، وسجلت خبرة 10 سنوات وأكثر نسبة 10% وبلغ عددهم 8 أفراد وبالتالي سجلا أقل نسبة، وهذا يعود إلى اهتمام قطاع الاتصالات الخاص بالخريجين الجدد ودعمهم، وبالتالي فإن مطالبهم المالية تكون قليلة لأنهم يبحثون عن الخبرة التي توفرها لهم هذه الشركات.

### 4-3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

لدراسة اتجاهات أفراد العينة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي هو:

جدول رقم (8): مقياس ليكرت الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

ومن خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبيان، تكون مجالات الموافقة وفق الآتي:

جدول رقم (9): مجالات الموافقة.

موافقة عالية جداً	موافقة عالية	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة جداً
من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى 4.19	من 2.6 إلى 3.39	من 1.8 إلى 2.59	من 1 إلى 1.79

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

- السؤال الأول: ما هي استجابات أفراد العينة حول الدعم التنظيمي في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق؟.

#### 1- إستجابة أفراد العينة حول بعد العدالة التنظيمية:

جدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العدالة التنظيمية.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتناسب عبء وساعات العمل مع ظروفه الخاصة.	3.66	0.785
2	أعبائي الوظيفية تتساوى مع أعباء زملائي في العمل.	3.54	0.628
3	حين يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام وود.	3.68	0.654
4	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.	3.48	0.917
5	يتسم نظام الحوافز والأجور في الشركة بالعدالة.	3.68	0.871
6	عملية الترقية وتولي المناصب في الشركة عادلة.	3.75	0.940
7	يناقش المدير معي النتائج المترتبة من القرارات التي قد تؤثر على وظيفتي.	3.92	0.680
8	يتخذ المدراء القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	3.77	0.778

1.745	3.84	الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة لأعبائي وواجباتي الوظيفية.	9
1.008	3.65	يحصل كل عامل على الخدمات التي تقدمها الشركة بشكل عادل.	10
0.9006	3.697	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول العدالة التنظيمية في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق حيادية متجهة نحو درجة الموافقة العالية، لأن أغلب العبارات الخاصة بالعدالة التنظيمية أكبر من المتوسط المفترض 3، وبالتالي متوجهة للرقم 4، وهذا ما يؤكد أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية قد بلغ (3.697).

## 2- إستجابة أفراد العينة حول بعد سلوك القادة المساندة المرؤوسين:

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد سلوك القادة المساندة للمرؤوسين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
0.765	3.74	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقش أفكارهم.	1
1.093	3.42	يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل.	2
1.270	3.58	عندما يتحدث المدير يشعر المرؤوسين أن لديه اقتناع داخلي بما يقول.	3
0.765	3.70	لدى المدير قدرة على إلهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم.	4
1.012	3.90	يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل.	5
0.981	3.668	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول سلوك القادة المساندة للمرؤوسين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق حيادية متجهة نحو درجة الموافقة العالية، لأن أغلب العبارات الخاصة بسلوك القادة المساندة للمرؤوسين أكبر من المتوسط المفترض 3، وبالتالي متوجهة للرقم 4، وهذا ما يؤكد أن المتوسط الحسابي لسلوك القادة المساندة للمرؤوسين قد بلغ (3.668).

### 3- إستجابة أفراد العينة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات من خلال التشاور.	3.74	0.765
2	أشارك بقدر كبير في القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية.	3.62	1.125
3	يشجعني رؤسائي على التعبير عن أفكاري في العمل حتى لو خالفت آرائهم.	3.83	1.03
4	نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة عالية.	3.68	0.948
5	يهتم المدراء بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار.	3.42	0.897
	المتوسط العام	3.658	0.953

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول المشاركة في اتخاذ القرارات في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق حيادية متجهة نحو درجة الموافقة العالية، لأن أغلب العبارات الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات أكبر من المتوسط المفترض 3، وبالتالي متوجهة للرقم 4، وهذا ما يؤكد أن المتوسط الحسابي للمشاركة في اتخاذ القرارات قد بلغ (3.658).

### 4- إستجابة أفراد العينة حول بعد دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين:

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقدر الإدارة الجهود الإضافية التي أبذلها لإداء العمل بكفاءة.	4.19	0.681
2	تتميز وظيفتي بالإستقلالية التي تشبع طموحي في العمل.	3.47	0.814
3	تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل.	3.68	0.791
4	تتنوع المهارات المطلوبة لإداء عملي مما يدفعني لإكتساب المهارات باستمرار.	3.77	0.583
5	أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على الإبداع بشكل مستمر.	3.81	0.743

0.414	3.89	أتلقي تغذية راجعة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد.	6
0.681	4.19	المستوى الوظيفي لعملي يتناسب مع طبيعة النشاط الذي أؤديه.	7
0.672	3.857	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول دعم وتأكيد الذات لدى العاملين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق حيادية متجهة نحو درجة الموافقة العالية، لأن أغلب العبارات الخاصة بدعم وتأكيد الذات لدى العاملين أكبر من المتوسط المفترض 3، وبالتالي متوجهة للرقم 4، وهذا ما يؤكد أن المتوسط الحسابي لدعم وتأكيد الذات لدى العاملين قد بلغ (3.618).

- السؤال الثاني: ماهي استجابات أفراد العينة حول مستوى رفاهية العاملين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق؟.
- إستجابة أفراد العينة حول بعد رفاهية الحياة:

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد رفاهية الحياة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر بالرضا عن حياتي.	3.75	0.42
2	أنا قريب من تحقيق حلمي في الحياة.	3.97	0.928
3	أشعر بالسعادة الحقيقية في أغلب الأوقات.	3.23	0.774
4	أعيش حياة جيدة.	3.50	0.509
5	حياتي ممتعة جداً.	3.23	1.073
	المتوسط العام	3.536	0.740

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول رفاهية الحياة في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق حيادية متجهة نحو درجة الموافقة العالية، لأن أغلب العبارات الخاصة برفاهية الحياة أكبر من المتوسط المفترض 3، وبالتالي متوجهة للرقم 4، باستثناء العبارة رقم (3) والعبارة رقم (5) متجهة نحو درجة الموافقة المتوسطة، وهذا ما يؤكد أن المتوسط الحسابي لرفاهية الحياة قد بلغ (3.536).

- إستجابة أفراد العينة حول بعد رفاهية مكان العمل:

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد رفاهية مكان العمل.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أنا راضٍ عن مسؤولياتي في العمل.	3.70	0.837
2	أشعر بالارتياح في وظيفتي الحالية.	4.17	0.791
3	أجد متعة حقيقية في ممارسة عملي.	3.70	0.877
4	اكتسب خبرة وتجربة أثناء عملي.	4.07	0.868
5	أنا راضٍ عن إنجازاتي في العمل.	4.10	0.845
6	أشعر بوجود نضج في شخصيتي.	3.43	1.006
7	أقوم بواجباتي اليومية في العمل بشكل جيد.	3.97	0.765
	المتوسط العام	3.877	0.855

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول رفاهية مكان العمل في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق حيادية متجهة نحو درجة الموافقة العالية، لأن أغلب العبارات الخاصة برفاهية مكان العمل أكبر من المتوسط المفترض 3، وبالتالي متوجهة للرقم 4، وهذا ما يؤكد أن المتوسط الحسابي لرفاهية مكان العمل قد بلغ (3.877).

- إستجابة أفراد العينة حول بعد الرفاهية النفسية:

جدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الرفاهية النفسية.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	بشكل عام، أشعر بالثقة والإيجابية اتجاه نفسي.	4.53	0.681
2	يعتقد العاملون بأنني على استعداد لمساعدة الآخرين.	3.40	0.814
3	أجيد وضع جدول زمني مرن في عمل.	3.83	0.791
4	لدي شعور بأنني قد تطورت كثيراً كشخص بمرور الوقت.	3.73	0.583
5	لا تتأثر قراراتي عادة بما يفعله الآخرون.	3.87	0.629
6	لدي ثقة في آرائي حتى لو كانت مخالفة للإجماع العام.	3.97	0.414

0.662	3.90	استمتع بوضع الخطط للمستقبل والعمل على تحويلها إلى حقيقة.	7
0.606	3.67	أنا شخص نشط في تنفيذ الخطط التي وضعتها لنفسني.	8
0.551	3.80	لقد تمكنت من وضع أسلوب حياة نفسي يعجبني كثير.	9
0.636	3.85	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول الرفاهية النفسية في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق حيادية متجهة نحو درجة الموافقة العالية، لأن أغلب العبارات الخاصة بالرفاهية النفسية أكبر من المتوسط المفترض 3، وبالتالي متوجهة للرقم 4، وهذا ما يؤكد أن المتوسط الحسابي للرفاهية النفسية قد بلغ (3.855).

### 3-5 فرضيات الدراسة:

بعد جمع البيانات وترميزها ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise)، وفيما يلي اختبار الفرضيات:

#### H1: يوجد أثر معنوي لأبعاد الدعم التنظيمي في الرفاهية في مكان العمل.

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد، وذلك باعتبار أبعاد الدعم التنظيمي متغيرات مستقلة والرفاهية في مكان العمل متغير تابع.

تم الحصول من خلال تحليل البيانات على النتائج التالية:

من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise) تم استبعاد أبعاد (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساندة للمرؤوسين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين)، وتبين أن بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00).

جدول رقم (17): تأثير بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في رفاهية مكان العمل.

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.815 <sup>a</sup>	.665	.254	.481
a. Predictors: (Constant), المشاركة في اتخاذ القرارات				
b. Dependent Variable: رفاهية مكان العمل				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع بلغت (0.815) تدل على ارتباط طردي قوي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.665)، وبذلك تفسر أنّ هناك علاقة طردية قوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ورفاهية مكان العمل.

جدول رقم (18): تأثير بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في رفاهية مكان العمل.

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.841	1	3.841	17.025	.000 <sup>b</sup>
	Residual	17.595	78	.226		
	Total	21.436	79			
a. Dependent Variable: رفاهية مكان العمل						
b. Predictors: (Constant), المشاركة في اتخاذ القرارات						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول السابق نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة F تساوي (17.025) بقيمة احتمالية (0.00) وهي أصغر من (0.05).

جدول رقم (19): المتغيرات المستبعدة.

Excluded Variables <sup>a</sup>						
	Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	العدالة التنظيمية	.069 <sup>b</sup>	.660	.511	.075	.959
	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	.042 <sup>b</sup>	.396	.693	.045	.967
	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	-.024 <sup>-b</sup>	-.212-	.832	-.024-	.800
a. Dependent Variable: رفاهية مكان العمل						
b. Predictors in the Model: (Constant), المشاركة في اتخاذ القرارات						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول السابق المتغيرات المستبعدة من الدراسة حيث كانت قيمة (sig) في كل بعد منها أكبر من (0.05).

جدول رقم (20): تأثير بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في رفاهية مكان العمل.

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.375	.229		6.019	.000
	المشاركة في اتخاذ القرارات	.382	.093	.423	4.126	.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

وبالتالي من خلال بيانات الجدول السابق فأنا نقبل الفرضية القائلة أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات فقط في رفاهية مكان العمل في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق، في حين لم يكن هناك أثر لبقية أبعاد الدعم التنظيمي، كما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة بيتا لثابت الانحدار بلغت (6.019) وقيمة T (4.126) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة بيتا بلغت (0.423) وقيمة Sig (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة مما يعني أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات يؤثر في رفاهية مكان العمل.

$$\text{معادلة الانحدار} = (y=a+bx)$$

$$\text{الرفاهية في مكان العمل} = 1.375 + 0.382 (\text{المشاركة في اتخاذ القرارات})$$

وهذا يعني أنه كلما زادت الرفاهية في مكان العمل درجة معيارية واحدة (1%) ترافقه زيادة في المشاركة في اتخاذ القرارات بمقدار (0.382).

يتضح من النتائج السابقة أن لا يوجد أثر لكل من (العدالة التنظيمية، دعم وتأكيد الذات، سلوك القادة المساندة للمرؤوسين) في رفاهية مكان العمل، إلا أن بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) كان له أثر في تفسير العلاقة بين الدعم التنظيمي ورفاهية مكان العمل.

وهذا بدوره يبين أن قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق يعطي ثقة للعاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم وحل مشكلاتهم بنفسهم مما يشعر هؤلاء العاملين باستقلاليتهم من خلال الأهمية

التي تمنحها لهم هذه الشركات وبالتالي، يولد حالة من الرضا عند العاملين ويساعد على زيادة شعورهم برفاهية مكان العمل.

## H2: يوجد أثر معنوي لأبعاد الدعم التنظيمي في الرفاهية النفسية.

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد، وذلك باعتبار أبعاد الدعم التنظيمي متغيرات مستقلة والرفاهية النفسية متغير تابع.

تم الحصول من خلال تحليل البيانات على النتائج التالية:

من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise) تم استبعاد بعد (دعم وتأكيد الذات لدى العاملين)، وتبين أن الأبعاد (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساندة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00).

جدول رقم (21): تأثير أبعاد الدعم التنظيمي في الرفاهية النفسية.

Model Summary <sup>d</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791 <sup>a</sup>	.626	.623	.39782
2	.694 <sup>b</sup>	.481	.478	.46822
3	.848 <sup>c</sup>	.720	.718	.34423
a. Predictors: (Constant), المشاركة في اتخاذ القرارات				
b. Predictors: (Constant), سلوك القادة المساندة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المرؤوسين				
c. Predictors: (Constant), سلوك القادة المساندة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المرؤوسين العدالة التنظيمية				
d. Dependent Variable: الرفاهية النفسية				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين المتغيرات المستقلة المشاركة في اتخاذ القرارات، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، العدالة التنظيمية بلغت (0.848) وهو يدل على ارتباط طردي قوي بينهما، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.720)، وبذلك تفسر أنّ هناك علاقة طردية قوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، العدالة التنظيمية والرفاهية النفسية.

جدول رقم (22): تأثير أبعاد الدعم التنظيمي في الرفاهية النفسية.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.265	1	2.265	17.631	.000 <sup>b</sup>
	Residual	10.022	78	.128		
	Total	12.288	79			
2	Regression	3.508	2	1.754	15.383	.000 <sup>c</sup>
	Residual	8.780	77	.114		
	Total	12.288	79			
3	Regression	3.963	3	1.321	12.062	.000 <sup>d</sup>
	Residual	8.324	76	.110		
	Total	12.288	79			
a. Dependent Variable: الرفاهية النفسية						
b. Predictors: (Constant), المشاركة في اتخاذ القرارات						
c. Predictors: (Constant), سلوك القادة المساندة للمرؤوسين, المشاركة في اتخاذ القرارات						
d. Predictors: (Constant), سلوك القادة المساندة للمرؤوسين, العدالة التنظيمية, المشاركة في اتخاذ القرارات						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول السابق نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة  $F^d$  تساوي (12.062) بقيمة احتمالية (0.00) وهي أصغر من (0.05).

جدول رقم (23): المتغيرات المستبعدة.

Excluded Variables <sup>a</sup>						
Model		Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
		Tolerance				
1	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	.092 <sup>d</sup>	.771	.443	.089	.634
a. Dependent Variable: الرفاهية النفسية						
b. Predictors in the Model: (Constant), المشاركة في اتخاذ القرارات, العدالة التنظيمية, سلوك القادة المساندة للمرؤوسين						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول السابق المتغير المستبعد من الدراسة (دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) حيث كانت قيمة (sig) في أكبر من (0.05).

جدول رقم (24): تأثير أبعاد الدعم التنظيمي في الرفاهية النفسية.

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.658	.172		9.615	.000
	المشاركة في اتخاذ القرارات	.293	.070	.429	4.199	.000
2	(Constant)	1.308	.194		6.740	.000
	المشاركة في اتخاذ القرارات	.253	.067	.371	3.783	.000
	سلوك القادة المساندة للمرؤوسين	.186	.056	.323	3.301	.001
3	(Constant)	1.025	.235		4.354	.000
	المشاركة في اتخاذ القرارات	.230	.067	.337	3.457	.001
	سلوك القادة المساندة للمرؤوسين	.165	.056	.286	2.931	.004
	العدالة التنظيمية	.178	.087	.200	2.039	.045

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

وبالتالي من خلال بيانات الجدول السابق فأنا نقبل الفرضية القائلة أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) لأبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك القادة المساندة للمرؤوسين والعدالة التنظيمية في الرفاهية النفسية في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق، في حين لم يكن هناك أثر لبعدهم وتأكيد الذات لدى العاملين، كما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة بيتا لثابت الانحدار المشاركة في اتخاذ القرارات، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، العدالة التنظيمية بلغت (4.354) وقيمة T للمشاركة في اتخاذ القرارات (3.457) وقيمة بيتا كانت (0.337) وقيمة sig (0.01) وهي أصغر من مستوى الدلالة، أما قيمة T لسلوك القادة لمساندة المرؤوسين (2.931) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وقيمة بيتا كانت (0.286) وقيمة sig (0.04) وهي أصغر من مستوى الدلالة، بينما كانت قيمة T للعدالة التنظيمية (2.039) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وقيمة بيتا كانت (0.200) وقيمة Sig (0.045) وهي أصغر من مستوى الدلالة مما يعني أن أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين والعدالة التنظيمية تؤثر في الرفاهية النفسية، وهذا ما يتوافق مع دراسة (الدريني والعشري، 2021) ودراسة (Alrawadieh, 2022).

معادلة الانحدار  $(y=a+bx)$

الرفاهية النفسية = 1.025 + 0.230 (المشاركة في اتخاذ القرارات) + 0.165 (سلوك

القادة لمساندة المرؤوسين) + 0.178 (العدالة التنظيمية)

وهذا يعني أنه كلما زادت الرفاهية النفسية درجة معيارية واحدة (1%) ترافقه زيادة في المشاركة في اتخاذ القرارات بمقدار (0.230)، وزيادة في سلوك القادة لمساندة المرؤوسين بمقدار (0.165)، وزيادة في العدالة التنظيمية بمقدار (0.178).

يتضح من النتائج السابقة أن قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق يهتم بتحسين الرفاهية النفسية للعاملين لديها، فيوفر مناخ تنظيمي داعم للعاملين من خلال ما يضعه من سياسات وإجراءات موجهة نحو الإهتمام برفاهية العامل النفسية والتقدير الإيجابي لإسهاماته، بالإضافة إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يشعرهم بأهميتهم والشعور بالإستقلالية وأنهم محط ثقة، وتعامل القادة الجيد مع المرؤوسين بالإضافة إلى توفر عدالة التوزيعات والإجراءات وعدم التحيز والتمييز فيما بينهم. مما جعل العاملين يشعرون بقيمة وأهمية العمل الذي يقومون بتأديته داخل هذه الشركات.

**H3: يوجد أثر معنوي لأبعاد الدعم التنظيمي في رفاهية الحياة.**

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد، وذلك باعتبار أبعاد الدعم التنظيمي متغيرات مستقلة والرفاهية النفسية متغير تابع.

تم الحصول من خلال تحليل البيانات على النتائج التالية:

من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise) تم استبعاد أبعاد (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساندة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات)، وتبين أن البعد (دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) دالٍ إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00).

جدول رقم (25): تأثير بعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين في رفاهية الحياة.

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.851 <sup>a</sup>	.724	.346	.41777
a. Predictors: (Constant), دعم وتأكيد الذات لدى العاملين				
b. Dependent Variable: رفاهية الحياة				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع بلغت (0.851) تدل على ارتباط طردي قوي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.724)، وبذلك تفسر أنّ هناك علاقة طردية قوية بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين ورفاهية الحياة.

جدول رقم (26): تأثير بعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين في رفاهية الحياة.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.063	1	1.063	4.416	.039 <sup>b</sup>
	Residual	18.776	78	.241		
	Total	19.840	79			
a. Dependent Variable: رفاهية الحياة						
b. Predictors: (Constant), دعم وتأكيد الذات لدى العاملين						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول السابق نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة F تساوي (4.416) بقيمة احتمالية (0.039) وهي أصغر من (0.05).

جدول رقم (27): المتغيرات المستبعدة.

Excluded Variables <sup>a</sup>						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	التنظيمية العدالة	.129 <sup>b</sup>	1.074	.286	.122	.844
	لمساندة القادة سلوك المرؤوسين	.080 <sup>b</sup>	.669	.505	.076	.847
	القرارات اتخاذ في المشاركة	.130 <sup>b</sup>	1.054	.295	.119	.800
a. Dependent Variable: رفاهية الحياة						
b. Predictors in the Model: (Constant), دعم وتأكيـد الذات لدى العاملين						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

يلاحظ من الجدول السابق المتغيرات المستبعدة من الدراسة حيث كانت قيمة (sig) في كل بعد منها أكبر من (0.05).

جدول رقم (28): تأثير بعد دعم وتأكيـد الذات لدى العاملين في رفاهية الحياة.

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.643	.225		7.285	.000
	دعم وتأكيـد الذات لدى العاملين	.196	.093	.231	2.101	.039

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على بيانات الدراسة.

وبالتالي من خلال بيانات الجدول السابق فأننا نقبل الفرضية القائلة إنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) لبعـد دعم وتأكيـد الذات لدى العاملين فقط في رفاهية الحياة في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق، في حين لم يكن هناك أثر لبقية أبعاد الدعم التنظيمي، كما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة بيتا لثابت الانحدار بلغت (7.285) وقيمة T (2.101) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة بيتا كانت (0.231) وقيمة sig (0.039) وهي أصغر من مستوى الدلالة مما يعني أن بعد دعم وتأكيـد الذات لدى العاملين يؤثر في رفاهية الحياة.

$$(y=a+bx) = \text{معادلة الانحدار}$$

$$\text{رفاهية الحياة} = 0.196 + 1.643 (\text{دعم وتأكيـد الذات لدى العاملين})$$

وهذا يعني أنه كلما زادت رفاهية الحياة درجة معيارية واحدة (1%) ترافقه زيادة في المشاركة في اتخاذ القرارات بمقدار (0.196).

يتضح من النتائج السابقة أن بعض أبعاد الدعم التنظيمي لم يكن لها أي أثر على زيادة رفاهية الحياة لدى العاملين إلا أن هناك ارتباط قوي بينهما، وقد ساعد اهتمام قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق بدعم العاملين وتقدير جهودهم المبذولة من خلال القيام بالبرامج التدريبية التي تساعد العاملين على اكتساب المهارات الجديدة وتحسن من أدائهم باستمرار مما يشعرهم بالرضا عن أنفسهم والثقة في قدراتهم وبالتالي هذا بدوره يسهم برفع رفاهية الحياة لديهم.

وذلك يمكن تفسيره بأن هناك ظروف خارجية يعاني منها العاملين قد تكون شخصية أو أسرية أو غيرها مثل عدم كفاية الأجور أو تقلب الأسعار المستمر الذي نشهده مما يعيق شعورهم برفاهية الحياة.

لذلك يجب على هذه الشركات أن تأخذ هذه التغيرات بعين الاعتبار قدر الإمكان ومحاولة جعل إجراءات وسياسات الشركة أكثر مرونة في التعامل مع عاملها في ظل تلك الأوضاع صعبة.

لذلك يجب على هذه الشركات أن تأخذ هذه التغيرات بعين الاعتبار قدر الإمكان ومحاولة جعل إجراءات وسياسات الشركة أكثر مرونة في التعامل مع عاملها في ظل تلك الأوضاع صعبة.

### 6-3 النتائج والتوصيات:

#### - النتائج:

- 1- أظهرت نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للعاملين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق، أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، أما بالنسبة إلى أعمار العاملين فكانت الفئة الأكبر هي فئة (من 25 إلى 39 سنة)، وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد كان أغلبية العاملين من حملة الشهادة الجامعية، وتوزع المستوى العلمي بين ( إدارة (عليا، وسطي، إشرافية))، وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة فإن الغالبية العظمى كانت لفئة (أقل من 5 سنوات).
- 2- بالنسبة إلى اختبار اتجاهات إجابات أفراد العينة فكانت درجة الموافقة عالية لغالب الأبعاد مما يدل على اهتمام قطاع الاتصالات الخاص بالدعم التنظيمي الذي يؤثر في رفاهية العاملين باستثناء السؤالين (أشعر بالسعادة الحقيقية في أغلب الأوقات) و (حياتي ممتعة جداً) مما يدل على وجود مشكلة لدى بعض العاملين في رفاهية حياتهم ويجب معالجتها.
- 3- يوجد ارتباط طردي قوي ما بين أبعاد الدعم التنظيمي ورفاهية العاملين.
- 4- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية ما بين المشاركة في اتخاذ القرارات ورفاهية مكان العمل في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق.
- 5- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية ما بين العدالة التنظيمية ودعم وتأكيد الذات لدى العاملين وسلوك القادة المساندة للمرؤوسين ورفاهية مكان العمل في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق.
- 6- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية ما بين العدالة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك القادة المساندة للمرؤوسين والرفاهية النفسية في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق.
- 7- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية ما بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين والرفاهية النفسية في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق.
- 8- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية ما بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين ورفاهية الحياة في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق.
- 9- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية ما بين العدالة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك القادة المساندة للمرؤوسين ورفاهية الحياة في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق.

## - التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والإطلاع على نتائج عدد من الأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وما تقدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من استنتاجات، وتتحدد هذه التوصيات فيما يلي:

- 1- أكدت الدراسة على تأثير الدعم التنظيمي في رفاهية العاملين، ومن ثم يجب على الشركات محل الدراسة ضرورة توفير مناخ العمل الداعم للعامل.
- 2- التركيز على رفع مستوى أبعاد الدعم التنظيمي من قبل الإدارة، وذلك من خلال النزاعات بين العاملين، وتفهم إنطباعاتهم الخاصة بنظام الأجور، وإتاحة مجال للعاملين للاعتراض على بعض القرارات، المتعلقة بأبعاد الدعم التنظيمي.
- 3- ينبغي على الشركات محل الدراسة تبني سياسيات وإجراءات تنظيمية موجهة نحو العاملين، والتقدير الإيجابي لأدائهم.
- 4- ينبغي على الشركات محل الدراسة الالتزام بالممارسات العادلة، من حيث عدالة الإجراءات وعدالة التوزيعات والأجور والترقيات.
- 5- نوصي هذه الشركات بأهمية المعاملة العادلة غير المتحيزة بين العاملين، ومناقشة القرارات والنتائج المهمة معهم.
- 6- تنمية مشاعر العاملين بالإستقلالية والاعتماد على النفس والإدارة الذاتية، وذلك من خلال تفويض بعض السلطات لهم.
- 7- إشراك العاملين في صنع القرارات الجوهرية المتعلقة بمهام عملهم لتقوية شعورهم بقدرتهم على التأثير في مجريات العمل.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- 1- بوخلوة، باديس وقمو، سهيلة. (2016). "أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقوت"، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية* 5 (01)، 20-01.
- 2- بوطالب، جهيد وسليخ، حورية. (2018). "الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين لكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل"، *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال* 5 (01)، 164-126.
- 3- بوطالب، جهيد. (2021). "أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي: دراسة ميدانية على مجموعة المؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل: محمد الصديق بن يحيى، 20-19.
- 4- ثابت، عادل. (2008). "سيكولوجيا الإدارة المعاصرة"، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، (01).
- 5- حريم، حسن (2004). "السلوك التنظيمي"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 6- الربيعي، رشا عباس والساعدي، مؤيد يوسف. (2016). "إدراك العاملين للدعم التنظيمي في ممارسات تطوير الموارد البشرية: بحث استطلاعي لأراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة كربلاء"، *مجلة التقني* 9 (01)، 23-01.
- 7- الرشدي، علي ضبيان. (2019). "الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض"، *المجلة العربية للإدارة* 3 (01)، 264-239.
- 8- شاهين، محمد (2002). "الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من: عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الإجتماعية"، *مجلة البحوث الإجتماعية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية*، 1-42.
- 9- الشعلان، مضوي محمد. (2014). "الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى العاملات الإداريات بكلية الآداب بجامعة نورة بنت عبد الرحمن: دراسة ميدانية"، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة* 12 (01)، 171-149.

- 10- شهلي، نبيلة. (2017). "الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة للحليب بالمسلية"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسلية، الجزائر.
- 11- العابدي، علي رزاق جواد ودعيب، احمد عزيز. (2017). "تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية في السلوك المبدع عن طريق الدور الوسيط لرفاهية العاملين: دراسة تطبيقية في المديرية العامة لمدينة بابل"، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 165.
- 12- عبد الخالدي، ستار راضي. (2021). "قابلية التكيف مع المسار الوظيفي وتأثيرها في تحقيق رفاهية العاملين من خلال الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الاهلية في محافظة بابل"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بابل، 63.
- 13- العزاوي، خليل محمد. (2006). "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، (01).
- 14- العطوي، عامر علي. (2012). "تفسير ظاهرة التهكم في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثني"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية* 2 (01)، 48-8.
- 15- العنزي، عامر بن قيران. (2019). "الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب: بإدارة مرور منطقة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 54.
- 16- فكرون، سعيد. (2018)، "الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة"، *مجلة أنسنة للبحوث والدراسات*، 9 (01)، 450-385.
- 17- الكعبي، حميد سالم غياض. (2016). "دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين"، *مجلة الإدارة والاقتصاد* 111 (01)، 24-01.
- 18- ماضي، أحمد ديب. (2014). "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- 19- مراد، صابرين. (2013). "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على عمالي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 13.

- 20- المغربي، عبد الحميد. (2007). "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، مصر المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، (01).
- 21- المغربي، عبد الحميد. (2003). "أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز: بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، مجلة العلمية التجارية والتمويل، كلية التجارية، جامعة طنطا، 5.
- 22- نوح، علياء حسني. (2013). "أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنين التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2.

- 1- Alrawadieh, D.D. & Alrawadieh, Z. (2022), Perceived organizational support and well-being of tour guides: The mediating effects of quality of work life, *International Journal of Tourism Research*.
- 2- Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2020). "Employer brand equity effects on employee's well-being and loyalty". *Journal of Business Research*.
- 3- Davis, T. (2019). "What Is Well-Being? Definition, Types, and Well-Being Skills want to grow your well-being? Here are the skills you need", *psychology today*.
- 4- Deve, P. & Cooper, C. (2012). "Well-being and Work: Towards a Balanced Agenda". Basingstoke: Palgrave MacMillan, Research Gate, 45.
- 5- Delmas, M., & Pekovic, S. (2018). "Corporate sustainable innovation and employee behavior". *Journal of business ethics, 1071-1088*.
- 6- Devonish, D. (2013). "Workplace bullying, employee performance and behaviors: The mediating role of psychological well-being". *Employee Relations*.
- 7- Diener, E. & Wirtz, D. & Biswas-Diener, R. & Tov, W. & Kim-Prieto, C. & Choi, D. & Oishi, S. (2009). "New measures of wellbeing". *Assessing well-being, 247-266*.
- 8- Diener, E. (2000). "Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index". *American Psychologist, 11-58*.
- 9- Eisenberger, R. & Stinglhamber, F., (2011). "Perceived organizational support, fostering enthusiastic and productive employees". (Vol. First edition), United States of America: British library cataloguing in publication data, 1026-1040.

- 10– Foldspang, L., Mark, M., Mark Puggaard, K., Melchior Poulsen, O., Johansson, U., Ahonen, G., & Aasnæss, S. (2011). “Measuring Work Well–Being and Productivity in the Nordic Countries: A manual”. *Nordic Council of Ministers*.
- 11– Garg, N. (2017). “Workplace Spirituality and Employee Well–being: An Empirical Exploration”. *Journal of Human Values*, 129–147.
- 12– Grant, A. & Christianson, M. & Price, R. (2007). “Happiness, health or relationships? Managerial practices and employee well–being trade–offs”. *Academy of Management Perspectives*, 51–63.
- 13– Green, R. (2014). “Impact of Middle–Level Managers’ Wellbeing and Happiness on Direct Reports’ Performance”. Dissertations, Doctor of Philosophy, Walden University.
- 14– Huang, L., Ahlstrom, D., Lee, A., Chen, S., & Hsieh, M. (2016). “High performance work systems, employee well–being, and job involvement: An empirical study”. *Personnel Review*, 296–314.
- 15– Jernigan III, I., Beggs, J., & Kohut, G. (2002). “Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type”. *Journal of Managerial Psychology*, 564–579.
- 16– Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L, Stewart, K. & Adis, C., (2017). “Perceived organizational support: A meta–analytic evaluation of organizational–support theory”. *Journal of Management*, 1854–1884.
- 17– Losada–Otálora, M., Peña–García, N., & Sánchez, I. D. (2020). “Interpersonal conflict at work and knowledge hiding in service organizations: the mediator role of employee well–being”. *International Journal of Quality and Service Sciences*.

- 18– Li, Y. & Ashkanasy, N. & Ahlstrom, D. (2014). “The rationality of emotions: a hybrid process model of decision making under uncertainty”. *Asia Pacific Journal of Management*, 293–308.
- 19– Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). “The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?” *Psychological bulletin*, 803–855.
- 20– Marsh, N & Mclennan, S. (2016). “Employee well-being: A new Way to Define Organizational Success”.
- 21– Mental Health Commission of NSW (2016). “Physical health and mental wellbeing: evidence guide, Sydney, State of New South Wales, Retrieved April 13, 2016, *Mental Health Commission of NSW*.
- 22– Meyers, C.M., Adams, G.B., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, M.A., Gotea, M., Stefenel, D. & Woerkom, V.M. (2019), Perceived Organizational Support for the Use of Employees’ Strengths and Employee Well-Being, *Contribution to journal*.
- 23– Pawar, B., & Pawar, B. (2016). “Workplace spirituality and employee wellbeing: an empirical examination”, *Employee Relations*, 975–994.
- 24– Rath, T., & Harter, J. (2010). “Wellbeing: The five essential elements”. *New York, NY: Gallup*
- 25– Ryan, R. & Deci, E. (2001). “On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudemonic well-being”. *Annu. Rev. Psychol*, 141–166.
- 26– Ryff, C., & Singer, B. (2008). “Know thyself and become what you are: Eudemonic. Approach to Psychological well-being”. *Journal of Happiness studies*, 13–39.
- 27– Tov, W. & Chan, D. (2012). “The Importance of Employee Well-being” *Singapore Management University*, 64–77.

- 28– Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). “Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness”, *Work & Stress, 123–140*.
- 29– Tuzovic, S., & Kabadayi, S. (2020). “The influence of social distancing on employee well-being: a conceptual framework and research agenda”. *Journal of Service Management*.
- 30– Uvan– Horn, J. & Taris, T. & Schaufeli, W. & Scheurs, P. (2004). “The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 365–375*.
- 31– Vanhove, A., & Herian, M. (2015). “Team Cohesion and Individual Well-Being: A Conceptual Analysis and Relational Framework”. In *Team Cohesion: Advances in Psychological Theory, Methods and Practice, Research Gate, 53–82*.
- 32– Warr, P. (2002). “The Study of Well-being, Behavior and Attitudes”, *Psychology at work, 1–25*.
- 33– Warr, P. (1990). “The measurement of well-being and other aspects of mental health”. *Journal of Occupational Psychology, 193–210*.
- 34– Wattoo, M.A., Zhoa, S. & Xi, M. (2018), Perceived organizational support and employee well-being: Testing the mediatory role of work family facilitation and work–family conflict, *chinese Management Studies, 9–12*.
- 35– Wright, T., Cropanzano, R., Bonett, D. G., & Diamond, W. (2009). “The role of employee psychological well-being in cardiovascular health: When the twain shall meet”. *Journal of Organizational Behavior, 47–60*.

- 36– Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Ilies, R. (2012). “Every day working life: Explaining within–person fluctuations in employee well–being”. *Human relations Journal*, 1051–1069.
- 37– Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D. (2020). “How do human resource management practices affect employee well–being? A mediated moderation model”. *Employee Relations: The International Journal*, 3196–3212.
- 38– Zheng, X. & Zhu, W. & Zhao, H. & Zhang, C. (2015). “Employee wellbeing in organizations: Theoretical model, scale development, and cross–cultural validation.” *Journal of Organizational Behavior*, 621–644.

الملاحق:

الاستبانة.

الاستبانة:

الأعضاء العاملين في قطاع الاتصالات الخاص

هذا الاستبيان تم إعداده لأغراض الدراسة العلمي والذي صمم بغرض جمع المعلومات اللازمة لدراسة أثر الدعم التنظيمي في رفاهية العاملين ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة ضمن الاستبيان بدقة، كما نحيطكم علماً ان جميع الإجابات لن تستخدم إلا لغرض البحث العملي فقط.

10- المحور الأول: المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

1- النوع الاجتماعي:

( ) ذكر ( ) انثى

2- العمر:

( ) أقل من 25 سنة ( ) من 25 حتى 39 سنة ( ) من 40 حتى 49 ( ) 50 سنة وأكثر

3- المؤهل العلمي :

( ) ثانوية/معهد متوسط ( ) إجازة جامعية ( ) دراسات عليا

4- المستوى الوظيفي:

( ) عامل بدون مهام إشرافية ( ) إدارة (عليا - وسطى - إشرافية)

5- عدد سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 - 9 سنوات ( ) 10 سنوات وأكثر

## 11- المحور الثاني: الدعم التنظيمي.

غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5	العبارة	الرقم
<b>البعد الأول: العدالة التنظيمية.</b>						
					يتناسب عبء وساعات العمل مع ظروفه الخاصة.	1
					أعبائي الوظيفية تتساوى مع أعباء زملائي في العمل.	2
					حين يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام وود.	3
					يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.	4
					يتسم نظام الحوافز والأجور في الشركة بالعدالة.	5
					عملية الترقية وتولي المناصب في الشركة عادلة.	6
					يناقش المدير معي النتائج المترتبة من القرارات التي قد تؤثر على وظيفتي.	7
					يتخذ المدراء القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	8
					الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة لأعبائي وواجباتي الوظيفية.	9
					يحصل كل عامل على الخدمات التي تقدمها الشركة بشكل عادل.	10
<b>البعد الثاني: سلوك القادة المساندة للمرؤوسين.</b>						

					يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقش أفكارهم.	11
					يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل.	12
					عندما يتحدث المدير يشعر المرؤوسين أن لديه اقتناع داخلي بما يقول.	13
					لدى المدير قدرة على إلهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم.	14
					يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل.	15
<b>البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات.</b>						
					رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات من خلال التشاور.	16
					أشارك بقدر كبير في القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية.	17
					يشجعني رؤسائي على التعبير عن أفكاري في العمل حتى لو خالفت آرائهم.	18
					نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة عالية.	19
					يهتم المدراء بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار.	20
<b>البعد الرابع: دعم وتأكيد الذات لدى العاملين.</b>						
					تقدر الإدارة الجهود الإضافية التي أبذلها لإداء العمل بكفاءة.	21
					تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشبع طموحي في العمل.	22

					23	تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل.
					24	تتنوع المهارات المطلوبة لإداء عملي مما يدفعني لإكتساب المهارات باستمرار.
					25	أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على الإبداع بشكل مستمر.
					26	أتلقي تغذية راجعة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد.
					27	المستوى الوظيفي لعملي يتناسب مع طبيعة النشاط الذي أؤديه.

## 12- المحور الثالث: رفاهية العاملين.

البعد الأول: رفاهية الحياة.						
					28	أشعر بالرضا عن حياتي.
					29	أنا قريب من تحقيق حلمي في الحياة.
					30	أشعر بالسعادة الحقيقية في أغلب الأوقات.
					31	أعيش حياة جيدة.
					32	حياتي ممتعة جداً.
البعد الثاني: الرفاهية مكان العمل.						
					33	أنا راضٍ عن مسؤولياتي في العمل.
					34	أشعر بالارتياح في وظيفتي الحالية.
					35	أجد متعة حقيقية في ممارسة عملي.
					36	اكتسب خبرة و تجربة أثناء عملي.
					37	أنا راضٍ عن إنجازاتي في العمل.
					38	أشعر بوجود نضج في شخصيتي.
					39	أقوم بواجباتي اليومية في العمل بشكل جيد.
البعد الثالث: الرفاهية النفسية.						
					40	بشكل عام، أشعر بالثقة والإيجابية اتجاه نفسي.

					يعتقد العاملون بأنني على إستعداد لمساعدة الآخرين.	41
					أجيد وضع جدول زمني مرن في عمل.	42
					لدي شعور بأنني قد تطورت كثيراً كشخص بمرور الوقت.	43
					لا تتأثر قراراتي عادة بما يفعله الآخرون.	44
					لدي ثقة في آرائي حتى لو كانت مخالفة للإجماع العام.	45
					استمتع بوضع الخطط للمستقبل والعمل على تحويلها إلى حقيقة.	46
					أنا شخص نشط في تنفيذ الخطط التي وضعتها لنفسي.	47
					لقد تمكنت من وضع أسلوب حياة لنفسي يعجبني كثيراً.	48