

أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات و سلوك المواطنة  
التنظيمية "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"

**The Impact of Organizational Support on Companies  
performance and Organizational Citizenship  
Behavior**

“An Empirical Study in Industrial Companies in Sahab Industrial  
City”

إعداد

علياء حسني علاء الدين نوح

إشراف

الدكتور كامل محمد الحواجرة

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال

قسم إدارة الاعمال

كلية الأعمال


جامعة الشرق الأوسط

2013م

## تفويض

أنا علياء حسني علاء الدين نوح أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعنونة بـ أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات و سلوك المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب الصناعية" للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: علياء حسني علاء الدين نوح

التوقيع: 

التاريخ: 2013 / 5 / 15م

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها **أثر الدعم التنظيمي في أداء**

**الشركات و سلوك المواطنة التنظيمية** "دراسة تطبيقية في الشركات

**الصناعية في مدينة سحاب الصناعية"**

وأجيزت بتاريخ 2013/ 5/15م.

التوقيع  
  
.....  
  
.....  
  
.....

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور كامل محمد الحواجرة

مشرفاً ورئيساً

الدكتور أمجد طويقات

عضواً

الأستاذ الدكتور صباح أحمد الاغا

عضواً خارجياً

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على نبيه الصادق الأمين، فبعد أن منّ الله عليّ بإتمام كتابة رسالتي هذه، أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور كامل محمد الحواجره الذي أشرف على هذه الرسالة، وإحاطته لي برعايته ولطفه، وإعطائي الكثير من وقته ودعمه لي.

وأقدم كذلك بوافر الشكر وعظيم الامتنان لأساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط، كما وأشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام لما منحوني إياه من وقت لقراءة رسالتي وإثرائها بتوجيهاتهم القيّمة.

الباحثة

علياء حسني علاء الدين

## الاهداء

إلى من أحمل أسمه بكل فخر ...إلى روح أبي الغالي  
إلى أخي العزيز طارق علاء الدين ... أشكرك على مواقفك النبيلة  
إلى خالتي العزيزة المحامية ميسون قارة ... صاحبة القلب الطيب و النوايا  
الصادقة

إلى كل من دعمني بالدعاء و التوفيق  
إلى هذا الصرح العلمي ... جامعتي

أهدي هذا الجهد المتواضع

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول</b>	
<b>مقدمة عامة للدراسة</b>	
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	اهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	انموذج الدراسة الافتراضي
9	مصطلحات الدراسة
11	حدود الدراسة
12	محددات الدراسة
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة</b>	
14	أولاً: الأدب النظري
31	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
41	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

<b>الفصل الثالث</b> <b>الطريقة والإجراءات</b>	
43	أولاً: منهج الدراسة
43	ثانياً: مجتمع الدراسة
44	ثالثاً: عينة الدراسة
46	رابعاً: أداة الدراسة
47	خامساً: إجراءات الدراسة
48	سادساً: المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الرابع</b> <b>نتائج التحليل واختبار الفرضيات</b>	
54	أولاً- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
69	ثانياً: اختبار الفرضيات
<b>الفصل الخامس</b> <b>النتائج والاستنتاجات والتوصيات</b>	
83	أولاً: النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات
85	ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
87	ثالثاً: الاستنتاجات والتوصيات
<b>قائمة المراجع</b>	
88	المراجع العربية
91	المراجع الأجنبية
99	<b>الملحقات</b>

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
44	خصائص افراد العينة	1
46	أسماء الشركات الصناعية الموزع عليهم الاستبانة و المسترجع و القابل للتحليل	2
49	معاملات الثبات والاتساق الداخلي للاستبانة لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا	3
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة في الشركات الصناعية المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين لكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة	4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة من وجهة نظر المبحوثين لبعد العدالة التنظيمية في الشركات الصناعية الاردنية	5
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة من وجهة نظر المبحوثين لفقرات بُعد سلوك القادة المساند للمرؤوسين	6
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية النسبية والرتبة من وجهة نظر المبحوثين لفقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات.	7
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية النسبية والرتبة من وجهة نظر المبحوثين لفقرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية.	8
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية النسبية والرتبة من وجهة نظر المبحوثين لفقرات متغير سلوك أداء الشركات.	9
66	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف-سميرنوف (KS) والالتواء والتقاطع	10
67	مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل في الدراسة	11
68	نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد العد التنظيمي باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance)	12
69	الابعاد المستقلة الداخلة / الخارجة التي تم استخدامها في معادلة الانحدار (Variable Enter/ Remove)	13
70	ملخص نموذج اختبار معادلة الانحدار المتعدد للفرضية الاولى ( Model Summary)	14
71	نتائج تحليل التباين للفرضية الاولى ANOVA(b)	15



الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
72	جدول معاملات الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الدعم التنظيمي (Coefficient) <sup>a</sup>	16
74	ملخص نموذج الانحدار لاختبار الفرضية الثانية (Model Summary)	17
75	نتائج تحليل التباين لاختبار الفرضية الثانية ANOVA(b)	18
76	جدول المعاملات الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الدعم التنظيمي لاختبار الفرضية الثانية <sup>a</sup> (Coefficient)	19
79	ملخص نموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (Model Summary)	20
81	نتائج اختبار تحليل المسار لأثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية	21

## قائمة الأشكال

الصفحة	محتوى الشكل	الرقم
7	انموذج الدراسة الافتراضي	1
81	التأثير المباشر وغير المباشر بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات	2

## قائمة الملحقات

الصفحة	محتوى الملحق	الرقم
101	الاستبانة النهائية للدراسة	1
105	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة.	2

أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية  
 " دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب الصناعية "

إعداد الطالبة

علياء حسني علاء الدين نوح

إشراف الدكتور

كامل محمد الحواجرة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات ودور سلوك

المواطنة التنظيمية في تعزيز أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الاردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (64) فقرة لجمع البيانات الاولية

من عينة الدراسة المكونة من (113) مبحوث، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات

واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.20 وتم استخدام

العديد من الاساليب الاحصائية لتحقيق اهداف الدراسة ، منها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد

وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos . وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات

الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

وقد أشارت النتائج إلى:

1- وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي بابعاده في سلوك المواطنة

التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2- وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات

الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3- وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك

المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة ببعض التوصيات من بينها ما يأتي:

1- تعزيز إمكانات المديرين في الشركات الصناعية الاردنية من خلال تمكينهم وتشجيعهم

على تدريب وتعليم الموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات.

2- تطوير قدرات المديرين الموظفين في الشركات الصناعية الاردنية على التفكير في بيئة

شركاتهم الداخلية وذلك لتحسين اليات الاستجابة للتطورات والتغيرات المعاصرة ، والمناخ

التنظيمي المتعلق (بالعدالة التنظيمية ، وسلوك القادة، والمشاركة باتخاذ القرارات من قبل

الموظفين.

3- اجراء دراسات تتناول العلاقة بين أبعاد الدعم التنظيمي ومتغيرات أخرى مثل الرضا

الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والاخلاق التنظيمية.

# **The Impact of Organizational Support on Companies performance and Organizational Citizenship Behavior**

**“An Empirical Study in Industrial Companies in Sahab Industrial City”**

**By  
Aliaa Husni Alaeddin**

**Supervisor  
Dr. Kamel Mohammad Al-Hawajreh**

## **Abstract**

This study aimed to investigate the impact of organizational support on organizational citizenship behavior and business performance on Jordanian Industrial Companies.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (64) paragraphs to gather the primary data from study sample which consisted (113) individuals. The statistical package for social Sciences (SPSS V.20) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve the study objectives, such as simple, multi regression and path analysis through using Amos program. The main conclusions of the study were:

1. There is significant impact to organizational support on organizational citizenship behavior and Companies performance on Jordanian Industrial Companies at level (0.05).
2. There is significant impact to organizational citizenship behavior on Companies performance in Jordanian Industrial Companies at level (0.05).
3. There is significant impact to organizational support on Companies performance within organizational citizenship behavior in Jordanian Industrial Companies at level (0.05).

In light of the findings, the researcher recommended some recommendations, among of which are the following:

1. Enhance the managers abilities in Jordanian Industrial Companies in through empowering and encouraging to train and educate workers.
2. Develop the managers capabilities in Jordanian Industrial Companies to think in internal environment that improve the respond mechanisms to contemporary environmental changes and organizational climate about (organizational equity, leaders behaviors and subsidiaries participation in decision taking .

س

3. Conducting a study about the relationship between organizational support dimensions and other variables, such as: job satisfaction, organizational climate, or organizational morale.

## الفصل الأول : مقدمة عامة للدراسة

1. مقدمة 2
2. مشكلة الدراسة وأسئلتها 4
3. هدف الدراسة 5
4. أهمية الدراسة 6
5. نموذج الدراسة وفرضيات 7
6. المصطلحات والتعريفات الاجرائية 9
7. حدود الدراسة 11
8. محددات الدراسة 12



## الفصل الأول

### مقدمة عامة للدراسة

تمهيد

إن المنظمة الناجحة هي التي تتمكن من التكيف مع التغييرات البيئية خلال فترة طويلة، من خلال إنشاء هيكل تنظيمي هادف (Eisakhani,2008) ، فالمنظمات الآن تسعى لمواجهة هذه التحديات من خلال استخدام الأفضل للموارد الممكنة. وتعد الموارد البشرية الأساس والمصدر الرئيس الذي يمكن للمنظمة أن تحقق من خلالها أفضل النتائج في مقابل الموارد الأخرى : المادية والمالية والتنظيمية (Singh and Singh ,2010).

والدعم التنظيمي المدرك من العوامل التي تساعد الموظفين بزيادة الاهتمام بهم مما ينعكس اثره في مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها ، فإن الدعم التنظيمي المدرك يخلق لدى الموظف شعورا بأن المنظمة مهتمة به وتقدر اسهاماته في نجاحها. وإن هذا الاهتمام سوف ينعكس في أداء المنظمة بتحسين الاداء العام التنظيمي والتقليل من الدوران الوظيفي(Krishnan & Mary,2012).

وهناك نوعان من أشكال التبادل الاجتماعي الذي يتم داخل المنظمات هما: التبادل الذي يحدث بين الفرد ورئيسه، وهذا ما يسمى بعلاقة الفرد برئيسه، والتبادل الذي يحدث بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وهذا ما يسمى إدراك الفرد للدعم التنظيمي(Eisenberger, et. al.,2002).

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك تطوعي يقوم به الموظف اختياريًا دون أن يكون هذا السلوك مرتبطًا بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافآتها. والموظف قد يبذل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور

الرسمي له كمساعدة الموظفين والمراجعين لمنظمتهم، وتجنب إثارة المشاكل فيها، وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى، والحرص على فاعلية المنظمة وتطورها (Polat,2009).

إن التعرف على الأداء التنظيمي يساعد الباحثين وإدارة المنظمة في كشف جملة نواحي منها: تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة معه التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الاهداف وبناء الإستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الاهداف، كما أنه يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الاهداف. فأهمية الأداء التنظيمي تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً. لذا يعد الاداء التنظيمي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو (البغدادي، 2007).

فالأداء التنظيمي الجيد الذي هو نتاج جهد قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لتحقيق هدف معين للوصول أو تحقيق أهداف موجودة سلفاً، مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية ، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الإقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والإستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة(جلال الدين،2009)

وفيما يتعلق بالأدبيات العربية المتوافرة يلاحظ أنها وجهت جزءاً من اهتمامها لدراسة أثر الدعم التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الموقفية مثل الالتزام التنظيمي، ودعم ممارسات الموارد البشرية، المكافآت (ريان، 2000;2009; Pazy, & Ganzach,2003; Allen et. al.2003).

ويلاحظ أن هناك انخفاضاً نسبياً في الدراسات التي تناولت علاقة الدعم التنظيمي إلا أن هناك بعض الدراسات التي درست الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية (Eisenberger, et. al., 2001; Masterson, 2000). كما توصلت بعض الدراسات إلى أن الدعم التنظيمي يخلق مشاعر الالتزام لدى الفرد وأن له أهمية كبيرة في تحقيق المنظمة لأهدافها (Maertz et.al., 2007) إلا أن هذه الدراسات لم تتناول أثر الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية والاداء مما دفع الباحثة للقيام بهذه الدراسة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتقد بأن سلوك المواطنة التنظيمية أو عدمها هو أحد العوامل الرئيسة في تكوين اتجاهات الموظف وبلورة سلوكه نحو منظمته التي يعمل بها (Greenberg and Colquitt, 2005; Lipponen et al, 2011; Sungjoo, 2011; Sarah and Mary, 2011) إن سلوك المواطنة التنظيمية هو اختياري من قبل الموظف يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، فهو ذات طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت بالمنظمة . ويعتقد (Polat, 2009) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات.

ويمكن تبرير الاهتمام المتزايد بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال النظر إلى طبيعة هذا المفهوم وعلاقته بالأبعاد والمخرجات التنظيمية. وهنا تأتي هذه الدراسة لتعرف طبيعة التأثير بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء التنظيمي في شركات القطاع الصناعي الأردني لذا تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات) في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الأردنية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تصورات الموظفين حول الدعم التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية؟
2. ما مستوى تصورات الموظفين حول سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية؟

3. ما مستوى تصورات الموظفين حول أداء الشركات الصناعية الأردنية؟

#### هدف الدراسة

1- هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف أثر الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الأردنية. لذا فإن الدراسة حاولت تحقيق الأهداف التالية :

- 2- قياس أثر الدعم التنظيمي في أداء أعمال شركات القطاع الصناعي الأردني.
- 3- قياس أثر الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في شركات القطاع الصناعي الأردني.

- 4- قياس أثر سلوك المواطنة التنظيمية في أداء شركات القطاع الصناعي الأردني.
- 5- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات من شأنها أن تزيد من توضيح مفاهيم الدراسة المتعلقة بالدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات واليات التطبيق

لهذه المفاهيم قطاع الشركات محل الدراسة.

## أهمية الدراسة

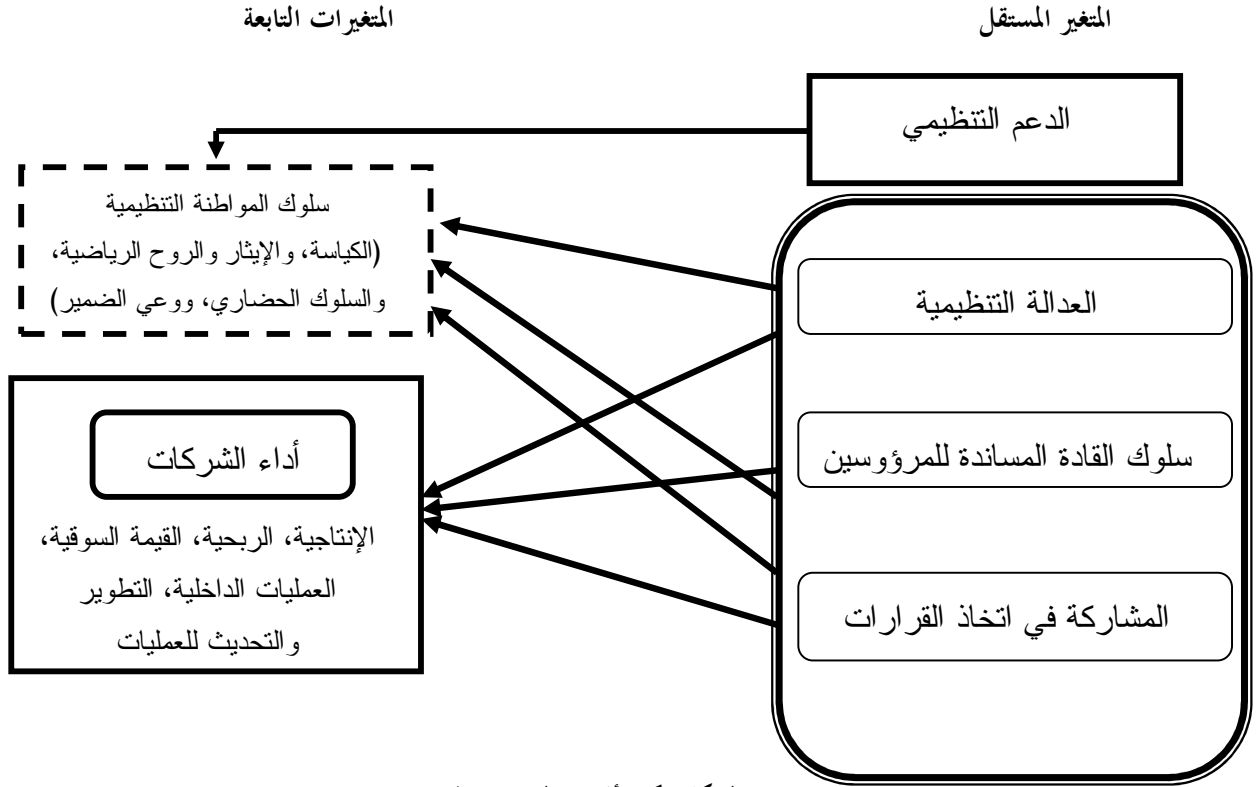
تتمثل أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

تبرز أهمية الدراسة من خلال محاولتها سد النقص في الأبحاث العربية المتعلقة بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. فهذه الدراسة-على حد علم الباحثة- تعتبر من أوائل الدراسات التي تتناول موضوع سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع الصناعي الأردني. كما أن نتائج الدراسة ستوفر لمتخذي القرار في القطاع الصناعي الأردني معلومات مهمة عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع الصناعي الأردني.

لذا تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما تمثله من إضافة للتراكم المعرفي من خلال رفد المكتبة العربية بالمعلومات حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والدعم التنظيمي وأداء الشركات. ومن المتوقع أن تساعد الدراسة الحالية في الحث على استحداث دراسات جديدة في قطاعات أخرى متنوعة تساعد في نشر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

كما تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج المؤمل أن تسفر عنها، في مساعدة المديرين والممارسين في تعرف عوامل الاهتمام بالمواطنة التنظيمية واثر هذه العوامل في أداء الشركات وكيف يمكن ان يحقق الدعم التنظيمي النتائج المؤمل في تعزيز المواطنة التنظيمية وأداء الشركات.

## أنموذج الدراسة وفرضياتها



الشكل (1) : أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر البحثية التالية: ابو تاية، 2012; (Sarah and Mary,2011; yahya,2012; Krishnan & Mary,2012; Niehof and Moorman,1993 )

بناء على الأنموذج الفرضي الذي اقترحته الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية :

**الفرضية الرئيسية الاولى H<sub>01</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي (العدالة

التنظيمية، وسلوك القادة المساندة للمرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في سلوك

المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى  $H_{01-1}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في سلوك

المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثانية  $H_{01-2}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك القادة المساند للمرؤوسين

في سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى

دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{01-3}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في

سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة  $(0.05)$

$(\alpha \leq$

الفرضية الرئيسية الثانية  $H_{0-2}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية،

وسلوك القادة المساند للمرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في أداء الشركات الصناعية

الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى  $H_{02-1}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في أداء

الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثانية  $H_{02-2}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك القادة المساندة

للمرؤوسين في أداء الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{02-3}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات

في أداء الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الثالثة  $H_{03}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الرابعة  $H_{04}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في الأداء بوجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### المصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة

اشتملت هذه الدراسة على ثلاثة مفاهيم هي: الدعم التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وأداء الشركات تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً، وكما يأتي:

#### الدعم التنظيمي Organizational support

إدراك الفرد لتقدير المنظمة له، وبالتالي الفرد يستخدم أحكامه الخاصة بإدراكه للدعم التنظيمي لتقدير توقعه للنتائج المترتبة على جهده. ولذلك فإنه كلما كبر المدى الذي تهتم من خلاله المنظمة بالموظفين وتقدر جهودهم كلما بذل العاملون جهداً أكبر لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (Masterson, et al., 2000).

أما أبعاد الدعم التنظيمي فقد عرّفها الباحثة على النحو الآتي:

#### العدالة التنظيمية Organizational Equity:

العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل وبعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي. (أبو تايه ، 2012)



وتعرّف العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد العدالة التنظيمية المتضمنة في استبانة الدعم التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة، من الفقرة 1 إلى الفقرة 17.

### سلوك القادة المساند للمرؤوسين (Leadership support):

ويمثل مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة، ومدى قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهماتهم في انجاز اهداف المنظمة. (شاهين، 2002)

ويعرّف سلوك القادة المساند للمرؤوسين إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها الموظفون من أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد سلوك القادة المساند للمرؤوسين المتضمنة في استبانة أبعاد الدعم التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة ، من الفقرة 18 إلى الفقرة 28.

### 1. المشاركة في اتخاذ القرارات (Participation in Decision Making):

وتشير إلى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك بشكل يؤدي إلى زيادة فعاليتهم ، وزيادة درجات الرضا عن العمل ، وتأخذ صور المشاركة في اتخاذ القرارات أشكالاً متعددة تتراوح بين الحرية والأوتوقراطية (Nickels , et al , 1999) . .

ويعرّف مستوى المنظمة إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات هذا البُعد المتضمنة في استبانة أبعاد منظمة التعلّم المستخدمة في هذه الدراسة، من الفقرة 29 إلى 34.

### سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior

سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المنظمة ويقوم به

الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها (أبو تايه، 2012)

ويعرّف إجرائياً بأنه: الدرجة التي نحصل عليها من استجابات أفراد العينة من الموظفين

عن فقرات استبانته سلوك المواطنة التنظيمية المستخدمة في الدراسة الحالية من الفقرة 35 إلى

الفقرة 55.

### أداء الشركات Companies Performance

درجة تحقيق و اتمام المهام المكوّنة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد

متطلبات الوظيفة و غالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد ، فالأداء يقاس على أساس

النتائج(مزهودة ، 2001).

ويعرّف إجرائياً بأنه: الدرجة التي نحصل عليها من استجابات أفراد العينة من الموظفين عن

فقرات استبانته أداء الشركات المستخدمة في الدراسة الحالية ، من الفقرة 56 الى الفقرة 65 .

وسوف يتم قياس الأداء من خلال الإنتاجية والربحية والقيمة السوقية والعمليات الداخلية

والتطور والتحديث لعمليات وانشطة للشركة.

### حدود الدراسة

هناك عدد من الحدود المتعلقة بالدراسة الحالية كمايلي:

**الحدود البشرية :** الموظفين في الشركات الصناعية الأردنية في مدينة سحاب الصناعية.

**الحدود المكانية :** الشركات العاملة في مدينة سحاب الصناعية، عمان- الأردن.

**الحدود الزمنية :** تم انجاز هذه الدراسة في غضون الفصلين الدراسيين الاول والثاني لعام 2012\2013.

**الحدود المعرفية:** وهي الحدود المتعلقة بالدعم التنظيمي وسيعتمد فيها على دراسات (yahya,2012. Krishnan & Mary . 2012;Niehof and Moorman,1993). اما سلوك المواطنة التنظيمية فسوف تعتمد الدراسة على دراسة (ابو تاية، 2012 ; Organ, 1995 ; العجمي، 1998 ; الطحیح ومحمد،2003،محارمة،2008). اما متغير أداء الشركات فسوف تعتمد الدراسة على (Chinomona,2012).

### **محددات الدراسة**

تأثرت هذه الدراسة بمجموعة من المحددات منها ما يلي:

1. تحدت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وبدرجة موضوعية استجابة المبحوثين من أفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية، وإن تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة.
2. واجهت الدراسة محدثات في توزيع وجمع بيانات الاستبانات من الأفراد المبحوثين في الشركات الصناعية المشمولة في الدراسة .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- 14 1. الإطار النظري
- 31 2. الدراسات السابقة
- 41 3. ما يميز الدراسة الحالية

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

اشتمل هذا الفصل على عرض للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيرات الدراسة: الدعم التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وأداء الشركات وتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الاطار النظري:

تناول الأدب النظري موضوعات تتعلق بالدعم التنظيمي، وأبعاده، وخصائصه، وأنشطته، وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المتعلقة بالإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير، وأداء الشركات، وأهميته، وأبعاده، وعوامله، وكما يأتي:

#### الدعم التنظيمي :

قام Eisenberger et al. (2002) بتطوير مفهوم إدراك الفرد للدعم التنظيمي لشرح التطورات التي تحدث في التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها ، وأشار إلى أن الفرد يقوم بتطوير معتقدات عامة (إجمالية) عن المدى الذي تقيّم به المنظمة مساهماته واهتماماته. كما أشار إلى أن المستويات العالية من إدراك الفرد للدعم التنظيمي تخلق لديه مشاعر الالتزام تجاه المنظمة وإحساسه بأهميته في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويُعرف Eisenberger (1990) الدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتثمن مجهوداته ومساهماته وتعنتي به وترعاه. كما ان الموظف يميل الى تقدير الجهود والمكافآت المقدمة من المنظمة وينظر إلى ذلك بأن المنظمة تقدر مساهمة الموظفين وتهتم برفاهيتهم

. (Dawley, Andrews & Buckelew, 2008)

يمكن أن تقول أن المنظمة حين تعامل موظفيها معاملة حسنة ، فإن من المتوقع أن يبادلونها هذه المعاملة بشكل ما ، فهم مرتبطون معها بعقد نفسي غير مكتوب ، يلزمهم بأن يعيدوا إليها ما تقدمه إليهم من عوائد . و بمعنى آخر ، فحتى يشعر الموظفون بالولاء للمنظمة التي يعملون بها يجب أن يأمنوا بأن المنظمة تحمل لهم نفس الولاء . و مثل هذا الايمان هو ما يطلق عليه الدعم التنظيمي المدرك . و الموظف الذي يحمل هذا الايمان سيبادل المنظمة دعمها بمشاعر عالية من الولاء.( رشيد، 2004)

و تتفاوت إدراكات الدعم التنظيمي من فرد لآخر ضمن البيئة التنظيمية ، فقد يبني بعض الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي المدرك على عوامل مثل : مدى استعداد المنظمة لتقديم مساعدة أو معدات خاصة لهم ، كي يستطيعوا أداء أعمالهم على النحو المطلوب ، أو مدى استعدادها لتوفير فرص لتدريبهم في المجالات المهمة المرتبطة بعملهم، أو التشجيع المستمر لهم و الثناء الصادق على أعمالهم ، أو تهيئة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل (Eisenberger et al.,1997).

فإن الأفراد يلتحقون بالمنظمة بمهارات واحتياجات وأهداف معينة، وبالمقابل يتوقعون بيئة للعمل يكونون قادرين فيها على استخدام مهاراتهم، وإشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم. وحين يتم تحقيق حاجات الفرد من خلال أشياء مرتبطة بالعمل، فإن حالة الرضا التي يشعر بها الفرد نتيجة لذلك تصبح مقترنة بالمنظمة التي يعمل بها. (Martin & Bennett, 1996)

و قد أشارت دراسة (Rhoades and Eisenberger, 2002) أن الدعم التنظيمي ذات ارتباط مع تقييم وقياس الأداء في الأنشطة الوظيفية . وتوصلت دراسة (Shore & Wayne, 1993) إلى أن الدعم التنظيمي من أهم العوامل ذات الصلة بالسلوك التنظيمي، وتبين أن الالتزام التنظيمي يرتبط

إيجابياً بإدراك الفرد للدعم التنظيمي. و في دراسة مماثلة وجد أن الدعم التنظيمي المدرك يحث على التأثير الإيجابي على سلوك المواطنة التنظيمي (Asgari,Silong,Ahmad& Samah,2008). وقد أكد (Rhoades &Eisenberger, 2002) أن القادة في المنظمة يجب عليهم القيام بإجراءات جديّة لمعالجة برامج الدعم التنظيمي في المنظمة للوصول إلى مستوى من الدعم المقبول وقد أبدوا كل من (Kraimer,Wayne & Jaworski , 2001) بأن الدعم يجب أن يتعدى كونه في المنظمة وضمن بيئة العمل ليتضمن مفهوم التعديل البيئة العامة والتعديل التفاعلي .و وضح (Chen et al.,2008) الذي عرف الدعم التنظيمي " الأهمية التي تعطى لمشاركة الموظفين من قبل المنظمة و أرباب العمل بتشكيل هذا التصور بأهمية راحة و رفاهية الموظفين و أداء المنظمة العام و الأنشطة المختلفة التي تؤثر على الموظفين " .

الأدبيات تشير الى أن الدعم التنظيمي الذي يتلقاه الموظفين يرتبط في عدد من النتائج الإيجابية لكلا من المنظمة و ضمير الفرد ؛ في تنفيذ مسؤوليات العمل التقليدية، بالإضافة للالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي. لذلك نرى أن درجة مستوى الدعم التنظيمي تحتاج إلى إعادة النظر فيه باستمرار ، لضمان تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة التي بالتالي تحقق أهدافها الربحية (Krishnan & Mary,2012).

## المتغيرات ذات العلاقة بالدعم التنظيمي

يتأثر الدعم التنظيمي بالعديد من المتغيرات الشخصية، والتنظيمية والبيئية، وهناك علاقات سببية فيما بين هذا المتغيرات، ومن اهم المتغيرات ذات العلاقة بالدعم التنظيمي:

### (1) العدالة التنظيمية Organizational Equity

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة، ومع ذلك فإن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر الا في عام 1987 (Greenberg, 1987) ليدل على إحساس الموظفين بالعدالة والنزاهة في المنظمات، وقد وصف Greenberg العدالة التنظيمية بالفضيلة الأولى للمؤسسات الاجتماعية. فالعدالة التنظيمية تتمحور حول الظروف الوظيفية التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة (Folger and Cropanzano, 1998).

و لقد أشار (Nadiri and Tanova, 2010) العدالة التنظيمية على أنها " العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل، وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي، وأن العدالة التنظيمية هي إحساس الفرد بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس. "

و قد تناول (Elovainio et al., 2005) العدالة التنظيمية بأنها "مدى ادراك الموظفين بالمعاملة

التي يتلقونها بعدل وانصاف. "



تهتم العدالة التنظيمية بقواعد اتخاذ القرار في عملية توزيع المهام والخدمات والفرص والمكافآت والعقوبات والأجور (Noruzy et al , 2011). وعندما يقوم الموظفون بالرد على الطريقة التي يتم معاملتهم بها تكون دوافع الاستجابة غير مفهومة بشكل كاف ، من دون تعرف وجود الانصاف في التعامل. وتم تقسيم العدالة التنظيمية الى ثلاثة عوامل:

### عدالة التوزيع Distributive justice

أخذ موضوع العدالة التوزيعية تاريخيا اهتمام علماء النفس الاجتماعي ، كما يوحي الاسم بتوزيع المكافآت والمنافع. وهناك تعريفات عديدة، فقد وضح (حامد ، 2003) أن عدالة التوزيع تشير إلى عدالة المخرجات والعوائد الذي يحصل عليها الفرد. وعرفها (folger & cropanzano, 1998) بأنها تصور الفرد على ما إذا كانت المكاسب التي حصل عليها موزعة بشكل عادل. وأن الأفراد يصدرن أحكام بشأن مدى ملائمة العدالة التوزيعية مقارنة بنتائجها. وتناولها (Greenberg & Baron, 2008) "شكل من أشكال العدالة التنظيمية التي تركز على معتقدات الناس بأنهم تلقوا مبالغ بقيمة العادلة للنتائج ذات الصلة بالعمل (مثل الأجور، والاعتراف، وما إلى ذلك) ".

تتضمن العدالة التوزيعية ،التوزيع العادل للموارد وتشير إلى سلوك الموظفين والاعتقاد بوجود عدالة في الأجور و الموارد (Noruzy et al , 2011)

### العدالة الاجرائية Procedural justice

عرفها (folger & cropanano,2008) " قضايا الانصاف فيما يتعلق بالأساليب والآليات والعمليات وتستخدم لتحديد النتائج ". وكذلك تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة(حامد ، 2003). وهذا النوع من العدالة التنظيمية يشير إلى الانصاف في

الاجراءات المطبقة في المؤسسة بما يتعلّق بالتخاذ القرار من ترقّيات وتقييم أداء والمكافآت وتناقص فرص تنظيمية أخرى (Roch & Chnock , 2006) ووضح (Greenberg & Beron, 2008) أهمية العدالة الاجرائية بأن العدل والانصاف ليس فقط في نتائج العمليات بل أيضا في عدالة العمليات المستخدمة.

### عدالة التعاملات Interactional justice

عدالة التعاملات هي سمة مهمة في المنظمات الناجحة، وتشير الى أن الموظفين يتلقون معاملة منصفة نوعا ما من قبل المشرفين (Islam & sadaqat, 2011)، أما (Nouruzy et al, 2011) فقد أشار إلى مدى إحساس الأفراد بالانصاف وبعادلة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات. ويرتبط أيضا عدالة التعاملات حسن أداء عملية صنع القرار. ويعرف هذا النوع من العدالة التنظيمية على النحو التالي: "العدالة الشخصية يعني طريقة تصورات الناس للعدالة التي يتم التعامل معهم من قبل الآخرين (رموز السلطة). (Greenberg & Beron, 2008).

تعامل صانع القرار مهم جدا فهو يؤثر على اتخاذه للقرار فيجب أن يتصف بالصدق و الكياسة و على استعداد لاعطاء شرح لقراراته و لديه مهارة اتصال مع الاخرين Aydin and Kepenekci (2008).

و أشار ( العجمي ،1998) من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية وجود علاقات ارتباطيه بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد من جهة بشكل خاص، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى. فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي ، حيث أن شعور الفرد

بالعدالة يؤثر على مستوى ولائه فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات وعدالة التوزيع يكون مستوى ولائه مرتفعاً بالمقارنة بالفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع.

كما إن من النتائج نتائج العدالة التنظيمية في الاداء والالتزام والسلوك التنظيمي ، ما وجد (Kim,2009) بأن الموظفين الذين عوملوا بعدل وبحق ، يميلون الى التطوير والحفاظ على العلاقات داخل الشركة بالإضافة إلى زيادة درجة الالتزام الوظيفي والثقة والارتياح. ووجد (Bakshi,Kumar,Rani,2009) كذلك أثر العدالة التي تجري داخل العمل على أداء الموظفين والرضا العام عن الإجراءات التي ترتبط بهم، و كذلك السلوك وفي مكان العمل وشرط وجود السلوك التنظيمي الايجابي يجب أن تسبقه العدالة التنظيمية. وقد أشار ( Tallman, Phipps, & Matheson, 2009) أن الإنصاف والعدالة يوفر فرص للموظفين لكي يشعروا بالانتماء الذي يعتبر مترجم كبير في الالتزام التنظيمي وبأن العدالة التنظيمية تعطي الشرعية للموظفين للنظر في القرارات الإدارية والتنظيمية والذي يعزز التزام الموظفين .

## (2) سلوك القادة لمساندة المرؤوسين Leadership support

القيادة الفاعلة هي بنظر الكثيرين الأمر الأساس لنجاح أي منظمة. فسلوك القادة يتأثر بمتغيرات كثيرة منها داخلية و خارجية ، والذي يشكل هذا السلوك القيادي مجموعة غير محددة من العوامل. الكثير من البحوث أكدت الحاجة إلى التركيز على الأمور الجوهرية ، مثل عمليات التأثير التي تصف أتباع القيادة . (Lian,2012)

و كذلك أكدت الأبحاث أيضا أن القيادة الفاعلة يجب أن يكون لديها القدرة لتستخدم تكتيات مختلفة من التأثير وأن يكون لديها المهارات اللازمة لمثل هذه التأثيرات .ولذلك على القادة الاهتمام

بأسلوب قيادي سليم لتعزيزها للمرؤوسين. فقد أشار (Graham 1988, Podsakoff, Mackenzie, Moorman and Fetter 1990) إلى أن هنالك علاقة بين أسلوب القيادة و سلوك المواطنة التنظيمي حيث أن وجود أسلوب قيادي غير مناسب يؤدي إلى نتائج سلبية مثل قبل المرؤوسين لسوء الفهم و الحساسية وقد يؤدي إلى اختلال وظيفي تنظيمي مثل انخفاض أداء العمل و التغيب و ارتفاع معدل دوران العمل. (Lian, 2012)

فأسلوب القيادة الإدارية اتجه المختصون لدراسته من منظار سلوكي أو بعبارة أدق: كيف يسلك القائد أثناء تعامله مع المرؤوسين؟ أوجد هذا التوجه تحولاً مهماً في تطوير نظريات السلوك القيادي و اعتبرت أفضل وسيلة للحكم على القائد بدلاً من الاعتماد على سماته، أن هذه النظريات تركز على الكيفية التي يتعامل بها القائد مع المرؤوسين ، و الافتراض الذي تقوم عليه النظريات هو أن سلوك القائد فعال دائماً و مؤثر في جميع الظروف.

فقد عرف (Schunch, 1979) السلوك القيادي بأنه "السلوك الذي ينتج عن التفاعل المتبادل بين الرئيس والموظفين الذي يساعد الجماعة في الوصول إلى أهدافهم". أما (Fiedler, 1981) فقد أشار إلى السلوك القيادي بأنه الأعمال المحددة التي يقوم بها القائد في سياق توجيه وتنسيق عما مرؤوسيه، وقد يتضمن هذا عمالاً مثل بناء علاقات العمل و الثناء عليهم و اظهار التقدير لمصلحتهم ومشاعرهم" (الجميل، 2008).

وهناك علاقة تبادلية بين المدير و الموظفين ، وكل فرد طبقاً لهذا المفهوم يقدم شيء للطرف الآخر ينظر إليه على أنه شيء ذو قيمة وكل طرف يجب أن ينظر إلى عملية التبادل على أنها عملية عادلة لكي تستمر هذه العلاقة. وتؤدي علاقة الفرد الجيدة برئيسه إلى زيادة مستويات الرضا

الوظيفي والأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية (Maslyn & Uhl-Bien 2001). وقد أوضح (Masterson, 2000) أن جودة العلاقة بين الرئيس والمرعوسين تؤدي إلى أن يسلك الفرد سلوكاً إيجابياً مع رئيسه مثل سلوك الدور الرسمي لأداء العمل ، كما وجد أن هناك ارتباطاً إيجابياً جودة علاقة الفرد برئيسه واتجاهات الفرد تجاه وظيفته وكذلك نظم تقييم الأداء بالمنظمة.

### (3) المشاركة في اتخاذ القرارات Participation in Decision Making

لتحقيق أهداف الإدارة يتم الاعتماد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون الموظفين بالمنشأة مع الإدارة، ويعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر الانساني ، ولم يكن الاهتمام وليد المصادفة بل كان نتيجة منطقية للتطور التقني والاداري والاجتماعي الذي شهده هذا القرن . فإن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات أصبح أسلوب يمارس في كثير من الانظمة الادارية الحديثة حيث يقوم هذا الاسلوب على مبدأ منح فرص للعاملين للتعبير عن ارائهم و الاستفادة من خبراتهم و تجاربهم . فلا بد من الإدارة الناضجة أن تشارك الآخرين في أفكارها ، كما لا بد أن توضح للعاملين لديها قراراتها وأهدافها وأساليب تطبيقها.

( الرفاعي ، 2009 )

فالمشاركة في اتخاذ القرارات تعني مشاركة الموظفين للمديرين في معالجة المعلومات و اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، وهناك مشاركة في ممارسة السلطة بين أصحاب و مديري المنظمات وبين الموظفين (Muindi, F. 2011). كما ان من نتائج التأثير الايجابي في المشاركة باتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي تمثلت بالرضا من قبل الموظف (Lam et al , 2002).

ويمكن تعريف النمط التشاركي على أنه " ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسة المنظمة ومهامها ومشكلاتها" ( الرفاعي ، 2009 )

ويأتي النمط التشاركي على النقيض من الانماط السلطوية في الإدارة ، فهذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر الى الموظفين على أعمالهم كافة ، وليس مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المنظمة ، ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الايجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الابداعية لدى الموظفين.

و تعد نظرية الأهداف 1979 ، نظرية مشاركة الموظفين في وضع الأهداف ، فإذا كانت للموظفين أهداف فعليهم أن يشاركوا في وضعها و تنفيذها فذلك يحفزهم للعمل. يضاف إلى ذلك وجود تغذية راجعة مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

هنالك إيجابيات لنظرية المشاركة بالأهداف منها :

- تحسن من الرقابة الداخلية والخارجية .
- ترفع مستوى العلاقات الانسانية بين الموظفين مع بعضهم، و بين الموظفين و الإدارة.
- تساعد على تحسين نوعية القرار، و جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا و قبولا لدى الموظفين ، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد و رغبة صادقة.
- إن للمشاركة في اتخاذ القرارات ، أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم ، و تزيد من احساسهم بالمسؤولية و تفهمهم لاهداف التنظيم ، و تجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات و تنفيذ القرارات التي اشتركوا في وضعها.

- الأثر الكبير على رفع الروح المعنوية للعاملين و كذلك أدائهم و انتاجهم و تعتبر من الدوافع الحديثة للعمل(الرفاعي ، 2009)

بالإضافة الى وجود سلبيات للمشاركة في اتخاذ القرارات منها :

- ضعف المستوى الثقافي للمشاركين ، قد يؤدي الى التسليم لوجهات نظر المدراء ، و هؤلاء يتمتعون بدرجة عالية من التنظيم و الاقناع ، الامر الذي ينتهي به وجود الموظفين للمشاركة في صنع أي قرار شكليا ، لا فعليا.

- الانحرافات التي يمكن أن تصدر من قبل بعض العمال أو ممثليهم لا سيما عندما يحاولون التشبه بالمدراء و الرؤساء البيروقراطيين .

- نقص الخبرة الفنية و الادراية لدى الاعضاء المشاركين في عملية صنع القرارات.(الرفاعي، 2009)وقد وجد (Vann,1992) أن الاخذ بنمط الادارة بالمشاركة يتطلب توافر شرطين :

1. توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الموظفين ، إضافة الى الثقة بالنفس بين المديرين أو الموظفين.

2. توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية ، وصناعة القرار على أساس تعاوني ( Lam et al , 2002 ) أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤخذ على مستويين : المشاركة الفردية ( الذاتية) والمشاركة الجماعية ، فالمشاركة الذاتية : الى أي مدى لدى الفرد القدرة والمهارة الكافية للمشاركة بنجاح في عملية صنع القرار. وكذلك المشاركة الجماعية تعني الى أي مدى أعضاء المجموعة لديهم القدرة و المهارة لاتخاذ القرار.

وهناك درجة من المشاركة في صنع القرار، تتفاوت من درجة قليلة من المشاركة الى درجة عالية في صنع القرار وعندما يكون الجميع مشاركون ودرجة المشاركة تحددها عوامل منها مدى خبرة الفرد وطبيعة العمل (Luthans, 2005).

و لكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات أهمها :

1- الوقت المتاح : قد يكون الوقت المتاح للتدريبيين و الرؤساء لاتخاذ القرارات معينة قصيرة أو محدودة، كما في حالات القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات ، فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت الى تعطيل بعض الاهداف الاخرى التي قد تكون أكثر أهمية. وعلى المديرين والرؤساء الموازنة بين الطرفين.

2- العامل الاقتصادي : المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت و الجهد و الاعداد اللازم لها ، و على المديرين و الرؤساء أن يراعوا الا تكون تكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

3- المسافة بين الرؤساء والموظفين :ينبغي الا يكون اعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لايقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة .

4- سرية القرارات: يتطلب العمل عدم تسريب المعلومات منها الى الخارج و في مثل هذه الحالات ينبغي الا تؤدي إعطاء فرصة للمشاركة في صنع و اتخاذ القرارات الى تسريب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات.



فالادارة التشاركية هي تفاعل الفرد عقليا و انفعاليا مع الجماعة التي يعمل بها بما يمكنه من تعبئة جهوده و طاقاته لتحقيق أهدافها و تحمل مسؤوليتها ازائه بوعي حماسي . Keith (Davis, 1966). وفي رأي اخر للمشاركة فهي علاقة متبادلة ذات اتجاهين ، و مجهود مشترك بين طرفي العملية الادارية ، و هما الادارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة ، والموظفين الذين يقومون بالعملية الانتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة . (درة، 1982)

### سلوك المواطنة التنظيمية

عرفها (organ,1988) " السلوك الفردي التقديري ، غير معترف بها بشكل مباشر أو صريح من نظام مكافأة رسمي ، و التي في مجموعها تعزز الأداء الفعال للمنظمة " ، و كذلك تناولها (Van Dyne at al,1995) بأنها " السلوك الذي تستفيد منه المنظمة أو المقصود لصالح المنظمة ، و التي هي تقديرية و تتجاوز توقعات دور الموظف الحالي " .

يشمل سلوك المواطنة التنظيمية دفاع الموظفين عن المنظمة عندما تتعرض للانتقاص أو مساعدة الاخرين وما يشمل المهام التي تتجاوز الدور الوظيفي للفرد ، وهذا من شأنه أن يحسن الأداء التنظيمي العام. وكذلك عند اختبار تأثيرات سلوك المواطنة التنظيمي يرى (podaskoff, 1997) أن الروح الرياضية والسلوك الجيد كانت مساعدة بشكل إيجابي للأداء في المستوى الكمي ، و كذلك النوعي . (Dunlop &Lee, 2004)

أضاف (Organ,1997) خمسة أبعادا لسلوك المواطنة التنظيمي ، و التي اعتمدها الكثير من البحوث لتقدير سلوك المواطنة التنظيمي في المنظمة و في مقدمة هذه البحوث (Podeskoff et al, 1994) :

- 1- الايثار Altruism: الذي يدل على المشاركة الطوعية الذي يأخذ شكل المساعدة لفرد معين ، مثل الزملاء ، شريك العمل ، العميل أو الزبون ، و المدير.
- 2- الكياسة Courtesy: محاولة الفرد لتجنب المشاكل الذي يتعرض زملائه في العمل عن طريق احترام اراء الاخرين و تقديم النصح.
- 3- الروح الرياضية Sportsmanship: تشجيع حل النزاع و التعرض لعدم الفهم بين الافراد و تقبل الانتقاد و المضايقات و محاولة التهدة لعدم تعرض المنظمة لأي خسائر أو ضرر.
- 4- الطاعة العامة General compliance: يرتبط بشخصية الفرد من خلال خضوعه و احترامه للقوانين و الاجراءات و سياسات الموظفين داخل المنظمة .
- 5- السلوك الحضاري Civic Virtue: و تتضمن الاعمال التي تعكس روح الاهتمام و الولاء للمنظمة و مصالحها ، مثل الحرص على تفاصيل مهمة مثل الصيانة للأجهزة أو أنظمة أمنية أو صحية ، و كذلك المبادرات الفعالة التي تخدم المنظمة و تحقق أهدافها بفعالية.(يوسفي ، نعساني، شربتجي ، 2006)

### أهمية سلوك المواطنة التنظيمي

إن لسلوك المواطنة التنظيمي أهمية كبيرة و دور فاعل في نجاح المنظمة و استمرارها. فالدور الاضافي الذي يقوم به الموظف يساهم بتحقيق أهداف المنظمة وكذلك زيادة قدرة الموظفين والمدراء على أداء وظائفهم بشكل فاعل .

ولقد أشار (الرقاد و أبو دية ،2012) أن الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية يتبلور بالنتائج الايجابية للمنظمة من العلاقات الداخلية إلى الناتج الكلي والأهداف الكلية فهي تنظم العلاقات التبادلية بين الأفراد و تحافظ على وحدة المنظمة و تماسكها ، و يساهم في تطوير و تحسين الأداء ،و تعزيز كفاءة المؤسسة ، و هذا يزيد من حجم المخرجات و تحقيق النجاح و التميز، لما لسلوك المواطنة من مرونة و الخروج عن الدور الروتيني مما يحفز على الابداع و الانتماء و حب العمل. وكذلك أشار (Bowler,2006) إلى أن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال توفير القدرة على الابداع و الابتكار من خلال تنمية و تعزيز الأفكار و المقترحات المقدمة ،و يعزز الدافع للإنجاز و الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة ، و بالنسبة للمنظمة فقد أشار (Ladebo,2004) إلى أن لسلوك المواطنة دور في انخفاض معدلات دوران العمل و الغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، و ازدياد معدلات الاداء و تحسين الانتاجية ، و ازدياد مستويات الكفاء و الفعالية التنظيمية و تعزيز الثقة المتبادلة و الرضا الوظيفي ما بين الأفراد و تخفيض الصراعات السلبية .( اسماعيل و اخرون ، 2012)

### الجوانب الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية

أشار (الرقاد و أبو دية ، 2012) سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد القضايا الرئيسية التي يجب أن تتبوأ مكانة مرموقة في سلم سلوك الممارسين للإدارة ، لما يتمتع به من إيجابيات تنظيمية وتحقيق مستوى أداء متميز لأن سلوك المواطنة التنظيمية:

- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض الموظفين للتوسع في خدماتها و التميز في الاداء.

- يمتاز في خلق الحماس في الأداء وهذا ما يفنقه العمل الروتيني.

- يخلق الإحساس بالانتماء لدى المؤسسات.

- يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.

- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز.

- يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل.

- يزيد من مستوى الرضا عن العمل.

و لقد وضحت (الشمايلة،2004) مجموعة من العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية :

- العوامل الشخصية الإيجابية: وتشمل القناعة بالعمل، والتعهد الفعال، والثقة

بالآخرين، إذ تعكس القناعة بالعمل فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، و تؤثر في

عملية تعريفهم لأعمالهم، وتجعلهم يعبرون عن الدور الاضافي بأنه من ضمن الدور الفعلي

للوظيفة. أما التعهد الفعال، فإنه كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف، كان أقدر على تعريف مسؤولياته وأدواره الاضافية. وعندما يثق الأفراد بالآخرين يؤدي ذلك للقيام بأنماط سلوكية متميزة ، و على العكس من ذلك فإن فقدان الثقة بالآخرين ينتج عنه أنماط سلوكية اعتيادية.

- **العوامل الموقفية المدركة :** وتشمل قيم العمل وخصائص العمل، إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الفرد، واحترام حاجاتهم ، فإنه سيلتصق بها ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الأداء. أما خصائص العمل، وبخاصة المحفزة منها مثل كالعامل ذي معنى ، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد، و تزيد من ممارستهم من لأنماط سلوك الدور الإضافي.

- **عوامل المركز الوظيفي :** وتشمل تولي المنصب في المنظمة ، ومستوى العمل الهرمي ، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة ،تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، مما يولد فيهم مشاعر إيجابية تنعكس على أشكال أنماط سلوك الدور الإضافي نحو المنظمة، كما أن تولي المناصب العليا يزيد من الحافزية ومن امكانية العمل بشكل فعال، فضلا عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أنماط سلوكية متنوعة، والتي من ضمنها تقديم أنماط سلوك الدور الاضافي.

### معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم إسهام الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكات الدور الإضافي يعود إلى مجموعة من

المعوقات

1- عدم اشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة ، فضلا عن عدم تقوية توجيهاتهم الايجابية نحو المنظمة.

2- عجز ثقافة المنظمة و قيم المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإيجابية، مما ينعكس سلبياً على تميز أدائهم.

3- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكات غير محسوبة.

4- افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكات المواطنة التنظيمية. (الرقاد و أبو دية ،2012).

### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين؛ يتعلق القسم الأول بالدراسات التي تناولت متغيرات

الدراسة المتعلقة بالدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات باللغة العربية، بينما

تعلق القسم الثاني بالدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة المذكورة آنفاً ولكن باللغة الانجليزية،

وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

### الدراسات السابقة العربية:

قام حامد، (2003)، بدراسة تحت عنوان " اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية " هدفت إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي. واختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي. واختبار أثر من كل من علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي. وأجريت الدراسة على شركات البترول التابعة لقطاع الأعمال العام وعددها ثلاثة عشر شركة. وتم اختيار ستة شركات كعينة للدراسة الافراد الموظفين في هذه الشركات. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS win. وقد تم الاعتماد على اسلوب الانحدار المتعدد في تحليل البيانات. وبينت الدراسة ان هناك درجة مرتفعة من إدراك الموظفين للدعم التنظيمي بالشركات محل الدراسة والبحث. هناك درجة مرتفعة من علاقة الفرد برئيسه بالشركات محل الدراسة والبحث . تؤثر علاقة الفرد برئيسه وإدراك الفرد للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين تأثيراً جوهرياً على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي.

وقام العامري(2003) بدراسته الموسومة " محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات" تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتقصي محدداته وآثاره في مختلف المنظمات، ويأتي ذلك من خلال بناء تصور شامل يحدد مختلف العوامل المؤثرة في ظهوره والنتائج المترتبة عليه . خرجت هذه الدراسة بنتيجة مفادها إن لهذا السلوك آثارا متعددة

تشمل تحسين مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، والارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين، والحد من التسرب الوظيفي ... الخ. من جانب آخر كشفت هذه الدراسة عن العديد من العوامل المؤثرة في ظهور أو اختفاء هذا السلوك مثل الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والقيادة الإدارية، ومدة خدمة الموظف، والعمر، والثقافة التنظيمية، السياسة التنظيمية، والدوافع الذاتية. وفي النهاية تم الخروج بعدد من الاستنتاجات وطرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية .

وأشار نعساني،(2007) ، في دراسة بعنوان " اختبار أثر المستوى التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية " هدفت الدراسة لاختبار الأثر الوسيط الذي يمكن أن يلعبه الهيكل التنظيمي في علاقة مدركات العدالة التنظيمية ( الإجرائية والتفاعلية ) بالعوائد التنظيمية( مدركات الدعم التنظيمي والثقة الإشرافية). وتم اختيار عينة عشوائية من 43 قسم موزعين على 13 منظمة تجارية تعمل في مجالات متنوعة ( مالية، تجارة تجزئة ، تصنيع ) ، تم توزيع 400 استبانة و بلغ عدد الاستبانة الصالحة للتحليل 323 استبانة. ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار التدريجي . أثبتت النتائج ايجابية العلاقة بين العدالة الاجرائية ومدركات الدعم التنظيمي وكانت العلاقة أقوى بين العدالة التفاعلية والثقة الإشرافية.

قام (البغدادي، 2007) في دراسة بعنوان "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة" هدفت الدراسة الى تحليل الهيكل المعرفي للذاكرة التنظيمية في الشركة الصناعية معتمدين على مصادر المعرفة التنظيمية الداخلية والخارجية وبيان مدى تأثير الذاكرة التنظيمية على الاداء التنظيمي، واعتمدت الشركات الصناعية العامة



التابعة لوزارة الصناعة وقد حدد قطاعين صناعيين منها اعتمد البحث العينة العمدية من الشركات الصناعية العامة: الشركة العامة للاسمنت الجنوبية قطاع الصناعات الانشائية، والشركة العامة للصناعات الميكانيكية، الشركة العامة للصناعات الكهربائية. واستخدمت الاستبانة كاداة للدراسة وتم استخدام معامل اعتمادية كرونباخ لقياس الثبات الداخلي وتم اعتماد تحليل الارتباط ، لايجاد العلاقة بين الذاكرة التنظيمية ومتغيراتها مع الأداء التنظيمي ومتغيراته. وتوصلت الدراسة الى نتائج منها : ايجاد ارتباط وتأثير للذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي. في حين لا يوجد ارتباط ولا تأثير للذاكرة التنظيمية التسويقية على الاداء التنظيمي الاداري .

كما قام (ابو تاية، 2012) بدراسة بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية :العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية : الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير .حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها .لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من ( 326 ) مستجيباً من الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة .لقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها .كما بينت النتائج أن إحساس

الموظفين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية) وبناء على تلك النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.

كما قام اسماعيل واخرون (2012) بدراسة "علاقة الارتباط والأثر بين إبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي". واتخذت الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة بالرصافة عينة لها. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على استبانة أعدت في ضوء متغيرات الدراسة. إذ تم توزيع ( 75 ) ، استعيد منها (71) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت (95% ). وبعد الاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية كالتحليل العاملي، معامل الارتباط البسيط ، اختبار T، اختبار F، معامل التحديد  $R^2$ . تم التوصل إلى أثبات الفرضية الرئيسية والفرعية مفادها " وجود علاقة ارتباط واثر للمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي". وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها، تاحة الحرية في التعبير زيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة والتعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل، وتشجيع الإدارة للجهد المبذول وتنمية الحيوية في العمل ، التأكيد على ضرورة إعادة النظر بنظام الحوافز والمكافآت للتحويل من التركيز على العوائد المادية والمنافع الشخصية إلى التحفيز وزيادة الدافعية إذ إن كل ذلك يتيح الفرصة أمام التدريسيين لتبني سلوك المواطنة التنظيمي.

## الدراسات الانجليزية

وقد قام YU (2011) بدراسة بعنوان، " **Chinese knowledge employees' Career Values, Perceived Organizational Support and Career Success**"

هدفت الدراسة إلى معرفة الاثار المترتبة عن القيم المهنية والدعم التنظيمي المدرك على النجاح الوظيفي وتكونت عينة الدراسة 151 موظف معرفي صيني واستخدمت الاستبانة كاداة للدراسة، وتم استخدام الانحراف المعياري لقياس المتغيرات لثمانية معايير لقياس الرضا الوظيفي . واطهرت نتائج الدراسة أن هناك ثلاثة معايير للقيم المهنية وهي التحقيق الذاتي، والعامل النظافة ، والمركز الاجتماعي . وأن القيم المهنية والدعم التنظيمي المدرك له أثر على النجاح الوظيفي ، تم في هذه الدراسة بشكل كلي دراسة اثر القيم المهنية على الرضا الوظيفي.

قام Glandy (2011) بدراسة عنوانها **"Exploring Strategies for Obtaining a Workable Balance between Organizational Support for Formal Training and Self- Directed Learning via Personal Learning Networks at a Midsized University"** " هدفت الدراسة الى تعرف أثر الدعم التنظيمي على التعلم في مكان العمل عن طريق شبكات التعلم الشخصي وكيفية تطور ونمو الافراد في ظل هذه الشبكات ولذلك يجب معرفة خصائص العمل والخصائص الشخصية للافراد في تقبل التعلم الفردي. وكانت عينة الدراسة من الموظفين في الجامعات المتوسطة الحجم . واتبع المنهج الوصفي اعتمد على اداة المقابلة وعمل دليل مقابلة لتوجيه النقاش للاجابة على أسئلة البحث. واثبتت الدراسة ايجابية العلاقة بين الدعم الرسمي للهيئات التعليمية مثل الجامعات التكنولوجية و الاساليب التعليمية الشخصية.

وأجرى Chinomona (2011) دراسة بعنوان **“The Impact of Organizational Support on Work Spirituality, Organizational Citizenship Behavior and Job Performance : The Case of Zimbabwe’s Small and Medium Enterprises(SME) Sector”** على الرغم من ادراك الدعم التنظيمي و الاداء الوظيفي في الشركات الكبيرة ، انما لم يكن لها وجود في الشركات الصغيرة الى الكبيرة وخصوصا في بلد نام مثل جنوب افريقيا وجدت الدراسة لملء الفجوة في بيان أثر روحانية مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية . وتكونت عينة دراسة من 320 موظف من الشركات الصغيرة للمتوسطة تعمل في مجال التصنيع و الخدمات في ثالث أكبر مدينة في زيمبابوي وهي Chitungwiza ، واستخدم اسلوب Structural equation modeling، لاختبار صحة النموذج المقترح وفرضياته كما استخدم LISREL 8.8 برنامج حاسوبي الإحصائية. ونتج عن الدراسة أن هناك علاقة ايجابية لتأثير الدعم التنظيمي على روحانية العمل وسلوك المواطنة والاداء الوظيفي .

وأجرى Manyasi, Kibas and Chepkilot (2011) دراسة بعنوان **“The Effect of Organizational Support for Career Development on Employee Performance: a Case of Kenyan Public University”** هدفت الدراسة الى تعرف تأثير الدعم الجامعي للتطوير الوظيفي على أداء المحاضرين في الجامعات الحكومية. وتم جمع البيانات من 328 هيئة التدريس من جميع الجامعات العامة في كينيا باستخدام الاستبيانات كاداة دراسة، وتم التحليل باستخدام الإحصاء الوصفي واختبار الفرضيات باستخدام ارتباط بيرسون ونتج عن الدراسة بيان الدعم التنظيمي للتطوير الوظيفي للموظفين بشكل إيجابي. هذا و يوصي الباحث بانواع من الدعم التنظيمي مثل الإجازة الدراسية، والدعم المالي لإجراء المزيد من الدراسات وكذلك

الحوافز مثل تعزيز زيادات الرواتب والترقيات ووضع البرامج التنظيمية منها لتحسين أداء الموظفين.

أوضح Diao & park (2012)، في دراسة بعنوان **“Successful Careers of Culturally Intelligent Workers in Multinational Organizations: the Mediating Role of Perceived Organizational Support”** هدفت الدراسة الى

معرفة العلاقة بين الافراد الموظفين المتكيفين في ثقافات وظيفية ونجاح المهنة ودراسة التأثير الدعم التنظيمي على الموظفين في شركات عالمية متعددة الثقافات، وتكونت عينة الدراسة من 400 موظف كوري في قواعد العسكرية الامريكية في كوريا الجنوبية حيث الموظفين الكوريين و الامريكين يعملون معا. واستخدم معامل الثبات والارتباط Reliability Coefficients and Correlations لقياس المتغيرات. واطهرت الدراسة وجود علاقة بين الذكاء الثقافي للافراد الموظفين والدعم التنظيمي على تطور ونجاح المهنة في منظمات المتعددة الجنسيات والثقافات.

قام yahya et al (2012) دراسة بعنوان **“An Empirical Study on the Influence of Perceived Organizational Support on Academic Expatriates’ Organizational Commitment”**

هدفت الى دراسة العلاقات بين الدعم التنظيمي على الالتزام من قبل الأكاديميين المغتربين، وكانت عينة الدراسة مؤلفة من 131 مبحوث من المغتربين الذين يخدمون حاليا في إحدى الجامعات الحكومية الماليزية، وتم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط بيرسون والانحدار للتحقق من علاقة الدعم التنظيمي المدرك بالالتزام. وكان من نتائج الدراسة : أثبت تحليل الارتباط أن الدعم التنظيمي مهم جدا لزيادة درجة الالتزام التنظيمي في حين لا يوجد علاقات مع الألتزام

المستمر. وأخيراً، كشفت تحليل الانحدار ان الدعم التنظيمي أكثر أهمية في التأثير على الالتزام التنظيمي. كما اظهرت النتائج أن الانحدار وأوضح 40.6% من التباين الكلي لنقاط البيع بواسطة التنظيمية الالتزام. ذلك يدل على أن الدعم التنظيمي المدرك يلعب دوراً حيوياً في تعزيز الالتزام التنظيمي.

وأجرى Kambu et al (2012) دراسة بعنوان " **Influence of Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Papua Ethnic Culture and Organizational Citizenship Behavior toward Employee Performance of Workers in Papua Provincial Secretary office** "

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير القائد في مكتب الامين و التأثير العرقي و الدعم التنظيمي على أداء الموظفين في هذا المكتب . وتكونت عينة الدراسة من 300 الموظفين الذين قد خدموا في هذا المكتب والذين هم من العرق ذاته (بابوا) ، وكانت وصفية لتحديد سمات المستجيب لكل متغير، كما كان من نتائج الدراسة : أنه لا يوجد تأثير للقائد بتكوين سلوك المواطنة التنظيمي وكذلك لا يؤثر على تحسين أداء الموظفين . ولكن بالنسبة للثقافة العرقية والدعم التنظيمي المدرك فأن الدراسة أوجدت تأثيره على أداء الموظفين من خلال سلوك المواطنة التنظيمي . وأظهرت الدراسة أيضا من أجل تعزيز الانضباط و العمل بروح الفريق ينبغي النظر الى أهم الامور وهي القائد والثقافة العرقية وعوامل الاتصال والالتزام.

و قد قام safari et al (2012) دراسة بعنوان **“The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on University Staff Job Burnout (Case of University Staff of Isfahan)”**

هدفت الدراسة الى معرفة أسباب دوران العمل وتأثير العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك على ندرة فرص العمل ، وتكونت عينة الدراسة من 150 موظف اداري من جامعة أصفهان - ايران ، واستخدمت الاستبانة في ثلاث مجالات رئيسية: الدعم التنظيمي، و العدالة التنظيمية، و العدالة الوظيفية باستخدام structural equation modeling . وكان من نتائج الدراسة وجود تأثير سلبي من العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي على فرص العمل وكذلك أن الدعم التنظيمي المدرك لا يؤثر بدوران العمل.

ولقد قام Chung & Ho (2012) بدراسة بعنوان **“The Organizational Support of Oversea Expatriates in Global manufacturing environment: the Case of Taiwanese Companies in Vietnam”** هدفت الدراسة لمعرفة أثر الدعم التنظيمي على المغتربين ونيتهم للبقاء وكذلك أثره على التكيف في الخارج وتألفت عينة الدراسة من 50 تايوانية وأجريت مقابلات ل 10 مديرين تنفيذيين فيتتاميين لشركات تايوانية . وكان من نتائج الدراسة انه ينظر الى أن المغترب يتلقى تدريب يركز على المهارت التقنية وليست على التكيف الثقافي وأن هنالك أثر ايجابي من الدعم التنظيمي على التكيف من الخارج لغير المواطنين وكذلك على نية البقاء لهؤلاء الموظفين.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن لهم ما يميز الدراسة الحالية يتعلق بعدد من الجوانب أهمها:

1. بيئة الدراسة : أجريت العديد من الدراسات السابقة على المنظمات الامريكية والاوروبية بالإضافة الى بعض المنظمات العربية في القطاع السلعي والخدمي مثل المدارس والبنوك حيث سوف يتم تطبيق هذه الدراسات في الشركات الصناعية الاردنية، وعلى حد علم الباحث- لم تجرى مثل هذه الدراسة في هذه الشركات.
2. هدف الدراسة : تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة حيث دارت حول اثر العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة. ولكنها لم تنطرق الى دراسة اثر الدعم التنظيمي (دعم ومساندة القادة للمرؤوس والمشاركة في اتخاذ القرارات) في كل من أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، وتحليل اثر الدعم في أداء الشركات من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط.



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- 43 1. منهج الدراسة
- 43 2. مجتمع الدراسة
- 44 3. عينة الدراسة
- 46 4. أدوات الدراسة
- 47 5. صدق الأداة
- 48 6. ثبات الدراسة
- 50 7. اجراءات الدراسة
- 51 8. المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحقيق أهداف الدراسة، ومن ذلك وصف لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على أفراد العينة، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات إحصائياً، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة، واعتمدت استبانة من ثلاثة اجزاء؛ لجمع البيانات المتعلقة بالدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الشركات الصناعية الاردنية في مدينة سحاب الصناعية في محافظة عمّان والبالغ عددهم (1950) موظفاً وفق آخر إحصائية صادرة عن ادارات الموارد البشرية في الشركات المبحوثة للعام (2012/2011).

### ثالثاً: عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية ممثلة من الموظفين في الشركات الصناعية المبحوثة ووفقاً لجدول

تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعدّه كريجسي ومورجن (Krejcie, Morgan, 1970) بلغ

عدد أفرادها (321) موظفاً موزعين على الشركات الصناعية المبحوثة في محافظة العاصمة عمان

في مدينة سحاب الصناعية.

### وصف خصائص عينة الدراسة

#### جدول (1)

#### خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	50	44.2
	إناث	63	55.8
العمر	20 - 29 سنة	53	46.9
	30 - 39 سنة	42	37.2
	40-49 سنة	15	13.3
	50 سنة فأكثر	3	2.7
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	62	54.9
	بكالوريوس	46	40.7
	دراسات عليا	5	4.4
مدة العمل (عدد سنوات الخبرة)	4 سنوات فأقل	37	32.7
	من 4 - 8 سنوات	49	43.4
	أكثر من 8 سنوات	27	23.9
المركز الوظيفي	مدير/ مساعد مدير	15	13.3
	رئيس قسم	45	39.8
	موظف	53	46.9
المجموع الكلي		113	100

تظهر النتائج في الجدول (1) وما يتعلق بمتغير الجنس، أن 44.2% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 55.8% هم من الإناث.

وما يرتبط بمتغير العمر فقد أظهرت النتائج أن 46.9% هم من 20 - 29 سنة، وأن 37.2% هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة، كما أظهرت النتائج أن 13.3% هم ممن تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 49 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة الأفراد ممن تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ما مجمله 2.7%.

وما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين أن 54.9% هم من حملة درجة دبلوم فما دون في اختصاصاتهم، وأن حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم شكّلت نسبتهم ما مجمله 40.7%، وأخيراً، كما بيّنت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة الدراسات العليا في اختصاصاتهم هي 4.4%.

وما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة فقد أظهرت أن ما نسبته 32.7% من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية 4 سنوات فأقل، وأن 43.4% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 4 - 8 سنوات؛ وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 8 سنوات فأكثر بلغت 23.9% أخيراً.

وبالنسبة لمتغير المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، فقد تبين أن 13.3% هم من فئة المديرين ومساعد المديرين، وأن 39.8% هم من فئة رئيس قسم، كما تبين أن ما نسبته 46.9% هم من فئة موظف.

## الجدول (2)

أسماء الشركات الصناعية الموزع عليهم الاستبانة و المسترجع و القابل للتحليل

الرقم	الشركة	الموزع	المسترجع	الاستبانة القابلة للتحليل
1	شركة جرش لصناعة الملابس و الأزياء	76	31	23
2	شركة دبل يواندي لصناعة الألبسة	35	19	13
3	شركة الأفق لصناعة الملابس الجاهزة	45	17	16
4	الشركة الموحدة لصناعة الألبسة الجاهزة	35	21	17
5	شركة الصافي لصناعة الألبسة الجاهزة	90	42	36
6	شركة إرادة لصناعة الألبسة	40	15	8
المجموع	6	321	145	113

رابعاً: أدوات الدراسة:

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مستفيداً من الأدبيات والدراسات

السابقة. وقد وقعت الإستبانة في ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول، المتعلق بالمتغيرات الديمغرافية للأفراد المستجيبين من عينة الدراسة، وهي:

1. الجنس، وأعطى الدرجات الآتية:

الجنس	نكر	أنثى
الدرجة	①	②

2. العمر، وأعطى البدائل الآتية:

العمر	من 29-20 سنة	من 30 – 39 سنة	من 40-49 سنة	من 50 سنة فأكثر
الدرجة	①	②	③	④

3. المؤهل العلمي، وأعطى البدائل الآتية:

دراسات عليا (ماجستير + دكتوراه)	دبلوم فما دون بكالوريوس	المستوى العلمي الدرجة
③	②	①

4. مدة العمل، وأتخذ الشكل التالي:

8 سنة فأكثر	من 4-8 سنوات	4 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة الدرجة
④	②	①	

5. المركز الوظيفي، وأعطى البدائل الآتية:

موظف	رئيس قسم	مديراً مساعد مدير	المركز الوظيفي الدرجة
③	②	①	

الجزء الثاني، المتعلق بمقياس الدعم التنظيمي، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد، وهي (العدالة التنظيمية، وسلوك القادة المساند للمرؤوسين؛ المشاركة في اتخاذ القرارات) و(34) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

المشاركة في اتخاذ القرارات	وسلوك القادة المساند للمرؤوسين	العدالة التنظيمية	الدعم التنظيمي	عدد الفقرات
6	11	17	12	

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي وكالاتي:

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	بدائل الإجابة
-------------------------	----------	-----------------	-------	------------	---------------

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة
-----	-----	-----	-----	-----	--------

وتم الاعتماد على دراسة (Krishnan & Mary,2012; Niehof and Moorman,1993)

في تحديد أبعاد الدعم التنظيمي.

الجزء الثالث، المتعلق بمقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال (20) فقرة لقياسها،

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي وكالاتي:

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	بدائل الإجابة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة

وتم الإعتماد على دراسة كل من (Krishnan & Mary,2012; Niehof and )

Moorman,1993; ابو تاية، 2012; ; yahya,2012; Sarah and Mary,2011) في تطوير فقرات سلوك

المواطنة التنظيمية

الجزء الرابع: المتعلق بقياس أداء الشركات، وذلك من خلال (10) فقرات لقياسه. وتم الاعتماد

على دراسة كل من (Sarah and Mary,2011; yahya,2012)

صدق أداة الدراسة "الاستبانة":

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة الأولى بما تضمنته من فقرات باستخدام الصدق الظاهري

وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين تكونت من عشرة محكّمين من المختصين في

ادارة الاعمال، والملحق (2) يبيّن ذلك، وقد طُلب منهم إبداء الرأي في دقة الفقرات لأداة الدراسة،

وإجراء أية تعديلات ملائمة تخدم الدراسة، وقد أخذت الباحثة بملاحظات المحكّمين وما اقترحوه من

تعديلات، واعتمدت الباحثة الفقرات التي نالت موافقة بنسبة (80%) فأكثر مؤشراً على صدق

الفقرات، وقد تم الإبقاء على جميع فقرات الإستبانة البالغ عددها (64) لحصولها على النسبة

المطلوبة أو أكثر، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للأداة، والملحق (1) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

#### ثبات أداة الدراسة "الاستبانة":

تمّ التحقق من ثبات أداة الدراسة الأولى باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة مكونة من (20) موظفاً من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين تمّت إعادة التطبيق على العينة نفسها، وتمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين البيانات التي تمّ جمعها لمرتي التطبيق، كما تمّ إيجاد معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha)، والجدول (3) يبين ذلك.

#### الجدول (3)

معاملات الثبات والاتساق الداخلي للاستبانة لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل ارتباط بيرسون	قيمة كرونباخ ألفا
1	العدالة التنظيمية	17	0.87	0.92
2	سلوك القادة المساندين للمرؤوسين	11	0.97	0.91
3	المشاركة في اتخاذ القرارات	6	0.80	0.79
4	سلوك المواطنة التنظيمية	20	0.79	0.85
5	أداء الشركات	10	0.75	0.89



### خامساً: إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وبعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها من الموظفين، تمّ اعتماد الإجراءات الآتية:

- تحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة.
- وزّعت الباحثة استبانة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، وتمّ الطلب من أفراد العينة الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية.
- جمع البيانات ورصدها في جداول خاصة.
- تحليل البيانات إحصائياً.
- استخلاص النتائج ومناقشتها.

وقد أكّدت الباحثة للمستجيبين المشمولين بالدراسة أن إجاباتهم سوف تعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتمّ إعطاء المستجيبين فرصة كافية للإجابة، واستغرق توزيع الاستبانات وجمعها (12) يوماً، وكانت نسبة الاسترجاع (45%)، إذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (145) استبانة خضع منها للتحليل الإحصائي (113) استبانة بنسبة بلغت (78%) من الاستبانات المسترجعة.

وتمّ تحديد درجة الموافقة لأبعاد فقرات الاستبانة باعتماد المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون درجة الموافقة المنخفضة من 1 - 2.33

وتكون درجة الموافقة المتوسطة من 2.34 - 3.67

ودرجة الموافقة المرتفعة من 3.68 - 5

#### سادساً: المعالجة الإحصائية:

تمّ استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتب.
- تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون والتأكد من دلالاته الإحصائية بالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بذلك.
- تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) فيما يتعلق بمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي. كما أُستخدم الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، فيما يتعلق بمتغير الجنس.

- لإيجاد ثبات أداة الدراسة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) أُستخدم معامل ارتباط بيرسون، وأُستخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

54 1 . التوزيع التكرار لإجابات عينة الدراسة عن اسئلة الدراسة

69 2 . اختبار الفرضيات

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والتقدير لمستويات الموافقة، وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسين غطيان متغيرات الدراسة وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه: ما مستوى تصورات الموظفين حول الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات) في الشركات الصناعية الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب، لكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة في الشركات الصناعية المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين لكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
1	العدالة التنظيمية	3.52	0.81	3	متوسطة
2	سلوك القادة المساند للمرؤوسين	3.58	0.78	1	متوسطة
3	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.55	0.83	2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.54	0.69		متوسطة

يلاحظ من الجدول (4) أن ابعاد الدعم التنظيمي كان لها درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54) بانحراف معياري (0.69)، وجاءت جميع الأبعاد في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.52 - 3.58) وجاء في الرتبة الأولى بُعد "سلوك القادة المساند للمرؤوسين" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.78)، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد "المشاركة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.83)، وجاء في الرتبة الأخيرة بُعد "العدالة التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.81). وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من ابعاد الدعم التنظيمي.

#### 1. بُعد العدالة التنظيمية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب ودرجة الموافقة من وجهة نظر المبحوثين لفقرات مجال العدالة التنظيمية، ويظهر الجدول (5) ذلك.

## الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لبعده العدالة التنظيمية في الشركات الصناعية الاردنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تتناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة.	3.95	0.78	2	مرتفعة
2	اعتقد أن راتبي الشهري مناسب.	3.20	0.85	16	متوسطة
3	اعتقد أن عبء العمل الخاص بي مناسب جداً.	3.49	0.85	9	متوسطة
4	بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة جداً.	3.17	0.92	17	متوسطة
5	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً.	3.42	0.86	14	متوسطة
6	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	3.45	0.73	12	متوسطة
7	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	3.47	0.74	11	متوسطة
8	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.	3.32	0.81	15	متوسطة
9	يشرح المدير القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عن استفسارهم عن تلك القرارات.	3.61	0.92	5	متوسطة
10	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل الموظفين بلا استثناء.	3.45	0.97	13	متوسطة
11	يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير.	3.48	0.82	10	متوسطة
12	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.	3.65	0.76	4	متوسطة
13	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي باحترام وكرامة.	3.71	0.75	3	مرتفعة
14	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	3.56	0.79	6	متوسطة
15	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية.	4.02	0.65	1	مرتفعة
16	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف.	3.52	0.78	7	متوسطة
17	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.	3.50	0.76	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.53	0.82		متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة الموافقة من وجهة نظر المبحوثين في بُعد العدالة التنظيمية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.53) بانحراف معياري (0.82)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.17-4.02)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية." بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على " تتناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة." بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة وبالرجوع الى الجدول رقم (5) نلاحظ ان اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات مجال العدالة التنظيمية حيث ان جميع الفقرات تجاوزت معدل القياس الوسطي البالغ (3) وبهذا فهي اعلى من متوسط اداة القياس (3).



## 2. بُعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ودرجة الموافقة من وجهة نظر المبحوثين لفقرات مجال سلوك القادة المساند للمرؤوسين، ويظهر الجدول (6) ذلك.

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لفقرات بُعد سلوك القادة المساند للمرؤوسين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
18	يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل.	3.97	0.68	1	مرتفعة
19	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم.	3.46	0.78	9	متوسطة
20	يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل.	3.64	0.94	3	متوسطة
21	يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملامح العمل في المراحل التالية.	3.44	0.79	10	متوسطة
22	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها.	3.74	0.88	2	مرتفعة
23	يشعر المرؤوسين بأن المدير صديقهم حيث يتطلع لراحتهم وإسعادهم.	3.56	0.72	5	متوسطة
24	لا يستأثر المدير لنفسه بكل المزايا بل يضع مرؤوسيه في الصورة دائماً.	3.53	0.89	6	متوسطة
25	يخطر المدير المرؤوسين بأية تغييرات محتملة تؤثر عليهم.	3.48	0.92	8	متوسطة
26	عندما يتحدث المدير يشعر المرؤوسين أن لديه اقتناع داخلي بما يقول.	3.61	0.75	4	متوسطة
27	لديه قدرة على إلهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم.	3.52	0.88	7	متوسطة
28	يعد المدير متحدث قوي للحق يقنع الآخرين بوجهة نظره.	3.38	0.93	11	متوسطة
<b>الدرجة الكلية</b>					<b>متوسطة</b>
		<b>3.58</b>	<b>0.73</b>		

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة الموافقة من وجهة نظر المبحوثين في مجال سلوك القادة المساند للمرؤوسين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58) بانحراف معياري (0.73)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.38-3.97) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل." بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على " يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها." بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على " يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملامح العمل في المراحل التالية" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة.

وبالرجوع الى الجدول رقم (5) نلاحظ ان اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات مجال سلوك القادة المساند للمرؤوسين كانت متوسطة، حيث ان جميع الفقرات تجاوزت معدل القياس الوسطي البالغ (3) وبهذا فهي اعلى من متوسط اداة القياس(3).

### 3. بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ودرجة الموافقة من وجهة نظر المبحوثين لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، ويظهر الجدول (7) ذلك.

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة من وجهة نظر المبحوثين لفقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
29	يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل.	3.53	1.20	3	متوسطة
30	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم.	3.21	1.17	1	متوسطة
31	يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل.	3.35	1.16	5	متوسطة
32	يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملاح العمل في المراحل التالية.	3.55	1.21	2	متوسطة
33	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها.	3.41	1.14	4	متوسطة
34	يشعر المرؤوسين بأن المدير صديقهم حيث يتطلع لراحتهم وإسعادهم.	3.26	1.25	6	متوسطة
الدرجة الكلية		3.55	0.85		متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة الموافقة من وجهة نظر المبحوثين في مجال المشاركة في

اتخاذ القرارات كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) بانحراف معياري (0.85)،

وجاءت الفقرات في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.55-3.21)

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل

وملاح العمل في المراحل التالية" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.21) ودرجة

متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على " يسمح المدير باستخدام القدرات

الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.21) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على " يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم" بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (46) التي تنص على " يشعر المرؤوسين بأن المدير صديقهم حيث يتطلع لراحتهم وإسعادهم" بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة.

وبالرجوع الى الجدول رقم (7) نلاحظ ان اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات كانت متوسطة، حيث ان جميع الفقرات تجاوزت معدل القياس الوسطي البالغ (3) وبهذا فهي اعلى من متوسط اداة القياس(3).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما مستوى تصورات الموظفين

حول سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد

الرتب ودرجة الموافقة من وجهة نظر المبحوثين لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بهذا

المجال، ويظهر الجدول (8) ذلك.

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة من وجهة نظر المبحوثين لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
36	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكولة لهم.	4.15	0.71	1	مرتفعة
37	اتعاون مع رؤسائي لأداء الشركات على أحسن وجه.	3.59	0.73	12	متوسطة
38	أقوم بمساعدة وإرشاد المراجعين ليحصلوا على منتج متميز.	3.63	0.73	8	متوسطة
39	أقوم بمساعدة الموظفين الجدد وأفيدهم بخبراتي.	3.63	0.72	7	متوسطة
40	لا أتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم اعباء كثيرة.	3.85	0.74	3	مرتفعة
41	أتجنب إثارة المشاكل في العمل	3.56	0.74	17	متوسطة
42	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.	3.66	0.99	5	متوسطة
43	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين.	4.02	0.70	2	مرتفعة
44	لا أعتدي على حقوق الآخرين.	3.57	0.90	16	متوسطة
45	أقوم بالمهام الإضافية دون تذمر.	3.72	0.89	4	مرتفعة
46	لا أتردد بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتاً إضافياً.	3.58	0.87	14	متوسطة
47	أستغل وقتي للقيام بالعمل.	3.63	0.96	9	متوسطة
48	أحافظ على سمعة منظمتي.	3.65	0.70	6	متوسطة
49	أتابع دائماً الإعلانات والتعاميم الداخلية.	3.61	0.98	11	متوسطة
50	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل.	3.57	0.93	15	متوسطة
51	أحترم أنظمة وتعليمات منظمتي.	3.50	0.95	20	متوسطة
52	أهتم بمستقبل منظمتي.	3.59	0.88	13	متوسطة
53	دائماً أتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه.	3.54	0.84	18	متوسطة
54	أنتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل.	3.52	0.73	19	متوسطة
55	أساهم في حل المشاكل في منظمتي.	3.62	0.79	10	متوسطة
<b>الدرجة الكلية</b>					<b>متوسطة</b>
		<b>3.66</b>	<b>0.79</b>		

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة الموافقة من وجهة نظر المبحوثين كانت مرتفعة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.66) بانحراف معياري (0.70)، وجاءت جميع الفقرات في الدرجتين

المرتفعة والمتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.50-4.15)، وجاءت في الرتبة

الأولى الفقرة التي تنص على " أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكولة لهم" بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على " أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على "أتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " أحترم أنظمة وتعليمات منظمي" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة.

وبالرجوع الى الجدول رقم (8) نلاحظ ان اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات مجال سلوك المواطنة التنظيمية كانت عالية، حيث ان جميع الفقرات تجاوزت معدل القياس الوسطي البالغ (3) وبهذا فهي اعلى من متوسط اداة القياس(3).

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه "ما مستوى تصورات الموظفين حول أداء الشركات الصناعية الأردنية؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب ودرجة الموافقة من وجهة نظر المبحوثين لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بهذا المجال، ويظهر الجدول (9) ذلك.

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة من وجهة نظر المبحوثين لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بإداء الشركات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
56	تعتبر شركتنا مقارنة مع الشركات الأخرى في الصناعة رائدة في مجالها (القيادة في الصناعة).	4.02	0.88	1	مرتفعة
57	شركتنا سيكون لها دور أكبر في المستقبل (التطلعات المستقبلية).	3.56	0.75	9	متوسطة
58	ترد شركتنا على المنافسين بشكل سريع وأخلاقي وإيجابي (الرد بشكل عام على المنافسة)	3.73	0.85	2	مرتفعة
59	نسبة النجاح في تسويق منتجاتنا عالية (نسبة النجاح في تسويق المنتجات الجديدة).	3.63	0.83	5	متوسطة
60	تعتبر شركتنا بشكل عام ناجحة في أعمالها مقارنة مع المنافسين (إداء ونجاح أعمال الشركة بشكل عام).	3.60	0.77	8	مرتفعة
61	معدل انتاج الموظف في شركتنا اعلى من انتاج موظفي المنافسين (معدل انتاج الموظف)	3.50	0.89	10	متوسطة
62	معدل انتاج كل نشاط في شركتنا اعلى من المنافسين (معدل انتاج العملية او النشاط)	3.67	0.71	4	مرتفعة
63	تتمو ارباح شركتنا باستمرار مقارنة مع المنافسين (نمو الارباح)	3.62	0.76	6	متوسطة
64	تزداد مبيعاتنا باستمرار مقارنة مع المنافسين (نمو المبيعات)	3.68	0.69	3	مرتفعة
65	ترتفع قيمة الاسهم لشركتنا مقارنة مع المنافسين (القيمة السوقية للشركة)	3.60	0.72	7	متوسطة
الدرجة الكلية		3.66	0.74		متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة الموافقة من وجهة نظر المبحوثين كانت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.66) بانحراف معياري (0.74)، وجاءت جميع الفقرات في الدرجتين

المرتفعة والمتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.50-4.05)، وجاءت في الرتبة

الأولى الفقرة التي تنص على " تعتبر شركتنا مقارنة مع الشركات الأخرى في الصناعة رائدة في

مجالها (القيادة في الصناعة)" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة

مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على "ترد شركتنا على المنافسين بشكل سريع وأخلاقي وإيجابي (الرد بشكل عام على المنافسة)" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على "شركتنا سيكون لها دور أكبر في المستقبل (التطلعات المستقبلية)". بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "معدل انتاج الموظف في شركتنا اعلى من انتاج موظفي المنافسين (معدل انتاج الموظف)" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة متوسطة.

وبالرجوع الى الجدول رقم (9) نلاحظ ان اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات مجال أداء الشركات كانت متوسطة، حيث ان جميع الفقرات تجاوزت معدل القياس الوسطي البالغ (3) وبهذا فهي اعلى من متوسط اداة القياس (3).

### تطبيق الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات:

#### الاختبارات القبلية:

قبل البدء في تطبيق الإنحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، فقد تم إجراء بعض الاختبارات القبلية، وذلك من أجل ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الإنحدار وذلك كما هو موضح فيما يلي:

#### (1) اختبار التوزيع الطبيعي:

تم التأكد من أتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (One Sample Kolmogrov Test)، واستناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذا كان



حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي ( $\mu$ ) وتباين ( $\delta^2$ )، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (10)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولمجراف - سميرنوف (KS) والالتواء والتفطح

المتغير	معامل الالتواء Skewness	معامل التفطح Kurtosis	مستوى دلالة اختبار كولمجراف - سميرنوف
العدالة التنظيمية	-0.643	.0126	0.920
سلوك القادة لمساعدة المرؤوسين	-0.675	-0.208	0.912
المشاركة في اتخاذ القرارات	-0.881	0.637	0.792
سلوك المواطنة التنظيمية	-0.101	0.838	0.959
أداء الشركات	-0.735	0.704	0.895

من خلال بيانات الجدول (10) يتبين ان قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (-0.643 الى -1.01) وتعتبر جميع هذه القيم قريبة من التوزيع الطبيعي، كما تشير قيم مستوى دلالة اختبار كولمجراف- سميرنوف والتي كانت جميعها اكبر من 0.05 الى قبول فرضية اعتدالية توزيع بيانات متغيرات الدراسة واقترانها بالتوزيع الطبيعي وهو شرط اساسي لتطبيق اختبار تحليل الانحدار الخطي.

(2) لاختبار قوة النموذج:

لاختبار قوة النموذج تم أستعمال جملة من الاختبارات وهي:

- نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة:

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Person) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة.، والجدول (11) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات كآآتي:

### الجدول (11)

#### مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل في الدراسة

المشاركة في اتخاذ القرارات	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	العدالة التنظيمية	الارتباط / مستوى الدلالة	الأبعاد
		1.000	الارتباط	العدالة التنظيمية
		0.000	مستوى الدلالة	
	1.000	0.271	الارتباط	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
	0.000	0.024	مستوى الدلالة	
1.000	0.328	0.304	الارتباط	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.000	0.006	0.011	مستوى الدلالة	

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$

تبين نتائج جدول (11) الارتباط بين أبعاد الدعم التنظيمي وسلوك المواطنين التنظيمية وأداء الشركات أن هنالك ارتباط دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$  وان أقوى هذه الارتباطات كان بين الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.420). ويلاحظ ان ادنى ارتباط دال إحصائياً كان بين الدعم التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.167) وباقي الأبعاد كانت جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ، كما وترى الباحثة أن أعلى قيمة للارتباط في الجدول تصنف على أنها بدرجة متوسطة مما يشير إلى أن الارتباط بين أبعاد الدعم التنظيمي التزويد تعتبر ضعيفة بشكل عام.

### اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity):

كما قامت الباحثة باستخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد للبواقي (Multicollinearity) بين أبعاد الدعم التنظيمي بهدف التأكد من عدم وجود هذه المشكلة ( الارتباط الخطي بين البواقي بسبب أبعاد العد التنظيمي)، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض تم استعمال هذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أنه لا بد من عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن تكون أكبر من (0.05) وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، وفيما يلي نتائج هذه الاختبار في جدول(12):

#### الجدول (12)

نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد العد التنظيمي باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance)

المتغير	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)
العدالة التنظيمية	3.738	0.268
سلوك القادة المساند للمرؤوسين	3.659	0.273
المشاركة في اتخاذ القرارات	2.259	0.443

يبين الجدول (12) ان قيم معامل تضخم التباين (VIF) قد تراوحت بين (2.259-3.738) وتعتبر هذه القيم مناسبة وتشير الى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي بين أبعاد الدعم التنظيمي لان جميع هذه القيم كانت اقل من (5) كذلك يلاحظ ان قيم التباين المسموح به قد تراوحت بين (0.268

0.443- وجميع هذه القيم تعتبر اعلى من (0.10) مما يساعد في الاستنتاج بعدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد الدعم التنظيمي، حيث يجب عدم تجاوز هذه المشكلة بهدف التحقق من عشوائية قيم المتغيرات المستقلة.

### اختبار الفرضيات:

قبل البدء باستخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بالتأكد من تحقيق بيانات المتغيرات المستقلة لشروط تطبيق تحليل الانحدار مثل اختبار التوزيع الطبيعي واختبار قيم الارتباط بين أبعاد الدعم التنظيمي، إضافة الى التأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي وقد دلت نتائج هذه الاختبارات الى امكانية تطبيق تحليل الانحدار الخطي حيث استخدمت طريقة (Enter) في استخراج النتائج وفيما يلي عرض لنتائج تحليل الانحدار الخطي:

#### 1. نتائج تحليل اختبار الإحدار الخطي المتعدد:

يبين الجدول التالي المتغيرات المستقلة التي تم استخدامها في معادلة الإحدار (Enterd)

#### الجدول (13)

أبعاد المستقلة الداخلة / الخارجة التي تم استخدامها في معادلة الإحدار (Variable Enter/ Remove)

الطريقة	المتغيرات الخارجة	المتغيرات الداخلة	النموذج
Enter	-	الممارسات المتعلقة بـ : 1. العدالة التنظيمية 2. سلوك القادة المساند للمرؤوسين 3. المشاركة في اتخاذ القرارات	1

يبين الجدول (13) ان جميع متغيرات الدعم التنظيمي قد استخدمت في دراسة التأثير في أداء الشركات بطريقة Enter.

2. نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

الفرضية الرئيسية الاولى  $H_01$ : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للدعم التنظيمي بابعاده (العدالة التنظيمية، وسلوك القادة المساند للمرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول (14)

ملخص نموذج اختبار معدلة الانحدار المتعدد للفرضية الاولى (Model Summary)

النموذج	R	$R^2$	Adjusted $R^2$	Std error
1	0.629	0.396	0.374	0.685

يبين الجدول (14) ان معامل الارتباط بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية قد بلغت (0.629) وهي قيمة عالية وتشير الى علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (39.6%) وهي تشير الى ان الدعم التنظيمي بابعاده تفسر من التغير او التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة النسبة المذكورة كما يمكن استخدام قيمة ( $R^2$ ) المعدلة والتي تاخذ بالحسبان عدد المتغيرات المستقلة لتصبح نسبة معامل التحديد المعدلة (37.4%) وهي قيمة اقل من قيمة ( $R^2$ ) العادية بسبب وجود متغير عدد المتغيرات المستقلة وتعتبر القيمة المتبقية من أي من النسبتين تعود او ترتبط بعوامل اخرى قد تؤثر في أداء الشركات .

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يبين الجدول (15) التالي نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

## جدول (15)

## نتائج تحليل التباين للفرضية الاولى(ANOVA(b)

التموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
1	الانحدار	33.258	4	8.314	17.716	0.000
	البواقي	50.686	108	0.469		
	الكلي	83.944	112			

يوضح الجدول رقم (15) تحليل التباين، الذي يهدف إلى تعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائي (F)، وتم صياغة فرضياته كالآتي:  
الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع).

الفرضية البديلة: نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع).

ومن خلال ما يبينه الجدول (15) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) المحسوبة قد بلغت (17.716) بدرجة حرية (4) وهي قيمة دالة إحصائية لان قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير الى عدم وجود أثر للدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي الاستنتاج بقبول الفرضية البديلة والتي تشير الى انه يوجد على الاقل ممارسة واحدة تؤثر في الميزة التنافسية حيث يمكن الاعتماد على قيم الإحصائي (F) في تحديد الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية وعليه تم صياغة الفرضيات الفرعية المرتبطة بموضوع الدراسة.

### اختبار دلالة معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

يبين الجدول (16) نتائج اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد والمتعلقة بنموذج التنبؤ الذي يمكن التوصل اليه من خلال أبعاد الدعم التنظيمي.

#### جدول (16)

جدول معاملات الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الدعم التنظيمي<sup>a</sup> (Coefficient)

Sig (t)	T	Standerdized coefficient	Unstanderized coefficients		Model
		$\beta$	Std error	$\beta$	
0.005	2.880	-	0.317	0.912	الحد الثابت
0.033	3.118	0.110	0.048	0.106	العدالة التنظيمية
0.046	2.039	0.178	0.042	0.086	سلوك القادة المساند للمرؤوسين
0.000	6.291	0.538	0.040	0.254	المشاركة في اتخاذ القرارات

مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير بيانات الجدول (16) إلى:-

اختبار (t) المستخدم في اختبار فرضية تقاطع خط الانحدار (الحد الثابت) والتي تشير إلى ان خط الانحدار يمر بنقطة الأصل أم يقطع محور السينات عند نقطة معينة (الحد الثابت) حيث يتبين من خلال قيمة مستوى الدلالة البالغة (0.05) رفض الفرضية الصفرية والتي تشير الى أن قيمة الحد الثابت تساوي صفرًا وعليه يتم الاستنتاج بأهمية أبعاد الدعم التنظيمي في إيجاد نموذج (معادلة للتنبؤ بقيم أداء الشركات).

ومن خلال ما تقدم سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية والتي أثبتت أنه يوجد أثر من المتغير المستقل (الدعم التنظيمي) في المتغير التابع (سلوك المواطن التنظيمية) كالاتي:

### اختبار الفرضية الفرعية العدمية الاولى:

$H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في

الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يبين الجدول (15) أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (3.118) بمستوى دلالة (0.903) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة 0.05 يتبين ان مستوى الدلالة المحسوب كان أكبر من 0.05 مما يشير إلى رفض فرضية الدراسة الفرعية الصفرية الاولى وبالتالي الاستنتاج بوجود أثر للدعم التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الاردنية كما يبين الجدول (16) ان قيمة المعامل  $\beta$  قد بلغ (0.106) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في العدالة التنظيمية عندما تزداد قيمة سلوك المواطنة التنظيمية بوحدة واحدة.

### اختبار الفرضية الفرعية العدمية الثانية:

$H_{02}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك القادة المساند للمرؤوسين في سلوك المواطنة

التنظيمية في الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يبين الجدول (15) ان قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (2.039) بمستوى دلالة (0.046) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة 0.05 يتبين ان مستوى الدلالة المحسوب كان اكبر من 0.05 مما يشير الى قبول الفرضية الفرعية البديلة الثانية وبالتالي الاستنتاج بوجود أثر للدعم التنظيمي من خلال سلوك القادة المساند للمرؤوسين في سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية



كما يبين الجدول ان قيمة المعامل  $\beta$  قد بلغ (0.086) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في سلوك القادة المساند للمرؤوسين عندما تزداد القيمة في سلوك المواطنة التنظيمية بوحدة واحدة.

### اختبار الفرضية الفرعية العدمية الثالثة:

$H_{03}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة

التنظيمية في الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يبين الجدول (18) أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (6.291) بمستوى دلالة (0.000) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة 0.05 يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان أكبر من 0.05 مما يشير الى قبول فرضية الدراسة الفرعية البديلة الثالثة وبالتالي الإستنتاج بوجود أثر للدعم التنظيمي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية كما يبين الجدول رقم (16) ان قيمة المعامل  $\beta$  قد بلغ (0.254) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في المشاركة في اتخاذ القرارات عندما تزداد القيمة في سلوك المواطنة التنظيمية بوحدة واحدة.

الفرضية الرئيسية الثانية  $H_{0-2}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي(العدالة

التنظيمية، وسلوك القادة المساند للمرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في أداء

الشركات في الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الجدول (17)

ملخص نموذج الانحدار لاختبار الفرضية الثانية (Model Summary)

النموذج	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std error
1	0.705	0.498	0.479	0.672

يبين الجدول (17) ان معامل الارتباط بين الدعم التنظيمي وأداء الشركات قد بلغت (0.705) وهي قيمة عالية وتشير الى علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (49.8%) وهي تشير الى ان الدعم التنظيمي بابعاده تفسر من التغير او التباين الحاصل في أداء الشركات بقيمة النسبة المذكورة كما يمكن استخدام قيمة ( $R^2$ ) المعدلة والتي تاخذ بالحسبان عدد المتغيرات المستقلة لتصبح نسبة معامل التحديد المعدلة (47.9%) وهي قيمة اقل من قيمة ( $R^2$ ) العادية بسبب وجود متغير عدد المتغيرات المستقلة وتعتبر القيمة المتبقية من أي من النسبتين تعود او ترتبط بعوامل اخرى قد تؤثر في أداء الشركات .

#### اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يبين الجدول (18) التالي نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

#### جدول (18)

نتائج تحليل التباين لاختبار الفرضية الثانية (ANOVA(b)

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
1	الانحدار	48.335	4	12.084	26.749	0.000
	البواقي	48.788	108	0.452		
	الكلية	97.123	112			

يوضح الجدول رقم (18) تحليل التباين، الذي يهدف إلى تعرف على القوة التفسيرية للنموذج

عن طريق إحصائي (F)، وتم صياغة فرضياته كآلاتي:

الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على

المتغير التابع).

الفرضية البديلة: نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع).

ومن خلال ما يبينه الجدول (18) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) المحسوبة قد بلغت (26.749) بدرجة حرية (4) وهي قيمة دالة إحصائية لان قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير الى عدم وجود أثر للدعم التنظيمي في أداء الشركات وبالتالي الاستنتاج بقبول الفرضية البديلة والتي تشير الى انه يوجد على الاقل ممارسة واحدة تؤثر في أداء الشركات حيث يمكن الاعتماد على قيم الإحصائي (F) في تحديد الدعم التنظيمي المؤثر في أداء الشركات وعليه تم صياغة الفرضيات الفرعية المرتبطة بموضوع الدراسة.

#### اختبار دلالة معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

يبين الجدول (19) نتائج اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد والمتعلقة بنموذج التنبؤ الذي يمكن التوصل اليه من خلال أبعاد الدعم التنظيمي.

#### جدول (19)

جدول المعاملات الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الدعم التنظيمي لاختبار الفرضية الثانية<sup>a</sup> (Coefficient)

Sig (t)	T	Standerdized coefficient	Unstanderdized coefficients		Model
		$\beta$	Std error	$\beta$	
0.020	2.357		0.301	0.711	الحد الثابت
0.044	5.550	0.212	0.154	0.238	العدالة التنظيمية
0.023	2.310	0.315	0.140	0.325	سلوك القادة المساند للمرؤوسين
0.009	4.298	0.142	0.122	0.158	المشاركة في اتخاذ القرارات

مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير بيانات الجدول (19) إلى: اختبار (t) المستخدم في اختبار فرضية تقاطع خط الانحدار (الحد الثابت) والتي تشير إلى ان خط الانحدار يمر بنقطة الأصل أم يقطع محور السينات عند نقطة معينة (الحد الثابت) حيث يتبين من خلال قيمة مستوى الدلالة البالغة (0.05) رفض الفرضية الصفرية والتي تشير الى أن قيمة الحد الثابت تساوي صفراً وعليه يتم الاستنتاج بأهمية أبعاد الدعم التنظيمي في إيجاد نموذج (معادلة للتنبؤ بقيم أداء الشركات).

ومن خلال ما تقدم سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية والتي أثبتت أنه يوجد أثر من المتغير المستقل (الدعم التنظيمي) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) كالاتي:

#### اختبار الفرضية الفرعية العدمية الاولى:

$H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في أداء الشركات في الشركات

الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يبين الجدول (19) أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (7.967) بمستوى دلالة (0.004) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة 0.05 يتبين ان مستوى الدلالة المحسوب كان أقل من 0.05 مما يشير إلى رفض فرضية الدراسة الفرعية الصفرية الاولى وبالتالي الاستنتاج بوجود أثر للدعم التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية في أداء الشركات في الشركات الصناعية الاردنية كما يبين الجدول (19) ان قيمة المعامل  $\beta$  قد بلغ (0.110) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في العدالة التنظيمية عندما تزداد قيمة أداء الشركات بوحدة واحدة.

#### اختبار الفرضية الفرعية العدمية الثانية:

$H_{02}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك القادة المساند للمرؤوسين في أداء

الشركات في الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يبين الجدول (19) ان قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (2.310) بمستوى دلالة (0.023) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة 0.05 يتبين ان مستوى الدلالة المحسوب كان اكبر من 0.05 مما يشير الى قبول الفرضية الفرعية البديلة الثانية وبالتالي الاستنتاج بوجود أثر للدعم التنظيمي من خلال سلوك القادة المساند للمرؤوسين في أداء الشركات في الشركات الصناعية الأردنية كما يبين الجدول ان قيمة المعامل  $\beta$  قد بلغ (0.325) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في سلوك القادة المساند للمرؤوسين عندما تزداد القيمة في أداء الشركات بوحدة واحدة.

#### اختبار الفرضية الفرعية العدمية الثالثة:

$H_{03}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في أداء الشركات

في الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يبين الجدول (19) أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (4.298) بمستوى دلالة (0.009) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة 0.05 يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان أكبر من 0.05 مما يشير الى قبول فرضية الدراسة الفرعية البديلة الثالثة وبالتالي الإستنتاج بوجود أثر للدعم التنظيمي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات في أداء الشركات في الشركات الصناعية الأردنية كما يبين الجدول (19) ان قيمة المعامل  $\beta$  قد بلغ (0.158) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في المشاركة في اتخاذ القرارات عندما تزداد القيمة في أداء الشركات بوحدة واحدة.

الفرضية الرئيسية الثالثة  $H_{03}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات في الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول (20)

ملخص نموذج الاحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (Model Summary)

Std error	T Tabulated	T calculated	R <sup>2</sup>	R	النموذج
0.000	1.98	15.432	0.682	0.826	1

يبين الجدول (20) ان معامل الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات قد بلغت (0.826) وهي قيمة عالية وتشير الى علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (68.2 %) وهي تشير الى ان سلوك المواطنة التنظيمية تفسر من التغير او التباين الحاصل في أداء الشركات بقيمة النسبة المذكورة. وتعتبر العلاقة قوية كون معامل الارتباط مرتفع.

الفرضية الرئيسية الرابعة  $H_{04}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (5) Amos المدعوم ببرنامج (SPSS.20) للتحقق من وجود أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية، وكما هو موضح في الجدول رقم (20) تظهر نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة  $Chi^2$  المحسوبة (48.09) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وبلغت قيمة مؤشر

ملاءمة الجودة (GFI) Goodness of Fit Index (0.925). وبلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.953)، كما بلغ التأثير المباشر للدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية (0.537) وهو ما يشير إلى أن الدعم التنظيمي يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، وعليه فإن الاهتمام بالدعم التنظيمية من شأنه إيجاد تأثير في سلوك المواطنة التنظيمية، كما بلغ التأثير المباشر لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات (0.496) وهو ما يشير إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية تؤثر في أداء الشركات مما يعني أن زيادة الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية من شأنه إيجاد تأثير في أداء الشركات. وقد بلغ التأثير غير المباشر للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية (0.329)، وهو ما يؤكد أن سلوك المواطنة التنظيمية لها دورا في تأثير الدعم التنظيمي في أداء الشركات، وتأسيسا على ما سبق من تحليل نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية. والشكل (2) يبين التأثير المباشر لممارسات سلسلة التوريد والتأثير غير المباشر للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية.

## جدول رقم (21)

نتائج اختبار تحليل المسار لأثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية

المتغيرات	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	Chi <sup>2</sup> الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
الدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية	48.09	3.84	0.925	0.953	0.00	الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية 0.537	0.329	0.00
						سلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات 0.49		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to on

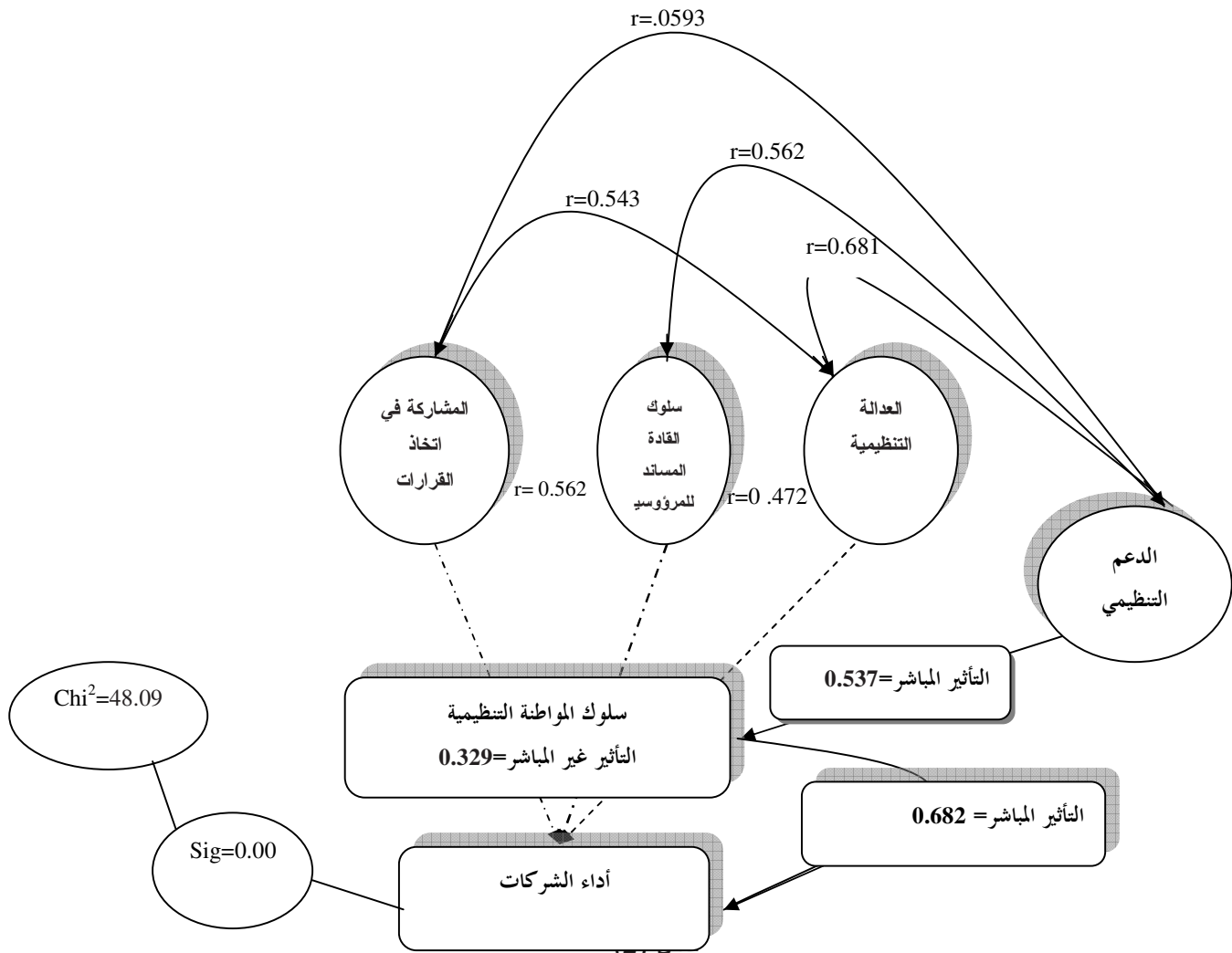
الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي يجب ان تقترب من الصفر

مؤشر ملائمة الجودة من المفترض ان يقترب من الواحد الصحيح

مؤشر الموائمة المقارن من المفترض ان يقترب من الواحد الصحيح

التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين

المتغيرات



التأثير المباشر وغير المباشر بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات



## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات

83	النتائج
83	النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات
85	النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
87	الاستنتاجات والتوصيات

## النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها، وصولاً إلى التوصيات التي انبثقت عن النتائج، وكما يأتي:

### النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات

#### 1. النتائج المتعلقة بأبعاد الدعم التنظيمي

بالرغم من أن النتائج بصورتها العامة أكدت أن مستوى الأهمية لأبعاد الدعم التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية لعينة الدراسة كان متوسطاً، إلا أن المتوسطات لهذه المتغيرات كانت في مجملها أعلى من المتوسط الحسابي العام للدراسة والبالغ (3)، وقد كانت درجة الموافقة في مجمل أبعاد الدعم التنظيمي قد وقعت ضمن الموافقة المتوسطة، وكانت على النحو التالي : متغير سلوك القادة المساندين للمرؤوسين اولا بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، ثم المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، واخيراً العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.52). وان جميع هذه المتغيرات كانت أعلى من المتوسط الحسابي العام للدراسة والبالغ (3) ، ولكن ضمن درجة موافقة متوسطة حيث وقعت ضمن مدى المقياس (2.67-3.66).

#### 2. النتائج المتعلقة بمتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية

بالرغم من أن النتائج بصورتها العامة أكدت أن مستوى الأهمية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية لعينة الدراسة كان متوسطاً، إلا أن المتوسطات لهذا المتغير قد تباينت بين قيم متوسطات حسابية مرتفعة وقيم أخرى متوسطة ولكن كانت في مجملها

أعلى من المتوسط الحسابي العام للدراسة والبالغ (3)، وقد كانت درجة الموافقة في مجملها لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية قد وقعت ضمن الموافقة المرتفعة والمتوسطة، وان جميع هذه الفقرات كانت اعلى من المتوسط الحسابي العام للدراسة والبالغ (3) ، ولكن المتوسط العام لفقرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية وقع ضمن درجة موافقة متوسطة حيث وقعت ضمن مدى المقياس (2.67-3.66).

### 3. النتائج المتعلقة بمتغير أداء الشركات

بالرغم من أن النتائج بصورتها العامة اكدت ان مستوى الاهمية لمتغير أداء الشركات في الشركات الصناعية الاردنية لعينة الدراسة كان متوسطا، الا ان المتوسطات لهذا المتغير قد تباينت بين قيم متوسطات حسابية مرتفعة وقيم اخرى متوسطة ولكن كانت في مجملها اعلى من المتوسط الحسابي العام للدراسة والبالغ (3)، وقد كانت درجة الموافقة في مجملها لمتغير أداء الشركات قد وقعت ضمن الموافقة المرتفعة والمتوسطة، وان جميع هذه الفقرات كانت اعلى من المتوسط الحسابي العام للدراسة والبالغ (3) ، ولكن المتوسط العام لفقرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية وقع ضمن درجة موافقة متوسطة حيث وقعت ضمن مدى المقياس (2.67-3.66). وكان اعلى متوسط حسابي حازت عليه الفقرة المتعلقة بمستوى القيادة في الصناعة (4.02) ، بينما ادنى فقرة بمتوسطها الحسابي كانت الفقرة المتعلقة بمعدل انتاج الموظف وحازت على متوسط حسابي بلغ (3.50).

## النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. وجود تأثير ذو دلالة احصائية للدعم التنظيمي بابعاده (العدالة التنظيمية، وسلوك القادة المساند للمرؤوسين ، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha <$ ) وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حامد (2003) التي اشارت الى تأثير علاقة الفرد برئيسه وإدراك الفرد للدعم التنظيمي تأثيراً جوهرياً على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. ودراسة ابو تايه (2012) التي بينت أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها. كما بينت النتائج أن إحساس الموظفين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية)، كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية ودراسة YU (2011) وأن القيم المهنية والدعم التنظيمي المدرك له أثر على النجاح الوظيفي ، والقيم المهنية، والرضا الوظيفي. ودراسة Chinomona (2011) التي اشارت الى ان هناك علاقة ايجابية لتأثير الدعم التنظيمي على روحانية العمل وسلوك المواطنة والاداء الوظيفي.

2. هناك اثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha <$ ).

3. هناك تأثير ذو دلالة احصائية لسلوك القادة المساند للمرؤوسين في سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha <$ ).

4. هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية في

الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$ .

5. وجود تأثير ذو دلالة احصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات في الشركات

الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$ . وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة Kambu et

al. (2012) في ان هناك تأثير على الأداء من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، كما اتفقت

نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة Manyasi, Kibas and Chepkilot (2011) التي بينت ان

هناك اثرا لسلوك المواطنة التنظيمية في اداء الموظفين الذي يعتبر جزء من أداء الشركات الكلي

في الشركات.

6. وجود تأثير ذو دلالة احصائية للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة

التنظيمية في الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$ .

7. هناك اثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية

في الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$ .

8. هناك تأثير ذو دلالة احصائية لسلوك القادة المساند للمرؤوسين في أداء الشركات بوجود سلوك

المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$ .

9. هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في أداء الشركات بوجود سلوك

المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$ .

## التوصيات:

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، توصي الباحثة بما يأتي:

- أشارت النتائج المتعلقة بالدعم التنظيمي وابعاده في الشركات الصناعية الاردنية في مدينة سحاب الصناعية من وجهة نظر المبحوثين كانت متوسطة بشكل عام، ولكل من الأبعاد الثلاثة، لذلك توصي الباحثة بالأخذ في الاعتبار النتائج المترتبة على درجة الموافقة لأبعاد الدعم التنظيمي في إعداد برامج التدريب والتطوير للإداريين والمديرين في تطبيق العدالة التنظيمي وسلوك القادة المساند للمرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- أشارت النتائج إلى أن درجة الموافقة على سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، ولذلك يُوصى بالحفاظ على هذا المستوى المتوسط مع تقديم الدعم اللازم للموظفين والمديرين وتشجيعهم على بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى متقدم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

## المقترحات المستقبلية:

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على الشركات الخدمية .
- إجراء دراسات تتناول العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي بوجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير معدل.
- إجراء دراسات الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الشركات في الشركات الصناعية الاردنية.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو تايه ، بندر،(2012)، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلد 20 ، العدد 2 ، ص 145 - 186.
- البغدادي، عادل هادي، (2007)، "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة"، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 65 ، 145-178 .
- الجميلي، مخلص شياع علي، (2008)، تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة بغداد.
- العامري ، أحمد (2003) محددات و اثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، مجلة الاقتصاد و الادارة ، مجلد 17، العدد2.
- العجمي، راشد شبيب،( 1998)، "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية"، الإداري ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، ص 71-94.
- اسماعيل و اخرون ،(2012) علاقة الارتباط و الاثر بين أبعاد المناخ التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 30.
- جلال الدين، بوعطيط،(2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، رسالة ماجستير غير منشورة .

- حامد، سعيد شعبان،(2003)،"اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية "رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة الأزهر، ص 1-30.
- شاهين ، (2002)، محمد عبد التواب البكري ، " الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من : عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية " ، مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ملحق العدد الأول ، ص ص 1 - 42 .
- محارمة، ثامر محمد،(2008)، "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية"، الإدارة العامة، المجلد 40 ، العدد 2 ، ص 319-347.
- نعساني ، عبد المحسن،(2007)، "اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي(دراسة ميدانية في القطاعين الانتاجي والخدمي الحكوميين) ، مجلة بحوث جامعة حلب ، عدد 47 - ص 1.
- رشيد، مازن فارس،(2004)، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي ، **المجلة العربية للعلوم الادارية** ، المجلد 11، العدد ص 1 - 24.
- الرفاعي ، محمد حسين (2009)، الإدارة بالمشاركة وأثرها على الموظفين والإدارة، أطروحة دكتوراة غير منشورة . ص 4-205.
- الرقاد وأبودية ، هناء ، عزيزة، (2012) ، الذكاء العاطفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية ،



مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20 ، العدد 2 ، ص

.763-737

- ريان، مجد حسن، (2006)، سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة واثريهما على اداء

الموظفين في القطاع المصرفي الاردني، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان

العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

- الطحيح، محمد، (2003) ، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والعدالة التنظيمية، الإداري، العدد94،

ص81-108.

- عبد الباري درة ،(1982)، العامل البشري والانتاجية - جامعة اليرموك - الاردن.

- عمر حمداوي و أحمد بخوش ، (2012)، إنعكاس الاداء التنظيمي في جودة البحث العلمي ،

مجلة العلوم الانسانية ، العدد 8 ، ص 1-26.

- الفهداوي، فهمي خليفة، والقطاونة، نشأت احمد، (2004) ، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء

التنظيمي :دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية

للإدارة، مجلد 24 ، عدد 1-51.

- مزهودة ، عبد الملوك ، ( 2001 )، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم

الانسانية ، العدد1.

- اليوسفي ونعساني وشربتجي ،(2006)، العوامل المؤثرة في ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية، **مجلة بحوث جامعة حلب** ، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، العدد 44 ، 2006.

- **ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Allen, David G. Shore, Lynn M. Griffeth, W. Rodger. (2003).“ The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”, **Journal of Management**. Vol.29, No.1, pp:99–118.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). “The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behavior”. **African Journal of Business Management**, Vol.2, pp:138-145.
- Aydin, I. & Kepenekci, Y.K. (2008). “Principals’ opinions of organizational justice in elementary schools in Turkey”. **Journal of Educational Administration**, Vol. 46, No. 4, pp:497-513.
- Bakshi.A,Kumar.K,Rani.E. (2009). “Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment”. **International Journal of business and management**, Vol. 4, No.1, pp:145-154.
- Bowler, Wm. Matthew,(2006)," Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior", **Institute of Behavioral and Applied Management** , PP.258- 273.
- Chinomona , Richard. (2012).“The impact of organizational support on work spirituality, organizational citizenship behavior and job performance: The case of Zimbabwe’s small and medium enterprises (SME) sector”, **African Journal of Business Management**, Vol.6, No.36, pp:10003-10014.

- Chen Z, Robert E, Kelly MJ, Ivan LSI, Justin, A. (2008). "Perceived Organizational Support and Extra- Role Performance: Which Leads To Which?". **J. Soc. Psychol.** Vol.1, No.2 ,pp:120-148.
- Chung, Yi-Tzu and Ho, Chenter.(2012). "The Organizational Support of Oversea Expatriates in Global Manufacturing Environment: the Case of Taiwanese Companies in Vietnam". **International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning**, Vol.2, No.2, pp:170-175.
- Danlop & Lee.(2004). " workplace Deveiance , Organizational Citizenshi Behavior, and Business Unit Performance : the bad apples do spoil the whole barrel. **Journal of Organization Behavior**,Vol.25,No.1, pp67-80.
- Dawley, D. D., Andrews, M. C. & Bucklew, N. S. (2008). "Mentoring, Supervisor Support, and Perceived Organizational Support: What Matters Most?," **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.29 ,No.3, pp:235-247.
- Diao, Abdoukhadre and Park, Dong Soo,.(2012). "Culturally intelligent for satisfied workers in a multinational organization: Role of intercultural communication motivation". **African Journal of Business Management**, Vol.6, No.24, pp:7296-7309. Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>, 21-2-2013
- Eisakhani, A. (2008). "Organizations with Better Performance", **Tadbir Journal**, Vol.192, No.1, pp:2-3.
- Eisenberger , R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention". **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, pp:565-573.
- Eisenberger, Fasolo, LaMastro. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation", **Journal of applied psychology**, Vol.75, No.1, pp:51 – 59 .
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). "Reciprocation of perceived organizational support", **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.1, pp:42-51.

- Esienberger et al., (1997). "Perceived support : Inferior versus superior performance bay wary employees", **Journal of applied psychology**, Vol.8, pp:467-483.
- Elovainio, M., Van den Bos, K., Linna, A., Kivimaki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J., & Vahtera, J. (2005). "Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees". **Social Science and Medicine**, Vol.61,No.12, pp:2501-2512.
- Fiedler, Fred. E. (1981). "**Theory of leadership effectiveness**", New York, McGraw-Hill Book, Co.
- Folger, R., and Cropanzano, R.(1998). "**Organisational Justice and Human Resource Management**", Sage Publications, California ,Thousand Oaks.
- Graham, J. (1988). Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership. In J. Hunt, B. Baglia, H. Dachler, C. Schriesheim (Eds.), **Emerging Leadership Vistas**.Lexington Books: Lexington, MA; pp 73-79.
- Greenberg, J. & Baron, R.A.(2008). "**Behaviors in organization**", Dorling Kindersley( India) Pvt.Ltd.
- Greenberg, J., and Colquitt, J. (2005). "**Handbook of Organizational Justice (Ed.)**", Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Islam,R, Sadaqar,S, (2011). "Investigating the Relationship of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior among Teaching Staff of University of the Punjab". **European Journal of Scientific Research**, Vol.57,No.1 , pp:53-67.
- Kambu .A,Trena.E,Surachuman,Setiawan.M, (2012), "Influence of Leader-Member Exchange, Perceived Organizationa Support, Papua Ethnic Culture and Organizational Citizenship Behavior toward Employee Performance of Workers in Papua Provincial Secretary Office", **Journal of Business and Management**, Vol.5, No.4, pp:31-38.

- Keith Davis. (1966). **“Human relation at work”**, Kogakusha- co.ltd – Tokyo – second ed – new York.
- Kim, H. (2009). " **Integrating Organizational Justice Into the Relationship Management Theory: The Influence of Organizational Justice on Employee-Organization Relationship** ", review Online Available: <http://www.allacademic.com>, 25-3-2013
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J. & Jaworski, R. A. (2001). “Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment,” **Personnel Psychology**, Vol.54, No.1, pp:71-99.
- Krishnan .J & Mary .S (2012) . “Perceived organization support – An overview on its antecedents and consequences”, **International Journal of multidisciplinary research** , Vol.2, No.4, pp:1-2.
- Ladebo, Olugbenga,(2004),"Employees' Personal Motives for Engaging in Citizenship Behavior: The Case of Workers in Nigerias Agriculture Industry", **Journal of the Reserch In Social Psychology** Vol. 9,No 16,PP.220-234.
- Lam, et al. (2002). “Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects of Allocentrism-Idiocentrism and Efficacy”, **Academy of Management Journal**, Vol.45, No.5. Pp:905-914.
- Li, , yezhuang, T. & Zhong ying, Q.(2004). "**An Empirical Study on the Impact of Organizational memory on Organizational Performance in Manufacturing Companies**", Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Science.
- Lian, Lee Kim.(2012).” Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The mediating effect of subordinates competence and downward influence tactics.UCSI University, **Journal of Applied Business and economics**, Vol.13,No.2.pp 59-96.
- Lin, Ch., Hung, W., and Chiu, Ch. (2008). “Being Good Citizens: Understanding a Mediating Mechanism of Organizational Commitment and Social Network Ties in OCBs”. **Journal of Business Ethics**, Vol. 81, pp:561–578.

- Lipponen, J., Wisse, B., and Perala, J. (2011). "Perceived Justice and Group Identification: The Moderating Role of Previous Identification", **Journal of Personnel Psychology**, Vol.10, No.1, pp:13-23.
- Luthans, F. (2005). "**Organisational Behavior**", (10th ed). New York, McGraw-Hill Irwin.
- Maertz, J. C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). "The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.28, No.8, pp:1059-1075.
- Manyasi J., Kibas P. B. and Chep kilot ,R.(2011)." **effects of Organizational support for career development on Employee performance: A case of Kenyan public universities**". Kabarak University First International Conference DATES: 12/10/2011 – 14/10/2011,pp1-17.
- Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). "The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment". **Group & Organizational Management**, Vol.21, No.1, pp:84-104.
- Maslyn,J and Mary Uhe-Bien.(2001). "Leader- Member Exchange and its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort Relationship Quality", **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.4, PP:"697-708.
- Masterson, S. S, Lewis, K., Goldman, B. M, & Taylor, M. S.(2000)." Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships". **Academy of Management Journal**, Vol.43, PP:738–748.
- Muindi , F.(2011). "The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi", **Journal of Human Resources Management Research**, Vol.20, PP:9-34.
- Nadiri, H., and Tanova, C., (2010). "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry", **International Journal of Hospitality Management**, Vol.29, pp:33–41.
- Nickels , W.G., et al.,(1999) **understanding Business** , New York , McGraw -Hill., pp.456

- Niehoff, B., and Moorman, R. (1993). "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, Vol.36, No.3, pp:527-556.
- Noruzya, et al (2011), "Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support", **Indian Journal of Science and Technology**, Vol.4, No.7, pp:842-847.
- Organ, D. (1990). "**Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**". Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. and Ryan, K. (1995). "A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors". **Personnel Psychology**, Vol.48, No. 4, pp:775-802.
- Pazy, A. & Ganzach, Y. (2009). "Pay contingency and the effects of perceived organizational and supervisor support on performance and commitment". **Journal of management**, Vol.35, No.4, PP:1007-1025.
- Polat, S., (2009). "Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators". **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol.1, pp:1591–1596.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Follower's Trust in Leader Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. **Leadership Quarterly**, Vol.1, pp:107-142.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No.4, pp:698-714.
- Robbins, S. T., and Judge. (2009). "**Organizational behavior**". Prentice Hall.
- Roch SG and Shanock LR. (2006). "Organizational justice in an exchange framework: clarifying organizational justice distinctions". **Journal Management**. Vol.32, No.2, pp:299-322.

- Safari, Ali., TamiziFa, Maryam r, B.S., Reza Jannati, Ali, M.A.(2012). “The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on University Staff Job Burnout (Case of University Staff of Isfahan). **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, Vol.6, No.7, PP:131-136.
- Sarah., Ch., and Mary, J.( 2011). “Workplace Relationships, Attitudes, and Organizational Justice: A Hospitality Shift Worker Contextual Perspective”. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, Vol.10. No.2, pp:150-168.
- Schunch, H. (1979). “**Administrative behavior & management**”, N. D., McGraw-Delhi.
- Shore 1, Wayne J. (1993). “Commitment and employee behavior : comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support”, **Journal of applied psychology**, Vol.78, No.1, pp:774 – 80 .
- Singh, A.K. and Singh, A.P. (2010). “Role of Stress and Organizational Support in Predicting Organizational Citizenship Behavior”. **The IUP Journal of Organizational Behavior**, Vol. IX, No.4, PP:7-25.
- Sungjoo, Ch.,( 2011). “Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case”. **American Review of Public Administration**, Vol.41, No.2, pp:185-204.
- Tallman, R., Phipps, K., & Matheson, D. (2009). “Justice perception in Medical Administrative Governance”. **International Journal of Business Research**, Vol.9, No7, pp:147-155.
- Yahya, Khulida Kirana, Mansor, Fairuzah Zaharos , and Warokka, Ari. (2012). “An Empirical Study on the Influence of Perceived Organizational Support on Academic Expatriates’ Organizational Commitment”, **Journal of Organizational Management Studies**, Vol.2012(2012), Article ID 565439, PP:14 pages.



- Yu, Chen. (2011). "Chinese Knowledge Employees' Career Values, Perceived Organizational Support and Career Success", **iBusiness**, Vol.3, No.3. pp:274-282.

## ملحق (1)

### استبانة الدراسة

سيدي الموظف /سيدتي الموظفة  
تحية طيبة وبعد،،،

لقد تم تصميم هذه الاستمارة لمعرفة آراء واتجاهات الموظفين تجاه أعمالهم .وتحديداً فإن هذه الدراسة تتعامل مع أثر الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.و أداء الشركات. ويتوقع من المستجيب أن لا يستغرق إكمال تعبئة هذه الاستمارة أكثر من عشر دقائق إلى خمسة عشر دقيقة، ولا حاجة لكتابة اسمك أو عنوانك .كما أنه لا يوجد داعي للتفكير كثيراً حول إجابة الأسئلة حيث إنه لا توجد اجابة خاطئة أو صحيحة، فقط أجب حسب ما يتبادر إلى تفكيرك أولاً .و تؤكد الباحثة أن المعلومات التي ستزودونه بها ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط .يرجى عند إكمال تعبئة الاستمارة إعادتها إلى قسم الموارد البشرية أو تسليمها إلى الباحثة.

الباحثة

علياء نوح

جامعة الشرق الاوسط -الاردن

المشرف الاستاذ المشارك

الدكتور كامل محمد حواجرة.

## القسم الأول: معلومات عامة

يهدف هذا القسم إلى تقديم معلومات عامة عن الموظف. الرجاء وضع إشارة ( √ ) أمام رمز

الإجابة المناسبة:

1- الجنس :	ذكر	أنثى
------------	-----	------

2- العمر :	29-20 سنة	39-30 سنة	49-40 سنة	50 سنة فأكثر
------------	-----------	-----------	-----------	--------------

3- مدة العمل :	أقل من 4 سنوات	من 4-8 سنوات	أكثر من 8 سنوات
----------------	----------------	--------------	-----------------

4- المؤهل العلمي:	دبلوم فما دون	بكالوريوس	درجات عليا ( ماجستير ، دكتوراة)
-------------------	---------------	-----------	---------------------------------

5- المركز الوظيفي:	مدير/ مساعد المدير	رئيس قسم	مرؤوس
--------------------	--------------------	----------	-------

## الاستبانة النهائية

أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب.

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على اثر الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات في الشركات الصناعية الاردنية، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة موافقتك على كل منها من (1 إلى 5) حيث يشير الرقم (واحد) إلى غير موافق إطلاقاً ... بينما يشير الرقم (5) إلى أقصى درجة موافقة. من فضلك ضع دائرة فوق درجة الموافقة التي تعبر عن موافقتك عن كل عبارة منها :

### القسم الثاني: العدالة التنظيمية

درجة الموافقة					العبارات
1	2	3	4	5	
<b>العدالة التنظيمية</b>					
1	2	3	4	5	1. تتناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة.
1	2	3	4	5	2. اعتقد أن راتبي الشهري مناسب.
1	2	3	4	5	3. اعتقد أن عبء العمل الخاص بي مناسب جداً.
1	2	3	4	5	4. بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة جداً.
1	2	3	4	5	5. أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً.
1	2	3	4	5	6. يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.
1	2	3	4	5	7. يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
1	2	3	4	5	8. يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.
1	2	3	4	5	9. يشرح المدير القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عن استفسارهم عن تلك القرارات.
1	2	3	4	5	10. يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل الموظفين بلا استثناء.
1	2	3	4	5	11. يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير.
1	2	3	4	5	12. عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.
1	2	3	4	5	13. عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يتعامل معي باحترام وكرامة.
1	2	3	4	5	14. عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.
1	2	3	4	5	15. عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية.
1	2	3	4	5	16. عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف.

درجة الموافقة					العبارات
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	17. يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.
<b>سلوك القادة لمساعدة المرؤوسين</b>					
1	2	3	4	5	18. يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل.
1	2	3	4	5	19. يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم.
1	2	3	4	5	20. يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل.
1	2	3	4	5	21. يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملامح العمل في المراحل التالية.
1	2	3	4	5	22. يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها.
1	2	3	4	5	23. يشعر المرؤوسين بأن المدير صديقهم حيث يتطلع لراحتهم وإسعادهم.
1	2	3	4	5	24. لا يستأثر المدير لنفسه بكل المزايا بل يضع مرؤوسيه في الصورة دائماً.
1	2	3	4	5	25. يخطر المدير المرؤوسين بأية تغييرات محتملة تؤثر عليهم.
1	2	3	4	5	26. عندما يتحدث المدير يشعر المرؤوسين أن لديه اقتناع داخلي بما يقول.
1	2	3	4	5	27. لديه قدرة على إلهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم.
1	2	3	4	5	28. يعد المدير متحدث قوي للحق يقنع الآخرين بوجهة نظره.
<b>المشاركة في اتخاذ القرارات</b>					
1	2	3	4	5	29. رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات بمفرده.
1	2	3	4	5	30. أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية.
1	2	3	4	5	31. يشجعني رؤسائي على التعبير عن أفكاري في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم.
1	2	3	4	5	32. في أحيان كثيرة يأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعلمي.
1	2	3	4	5	33. في جماعة العمل التي انتمي إليها معظم الأفراد تؤخذ آرائهم عند اتخاذ القرارات.
1	2	3	4	5	34. إنني أأخذ معظم القرارات دون الرجوع إلى المرؤوسين.

### القسم الثالث : سلوك المواطنة التنظيمية

يهدف هذا القسم إلى قياس سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية التي تعمل بها .الرجاء تحديد مستوى موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع دائرة حول الرقم الذي يمثل إجابتك.

درجة الموافقة					العبارات
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	35. أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكولة لهم.
1	2	3	4	5	36. أتعاون مع رؤسائي لأداء الشركات على أحسن وجه.
1	2	3	4	5	37. أقوم بمساعدة وإرشاد المراجعين ليحصلوا على منتج متميز.
1	2	3	4	5	38. أقوم بمساعدة الموظفين الجدد وأفيدهم بخبراتي.
1	2	3	4	5	39. لا أتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم اعباء كثيرة.
1	2	3	4	5	40. أتجنب إثارة المشاكل في العمل
1	2	3	4	5	41. احرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.
1	2	3	4	5	42. أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين.
1	2	3	4	5	43. لا أعتدي على حقوق الآخرين.
1	2	3	4	5	44. أقوم بالمهام الإضافية دون تذمر.
1	2	3	4	5	45. لا أتردد بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتا اضافيا.
1	2	3	4	5	46. أستغل وقتي للقيام بالعمل.
1	2	3	4	5	47. أحافظ على سمعة منظمتي.
1	2	3	4	5	48. أتابع دائماً الإعلانات والتعاميم الداخلية.
1	2	3	4	5	49. أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل.
1	2	3	4	5	50. أحترم أنظمة وتعليمات منظمتي.
1	2	3	4	5	51. أهتم بمستقبل منظمتي.
1	2	3	4	5	52. دائماً أقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه.
1	2	3	4	5	53. أنتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل.
1	2	3	4	5	54. أساهم في حل المشاكل في منظمتي.

## القسم الرابع : أداء الشركات

يهدف هذا القسم إلى قياس أداء الشركات في الشركات الصناعية التي تعمل بها .الرجاء تحديد مستوى موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع دائرة حول الرقم الذي يمثل إجابتك.

درجة الموافقة					العبارات
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	55. تعتبر شركتنا مقارنة مع الشركات الاخرى في الصناعة رائدة في مجالها (القيادة في الصناعة).
1	2	3	4	5	56. شركتنا سيكون لها دور اكبر في المستقبل(التطلعات المستقبلية).
1	2	3	4	5	57. تزد شركتنا على المنافسين بشكل سريع واخلاقي وايجابي (الرد بشكل عام على المنافسة)
1	2	3	4	5	58. نسبة النجاح في تسويق منتجاتنا عالية (نسبة النجاح في تسويق المنتجات الجديدة).
1	2	3	4	5	59. تعتبر شركتنا بشكل عام ناجحة في اعمالها مقارنة مع المنافسين(اداء ونجاح اعمال الشركة بشكل عام).
1	2	3	4	5	60. معدل انتاج الموظف في شركتنا اعلى من انتاج موظفي المنافسين (معدل انتاج الموظف)
1	2	3	4	5	61. معدل انتاج كل نشاط في شركتنا اعلى من المنافسين(معدل انتاج العملية او النشاط)
1	2	3	4	5	62. تنمو ارباح شركتنا باستمرار مقارنة مع المنافسين ( نمو الارباح)
1	2	3	4	5	63. تزداد مبيعاتنا باستمرار مقارنة مع المنافسين(نمو المبيعات)
1	2	3	4	5	64. ترتفع قيمة الاسهم لشركتنا مقارنة مع المنافسين(القيمة السوقية للشركة)

ملحق (2)  
قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	الاستاذ الدكتور كامل المغربي	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	الاستاذ الدكتور محمد النعيمي	معلومات واحصاء	جامعة الشرق الأوسط
3	الاستاذ الدكتور سعد غالب ياسين	ادارة اعمال	جامعة الزيتونة
4	الاستاذ الدكتور نضال الحوامدة	ادارة عامة	جامعة مؤتة
5	الاستاذ الدكتور نجم العزاوي	ادارة اعمال	جامعة البترا
6	الدكتور ليث الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
7	الدكتور محمد الشورة	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
8	الدكتور حمزة خريم	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
9	الدكتور محمد محاسنة	ادارة عامة	جامعة مؤتة
10	الدكتور خالد ابو العثم	ادارة اعمال	جامعة عمان العربية