

تأثير عوامل الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب)

أ.م.د.رشا مهدي صالح

المحور الأول:

الجانب النظري (الدعم التنظيمي بين سلوكيات المواطنة
والعدالة التنظيمية).

أولاً: مفهوم الدعم التنظيمي

Organizational Support Concept

تناول الفكر الإداري موضوع الدعم التنظيمي المدرك من حيث الأبعاد، والخصائص، والأنشطة، والعوامل المرتبطة فيه ومن وجهات نظر متعددة منها عرفه (Eisenberger et al,1886) بأنه يشير إلى مدى تقدير المنظمة لمساهمات العاملين وتهتم برفاهيتهم⁽¹⁾⁽²⁾ وعرفه (Eisenberger 1990) بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد ان المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهماته وتعتني به وترعاه. كما يعتقد ان الدعم يتطور مع مرور الوقت من خلال التفاعلات بين العاملين وأرباب العمل لتعكس مدى إدراك العاملين ان منظمات عملهم ملتزمون لهم (Eisenberger et al.,1990,Wayne et

(al.,1997)⁽³⁾ إذ يميل العاملون إلى ان تثنى المنظمة مجهوداتهم تلك من خلال العوائد أو المكافآت، وتستند هذه العوائد والمكافآت على السلطة التقديرية للمنظمة وينظر إليه على انه إشارة إلى ان المنظمة بصدق تقدر مساهمة العاملين وتهتم لرفاهيتهم⁽⁴⁾ ، من ناحية أخرى يتم تعريف الدعم التنظيمي من قبل (Yoshimura,2003:10) بأنه "الإدراك أو الحكم لكيفية الكثير من الدعم يشعر الفرد العامل أو يفكر بدعم المنظمة له". يعتبر الدعم التنظيمي المدرك جزءاً هاماً من العلاقات بين الفرد العامل ورب العمل، وكذلك جزء من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. إذ يصف (Yurur,2005) الدعم التنظيمي بأنه مواقف وسلوكيات العاملين، ويعكس الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين العاملين والمنظمة.⁽⁵⁾ كما عرفه (Chen et al.,2008) بأنه الأهمية التي تعطى لمشاركة العاملين من قبل المنظمة وأرباب العمل بتشكيل هذا التصور بأهمية راحة ورفاهية العاملين وأداء المنظمة العام والأنشطة المختلفة التي تؤثر على العاملين. ووفقاً لنظرية الدعم التنظيمي يعرف بأنه الدرجة التي العاملين يعتقدون بان المنظمة تقدر مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم، كما ويعزز الدعم التنظيمي جهود العاملين في المنظمة، مما أدى إلى بذل المزيد من الجهود من اجل تحقيق أهداف المنظمة.⁽⁶⁾⁽⁷⁾ ، وكذلك عرفه آخرون (Rhoades Shanock&Eisenberger,2006:689) على إنه المعتقدات الشاملة أو الإجمالية بشأن المدى الذي تقدر به المنظمة مساهمات الفرد العامل وتهتم برفاهيته.⁽⁸⁾ كما أشار (Eisenberg et al,2001:42) ان الدعم التنظيمي يتعلق بنوايا الخير أو الحق وسياسات المنظمة والمعايير والإجراءات والفعاليات التي تؤثر على العاملين.⁽⁹⁾ وتتفاوت ادراكات 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 والثناء الصادق على أعمالهم، وتهيئة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل (Eisenberger et al,1997). إذن الدعم التنظيمي المدرك يدل على تصور عام حول إلى أي مدى تدرك المنظمات مساهمات العاملين بها والاهتمام برافاهيتهم. افترضت نظرية الدعم التنظيمي ان العاملين استتاج إلى أي مدى تهتم المنظمات لهم وبرفاهيتهم من المعنى التنظيمي والقيم التنظيمية الاجتماعية، والمعايير والمعتقدات، والممارسات والهياكل التشغيلية في مكان العمل. فالدعم التنظيمي المدرك للعاملين مع الولاء، والكفاءة، وزيادة الإنتاجية. وباختصار، لأنها تكشف تعلق عاطفي اكبر، واحتواء واستيعابهم القيم التنظيمية والمعايير مع مشاعر أقوى من الولاء والإخلاص.⁽¹⁰⁾ ووفقاً لهذه النظرية عندما تقدر المنظمة تعاون الفرد وجهوده تولي اهتماماً له يشعر برفايته المعتمدة من قبل المنظمة (Eisenberger and Eder,2008)، وبعض من حالة المكافآت التي يمكن ان تظهر رعاية المنظمة عن أفرادها هي الأمن الوظيفي والتدريب والترقية والأجور والحكم الذاتي والاعتراف ودور الضغوطات. الدعم التنظيمي المدرك يضمن العاملين ان المنظمة هي التي تقف وراءهم عندما يواجهون مشكلة، وتنفيذ وظائفهم، والتعامل مع المواقف العصية (David,Martha,Neil,2007).⁽¹¹⁾ ، كما وقام (Eisenberger et al,2002) بتطوير مفهوم إدراك الفرد للدعم التنظيمي لشرح التطورات التي تحدث في التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، وأشار إلى ان الفرد يقوم بتطوير معتقدات عامة عن المدى الذي تقيم به المنظمة مساهماته واهتماماته. كما أشار إلى ان المستويات العالية من إدراك الفرد للدعم التنظيمي تخلق لديه مشاعر الالتزام تجاه المنظمة وإحساساً بأهميته في تحقيق الأهداف التنظيمية. ينظر للدعم التنظيمي في العمل في شكل النصح والإرشاد، والتدريب، والرعاية وعلاقات العمل الداعمة الذي من شأنه يؤدي إلى مزيد من فرص العمل وتعزيز الرضا الوظيفي.⁽¹²⁾ ، كما يرتبط

الدعم التنظيمي بعلاقة ايجابية مع شعور العاملين من التزام أو واجب النفس المدركة لاهتمام المنظمة بهم وبرفاهيتهم في التأكد من ان تصل إلى أهدافها. ويجب على العاملين ان يشعرون بالدعم والاحترام من المنظمة من اجل ان تكون أكثر ولاءً للحد من معدل دوران العمل وتحول الوظائف.⁽¹³⁾ ومن ناحية أخرى، ان الدعم المدرك ينظر له تأثيرات محتملة وخطيرة على أداء المنظمة، ويمكن ان يكون مؤشراً هاماً لفعالية المنظمة. من خلال التخطيط والصيانة والامثلية وتقييم الموارد البشرية والدعم التنظيمي اللازم الأساس لخلق التزام بين العاملين، حيث ان وجود الالتزام بين العاملين يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.⁽¹⁴⁾ كما اقترح الباحثون بان الدعم التنظيمي المدرك يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل مثل المكافآت التنظيمية في شكل الثناء، والمال، والترقيات، والنفوذ. وكل الذي قدمته المنظمة للعاملين باعتبارها وسيلة للتواصل مع العاملين والذي يتم تقييمها لهم.⁽¹⁵⁾ ويرى (Silbert, 2005:6) من اجل تعزيز الدعم التنظيمي بين العاملين في المنظمة يجب ان تثبت المنظمة لأفرادها العاملين إنها ملتزمة لهم⁽¹⁶⁾، وكما يرى العاملون ان المنظمة التي تقدر قيمتهم سوف يزيد من التزامهم لها. فالدعم التنظيمي مهم لأنه يضمن المساعدة التي تقدمها المنظمة للتعامل مع ما تطلبه الظروف، وتنفيذ العمل بكفاءة وفاعلية (Reed, Ballard, Colin and Fielding, 1993).⁽¹⁷⁾

ثانياً: عوامل الدعم التنظيمي

:Organizational Support Elements

اتفق الباحثون والكتاب في أدبيات الإدارة في تحديد عوامل الدعم التنظيمي، مع ذلك يمكن تحديد أهم العوامل وبشيء من الإيجاز وبما يخدم الدراسة الحالية وكما يلي⁽¹⁸⁾:-

1 - الدعم الإداري في توليد وتطوير أفكار الأعمال الجديدة

Management Support For Ideas Generation. مدى امتلاك

العاملين القدرة مع درجة من المعرفة والخبرات في التعامل مع حالات عدم اليقين وفي مختلف الظروف، ودعم الإدارة لهم من خلال المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات وتسوية النزاعات وتشجيعهم في الكشف عن الفرص والاستعداد في تحمل المخاطر وتفعيل دورهم في تطوير أفكار جديدة في مجالات عملهم.

2 - **تخصيص الوقت الملائم Allocation Of Free Time:** يشير إلى كفاية الوقت للعمل على تطوير أفكار جديدة، مع تخصيص وقت الفراغ للعاملين للمبادرات المبتكرة وبالتالي توفر وقت الفراغ للعاملين هو عامل حاسم للأفكار والأنشطة الريادية والتجربة والتطوير. فالتسليم بوقت الفراغ يشجع العاملين حتماً لتحمل المخاطر لوضع أفكارهم الجديدة موضع التنفيذ.

3- **حرية التصرف في العمل Work Discretion:** يعني السماح بحرية الآخرين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل من المديرين والعاملين وتنفيذها من أجل تحقيق الأفكار الجديدة الخاصة بهم، والاستقلالية والمرونة ولا سيما في صنع الإستراتيجية، وتنفيذ وتحسين الجهود أو حل المشكلات بحيث يمكن المديرين أو العاملين من التفكير والتصرف وتحمل المخاطرة.

4- **أنظمة المكافأة على أساس الأداء Performance Based Reward Systems:** هو الاستخدام المناسب للحوافز والمكافآت في حالات النجاح، وأنه يجب على إدارة المنظمة أن تكون على استعداد للدفع إذا كان العاملون لديها على مستوى عال من الثقة في أنظمة مكافأة منظماتهم على أمل أن يكون النجاح التنظيمي مفيداً لجميع الأطراف، ومدى استعدادهم لتحمل المخاطر المرتبطة بأنشطتهم.

5 - **احتمال قبول المخاطرة Tolerance for Risk Taking:** ويعني التسامح مع حالات إخفاق وفشل الأفراد الناتجة عن سلوكيات أو تصرفات التي اتخذت بحسن نية، وتشجيعهم على تطوير أفكار جديدة أخرى، وعدم

إحباطهم بمجرد الفشل في بعض المواقف لان الإحباط من شأنه يقلل من الأساليب أو المداخل المبتكرة للعاملين. وبفضل مواقف وسلوكيات المديرين في خلق بيئة عمل داخلية داعمة.

ثالثاً: العدالة التنظيمية Organizational Justice:

تعد العدالة التنظيمية من الموضوعات المتجددة في أدبيات الإدارة، ولا سيما في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدالة التنظيمية تعني تصورات العاملين حول قضايا العدالة في المنظمة، وتعتبر العدالة التنظيمية كمصدر رئيسي يتعلق بحياتنا اليومية، سواء في المنزل أو قضايا العمل ذات الصلة وخاصةً عند اتخاذ القرارات بشأن الموارد المحدودة.⁽¹⁹⁾ إذن مفهوم العدالة وفقاً لتصورات العديد من الباحثين انه مفهوم أخلاقي والسلوك والتصرف وفقاً للمبادئ والمعايير، والقواعد والاستعداد للتعاون.⁽²⁰⁾ كما ان العدالة التنظيمية مفهوم متعدد الاستخدامات لذلك يغطي كل شيء من نظام الدفع للمعاملة من قبل رئيس واحد.⁽²¹⁾ تعرف العدالة التنظيمية بأنها القيمة المستحصلة من جراء إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة.⁽²²⁾ وعرفها آخرون على إنها تركز على مدى إدراك الفرد للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.⁽²³⁾ كما وعرفت بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي سيستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.⁽²⁴⁾ واقترح أيضاً ان العدالة التنظيمية هو مصطلح يستخدم لوصف دور الإنصاف لأنه يتصل مباشرةً بمكان العمل.⁽²⁵⁾⁽²⁶⁾ كما تشير العدالة التنظيمية إلى السلوك العادل والمنصف للمنظمات مع أفرادها العاملين.⁽²⁷⁾

رابعاً: أبعاد العدالة التنظيمية

-:Organizational Justice Dimensions

1-العدالة التوزيعية:- Distribution Justice: وتركز على إدراك العاملين

لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقدمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.⁽²⁸⁾ وتشير أيضاً إلى العدالة المدركة لمبالغ تعويض الفرد العامل (Folger and Konovsky,1989).⁽²⁹⁾

2-العدالة الإجرائية:- Procedural Justice: وتعرف بأنها العدالة المدركة

عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل.⁽³⁰⁾ وتشير العدالة الإجرائية إلى فكرة الإنصاف في العمليات في حل النزاعات وتخصيص الموارد.⁽³¹⁾

3-العدالة التعاملية:- Interactional Justice: وهي درجة إحساس

العاملين بالعدالة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات.⁽³²⁾ ووجدت Bies and Moag(1986) أربعة معايير للعدالة التعاملية هي: (أ) مبرر (مثال، يوضح أساس القرارات) و(ب) الصدق (على سبيل المثال، وهو يمثل السلطة كونه صريحاً وليس مستغرقاً) و(ج) الاحترام (على سبيل المثال، ان يكون مهذباً وليس وقحاً) و(د) اللياقة (على سبيل المثال، الامتناع عن التصريحات غير لائقة أو البيانات التي تضر كما ورد في Colquitt,2001).⁽³³⁾

رابعاً: سلوكيات المواطنة التنظيمية

: Organizational Citizenship Behaviors

مفهوم المواطنة التنظيمية إحدى أهم الركائز في بناء العلاقات التنظيمية داخل المنظمة وخارجها، وتعرف المواطنة التنظيمية بأنها سلوكيات تؤدي اختياريًا علاوةً على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد على تحقيق

الفعالية التنظيمية.⁽³⁴⁾ وكذلك عرفت بأنها السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة الهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.⁽³⁵⁾ وعرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه استعداد المشاركين لبذل جهد يتجاوز الالتزامات الرسمية التي تملئها بهم المواقف على اعتباره مكون ضروري من الأداء التنظيمي الفاعل.⁽³⁶⁾ كما وعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك فردي متروك لتقدير الفرد غير معترف به بشكل مباشر أو بشكل صريح من قبل نظام المكافأة الرسمي، والتي في مجموعها، يعزز الأداء الفعال للمنظمة.⁽³⁷⁾ ويشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى المساهمات الفردية في مكان العمل التي تذهب إلى أبعد الحدود متطلبات الدور والمهمة انجازات الوظيفة المكافأة (Bateman and Organ,1983,Smith,Organ and Near,1983).⁽³⁸⁾ وكذلك عرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنها هي تلك السلوكيات التقديرية غير المعترف بها مباشرة من قبل نظام المكافأة الرسمي، والتي هي مجموعها تعزيز الأداء الفعال للمنظمة (Organ,1983). والسلوكيات البناءة مثل مساعدة زملاء العمل في عملهم، ومساعدة الآخرين في تعلم المهام الجديدة، وتوجيه الأعضاء التنظيمية الجديدة، والتطوع لأداء المهام، كما وتعتبر هذه السلوكيات مفيدة من قبل الباحثين بوصفها ضرورية لنجاح العملية التنظيمية (Organ(1988,1990). فهو المصطلح الذي يشمل أي شيء ايجابي مبني على ما يقوم به العاملون من قراراتهم التي تدعم زملاء العمل وفوائد المنظمة.⁽³⁹⁾

خامساً: أبعاد المواطنة التنظيمية:

اتفق اغلب الباحثين على ان أبعاد المواطنة التنظيمية تحددت بالاتي:

- 1- الإيثار Altruism: وهو سلوك اختياري يقوم به الفرد طوعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين

الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم، ومساعدة زملاء العمل في إتمام الأعمال المتراكمة بسبب الغياب.⁽⁴⁰⁾

2- الكياسة Courtesy: وتسمى أيضا اللطافة وتعني سعي الفرد لتجنب إثارة المشكلات والخلافات في العمل، واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها. كما وتشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين وبالتالي عدم اعتدائه على الآخرين. وتشمل الكياسة السلوكيات التي تركز على الوقاية من المشكلات واتخاذ الخطوة اللازمة وذلك لتقليل أثار المشكلة في المستقبل. بعبارة أخرى الكياسة تعني يشجع عضو الفريق العمال الآخرين عند شعورهم بالإحباط حول تطورهم المهني ورفع الروح المعنوية لهم، ووجدت البحوث المتقدمة ان العاملين الذين يظهرون الكياسة تقلل الصراع بين الجماعات وبالتالي تقلل من الوقت الذي يقضيه في الصراع على الأنشطة الإدارية.⁽⁴¹⁾

3- الروح الرياضية Sports Manship: وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء. والمساعدة في تسويتها بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى أو تذمر.⁽⁴²⁾

4- وعي الضمير Conscientiousness: وتسمى أيضا الطاعة العامة، ويعني السلوك التطوعي والاختياري للفرد العامل الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشكلات في المنظمة. كما يتمثل وعي الضمير أداء مهمة فردية الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب، والذي يكون الفرد قادر على أداء أعلى من المتوسط لأداء المهام في الوقت المحدد والقيام بالأنشطة المنظمة.⁽⁴³⁾

5- السلوك الحضاري Civic Virtue: ويعني مشاركة الفرد الفعالة والمسؤولية في إدارة أمور أو أعمال المنظمة واحترام قوانينها وأنظمتها والمحافظة على سمعتها. فانه يشير إلى مسؤولية المرؤوسين للمشاركة في حياة المنظمة مثل حضور الاجتماعات غير المطلوبة من قبل المنظمة ومواكبة التغيرات التي طرأت على المنظمة، ووجد الباحثون ان السلوك الحضاري يعزز من كمية الأداء ويساعد على الحد من شكاوى الزبائن.⁽⁴⁴⁾

المحور الثاني: منهجية الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة: صيغت مشكلة الدراسة في عددٍ من التساؤلات على النحو الآتي:

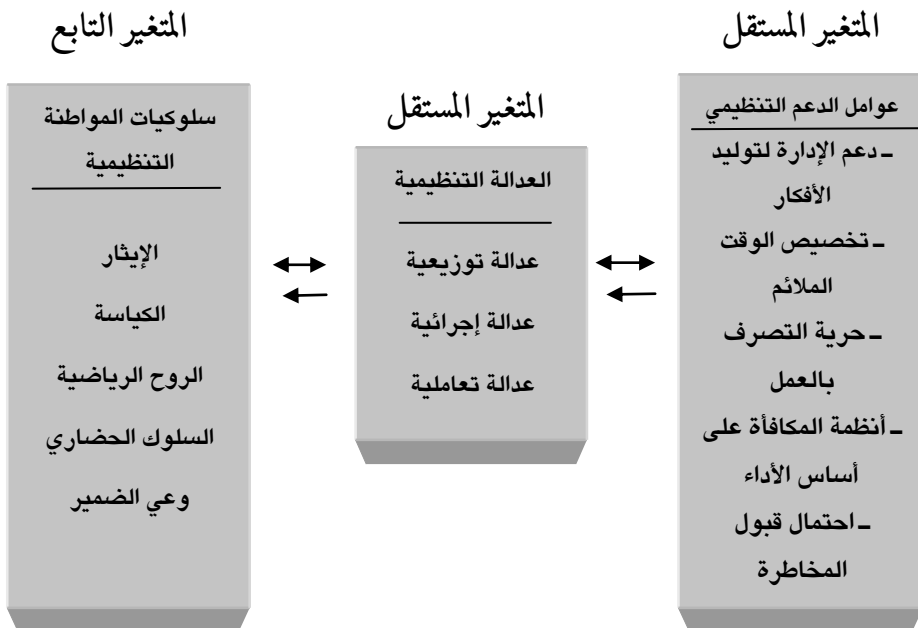
- 1- ما هو مستوى تأثير عوامل الدعم التنظيمي على سلوكيات المواطن التنظيمية في المنظمة عينة الدراسة ؟
 - 2- ما هو مستوى تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها على سلوكيات المواطن التنظيمية في المنظمة عينة الدراسة ؟
 - 3- ما هو مستوى تأثير عوامل الدعم التنظيمي وأبعاد العدالة التنظيمية معاً على سلوكيات المواطن التنظيمية في المنظمة عينة الدراسة؟
- ثانياً: أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية الدراسة الحالية بما يأتي:
- 1- الحث على استحداث دراسات جديدة تتناول مدى تأثير عوامل الدعم التنظيمي على سلوكيات المواطن التنظيمية، ويزداد هذا التأثير بوجود العدالة التنظيمية، وإمكانات تطبيقها في قطاعات أخرى.
 - 2- كما تساعد هذه الدراسة المديرين والممارسين في التعرف أكثر على عوامل أخرى للدعم التنظيمي، ومدى تأثير هذه العوامل على سلوكيات المواطن التنظيمية، والمساهمة الكبيرة التي تقدمها عوامل الدعم التنظيمي في سلوكيات المواطن التنظيمية بوجود العدالة التنظيمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

- 1- قياس مدى تأثير عوامل الدعم التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة عينة الدراسة .
- 2- قياس مدى تأثير العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة عينة الدراسة .
- 3- قياس مدى تأثير عوامل الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية بأبعادها على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة عينة الدراسة.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي:

شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



خامساً: فرضيات الدراسة

- 1- الفرضية الرئيسة الأولى: وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لعوامل الدعم التنظيمي (الدعم الإداري، تخصيص الوقت للملائم، حرية التصرف في العمل، أنظمة المكافأة القائمة على أساس الأداء، احتمال قبول المخاطرة)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (الكياسة، الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري)
- 2- الفرضية الرئيسة الثانية: وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، عدالة تعاملية)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (الكياسة، الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير).
- 3- الفرضية الرئيسة الثالثة: وجود تأثير معنوي لعوامل الدعم التنظيمي (الدعم الإداري، تخصيص الوقت للملائم، حرية التصرف في العمل، أنظمة المكافأة القائمة على أساس الأداء، احتمال قبول المخاطرة)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (الكياسة، الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) بوجود العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، عدالة تعاملية) في المنظمة عينة الدراسة.

سادساً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بجانبها النظري والميداني، إذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من الدراسة، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في جانبها الميداني. اتصف مجتمع الدراسة بالموظفين العاملين في الشركة العامة لنفط الجنوب. ويوضح الجدول (1) تبويب فقرات الاستبانة ومصادرها وفق متغيرات الدراسة.

جدول (1)

تبويب فقرات الاستبانة ومصادرها وفق متغيرات الدراسة

المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	نوع المتغير	أرقام الفقرات	بناء المقياس
عوامل الدعم التنظيمي	دعم الإدارة لتوليد الأفكار	المستقل	5-1	Alpkan et al.,2010
	تخصيص الوقت للملائم		8-6	
	حرية التصرف بالعمل		11-9	
	أنظمة المكافأة على أساس الأداء		16-12	
	احتمال قبول المخاطرة		19-17	
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	المستقل	23-20	Thomas & Nagalingappa,2012
	العدالة الإجرائية		27-24	
	العدالة التعاملية		31-28	
سلوكيات المواطنة التنظيمية	الإيثار	التابع	36-32	Wang et al.,2010
	الكمياسة		40-37	
	الروح الرياضية		43-41	
	السلوك الحضاري		47-44	
	وعي الضمير		50-48	

المبحث الثاني :

الدراسة الميداني (التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة)

جدول (2)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولجروف - سميرونوف (ks) والالتواء والتفلطح

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x1	.271	.663	-.597	-3.322	.327	.910
x2	1.500	4.500	-.623	-3.467	1.262	3.512
Y	2.896	5.000	-.334	-1.857	-.503	-1.399
Multivariate					2.002	2.493

يتضح من خلال الجدول (2) ان قيم معاملات الالتواء انحصرت بين (-).
 0.334, -0.623) وتعتبر جميع هذه قريبة من التوزيع الطبيعي، كما تشير قيم
 مستوى دلالة اختبار كولجروف-سميرونوف والتي كانت جميعها اكبر
 من (0.05) إلى قبول فرضية اعتدالية توزيع بيانات متغيرات الدراسة واقرانها
 بالتوزيع الطبيعي وهو شرط أساسي لتطبيق اختبار تحليل الانحدار الخطي.

جدول (3) اختبار الارتباط الخطي

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	x1	.628	1.593
	x2	.628	1.593

a. Dependent Variable: y

يتضح من خلال الجدول (3) ان قيمة معامل تضخم التباين (VIF)
 بلغت (1.593) وتعتبر هذه القيمة مناسبة وتشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط
 خطي بين عوامل الدعم التنظيمي وأبعاد العدالة التنظيمية لأنه يجب عدم

تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10). كذلك يلاحظ ان قيم التباين المسموح به قد بلغت (0.628) وهذه القيمة اكبر من (0.05) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين عوامل الدعم التنظيمي وأبعاد العدالة التنظيمية في التحقق من عشوائية قيم المتغيرات المستقلة.

جدول (4)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والمعتمدة

Correlations

		x1	x2	y
x1	Pearson Correlation	1	.610**	.203**
	Sig. (2-tailed)		.000	.005
	N	186	186	186
x2	Pearson Correlation	.610**	1	.156*
	Sig. (2-tailed)	.000		.033
	N	186	186	186
y	Pearson Correlation	.203**	.156*	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.033	
	N	186	186	186

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يتضح من الجدول (4) مصفوفة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والمعتمدة وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى (0.01)، وان أقوى الارتباطات كانت بين عوامل الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.203). مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين عوامل الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول (5) ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.207 ^a	.043	.032	.4538199

a. Predictors: (Constant), x2, x1

يتضح من خلال الجدول (5) ان معامل الارتباط بين عوامل الدعم التنظيمي (0.207) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ولاحظ ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.043) وهي تشير إلى ان عوامل الدعم التنظيمي تفسر التغير الحاصل في العدالة التنظيمية. كما بلغت قيمة (R^2) المعدلة (0.032) وهي قيمة اقل من قيمة (R^2) العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول (6) نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمعتمدة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.690	2	.845	4.102	.018 ^b
Residual	37.689	183	.206		
Total	39.379	185			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x2, x1

يتضح من خلال الجدول (6) نتائج تحليل التباين وجود معنوية عالية لاختبار (F) المحسوبة قد بلغت (4.102) بمستوى دلالة بلغت (0.018) مما يشير إلى وجود اثر لعوامل الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية بأبعادها في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول (7) معاملات الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة والمعتمدة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.561	.260		13.720	.000
1 x1	1.031	.547	.172	1.884	.061
x2	.051	.092	.051	.560	.576

a. Dependent Variable: y

يتضح من خلال الجدول (7) ان قيمة اختبار (t) بلغت (1.884) بمستوى دلالة (0.061)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.172) وهي قيمة تبين الزيادة في عوامل الدعم التنظيمي تؤدي إلى زيادة قيمة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية (وجود اثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل (عوامل الدعم التنظيمي) في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)). كما يتضح من خلال الجدول (7) ان قيمة اختبار (t) بلغت (0.560) بمستوى دلالة (0.576)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.051) وهي قيمة تبين الزيادة في أبعاد العدالة التنظيمية تؤدي إلى زيادة قيمة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية (وجود اثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل (أبعاد العدالة التنظيمية) في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)).

1- اختبار الفرضية الأولى :

Model Summary

جدول (8) ملخص اختبار نموذج اختبار معادلة الانحدار المتعدد للفرضية الأولى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.203 ^a	.041	.036	.4529729

a. Predictors: (Constant), x1

يتضح من خلال الجدول (8) ان معامل الارتباط بين عوامل الدعم التنظيمي (0.203) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد (R²) قد بلغت (0.041) وهي تشير إلى ان عوامل الدعم التنظيمي تفسر التغير الحاصل في العدالة التنظيمية. كما بلغت قيمة (R²) المعدلة (0.032) وهي قيمة اقل من قيمة (R²) العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول (9) نتائج تحليل التباين للفرضية الأولى

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.625	1	1.625	7.919	.005 ^b
	Residual	37.754	184	.205		
	Total	39.379	185			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x1

يتضح من خلال (9) نتائج تحليل التباين وجود معنوية عالية لاختبار (F) المحسوبة قد بلغت (7.919) بمستوى دلالة بلغت (0.005) مما يشير إلى وجود اثر لعوامل الدعم التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول (10) جدول معاملات الانحدار الخطي المتعدد لعوامل الدعم التنظيمي

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.634	.224		16.211	.000
	x1	1.218	.433	.203	2.814	.005

a. Dependent Variable: y

كما يتضح من خلال الجدول (10) ان قيمة اختبار (t) بلغت (2.814) بمستوى دلالة (0.005)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.203) وهي قيمة تبين الزيادة في عوامل الدعم التنظيمي تؤدي إلى زيادة قيمة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوحدة واحدة، فيشير إلى قبول الفرضية وجود اثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل (عوامل الدعم التنظيمي) في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية).

2- اختبار الفرضية الثانية :

جدول (11) ملخص اختبار نموذج اختبار معادلة الانحدار المتعدد للفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.156 ^a	.024	.019	.4569518

a. Predictors: (Constant), x2

يتضح من خلال الجدول (11) ان معامل الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية (0.156) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية وبلاحظ ان قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت (0.024) وهي تشير إلى ان أبعاد العدالة التنظيمية تفسر التغير الحاصل في عوامل الدعم التنظيمي. كما بلغت قيمة (R2) المعدلة (0.019) وهي قيمة اقل من قيمة (R2) العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول (12) نتائج تحليل التباين للفرضية الثانية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.959	1	.959	4.592	.033 ^b
Residual	38.420	184	.209		
Total	39.379	185			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x2

يتضح من خلال (12) نتائج تحليل التباين وجود معنوية عالية لاختبار (F) المحسوبة قد بلغت (4.592) بمستوى دلالة بلغت (0.033) مما يشير إلى وجود اثر لأبعاد العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول (13) معاملات الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.743	.243		15.431	.000
x2	.156	.073	.156	2.143	.033

a. Dependent Variable: y

كما يتضح من خلال الجدول (13) ان قيمة اختبار (t) بلغت (2.143) بمستوى دلالة (0.033)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.156) وهي قيمة تبين الزيادة في أبعاد العدالة التنظيمية تؤدي إلى زيادة قيمة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية (وجود اثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل (أبعاد العدالة التنظيمية) في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية). وكما تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (5) Amos المدعوم ببرنامج (SPSS.20) للتحقق من وجود تأثير لعوامل الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية بأبعادها في سلوكيات المواطنة التنظيمية تظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية بأبعادها في سلوكيات المواطنة التنظيمية والشكل (2) يوضح نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير عوامل الدعم التنظيمي وأبعاد العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية:

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = .000

Degrees of freedom = 0

Probability level cannot be computer

جدول (14) مؤشر الموائمة المقارن

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

ويتضح من خلال الجدول (14) ان مؤشر الموائمة المقارن CFI بلغ (0.000)، كما بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05).

□ جدول (15) مؤشر ملائمة الجودة

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.016	.774	.548	.387

يتضح من خلال الجدول (15) ان قيمة مؤشر ملائمة الجودة المقارن GFI بلغت (0.774)، والذي يقترب من الواحد صحيح.

جدول (16) الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي

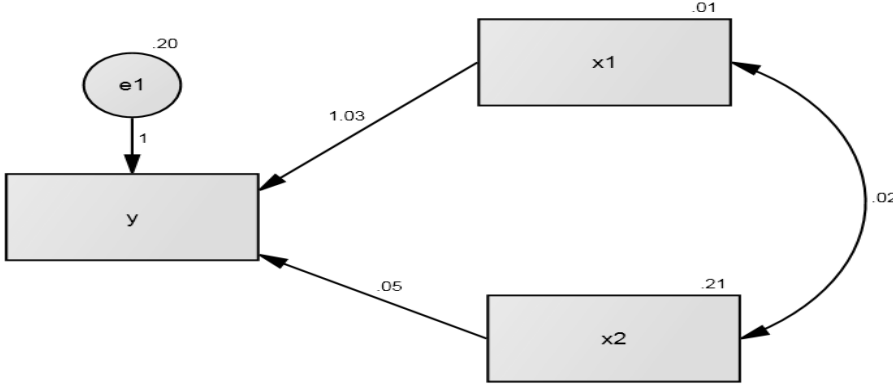
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.405	.337	.478	.000

يتضح من خلال الجدول (16) ان الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي بلغت (0.405)، والذي يقترب من الصفر.

شكل (2)

تأثير عوامل الدعم التنظيمي وأبعاد العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية



مناقشة النتائج:

1- ان قيم معاملات الالتواء انحصرت بين (-0.334-0.623) وتعتبر جميع هذه قريبة من التوزيع الطبيعي، كما تشير قيم مستوى دلالة اختبار كولموجروف-سميرنوف والتي كانت جميعها اكبر من (0.05) إلى قبول فرضية اعتدالية توزيع بيانات متغيرات الدراسة واقتربها بالتوزيع الطبيعي وهو شرط أساسي لتطبيق اختبار تحليل الانحدار الخطي.

2- ان قيمة معامل تضخم التباين (VIF) بلغت (1.593) وتعتبر هذه القيمة مناسبة وتشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي بين عوامل الدعم التنظيمي وأبعاد العدالة التنظيمية لأنه يجب عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10). كذلك يلاحظ ان قيم التباين المسموح به قد بلغت (0.628) وهذه القيمة اكبر من (0.05) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين عوامل الدعم التنظيمي وأبعاد العدالة التنظيمية في التحقق من عشوائية قيم المتغيرات المستقلة.

3- ان مضفوفة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والمعتمدة وجود

علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى (0.01)، وان أقوى الارتباطات كانت بين عوامل الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.203). مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين عوامل الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

4- ان معامل الارتباط بين عوامل الدعم التنظيمي (0.203) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.041) وهي تشير إلى ان عوامل الدعم التنظيمي تفسر التغير الحاصل في العدالة التنظيمية. كما بلغت قيمة (R^2) المعدلة (0.032) وهي قيمة اقل من قيمة (R^2) العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

5- تتضح نتائج تحليل التباين وجود معنوية عالية لاختبار (F) المحسوبة بلغت (7.919) بمستوى دلالة بلغت (0.005) فيشير لوجود اثر لعوامل الدعم التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

6- كما يتضح ان قيمة اختبار (t) بلغت (2.814) بمستوى دلالة (0.005)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.203) وهي قيمة تبين الزيادة في عوامل الدعم التنظيمي تؤدي إلى زيادة قيمة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية (وجود اثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل (عوامل الدعم التنظيمي) في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية).

7- كما يتضح ايضا ان قيمة اختبار (t) بلغت (2.143) بمستوى دلالة (0.033)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.156) وهي قيمة تبين الزيادة في أبعاد العدالة التنظيمية تؤدي إلى زيادة قيمة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية (وجود اثر ذو دلالة إحصائية

معنوية بين المتغير المستقل (أبعاد العدالة التنظيمية) في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية).

8- وكما تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (5) Amos المدعوم ببرنامج (SPSS.20) للتحقق من وجود اثر لعوامل الدعم التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود العدالة التنظيمية بأبعادها تظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الدعم التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود العدالة التنظيمية حيث بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة مؤشر ملائمة الجودة GFI (0.774)، وبلغ مؤشر الموائمة المقارن CFI (0.000).

الاستنتاجات:

1- يعد الدعم التنظيمي تطوراً مهماً في مواقف وسلوكيات العاملين يعكس العلاقات والتفاعلات بين العاملين والعاملين والمديرين في منظمات الأعمال.

2- يعزز الدعم التنظيمي جهود العاملين في المنظمة للارتقاء بمستوى متقدم في أداء المنظمة العام والأنشطة المختلفة التي تؤثر على العاملين أنفسهم.

3- يمثل الدعم التنظيمي المعتقدات الإجمالية للمدى الذي تقدر المنظمة مساهمات العاملين وتهتم لرفاهيتهم من خلال تطبيق العدالة التنظيمية بين العاملين.

4- يعد الدعم التنظيمي مؤشراً هاماً لفعالية المنظمة فهو الأساس في خلق الالتزام بين العاملين، حيث ان وجود الالتزام بين العاملين يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ويعزز من سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

5- تمثل العدالة التنظيمية قيمة إدراك الفرد للمعاملة العادلة على المستويين الوظيفي والإنساني، ومدى تأثيرها على المخرجات التنظيمية.

- 6- تعد المواطنة التنظيمية أهم الركائز الأساسية في بناء العلاقات التنظيمية داخل المنظمة وخارجها، والهادفة إلى تحقيق النجاح التنظيمي بما يدر على المنظمة المزيد من الفوائد التنظيمية.
- 7- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية بين عوامل الدعم التنظيمي وأبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 8- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين عوامل الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود العدالة التنظيمية بأبعادها.

التوصيات والمقترحات:

- 1- إقامة دورات تطوير للمديرين في أهمية تقديم الدعم الإداري اللازم للعاملين وتخصيص الوقت للملائم لهم وحرية التصرف في العمل والمكافأة القائمة على أساس الأداء واحتمال قبول المخاطرة.
- 2- على الشركة عينة الدراسة تطبيق العدالة التنظيمية بين العاملين، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 3- إجراء دراسات تتناول العلاقة بين عوامل الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود العدالة التنظيمية كمتغير تفاعلي.
- 4- إجراء دراسات تتناول العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود عوامل الدعم التنظيمي كمتغير وسيط.
- 5- إجراء دراسات تتناول العلاقة بين عوامل أخرى للدعم التنظيمي منها دعم المشرف، وسلوك القادة المساندة للمرؤوسين، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الهوامش:

1. Miao:108
2. Darshani & Priyankara:18
3. Chinomona :10004
4. Yahya & Mansor & Warokka A:6
5. Kasalak & Aksu :126
6. Pathak:161
7. Benlioglu & Baskan :38
8. Wallace:13
9. Seppanen:8
10. Gyekye & Salminen:190
11. Ahmadi&Tavakoli& Heidary P.,:56
12. Yu:276-277
13. Latif & Gulzar :57
14. Alijanpour&Dousti& Khodayari :166
15. Mitchell et al.,:731
16. Silbert:6
17. Shumaila et al.,:4
18. Alpkhan et al.,:732-755
19. Aslam et al.,:2
20. Heidari et al.,:113-122
21. Usmani&Jamal:352-353
22. Tatum&Eberlin:297
23. Ishak & Alam:326
24. Karriker& Williams:114
25. Zu'bi:102
26. Yaghoubi et al.,:2
27. Rafei-Dehkordi& Mohammadi& Yektayar:696
28. Lee:21
29. Akanbi&Ofoegbu:208
30. Lee,op.cit:27
31. Krishnan & Mary:8
32. Robert& Angelo:312
33. Hazzi:165
34. Bateman&Organ:588
35. Febles:28
36. Jahangir&Akbar & Haq:77
37. Kernodle:74
38. Ma & Qu:6
39. Yadav:2-3
40. Schnake& Dumler:284

41. Lo & Ramayah:49-50
42. Podsakoff & Whiting & Blume:123
43. Yahaya et al.,:6
44. Lo & Ramayah, .op.cit:49
45. Alpkhan, op.cit:732-755
46. Thomas & Nagalingappa:54-63
47. Wang et al.,:115-147

المصادر:

- 1-Alpkhan L.,Cagri B.,Gunday G.,Ulusoy G., and Kilic K.,(2010), "Organizational Support For Intrapreneurship And Its Interaction With Human Capital To Enhance Innovative Performance, Management Decision, Vol.48 Iss:5, P.732-755.
- 2-Ahmadi S.,Tavakoli S., and Heidary P.,(2014),"Perceived Organizational Support And Employee Engagement", International Journal Of Information Technology and Management Studies, Vol.1 Issue 1, P.54-66.
- 3-Akanbi, P.A., and Ofoegbu O.E.,(2013),"Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria", International Journal of Humanities and Social Science, Vol.3 No.14[Special Issue-July 2013], Pp.207-218.
- 4-Alijanpour M.,Dousti M., and Khodayari A.,(2013),"The Relationship Between The Perceived Organizational Support And Organizational Commitment In Staff", Pelagia Research Library, European Journal Of Experimental Biology, 2013.3(5):165-171.
- 5-Aslam R.,Shumaila S.,Sadaqat S.,Bilal H.,and Intizar M.,(2012),"Organizational Justice as a Predictor of Job Satisfaction among Teachers-A Case Study on University of the Punjab", Proceedings of 2nd International Conference on Business Management, P.1-17.
- 6-Bateman, T.S. & Organ, D.W.,(1983),"Job Satisfaction and the Good Soldier: the relationship between affect and employee citizenship, Academy Of Management Journal, Vol.26, No.4, PP.587-595.
- 7-Benlioglu B., Baskan G.A.,(2014),"The Examination of the Effect of Perceived Organizational Support Of University Teaching Staff On Organisational Commitment; Mevlana International Journal Of Education(MIJE), Vol.4(2), PP.37-51.
- 8-Chinomona R.,(2011),"The Impact Of Organizational Support On Work Spirituality Organizational Citizenship Behavior and Job Performance: The Case Of Zimbabwe's Small and Medium Enterprise(SME) Sector", African Journal Of Business Management, Vol.6(36), P.10003-10014.
- 9-Darshani R., & Priyankara H.,(2013),"The Impact Of Perceived Organizational Support On Organizational Commitment: With Special Reference To Brandix Lingerie(PVT)Limited Plant" Asia Pacific Journal Of Marketing & Management Review", Vol.2(8), PP.15-34.
- 10-Febles M.,(2005),"The Role Of Task and Contextual Performance In Appraisal Fairness and Satisfaction", Unpublished dissertation, Faculty

- Of the California School Of Organizational Studies, Alliant International University.
- 11-Gyekye S.,& Salminen S.,(2007),"Workplace Safety Perceptions and Perceived Organizational Support: Do Supportive Perceptions Influence Safety Perceptions?, International Journal Of Occupational Safety and Ergonomics(JOSE) 2007,Vol.13,No.2,P.189-200.
 - 12-Hazzi O.A.,(2012),"Organizational Justice: The Sound Investment in Organizations", European Journal Of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275,Issue 52 September,2012,PP.163-171.
 - 13-Heidari M.,Rajaeepoor S.,Davoodi A.,and Bozorgzadeh N.,(2012),"Investigating the Relationship Between Perceptions Of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Teachers Of Abadeh", World Applied Sciences Journal18(1)P.113-122.
 - 14-Ishak N.A.&Alam S.S.,(2009),"The Effects Of Leader-Member Exchange On Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Empirical Study, European Journal Of Social Sciences,Vol.8,No.2.
 - 15-Jahangir N.,Akbar M.M., and Haq M.,(2004),"Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents", BRAC University Journal,Vol.I,no.2,2004,PP.75-85.
 - 16-Karriker,J.H.,& Williams,M.L.,(2009),"Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A medlated Multifoct Model", Journal Of Management,Vol.35,No.1,PP.112-135.
 - 17-Kalak G., and Aksu M.B.,(2014),"The Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Research Assistants", Educational Sciences Theory& Practice,14(1),125-133.
 - 18-Kernodle T.,(2014),"Organizational Citizenship Behavior: Explanation, Dimensions, And Examples", The Clute Institute International Academic Conference,P.74.
 - 19-Krishnan J.,&Mary S.,(2012),"Perceived Organisational Support-A noverview On Its Antecednts And Consequences", International Journal Of Multidisciplinary Research,Vol.2,Issue 4 April 292,ISSN 22315780.
 - 20-Latif S.&Gulzar A.,(2011),"The Impact Of Organizational And Supervisory Support On Survivors' Organizational Commitment After Downsizing Telecom Sector Of Pakistan", International Journal Of Economics and Management Sciences,Vol.1,No5,2011,PP.55-61.
 - 21-Lee,H.R.,(2000),"An Empirical Study Of Organizational Justice As a Mediator Of the Relationship among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry, Unpublished dissertation, Faculty Of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
 - 22-Lo M-C,&Ramayah T.,(2009),"Dimensionality Of Organizational Citizenship Behavior(OCB) in a Multicultural Society: The Case Of Malaysia", International Business Research,Vol.2,No.1.,PP.48-55.
 - 23-Ma E.,&Qu H.,(2011),"Social Exchanges as Motivators Of Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Proposition and Application Of a New Three Dimensional Framework,PP.1-42.

- 24-Miao R-T.,(2011),"Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China", Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved,P.105-127.
- 25-Mitchell J., Gagne M., Beaudry A., and Dyer L.,(2012),"The Role Of Perceived Organizational Support, Distributive Justice and Motivation in Reactions to New Information Technology", Computers in Human Behavior 28(2012),PP.729-738.
- 26-Pathak D.,(2012),"Role of Perceived Organizational Support on Stress Satisfaction Relationship: An Empirical Study", Asian Journal of Management Research,Vol.3 Issue 1,2012,PP.153-177.
- 27-Podsakoff,N.P.,Whiting,S.W.,&Blume,B.D.,(2009),"Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviour: A meta-Analysis, Journal Of Applied Psychology,Vol.94,No.1,PP.122-141.
- 28-Rafei-Dehkordi F., Mohammadi S., and Yektayar M.,(2013),"Relationship Of Organizational Justice and Organizational Commitment Of the Staff in General Directorate Of Youth and Sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province", European Journal Of Experimental Biology,3(3),P.696-700.
- 29-Robert,Kreinter,& Angelo,Kinick,(2001),"Organizational Behaviour", Fifth Edition, Irwin, Mc Graw.
- 30-Schnake,M.E.& Dumler,M.P.,(2003),"Levels of measurement and analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research", Journal Of Occupational Organizational Psychology,Vol.76,PP.283-301.
- 31-Seppanen A.M.,(2012),"Perceptions Of Perceived Organizational Support and Affective Organizational Commitment in Radisson Blu Seaside", Degree Programme in Hotel, Restaurant and Tourism Management,PP.1-75.
- 32-Shumaila S.,Aslam R.,Sadaqat S.,Maqsood S., and Nazir S.,(2012),"Perceived Organizational Support As Predictor Of Organizational Commitment", Proceedings Of 2nd International Conference On Business Management,P.1-24.
- 33-Silbert L.,(2005),"The Effect Of Tangible Rewards On Perceived Organizational Support", A thesis Presented to the University Of Waterloo in Fulfillment of the thesis Requirement for the Degree of Master of Applied Science in Management Sciences,P.1-76.
- 34-Tatum,B.C.&Eberlin,R.J.,(2008),"The Relationship Between Organizational Justice and Conflict Style", Business Strategy Series,Vol.9,No.6,PP.297-305.
- 35-Thomas P., and Nagalingappa G.,(2012),"Consequences Of Perceived Organizational Justice: An Empirical Study Of White-Collar Employees, Researchers World-Journal Of Arts, Sciences &Commerce, E-ISSN 2229-4686,ISSN 2231-4172,Vol-III,Issu 3(2),2012,PP.54-63.
- 36-Usmani S.,&Jamal S.,(2013),"Impact Of Distributive Justice, Procedural Justice, International Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction Of Banking Employees", Review Of Integrative Business& Economics Research, Vol 2(1),P.351-383.

- 37-Wallace S.,(2008),"How A Multidimensional Of Perceived Organizational Support Impacts Self-Efficacy and Task Understanding During Training For Boundary Spanning Tasks.PP.1-80.
- 38-Wang L., Hinrichs K.T., Prieto L., and Howell J.P.,(2010),"Five Dimensions Of Organizational Citizenship Behavior: Comparing Antecedents And Levels Of Engagement In China And The Us, Asia Pac J Manag, Springer Sciences+Business Media,LLC 2010.
- 39-Yadav P.,(2013),"Organisational Citizenship Behavior: A Review Of Antecedent, Correlates, Outcomes and Future Research Directions", IJHPD Vol.2 No.2.
- 40-Yaghoubi E., Mashinchi S., Ebrahimi A., Abdollahi H., and Ebrahimi H.,(2011),"An analysis Of Correlation between Organizational Justice and Job Satisfaction" MPRA Munich Personal Re PEC Archive,P.1-13.
- 41-Yahya K.,Mansor F., and Warokka A.,(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 565439,14 Pages.
- 42-Yahaya A., Boon Y., Ramli J.,Baharudin N.A., Yahaya N., Ismail J., and Shariff Z.,(2011),"The Implications Of Organizational Citizenship Behavior(OCB) Towards the Dimensions of Learning Organization(LO) in Organizations in Southern Malaysia", African Journal Of Business Management,Vol.5(14),PP.5724-5737,18 July,2011.
- 43-Yu C.,(2011),"Chinese Knowledge Employees' Career Values, Perceived Organizational Support and Career Success,iBusiness,2011,3,P.274-282.
- 44-Zu'bi H.,(2010),"A Study Of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction", International Journal Of Business and Management,Vol.5,No.12,P.102-109.



Hawlyat AL-Montada

For Human Studies

**A Refereed Quarterly Peer- Reviewed Journal
For Academic Promotion**



A Refereed Quarterly Peer - Reviewed Journal
For Academic Promotion

4

Hawlyat AL-Montada

For Human Studies



دار الضياء للطباعة والتصميم
النجف الاشرف 07801000603
aldhia_company@yahoo.com

