



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الإسلامية

إدارة الدراسات العليا والتدريب

كلية الاقتصاد والتجارة - زليتن

قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان

سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على إدراك الدعم التنظيمي

دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجامعة الإسلامية

إعداد الطالب

ميلاد مراجع ميلاد بريك

إشراف

د. محمد إبراهيم خليفة الأعمى

أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد

والتجارة - زليتن

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية

الماجستير في إدارة الأعمال

خريف 2023

قرار لجنة مناقشة رسالة الاجازة العالية "الماجستير"

عملا بقرار السيد / رئيس الجامعة رقم (827) لسنة 1445هـ -2023م القاضي بتشكيل لجنة مناقشة رسالة علمية للحصول علي الاجازة العالية "الماجستير" في تخصص إدارة الأعمال، المقدمة من طالب الدراسات العليا / ميلاد مراجع بريك ، بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والتجارة، وعنوانها :-

((سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على ادراك الدعم التنظيمي "دراسة ميدانية على

الإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية))

وتتكون لجنة المناقشة من الأساتذة الأفاضل

| | | |
|--------------|----------------------------|--------------------------------|
| مشرفا ومقررا | الجامعة الأسمرية الإسلامية | 1 د. محمد إبراهيم خليفة الأعمى |
| عضوا خارجيا | الأكاديمية الليبية طرابلس. | 2 أ.د. عبدالمنعم سالم المحروق |
| عضوا داخليا | الجامعة الأسمرية الإسلامية | 3 د. عمران علي ابوخرivic |

عقدت اللجنة جلسة علنية علي تمام الساعة العاشرة من صباح يوم السبت الموافق 2023/09/23م بمدرج الكلية لمناقشة الرسالة وتقويم مستواها العلمي والمنهج الذي اتبعه الباحث والمصادر التي استخدمها في دراسته ، وقررت ما يلي:

القرار

بعد اتمام الطالب/ ميلاد مراجع بريك ، لمتطلبات الدراسات العليا واجتياز امتحاناتها ومناقشة رسالتها وتقويمها تقرر:

- 1- إجازتها بدون ملاحظات
- 2- إجازتها بملاحظات يمنح الطالب فرصة للتعديل والأخذ بالملاحظات خلال / من تاريخ المناقشة.
- 3- عدم إجازتها يمنح الطالب فرصة اخرى للمناقشة بالملاحظات خلال / اشهر.

توقيعات أعضاء لجنة المناقشة

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| الجامعة الأسمرية الإسلامية | 1 د. محمد إبراهيم خليفة الأعمى |
| الأكاديمية الليبية طرابلس. | 2 أ.د. عبدالمنعم سالم المحروق |
| الجامعة الأسمرية الإسلامية | 3 د. عمران علي ابوخرivic |

توقيعات أعضاء لجنة المناقشة بعد التعديل والأخذ بالملاحظات - بتاريخ 2023 / 10 / 26م

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| الجامعة الأسمرية الإسلامية | 1 د. محمد إبراهيم خليفة الأعمى |
| الأكاديمية الليبية طرابلس. | 2 أ.د. عبدالمنعم سالم المحروق |
| الجامعة الأسمرية الإسلامية | 3 د. عمران علي ابوخرivic |

يعتمد/

أ.د. محمد سليمان عبد الحفيظ

رئيس الجامعة الأسمرية الإسلامية



يعتمد/

د. التهامي عثمان الكشر

عميد كلية الاقتصاد والتجارة



أي كشط أو تغيير في القرار يلغيه

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

سورة البقرة: الآية (31)

الإهداء

أهدي ثواب عملي الذي تم بعون الله إلى :

من قال فيهما الله ﴿ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾ إلى الذي أفنى عمره من أجل أن نحيا، ولم يعرف إليه اليأس ولا القنوط طريقاً، إلى صاحب القلب الكبير رمز التضحية والعطاء، إلى من كان نجاحي مناه، إلى من حثني على طلب العلم من منبعه إلى مجراه أبي العزيز غفر الله له وأسكنه الفردوس الأعلى مع الأنبياء والصديقين والشهداء.

إلى ينبوع الحنان بلسم الجراح، نبض روحي وعقلي إلى من أرى الدنيا بعيونها، ولا تكاد تسمع أذناي إلا رنين دعائها، إلى من كانت منبع حياتي، وتعجز الكلمات عن الوفاء بحقها والإشادة بفضلها، أمي الغالية غفر الله لك وأسكنك الفردوس الأعلى مع الأنبياء والصديقين والشهداء.

إلى أشقاء روحي سندي وذخري إلى من يصفو القلب بهم، وتُنسى الهموم معهم إلى من كبرت معهم وبهم "إخوتي وأخواتي الأعزاء".

إلى زوجتي وأبنائي محمد وعبدالمالك وعبدالواحد ومراجع وإلى ابنتي الغالية "هنية".

إلى كل الزملاء والرفاق من كانوا سنداً ودعماً لم يذكرهم قلبي وحفظهم قلبي إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع وأرجو من الله التوفيق والسداد.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله ربّ العالمين حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على نبينا وقدوتنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلّم.

أشكر الله العلي العظيم أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذا البحث؛ فهو - عز وجل- الأحق والأولى بالشكر والثناء.

وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)، فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل الدكتور محمد إبراهيم خليفة الأعمى الذي تفضّل بقبول الإشراف على هذا البحث وعلى ما تكرّم به عليّ من سعة صدر ونصح وإرشاد وتوجيه، فجزاه الله عني ألف خير، كما لا يفوتني أن أثنى بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على ما سوف يقدمونه من توجيهات وملاحظات واقتراحات التي ستثري وتقدّم الإضافة لهذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لجميع أساتذة كلية الاقتصاد والتجارة زليتين لما كان لمساعدتهم من دور وفائدة في هذا البحث، وأشكر كل من بث في نفسي حافز الصبر والمثابرة من قريب أو بعيد بدعاء أو بكلمة طيبة راجياً من المولى أن يجازيهم عنا أفضل الجزاء.

وأخيراً: إن وفقنا في هذا العمل فمن الله ، وإن أنقصنا أو قصرنا فمن أنفسنا ومن الشيطان فالكمال لله وحده.

الباحث

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| أ | الآية القرآنية |
| ب | الإهداء |
| ج | شكر وتقدير |
| د | فهرس المحتويات |
| ز | فهرس الجداول |
| ح | فهرس الأشكال |
| ي | فهرس الملاحق |
| ك | مستخلص الدراسة باللغة العربية |
| ل | مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية |
| | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 2 | 1.1 مقدمة |
| 2 | 2.1 مشكلة الدراسة |
| 3 | 3.1 أهداف الدراسة |
| 3 | 4.1 فرضيات الدراسة |
| 4 | 5.1 أهمية الدراسة |
| 4 | 6.1 حدود الدراسة |
| 4 | 7.1 منهجية الدراسة |
| 5 | 8.1 مجتمع وعينة الدراسة |
| 5 | 9.1 متغيرات الدراسة |
| 5 | 10.1 أنموذج الدراسة |
| 5 | 11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 5 | 12.1 محتويات الدراسة |
| 6 | 13.1 التعريفات الإجرائية |
| 7 | 14.1 الدراسات السابقة |
| 12 | 15.1 التعقيب على الدراسات السابقة |

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| | الفصل الثاني: الإطار النظري |
| 13 | المبحث الأول: سلوك المواطنة التنظيمية |
| 14 | 1.1.2 مقدمة |
| 14 | 2.1.2 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية |
| 17 | 3.1.2 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية |
| 18 | 4.1.2 أنماط سلوك المواطنة |
| 19 | 5.1.2 أبعاد سلوك المواطنة |
| 22 | 6.1.2 العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية |
| 25 | 7.1.2 المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية |
| 27 | 8.1.2 معوقات المواطنة التنظيمية |
| 28 | الخلاصة |
| | المبحث الثاني: إدراك الدعم التنظيمي |
| 30 | 1.2.2 مقدمة |
| 30 | 2.2.2 الإطار المفاهيمي للدعم التنظيمي |
| 34 | 3.2.2 أنواع الدعم التنظيمي المدرك |
| 36 | 4.2.2 أهمية إدراك الدعم التنظيمي |
| 37 | 5.2.2 أبعاد إدراك الدعم التنظيمي |
| 50 | 6.2.2 النظريات المفسرة للدعم التنظيمي المدرك |
| 55 | الخلاصة |
| | الفصل الثالث : الإطار العملي للدراسة |
| 57 | 1.3 نبذة عن الجامعة |
| 59 | 2.3 الجانب العملي |
| 59 | 1.2.3 تمهيد |
| 59 | 2.2.3 منهجية الدراسة |
| 59 | 3.2.3 مجتمع وعينة الدراسة |
| 60 | 4.2.3 أداة الدراسة |
| 60 | 5.2.3 المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات |

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| 61 | 6.2.3 اختبارات صدق الأداة وثباتها واتساق عباراتها |
| 66 | 7.2.3 التحليل البيانات الوصفية للدراسة |
| 67 | 8.2.3 تحليل متغيرات الدراسة |
| 74 | 9.2.3 اختبار فرضيات الدراسة |
| | الفصل الرابع: النتائج والتوصيات |
| 103 | 1.4 المقدمة |
| 103 | 2.4 نتائج الدراسة |
| 105 | 3.4 التوصيات |
| 105 | 4.4 دراسات مستقبلية |
| 106 | قائمة المراجع |
| 110 | الملاحق |

فهرس الجداول

| الصفحة | موضوع الجداول | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 21 | أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية | 1.2 |
| 59 | توزيع الاستمارة | 1.3 |
| 62 | نتائج ثبات الاستمارة | 2.3 |
| 62 | نتائج الاتساق الداخلي لبعء السلوك الحضاري | 3.3 |
| 63 | نتائج الاتساق الداخلي لبعء الروح الرياضية | 4.3 |
| 64 | نتائج الاتساق الداخلي لبعء التفاني في الأداء | 5.3 |
| 64 | نتائج الاتساق الداخلي لبعء العدالة التنظيمية | 6.3 |
| 65 | نتائج الاتساق الداخلي لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات | 7.3 |
| 65 | نتائج الاتساق الداخلي لبعء دافعية الإنجاز | 8.3 |
| 66 | فترات المتوسط الحسابي حسب المستوى | 9.3 |
| 67 | نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى السلوك الحضاري | 10.3 |
| 68 | نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى الروح الرياضية | 11.3 |
| 69 | نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى التفاني في الأداء | 12.3 |
| 70 | نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى العدالة التنظيمية | 13.3 |
| 72 | نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات | 14.3 |
| 73 | نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى دافعية الإنجاز | 15.3 |
| 75 | نتائج تحليل تأثير السلوك الحضاري على العدالة التنظيمية | 16.3 |
| 78 | نتائج تحليل تأثير السلوك الحضاري على المشاركة في اتخاذ القرار | 17.3 |
| 81 | نتائج تحليل تأثير السلوك الحضاري على دافعية الإنجاز | 18.3 |
| 84 | نتائج تحليل تأثير الروح الرياضية على العدالة التنظيمية | 19.3 |
| 87 | نتائج تحليل تأثير الروح الرياضية على المشاركة في اتخاذ القرار | 20.3 |
| 90 | نتائج تحليل تأثير الروح الرياضية على دافعية الإنجاز | 21.3 |
| 93 | نتائج تحليل تأثير التفاني في الأداء على العدالة التنظيمية | 22.3 |
| 96 | نتائج تحليل تأثير التفاني في الأداء على المشاركة في اتخاذ القرار | 23.3 |
| 99 | نتائج تحليل تأثير التفاني في الأداء على دافعية الإنجاز | 24.3 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | موضوع الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 5 | نموذج الدراسة | 1.1 |
| 19 | نموذج أنماط سلوك المواطنة التنظيمية | 1.2 |
| 22 | نموذج أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية | 2.2 |
| 25 | نموذج محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية | 3.2 |
| 76 | التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي لأثر السلوك الحضاري على العدالة التنظيمية | 1.3 |
| 76 | التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي لأثر السلوك الحضاري على العدالة التنظيمية | 2.3 |
| 77 | التمثيل البياني لتجانس البواقي لأثر السلوك الحضاري على العدالة التنظيمية | 3.3 |
| 79 | التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي لأثر السلوك الحضاري على المشاركة في اتخاذ القرارات | 4.3 |
| 79 | التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي لأثر السلوك الحضاري على المشاركة في اتخاذ القرارات | 5.3 |
| 80 | التمثيل البياني لتجانس البواقي لأثر السلوك الحضاري على المشاركة في اتخاذ القرارات | 6.3 |
| 82 | التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي لأثر السلوك الحضاري على دافعية الإنجاز | 7.3 |
| 82 | التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي لأثر السلوك الحضاري على دافعية الإنجاز | 8.3 |
| 83 | التمثيل البياني لتجانس البواقي لمتغير لأثر السلوك الحضاري على الإنجاز | 9.3 |
| 85 | التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي لأثر الروح الرياضية على العدالة التنظيمية | 10.3 |
| 85 | التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي لأثر الروح الرياضية على العدالة التنظيمية | 11.3 |
| 86 | التمثيل البياني لتجانس البواقي لأثر الروح الرياضية على العدالة التنظيمية | 12.3 |
| 88 | التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي لأثر الروح الرياضية على المشاركة في اتخاذ القرار | 13.3 |
| 88 | التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي لأثر الروح الرياضية على المشاركة في اتخاذ القرار | 14.3 |
| 89 | التمثيل البياني لتجانس البواقي لأثر الروح الرياضية على المشاركة في اتخاذ القرار | 15.3 |
| 91 | التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي لأثر الروح الرياضية على دافعية الإنجاز | 16.3 |
| 91 | التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي لأثر الروح الرياضية على دافعية الإنجاز | 17.3 |
| 92 | التمثيل البياني لتجانس البواقي لأثر الروح الرياضية على دافعية الإنجاز | 18.3 |
| 94 | التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي لأثر التفاني في الأداء على العدالة التنظيمية | 19.3 |
| 94 | التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي لأثر التفاني في الأداء على العدالة التنظيمية | 20.3 |
| 95 | التمثيل البياني لتجانس البواقي لأثر التفاني في الأداء على العدالة التنظيمية | 21.3 |

| الصفحة | موضوع الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 97 | التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي لأثر التفاني في الأداء على المشاركة في اتخاذ القرار | 22.3 |
| 97 | التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي لأثر التفاني في الأداء على المشاركة في اتخاذ القرار | 23.3 |
| 98 | التمثيل البياني لتجانس البواقي لأثر التفاني في الأداء على المشاركة في اتخاذ القرار | 24.3 |
| 100 | التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي لأثر التفاني في الأداء على دافعية الإنجاز | 25.3 |
| 100 | التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي لأثر التفاني في الأداء على دافعية الإنجاز | 26.3 |
| 101 | التمثيل البياني لتجانس البواقي لأثر التفاني في الأداء على دافعية الإنجاز | 27.3 |

فهرس الملاحق

| الصفحة | الملحق | ر.م |
|--------|--|-----|
| 111 | قرار الموافقة على موضوع الدراسة | .1 |
| 112 | الهيكل التنظيمي للجامعة الأسمرية الإسلامية | .2 |
| 113 | إقرار المدقق اللغوي | .3 |
| 114 | ملخص للمقابلات الشخصية | .4 |
| 115 | استمارة الدراسة الاستطلاعية | .5 |
| 117 | الدراسة الاستطلاعية | .6 |
| 121 | استمارة الاستبانة | .7 |
| 125 | التحليل الإحصائي لأسئلة المقابلات الشخصية | .8 |

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية وإدراك الدعم التنظيمي لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية باستخدام المنهجين الوصفي والتحليلي، وتتجسد الفائدة في تشخيص واقع الأثر بين سلوك المواطنة التنظيمية وإدراك الدعم التنظيمي، وإلقاء الضوء عليه للإسهام في تطوير حقل المعرفة واستنباط دراسات جديدة أوسع نطاقاً مستقبلاً تعزز من بيئة العمل، وقد تألف مجتمع الدراسة من كافة موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين البالغ عددهم (255) موظفاً. وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تكونت هذه العينة من (154) مفردة من مجتمع الدراسة.

واستخدم الباحث الاستبانة وسيلةً لجمع البيانات، ومعالجتها إحصائياً من خلال برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وإدراك الدعم، وكذلك يتمتع موظفو الإدارة العامة بالجامعة الإسلامية بسلوك حضاري ذي مستوى جيد جداً كأحد متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية، وأيضاً بروح معنوية جيدة جداً؛ حيث إنهم يتقبلون النقد والتوصية من جميع الأطراف.

وأوصت الدراسة بالتأكيد على تحسين سلوك المواطنة التنظيمية لما لها من أثر كبير على تحقيق إدراك الدعم التنظيمي، وتوصي أيضاً بتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم عن طريق التدريب واستثارة روح الإبداع والتجديد لديهم.

الباحث

Study Extract

The study aimed to identify the impact of organizational citizenship behavior and perception of organizational support among public administration employees at Asmariya Islamic University using the descriptive and analytical approaches. The benefit is embodied in diagnosing the reality of the impact between organizational citizenship behavior and perception of organizational support, and shedding light on it to contribute to developing the field of knowledge and devising new, broader studies. As a future scope that enhances the work environment, the study population consisted of all public administration employees at the Asmariya Islamic University in Zliten, numbering (255) employees.

The simple random sampling method was relied upon, as this sample consisted of (154) individuals from the study population.

The researcher used the questionnaire as a means of collecting data and processing it statistically through the (SPSS) program. The study reached a set of results where there is a statistically significant effect between organizational citizenship behavior and perception of support, and the public administration employees at Asmariya Islamic University also enjoy civilized behavior of a very good level. As one of the requirements for organizational citizenship behavior, and also with a very good morale; They accept criticism and recommendations from all parties.

The study recommended emphasizing improving organizational citizenship behavior because of its significant impact on achieving the perception of organizational support. It also recommended encouraging employees to develop their skills through training and stimulating their spirit of creativity and innovation.

الفصل الأول

(الإطار العام للدراسة)

1-1 مقدمة الدراسة:

يحظى موضوع المواطنة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين في مجال إدارة الأعمال خاصة في الآونة الأخيرة، ويعتمد سلوك المواطنة التنظيمية على الصدق والثقة والتعاون بين العاملين والمنظمة، حيث يقوم على علاقة اتفافية وتعاونية، وليس على علاقة تعاقدية مصلحة، ويعتمد كذلك على مدى ارتباط الموظف بالمنظمة والتزامه نحوها، وهو أبعد من مجرد القيام بالواجبات ومتطلبات الدور الرسمية؛ إذ تشمل على أعمال وأنشطة تطوعية دون مقابل كتقديم المساعدة والدعم للغير والمبادأة بأداء أعمال دون تكليف ... إلخ.

ويمكن القول إن سلوك المواطنة التنظيمية لا يكافئ رسمياً ولا يدخل في الإطار الرسمي والقانوني، لأنه يقوم على مشاعر داخلية للعاملين مثل الإيثار والولاء والطاعة، ويعد الدعم التنظيمي المدرك ركيزة أساسية، لتحقيق ارتفاع في معدلات الأداء الذي يعتمد أيضاً على مستوى العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها، فالمعدلات المرتفعة من الأداء تحقق ميزة تنافسية للمنظمة مقارنة بغيرها.

إن حصول العامل على مزايا كتحسين الراتب وبعض الحوافز "داخل المنظمة يساعد على تحسين مستوى أدائه ما يرجع بالنفع على المنظمة، وهذا بدوره يساعد على دفع مستوى الدعم للعاملين من قبل المنظمة.

إنه من المتوقع أن يؤدي الدعم التنظيمي إلى زيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتنمية الذاتية، كما أن شعور العاملين وإدراكهم بهذا الدعم وتلك المساندة سيدهم بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية.

2-1 مشكلة الدراسة:

من أجل تحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق تم القيام بدراسة استطلاعية* للإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية، للوقوف على مشكلة الدراسة بشكل يعكس الواقع العملي، ولتحقيق ذلك تم إجراء عدة مقابلات* شخصية شبه مهيكلة مع بعض الموظفين بالإدارة العامة بالجامعة حول إدراك الدعم التنظيمي بهدف التعرف على إجاباتهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم حول المعطيات التالية:

- تقدر الجامعة قيمي وأهدافي الشخصية.
- تعنتي الجامعة بشكل جوهري بميولي ورغباتي.
- تقدر الجامعة مصلحتي عند اتخاذ القرارات المؤثرة.
- تحرص الجامعة على تقدير جهدي والإشادة بإنجازي في العمل.
- تقدر الجامعة ملاحظاتي ومقترحاتي حتى لو حققت أفضل مستوى من الأداء في عملي.
- إذا سنحت الفرصة فإن الجامعة لن تتردد في مساعدتي لمواجهة مشكلاتي داخل وخارج العمل.
- تقدر الجامعة ما أعانيه وتهتم بما لدي من شكاوي وتظلمات.

* الدراسة الاستطلاعية انظر خانة الملاحق رقم (5).

* المقابلات انظر خانة الملاحق رقم (6).

- تقدر الجامعة ما أسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.
 - لن تتردد الجامعة في إحلال فرد آخر مكاني إذا أمكنها ذلك.
 - تبدي الجامعة اهتماماً كافياً بي كأحد العاملين بها.
 - تحرص الجامعة على إشعاري بأنها فخورة بي عندما أحقق إنجازاً هاماً.
 - تسعى الجامعة بشكل دائم لعمل أي شيء لمساعدتي في أداء عملي على الوجه الأكمل.
- وبناءً على البيانات الواردة بالمقابلات تم استنتاج أن مستوى إدراك الدعم التنظيمي لدى موظفي الجامعة الأسمرية الإسلامية "ضعيف" ويمثل ما نسبته (42%).
- ومن ثم فإنه يمكن القول بأن المؤشرات تشير إلى وجود ظاهرة سلبية تتمثل في ضعف إدراك الدعم التنظيمي لدى موظفي الجامعة الأسمرية الإسلامية.
- ومما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

س/ ما أثر سلوك المواطنة التنظيمية على إدراك الدعم التنظيمي لدى الموظفين بالإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية ؟

3-1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى:

1. التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجامعة الأسمرية الإسلامية.
2. التعرف على مستوى إدراك الدعم التنظيمي لدى موظفي الجامعة الأسمرية الإسلامية.
3. التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (السلوك الحضاري، الروح الرياضية، التفاني في الأداء) على الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، دافعية الإنجاز).
4. محاولة الباحث في استحداث مواضيع جديدة قابلة للدراسة والبحث.
5. توضيح مفاهيم الدراسة (سلوك المواطنة والدعم التنظيمي).
6. الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها الباحثون وموظفو الجامعة الأسمرية الإسلامية.

4-1 فرضيات الدراسة:

1-4-1 الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على الدعم التنظيمي لدى موظفي الجامعة الأسمرية الإسلامية.

1-3-2 الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الحضاري على العدالة التنظيمية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الحضاري على المشاركة في اتخاذ القرار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الحضاري على دافعية الإنجاز.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للروح الرياضية على العدالة التنظيمية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للروح الرياضية على المشاركة في اتخاذ القرار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للروح الرياضية على دافعية الإنجاز.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاني في الأداء على العدالة التنظيمية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاني في الأداء على المشاركة في اتخاذ القرار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاني في الأداء على دافعية الإنجاز.

1-5 أهمية الدراسة:

أولاً الأهمية العلمية: تكمن أهمية هذه الدراسة من الجانب النظري في كونه يتناول دراسة إدراك الدعم التنظيمي، وهو موضوع لم يحظ باهتمام وبحث كافيين لما له من ارتباطات بمواضيع ومفاهيم في مجال الموارد البشرية ونظرية التنظيم، كما أنه يبحث في أثر سلوك المواطنة التنظيمية على إدراك الدعم التنظيمي.

ثانياً الأهمية العملية: يعتبر إدراك الدعم التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تؤدي إلى إضافة إيجابية داخل الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية، وإضافة إلى المكتبات الليبية فيما يخص متغيري الدراسة سلوك المواطنة التنظيمية، وإدراك الدعم التنظيمي.

1-6 حدود الدراسة:

1-6-1 الحدود الموضوعية:

وهي تنحصر في متغيري الدراسة، وهما سلوك المواطنة التنظيمية وإدراك الدعم التنظيمي.

2-6-1 الحدود المكانية:

مقتصرة على الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزليتن.

3-6-1 الحدود البشرية:

المتمثلة في مجتمع الدراسة، وهم جميع موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزليتن.

1-7 منهجية الدراسة:

منهج الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج لهذا النوع من الدراسات؛ حيث يعتمد على وصف المشكلة، وجمع البيانات والحقائق، وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها وصولاً للنتائج.

8-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية البالغ عددهم "255" موظفاً، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 154 مفردة.

9-1 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل، وهو: سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده:

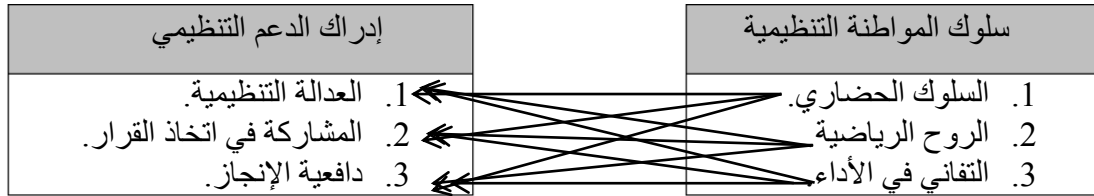
"السلوك الحضاري، الروح الرياضية، التفاني في الأداء".

المتغير التابع، وهو: إدراك الدعم التنظيمي بأبعاده:

"العدالة التنظيمية؛ المشاركة في اتخاذ القرار، دافعية الإنجاز".

10-1 نموذج الدراسة:

1. التغير المستقل
2. المتغير التابع



شكل رقم (1.1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث باعتماده على مجموعة من الدراسات

11-1 الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث في هذه الدراسة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهي اختبار صدق وثبات الاستبانة واختبار الفروق.

الأدوات الإحصائية الوصفية (اختبار كرونباخ ألفا، اختبار بيرسون للارتباط اختبار t للعينة الواحدة، تحليل الانحدار البسيط، اختبار تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط R ، معامل التحديد R^2).

12-1 محتويات الدراسة:

قام الباحث بتقسيم الدراسة إلى مجموعة من الفصول كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

المصادر والمراجع المستخدمة وملاحق الدراسة.

13-1 التعريفات الإجرائية:

1. **سلوك المواطنة التنظيمية:** هي مجموعة التصرفات والتفاعلات التي يمارسها الموظف داخل الجامعة الأسمرية الإسلامية بزليتن بشكل تطوعي، وغير موجودة بالوصف الوظيفي داخل الجامعة الإسلامية، ومن أبعاده:

أ- السلوك الحضاري: هو مدى الإسهام الذي يقدمه الموظفون بالإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزليتن في حضور الاجتماعات وما يرد من إعلانات ومتابعتها داخل الجامعة الأسمرية.

ب- الروح الرياضية: هي قدرة موظف الجامعة الأسمرية الإسلامية على حل الخلافات بين زملائه، وتقريب وجهات النظر بين الموظفين داخل الجامعة.

ج- التفاني في الأداء: هو مدى قدرة الموظفين بالجامعة الأسمرية على ممارسة أعمالهم بما يفوق ما هو مطلوب منهم واحترامهم لجميع لوائح ومواعيد عملهم والتزامهم بها.

2. **إدراك الدعم التنظيمي:** هو اهتمام إدارة الجامعة الأسمرية الإسلامية بموظفيها، وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر بما ينعكس إيجاباً عليهم وذلك برعايتهم، وتحقيق رفاهيتهم، ومعاملتهم بعدالة.

أ- العدالة التنظيمية: هي مدى إدراك الموظفين في الجامعة الأسمرية للمعاملة التي يتلقونها بعدل وإنصاف.

ب- المشاركة في اتخاذ القرار: تعني مشاركة الموظفين بإدارة الجامعة الأسمرية للمديرين في معالجة المعلومات، واتخاذ القرارات، وحل المشاكل.

ج- دافعية الإنجاز: هي قدرة موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية على ممارسة أعمالهم بما يفوق المطلوب منهم، واحترامهم للوائح ومواعيد عملهم.

14-1 الدراسات السابقة:

| ر.م | اسم الباحث | عنوان الدراسة | سنة الدراسة | الهدف من الدراسة | منهج الدراسة ومجتمع العينة | أهم الاستنتاجات |
|-----|-----------------|---|-------------|--|--|--|
| 1. | لبنى السلايمه | دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. | 2020م | معرفة دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في قطاع التعليم. | المنهج الوصفي التحليلي مجتمع الدراسة مديرو المدارس الأساسية في عمان، وعددهم 433 مديراً، والعينة عشوائية "320" مفردة. | دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة المديرين كانت مرتفعة. |
| 2. | الأعمى و عويدان | أثر سلوك المواطنة على أخلاقيات العمل الوظيفي بالمصرف التجاري. | 2020م | التعرف على أثر أخلاقيات العمل على سلوك المواطنة التنظيمية وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً. | المنهج الوصفي التحليلي مجتمع الدراسة هم جميع موظفي المصرف التجاري الوطني زليتين وعددهم 34 موظفاً، وتم استخدام المسح الشامل. | توصلت إلى نتائج هي أن أخلاقيات العمل الوظيفي لها أثر كبير على سلوك المواطنة التنظيمية. |
| 3. | القرني | العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية | 2018م | التعرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية | استخدمت المنهج الوصفي بشقيه المسمى والارتباطي. | مستوى الدعم التنظيمي بالمدارس الثانوية مستوى الدعم التنظيمي المدرك جاء بدرجة عالية. ومستوى توافر عالية لسلوك المواطنة. |
| 4. | أبو حشيش | أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين قيم الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. | 2018م | هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط. | استخدام المنهج الوصفي والعينة من العاملين في جامعة الأقصى بغزة بلغ عددهم (149). | أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين قيم الثقة لتنظيمية وسلوك المواطنة. |

| ر.م | اسم الباحث | عنوان الدراسة | سنة الدراسة | الهدف من الدراسة | منهج الدراسة ومجتمع العينة | أهم الاستنتاجات |
|-----|----------------|--|-------------|---|--|---|
| 5. | عبير عقلات | دور تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية. | 2018م | تحليل أثر أبعاد تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية في مجموعة من المصارف. | المنهج دراسة حالة. والعينة "158" مفردة وعدد العاملين بالبنوك التجارية شمال الأردن "3800" موظف. | تحفيز العاملين له أثر إيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية. |
| 6. | العبد اللطيف | العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المدارس الثانوية بمدينة بريدة. | 2018م | التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك في الثانويات الحكومية. | استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتم تطبيق الاستبانة أداة للدراسة، وتمثلت العينة في (600) معلم. | 1. أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة. 2. كما جاء الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بدرجة عالية. وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين مستوى الدعم التنظيمي ومستوى الاستغراق الوظيفي. |
| 7. | فاطمة الفرجاني | مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بنغازي. | 2017م | التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده. | المنهج الوصفي التحليلي لجميع العاملين بالمعهد وعددهم 110، والعينة 86 مفردة. | أن جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً لدى العاملين. |
| 8. | الشنطي | دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة على العاملين بوزارة الداخلية بغزة. | 2015م | هدفت إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وقياس مستوى العدالة التنظيمية. وأيضاً الكشف عن مدى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. أيضاً | استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لها واستخدمت الدراسة عدة أساليب إحصائية تضمنت - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحليل التباين | 1. مستوى العدالة التنظيمية كان متوسطاً، ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع. 2. الدعم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين (العدالة |

| ر.م | اسم الباحث | عنوان الدراسة | سنة الدراسة | الهدف من الدراسة | منهج الدراسة ومجتمع العينة | أهم الاستنتاجات |
|-----|---------------------|---|-------------|--|--|---|
| | | | | هدفت الدراسة للتحقق من دور الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. | وتحليل الانحدار والتحليل العاملي. | التوزيعية والعدالة التعاملية). وسلوك المواطنة التنظيمية يتوسط كلياً العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية. |
| 9. | المصري | الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية. | 2015م | الهدف من الدراسة هو التعرف على العلاقة بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية. والتعرف على مستوى الانغماس الوظيفي ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء. | استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. ومجتمع الدراسة متكون من (1072) طبيبياً. وأخذت عينة عشوائية قوامها (285) مفردة من الأطباء. | يوجد علاقة طردية بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. أيضاً وجود علاقة طردية بين أبعاد الانغماس الوظيفي (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي). |
| 10. | عبده | الدعم التنظيمي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في الجامعات الأردنية. | 2015م | هدفت الدراسة إلى تقصي درجة الدعم وعلاقته بمستوى ثقة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء التدريس. | استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (221) عضو هيئة تدريس. | كانت الدرجة الكلية للدعم التنظيمي في الجامعات الأردنية متوسطة ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة. |
| 11. | Rizwan.Dolmisu etal | العلاقة بين الدعم وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بهيئة الطرق السريعة الوطنية والهيئة الوطنية للصحة من باكستان. | 2015م | استكشاف العلاقة بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. | جمع البيانات من (200) موظف. | أن البيئة الإيجابية وحسن الموارد التنظيمية والبيئة التنظيمية تغير ذات علاقة مباشرة بسلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام وهناك علاقة بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة. |

| ر.م | اسم الباحث | عنوان الدراسة | سنة الدراسة | الهدف من الدراسة | منهج الدراسة ومجتمع العينة | أهم الاستنتاجات |
|-----|------------|--|-------------|---|--|---|
| 12. | القحطاني | سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري. | 2014م | هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمي والإبداع الإداري. | استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. | توصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمي يمارس في مركز المعلومات الوطني من شركة العلم لأمن المعلومات. وأن مستوى ممارسة سلوك المواطنة جاء مرتفعاً وأبعاده جاءت مرتبة كالاتي. الكياسة، الإيثار، السلوك الحضاري، ووعي الضمير، الروح الرياضية. |
| 13. | عبدالحفيظ | فحص وتحليل إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. حول الدعم التنظيمي القائم في كلياتهم. | 2014م | معرفة طبيعة اتجاهاتهم نحو تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد وأيضاً معرفة العلاقة بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس واتجاهاتهم نحو تطبيق هذا النظام. ولتحقيق ذلك يتم إعداد مقاييس أداة الدراسة. 1.الأول لقياس الدعم التنظيمي. 2.الثاني لمعرفة اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق نظام ضمان الجودة. | استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والعينة المستخدمة (350). | 1.مستوى إدراك أفراد العينة للدعم التنظيمي كان متوسطاً. 2.ومستوى اتجاهاتهم نحو تطبيق نظام ضمان الجودة بدرجة متوسطة (محايد). 3.وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك وبين اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق نظام ضمان الجودة. |

| ر.م | اسم الباحث | عنوان الدراسة | سنة الدراسة | الهدف من الدراسة | منهج الدراسة ومجتمع العينة | أهم الاستنتاجات |
|-----|------------|---|-------------|---|--|---|
| 14. | ماضي | أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. | 2014م | هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساندين، المرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم وتأكيد الذات لدى العاملين) على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين. وتحديد وسائل الدعم التنظيمي والبحث عن معوقات استخدام الدعم التنظيمي. | استخدم المنهج الوصفي التحليل وكانت الاستبانة هي الأداة وأخذت عينة طبقية عشوائية بلغت 270، وكان العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة "327" عاملاً. | 1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي وتنمية الاستغراق بدرجة متوسطة ومقبولة. 2. وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات المجتمعية معاً. تعزى إلى درجة الدائرة التي يعمل بها الموظف وإلى سنوات الخبرة فقط. |
| 15. | أبو تاية | أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من مراكز الوزارات الحكومية. | 2012م | 1. تحليل أثر إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. | استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة. | 1. هناك أثر إيجابي لإدارات الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وعلى جميع أبعادها. 2. إحساس الموظفين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية. (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية). |

15-1 تعقيب على الدراسات السابقة.

يمكن القول بشكل عام بأن معظم الدراسات السابقة كانت مفيدة للباحث من خلال إعداد خطة الدراسة الحالية سواء من حيث صياغة مشكلة الدراسة والمنهجية المختارة، والمراجع المقترحة، للدراسة وأيضاً فيما يتعلق بتصميم أداة الاستبانة.

وقد تميزت هذه الدراسة على الدراسات السابقة بالآتي:

1. توضح العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وإدراك الدعم التنظيمي للموظفين بالجامعة الأسمرية الإسلامية، وهذا ما لم تتطرق له أي من الدراسات السابقة على حد علم الباحث.
2. تعد الدراسة الحالية الأولى من نوعها بالإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية وفي ليبيا على حسب علم الباحث.

كما يأمل الباحث أن تضيف هذه الدراسة وتسهم في تعزيز المفاهيم العلمية حول سلوك المواطنة التنظيمية وإدراك الدعم التنظيمي لما لها من دور بالغ الأهمية في عملية التطوير التنظيمي وتحسين العملية التنظيمية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 المبحث الأول: سلوك المواطنة التنظيمية

1.1.2 مقدمة

2.1.2 مفهوم وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية.

3.1.2 أنماط سلوك المواطنة التنظيمية.

4.1.2 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية .

5.1.2 العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية.

6.1.2 المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية.

7.1.2 معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

8.1.2 علاقة سلوك المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم.

1.1.2 مقدمة:

من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين هو مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي أصبح يعول عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء، ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول الموظف الذي يُعد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي.

فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع حتى أن كثيراً من المجتمعات وصلت إلى قمة التطور والازدهار في مختلف المجالات بسبب الأهمية المعطاة لمواردها البشرية.

فدولة كاليابان – مثلاً – استطاعت أن تتربع على عرش التقدم التكنولوجي ليس بما تملكه من موارد طبيعية بل بما تملكه من موارد بشرية أخذت بها إلى قمة التفوق والازدهار الاقتصادي.

لقد أصبحت المنظمات العربية بحاجة ماسة إلى إيجاد مناخ يساعد الأفراد العاملين فيها على العمل والإنتاج والإبداع، مناخ يساعد هؤلاء العاملين ليكونوا أكثر ولاء وانتماء لمنظمات أعمالهم، ويسهم في ظهور ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية التطوعي الاختياري الهادف إلى الارتقاء بمستوى كفاءة وفاعلية المنظمات دون أن يكون هناك أي ربط بين السلوك وتوقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك.

إن لهذا السلوك تأثيراً بالغاً على إنتاجية المنظمة وأدائها، وكفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، ورفع الروح المعنوية للعاملين، والتقليل من التسرب الوظيفي بين أعضائها.

وانطلاقاً من أهمية خلق مناخ تنظيمي في المنظمات يُعظم من شأنه أهمية العنصر البشري، ويزيد من فعاليته في أداء أعمال هذه المنظمات، وتكريساً لمفهوم السلوك التطوعي كقيمة أساسية ينبغي زرعها في حياة المنظمات العربية، تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهمية دراسته وأبعاده المختلفة.

وكذلك تتبع أهم العوامل المؤثرة في ظهوره أو اختفائه.

وأهم الآثار المترتبة على وجوده، من خلال بناء تصور شامل يحدد علاقاته المختلفة مع المسببات

والنتائج.

2.1.2 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

يُعد مفهوم المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئياً واجتماعياً، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح، لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي، ذلك أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، وبضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي (الفهداوي، 2005).

وإن الدراسة في الأصول اللغوية والاصطلاحية للمواطنة في الفكر العربي أمرٌ لا يقتضيه اختلاف النظم المرجعية التي استمدت منها المفاهيم فحسب؛ بل يضاف إليه اختلاف حقول المعرفة التي كانت محضناً مباشراً لكل مصطلحٍ وموجهاً لدلالته في الثقافة العربية الإسلامية، ومن ثم تتضح أهمية التأصيل العلمي الأكاديمي للمفهوم وبحثه في إطار الأدبيات الفكرية بمنطلقاتها المرجعية التي توجب على الباحث القراءة التحليلية للمصطلح.

ومفهوم المواطنة من المفاهيم الحديثة التي يدور حولها جدلٌ كبيرٌ، لذا يصعب أن نجد لها تعريفاً محدداً، ومن ثمَّ يختلف مفهوم المواطنة تبعاً للزاوية التي نتناولها منها، وتبعاً لتخصص الباحث. وفي اللغة الإنجليزية تأتي المواطنة ترجمة لمصطلح [Citizenship] ويقصد به "غرس السلوك الاجتماعي حسب قيم المجتمع من أجل إيجاد المواطن الصالح" (Good Citizen) (المحروقي، 2008). ويُعد مفهوم المواطنة اصطلاحاً على أنه شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية والتراث التاريخي المشترك، ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية (قاسم زيدان. بتصرف، 2010). "إنَّ صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات التي يفرضها عليه انتماءه للوطن، وتتجاوز المواطنة بالنسبة للمواطنين حدود الوطن، فهي تعني الانتماء والهوية الرسمية للفرد خارج مجتمعه عندما يلتزم بالحقوق والواجبات، فهي علاقة بين فرد ودولة كما تحددها القوانين الناظمة لتلك الدولة".

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن مفهوم المواطنة "هي حالة شعورية وجدانية تجاه الوطن والأرض التي نعيش عليها مع الالتزام بالواجبات والحقوق التي تستند إلى قوانين تنظم وتحكم هذه العلاقة بين المواطن والدولة.

1.2.1.2 تعريف سلوك المواطنة التنظيمية.

لقد تعدد التعاريف حول سلوك المواطنة التنظيمية، حيث إنه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث؛ إذ حظي موضوع المواطنة التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين مع مطلع القرن العشرين ومن خلال الباحث للموضوع النظري للمواطنة وجد اختلاف الباحثين في تناول الموضوع تبعاً لتخصصه أو للرؤية التي يتبناها، لذا سنقدم مجموعة من التعاريف التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى واين 1993 أن المواطنة التنظيمية هي (سلوك الأدوار الإضافية التي تتعدى حدود الوظيفة) كما عرف كونو فاسك (1994) (بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية، ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، ولا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المنظمة) وعرفه وهانس (1996م) (لعور عاشور، 2014).

أ. تجديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية:

ب. أنه سلوك اختياري لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

ج. أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.

د. أنه يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية.

ه. أنه لا يتم مكافأته من نظام الحوافز المعتمد داخل التنظيم.

كما عرفه وليام وآخرين 2002 (ختام عبد الرحيم السحيمات، 2007).

" بأنه سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يسهمون في فاعلية المؤسسة وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني.

وعرفه محارمه (محارمه، 2007).

" بأنه سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها وممتلكاتها ووقتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء ومراجعين وموظفين جدد، والتزامه بقيم سياسات ونظم المنظمة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء".

وعرفه العامري (العامري، 2002).

" التصرفات الإيجابية الزائدة، مما هو موصوف رسمياً في المنظمة، التي تمتاز بالصبغة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية، وغير خاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة" وذات الأهمية الكبيرة لفاعلية المنظمة لنجاحها واستمرار أدائها.

وبعد استعراض الباحث لهذه المفاهيم والتعاريف يتضح اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف محدد لسلوك المواطنة التنظيمية، ولذا سنحدد بعض الخصائص التي تشترك فيها هذه المفاهيم حول سلوك المواطنة التنظيمية:

1. أنه سلوك تطوعي اختياري.

2. لا يتضمن توصيفا وظيفيا.

3. لا توجد فيه مكافأة أو حوافز لصاحبه.

4. يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

5. ينبع من الضمير المهني للموظف في تقديم أدوار إضافية.

ومن هنا نعتبر أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن نوعين من السلوكيات وهي:

أولاً السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد طوعاً: مثل مساعدة الآخرين.

ثانياً السلوكيات التي يمتنع الأفراد عن القيام بها: وهي ما يطلق عليها جودة الامتناع مثل تصيد

الأخطاء في أعمال الزملاء وتجنب المشاحنات (صرصور، 2015).

3.1.2 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تتبع أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة ما يسهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة. (العامري، 2002).

وأشار "كاتز" إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام الموظفين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الأجل الطويل (Jdhangir et al, 2004).

ونتيجة لتحليل عدّة دراسات وجد أن سلوك المواطنة يؤثر 19% على التغيير في الأداء الكمي و 13% تقريباً على الأداء النوعي و 25% تقريباً على مؤشرات الكفاءة المالية و 38% تقريباً على جودة خدمة الزبائن، وبالإضافة إلى ذلك فإن سلوك المواطنة التنظيمية يفيد الأفراد من خلال توفير القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، ويعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة ويوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم للإدارة من خلال إسهامهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات (Bowler, 2006).

ويرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة من خلال: (حامد، 2003).

1. يزود سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
2. نظراً لندرة الموارد في المنظمات فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
3. تؤدي ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية إلى خفض معدلات دوران العمل والغياب ما يؤدي إلى تحقيق استقرار تنظيمي، ويعزز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي، ويخفف الصراعات السلبية في المنظمة (Ladebo, 2004).

كما لاحظ بعض الباحثين الآثار الإيجابية لسلوك التطوع التنظيمي بما يلي: (السعود، سلطان، 2008).

1. يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات، فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررراً أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض الموظفين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
2. يزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
3. يزيد من مستوى الرضا عن العمل ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم.
4. يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب في المشاركة فيه أو التوقيت المناسب له.

5. يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات، ما ينعكس إيجابياً على الأداء المتميز.

6. يزيد من فاعلية الأداء وكفاءته، وبخاصة في قطاع العمل الحكومي.

7. يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات. (حواس، 2003).

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لتعزيز مفهوم المواطنة التنظيمية عند الموظفين في المنظمات والآثار الإيجابية الكبيرة المذكورة في السابق، إلا أنه قد تكون هناك بعض الآثار السلبية التي تحدث عنها العديد من الباحثين، حيث إن الموقف هو الذي يحدد مدى إيجابية هذا السلوك أو سلبيته، وعليه فإن سلوك التطوع التنظيمي الذي قد يبدو أنه ذو دوافع طيبة ونوايا خيرة ربما تترتب عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة: (الفرد، الجماعة، المنظمة) فعلى صعيد الفرد قد يكون التطوع أحد أعراض عدم الكفاءة، أما على صعيد الجماعة فربما يؤثر سلوك التطوع على أداء مجموعة أخرى من الموظفين، أو على بيئة العمل المحيطة، مثل بروز روح الاتكالية، والإحجام عن المبادرات الذاتية، وعلى صعيد المنظمة فقد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل، وفي حالة عدم قدرة المنظمة على الوفاء بذلك الدين قد تكون النتيجة سلبية للمنظمة. (السعود، سلطان، 2008).

4.1.2 أنماط سلوك المواطنة التنظيمية: (شهري، بتصرف، 2010)

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط والصور التي يمارسها الموظفون في منظماتهم، ويمكن أن نحدد ونلخص بعضها فيما يلي:

1.4.1.2 النمط المتعلق بشؤون الموظفين:

يتمثل هذا النمط في مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الموظفين المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة الموظفين الآخرين أصحاب الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس، والمشرف في العمل، حتى وإن لم يكن ذلك مطلوباً منه، إذ إن هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف؛ لأنها ليست من المتطلبات الرسمية للوظيفة.

2.4.1.2 النمط المتعلق بالأمور الشخصية:

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية، أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، والمديرين، والمشرفين، والعملاء.

3.4.1.2 النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:

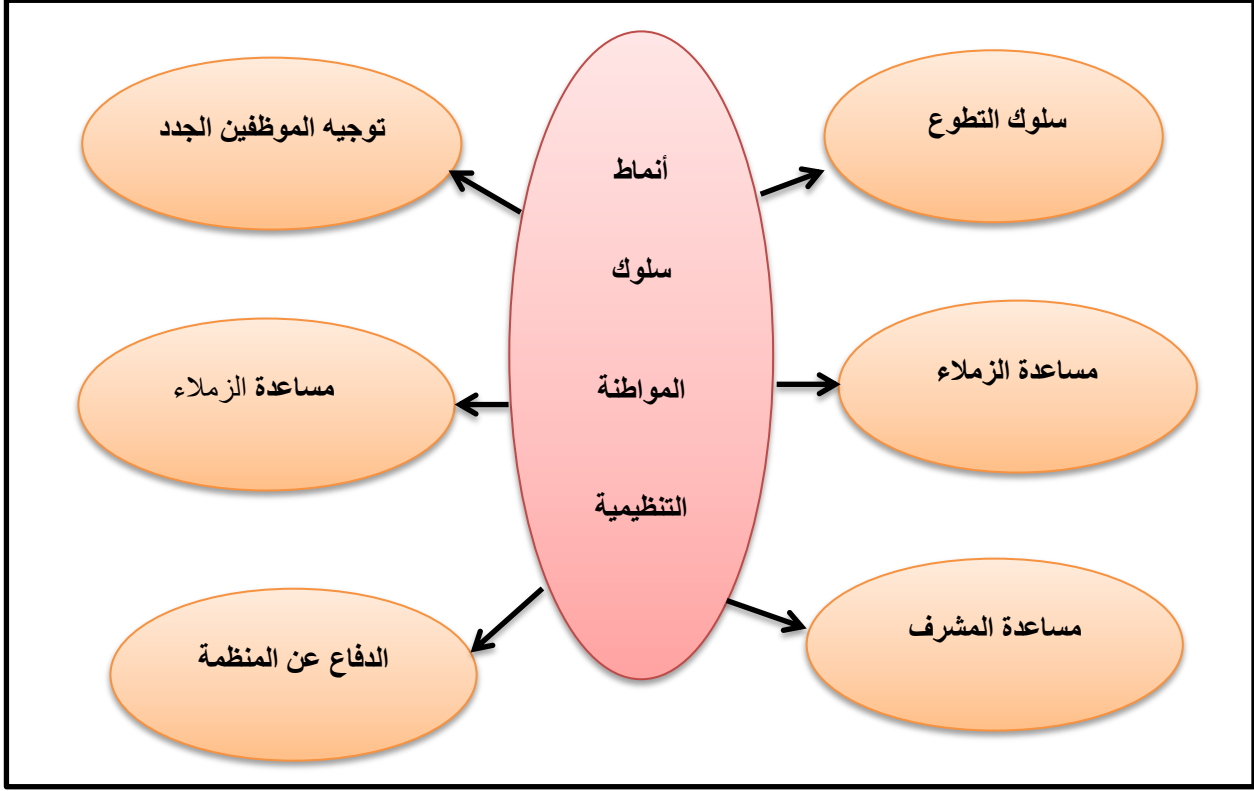
وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية استخداماً سليماً، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية تساهم في رفع الفعالية التنظيمية.

4.4.1.2 النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة:

يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرائق والإجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.

5.4.1.2 النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:

وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام الموظفين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها، ما يسهم في تحسين سمعتها، وفي هذا الشكل رقم (1-2) يمثل سلوك المواطنة التنظيمية:



شكل رقم (1-2)

مخطط بياني يوضح أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر إعداد الباحث

5.1.2 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

على الرغم من تزايد البحوث والدراسات الأكاديمية حول سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنهم اختلفوا في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك من يرى أن له بُعدين أساسيين، وهناك من يرى أنه يتضمن خمسة أبعاد أساسية، إذ إن هذين الرأيين متكاملان، فالذين يرون أن للمفهوم بُعدين لا ينكرون مقولة الآخرين التي تحدد خمسة أبعاد لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كما يلي:

فالاتجاه الأول يرى أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ينقسم إلى بعدين رئيسيين هما:

1. **البعد الفردي:** الذي يعني مساعدة الموظفين الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم وبشكلٍ اختياري غير مطلوب مثل (مساعدة زملاء العمل أثناء غيابهم أو تقديم مقترحات لتحسين العمل).

2. **البعد التنظيمي:** وهو الذي يعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة الذي لا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمية.

أما اصحاب الاتجاه الثاني في هذه الكتابات فيقوم على أساس تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسة هي:

1. **الإيثار:** وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، أو مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.

2. **الكياسة:** وتعكس مدى إسهام الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء الآخرين والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال. (خيرة، 2007).

3. **الروح الرياضية:** وتعكس مدى إسهام الفرد منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العريضة دون شكوى أو تذمر.

4. **السلوك الحضاري:** وهو المشاركة البناءة في إدارة المنظمة ويتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظاً على أمن المنظمة كالتبليغ عن وجود مخاطر حريق قد يلحق بالمنظمة في المستقبل، والتأكد من أن الأبواب مغلقة والإضاءة داخل المنظمة مطفأة عند مغادرة مكان العمل، والمحافظة على التغيير، وقراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها وتأييدها في صورة تحافظ وتنمي سمعة المنظمة. (هناؤ الرقد، بتصرف، 2012).

5. **التفاني في الأداء:** يمثل هذا البعد مستوى الجهود التي يقدمها الفرد العامل داخل المنظمة، حيث إنها تتمثل في السلوك والرأي الصائب الذي يعود بالنفع على منظمته سواء بشكل فردي أو جماعي أو على الإدارة (الفهداوي، 2005).

وهو أيضاً انعكاس مستوى الجهود التي يقدمها الفرد لصالح المنظمة وأنماط السلوك المرغوب فيه والرأي الناضج بما يحقق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

وهناك من يرى أن كلا الاتجاهين متكاملان، فالذين اتبعوا الاتجاه الأول (البعد الفردي والبعد التنظيمي) لا يرفضون الاتجاه الثاني (الأبعاد الخمسة).

لأنه يمكن إدراج هذه الأبعاد الخمسة من خلال هذين البعدين. (العامري، 2003).

وقد أكد بعض الباحثين على ذلك، حيث ذكروا أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يمكن النظر إليها من وجهتي نظر هما: (حواس، 2003).

1. أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من بعدين، وذلك وفقاً للهدف من هذه السلوكيات.

2. أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من خمسة أبعاد أساسية.

(النموذج الخمسي للأبعاد).

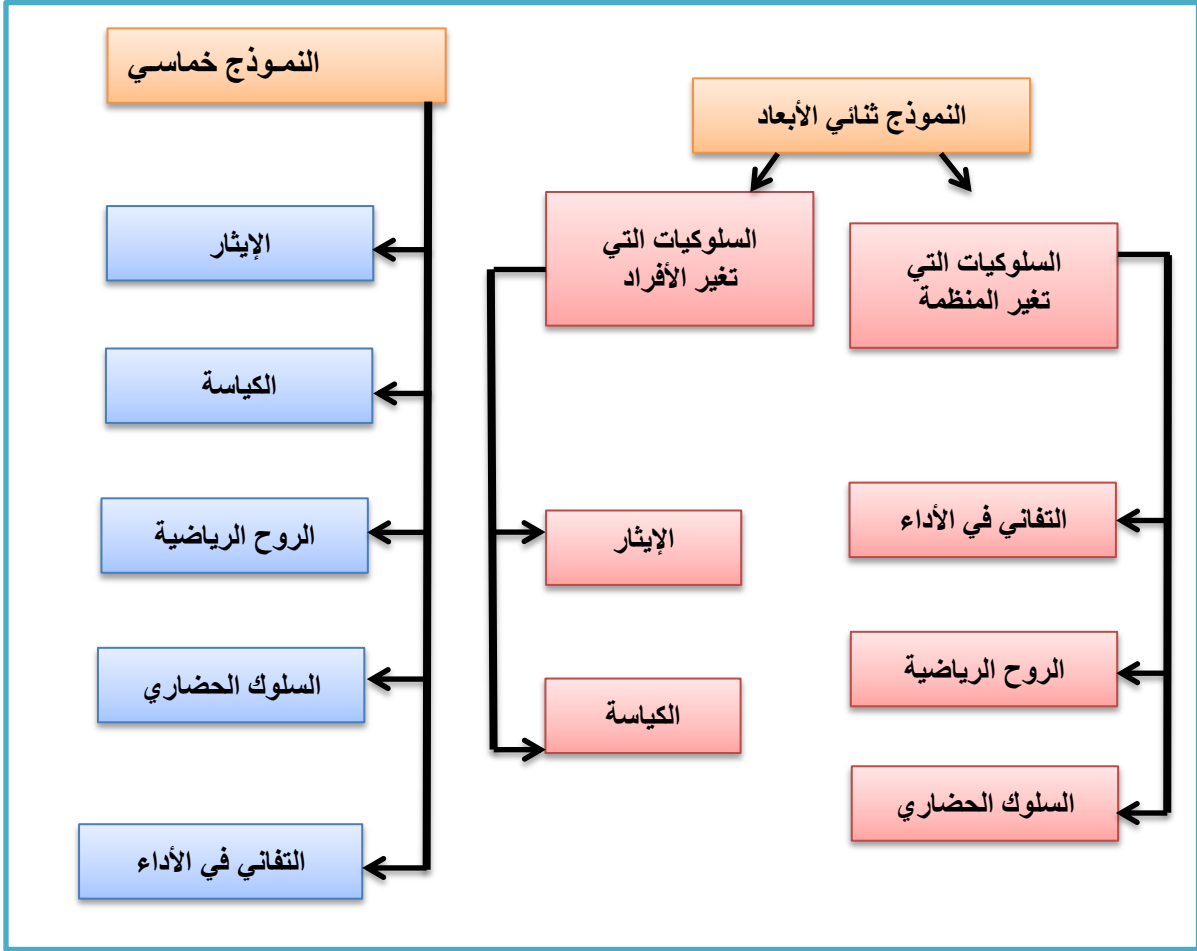
تم حصر الأبعاد من خلال الدراسات والأبحاث التي درست أبعاد المواطنة التنظيمية كما في الجدول

التالي:

جدول رقم (1-2) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

| م | اسم الباحث | السنة | الأبعاد المبحوثة |
|----|-----------------------|-------|---|
| 1 | Smith & Organ | 1983 | الإيثار، الطاعة |
| 2 | Organ | 1988 | الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية، الكرم، السلوك الحضاري |
| 3 | Van Dyne & Graham | 1986 | الإذعان، المشاركة، الولاء |
| 4 | Willimas | 1988 | البعد الفردي (مساعدة زملاء العمل) والبعد المنظمي (تقديم الأفكار والمقترحات لتحسين العمل) |
| 5 | Moorman & Blacely | 1991 | المثابرة الشخصية، المساعدة ما بين الأفراد، المساهمة الفردية، تنمية الولاء |
| 6 | Podsakoff & Mackenzie | 1994 | سلوك المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري |
| 7 | Netemyer & Boels | 1997 | الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية، السلوك الحضاري |
| 8 | Chattopadhyay | 1999 | الإيثار، الكرامة، الثقة |
| 9 | Walz & Niehoff | 2000 | المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري |
| 10 | Podsakoff etal. | 2000 | سلوك المساعدة، الروح الرياضية، المساهمة الفردية، السلوك الحضاري، الالتزام التنظيمي، الرضا الذاتي، تطوير الذات |
| 11 | Lepine etal | 2002 | البعد الفردي (الإيثار، الكرم) والبعد المنظمي (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الالتزام العام) |
| 12 | Yen & Niehoff | 2004 | الإيثار، الالتزام العام، التعاون بين الأفراد، حماية موارد المنظمة، الكرم. |
| 13 | العطوي | 2007 | الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة |

وفي ما يلي توضيح لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (2-2) أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر (حواس، أميرة. 2003).

ومما سبق أخذنا مجموعة من الأبعاد وهي:

1. السلوك الحضاري.
2. الروح الرياضية.
3. التفاني في الأداء.

وهي التي سيتم دراسة أثرها على إدراك الدعم التنظيمي.

6.1.2 العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:

يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية مع مجموعة من العوامل الأساسية التي تربط بعلاقة مباشرة أو

غير مباشرة وهي:

1. الرضا الوظيفي: هو الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، وأكدت الدراسات أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن الموظف

الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، أو أن السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه. (العامري، 2003).

كما أن الاهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية للموظف مع ضرورة توفير بيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي، تنعكس إيجاباً في نشر هذه السلوكيات في المنظمة. (السميحات، 2007).

2. **الولاء التنظيمي:** هو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، والاستعداد لبذل المزيد من الجهد لمنظمة العمل والرغبة القوية للبقاء في المنظمة (معمرى، وحمزة، 2014).

ولقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية حيزاً كبيراً في أدبيات السلوك التنظيمي لمعرفة درجة العلاقة بينهما، وقد وُجد أن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها (العامري، 2003).

ورغم أن العديد من الدراسات وجدت علاقة إيجابية قوية بين الولاء والسلوك التنظيمي إلا أن هناك دراسات أخرى توصلت إلى عدم وجود علاقة بينهما، ويُرجع بعضهم سبب هذا التناقض إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار وجود متغيرات أخرى تحدد سلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.

وقد تم تأكيد هذا الطرح في دراسات وجدت أن هناك علاقة بين الالتزام وسلوك المواطنة عندما تم التحكم في متغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية. (خيرة، 2007).

3. **العدالة التنظيمية:** يتكون هذا المفهوم من ثلاثة أبعاد رئيسية: أولاً: عدالة التوزيع، ثانياً: عدالة الإجراءات، وأخيراً: عدالة التعاملات.

وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة، وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في منظمة العمل، وبخصوص العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وسلوك المواطنة التنظيمية كشفت العديد من الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مثل دراسة "العطوى" في عام 2007 ودراسة كل من "حواس" و "العامري" و "حامد" في عام 2003؛ فقد أظهرت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات، تُولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، ومن ثمّ الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية. (الخميس، 2001).

4. **القيادة الإدارية:** إن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم.

وهنا كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحولية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على تحفيز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع عن طريق العمل كقدوة لهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديماً على حاجاته الشخصية، ما يعظم من مستوى ثقة رؤوسيه فيه؛ لأن أقواله دائماً تتسجم مع أفعاله، وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالياً والعكس صحيح. (خيرة، 2007).

5. **الدوافع الذاتية:** يقصد بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، التي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط لممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، ومن ثم يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات. (العامري، 2003).

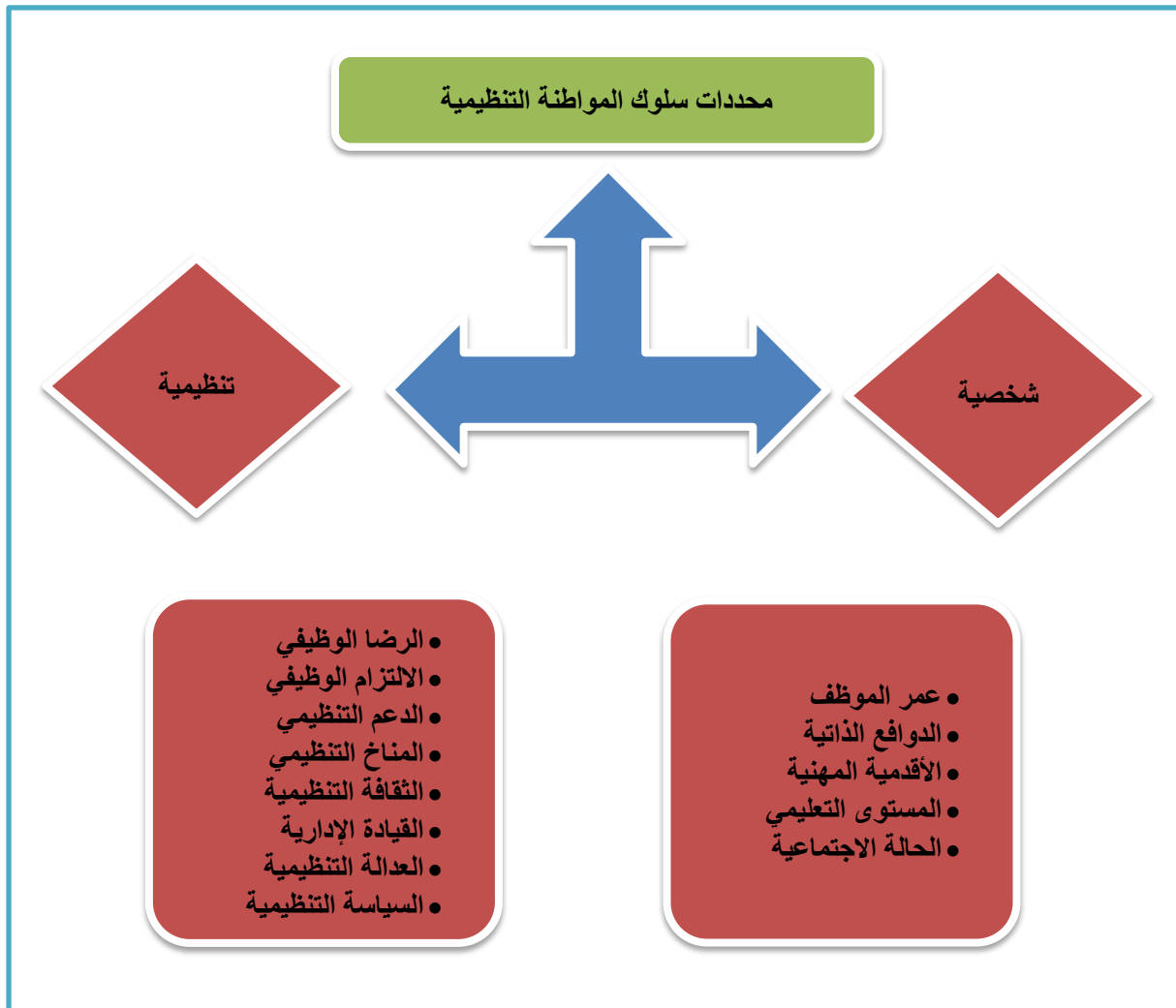
6. **الثقافة التنظيمية:** إن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك، فإن أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم.

أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة. (خيرة، 2007).

7. **السياسات التنظيمية:** وتعني النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى إيجاد وتطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية، ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص، أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية، والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح.

وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية، أو حتى تلك المتعلقة بالعمل، وهذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وكذلك

صعوبة الإحساس بالعدالة التنظيمية وجميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطاً قوياً (العامري، 2003).



شكل رقم (2-3) محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: (العامري، بتصرف. 2003 ، ص77).

7.1.2 المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية

اهتم الكثير من البُحاث والمختصين بإيجاد تفسير علمي وفهم أكثر وضوحاً لسلوك المواطنة التنظيمية أو التطوع أو الدور الإضافي لدى بعض الموظفين دون غيرهم، خاصةً من ناحية المنطلقات النظرية والمعرفية، لهذا السلوك فاستقر الأمر بين مدخلين أساسيين هما: (الذهبي، 2014)

1. مدخل التبادل الاجتماعي.

2. مدخل التعاون.

1. مدخل التبادل الاجتماعي:

إن سلوك المواطنة التنظيمية وفق هذه النظرية ينشأ من خلال العلاقات التبادلية للأفراد داخل التنظيم، أي أن تفاعل الأفراد هو الذي ينمي سلوك التطوع من الأساس.

إن التفاعلات الفعالة بين أفراد التنظيم ترتب التزامات، ومع مرور الزمن تصبح أكثر تطوراً وتتشكل أجواء سلوكية مرغوبة، وتعتبر نظرية التبادل الاجتماعي "الباراديجم" الأكثر استخداماً لفهم السلوك في التنظيم، إذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات.

ويقوم هذا المدخل على مبدئين هما:

1. علاقات الأفراد مع مرور الزمن تصبح ثقة ثم ولاء ثم التزام متبادل.
2. الالتزام يقتضي المعاملة بالمثل، حيث يبادر فرد واحد بمنح خدمة أو فائدة للفرد الآخر، وفي حالة رد الفرد الثاني لخدمة مقابلة للطرف الأول تنشأ سلسلة من التبادلات المفيدة، ومن ثم تظهر مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين.

وانطلاقاً من هذين المبدئين فإنه بالضرورة سيكون الطرفان وفق الثنائيات التالية:

- (موظف 1، موظف 2) أي أن الطرفين هما موظفان من الدرجة نفسها .
 - (موظف، قائد) أي أن أحد الطرفين موظف والآخر قائد، أي ليس من الدرجة نفسها.
 - (موظف، منظمة) أي أن أحد الطرفين شخص طبيعي (موظف) والطرف الثاني هو فرد معنوي (المنظمة) بما تمثله من جميع العناصر، أي أن الطرفين ليسا من الطبيعة نفسها.
- ويرى أرغان، وهو أحد أهم المنظرين لهذا المدخل، أن التبادل الاجتماعي أمر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن هذا السلوك يظهر كلما كان هناك تبادل اجتماعي في التنظيم، وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو بمثابة رد بالمثل من قبل الموظف على ما يتلقاه في المنظمة (الذهبي، بتصرف، 2014).

2. مدخل التعاون:

صاحب هذه النظرية هو برنارد شاستر"، وهي النموذج الثاني الذي أعطى تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة، وتشير هذه النظرية إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويصبح العمل الجماعي واقعاً ملموساً حين يقتنع الأفراد أن عليهم أن يكافحوا من أجل أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً.

كما كان لهذه النظرية الأثر البالغ في تمكين الباحثين من كشف خفايا سلوك المواطنة، فقد كانت هذه النظرية منطلقاً أساسياً لكل من (كاتز وأرغان) لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية، يضيف برنارد أن رغبة

الأفراد واستعدادهم للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري، وأن أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل الموظفين. (أميرة ، حواس، 2003).

8.1.2 معوقات المواطنة التنظيمية :

يعترض تبني سلوك المواطنة التنظيمية العديد من المعوقات التي تقف بين الموظف والسلوك المرغوب، الذي تسعى إليه جميع المنظمات وتتمناه أن يترشح في قيم المورد البشري.

وكما تم التطرق سابقاً في جزئية ارتباط المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم أو المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل المناخ التنظيمي والروح المعنوية والعدالة التنظيمية والقيادة الإدارية والرضا الوظيفي، وهناك العديد من المفاهيم الأخرى التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهذا السلوك.

والأهمية المرجوة من سلوكيات المواطنة التنظيمية في نجاح المنظمات الحديثة من تحقيق التنافسية والريادية، دفعت الساهرين على شؤون هذه المنظمات التنظيمية إلى تكثيف البحث والدراسة محاولين التعرف على أهم العقبات والمعوقات التي تحول دون سلوك المواطنة التنظيمية، ومن أهم تلك المعوقات ما يلي:

1. ضعف القيادة الإدارية في احتواء الموظفين بالأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء لديهم، مثل عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهم المنظمة، ولو من باب الاستشارة، ولهذا السبب نجد ضعف اتجاهات الموظفين الإيجابية نحو العمل والمنظمة فما بالك بسلوكيات التطوع الإضافية.

2. عدم سعي المنظمة إلى إرضاء الموظفين لديها معنوياً ومادياً:

إن التخفيف من ضغوط العمل وإتاحة الفرصة للموظفين في التعبير عن آرائهم اتجاه ظروف العمل وبيئته يدخل في هذا الباب، إذ لم يعد إرضاء الأفراد في منظمة العمل أمراً تستطيع المنظمة اختياره أو أن تتخلى عنه؛ بل هو حتمية لا يجوز إهمالها، ولا يمكن تجاهلها، وهو ما يتحقق لدى المنظمات التي تتطلع للنجاح والتميز، نجدها تسعى دائماً إلى إرضاء الموظفين لديها، وهذا لعلمها الكامل بتأثير الرضا على الأداء، وتأثيره أيضاً على البناء القيمي للأفراد في تبني سلوكيات الدور الإضافي، ومرد ذلك في الأساس إلى المناخ التنظيمي للمنظمة.

3. قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة هي أكبر العوائق في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية حين تفتقر إدارة المنظمة إلى إحلال العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المؤسسة، ما يولد لدى الفرد شعوراً بالانتقاص والظلم بالمقارنة مع زملائه.

هذا الأمر يدفع الموظفين إلى تبني سلوكيات تصب في مجملها نحو الانتقام من الإدارة غير المنصفة بتعمد عدم التفاني والإخلاص، في حين لو تم تحقيق العدالة التنظيمية لكان ذلك أكبر محفز للمواطنة التنظيمية.

4. إن المنظمات الناجحة تتطلب موظفين يعملون أكثر من الواجبات المناطة بهم، وأن يقدموا أداء أعلى من المتوقع، خاصةً مع المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة، وتعتمد في عملها على فرق

العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة أعضاء الفريق، هذا الأمر يستدعي من المختصين في تنمية الموارد البشرية حسن الاختيار والانتقاء للمورد البشري.

إن القيم والاتجاهات التي يحملها المتقدمون إلى شغل المناصب هي مكون أساسي في أداء العمل ونجاح المنظمة فيما بعد؛ لذا وجب إعداد برامج خاصة في الانتقاء والتوجيه المهني لا تكتفي بالجوانب العلمية والشهادات الأكاديمية؛ بل الجوانب القيمية والمهارية لشاغل الوظيفة، ولتجاوز هذه المعوقات قدم الباحث "كارم" في دراسة بحثية في هذا المجال إجراءات تنظيمية على المنظمات أن توليها اهتماماً بالغاً للرفع من مستويات ممارسة سلوك المواطن التنظيمية تتمثل في:

- أ- الاهتمام بمهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية للموظفين، وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فحسب لتعزيز القدرة على تبني السلوكيات الاجتهادية.
- ب- على الإدارة العليا أن تفتح المجال للموظف لكي يندمج اجتماعياً في المنظمة لتصبح المنظمة أسرة واحدة ما يحفز الموظف على المشاركة والاندماج والإبداع.
- ج- التركيز على حاجات الموظفين وفسح المجال لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار، حيث إن المشاركة تدفع بالموظفين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق فاعلية الأداء. (أسماء يوسف، 2011).

الخلاصة:

مما سبق يمكن القول إن سلوك المواطن التنظيمية هو سلوك تطوعي يمارسه الموظف تجاه الفاعلين في بيئته داخل المنظمة، سواء كانوا زملاء أو منظمة، فهو سلوك يمتاز بالإيجابية باعتباره سلوكاً تطوعياً غير مقيد بالوصف الوظيفي كما أنه يمارس بدون مكافآت ولا حوافز ولا يترتب عن تركه عقوبات.

فسلوك المواطن التنظيمية يتضح أن له دوراً يسهم في تخفيض معدل دوران العمل، وتحسين الإنتاجية، والرفع من مستوى الثقة بين الموظفين والمنظمة، ولسلوكيات المواطن عدة أبعاد منها الإيثارية والكيافة والروح الرياضية والسلوك الحضاري والتفاني في الأداء، والتي سيتم دراستها هي: السلوك الحضاري، والروح الرياضية والتفاني في الأداء، وقد تم في هذا الفصل التعرف على أهم العوامل المؤثرة على سلوك المواطن التنظيمية المتمثلة في:

(الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية، الدوافع الذاتية، الثقافة التنظيمية، السياسات التنظيمية، العمر، وسنوات العمل) كما تعرفنا على أهم المداخل لفهم سلوك المواطن التنظيمية بشكل أفضل إضافة إلى أهم المعوقات التي تعيق سلوك المواطن التنظيمية.

2-2 المبحث الثاني: إدراك الدّعم التنظيمي

1-2-2 مقدمة.

2-2-2 الإطار المفاهيمي للدعم التنظيمي.

3-2-2 أنواع الدعم التنظيمي.

4-2-2 أهمية إدراك الدعم التنظيمي.

5-2-2 أبعاد إدراك الدعم التنظيمي.

6-2-2 النظريات المفسرة للدعم التنظيمي.

2-2-1 مقدمة:

إن المنظمات الساعية إلى النجاح هي التي تستطيع التكيف مع التغييرات البيئية خلال فترة طويلة، ومن خلال إنشاء هيكل تنظيمي هادف.

فالمنظمات الآن تسعى لمواجهة هذه التحديات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الممكنة ويعد الفرد العامل هو الأساس والمصدر الرئيس الذي يمكن من خلاله أن تحقق المنظمة أفضل النتائج في مقابل الموارد الأخرى المادية والمالية والتنظيمية.

ويرتبط الفرد العامل بالمنظمة بعلاقات معينة تعرف باسم علاقات التبادل، وبالرغم من تعدد هذه العلاقات التبادلية الموجودة داخل المنظمة، إلا أن علاقات الأفراد العاملين بالمنظمات تعد من أبرز تلك العلاقات التبادلية الموجودة داخل المنظمة، إلا أن علاقات الأفراد العاملين بالمنظمات تعد من أبرز تلك العلاقات السائدة داخل بيئة العمل، ويعد الدعم التنظيمي المدرك أحد أهم الآليات التي يمكن أن يعتمد عليها الفرد العامل في تقييم طبيعة علاقته بالمنظمة، فالدعم التنظيمي المدرك يخلق لدى الفرد العامل شعوراً بأن المنظمة مهتمة به، وتقدر إسهاماته في نجاحها، وأن هذا الاهتمام سوف ينعكس على أداء المنظمة بتحسين الأداء والتقليل من الدوران الوظيفي.

ويعد الدعم التنظيمي المدرك من الموضوعات الحديثة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين، إذ إن إدراك أهمية العلاقة التبادلية بين المنظمة والعاملين فيها سوف يجعل من هذه المنظمات أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية ومن العاملين أكثر التزاماً تجاه منظماتهم، حيث إن حصول العاملين على المزيد من المزايا المتعلقة بالراتب والترقيات والتطوير الوظيفي تدل على التقييم الإيجابي للمنظمة لإسهاماتهم، ومن ثم الإسهام في الدعم التنظيمي المدرك الذي يزيد أيضاً من توقعات العاملين بأن الأداء العالي سوف يحظى بالمكافأة، ونهدف في هذا الفصل إلى التعرف على الإطار الفكري للدعم التنظيمي المدرك والإلمام بكل جوانبه.

2-2-2 الإطار المفاهيمي للدعم التنظيمي:

1.2.2.2 المفهوم اللغوي للدعم التنظيمي:

الدعم لغةً مصدر للفعل [دعم]، جاء في لسان العرب: دعم الشيء يدعمه دعماً: مال فأقامه ... والدَّعامة: اسم الخشبة التي يدعم بها، والمدعوم: الذي يميل فتدعمه ليستقيم، وفي حديث أبي قتادة: فمال حتى كاد ينجفل، فأثبته فدعمته أي أسندته والدَّعامة: عماد البيت الذي يقوم عليه ... ويدعمني بمعنى يقويني، وفي المعجم الوسيط: دَعَمَه: أسنده بشيء يمنعه من السقوط ويقال: دعم فلاناً، أعانه وقواه ودَعَمَه: قواه وثبته.

عملية الدعم مرتبطة بالإسناد والمساندة والإعانة والتقوية والتثبيت، وإزالة الضعف والاعوجاج، كما يرتبط بالاستقامة والتعديل.

- أما التنظيم فمصدر الفعل (نظم)، نقول نظم الأشياء نظاماً: والتنظيم وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعاً بنائياً يلائم تحقيق هذه الأهداف، والتنظيمات ليست وحدات ساكنة، ولكنها ديناميكية ودائمة التغيير؛ أي أنها أنظمة مفتوحة تتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها.

أما الإدراك في اللغة فمصدر الفعل (أدرك)، والإدراك: اللحوق واللاحق، يقال مشى حتى أدركه، وعاش حتى أدرك زمانه، وأدركه ببصره؛ أي رآه، وأدرك الغلام والثمر؛ أي بلغ، واستدرك ما فات وتدركه بمعنى، وتدرك القوم: تلاحقوا؛ أي لحق آخرهم أولهم.

ومصطلح الإدراك يشتمل على كيفية رؤيتنا لأنفسنا وكيفية رؤيتنا للآخرين - للعالم كله - أي الصورة الشاملة وكيفية رؤيتنا للأحداث والمواقف المختلفة التي تحدث في الصورة الشاملة، فالإدراك هو العملية التي يقوم بها الأفراد بتنظيم وتفسير انطباعاتهم الحسية من أجل إعطاء معنى لبيئتهم.

إجمالاً ومما سبق؛ يمكن القول إن الدعم التنظيمي المدرك بأنواعه المختلفة يعد مصدراً مهماً يحتاجه كل فرد عامل، بل هو حاجة ملحة يتمناها الفرد العامل في أن تتحقق كلما احتاج إليها في المواقف العملية والتنظيمية المختلفة التي تواجهه؛ لأن له دوراً كبيراً وفعالاً في إحساسه وإدراكه لمدى أهميته، فضلاً عن التخفيف من الآثار النفسية والاجتماعية السلبية، وكذلك المواقف والضغوطات التي يتعرض لها أثناء ممارسته لمختلف المهام الموكلة إليه، وهو ما ينعكس على أداء المنظمة بتحسين الأداء العام التنظيمي (ابن منظور، 2003).

2.2.2.2 مفهوم الدعم التنظيمي:

ظهر مفهوم الدعم التنظيمي في الثمانينات من القرن العشرين، إذ كان (Eisenberger، 1986) وزملاؤه أول من استخدم هذا المفهوم في دراساتهم لشرح التطورات التي تحدث في التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام الباحثين وخاصة في حقل السلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم السائد في المنظمات.

وقبل التطرق لمفهوم الدعم التنظيمي المدرك لا بأس من التعرض لبعض المفاهيم المرتبطة

به:

1. **مفهوم الدعم الاجتماعي:** يعتبر من ضمن المتغيرات التي يختلف الباحثون حول تعريفها وفقاً لتوجهاتهم النظرية، وفيما يلي نذكر أهم تعاريف الدعم الاجتماعي:

- يعرف (Sarason et al., 1997) الدعم الاجتماعي بأنه الاعتقاد بوجود بعض الأشخاص الذين يمكن للفرد أن يثق فيهم، والذين يتركون لديه انطباعاً بأنهم يحبونه ويقدرونه ويمكن اللجوء إليهم والاعتماد عليهم عندما يحتاجهم.

- كما عرفه (Libarmen, 1982) بأنه مفهوم أضيق بكثير من مفهوم شبكة العلاقات الاجتماعية، حيث يعتمد الدعم الاجتماعي في تقديره على إدراك الأفراد لشبكاتهم الاجتماعية باعتبارها الأطر التي تشمل على الأفراد الذين يتقنون ويستندون على علاقاتهم بهم.
 - بينما يعرفه (Thoits, 1985) بأنه مجموعة فرعية من الأشخاص، في إطار الشبكة الكلية للعلاقات الاجتماعية للفرد، الذين يعتمد عليهم للمساعدة الاجتماعية العاطفية والمساعدة الإجرائية أو كليهما.
 - أما في الإطار التنظيمي فيعرفه (سيد أحمد مصطفى 2005) بأنه الدعم المقدم من قبل المنظمة للأفراد العاملين لديها بهدف صيانتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، وتهيئتهم للعمل بمعنويات عالية، فهو يمثل حافزاً مؤثراً على أدائهم (مصطفى، (ابن منظور، 1994) (أحمد سيد 2005).
 - كما يعرف (Mcshone & Glinew, 2005) الدعم الاجتماعي بأنه توفير المساعدة للأفراد العاملين بهدف تخفيف الضغط، وتحسين إدراكهم وإعطائهم القيمة، وزيادة احترامهم الذاتي وقابليتهم لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عالية.
 - بينما يرى (Stair & Regnolds, 2003) الدعم الاجتماعي بأنه تقديم الدعم للأفراد العاملين من قبل المنظمة باستخدامها الطرق التي يتم من خلالها زيادة التفاعل بينها وبين عاملها بهدف زيادة أدائهم وتحقيق أهداف منظماتهم.
- يتضح من التعريفات السابقة أن المنظمات تقوم بتقديم الدعم الاجتماعي للأفراد العاملين لديها بهدف تطوير أدائهم وإدخال التحسينات عليها، ولهذا يعتبر الدعم الاجتماعي من أهم الحوافز المؤثرة على أداء الأفراد، حيث إن الأداء يتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد والجهد المبذول في العمل، بجانب الدعم التنظيمي الذي تبدو أهمية تأثيره على أداء الفرد المتوافق مع عمله بحيث تتناسب قدراته مع طبيعة عمله، وخلاصة ذلك أن الفرد يجب أن يلقي الدعم الكافي، ويستشعر ذلك ويعيه جيداً حتى يرتفع معدل إنجازة.
2. مفهوم الدعم التنظيمي: من أهم تعريف الدعم التنظيمي ما يلي:
- يعرف (wayua & shore, 1993) الدعم التنظيمي هو السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبناها الإدارات العليا للمنظمة لتخفيف الضغوط على العاملين.
 - ويرى (Allen et. Al 2003) أن الدعم التنظيمي هو انعكاس للعلاقة بين المنظمة والعاملين فيها، وتتنحصر هذه العلاقة وفق هذا المفهوم بالدعم الذي تقدمه المنظمة، وهو الذي يشكل مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم المنظمة بتوجيهها إلى العاملين فيها سواء ما تعلق منها بالمشاركة في اتخاذ القرارات لحل المشكلات، وتحسين الأداء وإجراء تغييرات في أجواء العمل، والفرص المتاحة للترقية، والإثراء الوظيفي، وغيرها من أشكال وأبعاد الدعم التنظيمي.
 - ويعرف الدعم التنظيمي بأنه الكيفية التي يتم فيها تحديد مختلف العلاقات التي تنشأ في المنظمة لغايات تحقيق أغراضها الموضوعية، حيث تتضمن عملية التنظيم تحديد الأهداف بدقة ووضوح،

وبيان النشاطات والأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف، وتسخير كافة الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية، بشكل يعتمد على التنسيق والتعاون ضمن إطار الهدف العام للمنظمة (الحراشه والهيئي، 2006).

- في حين يعرف (yimo shen et ae, 2014) الدعم التنظيمي بأنه الإطار التوضيحي لفهم العلاقة بين العمال ومكان العمل (Cshen yimo opcitp7).

من خلال هذه التعاريف لمفهوم الدعم التنظيمي في المنظمات يتضح أن الدعم التنظيمي يعبر عن التحسن المستمر في أداء الإدارة من خلال اتباع الأساليب العملية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر بين فترة وأخرى، ودعم القرارات الإدارية، وبعبارة أخرى؛ فإن الدعم التنظيمي هو تعبير صحيح عن تلك المجموعة من القواعد والمبادئ التي وضعت لتوجيه الفكر والعمل التنظيمي داخل المنظمة.

3. مفهوم إدراك الأفراد للدعم التنظيمي:

- يعرف (Singh & Malhotra, 2015) الدعم التنظيمي المدرك بأنه الاعتقاد السائد بين الموظفين بأن المنظمة ترعى وتقدر إسهاماتهم في نجاحها.

- ويعرف (Krishnan & Mary, 2012) الدعم التنظيمي المدرك بأنه وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بالمدى الذي تقدر المنظمة إسهاماتهم وتهتم برافاهيتهم.

- كما يعرف (Cropanzano & Mitchell, 2005) الدعم التنظيمي المدرك بأنه نوعية التبادل الاجتماعي بين الموظف والمنظمة.

- ويضيف (Rhodes at al, 2002) الدعم التنظيمي هو الاعتقاد الواضح للعاملين بأن المنظمة لديها توجه عام إيجابي أو سلبي نحوهم يشمل كلا من الاعتراف بإسهاماتهم والحرص على سلامتهم.

- بينما يعرف (George, 1999) الدعم التنظيمي المدرك بأنه ذلك القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم.

- في حين يعرف (Eisen berger et, al, 1990) إدراك الفرد للدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتثمن مجهوداته وإسهاماته وتعنتي به وترعاه.

ومن هذه التعريفات يتضح أن مفهوم إدراك الدعم التنظيمي يشير إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، ومن خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم.

ومن ثم ينعكس الدعم التنظيمي المدرك في صورة اهتمام المنظمة بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والإسهامات لهم، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وبذلك تظهر إيجابية وفعالية المنظمة في قدرتها على الاستمرار في العناية والاهتمام بمصالح العاملين، ولذلك فإن الدعم التنظيمي المدرك يعبر عن مستوى جودة علاقات التبادل الاجتماعي السائد بين الموظف والمنظمة، فعندما يتحسن مستوى الدعم

التنظيمي المدرك لدى الموظفين يتولد لديهم إيمان قوي بأن المنظمة لديها استعداد لمكافأتهم عما يبذلونه من جهود إضافية، وفي الوقت نفسه لديها القدرة على تقديم يد العون لهم عند الحاجة، والاعتراف بإسهاماتهم في تطوير العمل، وتلبية احتياجاتهم الاجتماعية، ووضع رفاهيتهم وتحسين أحوالهم الوظيفية والحياتية موضع الاعتبار، وعندما يتحقق ما سبق؛ يلتزم الموظفون أمام أنفسهم بتقديم الرعاية والمساعدة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، "أي الرد على فعل إيجابي بفعل إيجابي آخر".

- وفي ضوء ما سبق، يمكن استنتاج أن هناك مجموعة من العوامل التي قد يبني عليها الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي هي:

1. مدى استعداد المنظمة لتقديم المساعدة للعاملين كي يستطيعوا أداء أعمالهم على النحو المطلوب.
2. مدى استعداد المنظمة لتوفير فرص مناسبة لتدريبهم في المجالات التي تقع ضمن دائرة اهتمامهم.
3. التشجيع المستمر لهم والثناء الصادق على أعمالهم.
4. تهيئة الفرصة أمام الأفراد للحصول على المكافآت المرغوبة.
5. إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل، ومن هنا يرى الباحث تعريفاً مجملاً للدعم التنظيمي المدرك بأنه:

ما يكنه الموظفون من معتقدات عن الدرجة التي تثمن بها المنظمة مجهوداتهم، وتقديم الدعم المناسب للاستفادة منها؛ والاهتمام برفاهيتهم وتحسين أحوالهم المادية والاجتماعية والنفسية؛ وكذلك درجة تقديرها لما اكتسبوه من مهارات ومعارف متخصصة خلال العمل، ومدى اقتناعها بدور ذلك في تطوير أسلوب العمل بهدف تحفيزه وتحقيق أهداف المنظمة".

3.2.2 أنواع الدعم التنظيمي المدرك :

وقد صنف الباحثون الدعم التنظيمي من قبل الموظفين في المنظمات إلى نوعين هما:

1. الدعم الإشرافي.
 2. دعم زملاء العمل.
- 1.3.2.2 الدعم الإشرافي:** ينبع مفهوم الدعم الإشرافي من التبادلات الاجتماعية التي تتم بين الفرد والمشرف، وتقوم على أسس نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل، وتوضح هذه النظرية أن الشكل الأساسي للتفاعل بين البشر إنما يحدث أثناء تبادل الموارد بينهم، فهي تفترض أن جميع العلاقات بين الأفراد والمشرفين تتشكل استناداً إلى تحليل التكلفة والعائد من منظور شخصي، فإذا كانت الفوائد المترتبة على هذه العلاقة تفوق التكاليف التي يتحملها الموظف؛ فإنه سيفضل الاستمرار في تلك العلاقة، وعلاوة على ذلك فإن قاعدة المعاملة بالمثل توضح أن الموظفين يشعرون بأنهم ملزمون بتقديم معاملة طيبة تتناسب مع مستوى معاملة المشرفين لهم.

ولأن المنظمة تتكون من مجموعة أفراد يسعون نحو تحقيق هدف معين ومحدود، فإن هؤلاء الأفراد أثناء سعيهم نحو تحقيق ذلك الهدف يتفاعلون مع مشرفيهم، ولذلك يعتبر المشرفون أكثر تأثيراً في العاملين من غيرهم، نظراً للصلة والعلاقة المباشرة بينهم بالإضافة إلى كونهم حلقة الوصل بين الإدارة والعاملين.

كما أن المشرفين يؤدون دوراً مؤثراً في تنفيذ السياسات التنظيمية ولذلك لديهم القدرة على التحكم في مستويات أداء العاملين، ولذا فإن ما يؤديه المشرفون من تصرفات، وما يتخذونه من قرارات تعتبر محل اعتبار من قبل إدارة المنظمة؛ لأنهم في واقع الأمر يعتبرون وكلاء المنظمة، ومن ناحية أخرى يؤدي المشرف دوراً مؤثراً في عملية إعادة التأهيل الاجتماعي للعاملين داخل المنظمة، فهم يساعدونهم على تحديد أهدافهم الوظيفية، ويقدمون لهم أنشطة النصح والمشورة التي تعينهم على تحقيق تلك الأهداف؛ بل واقتراح الخطط المناسبة لتحفيزهم على الأداء الجيد.

ولذلك يرى (Tekleab & Chiabura 2011) أن توفير الدعم الإشرافي للعاملين يؤدي دوراً حاكماً في إدراكه لمستوى الدعم الذي يحصل عليه من المنظمة.

ويحدث أن المشرفين يعملون على تحقيق أهداف السياسة العامة للمنظمة بالتعاون مع العاملين، وفي الوقت نفسه فهم يرفعون تقارير دورية حول مستوى إنجاز تلك الأهداف، ومقدار إسهام كل موظف في تحقيقها، ومن هنا تنشأ علاقة ارتباط بين المشرفين والموظفين يدرك من خلالها الموظف مستوى الدعم التنظيمي المقدم له.

وخلاصة القول: فإن الفرد تربطه برئيسه المشرف، علاقة وطيدة داخل المنظمة أو بيئة العمل، فلو أنه أجاد أداء مهامه الوظيفية فسوف يحصل على التعويض الملائم من رئيسه المباشر الذي يمثل المنظمة باعتباره وكيلاً عنها، ولذلك يمثل الدعم الإشرافي المباشر أحد أهم عناصر الدعم التنظيمي المدرك.

2.3.2.2 دعم زملاء العمل: ينظر الموظفون إلى المنظمة باعتبارها إنساناً، وبذلك فهم يعتبرون تصرفاتها كأفعال وتصرفات البشر، وبالمثل، فإن أفعال وتصرفات وكلاء المنظمة تعبر عن تصرفات المنظمة، ولا يندرج مفهوم الوكالة على المشرفين والرؤساء فقط، بل يمتد ليشمل زملاء العمل؛ ولذلك يمكن القول بأن المنظمة ترتبط بعلاقات وكالة بجميع العاملين بها.

وبناء عليه نجد أن العامل يرتبط بعلاقات وكالة بطرفين أساسيين بالمنظمة هما: المشرفون وزملاء العمل؛ لذلك فإنه عند دراسة الدعم التنظيمي المدرك يجب ألا ينصرف لفظ التنظيمي، إلى المنظمة فقط؛ ولكن ينبغي أن يتسع ليشمل جميع الوكلاء فيها الذين من أهمهم المشرفون وزملاء العمل، فالعامل عندما يحصل على الدعم من زملائه في العمل يكون اتجاهه إيجابياً حول الدعم التنظيمي المدرك والعكس صحيح.

ومن ناحية أخرى تؤدي العلاقات السائدة بين زملاء العمل مجموعة من الوظائف المهمة في المنظمة، فهي تشكل مصدراً مهماً - إن لم يكن الأهم - للدعم النفسي والاجتماعي للموظف، فغالباً ما يتلقى الموظف الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه، والسبب الرئيس في هذا الأمر أن

العاملين عادة ما يدركون أن زملاءهم يعيشون في الظروف نفسها ما يجعلهم أكثر قدرة على تفهم مشاعرهم وهمومهم في العمل.

ونضيف إلى ما سبق أن الزملاء يشكلون مصدراً للمعلومات التنظيمية المهمة للعاملين، فالعاملون يعتمدون على زملائهم في الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل التي لا يمكن لهم الحصول عليها بطرق رسمية، كما يتعلم الزملاء من بعضهم، وفي الوقت نفسه يمكن أن ينبهوا زملاءهم إلى الأخطاء التي وقعوا فيها، أو من المحتمل أن يقعوا فيها، ما يجعلهم مصدراً مهماً من مصادر التغذية الراجعة في المنظمة.

4.2.2 أهمية إدراك الدعم التنظيمي:

إن إدراك الأفراد للدعم التنظيمي تترتب عليه فوائد متبادلة بين العاملين والمنظمة، ومن أهم هذه النقاط الآتي:

1. يساعد الدعم التنظيمي في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين (العطوي، الشيباني 2010).
2. يؤثر إدراك الفرد للدعم التنظيمي -كمتغير وسيط - تأثيراً جوهرياً على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (حامد، 2003).
3. إيجاد رؤية مشتركة تجمع بين أهداف المنظمة العامة وأهداف العاملين الخاصة، وكلما زاد الدعم التنظيمي زاد ارتباط الأهداف ببعضها.
4. تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة فقد أثبتت بعض المعارف أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب.
5. يخلق موظفين ذوي قدرة على الإبداع في العمل في ظل التنافس الهائل بين المنظمات في بيئة الأعمال، فحين يشعر العامل أن المنظمة تقدم له الدعم التنظيمي الذي يتمناه، فإنه يسعى للنهوض بهذه المنظمة من خلال العمل الإبداعي والابتكاري.
6. يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود لتقليل معدلات التدوير الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العامل، ويستنتى من ذلك العاملون الذين في بداية أو نهاية عملهم.
7. تنمية درجة الالتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت، فقد أثبتت دراسة أنه كلما زادت درجة الدعم الوظيفي المقدمة للعاملين زادت لديهم درجة الالتزام والاستغراق الوظيفي وجعلهم راضين عن المكافآت التي يتحصلون عليها.
8. للدعم التنظيمي المدرك تأثير إيجابي على سلوكيات الموظف داخل بيئة العمل كالولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية (حامد، 2003).

حيث يلخص (Loi et al, 2014) أهمية الدعم التنظيمي في مجموعة النقاط التالية:

1. يسهم الدعم التنظيمي المدرك- بناءً على قاعدة المعاملة بالمثل- في تنمية مشاعر الالتزام لدى الموظفين برعاية مصالح المنظمة والسعي الدؤوب نحو تحقيق أهدافها، نظراً لسابق رعايتها لحاجاتهم وأهدافهم.

2. إن رعاية المنظمة لمصالح الموظفين، واحترام رغباتهم، والسعي نحو تحقيق أهدافهم، يشبع حاجاتهم العاطفية والاجتماعية ما يولد لديهم نوعاً من التوافق في قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المنظمة، وبذلك فهم يفخرون بعضويتهم وانتمايتهم لها، وينعكس ذلك على أحاديثهم مع الغير عن المنظمة.

3. إن وجود نوع من الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين، يعزز من إيمانهم بأن المنظمة تحترمهم وتقدر جهودهم من خلال منحهم المكافآت التي تتفق مع مستوى الجهد المبذول، وبما يحقق في النهاية أهداف المنظمة من خلال رفع مستويات الأداء التنظيمي وتقليل معدلات دوران العمل والموظفين من خلال تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الحالة النفسية.

5.2.2 أبعاد إدراك الدعم التنظيمي:

يتأثر إدراك الدعم التنظيمي بالعديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية، وهناك علاقات سببية فيما بينها، وفي هذه الدراسة ومن خلال اطلاع الباحث على مجموعة من الأبعاد ذات العلاقة بإدراك الدعم التنظيمي تعتبر كمحددات له يمكن من خلالها قياس إدراك الدعم التنظيمي، ومن هذه المتغيرات العدالة التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودافعية الإنجاز، وفيما يلي استعراض لهذه الأبعاد ذات العلاقة بإدراك الدعم التنظيمي المختارة لهذه الدراسة:

1.5.2.2 العدالة التنظيمية: (عادل محمد، 2006).

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب ، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، ومن منطلق اهتمام المنظمة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لموظفيها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء، فإن شعور الموظفين بعدم العدالة يترتب عليه العديد من النتائج السلبية كانهخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافاً لذلك فإن ارتفاع إحساس الموظفين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعينه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة.

لقد تنبه الفلاسفة وعلماء الاجتماع إلى أهمية العدالة وقيمها قبل علماء الإدارة منذ زمن بعيد، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف، والأجور المتكافئة، وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة.

وقد ظهر مصطلح العدالة التنظيمية في عام 1987م، ويعد (جبيرالد جرينبرج) أول من صاغ مصطلح العدالة التنظيمية لوصف سلوك المنظمة والسلوك المماثل من الموظفين على الشعور بالعدالة أو

الظلم، فالعدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وقد وردت مجموعة من التعريفات للعدالة التنظيمية، وأحد هذه التعريفات ينظر للعدالة التنظيمية على أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة التي تتضمن علاقات الفرد مع مديريه والموظفين وزملائه برتبة العمل نفسها ، وبعلاقته مع منظمته لنظام اجتماعي (أبوتايه، 2012).

وتعرّف العدالة التنظيمية (بأنها قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة) (محمود الشنطي، 2015).

وتعرف العدالة التنظيمية أيضاً بأنها إدراك العاملين للطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت، أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة (نماء العبيدي، 2012).

ويمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها الدرجة التي يدرك عندها العاملون بأنهم يعاملون بشكل عادل في مكان العمل.

إن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية أو عدمها هو أحد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهاته وبلورة سلوكه نحو منظمته التي يعمل بها، والعدالة التنظيمية تتمحور حول إدراك الموظف لنتائج المقارنة بين ما يقدمه إلى منظمته وما يحصل عليه من امتيازات، كما تتمحور حول نزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد تلك الامتيازات وحسن المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات، وعليه فإن الاختلال في هذا الإدراك بصورة سلبية يولد الشعور بالظلم، وبذلك قد ينعكس بصورة سلبية على مستوى سلوك العاملين في تلك المنظمة، ولذلك فإن من المفترض أن تحرص كل منظمة على تحقيق العدالة بين الموظفين في كل إجراء أو قرار تتخذه (أبوتايه، مرجع سابق).

وبناءً عليه، يمكن القول إن العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، وبمعنى آخر فإن الإجراءات التنظيمية الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي – كالترقية مثلاً على أساس الجدارة وليس الأقدمية – قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء موضوعي وغير متحيز (عادل زايد مرجع سابق).

وحسب ما جاء في دراسة [Brockner, 2004] فإن أهمية العدالة التنظيمية تعود لسببين هما:

- الأول: يتمثل في استخدام الأفراد لإدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً.
- الثاني: يتمثل في رغبة الأفراد في الشعور بأنهم جزء من المنظمة، وتوفر العدالة مؤشراً مقبولاً على قبولهم وتقديرهم من جانب قياداتهم، ومن ثم، فإن الأهمية التي يعطيها الأفراد والمنظمات للعدالة التنظيمية يمكن إدراكها من خلال المؤشرات التالية: (الفهداوي، القطاونة، 2004).

1- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

2- تُسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

3- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بُعداً هاماً في هذا الجانب.

4- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل دور التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

5- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

6- إن العدالة التنظيمية تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المنظمة، كما توفر الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة داخل المنظمة (حسين بلوط، 2002).

7- تعد العدالة التنظيمية عاملاً مهماً في استقطاب الموارد البشرية الملائمة، حيث تعمل على جذبها وخصوصاً الطموحة منها، فإحساسهم بتوفر العدالة يدفعهم للالتحاق بمثل هذه المنظمات، كما أنها تحافظ على الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة، إذ إن اعتمادها على نظام عادل في عملية تسيير العمل وتوزيع المهام والمخرجات يدفعهم إلى الاستقرار داخل المنظمة وزيادة ولائهم لها (محمد قاسم 2009).

وعلى الرغم من أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق على كافة أنواع المنظمات، وبالرغم من إمكانية التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد، إلا أن طبيعة هذا المفهوم وأهميته تستدعي التعامل معه على أنه متعدد الأبعاد، وفي هذا الصدد تفرق الأدبيات الحديثة للعدالة التنظيمية بين ثلاثة أبعاد هي: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات.

وأضاف بعد ذلك (Colquitt, 2001) أن عدالة التفاعلات تحتوي على اثنين من الأبعاد الفرعية التي تتمثل في كل من عدالة التعاملات وعدالة المعلومات، وهذا ما ركزت عليه الأدبيات الأكثر حداثة في السنوات القليلة الماضية، وفيما يأتي رصد لتلك الأبعاد بشيء من التفصيل كما ورد في الأدبيات الخاصة بالعدالة التنظيمية:

أ- العدالة التوزيعية.

ويعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية

المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، ويمكن تعريف العدالة التوزيعية بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت.

ويرى (Lee, 2000) أن العدالة التوزيعية تعني إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة، ويعرفها (فهداوي وقطاونة، 2004) بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، في حين يعرف (أبوتايه، 2012) العدالة التوزيعية بأنها إدراك الموظف لعدالة توزيع المخرجات والمدخلات المرتبطة بوظيفته في المنظمة (فهداوي، قطاونة 2004).

يتضح من ذلك أن العدالة التوزيعية ترتبط بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه.

وتشتمل عدالة التوزيع -حسب ما جاءت في دراسة قام بها (1988)- على نوعين من القواعد هما:
* قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس الإسهام، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضاً أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني التجاوز على قاعدة المساواة.
* قاعدة النوعية: وتعني أن كل العمال وبغض النظر عن خصائصهم يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت، وإذا حصل العكس فهذا يعني التجاوز على قاعدة الحاجة.

ب- العدالة الإجرائية :

يشير مفهوم العدالة الإجرائية إلى مدى إحساس العاملين بعدالة الأساليب التي أتبع في تحديد نواتج جهودهم، ونزاهة المعايير، وسلامة الإجراءات المتبعة في الحكم على المخرجات كإجراءات تقييم الأداء، والمعايير المستخدمة في ذلك، ودقة عمليات تنفيذ التقييم.

ويرى (Lee, 2000) أن العدالة الإجرائية تعني العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل (Lee op cit p27)، ويعرفها فهداوي وقطاونة، 2004، بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية (فهداوي، وقطاونة، مرجع سابق).

في حين عرفها (أبوتايه، 2012) بأنها إدراك الموظف لعدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة (أبوتايه، بندر كريم، مرجع سابق).

ويتضح من ذلك أن العدالة الإجرائية ترتبط بالإجراءات والسياسات الرسمية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة الخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء.

وحسب ما جاءت به دراسة (Leventhal, 1980) فإن للعدالة الإجرائية ست قواعد يعتقد أنها تشكل القالب الذهبي لإدراك الأفراد لمعنى العدالة: (محارمه، مرجع سابق).

- 1- **قاعدة الاستقامة (الثبات):** وتعني تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء.
- 2- **قاعدة عدم التمييز:** وتعني أن تتبع تلك القرارات الإجراءات نفسها كلما تم اتخاذها.
- 3- **قاعدة الدقة:** وتتضمن هذه القاعدة صنع القرار واتخاذها بناءً على معلومات كافية ودقيقة، وأن يتخذ القرار من قبل شخص مؤهل لاتخاذها وله صلاحية اتخاذها.
- 4- **قاعدة قابلية التصحيح:** تنص هذه القاعدة على أنه على المنظمة إيجاد قوانين وأنظمة تكفل للأفراد العاملين حق التظلم والطعن في القرارات المتخذة بحقهم.
- 5- **قاعدة التمثيل:** وتعني منح الموظفين في المنظمة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات التي ينجم عنها توزيع المخرجات عليهم بحيث تعكس تلك المشاركة اهتمامات ومخاوف الموظفين المتأثرين بالقرار.
- 6- **قاعدة الأخلاق:** وتعكس هذه القاعدة ضرورة تطابق القرارات في المنظمة مع أعراف العاملين المتأثرين بتلك القرارات وقيمهم الأخلاقية، فالشعور بعدم عدالة التعامل يحدث عندما تخالف تلك القرارات القيم والمبادئ الأخلاقية للأفراد في المنظمة.

ج- العدالة التفاعلية :

يعد مفهوم العدالة التفاعلية انعكاساً لمدى إحساس العاملين بعدالة التفاعلات الشخصية في المنظمة التي يعملون فيها أثناء تنفيذ الإجراءات الرسمية للقرارات، ويمكن النظر إلى عدالة التفاعلات على أنها درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير، وتطبيق القرارات بعدالة عليهم ومناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم (عبدالكريم السكر، 2013).

ويعرف (العجمي، 1998) العدالة التفاعلية بأنها إدراك مستوى عدالة تطبيق وتنفيذ سياسات المنظمة؛ أي مدى إحساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات. (تبييب العجمي، 1998).

وأشار عدد من الباحثين منهم (العطوي، 2007) و (شعبان، 2010) وآخرون إلى أن العدالة التفاعلية تضم نوعين من العدالة هما:

1. **عدالة التعاملات:** وتشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع مرؤوسيه.
2. **عدالة المعلومات:** وتشير إلى التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال إيصال المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة.
3. بناءً على ما سبق يتضح أن العدالة التفاعلية ترتبط بجودة التفاعل المتبعة من متخذي القرار، فهي تعكس التفاعل بين متخذ ومتلقي القرار كون تطبيق القرارات الإدارية والإجراءات يتطلب نوعاً من الاتصالات بين صانعي القرار ومتلقي القرارات.

وحسب ما جاء في دراسة (Bies & Moag, 1986) فإن هناك أربع قواعد تستخدم للحكم على مدى شعور الموظف بمدى وجود العدالة التفاعلية عند متخذ القرار هي:

1. **الثقة:** عندما يشعر الموظفون أن متخذ القرار كان صريحاً وصادقاً أثناء تفاعله معهم واتصاله بهم.
2. **الاحترام:** يشعر الموظفون بالاحترام عندما يظهر متخذ القرار الاحترام عند معاملته لهم بتهذيب.
3. **الملاءمة أو (المواءمة):** ويدركها الموظفون عندما يتجنب متخذ القرار الخوض في أمور لا تتعلق بالقرار مباشرة كالسؤال عن عمر الموظف أو عرقه لأنها قد تعطي مدلولات سلبية لدى العاملين.
4. **التبرير:** من خلال قيام متخذ القرار بتقديم تفسيرات كافية للقرار المتخذ وتبرير أسبابه وتوضيح الآثار السلبية والإيجابية له، وغياب التبرير قد يجعل الموظف يشعر بالظلم حتى ولو كان صحيحاً.

2.5.2.2 المشاركة في اتخاذ القرار.

إن عملية اتخاذ القرارات تعتبر الركيزة الأساسية في العمل الإداري، وتعد عملية اتخاذ القرارات الناتج النهائي لحصيلة جهود متكاملة ومشاركة من الآراء والأفكار التي تتم في مستويات مختلفة داخل المنظمة، ونظراً للتحديات التي شهدها الإدارة الحديثة بسبب زيادة تعقيد بيئة الأعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، فقد زادت الحاجة لمشاركة المرؤوسين في تلك العملية، وذلك لتمكينهم من الفهم الجيد وزيادة حماسهم والتزامهم بتنفيذ هذه القرارات.

ويعتبر مفهوم اتخاذ القرارات من جوانب عديدة تتباين من حيث الشكل التعبيري، وتتفق من حيث المحتوى الفكري، حيث يرى (حمود واللوزي، 2008) أن القرار من الناحية القانونية يمثل إعلاناً للإدارة يصدر من سلطة إدارية بصورة تنفيذية بقصد إحداث أثر قانوني إزاء الأفراد أو الجماعات العاملة في المنظمة (حمود، اللوزي، 2008).

أما من الناحية الإدارية، فيعرف القرار الإداري بأنه نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف، يهدف لحل مشكلة معينة من خلال اختيار البديل الأنسب من بين عدد من البدائل (أحمد فياض وآخرون، 2010).

كما يعرف القرار بمفهومه البسيط التوصل إلى نتيجة أو حل لمشكلة قائمة أو لمواجهة مواقف محتملة الحدوث أو لتحقيق أهداف مرسومة (محمد المحاسنة، 2005).

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن القرار هو المخرج النهائي لعملية اتخاذ القرار. وعملية اتخاذ القرار هي اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.

وقد عرف الصيرفي عملية اتخاذ القرار: بأنها عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة (محمد الصيرفي، 2003).

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن القول: إن عملية اتخاذ القرار هي مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل، فالقرار هو آخر خطوة من عملية اتخاذ القرار.

وبعد عملية توسيع دائرة اتخاذ القرار لتشمل غير القادة من العاملين والمرؤوسين، وتبادل الآراء معهم، واستشارتهم، والاستفادة من توصياتهم واقتراحاتهم من الممارسات الإدارية الجديدة التي فرضها التطور الذي طرأ على الإدارة الحديثة بما في ذلك التطور التقني، ونمو القيم الجماعية في العمل وتبني مبدأ الشراكة بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وحل مبدأ إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وانعكاسه على الفرد والمنظمة، وعلى جودة القرار الإداري فإن المشاركة في اتخاذ القرار تعني تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويرى (حسين حريم، 2006) أن المشاركة في اتخاذ القرار هي انهماك الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على الإسهام في أهداف الجماعة، ومشاركتهم بالمسؤولية عنها، وهذا يعني أن المشاركة تتضمن الانغماس، والإسهام، والمسؤولية.

ويتضح من ذلك أن المشاركة في اتخاذ القرار تشير إلى عملية تنظيمية يتبادل فيها طرفان أو أكثر التأثير كل في الآخر في رسم السياسات واتخاذ القرارات، وعادة تجدر الإشارة إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تتعلق عادة بتلك القرارات التي ترتبط بتحديد الأهداف والخطط طويلة الأمد ورسم السياسات، أما القرارات التي تتعلق بالتنسيق وحل المشكلات وتصميم مهام العمل للمرؤوسين وغير ذلك، فيسعى القائد إلى تكليف بعض مرؤوسيه بها، وهذا ما يعرف بتفويض السلطة من القائد للمرؤوسين.

وقد حدد بعض الباحثين الأبعاد التي تناولها موضوع المشاركة في اتخاذ القرار، ومنها:

1. **الاعتقاد بفاعلية المشاركة:** ويشير هذا إلى نوعية وإنتاجية القرار، كفاءة المرؤوسين الذاتية، فاعلية الاتصال، العلاقات الإيجابية بين العاملين والشعور بالقيمة الذاتية.
2. **إدراك أثر المشاركة على قوة المدير:** يشير إلى زيادة مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرار لا اعتقادهم أن ذلك سيحسن من فاعلية المنظمة.
3. **الالتزام بالمشاركة:** ويشير أهمية التزام المدير بالمشاركة لأمد طويل لزيادة انهماك وفاعلية العاملين في تنفيذ البرامج.

وتوجد أيضاً مستويات ودرجات متفاوتة من المشاركة يستطيع القائد الإداري أتاحتها لمرؤوسيه، وهناك مستويات أو درجات متفاوتة تتراوح بين الحرية والاتوقراطية منها:

1. **اتخاذ الرئيس للقرار ثم تبليغه لمرؤوسيه:** وفيه يقوم الرئيس باتخاذ القرار منفرداً ثم يبلغه لمرؤوسيه، ولا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به.
2. **اتخاذ الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته:** لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار، بل يحاول أن يشرح لهم مبرراته.

3. اتخاذ الرئيس القرار ثم دعوته لإجراء حوار مع المرؤوسين يتعرف من خلاله على استفساراتهم بشأن القرار.

4. اتخاذ الرئيس القرار المبدئي مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره.

3.5.2.2 دافعية الإنجاز لدى الموظفين.

إن دراسة دافعية الإنجاز للموظفين أصبحت تمثل أحد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية ككل، وقد ظهرت في السنوات الأخيرة كأحد المعالم المميزة للدراسة والبحث في ديناميات الشخصية والسلوك، بل يمكن النظر إليها بوصفها أحد منجزات الفكر السيكلوجي المعاصر، ففي بداية النصف الثاني من القرن الحالي اتجه العلماء إلى دافعية الإنجاز من حيث إنها بُعد مهم من أبعاد الدافعية العامة لدى الإنسان وبخاصة في الدوافع الاجتماعية المكتسبة، وبما أنه يوجد اتفاق عام بين العلماء على أهمية دور الدوافع في تحريك السلوك الإنساني بصفة عامة والإنجاز بصفة خاصة، بات هناك اتجاه متزايد للبحث في هذا المجال خاصة في دافعية الإنجاز.

وفيما يلي استعراض لمفهوم الدافعية للإنجاز، أنواعها، مكوناتها وأهم الأطر النظرية المفسرة لها، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها وطرق تنميتها.

أ) ماهية دافعية الإنجاز.

الدافع والإنجاز:

ذُكر أن لفظ (دافع) في اللغة تأتي من الفعل (دَفَعَ)، يقال دفع إلى فلان دفعاً: انتهى إليه، ويقال ودفع الشيء: نجاه وأزاله بقوة، ودفعت عنه كذا وكذا دفعاً ومدفعاً، أي منعت، ودافع الله عنك المكروه دفاعاً، وهو أحسن من دفع، والدفاع: الشيء العظيم الذي يدفع بعضه بعضاً.

أما الإنجاز - بوزن (إفعال) - فهو مصدر للفعل (أَنْجَزَ) وأصله: (نَجَزَ)، ومعناه في اللغة حصل أو تم، يقال: نَجَزَ الكتابَ ونجرت الحاجةُ، ونجز الوعدُ، وأنجزَ الشيءَ أي (نَجَزَهُ) وقضاه، ونَجَزَ الحاجةَ وأنجزها: قضاه، وأنت على نجز حاجتك ونجزها، بفتح النون وضمها، أي على شرف من قضائها، واستنجز العدة والحاجة وتجزه إياها: سأله إنجازها واستنجزها، وجاء في كتاب العين، نجز: نجز الوعد والحاجة ينجز نجزاً، وأنجزته وأنجزت به أي عجلت ووفيت به، ونجز هو، أي وُفي به كما تقول: حضرت المائدة، وإنما أحضرت ... والتتجز: طلب شيء قد وُعدته (مجمع اللغة العربية 2004).

ولفظة (الإنجاز) يقابلها في اللغة الإنجليزية (Achievement)، وتعني التقدم نحو الهدف المرغوب، والإنجاز هو القوة التي يحصل عليها الشخص كهدية عندما يقوم بأداء عمل أو القيام بمهمة على أكمل وجه، أو أن يجد الشخص نفسه قد حقق ما يبتغيه في وقت أقل رغم كل المعوقات والتحديات التي واجهته.

ومن خلال ما ذكر يمكن استخلاص معنى (الدافع للإنجاز) من خلال المعنى المشترك للفظتين السابقتين (الدافع) و (الإنجاز) في اللغة وهو أن يكون الشخص دائماً يريد النجاح إلى أقصى الحدود وأن لا يدع نفسه للفشل، لذا يصمم على أن يحقق ذلك ويقوم به بالفعل.

(ب) مفهوم دافعية الإنجاز.

لقد حظي مفهوم الدافعية للإنجاز بقدر كبير من اهتمام الفلاسفة وعلماء النفس – لطبيعة الموضوع – قبل علماء الإدارة منذ زمن بعيد، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم الدافعية للإنجاز، وأدى بهم إلى اعتبارها أحد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية داخل المنظمات، إذ يعد الدافع للإنجاز عاملاً مهماً في توجيه واستثارة سلوك الأفراد إلى إنجاز عمل ما، وذلك بأداء أفضل ومميز من أجل الوصول إلى الهدف المرغوب، وقد برز عالم النفس الأمريكي هنري موراي، إذ يعتبر أول من استخدم مصطلح الحاجة للإنجاز بوصفه مكوناً من مكونات الشخصية، وذلك في دراسة حملت عنوان (استكشافات في الشخصية)، حيث عرف الحاجة للإنجاز بأنها رغبة الفرد في التغلب على العقبات والكفاح لأداء المهام الصعبة بشكل جيد كلما أمكن ذلك.

بعد ذلك استبدل مصطلح الحاجة (Need) إلى مصطلح (Motivation) من طرف العالم ماكلياند سنة 1953م إلى 1961م، وذلك لا يختلف معناه عن مفهوم الحاجة للإنجاز، وقد عرف ماكلياند وزملاؤه (سنة 1953م) الدافع للإنجاز بأنه استعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز، كما عرفوا النشاط المنجز بأنه النشاط الذي يقوم به الفرد ويتوقع أن يتم بصورة ممتازة، وأنه محصلة الصراع بين هدفين متعارضين عند الفرد هما: الميل نحو تحقيق النجاح، والميل لتحاشي الفشل !.

كما وردت عدة تعريفات لدافعية الإنجاز، وقد عرفها اتكينسون 1964م بأنها ذلك المركب الثلاثي من قوة الدافع، ومدى احتمالية نجاح الفرد، والباحث ذاته بما يمثله من قيمة بالنسبة له.

وعرف أيضاً (ستورلند 1996م) الدافع للإنجاز بأنه الدافع للنجاح وتجاوز الصعوبات، ويتباين من شخص لآخر، ومن ثقافة لأخرى، ويعتمد جزئياً على التنشئة الاجتماعية.

ويعرفها شوقي 2003م بأنها منظومة متعددة الأبعاد تعمل على إثارة الجهد المرتبط بالعمل والإنجاز، وتحدد طبيعته ووجهته وشدته ومدته بهدف الإنجاز المميز للأهداف.

بينما عرفها (الترتوري، 2006) بأنها السعي نحو التميز والتفوق في أداء عمل ما، أو هي رغبة الفرد القيام بعمل جيد والنجاح في ذلك العمل في حين يعرف مورو 2010م الدافعية للإنجاز بأنها الرغبة في إنجاز شيء صعب، وتحقيق مستوى عال من النجاح، وإتقان المهام المعقدة، والتفوق على الآخرين.

ومن خلال العرض السابق يمكن القول إن الدافعية للإنجاز هي رغبة الفرد في تحقيق الأداء المتميز، والسعي للتغلب على التحديات التي تواجهه للوصول إلى مستوى عال من النجاح والتفوق على الآخرين.

ج) أنواع دافعية الإنجاز:

يذكر (خليفة، 1998) أن فيروف وسميث يميزان بين نوعين أساسيين من الدافعية للإنجاز هما:

1. دافعية الإنجاز الذاتية (الاستقلالية)، ويقصد بها تطبيق المعايير الداخلية أو الشخصية في مواقف الإنجاز، حيث يتنافس الفرد مع معايير هـ، أي أن المعايير الشخصية التي يمثلها الشخص تكون أساسية.

2. أما النوع الثاني فهو دافعية الإنجاز الاجتماعية، وتتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية، أي مقارنة أداء الفرد بالآخرين.

ويمكن أن يعمل كل من هذين النوعين في الوقت نفسه، ولكن قوتها تختلف حسب النوع الأكثر سيادة وسيطرة على الموقف، فإذا كانت دافعية الإنجاز الذاتية لها وزن أكبر وسيطرة على الموقف فإنه غالباً ما تتبعها دافعية الإنجاز الاجتماعية والعكس صحيح.

د) مكونات دافعية الإنجاز.

أشارت بعض النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز إلى أن الدافع للإنجاز يتكون من بعد واحد، وهو إما بلوغ النجاح أو تجنب الفشل، أما النظريات الأخرى فتري أن دافع الإنجاز هو منظومة متعددة الأبعاد يتكون من الطموح، والمثابرة، والامتياز، والاستقلال، والذاتية، والأمل في النجاح، والخوف من الفشل.

ويرى (مجدي، 2003) نقلاً عن أوزيل (1969م) أن هناك ثلاث مكونات على الأقل لدافع الإنجاز

هي:

1. **الحافز المعرفي:** الذي يشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته لأن يعرف ويفهم، حيث إن المعرفة الجديدة تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة أكبر فإن ذلك يعد مكافأة له.

2. **توجيه الذات:** وتمثله رغبة الفرد في المزيد من السمعة والصيت والمكانة التي يحرزها عن طريق أدائه المتميز والملتزم في الوقت نفسه بالتقاليد المعترف بها، بما يؤدي إلى شعوره بكفاءته واحترامه لذاته.

3. **دافع الانتماء:** بمعناه الواسع الذي يتجلى في الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين، ويتحقق إشباعه من هذا التقبل بمعنى أن الفرد يستخدم نجاحه الأكاديمي بوصفه أداة الحصول على الاعتراف والتقدير من جانب أولئك الذين يعتمد عليهم في تأكيد ثقته بنفسه.
(أما عمران 1980) فيفترض أن دافع الإنجاز يتكون من الأبعاد التالية:

1. **البعد الشخصي:** ويتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الإنجاز، وأن دافعيته في ذلك دافعية ذاتية – إنجاز من أجل الإنجاز – حيث يرى الفرد أن في هذا الإنجاز متعة في حد ذاته وهو يهدف إلى الإنجاز الخالص الذي يخضع للمقاييس والمعايير الذاتية الشخصية، ويمتاز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد بارتفاع مستوى كل من الطموح والتحمل والمثابرة، وهذه أهم صفاته الشخصية.

2. **البعد الاجتماعي:** ويقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة كما يتضمن هذا البعد أيضاً الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير صعب المنال.

هـ) العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز:

ومعظم الدراسات التي أجريت في سياق الدافعية على فهم وتفسير الأسباب الكامنة وراء دافعية الأفراد، وكذا العوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى الوسائل التي يمكن من خلالها رفع مستوى دافعية الأفراد لحفزهم على بذل أقصى جهد و طاقة، ودفعهم نحو الإبتقان والإبداع والتميز في أدائهم لأعمالهم، وفيما يلي عرض لأهم العوامل المسببة والمؤثرة في دافعية الأفراد، بالإضافة إلى قواعد تنميتها:

يرى (جويلفس، 1991م) أن العوامل التي يمكن أن تؤثر في تكوين دوافع وحاجات معينة دون أخرى لدى شخص ما، تتوزع بين عوامل ذاتية وأخرى اجتماعية واقتصادية، وهي كما يلي:

أ- **العوامل الذاتية:** تتلخص هذه العوامل فيما ينتظم التكوين الشخصي للفرد من طموح وميول، ونوع الاتجاهات التي يكتسبها نحو المواضيع التي تحيط به، بالإضافة إلى ما يتصف به من قدرات عقلية كالذكاء والفتنة والانتباه، وكذا قيمه وعاداته ومستواه التعليمي والثقافي ومدى خبرته في الحياة.

ب- **العوامل الاجتماعية:** تتأثر دافعية الفرد بما هو سائد في محيطه الاجتماعي، ومدى ما يوفره له من حاجات يشبعها، فأهداف الفرد تتحدد على أساس ما يسود المجتمع من تنوع للثقافات والقيم التي تشجع الإبتكار والعمل وتحث على التواصل وحرية إبداء الرأي.

ج- **العوامل الاقتصادية:** وهي العوامل التي تحرك وتحفز الفرد لبلوغ أهدافه، وأيضاً إلى إشباع حاجاته، فالمجتمعات المتقدمة تضمن لأفرادها إشباع حاجاتهم من المستوى الأقل كمتطلبات البقاء، فنتجبه دوافعهم نحو إشباع حاجات من مستوى أعلى كالحاجة للإنجاز وتقدير الذات واحترامها.

وهناك عوامل تؤثر في مستوى إنجاز الفرد أيضاً، أي أنها تسهم في رفع أو خفض مستوى الإنجاز لديه، ويمكن ذكرها كما يلي:

1. **الثقافة السائدة:** إن الثقافة بنظمها وأعرافها وتقاليدها ومؤسساتها هي التي تشكل سلوك الفرد بما يتناسب مع طبيعتها السائدة، فالثقافة تساعد على الإنجاز، وتحث على الالتزام بالأنظمة ودقة العمل، واحترام الزمن، ووفرة الإنتاج، وتوفير الخدمات المتطورة، أما الثقافة الأخرى التي لا تدعو إلى الإنجاز فتنشر فيها الفوضى وعدم احترام الزمن والشح في الإنتاج والهدر في الموارد وعدم مجارة التطور.

2. **الأسرة:** تؤثر الأسرة على إنجاز أبنائها من خلال أساليبها المتبعة في التنشئة، إذ يشير (مالكيلاند) إلى أن الدفء الوالدي والأب غير المسيطر بالإضافة إلى معايير الوالدين هي عوامل مؤثرة في إنجاز الفرد، حيث إن الأفراد ذوي الإنجاز العالي كان أبواؤهم يحثونهم على الإنجاز باستمرار مع إحاطتهم بالدفء الوالدي وتهيئة المناخ النفسي المستقر في البيت بعكس الأفراد المنخفضي الإنجاز، حيث كان

المناخ لديهم يتسم بالسيطرة والتسلط من جانب الأب، كما أن المناخ الأسري الذي تسوده أجواء التوتر وعدم التفاهم قد يعرض الفرد للتوتر ما يؤدي إلى تعطيل العمليات العقلية التي يعتمد عليها الإنجاز.

3. **التعليم:** يعد التعليم أداة تعدل من سلوك الفرد وتكسبه الخصائص النفسية والقيم المرتبطة بالإنجاز مثل الاستقلالية، الرغبة في النجاح، التوجه إلى المستقبل، المثابرة، ويعد هذا الشيء طبيعياً؛ لأن التعليم يزيد من التوجه الاجتماعي للأداء الجيد، كما أن النجاح المتواصل في سن الدراسة يرفع مستوى المعايير الاجتماعية الخاصة بالكفاءة والمثابرة التي هي من القيم المعززة لدافعية الإنجاز.

4. **الطبقة الاجتماعية:** قسم الباحثون في ميدان الاقتصاد وعلم الاجتماع مستويات الطبقة الاجتماعية بناءً على كمية الدخل للأسرة ومهنة الأب والأم والمستوى التعليمي لهما، ونوعية المسكن ومنطقته وعدد الغرف والتسهيلات الثقافية الموجودة في البيت ووسائل الراحة وعدد أفراد الأسرة، وقد أشارت عدة دراسات إلى أن دافعية الإنجاز تتأثر بالطبقة الاجتماعية، حيث وجد أن الطبقة الميسورة الحال هي أكثر الطبقات توجهاً نحو الإنجاز وتحقيق النجاح، بعكس الطبقة الدنيا التي تركز على تحصيل الرزق.

و) قواعد تنمية الدافعية للإنجاز لدى العاملين:

هناك مجموعة من القواعد أو الإجراءات التي يجب على المنظمات اتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الدافعية لدى العاملين، حيث إن أفضل النتائج يمكن تحقيقها إذا تمكنت من تكوين الفهم الجيد لشخصية العاملين، ونوعية الاحتياجات غير المشبعة لديهم والقيام باستخدام الأداة أو الأدوات التي تمكنها من تحقيق أقصى إشباع لتلك الاحتياجات، وفيما يلي أهم هذه القواعد:

أ- التعرف على الفروقات بين العاملين:

يجب على المنظمة التأكد من أن العاملين ليسوا قوالب نمطية (أشخاص متماثلين)، خلافاً لذلك فإن كل فرد يمتلك مجموعة من الاحتياجات الخاصة، فهو يبذل أقصى جهد في عمله ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً إذا كان هذا العمل يشبع حاجاته الخاصة، وعليه فإن الحفز الفعال يتطلب فهماً لماهية الاحتياجات التي تجعله يبذل جهوداً متميزة.

ب- تحقيق التوافق الوظيفي:

توجيه الأفراد داخل المنظمة نحو الأعمال التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم وميولهم، فهذا يكفل الارتفاع بمستوى الدافع لديهم، وتحقيقهم لذواتهم عن طريق النجاح في ذلك العمل، حيث إن حسن النوايا ليس كافياً لتحقيق السلوك المنتج إذا كان الموظف يفتقد القدرة على الأداء الجيد للوظيفة، ولا شك أن الاستقطاب والاختيار الملائمين يساعدان في تحقيق ذلك التوافق.

ج- شخصية المكافأة:

إن إدراك كون العاملين لديهم احتياجات مختلفة، يجب أن يعكس حقيقته أن المكافآت أيضاً يجب أن تكون مختلفة، حيث إن ما يحفز فرداً ما قد لا يحفز فرداً آخر، نتيجة لذلك يجب على المنظمة الاعتماد على فهمها لاختلافات العاملين، وأن تشكل الحوافز بحيث تتوافق مع هذه الاحتياجات المتنوعة.

د- توفير العدالة للنظام:

إن المكافأة التي يتلقاها الفرد يجب النظر إليها على أنها متعادلة مع الجهد المبذول، وعلى الرغم من اختلاف إدراكات الأفراد لما يعتبر عادلاً فإنه يجب بذل الجهود لإقناع العاملين بعدالة نظام المكافآت المتبع وتناسقه وموضوعيته.

ه- أهمية استخدام الحوافز المالية:

لا ينبغي أن تغفل الإدارة في المنظمات حقيقة مهمة هي أن دوافع العمل لدى غالبية الأفراد هي زيادة الدخل، وعلى الرغم من أن الدافع المالي ليس الدافع الوحيد المؤثر على الأداء، إلا أن الفشل في استخدامه حافزاً سوف يؤثر في النهاية على إنتاجية العاملين.

و- التعبير بصراحة عن أنماط السلوك التي يتم المكافأة عنها:

إن التحديد الواضح لأنماط السلوك المرغوبة ومستويات الأداء التي يتم المكافأة عنها، والصياغة الجديدة للأهداف شروط أساسية لتنمية دافعية الأفراد.

ز- منح الحافز فور تحقيق الأداء الجيد:

قد يفقد الحافز الكثير من التأثير على الأداء إذا لم يتوافق معه في الفترة الزمنية نفسها، فقد يقل حماس الفرد وتقل رغبته في زيادة جهده الوظيفي، نظراً لأن مكافأة سوف يتم الحصول عليها في نهاية العام أو بعد فترة زمنية طويلة.

إجمالاً ومما سبق، يتضح أن دافعية الإنجاز لدى الأفراد تستثار من خلال عوامل داخلية تخص الفرد نفسه كحاجات يرغب في تحقيقها، أو تستثار في ظل عمل يسوده مناخ تنظيمي ملائم توفره له المنظمة عن طريق التعامل الجيد مع مواقف العمل المختلفة التي تواجهه يومياً.

فالبينة التنظيمية التي تقدم فرصاً لوضع الأهداف الممكنة التحقيق، والمثيرة للتحدي، وتقدم نمطاً قيادياً مسانداً تكون مهمة جداً في تنمية دافعية الإنجاز لدى الأفراد.

وبهذا فإن وجود الدعم التنظيمي المناسب في المنظمة وتوفير البيئة التنظيمية المشجعة للأفراد بصفة دائمة من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستويات دافعية الإنجاز لدى فريق العمل الذي ينتج عنه تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال بذل أقصى جهد في العمل، والمثابرة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتعتبر الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً مهماً وحيوياً في سلوك الأفراد فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم، كما أنها مهمة في علاج أنواع السلوك المنحرفة أو الوقاية منها، بل إن معرفتها مهمة وضرورية لكل من يشرف على جماعة من الجماعات ويوجهها، ويعمل على حفزها على العمل والإنتاج، فالمنظمة في حاجة إلى معرفة دوافع العاملين لديها وميولهم لتعمل على استغلالها في حفزهم على العمل، والميل لا يكون محفزاً إلا إذا كان يرضي دوافع معينة لدى العاملين، وكثيراً ما يكون تقصير بعض العاملين ليس لأسباب تعود إلى النقص في قدراتهم، بل يكون راجعاً لعدم توفر الميل والاهتمام بما يقومون به من مهام.

وعليه يمكن القول إن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدعم التنظيمي وتوفير البيئة التنظيمية المشجعة للأفراد وبت روح الإنجاز لرفع مستويات الدافعية لديهم، فالدافعية هي التي تحرك السلوك وتوجهه للغاية التي يقصدها، وحيث إن الدافع للإنجاز يجعل الفرد يميل إلى تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر ممكن من الوقت مستخدماً ما لديه من قوة ومثابرة واستغلال إمكاناته وقدراته العقلية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

6.2.2 النظريات المفسرة للدعم التنظيمي:

يستمد مفهوم الدعم التنظيمي المدرك أفكاره انطلاقاً من النظريات التي تسعى إلى إيجاد التوازن والمنفعة المتبادلة بين كل من طرفي العمل (المنظمة - الموظف)، وفيما يلي استعراض لأهم هذه النظريات:

ح- نظرية التبادل الاجتماعي:

ظهرت هذه النظرية في نهاية الخمسينات كإحدى الاتجاهات النظرية وذلك خلال القرن العشرين، نتيجة لما نشأ من رأي حول إحقاق البنائية الوظيفية* في قراءتها للواقع الاجتماعي، كنظرية تعكس الواقع الأمبريقي وتفسير السلوك الإنساني في مستويات مختلفة، فجاءت محاولتها الأولى في مجموعة الأفكار الأساسية، ويتمثل بعضها في أنّ الناس في عملية التفاعل الاجتماعي، إنما يتبادلون أنماط السلوك، لتعتمد في تفسيرها للسلوك على عوامل سيكولوجية بحتة ترتبط في بعض مضامينها بعوامل بيولوجية، وجاءت بمحاولات لاحقة في تجاوز اختزال السلوك الإنساني في العوامل النفسية، بارتباط السلوك بالبناء الاجتماعي والثقافة، وقد نبعت النظرية من مصادر معرفية متعددة من أهمها بعض أفكار واقتراحات مفكري الاقتصاد السياسي الكلاسيكي بما في ذلك مبدأ المنفعة، هذا بالإضافة للظروف الاقتصادية التي صاحبت الثورة الصناعية وما ترتب عليها من تغيرات، كاتساع نطاق التجارة وازدهار المشروعات الصناعية، وظهور النزعة الفردية، كما يرجع فكر التبادلية إلى الأنثروبولوجيا أيضاً، حيث شملت دراساتها نماذج وأفكاراً عن عملية التبادل ووظائفها الاجتماعية، وارتباط عملية التبادل بالثقافة والحاجات الفردية، وتنظر الأنثروبولوجيا إلى المجتمع باعتباره شبكة من التبادلات المنظمة عن طريق معيار تبادلي (إبراهيم عيسى، 2008).

ويصف إبراهيم عيسى، 2008 "نقلاً عن" "Blau, 1964" التبادل الاجتماعي بأن يشمل الالتزامات غير المحددة للفرد داخل التنظيم، فالفرد عندما يقدم جهداً ما فإنه يتوقع أن يحصل على العائد مستقبلاً بغض النظر عن وقت الحصول عليه والشكل الذي يؤدي به، فالأفراد يميلون إلى تكوين علاقات تبادل اجتماعي داخل المنظمة.

* البنائية الوظيفية: كل البحوث والدراسات التي يتمحور اهتمامها في شكل أو بناء أي وحدة، وأيضاً البنائية الوظيفية تركز على الوظائف والأدوار التي تقوم بها الوحدات المكونة للكل.

كما أن سلوك العامل يمكن تفسيره من خلال نوعين من التبادل؛ الأول هو التبادل المادي الذي يعبر عن السلوكيات التي يقوم بها كل من العامل وصاحب العمل من أجل الوفاء ببنود العقد المبرم بين الطرفين، ويسمى هذا النوع بالعقد التبادلي.

أما النوع الثاني فهو التبادل الاجتماعي الذي يعتمد على العقد النفسي الذي يشمل التزامات محددة من كلا الطرفين، وتعتبر نظرية التبادل الاجتماعي الفرد وحدة التحليل فيها، والغرض الأهم فيها هو أن الحاجات والأهداف الخاصة هي المحرك الأساسي أو الدافع الرئيس للأفراد، وتعد المكافآت التي يحققها الأفراد في سلوكهم المتبادل حجر الزاوية لهذه النظرية (رشاد غينم، 2008).

إذ تنطوي على سلسلة من التفاعلات المترابطة التي تتوقف على خلق الالتزام وتصرفات الطرق الأخرى في العلاقة الاجتماعية، وتطبق مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي على نطاق واسع لدراسة العلاقات السائدة في مكان العمل، ووفقاً لهذه النظرية، يبني الموظف مجموعة من العلاقات التبادلية المميزة مع مختلف الشركاء داخل المنظمة، مثل: الإدارة وزملاء العمل، وعندما يحدث هذا النوع من التبادلات، فإن أطراف عملية التبادل يحافظون على إقامة علاقات طويلة الأجل تنطوي على مجموعة من المنافع الاجتماعية والنفسية في ضوء مجموعة من الالتزامات المحددة التي تحكمها قاعدة المعاملة بالمثل.

ط نظرية العقد النفسي :

تعد هذه النظرية إحدى النظريات التي بنيت عليها نظريات العقد الاجتماعي، واستخدمت فروضها فيما بعد في الإطار التنظيمي حيث سمحت بدراسة التبادل الاجتماعي وفهمه.

ويعد (Taylor) من الأوائل الذين أشاروا إلى العقد النفسي، فقد توصل من خلال الملاحظة والتجربة العلمية والبحث إلى أن ضعف العلاقة بين الإدارة والموظفين، وسوء ظروف العمل، ونظم الحوافز هي السمة الغالبة في معظم المنظمات، هذه الظروف دفعت (Taylor) إلى تحديد ما يمكن أن يؤديه العمال بمعداتهم وعددهم ونشاطاتهم بطريقة علمية، وبمقابل ذلك ما يمكن أن يقدمه صاحب العمل "الإدارة" تجاه موظفيه، وفي ذلك إشارة إلى العقد النفسي القائم على تبادل المنفعة والمصلحة بين الإدارة والموظفين. (الباقي، الحنفي، 1988).

وترتكز نظرية العقد النفسي على التوقعات والالتزامات المدركة التي توجه سلوك وتصرفات الموظفين أو تقوده، ومن ثم أدائهم داخل المنظمة التي يعملون بها بشكل رئيس، إذ إن طبيعة العقد النفسي تؤثر تأثيراً كبيراً في مخرجات منظمات الأعمال، فضلاً عن أن العقد النفسي قد ولد ليعبر عن وجود علاقة بين طرفين: الموظف من جهة والمنظمة أو رب العمل من جهة أخرى، ويرجع العقد النفسي إلى معتقدات الأفراد أو إدراكهم فيما يتعلق بالالتزامات المتبادلة بين الموظفين وبين منظمات العمل، فهو يمثل الاعتقادات المبنية على الوعود اللفظية أو الضمنية فيما يتعلق باتفاقية تبادل مبرمة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

ويمكن إرجاع العقد النفسي في علاقات العمل إلى الاعتقاد بوجود الالتزامات المشتركة والمتبادلة بين الشخص وبين طرف آخر مثل رب العمل.

إن الالتزامات المدركة خلال العقد النفسي أكثر أهمية فيما يتعلق بالاتجاهات والسلوكيات التي يتبناها الموظفون من العناصر الرسمية والمعلنة في اتفاقية العقد الرسمي المبرم بين الطرفين، فالعقد النفسي الصافي يمنح التوازن بين الجهود المقدمة للتنظيم من طرف الموظف وما ينتظره هذا الأخير من المنظمة.

إن تقديم مفهوم وكذلك قياس العقد النفسي كان محط خلاف بين الباحثين حتى نهاية السبعينات على مسألة تعدد أبعاد العقد النفسي الأمر الذي قادها إلى صياغة نموذج يحدد الأبعاد الأساسية للعقد النفسي التي يمكننا عرضها كما يلي: (عصام حيدر، ناصر فداء 2008).

أ- العقد النفسي التبادلي:

الذي يميزه بأنه عقد قصير الأمد وبمستوى ضعيف من الالتزام المتبادل بين طرفي العقد (الموظف والمنظمة أو رب العامل)؛ إذ يشير العقد التبادلي إلى أن الموظف يقوم بعملية التفاوض حول الموارد الاقتصادية (كالأجور، الزيادات، الحوافز، وأوقات العطل، والفوائد الصحية) التي تميل إلى أن تكون غير ثابتة وتقوم على أساس المصلحة الذاتية، وتحدد المسؤوليات بدقة، والتركيز على المدى القصير في العلاقات، وهذا يعنى أنه من المرجح أن تسفر هذه العقود عن انخفاض في الولاء وزيادة الشعور بالاغتراب لدى الموظف مع رغبة عالية في مغادرة المنظمة ومستويات متدنية من الالتزام.

ب- العقد النفسي العلائقي :

مقارنة بالعقد التبادلي، يعتمد العقد العلائقي على الاستثمار العاطفي والتبادل الاجتماعي، مثل الولاء والثقة الاجتماعية والعاطفية وتعرف العقود العلائقية بأنها: هي العقود التي تكون فيها العلاقة بين الموظف ورب العمل أمراً بالغ الأهمية، وتقوم على المصلحة الجماعية، وترتكز بشكل أقل على التبادلات المالية، وتتصف دائماً بأنها طويلة الأمد وتخضع لاعتقادات الأفراد، وتستند إلى التبادلات الاجتماعية- العاطفية غير الاقتصادية – وتتصف بالالتزام عاطفي عالي المستوى ودرجات عالية من التكامل والاستقرار في البنى والاحترام لتقاليد وقيم المنظمة.

إنّ العقد النفسي – كما أشرنا سابقاً – يركز على الإدراك للالتزامات المشتركة والمتبادلة التي تشخص علاقة العمل بين طرفي العقد، لذا فإنّ السعي الدائم للوفاء بهذا العقد وإنجازه بالشكل المتوقع من الطرفين (الموظف والمنظمة) يستوجب من كلا الطرفين احترام الالتزامات والتعهدات التي تشكل العوامل المحددة للعقد النفسي، وهي كما يلي:

1. التزامات رب العمل وتعهداته: وهي تعبر عن توقعات الموظفين إزاء قيامهم بأي تصرف أو أداء

مميز، إذ يتوقع الموظف قيام رب العمل برد فعل إيجابي تجاهه كنتيجة لهذا الأداء تعبر عما اسميناه بتعهدات رب العمل، وبحسب الأدبيات فإن أهم تعهدات رب العمل ترتبط بالتعويضات، وتطوير المسار المهني، وضمان العمل واستقراره مدة طويلة، ومحتوى العمل، والتدريب والتطوير، وأخيراً موضوع ضمان التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للموظف.

2. **التزامات الموظف وتعهداته:** كما هو الحال بالنسبة إلى رب العمل فإن على الموظف أن يحترم بدوره بعض النقاط التي تعهد بها ضمناً تجاه رب العمل "المنظمة" ويبرز أهمها بحسب الأدبيات في هذا السياق في النقاط التالية:

- مضمون العمل والأداء.
- تطوير الذات.
- الولاء.
- الأعمال الطوعية.

وإن انتهاك العقد النفسي ينعكس بصورة سلبية على معظم السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، مثل تدني الثقة والرضا، ومستوى الكفاءة في الأداء، فضلاً عن تدني في رغبة الموظفين بالبقاء داخل المنظمة التي حلت بنود العقد النفسي، هذا الأخير ومع أنه تجربة عاطفية إلا أنه ينشأ من عملية التفسير ذات الطبيعة المعرفية والإدراكية.

وخلاصة لما سبق، فإن الفرد في تعامله مع أطراف أخرى يرتبط بعقد غير مكتوب معهم يتضمن بأن يعيد إليهم المنافع التي يحصل عليها منهم، ومن هذا المنطلق فإن المنظمة التي تعامل موظفيها معاملة حسنة فإنه من المتوقع أن يبادلوها هذه المعاملة بشكل ما، وبعبارة أخرى لكي يشعر الفرد الموظف بمستوى عال من الالتزام ينبغي له أن يؤمن في المقام الأول، أن المنظمة تحمل الولاء له، ومثل هذا الإيمان هو ما يطلق عليه الدعم التنظيمي المدرك.

ي- نظرية الدعم التنظيمي:

تتبلور الفكرة الفلسفية لنظرية الدعم التنظيمي من منطلق نفسي يبين بأن الموظفين يفسرون طريقة تعامل الجهات المسؤولة داخل المنظمة على أنها مؤشرات لطبيعة علاقة المنظمة معهم، فالمسؤولية المالية والشرعية والأخلاقية كالمنظمة التي تتجسد بأفعال صناعات القرار داخل المنظمة، تعكس مدى رؤية العاملين إذا ما كانت معاملة المنظمة لهم موالية أو غير موالية.

ويعد (ايزنبرغ) وزملاؤه من الأوائل الذين وضعوا حجر الأساس لنظرية الدعم التنظيمي، من خلال توسيع مجال تطبيق فروض نظرية التبادل الاجتماعي المبنية على معيار المنفعة المتبادلة، من أجل وصف الدوافع التي تقف وراء مواقف الموظف وسلوكياته في المنظمة، وشرح التطورات التي تحدث في التزام الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها، وأشاروا إلى أن الفرد يقوم بتطوير معتقدات عامة عن مدى تقييم المنظمة لإسهاماته، كما أشاروا إلى أن المستويات العالية من إدراك الموظفين لدعم المنظمة تخلق لديهم مشاعر الالتزام تجاهها وإحساسهم بأهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد ركزت بعض الدراسات بالدرجة الأولى على ولاء الموظفين تجاه المنظمة، فإن نظرية الدعم التنظيمي قدمت فكرة مفادها أن الموظفين والمنظمة يشتركون بعلاقة تعرف بالتبادلية، ومن ثم فإنه لا يكفي أن نختبر فقط جانباً واحداً من هذه العلاقة (ولاء الموظف تجاه المنظمة) ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار

الدعم الذي تقدمه المنظمة لموظفيها، وكيف أن إدراك الموظفين لولاء المنظمة تجاههم يؤثر على المدى الذي يعيدون عنده الولاء للمنظمة، ويوضح (Mills & Clark 1982) الاختلافات بين نوعين من العلاقات القائمة بين المنظمة والعاملين: العلاقات التبادلية، والعلاقات الجماعية المشتركة، حيث تظهر العلاقة التبادلية عندما يقدم أحد الأطراف فائدة ذات قيمة لطرف آخر مع استثناء أن الفائدة ستعاد بالصورة نفسها، أما العلاقة الجماعية فهي أكثر من مجرد علاقة اجتماعية، حيث يكون كل طرف معنياً بالطرف الآخر، لذلك فإن المنافع الممنوحة لا تكون على وجه التحديد معنية بصالح طرف من أطراف هذا التبادل فقط، لأن العلاقة بين المنظمة والموظفين لا يمكن تصنيفها على أنها: إما تبادلية أو جماعية فقط، فبعض الموظفين يفسرون علاقتهم مع المنظمة من خلال حقيقة مفادها أنهم يقدمون خدمات للمنظمة والمنظمة تزودهم بالراتب، وفي حالات أخرى ينظر العاملون لعلاقتهم مع المنظمة في إطار العلاقة الشخصية، وذلك من خلال ميل الموظف إلى أن ينسب للمنظمة صفات ذات طابع إنساني حيث بين (Lexinson, 1965) أن الإجراءات التي يتخذها المسؤولون في المنظمة غالباً ما يتم تصورها كمؤشرات على نية المنظمة بدلاً من إرجاعها فقط إلى الدوافع الشخصية للمسؤولين، ويبين في الوقت نفسه أن إضفاء الصفات الإنسانية والبشرية على المنظمة يتم بناؤها من خلال المسؤولية القانونية والأخلاقية والمالية للمنظمة عن أعمال وإجراءات المسؤولين فيها، وعلى هذا الأساس فإن الموظفين يتصورون معاملتهم المرضية أو غير المرضية كمؤشر على أن المنظمة تدعمهم أو لا تدعمهم، ومنهم من يعتقد أنهم ليسوا مجرد مستخدمين بل أنهم يسهمون بشكل متميز في بقاء ونمو المنظمة.

إن هؤلاء الموظفين الذين يتصورون علاقتهم مع المنظمة على أنها أكثر من مجرد علاقة تبادلية يكونون أكثر قبولاً للعمل، وأكثر استعداداً للنجاح ومساعدة الزملاء في العمل، وأكثر قدرة على تقديم الاقتراحات من أجل تحسين أداء المنظمة، حتى ولو لم يكن ذلك رسمياً جزءاً من مسؤولياتهم الوظيفية، كل ذلك يعتبر أمثلة على العلاقات الجماعية التي تعبر عن سلوكيات نموذجية لموظفين يشعرون بالدعم من قبل منظماتهم، لذلك عندما تظهر المنظمة الدعم للموظفين فإن الموظفين يبدؤون بالاهتمام أكثر بالمنظمة وسوف يتصرفون بطريقة تتسجم مع أهدافها، وهذا ما ذهبت إليه نظرية التبادل الاجتماعي التي ترى أن العلاقات التبادلية بين طرفين دائماً ما تذهب إلى ما وراء التبادل الاقتصادي لتتضمن التبادل الاجتماعي، بسبب تغيير النظرة من مفهوم الجهد مقابل الأجر إلى فكرة الجهد مقابل الدعم، حيث إن صاحب العمل والموظف لا يتبادلون الموارد الملموسة فقط كالمال والخدمات والمعلومات ولكن يتبادلون الموارد الاجتماعية العاطفية كالقبول والاحترام والدعم.

وانطلاقاً مما سبق، ترى نظرية الدعم التنظيمي أن الموظفين يشكلون إدراكاً عاماً بشأن مدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والاهتمام برافاهيتهم في ضوء تلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، ويترتب على هذا الدعم زيادة شعور الموظفين بأنهم ملزمون بتقديم المساعدة للمنظمة كي تحقق أهدافها، وفي الوقت نفسه يزداد ولاؤهم لها، وتزداد توقعاتهم أن أي جهود تبذل من أجل تحسين الأداء سوف تكافأ من قبل المنظمة.

الخلاصة:

يتأثر إدراك الفرد للدعم التنظيمي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه، أو من العمل الوظيفي، أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، كذلك يؤثر على العديد منها، ومن ثم تبدو العديد من صور العلاقات السببية فيما بينه وبين تلك المتغيرات المتشابكة داخلياً وإن كانت تهدف جميعاً إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معاً، حيث تتيح تلك العوامل إشباعاً لحاجات ودوافع العاملين، ومن أهم الأبعاد المحددة للدعم التنظيمي المدرك التي سوف تتم دراستها هي العدالة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى دافعية الإنجاز لدى الموظفين، وتطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي أي مفهوم الدعم التنظيمي المدرك بالإضافة إلى أنواع الدعم التنظيمي المدرك، وكذلك الأهمية التي تتمثل في أن وجود الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين يعزز إيمانهم بأن المنظمة تحترمهم وتقدر جهودهم من خلال منحهم المكافآت التي تتفق ومستوى الجهد المبذول، وهذا يحقق في النهاية أهداف المنظمة من خلال رفع مستويات الأداء التنظيمي وتقليل معدلات دوران العمل والموظفين من خلال تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الحالة النفسية.

وقد تطرقت لبعض النظريات المفسرة للدعم المدرك، ومنها نظرية التبادل الاجتماعي وكذلك

نظرية العقد النفسي ونظرية الدعم التنظيمي المدرك.

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

- 1-3 نبذة عن الجامعة الأسمرية.
- 2-3 منهجية الدراسة.
- 1-2-3 مجتمع وعينة الدراسة.
- 2-2-3 أداة الدراسة.
- 3-3 المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
- 4-3 الصدق البنائي.
- 5-3 الصدق الذاتي للاستبانة.
- 6-3 معاملات الثبات للاستبانة.
- 7-3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.
- 8-3 التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

3-1 نبذة عن الجامعة.

أنشئت الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية عام 1995 بصدور القرار رقم (257) لسنة 1415هـ - 1995م) عن مجلس الوزراء (اللجنة الشعبية العامة سابقاً) بإنشاء الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية، وكان نص القرار:

تُنشأ وفقاً لأحكام هذا القرار مؤسسة علمية تسمى الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية تكون لها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة وتتبع وزارة التعليم (اللجنة الشعبية العامة للتعليم والبحث العلمي سابقاً) تعني بالتعليم الديني وإحياء التراث الإسلامي في إطار التعليم الجامعي. كما تُشرف على التعليم الديني في المنارات الدينية وثنائيات العلوم الشرعية. وضمت الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية الكليات الآتية:

1. كلية الشريعة والقانون بها قسمان / قسم الشريعة ، وقسم القانون.
2. كلية أصول الدين بها قسمان / قسم العقيدة والفكر الإسلامي، وقسم التفسير والحديث.
3. كلية اللغة العربية والدراسات الإسلامية بها خمسة أقسام / قسم الدراسات اللغوية، وقسم الدراسات الأدبية، وقسم الحضارة والتاريخ، وقسم الدراسات العربية، وقسم الدراسات الإسلامية.
4. كلية الدعوة والإمامة والخطابة وبها قسمان / قسم الدعوة، وقسم الإمامة والخطابة.
5. وتوسعت الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية لتصبح جامعة وطنية تشمل العديد من الكليات في ربوع ليبيا وهي:

1. كلية الدراسات الإسلامية بمدينة سبها (جنوب غرب ليبيا).
2. كلية العلوم الشرعية بمدينة مسلاته (شمال غرب ليبيا).
3. كلية الدراسات الإسلامية بالبيضاء (شرق ليبيا).

انفصلت كلية الدراسات الإسلامية بالبيضاء عن الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية سنة 2012م، وتم تعديل تسمية الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية وفق قرار مجلس الوزراء رقم (444) لسنة 2013م الصادر بتاريخ 29 رمضان 1434هـ الموافق 2023/08/07م بتقرير بعض الأحكام في شأن الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية الذي تضمن تعديل تسمية الجامعة بحيث تصبح الجامعة الأسمرية الإسلامية، وتنقل تبعية الكليات الموجودة بمدينة زليتن التابعة لجامعة المرقب إلى الجامعة الأسمرية الإسلامية وهي:

1. كلية العلوم.
2. كلية الآداب.
3. كلية الاقتصاد والتجارة.
4. كلية التربية.
5. كلية طب وجراحة الفم والأسنان.
6. كلية الموارد البحرية.

ونص القرار أيضاً على جواز استحداث كليات جديدة تابعة للجامعة وفقاً للاحتياجات وقد تم إنشاء الكليات الآتية:

1. كلية الهندسة.
2. كلية الطب البشري.
3. كلية الصيدلة.
4. كلية الصحة العامة والتمريض.
5. كلية تقنية المعلومات.
6. كلية التجارة والاقتصاد الإسلامي – مسلاته.
7. كلية الشريعة والقانون – أوباري.

كما افتتح عدد من القاعات الدراسية لأقسام علمية خارج الجامعة بمنطقة المحجوب بمدينة مصراته بقرار من رئيس الجامعة الأسمرية الإسلامية رقم (875) لسنة 2019م – 1440هـ لثلاث كليات وفق التالي:

1. كلية الشريعة والقانون زليتين وبها قسمان/ قسم الشريعة والقانون، وقسم الشريعة.
2. كلية الدعوة وأصول الدين وبها قسمان/ قسم التفسير والحديث، وقسم العقيدة والفكر الإسلامي.
3. كلية اللغة العربية والدراسات الإسلامية وبها قسم اللغة العربية.

الرؤية :

جامعة إسلامية متميزة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي في العلوم الإنسانية والتطبيقية تسهم في تعزيز السلم الاجتماعي وإحداث تنمية وطنية مستدامة.

الرسالة:

تسعى الجامعة الأسمرية الإسلامية إلى إعداد كوادر متميزة، تواكب متطلبات العصر الحديث، وتفي باحتياجات الدولة التنموية وتسهم في خدمة المجتمع من خلال الجودة في التعليم، والتميز في البحث العلمي، محتفظة بخصوصيتها في الجمع بين الأصالة والمعاصرة.

الأهداف:

1. ضمان الجودة: التميز في تطبيق نظم الجودة الشاملة بالجامعة.
2. حوكمة الجامعة: الجدية والالتزام في ممارسة معايير الحوكمة بالجامعة.
3. البرامج الأكاديمية: تطوير البرامج الأكاديمية بالجامعة بما يلبي احتياجات المجتمع.
4. الطالب: إعداد خريج متميز قادر على الابتكار والمنافسة في سوق العمل.
5. الموارد البشرية: التقييم والتطوير المستمر للكادر الأكاديمي في مجالات بحثية مختارة.
6. البنية التحتية والتكنولوجيا: تطوير البنية التحتية لمواكبة تطورات الجامعة.
7. الشراكة والتعاون: تعزيز التعاون والشراكة مع المؤسسات والمنظمات المحلية والدولية.
8. خدمة المجتمع: تدعيم وتوثيق التواصل بين الجامعة والمجتمع.
9. الإبراز الإعلامي والصورة الذهنية للجامعة: تحقيق تواصل إعلامي فعال للجامعة.

2-3 الجانب العملي

1-2-3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة لجمع البيانات (الاستبانة)، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2-2-3 منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وهو المنهج الذي يتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس دون تدخل الباحث في مجريات عمليات الوصف التحليلي للدراسة، ومن خلالها يستطيع الباحث أن يتعامل ويتفاعل معها فيصفها ويحللها.

وقد اعتمد الباحث على مصدرين لجمع المعلومات هما:

1. **البيانات الثانوية:** وفيها اعتمد الباحث على الدراسة النظرية من خلال الكتب والمجلات، والأبحاث، والرسائل والدوريات وشبكات المعلومات الدولية التي تناولت موضوع "سلوك المواطنة التنظيمية"، وموضوع "إدراك الدعم التنظيمي".
2. **البيانات الأولية:** اعتمد الباحث فيما يتعلق بالجانب التحليلي لموضوع الدراسة على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة أخذها الباحث لعملية البحث.

3-2-3 مجتمع وعينة الدراسة :

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها وبناءً على ذلك فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من جميع موظفي الإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية في جميع المستويات الإدارية، وعددهم "255" حسب منظومة شؤون الموظفين بالإدارة العامة للجامعة. وتم تحديد عينة الدراسة بناءً على جدول مورجان وكان حجم العينة (154) مفردة، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع "154" استبانة، وتم استرجاع (137) وكان الفاقد "17" استمارة، والجدول التالي يوضح نسبة الفاقد من الاستمارات الموزعة.

الجدول رقم (1-3) توزيع الاستمارة

| نسبة الاستمارات المتحصل عليها | الفاقد | الاستمارات المتحصل عليها | نسبة الفاقد | نسبة عينة الدراسة إلى المجتمع | الاستمارات الموزعة | إجمالي مفردات مجتمع الدراسة |
|-------------------------------------|--------|-----------------------------|----------------|----------------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| %89 | 17 | 137 | %11 | %60 | 154 | 255 |

4.2.3 أداة الدراسة

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة تم تجميع البيانات والمعلومات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسة صممت خصيصاً لغرض حل مشكلة الدراسة، وبمراعاة أن تكون فقراته شاملة لكل جوانب مشكلة الدراسة، من أجل ذلك قسم نموذج الاستبانة إلى جزئيين رئيسيين تم تصنيفهما كما يلي:

الجزء الأول: يشمل هذا الجزء على عدد إجمالي متكون من 23 عبارة تغطي المتغير المستقل المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتكون من: بعد السلوك الحضاري، ويحتوي على 8 عبارات، بعد الروح الرياضية ويحتوي على 8 عبارات، وأخيراً بعد التفاني في الأداء ويحتوي على 7 عبارات.

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على 23 عبارة تغطي المتغير التابع المتمثل في إدراك الدعم التنظيمي الذي يتكون من: بعد العدالة التنظيمية ويحتوي على 8 عبارات، وبعد المشاركة في اتخاذ القرارات ويحتوي على 7 عبارات، وأخيراً بعد دافعية الإنجاز ويحتوي على 8 عبارات.

3-2-5 المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام مجموعة من المقاييس والاختبارات الإحصائية في هذه الدراسة لمعالجة البيانات المتحصلة، وذلك كما يلي:

أ- مقاييس الإحصاء الوصفي

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقاييس الإحصاء الوصفي لاستخراج الإحصائيات الوصفية المتعلقة بالمحاور الرئيسية للاستبانة (المتوسط الحسابي) للتعرف على الاتجاهات العامة لإجابات المستجوبين.

ب- اختبارات الإحصاء الاستنتاجي

تختص اختبارات الإحصاء الاستنتاجي (الاستدلالي) بتحليل واستخلاص الاستنتاجات بالاعتماد على جزء (عينة) من المجتمع للتوصل إلى قرارات حول المجتمع الإحصائي، وعليه فإن الإحصاء الاستنتاجي يتعامل مع التعميم والتنبؤ والتقدير، وهنا تم اختيار الاختبارات المناسبة للدراسة فكانت:

1. اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha.

يعتبر اختبار كرونباخ ألفا من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبانة، وهو اختبار يبين مدى ثبات إجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبانة.

2. اختبار بيرسون للارتباط

يعتبر اختبار بيرسون من أفضل الاختبارات لقياس الاتساق الداخلي والترابط بين العبارة وبعدها.

3. اختبار t للعينة الواحدة :

يستخدم لاختبار درجات الموافقة على درجة تأثير كل محور من محاور الدراسة المتعلقة بمتوسط المجتمع الذي سحبت منه العينة إذا كانت البيانات وصفية قابلة للترتيب وحجم العينة كبير، أو كمية وتتبع التوزيع الطبيعي.

4. تحليل الانحدار البسيط:

يستخدم هذا الأسلوب بغرض معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

5. اختبار تحليل التباين:

يستخدم لمعرفة معنوية النموذج المتحصل عليه من تحليل الانحدار.

6. معامل بيرسون للارتباط R :

يستخدم في معرفة نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين.

7. معامل التحديد R^2 :

يستخدم في تحديد درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

3-2-6 اختبارات صدق الأداة وثباتها واتساق عباراتها

يقصد بصدق الأداة، قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، كما يقصد بالصدق شمولية قائمة الاستبانة لكل العناصر أو الفقرات التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بشكل يجعل من خصائصها البساطة، وسهولة الفهم. أما ثبات الأداة فيعني إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة تكرار الدراسة في ظروف متشابهة وباستخدام الأداة نفسها.

أما اتساقها فيقصد به مدى علاقة كل عبارة من العبارات بالبعد أو المقياس الذي تنتمي له.

3-2-6-1 الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم القيام في هذه الدراسة بعدد من الإجراءات للتأكد من صلاحية الاستبانة وجودتها للغرض الذي أعدت من أجله، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال المتعلق بالدراسة، وذلك لإبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم حول مدى مصداقية وصلاحية هذه العبارات وصياغتها، ومدى انتمائها للمتغير أو المقياس المدرجة تحته، بالإضافة إلى تعديل أو حذف ما يرونه مناسباً، وبناءً على الملاحظات القيمة الواردة من المحكمين تم إجراء كل التعديلات المطلوبة على استمارة الاستبانة لتخرج بشكلها النهائي.

3-2-6-2 ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيقها بعد مدة وتحت نفس الظروف على نفس أفراد العينة الاستطلاعية، وبعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويمكن التحقق من ثبات الاستبانة بإجراء إحدى الطرق الثلاث (التجزئة النصفية، معامل ألفا كرونباخ، معامل الأوميغا)، وفي هذه الدراسة قد تم التحقق من ثبات صحيفة الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، فكانت النتائج كما هي في الجدول (3):

جدول رقم (2-3) نتائج الثبات للاستبانة

| القرار | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات | المحور | |
|--------|--------------------|--------------|--|-------------------------|
| | | | البعد | سلوك المواطنة التنظيمية |
| ثابت | 0.788 | 8 | السلوك الحضاري | سلوك المواطنة التنظيمية |
| ثابت | 0.823 | 8 | الروح الرياضية | |
| ثابت | 0.683 | 7 | التفاني في الأداء | |
| ثابت | 0.875 | 23 | الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية | |
| ثابت | 0.751 | 8 | العدالة التنظيمية | إدراك الدعم التنظيمي |
| ثابت | 0.739 | 7 | المشاركة في اتخاذ القرارات | |
| ثابت | 0.701 | 8 | دافعية الإنجاز | |
| ثابت | 0.846 | 23 | الدرجة الكلية لإدراك الدعم التنظيمي | |
| ثابت | 0.908 | 46 | الدرجة الكلية للاستبانة | |

يتضح من خلال الجدول (2-3) أن معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللدرجة الكلية لكل محور والكلية للمحاور كان أكبر من القيمة المفترضة (0.60)، عليه فإن الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحياتها للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة، ومن ثم الوصول للنتائج اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة التي وضعت من أجلها الاستبانة.

3-6-2-3 صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، ويمكن التحقق من الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بين كل عبارة والبعد التابعة له، فكانت النتائج كما هي في الجداول (3-3):

جدول رقم (3-3) نتائج الاتساق الداخلي لبعد السلوك الحضاري

| القرار | السلوك الحضاري | | العبارة |
|---------------|----------------|----------------|---|
| | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | |
| متسقة داخلياً | 0.012 | *0.412 | أشارك في الأعمال التي تساعد أو تضيف إلى صورة الجامعة. |
| متسقة داخلياً | 0.001 | **0.537 | على اطلاع بالتغييرات والمستجدات التي تحدث في الجامعة. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.582 | أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة إليهم. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.857 | أتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.748 | أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها. |

| القرار | السلوك الحضاري | | العبرة |
|---------------|----------------|----------------|--|
| | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.793 | انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين. |
| متسقة داخلياً | 0.001 | **0.544 | أقوم بأداء عملي بكفاءة وفاعلية في غياب رئيسي. |
| متسقة داخلياً | 0.001 | **0.520 | أحرص على حضور الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية التي تتعلق بالجامعة. |

يتضح من خلال الجدول (3-3) أن مستوى المعنوية المشاهد p -value لكل العبارات كان أصغر من 0.01 ، 0.05. ما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعده السلوك الحضاري؛ الأمر الذي يدل على اتساق عبارات بعد السلوك الحضاري داخلياً.

كذلك. تم اختبار اتساق بعد الروح الرياضية، فكانت كما بالجدول (3-4):

جدول رقم (3-4) نتائج الاتساق الداخلي لبعده الروح الرياضية

| القرار | الروح الرياضية | | العبرة |
|---------------|----------------|----------------|--|
| | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | |
| متسقة داخلياً | 0.010 | *0.421 | أقبل النقد والتوجيه من جميع الأطراف. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.887 | إذا أخطأت في حق أحد أبادر بالاعتذار. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.701 | أتحمل مختلف الأتعاب من أجل نجاح مهمتي. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.676 | في كل الظروف أؤدي عملي بأعلى جودة. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.779 | ألتزم بقواعد وتعليمات العمل بعناية شديدة. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.638 | أحضر للعمل في الوقت المحدد حينما توجد حاجة لذلك. |
| متسقة داخلياً | 0.002 | **0.509 | أتجاوز عن السلبيات التي تصدر عن زملائي في الجامعة. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.780 | أكون جاهزاً للعمل فور وصولي لمقر عملي. |

يتضح من خلال الجدول (3-4) أن مستوى المعنوية المشاهد p -value لكل العبارات كان أصغر من 0.01 ، 0.05. ما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعده الروح الرياضية؛ الأمر الذي يدل على اتساق عبارات بعد الروح الرياضية داخلياً.

أيضاً. تم اختبار اتساق بعد التفاني في الأداء، فكانت كما بالجدول (3-5):

جدول رقم (3-5) نتائج الاتساق الداخلي لبعء التفاني في الأداء

| القرار | التفاني في الأداء | | العبرة |
|---------------|-------------------|----------------|--|
| | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.633 | أقوم بأنشطة تتجاوز المهام الرئيسية لوظيفتي. |
| متسقة داخلياً | 0.001 | **0.524 | مستعد للعمل لساعات إضافية دون مقابل. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.698 | أقتيد بتعليمات وقواعد الجامعة وذلك بدافع شخصي ذاتي. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.590 | إذا أنهيت واجباتي الوظيفية قبل انتهاء موعد العمل فإنني أحاول إيجاد عمل إضافي لأدائه دون توقع مكافأة. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.659 | أصرف بفاعلية إزاء القضايا العارضة في الجامعة. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.595 | تصرفاتي في العمل تثير إعجاب جميع زملائي. |
| متسقة داخلياً | 0.004 | **0.466 | أستوعب انفعالات الآخرين في العمل دون إثارة مشكلات. |

يتضح من خلال الجدول (3-5) أن مستوى المعنوية المشاهد p-value لكل العبارات كان أصغر من 0.01. ما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعء التفاني في الأداء ؛ الأمر الذي يدل على اتساق عبارات بعد التفاني في الأداء داخلياً.

ايضاً. تم اختبار اتساق بعد العدالة التنظيمية، فكانت كما بالجدول (3-6):

جدول رقم (3-6) نتائج الاتساق الداخلي لبعء العدالة التنظيمية

| القرار | العدالة التنظيمية | | العبرة |
|---------------|-------------------|----------------|--|
| | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | |
| متسقة داخلياً | 0.017 | *0.394 | تتناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة. |
| متسقة داخلياً | 0.042 | *0.340 | الأجر الشهري مناسب للعمل الذي أقوم به. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.641 | واجباتي الوظيفية مناسبة جداً لقدراتي. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.672 | يتم توجيه الموظفين لإبداء رأيهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.746 | يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.611 | يتعامل معي الرئيس بكل اهتمام وود. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.776 | عندما يتخذ رئيسي قراراً متعلقاً بوظيفتي يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.753 | يناقش المدير النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي. |

يتضح من خلال الجدول (6-3) أن مستوى المعنوية المشاهد p -value لكل العبارات كان أصغر من 0.01 ، 0.05. ما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها التنظيمية؛ الأمر الذي يدل على اتساق عبارات بعد العدالة التنظيمية داخلياً.

كذلك. تم اختبار اتساق بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، فكانت كما بالجدول (7-3):

جدول رقم (7-3) نتائج الاتساق الداخلي لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات

| القرار | المشاركة في اتخاذ القرارات | | العبارة |
|---------------|----------------------------|----------------|--|
| | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.589 | أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.714 | في أحيان كثيرة بأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعملتي. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.730 | معظم الموظفين تؤخذ آراؤهم عند اتخاذ القرارات. |
| متسقة داخلياً | 0.001 | **0.511 | تتجاهل الجامعة مصلحتي عند اتخاذ القرارات. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.666 | يسمح للموظفين العاملين بالتعبير عن أفكارهم حتى لو كانت تختلف مع آراء متخذي القرار. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.560 | يتم تفويض السلطة لبعض الموظفين لتنمية مشاركتهم في اتخاذ القرار. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.583 | الأخذ في الاعتبار بمقترحات الموظفين عند اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم. |

يتضح من خلال الجدول (7-3) أن مستوى المعنوية المشاهد p -value لكل العبارات كان أصغر من 0.01 ، 0.05. ما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها المشاركة في اتخاذ القرارات؛ الأمر الذي يدل على اتساق عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات داخلياً.

أخيراً. تم اختبار اتساق بعد دافعية الإنجاز، فكانت كما بالجدول (8-3):

جدول رقم (8-3) نتائج الاتساق الداخلي لبعده دافعية الإنجاز

| القرار | دافعية الإنجاز | | العبارة |
|-------------------|----------------|----------------|---|
| | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | |
| متسقة داخلياً | 0.012 | *0.414 | استمر في البحث عن حل للمشكلة التي تعترضني. |
| غير متسقة داخلياً | 0.122 | 0.263 | أحاول جاهداً تجنب أية مسؤوليات إضافية في عملي. |
| متسقة داخلياً | 0.041 | *0.342 | أحاول دائماً تطوير معدلات أدائي السابقة في العمل. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.683 | لدي القدرة في التأثير على العاملين معي لتحقيق الأهداف المرجوة من العمل. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.718 | تقدر الجامعة جهدي والإشادة بإنجازي في العمل. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.723 | إذا سنحت الفرصة فإن الجامعة لن تتردد في مساعدتي لمواجهة مشكلاتي داخل وخارج العمل. |

| القرار | دافعية الإنجاز | | العبرة |
|---------------|----------------|----------------|--|
| | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.734 | تقدّر الجامعة ما أسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها. |
| متسقة داخلياً | 0.000 | **0.614 | تحرص الجامعة على إشعاري بأنها فخورة بي عندما أحقق إنجازاً هاماً. |

يتضح من خلال الجدول (8-3) أن مستوى المعنوية المشاهد p -value للعبارات (1، 8-3) كان أصغر من 0.01 ، 0.05. ما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها دافعية الإنجاز. أما العبارة الثانية فكان مستوى المعنوية المشاهد p -value لها أكبر من 0.01 ، 0.05 ؛ الأمر الذي يستدعي استبعادها أو إعادة صياغتها. وهنا تم استبعادها، وبهذا يكون بعد دافعية الإنجاز ذا سبع عبارات متسقة داخلياً.

من خلال نتائج الجداول (8-3)، تم التحقق من اتساق عبارات الاستبانة وتجانسها مع المحاور والأبعاد التابعة لها.

7-2-3 تحليل البيانات الوصفية للدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة إجابة فئات الدراسة حول أسئلة الاستبانة ، حيث كانت الدرجات من 1 إلى 5 ابتداءً من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة، حيث إن هذه الأرقام تعبر عن وزن كل إجابة كما يلي: (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2 ، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5). ومن ثم يكون متوسط هذه الإجابات يساوي (3)، فإذا كان متوسط إجابة العبارات 3 ، فهذا يشير إلى أن الإجابة حول هذه العبارة كانت بالضبابية، وإذا كان متوسط هذه الإجابات أكبر من 3 ، فهذا يشير إلى أن الإجابة كانت بالموافقة، أما إذا كان متوسط الإجابة أقل من 3 فإنه يشير إلى أن الإجابة كانت بعدم الموافقة، ومن ثم يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الإجابات يختلف عن 3 أم لا، وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال بيانات الدراسة باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة SPSS (Statistical Package for Social Science). تم وضع محك للمتوسطات الحسابية يمكن من خلاله معرفة مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة وذلك وفق الجدول (9-3):

جدول رقم (9-3) فترات المتوسط الحسابي حسب المستوى

| الفترة | 1.80-1.00 | 2.60-1.81 | 3.40-2.61 | 4.20-3.41 | 5.00-4.21 |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| المستوى | ضعيف | مقبول | جيد | جيد جداً | ممتاز |

8-2-3 تحليل متغيرات الدراسة

قبل الشروع في اختبار الفرضيات تم معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية (السلوك الحضاري، الروح الرياضية، التفاني في الأداء)، ومعرفة مستوى إدراك الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، دافعية الإنجاز)، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

➤ ما مستوى السلوك الحضاري كأحد متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية؟

لمعرفة مستوى السلوك الحضاري كأحد متطلبات المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية محل الدراسة، قام الباحث باحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، وكذلك استخدام اختبار t حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة من عبارات البعد وللدرجة الكلية للبعد السلوك الحضاري، فكانت نتائج كما في الجدول (10-3):

جدول رقم (10-3)

نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى السلوك الحضاري كأحد متطلبات المواطنة التنظيمية

| القرار | P-value | إحصاء الاختبار | المتوسط الحسابي | السلوك الحضاري |
|--------|--------------|----------------|-----------------|--|
| موافقة | 0.000 | 14.07 | 4.07 | 1 أشرك في الأعمال التي تساعد أو تضيف إلى صورة الجامعة. |
| موافقة | 0.000 | 7.91 | 3.62 | 2 على اطلاع بالتغييرات والمستجدات التي تحدث في الجامعة. |
| موافقة | 0.000 | 12.58 | 3.93 | 3 أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة إليهم. |
| موافقة | 0.000 | 5.73 | 3.51 | 4 أتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه. |
| موافقة | 0.000 | 7.17 | 3.63 | 5 أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها. |
| موافقة | 0.000 | 10.08 | 3.85 | 6 انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين. |
| موافقة | 0.000 | 9.94 | 3.92 | 7 أقوم بأداء عملي بكفاءة وفاعلية في غياب رئيسي. |
| موافقة | 0.000 | 4.08 | 3.35 | 8 أحرص على حضور الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية التي تتعلق بالجامعة. |
| موافقة | 0.000 | 13.91 | 3.73 | الدرجة الكلية للسلوك الحضاري |

من خلال الجدول (10-3)، نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد P- value لجميع العبارات كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، ما يدل على أن الباحثين أجابوا بالموافقة حول هذه العبارات، بمعنى:

أن موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية يشاركون في الأعمال التي تساعد أو تضيف إلى صورة الجامعة، وعلى اطلاع بالتغييرات والمستجدات التي تحدث في الجامعة، ويساعدون زملاءهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم، ويقدمون مقترحات لتطوير العمل وتحسينه، ويحرصون على اتخاذ

التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها، وينتبهون للأثر الذي يتركه سلوكهم في الآخرين، ويقومون بأداء عملهم بكفاءة وفاعلية في غياب الرئيس، ويحرصون على حضور الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية التي تتعلق بالجامعة.

مما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد P-value للدرجة الكلية لبعده السلوك الحضاري الذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.73 يقع ضمن فترة (3.41-4.20) المعبرة عن مستوى جيد جداً، نجد أن موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية يتمتعون بسلوك حضاري جيد جداً كأحد متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية.

➤ ما مستوى الروح الرياضية كأحد متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية.

لمعرفة مستوى الروح الرياضية كأحد متطلبات المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية محل الدراسة، قام الباحث باحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، وكذلك استخدام اختبار t حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة من عبارات البعد وللدرجة الكلية للبعد الروح الرياضية. فكانت نتائج كما في الجدول (3-11):

جدول رقم (3-11)

نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى الروح الرياضية كأحد متطلبات المواطنة التنظيمية

| القرار | P-value | إحصاءة الاختبار | المتوسط الحسابي | الروح الرياضية |
|--------|--------------|-----------------|-----------------|--|
| موافقة | 0.000 | 13.45 | 4.04 | 1 أتقبل النقد والتوجيه من جميع الأطراف. |
| موافقة | 0.000 | 14.62 | 4.07 | 2 إذا أخطأت في حق أحد أبادر بالاعتذار. |
| موافقة | 0.000 | 12.75 | 3.91 | 3 أتحمل مختلف الأتعاب من أجل نجاح مهمتي. |
| موافقة | 0.000 | 11.06 | 3.86 | 4 في كل الظروف أؤدي عملي بأعلى جودة. |
| موافقة | 0.000 | 10.98 | 3.90 | 5 ألتزم بقواعد وتعليمات العمل بعناية شديدة. |
| موافقة | 0.000 | 10.35 | 3.78 | 6 أحضر للعمل في الوقت المحدد حينما توجد حاجة لذلك. |
| موافقة | 0.000 | 7.64 | 3.59 | 7 أتجاوز عن السلبيات التي تصدر عن زملائي في الجامعة. |
| موافقة | 0.000 | 10.27 | 3.86 | 8 أكون جاهزاً للعمل فور وصولي لمقر عملي. |
| موافقة | 0.000 | 16.17 | 3.87 | الدرجة الكلية للروح الرياضية |

من خلال الجدول (3-11)، نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد P-value لجميع العبارات كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، ما يدل على أن الباحثين أجابوا بالموافقة حول هذه العبارات، بمعنى:

أن موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية (يتقبلون النقد والتوجيه من جميع الأطراف، ويبادرون بالاعتذار عند خطئهم، ويتحملون مختلف الأتعاب من أجل نجاح مهمتهم، وفي كل الظروف يؤدون عملهم بأعلى جودة، ويلتزمون بقواعد وتعليمات العمل بعناية شديدة، ويحضرون للعمل في الوقت المحدد حينما توجد حاجة لذلك، ويتجاوزون عن السلبيات التي تصدر عن زملائهم في الجامعة، ويكونون جاهزين للعمل فور وصولهم لمقر عملهم).

مما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد P-value للدرجة الكلية لبعد الروح الرياضية الذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.87 يقع ضمن فترة (3.41-4.20) المعبرة عن مستوى جيد جداً، نجد أن موظفي الإدارة العامة بالجامعة الإسلامية يتمتعون بروح رياضية جيدة جداً كأحد متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية.

➤ ما مستوى التفاني في الأداء كأحد متطلبات المواطنة التنظيمية؟.

لمعرفة مستوى التفاني في الأداء كأحد متطلبات المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية محل البحث، قام الباحث باحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، وكذلك استخدام اختبار t حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة من عبارات البعد وللدرجة الكلية لبعد التفاني في الأداء. فكانت نتائج كما في الجدول (3-12):

جدول رقم (3-12)

نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى التفاني في الأداء كأحد متطلبات المواطنة التنظيمية

| القرار | P-value | إحصاءة الاختبار | المتوسط الحسابي | التفاني في الأداء |
|--------|--------------|-----------------|-----------------|--|
| موافقة | 0.000 | 6.28 | 3.59 | 1 أقوم بأنشطة تتجاوز المهام الرئيسية لوظيفتي. |
| محايد | 0.529 | 0.63 | 3.06 | 2 مستعد للعمل لساعات إضافية دون مقابل. |
| موافقة | 0.000 | 8.55 | 3.68 | 3 أتقيد بتعليمات وقواعد الجامعة وذلك بدافع شخصي ذاتي. |
| موافقة | 0.001 | 3.54 | 3.30 | 4 إذا أنهيت واجباتي الوظيفية قبل انتهاء موعد العمل فإنني أحاول إيجاد عمل إضافي لأدائه دون توقع مكافأة. |
| موافقة | 0.000 | 6.08 | 3.44 | 5 أتصرف بفاعلية إزاء القضايا العارضة في الجامعة. |
| موافقة | 0.000 | 6.28 | 3.47 | 6 تصرفاتي في العمل تثير إعجاب جميع زملائي. |
| موافقة | 0.000 | 7.97 | 3.63 | 7 أستوعب انفعالات الآخرين في العمل دون إثارة مشكلات. |
| موافقة | 0.000 | 8.78 | 3.45 | الدرجة الكلية للتفاني في الأداء |

من خلال الجدول (3-12)، نلاحظ أن:

1. مستوى المعنوية المشاهد P-value للعبارات (1، 3-7) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، ما يدل على أن المبحوثين أجابوا بالموافقة حول هذه العبارات؛ بمعنى:

أن موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية (يقومون بأنشطة تتجاوز المهام الرئيسية لوظيفتهم، ويتقيدون بتعليمات وقواعد الجامعة، وذلك بدافع شخصي ذاتي، وإذا أنهوا واجباتهم الوظيفية قبل انتهاء موعد العمل فإنهم يحاولون إيجاد عمل إضافي لأدائه دون توقع مكافأة، ويتصرفون بفاعلية إزاء القضايا العارضة في الجامعة، وتصرفاتهم في العمل تثير إعجاب جميع الزملاء، ويستوعبون انفعالات الآخرين في العمل دون إثارة مشكلات).

2. مستوى المعنوية المشاهد P-value للعبارات (2) كان أكبر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، ما يدل على أن المبحوثين يعانون من الضبابية حول هذه العبارة؛ بمعنى قد يكون موظفو الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية مستعدون للعمل لساعات إضافية دون مقابل في بعض الأحيان.

مما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد P-value للدرجة الكلية لبعدهم التفاني في الأداء الذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.45 يقع ضمن فترة (3.41-4.20) المعبرة عن مستوى جيد جداً، نجد أن موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية يتمتعون بمستوى تفاني في الأداء جيد جداً كأحد متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية.

من خلال نتائج الجداول (3-10، 3-11، 3-12)، من خلال مستوى المعنوية المشاهد P-value للدرجة الكلية لمحور سلوك المواطنة التنظيمية الذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.69 يقع ضمن فترة (3.41-4.20) المعبرة عن مستوى جيد جداً، نجد أن موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية يتمتعون بمستوى سلوك مواطنة تنظيمية جيد جداً.

➤ ما مستوى العدالة التنظيمية كأحد متطلبات إدراك الدعم التنظيمي؟.

لمعرفة مستوى العدالة التنظيمية كأحد متطلبات إدراك الدعم التنظيمي بالإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية محل الدراسة، قام الباحث باحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، وكذلك استخدام اختبار t حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة من عبارات البعد وللدرجة الكلية للبعد العدالة التنظيمية. فكانت نتائج كما في الجدول (3-13):

جدول رقم (3-13)

نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى العدالة التنظيمية كأحد متطلبات إدراك الدعم التنظيمي

| القرار | P-value | إحصاء الاختبار | المتوسط الحسابي | العدالة التنظيمية |
|--------|---------|----------------|-----------------|---------------------------------------|
| موافقة | 0.000 | 9.78 | 3.75 | 1 تتناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة. |

| القرار | P-value | إحصاءة الاختبار | المتوسط الحسابي | العدالة التنظيمية |
|--------|--------------|-----------------|-----------------|--|
| موافقة | 0.000 | 5.37 | 3.43 | 2 الأجر الشهري مناسب للعمل الذي أقوم به. |
| موافقة | 0.000 | 8.29 | 3.64 | 3 واجباتي الوظيفية مناسبة جداً لقدراتي. |
| موافقة | 0.000 | 4.53 | 3.39 | 4 يتم توجيه الموظفين لإبداء رأيهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل. |
| موافقة | 0.000 | 3.68 | 3.35 | 5 يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء. |
| موافقة | 0.000 | 7.22 | 3.63 | 6 يتعامل معي الرئيس بكل اهتمام وود. |
| موافقة | 0.000 | 5.78 | 3.56 | 7 عندما يتخذ رئيسي قراراً متعلقاً بوظيفتي، يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف. |
| موافقة | 0.000 | 6.03 | 3.56 | 8 يناقش المدير النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي. |
| موافقة | 0.000 | 10.24 | 3.54 | الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية |

من خلال الجدول (3-13)، نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد P-value لجميع العبارات كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، ما يدل على أن المبحوثين أجابوا بالموافقة حول هذه العبارات؛ بمعنى:

أن موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية يرون أن (ساعات العمل تتناسب مع ظروفهم الخاصة، والأجر الشهري مناسب للعمل الذي يقومون به وواجباتهم الوظيفية مناسبة جداً لقدراتهم، ويتم توجيه الموظفين لإبداء رأيهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، ويتم تطبيق كل القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء، ويتعامل معهم الرئيس بكل اهتمام وود، وعندما يتخذ رئيسهم قراراً متعلقاً بوظيفتهم، يبدي اهتماماً بمصلحتهم كموظفين، ويناقش المدير النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتهم).

مما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد P-value للدرجة الكلية لبعدها العدالة التنظيمية الذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.54 يقع ضمن فترة (3.41-4.20) المعبرة عن مستوى جيد جداً، نجد أن موظفي الإدارة العامة بالجامعة الإسلامية يرون أن مستوى العدالة التنظيمية جيد جداً كأحد متطلبات إدراك الدعم التنظيمي.

➤ ما مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد متطلبات إدراك الدعم التنظيمي؟.

لمعرفة مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد متطلبات إدراك الدعم التنظيمي بالإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية محل الدراسة، قام الباحث باحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، وكذلك استخدام اختبار t حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة من عبارات البعد وللدرجة الكلية لبعدها المشاركة في اتخاذ القرارات. فكانت نتائج كما في الجدول (3-14):

جدول رقم (3-14)

نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد متطلبات إدراك الدعم التنظيمي

| القرار | P-value | إحصاءة الاختبار | المتوسط الحسابي | المشاركة في اتخاذ القرارات |
|--------|--------------|-----------------|-----------------|---|
| موافقة | 0.000 | 13.89 | 4.00 | 1 أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية. |
| موافقة | 0.000 | 7.78 | 3.62 | 2 في أحيان كثيرة يأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعلمي. |
| موافقة | 0.001 | 3.34 | 3.29 | 3 معظم الموظفين تؤخذ آرائهم عند اتخاذ القرارات. |
| ضبابية | 0.067 | 1.85 | 3.16 | 4 تتجاهل الجامعة مصلحتي عند اتخاذ القرارات. |
| ضبابية | 0.057 | 1.92 | 3.17 | 5 يسمح للموظفين العاملين التعبير عن أفكارهم حتى لو كانت تختلف مع آراء متخذي القرار. |
| ضبابية | 0.191 | 1.31 | 3.11 | 6 يتم تفويض السلطة لبعض الموظفين لتنمية مشاركتهم في اتخاذ القرار. |
| موافقة | 0.000 | 5.68 | 3.49 | 7 الأخذ في الاعتبار بمقترحات الموظفين عند اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم. |
| موافقة | 0.000 | 7.38 | 3.41 | الدرجة الكلية للمشاركة في اتخاذ القرارات |

من خلال الجدول (3-14)، نلاحظ أن:

1. مستوى المعنوية المشاهد P-value للعبارات (1-3، 7) كان أصغر من مستوى المعنوية

المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، ما يدل على أن المبحوثين أجابوا بالموافقة

حول هذه العبارات؛ بمعنى:

أن موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية (يشاركون بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصاتهم وواجباتهم الوظيفية، وفي أحيان كثيرة يأخذ الرئيس بما يقدمونه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، ويرون أن معظم الموظفين تؤخذ آرائهم عند اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم).

2. مستوى المعنوية المشاهد P-value للعبارات (4-5) كان أكبر من مستوى المعنوية المحدد

$\alpha = 0.05$ ، ما يدل على أن المبحوثين لديهم ضبابية حول هذه العبارات؛ بمعنى:

أن موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية يرون أنه قد (تتجاهل الجامعة مصلحتهم عند اتخاذ القرارات، ويسمح للموظفين العاملين التعبير عن أفكارهم حتى لو كانت تختلف مع آراء متخذي القرار، ويتم تفويض السلطة لبعض الموظفين لتنمية مشاركتهم في اتخاذ القرار).

مما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد P-value للدرجة الكلية لبعد المشاركة في اتخاذ

القرارات الذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.41 يقع ضمن فترة

(3.41-4.20) المعبرة عن مستوى جيد جداً، نجد أن موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية يرون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات جيد جداً كأحد متطلبات إدراك الدعم التنظيمي.

➤ ما مستوى دافعية الانجاز كأحد متطلبات إدراك الدعم التنظيمي؟.

لمعرفة مستوى دافعية الانجاز كأحد متطلبات إدراك الدعم التنظيمي بالإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية محل الدراسة، قام الباحث باحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، وكذلك استخدام اختبار t حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة من عبارات البعد وللدرجة الكلية للبعد دافعية الإنجاز. فكانت نتائج كما في الجدول (3-15):

جدول رقم (3-15)

نتائج المتوسط الحسابي واختبار t حول مستوى دافعية الإنجاز كأحد متطلبات إدراك الدعم التنظيمي

| القرار | P-value | إحصاءة الاختبار | المتوسط الحسابي | دافعية الإنجاز |
|--------|--------------|-----------------|-----------------|---|
| موافقة | 0.000 | 13.01 | 3.95 | 1 استمر في البحث عن حل للمشكلة التي تعترضني |
| موافقة | 0.000 | 10.74 | 3.88 | 2 أحاول دائماً تطوير معدلات أدائي السابقة في العمل. |
| موافقة | 0.000 | 5.72 | 3.46 | 3 لدي القدرة في التأثير على العاملين معي لتحقيق الأهداف المرجوة من العمل. |
| ضبابية | 0.719 | 0.36 | 3.04 | 4 تقدر الجامعة جهدي وتشيد بإنجازي في العمل. |
| ضبابية | 0.061 | 1.89 | 3.17 | 5 إذا سنحت الفرصة فإن الجامعة لن تتردد في مساعدتي لمواجهة مشكلاتي داخل وخارج العمل. |
| موافقة | 0.032 | 2.16 | 3.21 | 6 تقدر الجامعة ما أسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها. |
| موافقة | 0.006 | 2.82 | 3.27 | 7 تحرص الجامعة على إشعاري بأنها فخورة بي عندما أحقق إنجازاً هاماً. |
| موافقة | 0.000 | 8.15 | 3.45 | الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز |

من خلال الجدول (3-15)، نلاحظ أن:

1. مستوى المعنوية المشاهد P-value للعبارات (1-3، 6، 7) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، ما يدل على أن المبحوثين أجابوا بالموافقة حول هذه العبارات؛ بمعنى:

أن موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية (يستمررون في البحث عن حل للمشكلة التي تعترضهم، ويحاولون دائماً تطوير معدلات أدائهم السابقة في العمل، ولديهم القدرة في التأثير على العاملين معهم لتحقيق الأهداف المرجوة من العمل، وتقدر الجامعة ما أسهموا به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها، وتحرص الجامعة على إشعارهم بأنها فخورة بهم عندما يحققون إنجازاً هاماً).

2. مستوى المعنوية المشاهد P-value للعبارات (4-5) كان أكبر من مستوى المعنوية المحدد

$\alpha = 0.05$ ، ما يدل على أن المبحوثين لديهم ضبابية حول هذه العبارات؛ بمعنى:

إن موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية يرون أنه قد (تقدّر الجامعة في بعض الأحيان جهودهم وتشيد بإنجازاتهم في العمل، وتعمل الجامعة على مساعدتهم في حل مشاكل العمل إذا سنحت لها الفرصة).

مما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد P-value للدرجة الكلية لبعدها دافعية الإنجاز الذي

كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.45 يقع ضمن فترة (3.41-4.20) المعبرة عن مستوى جيد جداً، نجد أن موظفي الإدارة العامة بالجامعة الإسلامية يرون أن مستوى دافعية الإنجاز جيد جداً كأحد متطلبات إدراك الدعم التنظيمي.

من خلال نتائج الجداول (3-13، 3-14، 3-15)، من خلال مستوى المعنوية المشاهد P-value

للدرجة الكلية لمحور إدراك الدعم التنظيمي الذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.47 يقع ضمن فترة (3.41-4.20) المعبرة عن مستوى جيد جداً، نجد أن موظفي الإدارة العامة بالجامعة الإسلامية يتمتعون بمستوى إدراك دعم تنظيمي جيد جداً.

9-2-3 اختبار فرضيات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة في إيجاد حل للمشكلة، على فرضية رئيسية، انبثق عنها تسع فرضيات فرعية:

الفرضية الرئيسية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على إدراك الدعم التنظيمي لدى موظفي

الجامعة الأسمرية الإسلامية "

لاختبار هذه الفرضية، قسمت لتسع فرضيات فرعية. كانت على النحو التالي:

• **الفرضية الفرعية الأولى:**

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك الحضاري على العدالة التنظيمية "

لمعرفة ما إذا كانت السلوك الحضاري يؤثر على العدالة التنظيمية، تم استخدام تحليل الانحدار

الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار العدالة التنظيمية (Y_1) على السلوك الحضاري (X_1)، فكانت على

الصورة التالية:

$$Y_1 = 1.407 + 0.571X_1$$

ولمعرفة معنوية النموذج، ومعنوية معامل الانحدار، ومن ثم تحديد نسبة تأثير السلوك الحضاري

على العدالة التنظيمية، تم استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي،

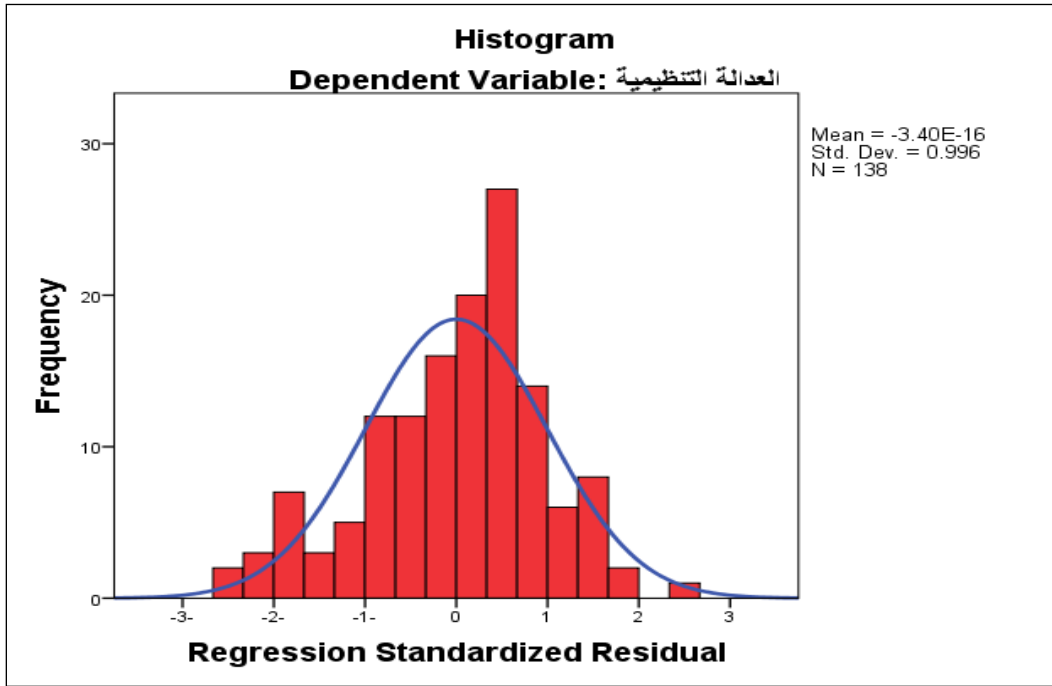
فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (3-16):

جدول (3-16): نتائج تحليل تأثير السلوك الحضاري على العدالة التنظيمية

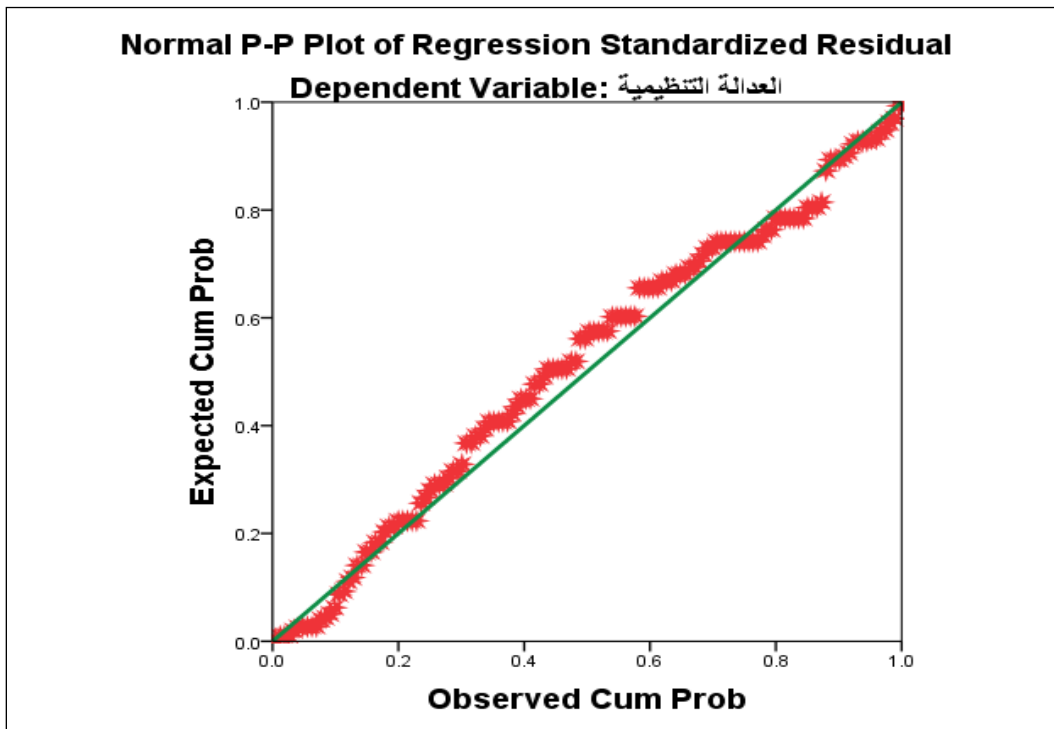
| أدوات الاختبار | العدالة التنظيمية |
|------------------------|-------------------|
| F | 66.749 |
| P-value_F | 0.000 |
| β_0 | 1.407 |
| T_{β_0} | 5.319 |
| P-value_β ₀ | 0.000 |
| β_1 | 0.571 |
| T_{β_1} | 8.170 |
| P-value_β ₁ | 0.000 |
| R | 0.574 |
| R^2 | 0.329 |
| النموذج معنوي | القرار |

من خلال الجدول (3-16)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار العدالة التنظيمية على السلوك الحضاري أقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، ما يدل على دلالة العلاقة بين السلوك الحضاري والعدالة التنظيمية. أيضاً، من معامل التحديد R^2 يتبين أن السلوك الحضاري استطاع أن يفسر ما قيمته 0.329 من التغيرات الحاصلة في العدالة التنظيمية، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وكذلك، من خلال معامل الارتباط $R=0.574$ نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين السلوك الحضاري والعدالة التنظيمية.

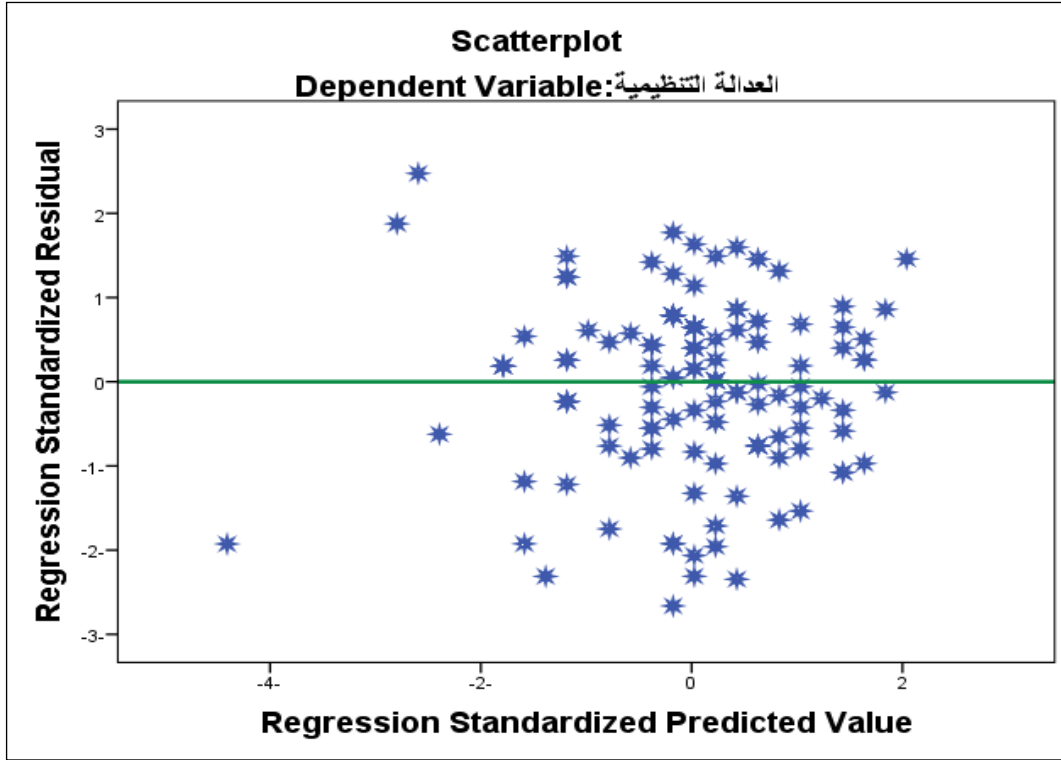
وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (1-3) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي



الشكل (2-3) التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي



الشكل (3-3) التمثيل البياني لتجانس البواقي

من خلال الأشكال الثلاثة السابقة، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، ما يجعل النموذج المتحصل عليه المتمثل في تأثير السلوك الحضاري على العدالة التنظيمية غير وهمي. عليه، يمكن القول بوجود دلالة إحصائية لتأثير السلوك الحضاري على العدالة التنظيمية؛ بمعنى، كل تغير وحدة واحدة في السلوك الحضاري يتبعه 1.978 من التغير الحاصل في العدالة التنظيمية.

• الفرضية الفرعية الثانية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الحضاري على المشاركة في اتخاذ القرار."

لمعرفة ما إذا كان السلوك الحضاري يؤثر على المشاركة في اتخاذ القرار، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار المشاركة في اتخاذ القرار (Y_2) على السلوك الحضاري (X_1)، فكانت على الصورة التالية:

$$Y_2 = 2.122 + 0.344 X_1$$

لمعرفة معنوية النموذج، ومعنوية معامل الانحدار، ومن ثم تحديد نسبة تأثير السلوك الحضاري على المشاركة في اتخاذ القرار، تم استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (3-17):

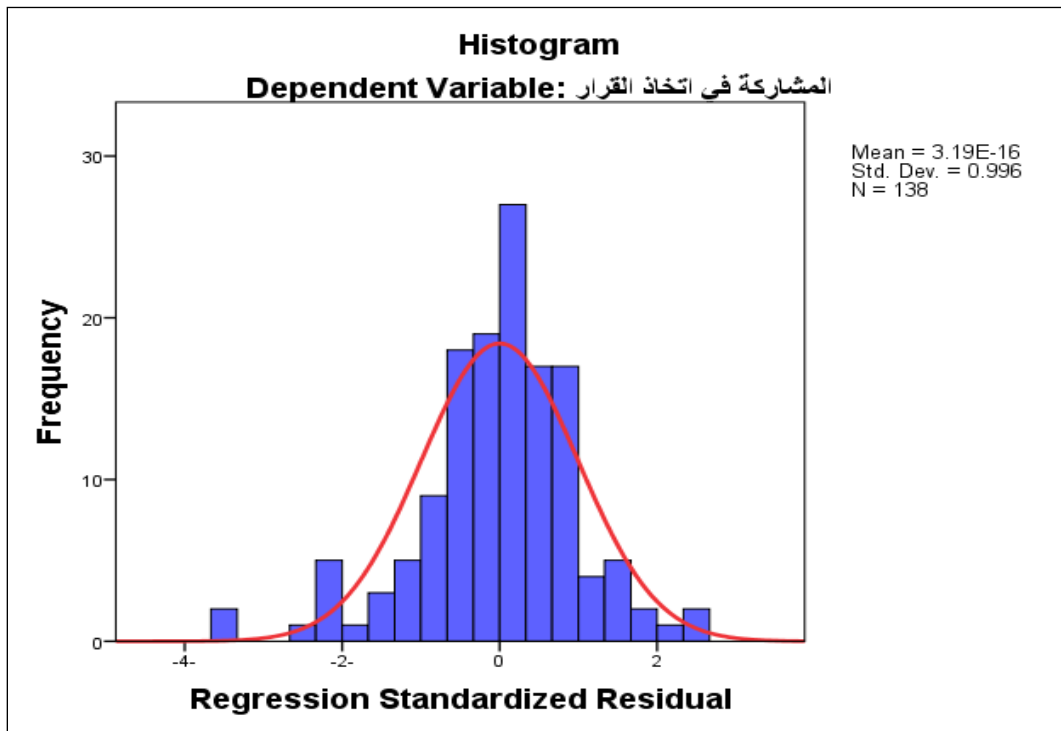
جدول (17-3): نتائج تحليل تأثير السلوك الحضاري على المشاركة في اتخاذ القرار

| المشاركة في اتخاذ القرار | أدوات الاختبار |
|--------------------------|------------------------|
| 16.622 | F |
| 0.000 | P-value_F |
| 2.122 | β_0 |
| 6.647 | T_{β_0} |
| 0.000 | P-value_β ₀ |
| 0.344 | β_1 |
| 4.077 | T_{β_1} |
| 0.000 | P-value_β ₁ |
| 0.330 | R |
| 0.109 | R^2 |
| القرار | النموذج معنوي |

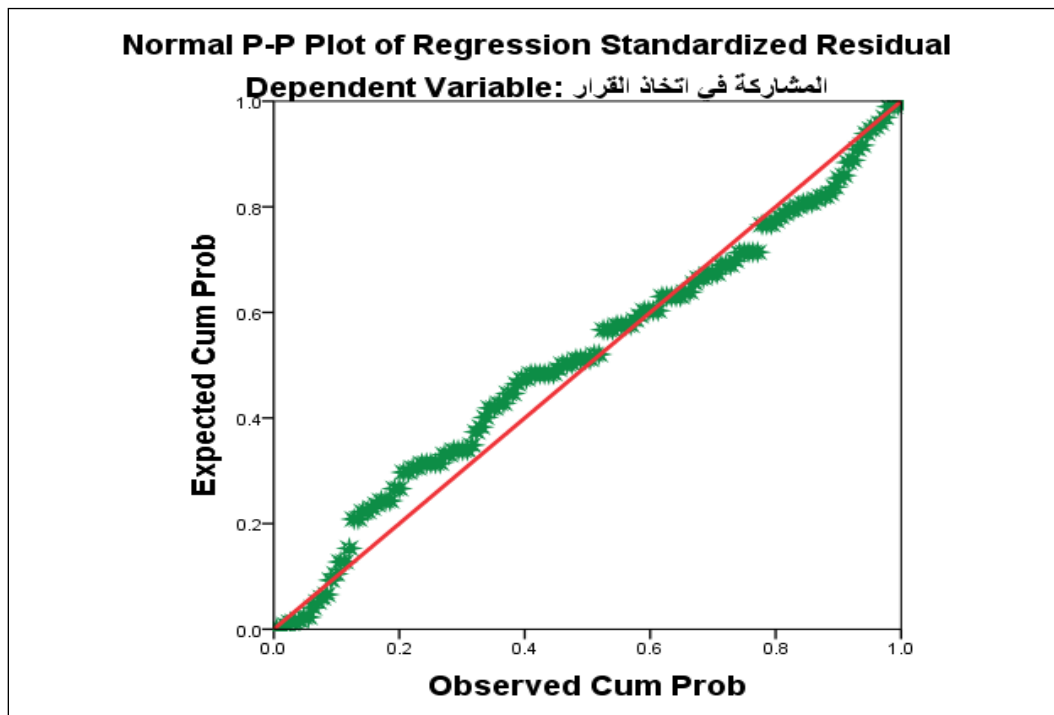
من خلال الجدول (17-3)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار المشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الحضاري أقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، ما يدل على دلالة العلاقة بين السلوك الحضاري والمشاركة في اتخاذ القرار، أيضاً، من معامل التحديد R^2 يتبين أن السلوك الحضاري استطاع أن يفسر ما قيمته 0.109 من التغيرات الحاصلة في المشاركة في اتخاذ القرار، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، كذلك، من خلال معامل الارتباط $R=0.330$ نلاحظ وجود علاقة طردية ضعيفة بين السلوك الحضاري والمشاركة في اتخاذ القرار.

وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية تم رسم

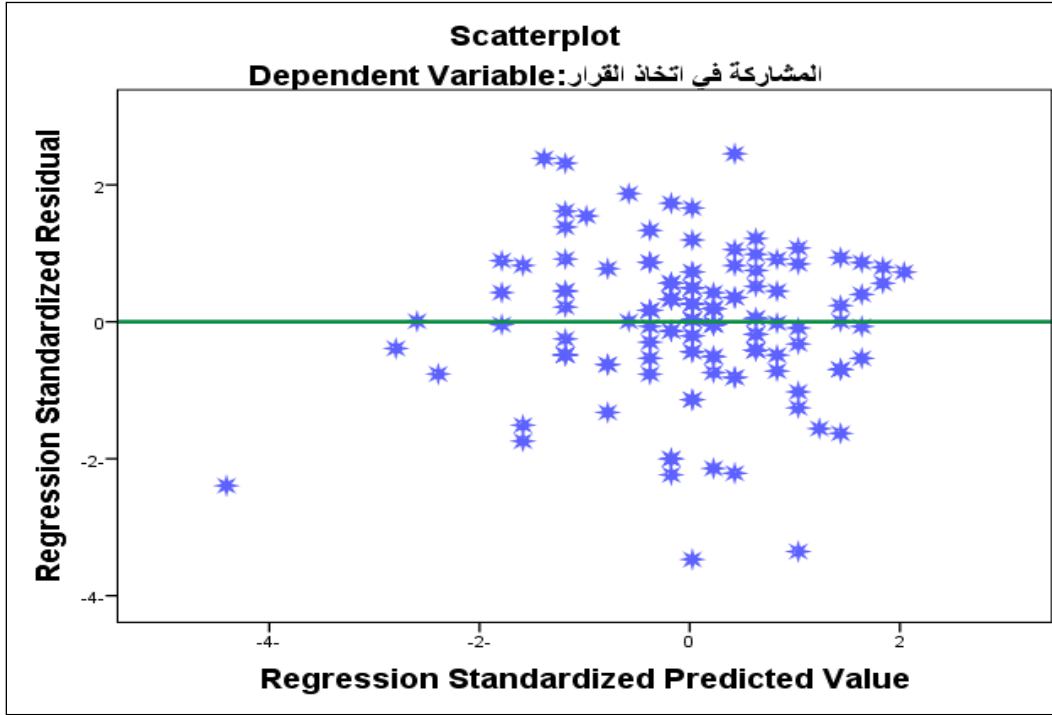
حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (4-3) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي



الشكل (5-3) التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي



الشكل (3-6) التمثيل البياني لتجانس البواقي

من خلال الأشكال (3-4، 3-5، 3-6)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، ما يجعل النموذج المتحصل عليه المتمثل في تأثير السلوك الحضاري على المشاركة في اتخاذ القرار غير وهمي.

عليه، يمكن القول بوجود دلالة إحصائية لتأثير السلوك الحضاري على المشاركة في اتخاذ القرار؛ بمعنى، كل تغيير وحدة واحدة في السلوك الحضاري يتبعه 2.466 من التغيير الحاصل في المشاركة في اتخاذ القرار.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الحضاري على دافعية الإنجاز".

لمعرفة ما إذا كان السلوك الحضاري يؤثر على دافعية الإنجاز، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار دافعية الإنجاز (Y_3) على السلوك الحضاري (X_1)، فكانت على الصورة التالية:

$$Y_3 = 1.628 + 0.488 X_1$$

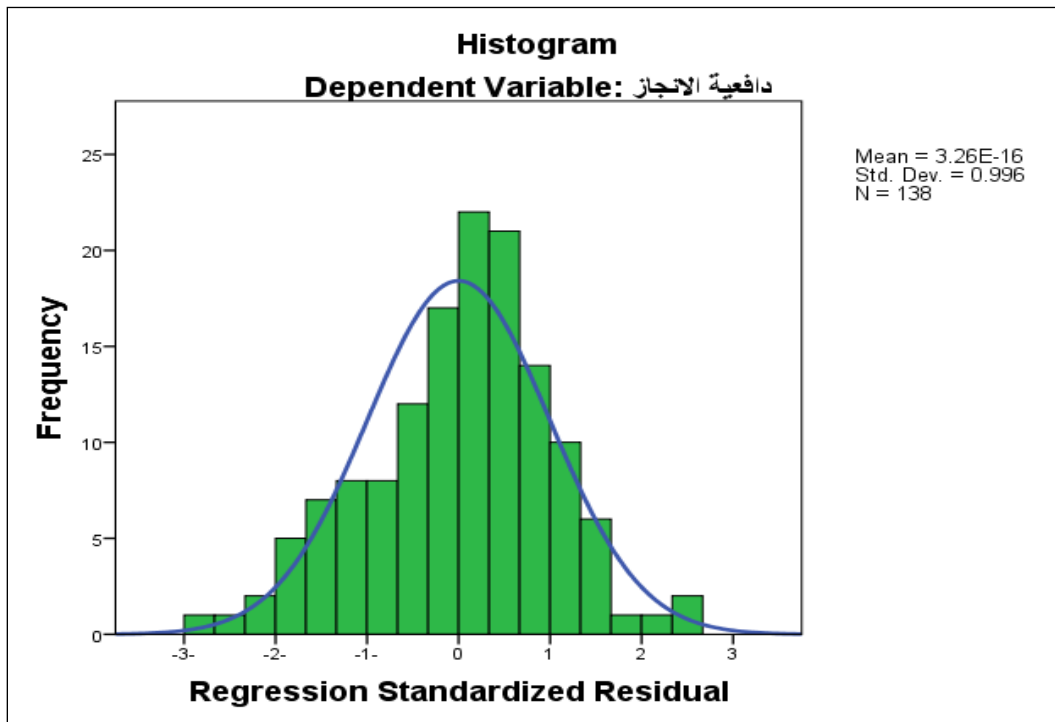
لمعرفة معنوية النموذج، ومعنوية معامل الانحدار، ومن ثم تحديد نسبة تأثير السلوك الحضاري على دافعية الإنجاز، تم استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (3-18):

جدول (18-3): نتائج تحليل تأثير السلوك الحضاري على دافعية الإنجاز

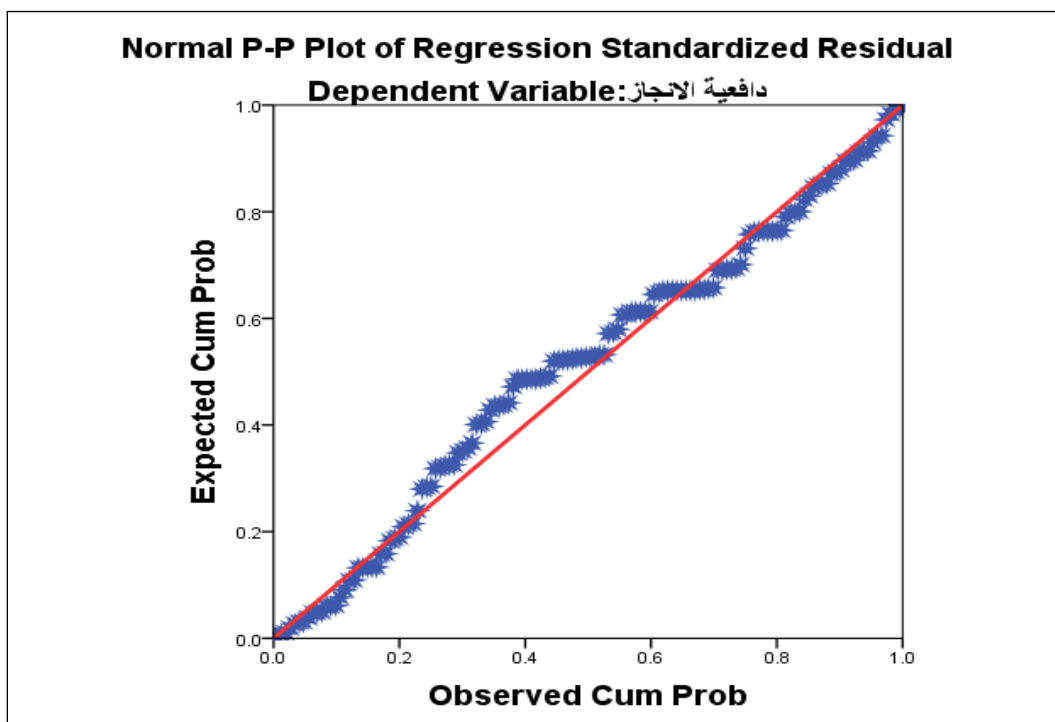
| أدوات الاختبار | دافعية الإنجاز |
|--------------------|----------------|
| F | 37.561 |
| P-value_F | 0.000 |
| β_0 | 1.628 |
| T_{β_0} | 5.396 |
| P-value_ β_0 | 0.000 |
| β_1 | 0.488 |
| T_{β_1} | 4.077 |
| P-value_ β_1 | 0.000 |
| R | 0.465 |
| R^2 | 0.216 |
| النموذج معنوي | القرار |

من خلال الجدول (18-3)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار دافعية الإنجاز على السلوك الحضاري أقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، ما يدل على دلالة العلاقة بين السلوك الحضاري ودافعية الإنجاز. وأيضاً من معامل التحديد R^2 يتبين أن السلوك الحضاري استطاع أن يفسر ما قيمته 0.216 من التغيرات الحاصلة في دافعية الإنجاز، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وكذلك من خلال معامل الارتباط $R=0.465$ نلاحظ وجود علاقة طردية بين السلوك الحضاري ودافعية الإنجاز.

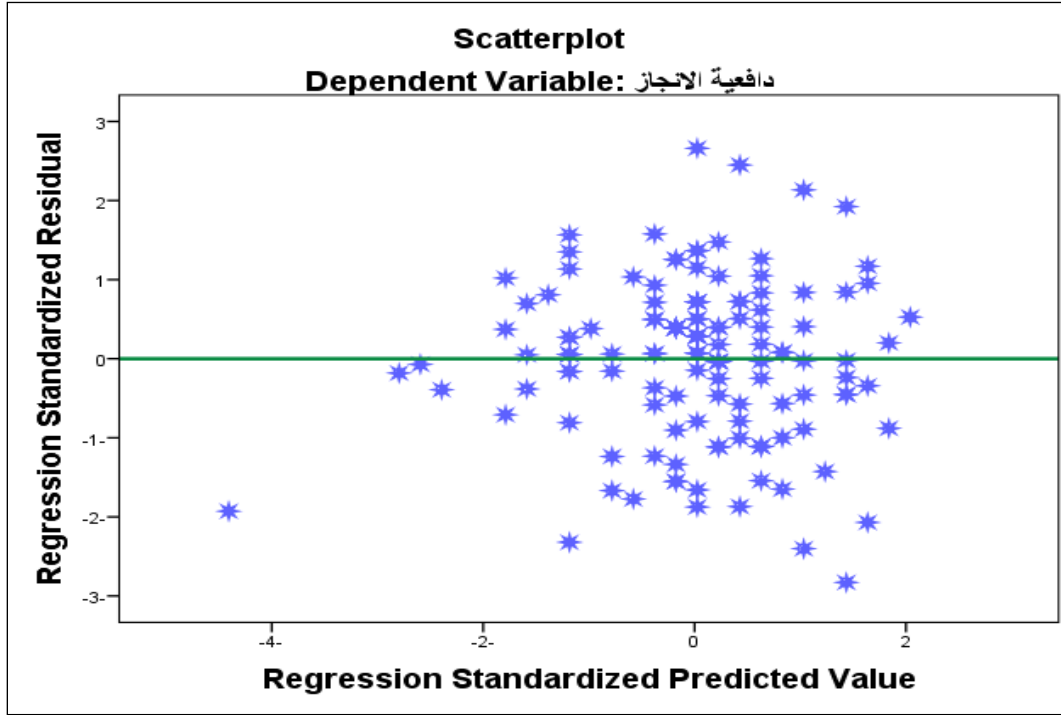
وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (7-3) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي



الشكل (8-3) التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي



الشكل (9-3) التمثيل البياني لتجانس البواقي

من خلال الأشكال (3-7، 3-8، 3-9)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، ما يجعل النموذج المتحصل عليه المتمثل في تأثير السلوك الحضاري على دافعية الإنجاز غير وهمي. عليه، يمكن القول بوجود دلالة إحصائية لتأثير السلوك الحضاري على دافعية الإنجاز؛ بمعنى، كل تغير وحدة واحدة في السلوك الحضاري يتبعه 2.116 من التغير الحاصل في دافعية الإنجاز.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للروح الرياضية على العدالة التنظيمية".

لمعرفة ما إذا كانت الروح الرياضية تؤثر على العدالة التنظيمية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار العدالة التنظيمية (Y_1) على الروح الرياضية (X_2)، فكانت على الصورة التالية:

$$Y_1 = 1.384 + 0.556 X_2$$

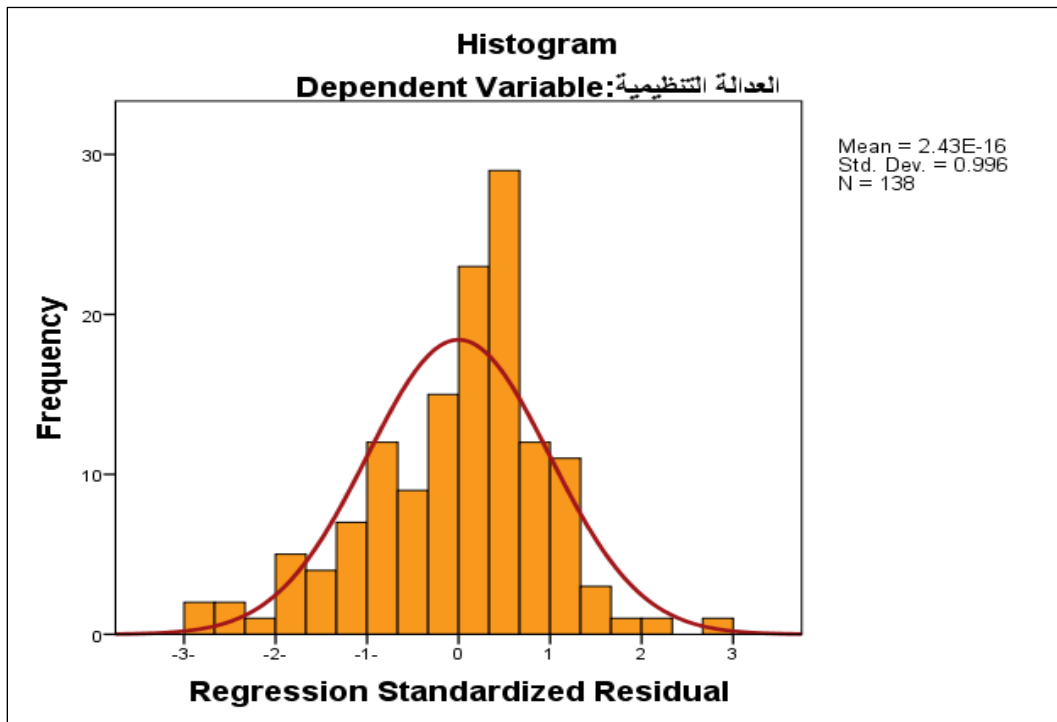
ولمعرفة معنوية النموذج، ومعنوية معامل الانحدار، ومن ثم تحديد نسبة تأثير الروح الرياضية على العدالة التنظيمية، تم استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (3-19):

جدول (3-19): نتائج تحليل تأثير الروح الرياضية على العدالة التنظيمية

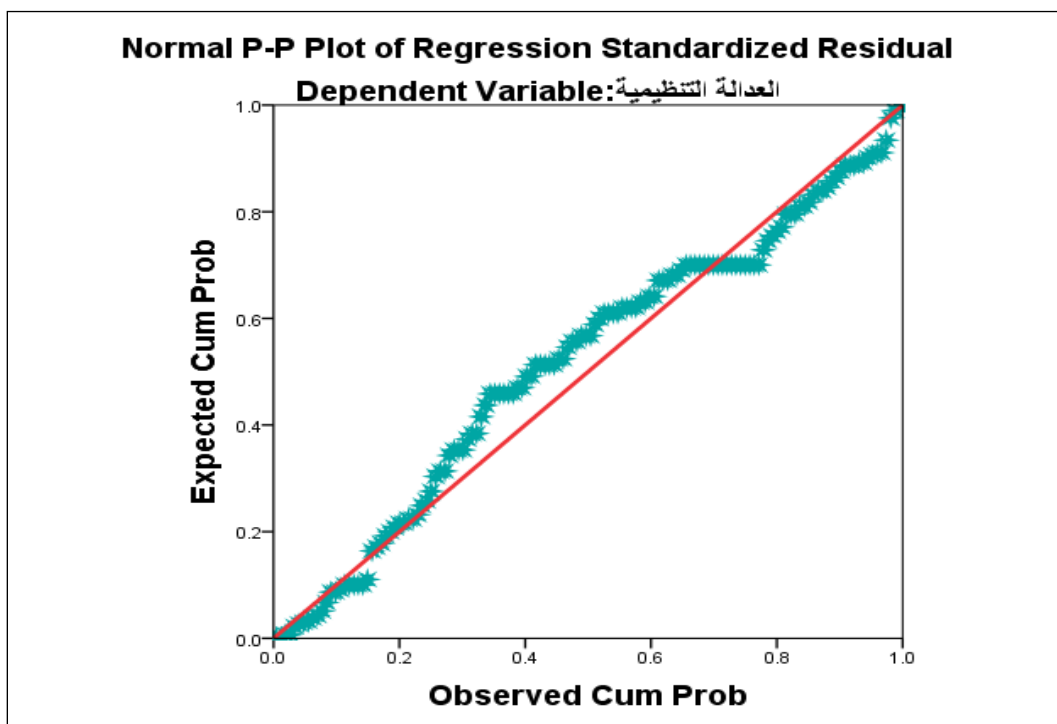
| أدوات الاختبار | العدالة التنظيمية |
|----------------|-------------------|
| F | 66.143 |
| P-value_F | 0.000 |
| β_0 | 1.384 |
| T_{β_0} | 5.158 |
| P-value_β0 | 0.000 |
| β_1 | 0.556 |
| T_{β_1} | 8.133 |
| P-value_β1 | 0.000 |
| R | 0.572 |
| R^2 | 0.327 |
| النموذج معنوي | القرار |

من خلال الجدول (3-19)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار العدالة التنظيمية على الروح الرياضية أقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، وكذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، ما يدل على دلالة العلاقة بين الروح الرياضية والعدالة التنظيمية، وأيضاً من معامل التحديد R^2 يتبين أن الروح الرياضية استطاعت أن تفسر ما قيمته 0.327 من التغيرات الحاصلة في العدالة التنظيمية، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وكذلك من خلال معامل الارتباط $R=0.572$ نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين الروح الرياضية والعدالة التنظيمية.

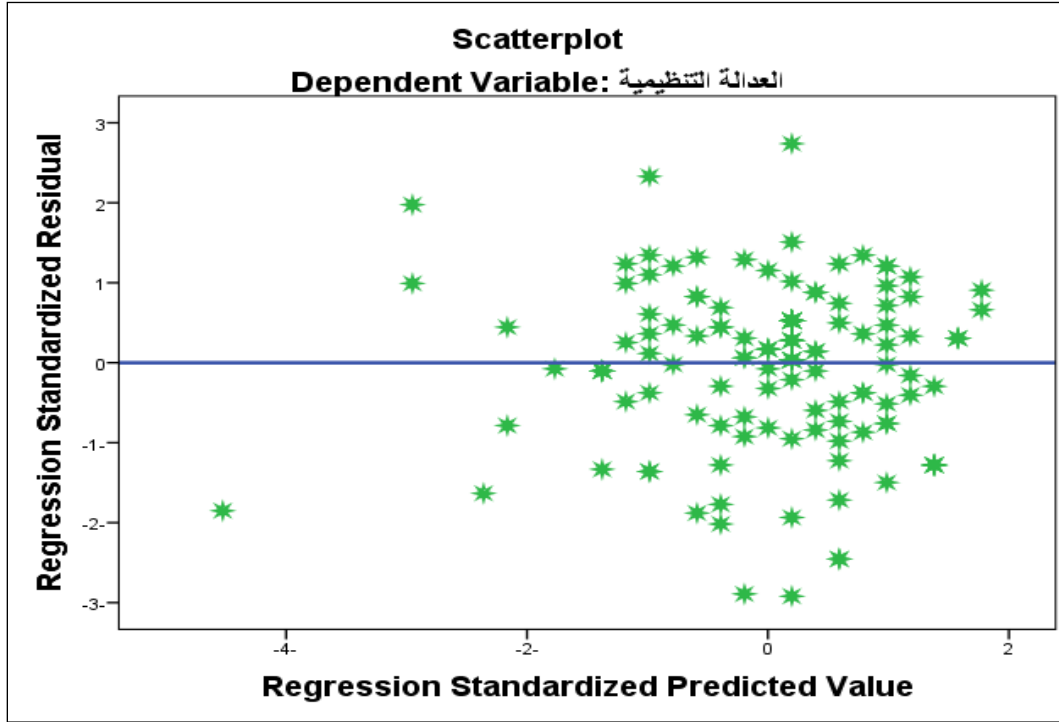
وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (10-3) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي



الشكل (11-3) التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي



الشكل (12-3) التمثيل البياني لتجانس البواقي

من خلال الأشكال (10-3، 11-3، 12-3)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، ما يجعل النموذج المتحصل عليه المتمثل في تأثير الروح الرياضية على العدالة التنظيمية غير وهمي. عليه، يمكن القول بوجود دلالة إحصائية لتأثير الروح الرياضية على العدالة التنظيمية؛ بمعنى، كل تغير وحدة واحدة في الروح الرياضية يتبعه 1.940 من التغير الحاصل في العدالة التنظيمية.

• الفرضية الفرعية الخامسة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للروح الرياضية على المشاركة في اتخاذ القرار."

لمعرفة ما إذا كانت الروح الرياضية يؤثر على المشاركة في اتخاذ القرار، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار المشاركة في اتخاذ القرار (Y_2) على الروح الرياضية (X_2) فكانت على الصورة التالية:

$$Y_2 = 2.727 + 0.175 X_2$$

ولمعرفة معنوية النموذج، ومعنوية معامل الانحدار، ومن ثم تحديد نسبة تأثير الروح الرياضية على المشاركة في اتخاذ القرار، تم استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (20-3):

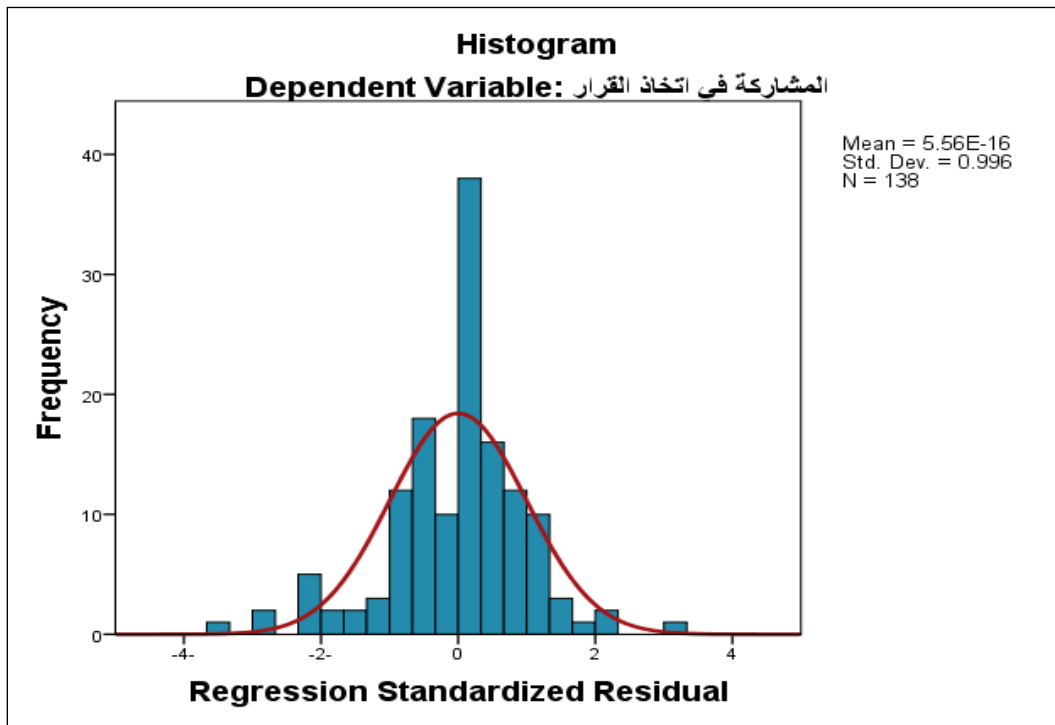
جدول (20-3): نتائج تحليل تأثير الروح الرياضية على المشاركة في اتخاذ القرار

| أدوات الاختبار | المشاركة في اتخاذ القرار |
|------------------------|--------------------------|
| F | 4.151 |
| P-value_F | 0.044 |
| β_0 | 2.727 |
| T_{β_0} | 8.080 |
| P-value_β ₀ | 0.000 |
| β_1 | 0.175 |
| T_{β_1} | 2.037 |
| P-value_β ₁ | 0.044 |
| R | 0.172 |
| R^2 | 0.030 |
| النموذج معنوي | القرار |

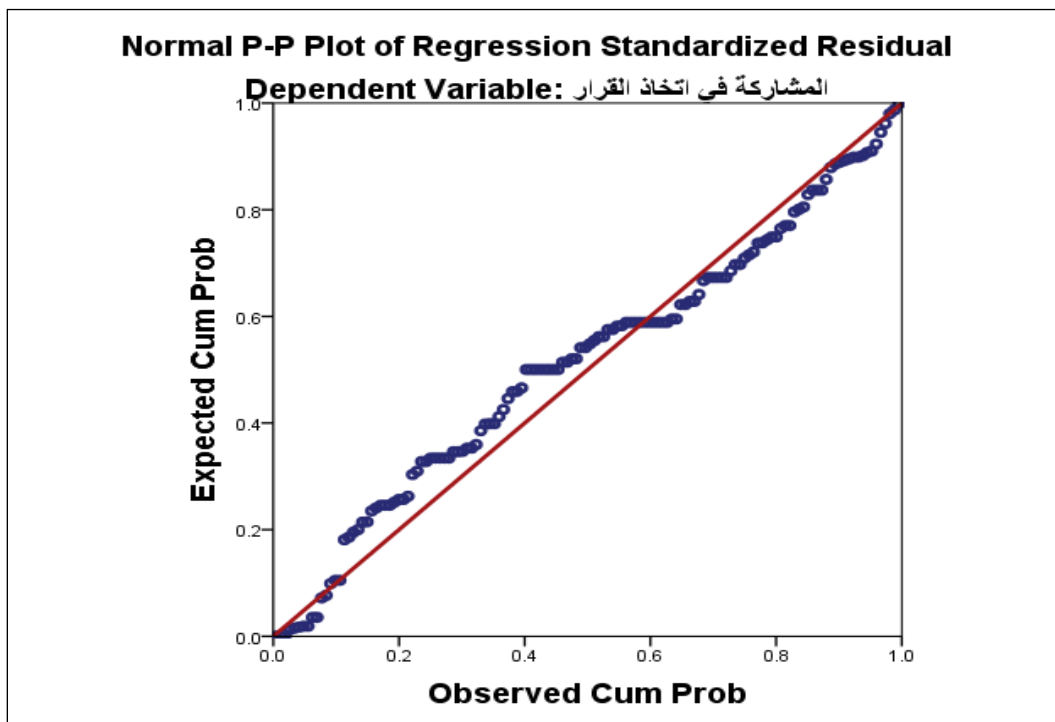
من خلال الجدول (20-3)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار المشاركة في اتخاذ القرار على الروح الرياضية أقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، ما يدل على دلالة العلاقة بين الروح الرياضية والمشاركة في اتخاذ القرار، وأيضاً من معامل التحديد R^2 يتبين أن الروح الرياضية استطاعت أن تفسر ما قيمته 0.030 من التغيرات الحاصلة في المشاركة في اتخاذ القرار، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وكذلك من خلال معامل الارتباط $R=0.172$ نلاحظ وجود علاقة طردية ضعيفة جداً بين الروح الرياضية والمشاركة في اتخاذ القرار.

وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية تم رسم

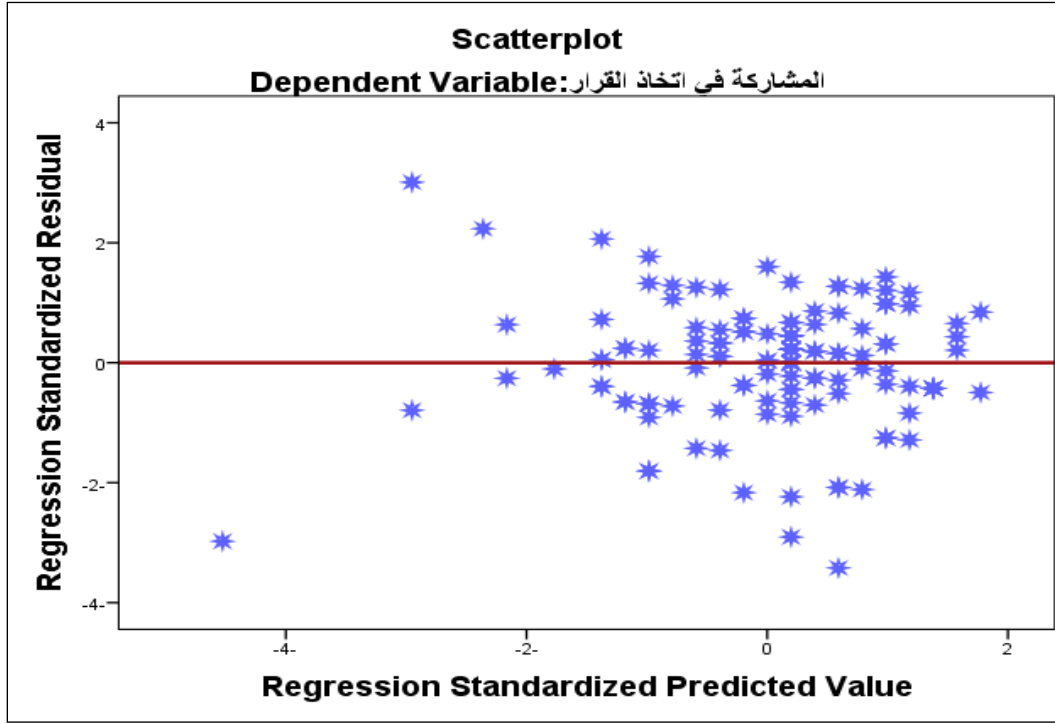
حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (13-3) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي



الشكل (14-3) التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي



الشكل (3-15) التمثيل البياني لتجانس البواقي

من خلال الأشكال (3-13، 3-14، 3-15)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، ما يجعل النموذج المتحصل عليه المتمثل في تأثير الروح الرياضية على المشاركة في اتخاذ القرار غير وهمي.

عليه، يمكن القول بوجود دلالة إحصائية لتأثير الروح الرياضية على المشاركة في اتخاذ القرار؛ بمعنى، كل تغير وحدة واحدة في الروح الرياضية يتبعه 2.912 من التغير الحاصل في المشاركة في اتخاذ القرار.

• الفرضية الفرعية السادسة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للروح الرياضية على دافعية الإنجاز".

لمعرفة ما إذا كانت الروح الرياضية يؤثر على دافعية الإنجاز، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار دافعية الإنجاز (Y_3) على الروح الرياضية (X_2)، فكانت على الصورة التالية:

$$Y_3 = 2.159 + 0.334 X_2$$

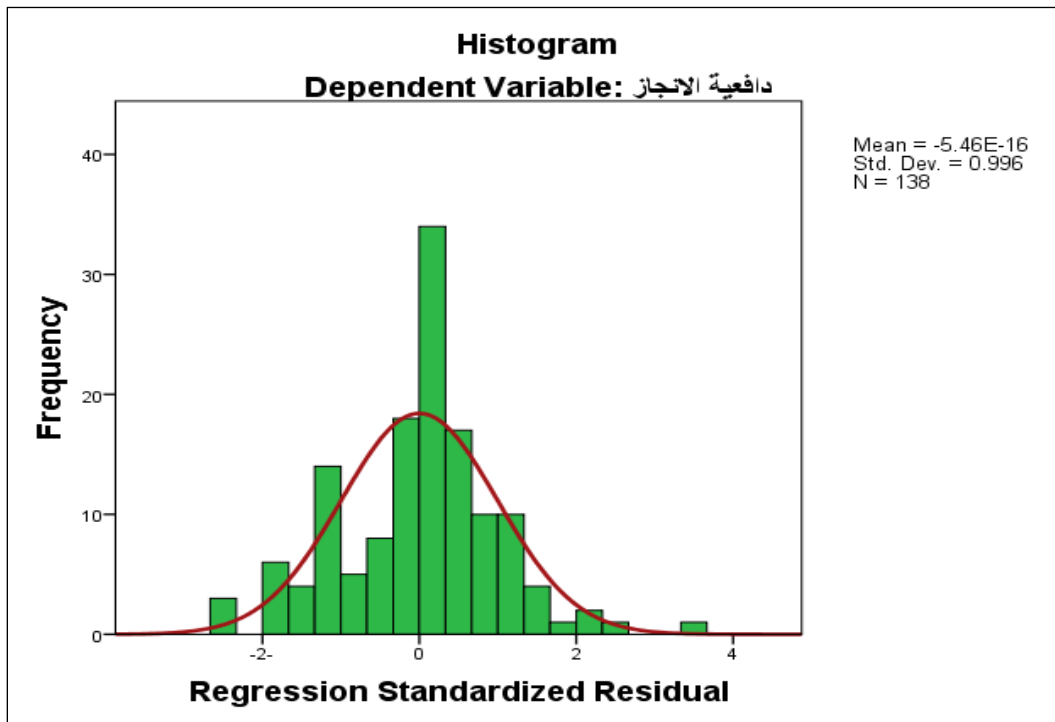
ولمعرفة معنوية النموذج، ومعنوية معامل الانحدار، ومن ثم تحديد نسبة تأثير الروح الرياضية على دافعية الإنجاز، تم استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (3-21):

جدول (21-3): نتائج تحليل تأثير الروح الرياضية على دافعية الإنجاز

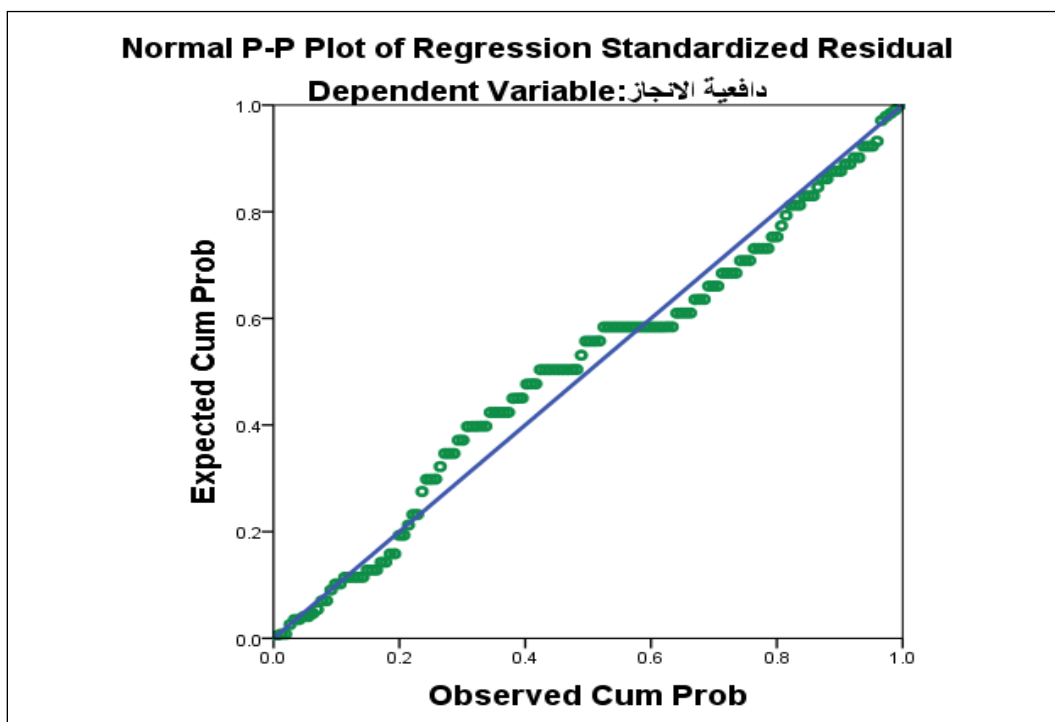
| أدوات الاختبار | دافعية الإنجاز |
|--------------------|----------------|
| F | 16.091 |
| P-value_F | 0.000 |
| β_0 | 2.159 |
| T_{β_0} | 6.612 |
| P-value_ β_0 | 0.000 |
| β_1 | 0.334 |
| T_{β_1} | 4.011 |
| P-value_ β_1 | 0.000 |
| R | 0.325 |
| R^2 | 0.106 |
| النموذج معنوي | القرار |

من خلال الجدول (21-3)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار دافعية الإنجاز على الروح الرياضية أقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، وكذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، ما يدل على دلالة العلاقة بين الروح الرياضية ودافعية الإنجاز، وأيضاً من معامل التحديد R^2 يتبين أن الروح الرياضية استطاعت أن تفسر ما قيمته 0.106 من التغيرات الحاصلة في دافعية الإنجاز، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وكذلك من خلال معامل الارتباط $R=0.325$ نلاحظ وجود علاقة طردية ضعيفة بين الروح الرياضية ودافعية الإنجاز.

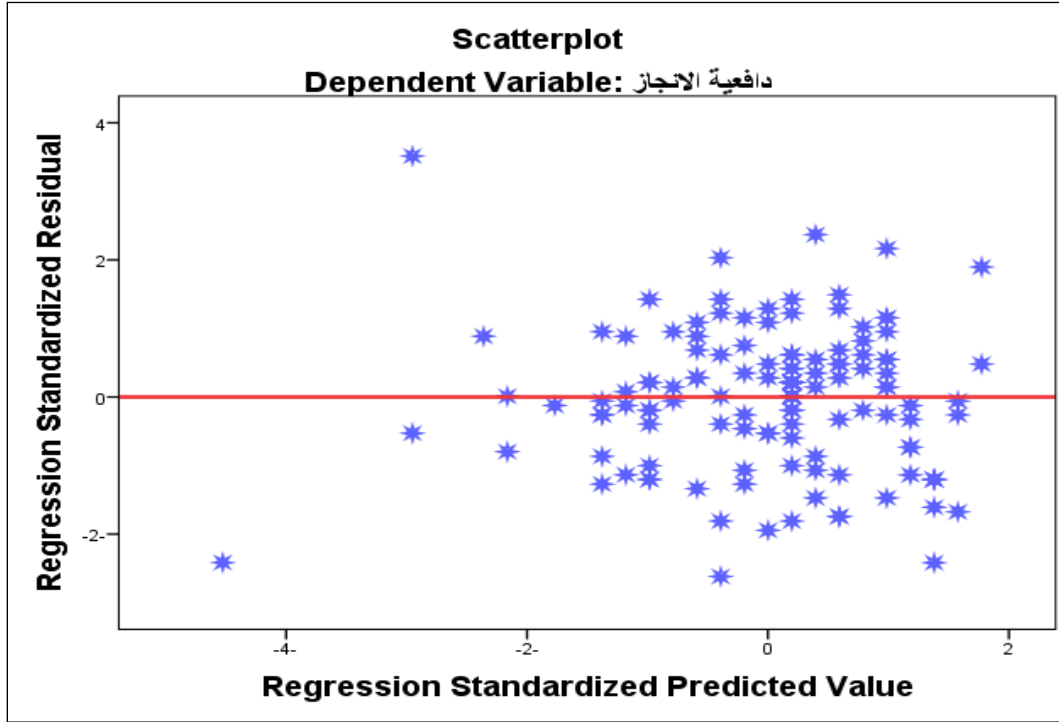
وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (3-16) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي



الشكل (3-17) التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي



الشكل (3-18) التمثيل البياني لتجانس البواقي

من خلال الأشكال (3-16، 3-17، 3-18)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، ما يجعل النموذج المتحصل عليه المتمثل في تأثير الروح الرياضية على دافعية الإنجاز غير وهمي. عليه، يمكن القول بوجود دلالة إحصائية لتأثير الروح الرياضية على دافعية الإنجاز؛ بمعنى، كل تغير وحدة واحدة في الروح الرياضية يتبعه 2.493 من التغير الحاصل في دافعية الإنجاز.

• الفرضية الفرعية السابعة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاني في الأداء على العدالة التنظيمية".

لمعرفة ما إذا كانت التفاني في الأداء يؤثر على العدالة التنظيمية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار العدالة التنظيمية (Y_1) على التفاني في الأداء (X_3)، فكانت على الصورة التالية:

$$Y_1 = 1.449 + 0.605 X_3$$

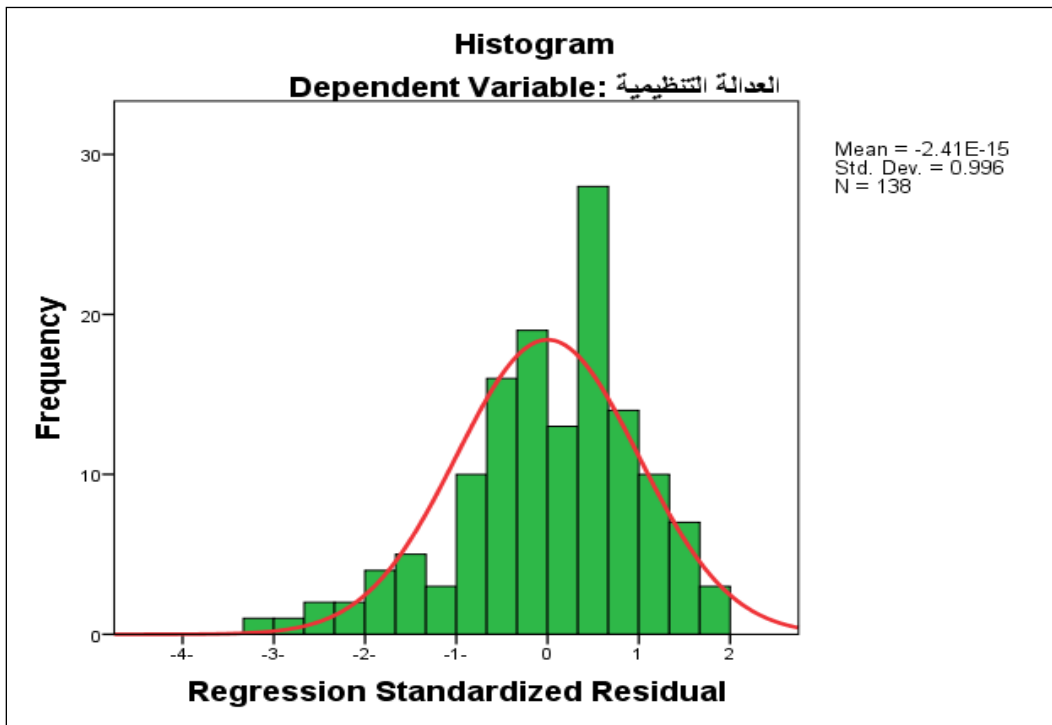
ولمعرفة معنوية النموذج، ومعنوية معامل الانحدار، ومن ثم تحديد نسبة تأثير التفاني في الأداء على العدالة التنظيمية، تم استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (3-22):

جدول (3-22): نتائج تحليل تأثير التفاني في الأداء على العدالة التنظيمية

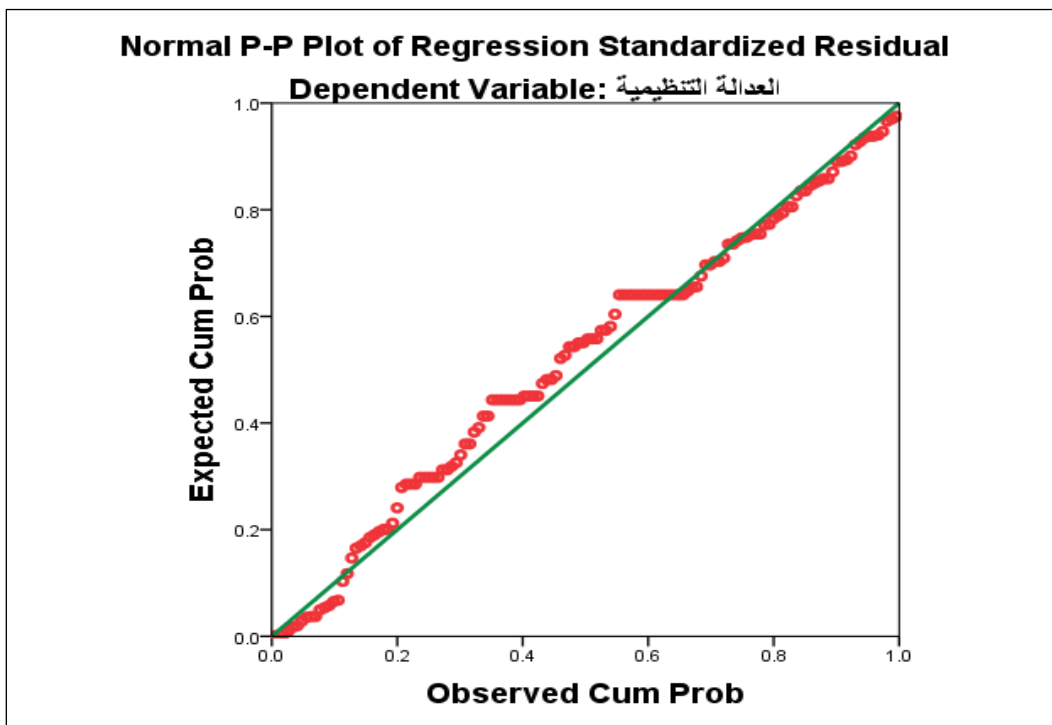
| أدوات الاختبار | العدالة التنظيمية |
|--------------------|-------------------|
| F | 74.437 |
| P-value_F | 0.000 |
| β_0 | 1.449 |
| T_{β_0} | 5.896 |
| P-value_ β_0 | 0.000 |
| β_1 | 0.605 |
| T_{β_1} | 8.170 |
| P-value_ β_1 | 0.000 |
| R | 0.595 |
| R^2 | 0.354 |
| النموذج معنوي | القرار |

من خلال الجدول (3-22)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار العدالة التنظيمية على التفاني في الأداء أقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، وكذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، ما يدل على دلالة العلاقة بين التفاني في الأداء والعدالة التنظيمية، وأيضاً من معامل التحديد R^2 يتبين أن التفاني في الأداء استطاع أن يفسر ما قيمته 0.354 من التغيرات الحاصلة في العدالة التنظيمية، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وكذلك من خلال معامل الارتباط $R=0.595$ نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين التفاني في الأداء والعدالة التنظيمية.

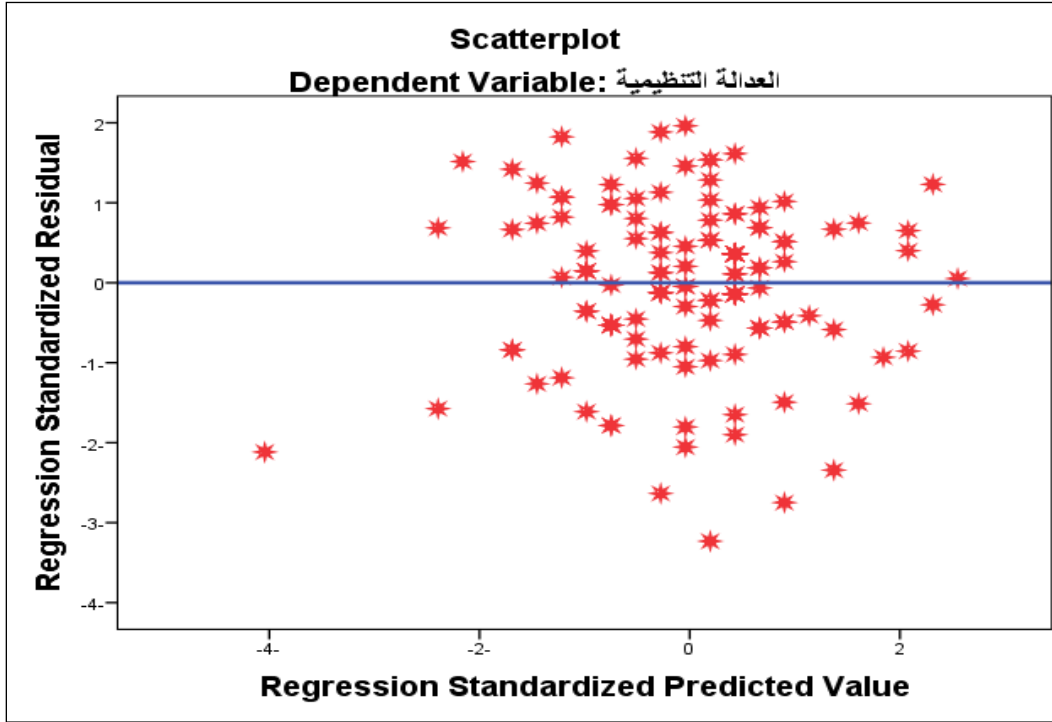
وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (19-3) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي



الشكل (20-3) التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي



الشكل (21-3) التمثيل البياني لتجانس البواقي

من خلال الأشكال (19-3، 20-3، 21-3)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، ما يجعل النموذج المتحصل عليه المتمثل في تأثير التفاني في الأداء على العدالة التنظيمية غير وهمي. عليه، يمكن القول بوجود دلالة إحصائية لتأثير التفاني في الأداء على العدالة التنظيمية؛ بمعنى، كل تغير وحدة واحدة في التفاني في الأداء يتبعه 2.054 من التغير الحاصل في العدالة التنظيمية.

• الفرضية الفرعية الثامنة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاني في الأداء على المشاركة في اتخاذ القرار."

لمعرفة ما إذا كان التفاني في الأداء يؤثر على المشاركة في اتخاذ القرار، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار المشاركة في اتخاذ القرار (Y_2) على التفاني في الأداء (X_3)، فكانت على الصورة التالية:

$$Y_2 = 2.239 + 0.338X_3$$

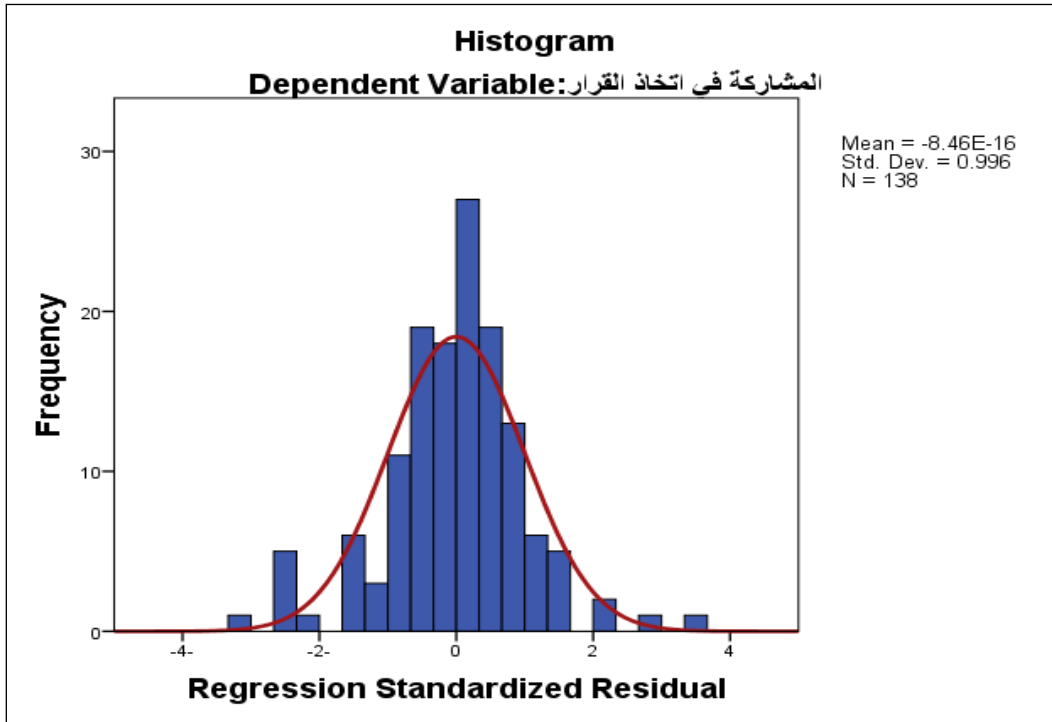
ولمعرفة معنوية النموذج، ومعنوية معامل الانحدار، ومن ثم تحديد نسبة تأثير التفاني في الأداء على المشاركة في اتخاذ القرار، تم استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (23-3):

جدول (3-23): نتائج تحليل تأثير التفاني في الأداء على المشاركة في اتخاذ القرار

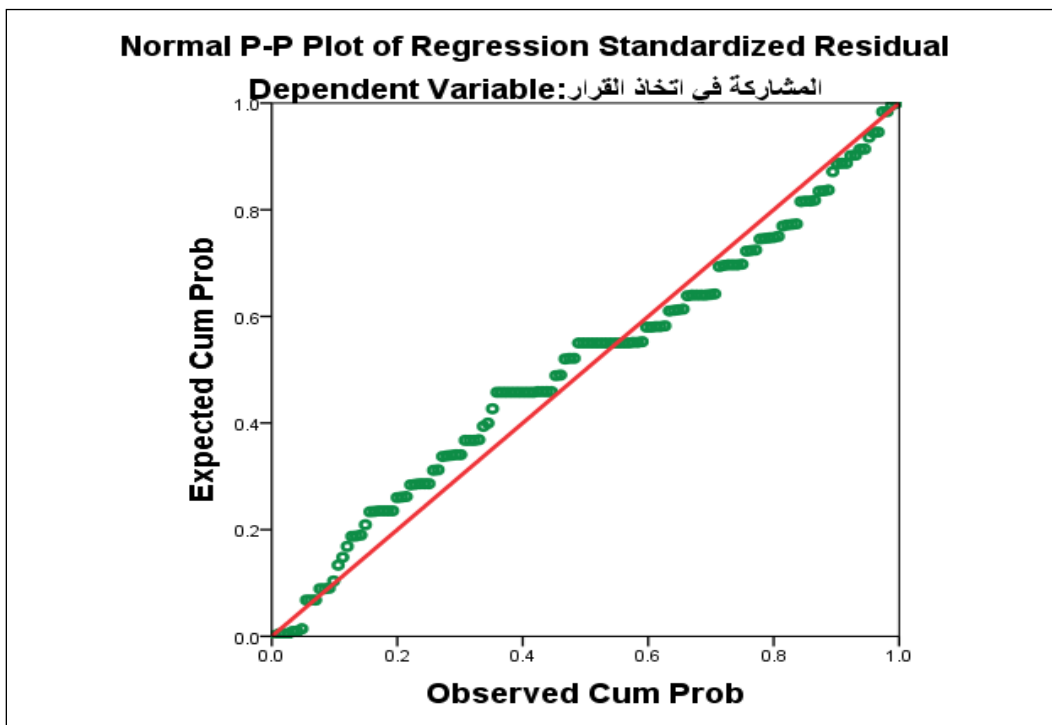
| أدوات الاختبار | المشاركة في اتخاذ القرار |
|----------------|--------------------------|
| F | 15.201 |
| P-value_F | 0.000 |
| β_0 | 2.239 |
| T_{β_0} | 7.374 |
| P-value_β0 | 0.000 |
| β_1 | 0.338 |
| T_{β_1} | 3.899 |
| P-value_β1 | 0.000 |
| R | 0.317 |
| R^2 | 0.101 |
| النموذج معنوي | القرار |

من خلال الجدول (3-23)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار المشاركة في اتخاذ القرار على التفاني في الأداء أقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، وكذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، ما يدل على دلالة العلاقة بين التفاني في الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار، وأيضاً من معامل التحديد R^2 يتبين أن التفاني في الأداء استطاع أن يفسر ما قيمته 0.101 من التغيرات الحاصلة في المشاركة في اتخاذ القرار، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وكذلك من خلال معامل الارتباط $R=0.317$ نلاحظ وجود علاقة طردية ضعيفة بين التفاني في الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار.

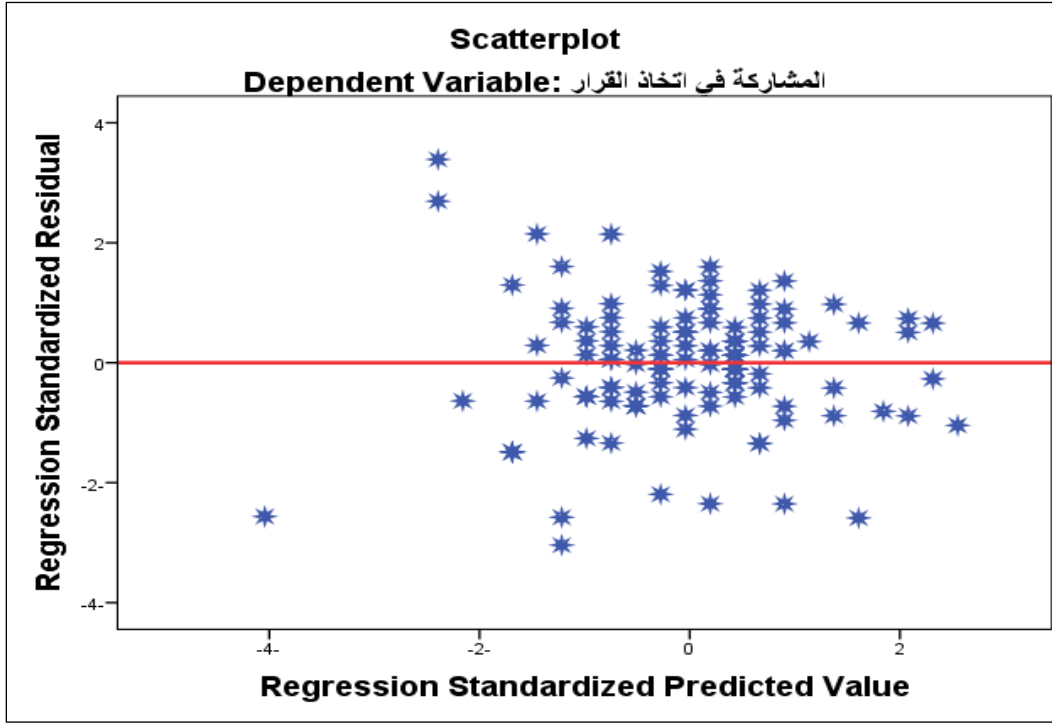
وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (22-3) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي



الشكل (23-3) التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي



الشكل (3-24) التمثيل البياني لتجانس البواقي

من خلال الأشكال (3-22، 3-23، 3-24)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، ما يجعل النموذج المتحصل عليه المتمثل في تأثير التفاني في الأداء على المشاركة في اتخاذ القرار غير وهمي.

عليه، يمكن القول بوجود دلالة إحصائية لتأثير التفاني في الأداء على المشاركة في اتخاذ القرار؛ بمعنى، كل تغير وحدة واحدة في التفاني في الأداء يتبعه 2.577 من التغير الحاصل في المشاركة في اتخاذ القرار.

• الفرضية الفرعية التاسعة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاني في الأداء على دافعية الإنجاز".

لمعرفة ما إذا كانت التفاني في الأداء يؤثر على دافعية الإنجاز، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار دافعية الإنجاز (Y_3) على التفاني في الأداء (X_3)، فكانت على الصورة التالية:

$$Y_3 = 1.920 + 0.444 X_3$$

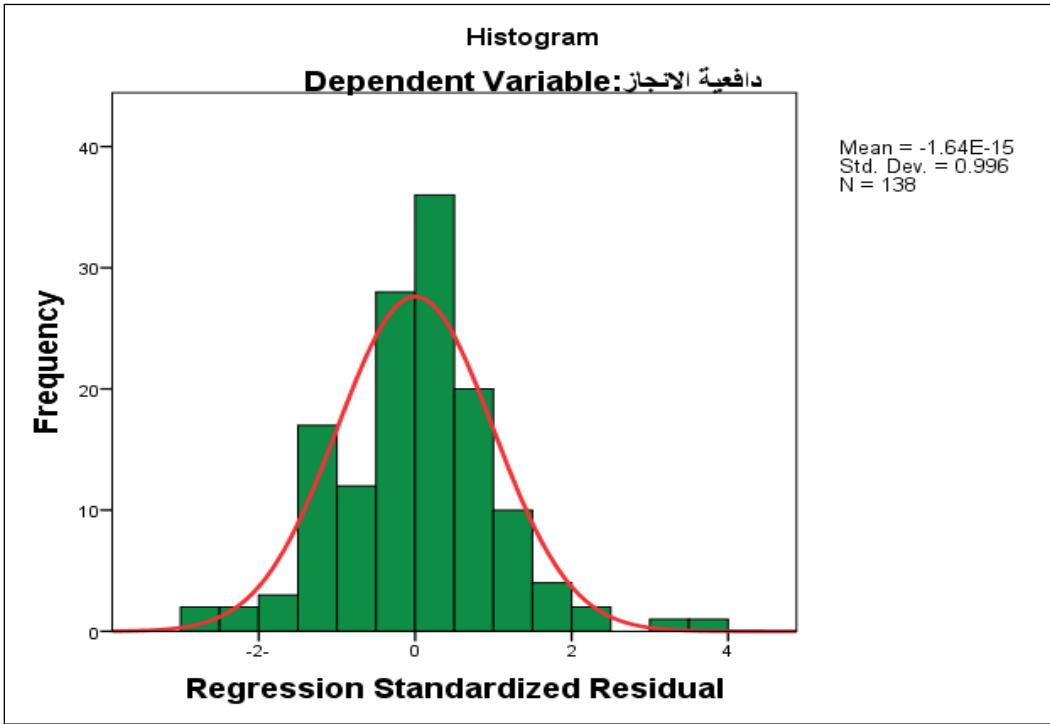
ولمعرفة معنوية النموذج، ومعنوية معامل الانحدار، ومن ثم تحديد نسبة تأثير التفاني في الأداء على دافعية الإنجاز، تم استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (3-24):

جدول (24-3): نتائج تحليل تأثير التفاني في الأداء على دافعية الإنجاز

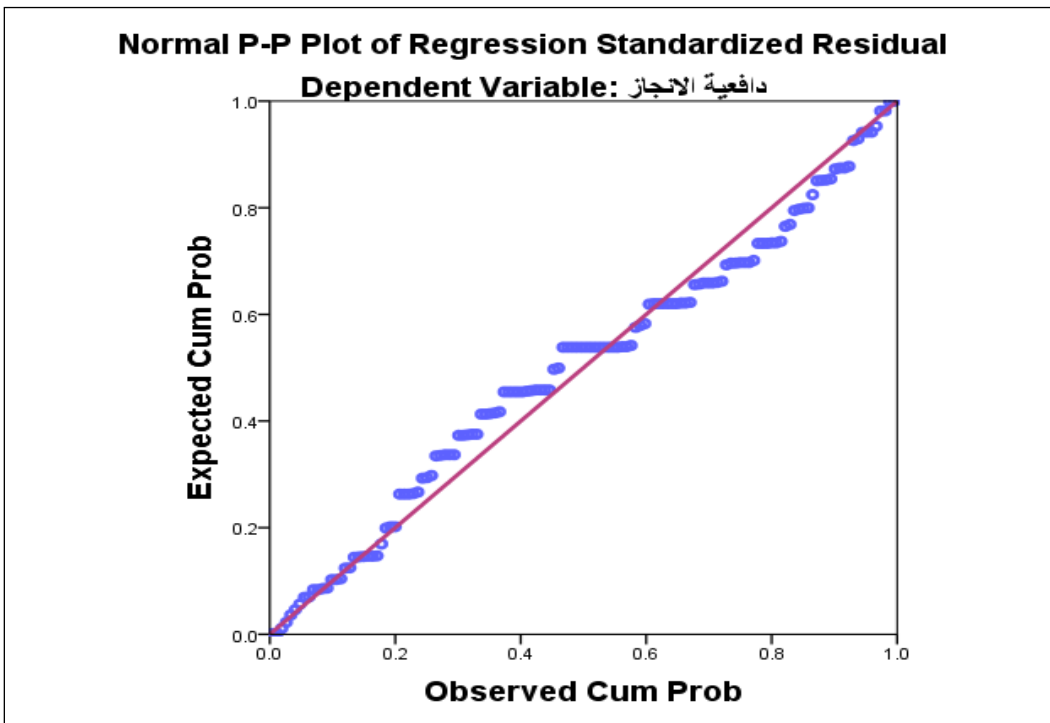
| أدوات الاختبار | دافعية الانجاز |
|------------------------|----------------|
| F | 28.009 |
| P-value_F | 0.000 |
| β_0 | 1.920 |
| T_{β_0} | 6.533 |
| P-value_β ₀ | 0.000 |
| β_1 | 0.444 |
| T_{β_1} | 5.292 |
| P-value_β ₁ | 0.000 |
| R | 0.413 |
| R^2 | 0.171 |
| النموذج معنوي | القرار |

من خلال الجدول (24-3)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار دافعية الإنجاز على التفاني في الأداء أقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، وكذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، ما يدل على دلالة العلاقة بين التفاني في الأداء ودافعية الإنجاز، وأيضاً من معامل التحديد R^2 يتبين أن التفاني في الأداء استطاع أن يفسر ما قيمته 0.171 من التغيرات الحاصلة في دافعية الإنجاز، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وكذلك، من خلال معامل الارتباط $R=0.413$ نلاحظ وجود علاقة طردية قوية نوعاً ما بين التفاني في الأداء ودافعية الإنجاز.

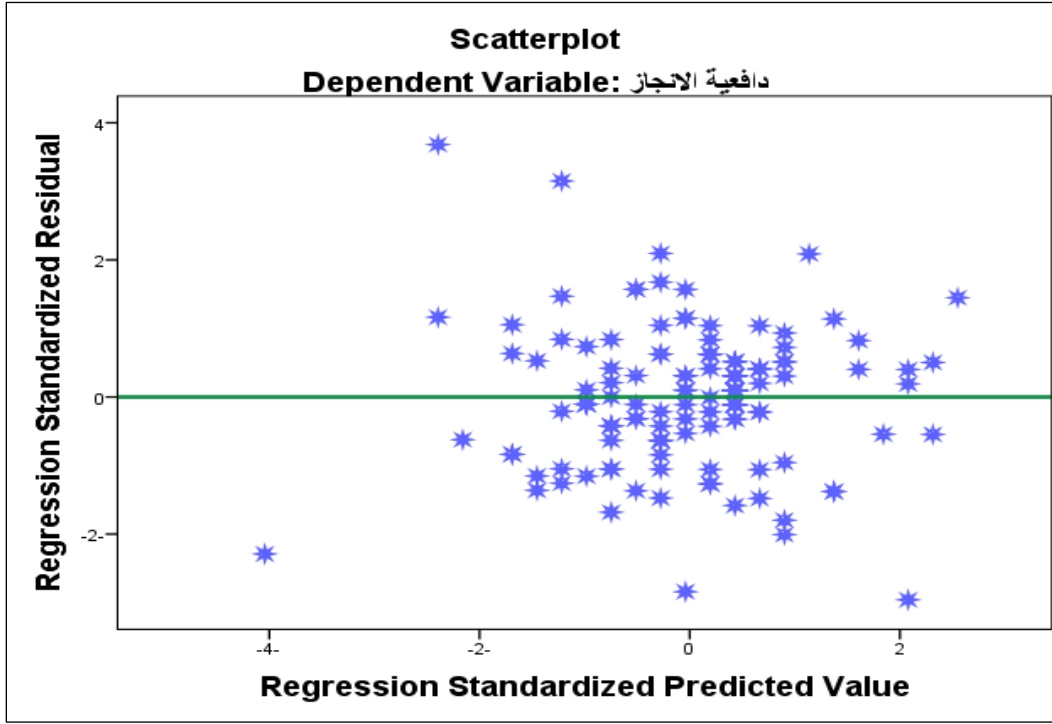
وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (25-3) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي



الشكل (26-3) التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي



الشكل (3-27) التمثيل البياني لتجانس البواقي

من خلال الأشكال (3-25، 3-26، 3-27)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، ما يجعل النموذج المتحصل عليه المتمثل في تأثير التفاني في الأداء على دافعية الإنجاز غير وهمي. **عليه، يمكن القول بوجود دلالة إحصائية لتأثير التفاني في الأداء على دافعية الإنجاز؛ بمعنى، كل تغير وحدة واحدة في التفاني في الأداء يتبعه 2.364 من التغير الحاصل في دافعية الإنجاز.**

من خلال نتائج الجداول من (3-15 إلى 3-24)، ومن خلال إيجاد معادلة انحدار إدراك الدعم التنظيمي لدى موظفي الجامعة الأسمرية الإسلامية على سلوك المواطنة التنظيمية، نجد أن سلوك المواطنة التنظيمية استطاع أن يفسر ما قيمته 0.320 من التغيرات الحاصلة في إدراك الدعم التنظيمي؛ أي أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وإدراك الدعم التنظيمي لدى موظفي الجامعة الأسمرية الإسلامية؛ بمعنى، كل تغير وحدة واحدة في سلوك المواطنة التنظيمية يتبعه 1.929 من التغير الحاصل في إدراك الدعم التنظيمي.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1-4 مقدمة

2-4 نتائج الدراسة.

3-4 التوصيات.

4-4 توصيات بدراسات مستقبلية.

1.4 المقدمة

يحتوي هذا الفصل على ملخص لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث، كذلك أهم التوصيات التي يوصي بها الباحث، وذلك في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، إضافة إلى مقترحات للبحوث المستقبلية، وبناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى الإدراك التنظيمي لدى موظفي إدارة الجامعة الأسمرية الإسلامية زلّتين فقط خلص الباحث إلى:

2.4 نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

- (1) يتمتع موظفو الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية بسلوك حضاري ذي مستوى جيد جداً كأحد متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال اطلاعهم على التغييرات والمستجدات التي تحدث في الجامعة والمشاركة في الأعمال التي تساعد أو تضيف وتحسن من صورة الجامعة.
- (2) موظفو الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية يتمتعون بروح رياضية جيدة جداً حيث إنهم يتقبلون النقد والتوجيه من جميع الأطراف ويبادرون بالاعتذار عند خطئهم ويتجاوزون عن السلبيات التي تصدر عن زملائهم في الجامعة.
- (3) موظفو الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية متفانون في أداء أعمالهم بصورة عالية؛ إذ إنهم إذا أنهوا واجباتهم الوظيفية قبل انتهاء موعد العمل فإنهم يحاولون إيجاد عمل إضافي لأدائه دون توقع مكافأة إلا أنهم قد يتحفظون في بعض الأحيان عن العمل لساعات إضافية دون مقابل.
- (4) موظفو الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية يرون أن (ساعات العمل بالإدارة العامة بالجامعة الأسمرية تتناسب مع الظروف الخاصة بهم، وكذلك الأجر الشهري الذي يتلقونه على هذا العمل مناسب).
- (5) يشارك موظفو الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصاتهم وواجباتهم الوظيفية.
- (6) يسعى موظفو الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية دائماً إلى تطوير معدلات أدائهم السابقة في العمل، والجامعة تقدّر ما أسهموا به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها بالرغم من أنها قد لا تشيد بذلك.
- (7) هناك أثر قوي للسلوك الحضاري على العدالة التنظيمية؛ فكلما تمتع موظفو الجامعة محل الدراسة بسلوك حضاري عالٍ من الأنشطة الاختيارية التطوعية ارتفعت العدالة التنظيمية، وشعر الموظفون بالعدل والإنصاف من حيث المعاملة داخل جامعتهم.
- (8) السلوك الحضاري لموظفي الجامعة يؤثر بشكل ضعيف على المشاركة في اتخاذ القرارات؛ فكلما تمتع موظفو الجامعة محل الدراسة بسلوك حضاري عالٍ من الأنشطة الاختيارية التطوعية زادت وبشكل طفيف مشاركتهم في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات التي تسهم في حل مشاكل الجامعة.

9) السلوك الحضاري لموظفي الجامعة يؤثر بشكل قوي نوعاً ما في دافعية الإنجاز؛ فكلما تمتع موظفو الجامعة محل الدراسة بسلوك حضاري عالٍ من الأنشطة الاختيارية التطوعية زادت دوافعهم لإنجاز أعمالهم بالمؤسسة بكفاءة وسرعة أفضل.

10) هناك أثر قوي للروح الرياضية على العدالة التنظيمية؛ فكلما تمتع موظفو الجامعة محل الدراسة بروح الإسهام في حل النزاعات وتسوية الخلافات وتقبل النقد البناء بروح رياضية عالية ارتفعت العدالة التنظيمية وشعر الموظفون بالعدل والإنصاف من حيث المعاملة داخل مؤسستهم.

11) الروح الرياضية لموظفي الجامعة تؤثر بشكل ضعيف للغاية على المشاركة في اتخاذ القرارات؛ فكلما تمتع موظفو الجامعة محل الدراسة بروح الإسهام في حل النزاعات وتسوية الخلافات وتقبل النقد البناء بروح رياضية عالية زادت وبشكل طفيف جداً مشاركتهم في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات التي تسهم في حل مشاكل المؤسسة.

12) الروح الرياضية لموظفي الجامعة تؤثر بشكل ضعيف نوعاً ما في دافعية الإنجاز؛ فكلما تمتع موظفو الجامعة محل الدراسة بروح الإسهام في حل النزاعات وتسوية الخلافات وتقبل النقد البناء بروح رياضية عالية زادت وبشكل ضعيف دوافعهم لإنجاز أعمالهم بالمؤسسة بكفاءة وسرعة أفضل.

13) هناك أثر قوي للتفاني في الأداء على العدالة التنظيمية؛ فكلما تمتع موظفو الجامعة محل الدراسة بالقدرة على إنجاز الأعمال بتفانٍ وبصورة أكثر مما هو مطلوب منهم والتزامهم باللوائح والقوانين المنظمة لتلك الأعمال ارتفعت العدالة التنظيمية، وشعر الموظفون بالعدل والإنصاف من حيث المعاملة داخل مؤسستهم .

14) التفاني في الأداء لموظفي الجامعة يؤثر بشكل ضعيف على المشاركة في اتخاذ القرارات؛ فكلما تمتع موظفو الجامعة محل الدراسة بالقدرة على إنجاز الأعمال بتفانٍ وبصورة أكثر مما هو مطلوب منهم والتزامهم باللوائح والقوانين المنظمة لتلك الأعمال زادت وبشكل طفيف مشاركتهم في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات التي تسهم في حل مشاكل الجامعة.

15) التفاني في الأداء لموظفي الجامعة يؤثر بشكل قوي نوعاً ما في دافعية الإنجاز؛ فكلما تمتع موظفي الجامعة محل الدراسة بالقدرة على إنجاز الأعمال بتفانٍ وبصورة أكثر مما هو مطلوب منهم والتزامهم باللوائح والقوانين المنظمة لتلك الأعمال زادت دوافعهم لإنجاز أعمالهم بالمؤسسة بكفاءة وسرعة أفضل.

16) هناك أثر قوي لسلوك المواطنة التنظيمية في إدراك الدعم التنظيمي؛ فكلما تمتع موظف موظفو الجامعة محل الدراسة بالتصرفات والتفاعلات ذات الطابع التطوعي غير الموجودة بالوصف الوظيفي زاد الدعم التنظيمي للمؤسسة، وحفزت موظفيها على بذل مجهودات أكبر تنعكس إيجاباً عليهم.

3.4 التوصيات:

1. يوصي الباحث بالتأكيد على تحسين سلوك المواطنة التنظيمية لما لها من أثر كبير على تحقيق إدراك الدعم التنظيمي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
2. التأكيد على زيادة رفع الروح الرياضية لموظفي الإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية، وذلك بالاعتذار عندما يخطئون في حق أحد.
3. يوصي الباحث بضرورة مشاركة موظفي الجامعة في الأعمال التي تساعد وتضيف إلى صورتها لما لها من الأثر الجيد في زيادة تحقيق أهداف الجامعة.
4. زيادة إسهام موظفي الإدارة العامة للجامعة في البحث لحل المشاكل التي تعترضهم والاستماع إليهم وإلى وجهات نظرهم.
5. يؤكد الباحث على أهمية مشاركة الجميع بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصهم الوظيفي والعمل بروح الفريق.
6. رفع الروح المعنوية للموظفين عند إنجاز أعمالهم بشكل جدي بتقديم الشكر لهم والثناء عليهم.
7. تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم عن طريق التدريب واستثارة روح الإبداع والتجديد لديهم.
8. التأكيد على الحرص لحضور الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية التي تتعلق بالجامعة.
9. ضرورة تقدير إدارة الجامعة لجهود موظفيها والإشادة بإنجازاتهم في العمل.
10. التأكيد على إدارة الجامعة لمساعدة حل مشاكل العمل التي تواجه الموظفين بها.

4.4 دراسات مستقبلية :

1. العمل على إجراء المزيد من البحوث حول تفسيرات ومعاني سلوك المواطنة التنظيمية وخصائصها وآليات قياسها.
2. تمثل هذه الدراسة وجهة نظر موظفي الإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية لذا يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية من وجهات نظر أطراف أخرى.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. بلوط، حسين إبراهيم (2002) إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (ط1)، الأردن، عمان: دار المسيرة.
2. حرين، حسين (2009)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (ط3)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
3. حمود، حضير كاظم واللوزي، موسى سلامة، (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، الأردن، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
4. زايد، عادل محمد (2006) العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية "المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة".
5. سيد، مصطفى أحمد (2005) المدير ومهاراته السلوكية (ط1)، مصر، القاهرة: المؤلف.
6. الصيرفي، محمد عبدالفتاح (2003)، الحاسوب في إدارة الأعمال، الأردن، عمان: دار قنديل.
7. عبدالباقي، صلاح الدين وعبدالغفار، حنفي (1988) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر: المكتب العربي.
8. عثمان، إبراهيم عيسى (2008)، النظرية الاجتماعية المعاصرة، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
9. غنيم، السيد رشاد (2008) النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
10. فياض، محمود أحمد، وآخرون (2010) "مبادئ الإدارة العامة (ط1)، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
11. القريوتي، محمد قاسم (2009) السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (ط5)، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
12. كنعان، نواف (2007) القيادة الإدارية (ط1) الأردن، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الإصدار 7.
13. المحروقي، ماجد خلفان (2008). "دور المناهج في تحقيق أهداف تربية المواطنة، عمان، مسقط: المديرية العامة للتربية والتعليم.
14. مصطفى، أحمد سيد (2005)، المدير ومهاراته السلوكية (ط1)، مصر، القاهرة: المؤلف.
15. ياغي، محمد عبدالفتاح (1996) "مبادئ الإدارة العامة، السعودية، الرياض: دار الحزيجي للنشر والتوزيع.

ثانياً: الرسائل العلمية:

1. أبوجاسر، صابرين (2010) أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.
2. حواس، أميرة محمد (2003)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، ج.ج.ع.

3. خيره، براف (2007) التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية رسالة ماجستير غير منشورة معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
4. الذهبي، حياة (2014)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة ادار، الجزائر.
5. السمحيات، ختام (2007)، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه في فلسفة التربية، الجامعة العربية للدراسات العليا الأردن.
6. صرصور، آية عبدالقادر إبراهيم (2015) دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين.
7. لعور، عاشور (2014) التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية الوطنية رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر.
8. نوح، عليا حسني علاء الدين (2013) أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
9. يوسف، أسماء (2011) العلاقة بين السلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل في البنوك التجارية رسالة ماجستير غير منشورة العلوم الإدارية الأردن.

ثالثاً: المجلات والدوريات والمؤتمرات:

1. أبوتايه، بندر كريم (2012) أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (20) العدد12، غزة.
2. أسيل، زبير التيك، الحياي، سندية سلطان (2013) دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد3، العدد2، العراق.
3. أفنان الأسدس (2014) أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية، مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، السنة (10)، المجلد (8)، العدد (31)، العراق.
4. حامد، سعيد شعبان (2003) أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ج.م.ع، م (42) ع4.
5. الحراحشة، محمد الهيثي صلاح الدين (2006) أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، 33 (2).

6. حيدر، عصام وفداء ناصر (2014) أثر انتهاك العقد النفسي في البيئة من ترك العمل، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) العدد الأول.
7. الرقاد، هناء أبودية، عزيزة (2012) الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد2.
8. السعود، راتب وسلطان، سوزان (2008)، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية النفسية، جامعة البحرين، م9، 4ع.
9. السكر، عبدالكريم (2013) أثر العدالة الاجتماعية التفاعلية في الأداء الوظيفي، مجلة دراسات العلوم الإدارية المجلد (40)، الجامعة الأردنية.
10. شعبان، سعيد (2007) أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان (17).
11. الشنطي، محمود عبدالرحمن (2015) دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية الإدارية، المجلد 23، العدد 2، الجامعة الإسلامية فلسطين.
12. العامري، أحمد بن سالم (2002)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد9، العدد1، جامعة الملك بن سعود.
13. العبيدي، نماء جواد (2012) أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8) العدد (2) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت العراق.
14. العجمي، راشد شبيب (1998) تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، دورية الإداري، العدد (72) مسقط عمان.
15. عيسان، صالح والزامل، علي (2011)، السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس، مجلة العلوم الإدارية والنفسية، المجلد (12)، العدد (2) جامعة البحرين.
16. الفرجاني، فاطمة علي بالقاسم (2017) مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، 9ع، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ص 91-130.
17. الفهداوي، فهمي خليفة صالح (2005) علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحويلي: دراسة لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، مجلة العلوم الإدارية، م32، 2ع، عمان.

18. الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت أحمد (2004)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة 24 (1).

19. محارمة، ثامر محمد (2008)، سلوك المواطنة التنظيمية مع التغيير التحول دراسة لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، مجلة العلوم الإدارية ، م32، غ2، عمان.

20. المحاسنة، محمد (2005)، أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (م1) الأردن.

21. يونس، مجدي محمد (2010) السلوك القيادي وفاعلية الإدارة: مدخل لدراسة القيادة الإدارية في مجال التربية، مجلة الجالية.

رابعاً: المعاجم:

1. ابن منظور، "الأفريقي"، محمد (2003)، لسان، العرب، لبنان، بيروت: دار صادر.
2. مجمع اللغة العربية (2004)، "المعجم الوسيط" (ط4)، مصر، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
3. مختار الصحاح، (1995)، تحقيق: محمود خاطر، لبنان: بيروت، مكتبة لبنان ناشرون.
4. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007)، "معجم المصطلحات الإدارية"، مصر، القاهرة: المؤلف.

خامساً: المراجع الأجنبية:

1. THESIS & Dissertation.

- 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.

2. Journals & Periodicals

- jahangir, Nadim, Akber, Mohammad M., &Haq, Mahmudul, (2004). Organizational citizenship behip behavior:its nature and antecedents. Brac university journey, vo. i, no .2.2004.
- Ladebo, Olugbenga, (2004),Employees personal motives for engaging in citizenship behavior: the case of workers in Nigeria's agriculture industry, journal of the research in social psychology vol.9,no16.

الملاحق

ملحق رقم (1)

قرار الموافقة على موضوع الدراسة

STATE OF LIBYA
GOVERNMENT OF NATIONAL UNITY
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
& SCIENTIFIC RESEARCH



دولة ليبيا
حكومة الوحدة الوطنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الإشاري: 808/74

التاريخ: / /

الموافق: 2023/01/15

السيد المحترم / مدير إدارة الدراسات العليا والتدريب / الجامعة الاسمرية

بعد التحية ...

بالإشارة إلى مراسلتكم ذات الرقم الإشاري (289)

بتاريخ (2023/01/15 ف) بشأن تسجيل عنوان البحث

(سلوك المواطنة التنظيمية و أثرها على ادراك الدعم التنظيمي "دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجامعة الاسمرية الاسلامية")

لطلاب / ميلاد مراجع بريك، وذلك للحصول على درجة الإجازة العليا (الماجستير).

نفيدكم بأنه قد تم تسجيل البحث بمنظومة الحاسوب المعدة لهذا الغرض بإدارة الدراسات العليا بالوزارة

تحت رقم (18186) وكذلك بمنظومة المكتبة الوطنية للعلوم التقنية على النحو المبين أدناه .

عليه ... نامل منكم إحالة نسخة من البحث للمكتبة الوطنية للعلوم التقنية حال تخرج الطالب .

كما نؤكد على ضرورة إحالة نسخة من البحث على قرص اسطواني مضغوط و ذلك لبناء قاعدة بيانات تخص الرسائل العلمية لطلبة الدراسات العليا بالوزارة .

| الترتيب في الإشراف | الإستاذ المشرف / الدرجة العلمية | الطالب | الكلية / القسم | عنوان البحث |
|--------------------|------------------------------------|------------------|---|--|
| ((6)) | محمد ابراهيم الاعمي أستاذ مساعد | ميلاد مراجع بريك | كلية الاقتصاد والتجارة / إدارة الأعمال | سلوك المواطنة التنظيمية و أثرها على ادراك الدعم التنظيمي "دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجامعة الاسمرية الاسلامية" |

علماً بأن البحث لا يتشابه مع أي اطروحات ماجستير أو دكتوراة مسجلة بالإدارة

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

د. النفاتي الحمروني هويدي
مدير إدارة الدراسات العليا بالوزارة



اللبيبة للبحث العلمي

مدير المكتبة الوطنية للعلوم والتقنية بالهيئة

أ. منير علي البكوش

رقم التسجيل في المنظومة

الرقم الإشاري في المنظومة (خ) 22 - 951

صورة إلى:

- ✓ مدير الإدارة
- ✓ مدير الإدارة
- ✓ مدير الإدارة

هاتف: 00218 21 484 3457
هاتف: 00218 21 484 3252

www.mhesr.gov.ly

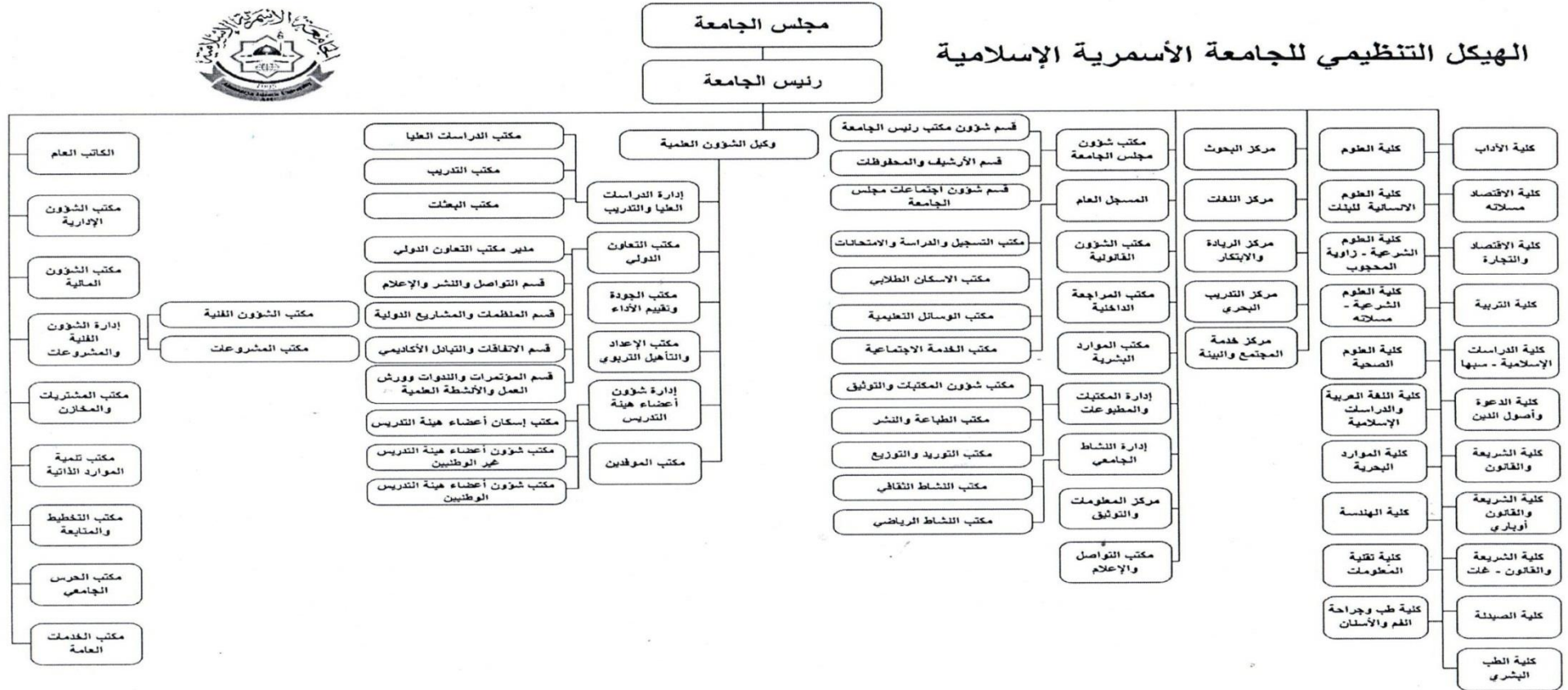
طرابلس - ليبيا

ملحق رقم (2)

الهيكل التنظيمي للجامعة الأسمرية الإسلامية



الهيكل التنظيمي للجامعة الأسمرية الإسلامية



الملحق رقم (3)

إقرار المدقق اللغوي

إفادة بالمراجع اللغوية

إلى من يهمه الأمر

يحيطكم الدكتور: محمد عبدالسلام التائب، عضو هيئة التدريس بالجامعة الأسمرية الإسلامية قسم اللغة العربية والحاصل على درجة أستاذ مساعد ، بأنه قام بالمراجعة والتدقيق اللغوي والإملائي لرسالة الإجازة العليا (الماجستير) والمقدمة من الطالب بالجامعة الأسمرية الإسلامية ميلاد مراجع ميلاد بريك بقسم إدارة أعمال والموسومة بعنوان (سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على إدراك الدعم التنظيمي).

المراجع اللغوي
محمد عبدالسلام التائب

092.5622240

التوقيع

ملحق (4) ملخص المقابلات الشخصية

لتحديد مشكلة البحث بشكل واضح، تم إجراء دراسة استطلاعية تضمنت جمع بيانات أولية عن طريق المقابلات الشخصية شبه المهيكلة، شملت الدراسة الاستطلاعية إجراء عدد (36) مقابلة مع موظفي الجامعة قيد البحث حيث تم اختيارهم وفق أسلوب العينة القصدية تضمنت المقابلات النقاط حول ظاهرة إدراك الدعم التنظيمي.

وبناءً على البيانات الواردة بالمقابلات والتي تم تحليلها تم استنتاج أن مستوى إدراك الدعم التنظيمي لدى موظفي الجامعة الأسمرية ضعيف.

بناءً عليه فإنه يمكن القول بأن هذه المؤشرات تشير إلى وجود ظاهرة سلبية فعلية تتمثل في ضعف إدراك الدعم التنظيمي بالجامعة الأسمرية الإسلامية.

ملحق رقم (5) استمارة الدراسة الاستطلاعية

دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي

الجامعة الأسمرية الإسلامية

كلية الاقتصاد والتجارة زليتن

"قسم إدارة الأعمال" الدراسات العليا

"دراسة استطلاعية"

استمارة استبيان لقياس ظاهرة "إدراك الدعم التنظيمي لدى موظفي
الجامعة الأسمرية زليتن.

السلام عليكم ،،،

تحية طيبة وبعد ،،،

أتقدم إليكم بجزيل الشكر على الوقت والجهد الذي سوف تبذلونه في ملأ هذه الاستبانة والتي تختص بقياس ظاهرة إدراك الدعم التنظيمي لموظفي الجامعة الأسمرية وأسأل الله العظيم أن يوفقكم في أعمالكم المنوطة إليكم ويجعل ذلك في ميزان حسناتكم هذه المعلومات ستكون سرية لغرض قياس هذه الظاهرة.

*** مفهوم إدراك الدعم التنظيمي:**

يشير الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين إلى درجة مساعدة الجامعة التي ينتمون إليها في التركيز على اهتماماتهم التي تجعلهم يبذلون أقصى درجة من العطاء مقابل معاملتهم بالمثل من قبل الجامعة، وانعكاس الجهد ايجابياً عن طريق دعم الجامعة لهم في صورة حوافز مادية ومعنوية تشبع حاجات ودوافع الموظفين بالجامعة.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث هـ

هـت 091.3033256

" إدراك الدعم التنظيمي "

تقدر الجامعة قيمي وأهدافي الشخصية.

موافق محايد غير موافق

تعتني الجامعة بشكل جوهري بميولي ورغباتي.

موافق محايد غير موافق

لا تتجاهل الجامعة مصلحتي عند اتخاذ القرارات المؤثرة.

موافق محايد غير موافق

تحرص الجامعة على تقدير جهدي والإشادة بإنجازي في العمل.

موافق محايد غير موافق

تقدر الجامعة ملاحظاتي ومقترحاتي حتى لو حققت أفضل مستوى من الأداء في عملي.

موافق محايد غير موافق

إذا سنحت الفرصة فإن الجامعة لن تتردد في مساعدتي لمواجهة مشكلاتي داخل وخارج العمل.

موافق محايد غير موافق

لا تتجاهل الجامعة ما أعانيه وتهتم بما لدي من شكاوي وتظلمات.

موافق محايد غير موافق

تقدر الجامعة ما أسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.

موافق محايد غير موافق

لن تتردد الجامعة في إحلال فرد آخر مكاني إذا أمكنها ذلك.

موافق محايد غير موافق

تبدي الجامعة اهتماماً كافياً بي كأحد العاملين بها.

موافق محايد غير موافق

تحرص الجامعة على اشعاري بأنها فخورة بي عندما أحقق إنجازاً هاماً.

موافق محايد غير موافق

تسعى الجامعة بشكل دائم لعمل أي شيء لمساعدتي في أداء عملي على الوجه الأكمل.

موافق محايد غير موافق

والله ولي التوفيق
الباحث ...

محلّق (6) الدراسة الاستطلاعية

تم القيام بدراسة استطلاعية على عينة مكونة من 36 موظفاً من موظفي الجامعة الأسمرية وذلك بهدف تحديد المشكلة والتعرف على مدى إدراك موظفي الجامعة الأسمرية للدعم التنظيمي، وللتعرف على إدراك الدعم التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات مقياس الدراسة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (1).

ونلخص من هذه الدراسة الاستطلاعية النتائج التالية :

يتبين من نتائج جدول رقم (1)، أن معدل مستوى استجابات الموظفين على فقرات ادراك الدعم التنظيمي دال احصائياً عند مستوى معنوية 61%.

وقد تبين أن الأوزان النسبية للفقرات (1,4,6,8,11,12) بلغ الحد الأدنى لها نسبة 36% و كحد أعلى بلغ 46% و هذا يشير الى أن درجة الموافقة على هذه الفقرات لم تتجاوز درجة الاجابة المتوسطة (2) والتي سنسردها بالترتيب كالتالي:

1. احتلت المرتبة الأولى الفقرة المتمثلة في اذا سحنت الفرصة فإن الجامعة لن تتردد في مساعدتي لمواجهة مشكلاتي داخل و خارج العمل حيث جاءت درجة الموافقة على هذه الفقرات بنسبة من الاستجابات بلغت 36% من استجابات عينة الدراسة.

2. احتلت المرتبة الثانية الفقرة المتمثلة في تقدر الجامعة قيمي وأهدافي الشخصي حيث جاءت درجة الموافقة على هذه الفقرة بنسبة من الاستجابات بلغت 38% من استجابات عينة الدراسة.

3. احتلت المرتبة الثالثة الفقرة المتمثلة في تحرص الجامعة على اشعاري بأنها فخورة بي عندما احقق انجازاً هاماً حيث جاءت درجة الموافقة على هذه الفقرة بنسبة الاستجابات بلغت 43% من استجابات عينة الدراسة.

4. احتلت المرتبة الرابعة الفقرات المتمثلة في تحرص الجامعة على تقدير جهدي و الاشادة بإنجازي في العمل ، و أن الجامعة تسعى بشكل دائم لعمل اي شيء لمساعدتي في أداء عملي على الوجه الأكمل حيث جاءت درجة الموافقة على هذه الفقرة بنسبة من استجابات بلغت 44% من استجابات عينة الدراسة.

5. احتلت المرتبة الخامسة الفقرة المتمثلة في تقدر الجامعة ما اسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق لأهدافها حيث جاءت درجة الموافقة على هذه الفقرة بنسبة من الاستجابات بلغت 46% من استجابات عينة الدراسة.

وقد تبين أن الأوزان النسبية للفقرات (2,3,5,7,9,10) بلغ الحد الأدنى لها نسبة 89% وكحد أعلى بلغ 93% ، و هذا يشير الى أن درجة الموافقة على هذه الفقرات تجاوزت درجة الاجابة المتوسطة (2) والتي سنسردها بالترتيب كالتالي :

1. احتلت المرتبة الأولى الفقرات المتمثلة في لا تقدر الجامعة ملاحظاتي و مقترحاتي حتى لو حققت أفضل مستوى من الأداء في عملي، و لن تتردد الجامعة في احلال فرد اخر مكاني اذا امكنها ذلك، و لا تبدي الجامعة اهتماما كافيا بي كأحد العاملين بها حيث جاءت درجة الموافقة على هذه الفقرات بنسبة من الاستجابات بلغت 93% من استجابات عينة الدراسة.
2. احتلت المرتبة الثانية الفقرة المتمثلة في تتجاهل الجامعة ما اعانيه و لا تهتم بما لدي من شكاوي وتظلمات حيث جاءت درجة الموافقة على هذه الفقرة بنسبة من الاستجابات بلغت 92% من استجابات عينة الدراسة.
3. احتلت المرتبة الثالثة الفقرة المتمثلة في تتجاهل الجامعة مصلحتي عند اتخاذ القرارات المؤثرة حيث جاءت درجة الموافقة على هذه الفقرة بنسبة من الاستجابات بلغت 91% من استجابات عينة الدراسة.
4. احتلت المرتبة الرابعة الفقرة المتمثلة في لا تعتنى الجامعة بشكل جوهري بميولي و رغباتي حيث جاءت درجة الموافقة على هذه الفقرة بنسبة من الاستجابات بلغت 89% من استجابات عينة الدراسة 46% من استجابات عينة الدراسة.

نستنتج بعد اجراء الدراسة الاستطلاعية و التحليل الاحصائي على بيانات الدراسة ما يلي:

- وبصفة عامة بينت نتائج الجدول رقم (2)، أن مستوى إدراك الدعم التنظيمي لدى موظفي الجامعة الاسمرية ضعيف، حيث تبين أن مستوى إدراك الدعم التنظيمي أقل من درجة الاجابة المتوسطة (2) حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.2546 بوزن نسبي بلغ 42% تقريباً.
- وتدل النتائج إلى حاجة موظفي الجامعة الأسمرية إلى الدعم التنظيمي، حيث ذكر الموظفين بالعينة بأن هناك العديد من المجالات ضرورية لهم حتى يكون لديهم إدراك للدعم التنظيمي تمثلت في الآتي:
1. ضرورة مساعدتهم لمواجهة مشكلاتهم داخل و خارج العمل، وفي أداء عملهم.
 2. تقدير قيمهم و أهدافهم الشخصية وجهودهم والاشادة بإنجازهم في العمل.
 3. إشعارهم بأن المنظمة تفخر بهم.
 4. تقديرهم وتعزيز الثقة لديهم.
 5. الاهتمام بميولهم و رغباتهم وبما لديهم من شكاوي وتظلمات لزيادة انتمائهم للمنظمة.
 6. عدم تجاهلهم عند اتخاذ القرارات المؤثرة لزيادة درجة مشاركتهم.

جدول رقم (1): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مقياس الدراسة

| ت | الفقرات | حجم العينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | احصاءه الاختبار | مستوى الدلالة | الوزن النسبي | الدرجة |
|-----|--|------------|-------------------|-----------------|-----------------|---------------|--------------|------------|
| 1. | تقدر الجامعة قيمي وأهدافي الشخصية | 36 | 0.42445 | 1.1389 | 16.099 | 0.000** | 38 | ضعيف جداً |
| 2. | لا تعنتي الجامعة بشكل جوهرى بميولي ورغباتي | 36 | 0.67612 | 2.6667 | 23.664 | 0.000** | 89 | عالية جداً |
| 3. | تتجاهل الجامع مصلحتي عند اتخاذ القرارات المؤثرة | 36 | 0.56625 | 2.7222 | 28.845 | 0.000** | 91 | عالية جداً |
| 4. | تحرص الجامعة على تقدير جهدي والإشادة بإنجازي في العمل | 36 | 0.63246 | 1.3333 | 12.649 | 0.000** | 44 | ضعيف جداً |
| 5. | لا تقدر الجامعة ملاحظاتي ومقترحاتي حتى لو حققت أفضل مستوى من الأداء في عملي | 36 | 0.48469 | 2.7778 | 34.387 | 0.000** | 93 | عالية جداً |
| 6. | إذا سنحت الفرصة فإن الجامعة لن تتردد في مساعدتي لمواجهة مشكلاتي داخل وخارج العمل | 36 | 0.28031 | 1.0833 | 23.189 | 0.000** | 36 | ضعيف جداً |
| 7. | تتجاهل الجامعة ما اعانيه ولا تهتم بها لدي من شكوي وتظلمات. | 36 | 0.60356 | 2.7500 | 27.338 | 0.000** | 92 | عالية جداً |
| 8. | تقدر الجامعة ما اسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق لأهدافها | 36 | 0.64488 | 1.3889 | 12.922 | 0.000** | 46 | ضعيف جداً |
| 9. | لن تتردد الجامعة في احلال فرد آخر مكاني إذا امكثها ذلك | 36 | 0.54043 | 2.7778 | 30.840 | 0.000** | 93 | عالية جداً |
| 10. | لا تبدي الجامعة اهتماماً كافياً بي كأحد العاملين بها | 36 | 0.48469 | 2.7778 | 34.387 | 0.000** | 93 | عالية جداً |
| 11. | تحرص الجامعة على اشعاري بأنها فخورة بي عندما احقق انجازاً هاماً | 36 | 0.56625 | 1.2778 | 13.539 | 0.000** | 43 | ضعيف جداً |
| 12. | تسعى الجامعة بشكل دائم لعمل أي شيء لمساعدتي في أداء عملي على الوجه الأكمل | 36 | 0.62425 | 1.3056 | 12.548 | 0.000** | 44 | ضعيف جداً |

جدول رقم (2): مستوى قياس الإدراك التنظيمي لدى موظفي الجامعة الأسمرية

| الدرجة | الوزن النسبي | مستوى الدلالة | احصاء الاختبار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | حجم العينة |
|--------|--------------|---------------|----------------|-----------------|-------------------|------------|
| ضعيف | 42 | 0.000 | 50.966 | 1.2546 | 0.08528 | 36 |

ملحق رقم (7) استمارة الاستبانة

دولة ليبيا

الجامعة الأسمرية الإسلامية

كلية الاقتصاد والتجارة زليتن

موظفي الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية:-

تحية طيبة وبعد ،،،

أقدم لكم هذه الاستبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات التي تفيد في إعداد بحث علمي حول:

(سلوك المواطنة التنظيمية وأثره على إدراك الدعم التنظيمي)

دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية لغرض الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال.

راجياً منكم التكرم مشكورين بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل وضوح وواقعية، للاستدلال بها

في عرض موضوع الدراسة وجعله أكثر دقة ووضوح.

كما نود أن نؤكد لكم بأن إجاباتكم على أسئلة هذه الاستبانة ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي.

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير

والسلام عليكم

الباحث

هاتف : 091.3033256

Email: milad.m.ly20@gmail.com

أسئلة الاستبيان:

1. المتغير المستقل "سلوك المواطنة التنظيمية": "وهي مجموعة التصرفات والتفاعلات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة بشكل تطوعي وغير موجود بالوصف الوظيفي".

أ- "أ" السلوك الحضاري: "هو المشاركة في إدارة المنظمة وتتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظاً على أمن المنظمة".

| ر.م | العبارة | درجة الموافقة | | | |
|-----|--|---------------|-------|-------|----------------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| 1. | أشارك في الأعمال التي تساعد أو تضيف إلى صورة الجامعة. | | | | |
| 2. | على إطلاع بالتغييرات والمستجدات التي تحدث في الجامعة. | | | | |
| 3. | أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة إليهم. | | | | |
| 4. | أقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه. | | | | |
| 5. | أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها. | | | | |
| 6. | انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين. | | | | |
| 7. | أقوم بأداء عملي بكفاءة وفاعلية في غياب رئيسي. | | | | |
| 8. | أحرص على حضور الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية التي تتعلق بالجامعة. | | | | |

ب- الروح الرياضية: "هي مدى مساهمة الفرد لمنع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء والمساعدة في تسوية الخلاف".

| ر.م | العبارة | درجة الموافقة | | | |
|-----|---|---------------|-------|-------|----------------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| 1. | أقبل النقد والتوجيه من جميع الأطراف. | | | | |
| 2. | إذا أخطأت في حق أحد أبادر بالاعتذار. | | | | |
| 3. | أتحمل مختلف الأتعاب من أجل نجاح مهمتي. | | | | |
| 4. | في كل الظروف أودي عملي بأعلى جودة. | | | | |
| 5. | ألتزم بقواعد وتعليمات العمل بعناية شديدة. | | | | |
| 6. | أحضر للعمل في الوقت المحدد حينما توجد حاجة لذلك. | | | | |
| 7. | أجاوز عن السلبيات التي تصدر عن زملائي في الجامعة. | | | | |
| 8. | أكون جاهز للعمل فور وصولي لمقر عملي. | | | | |

ج- التفاني في الأداء: "هي قدرة الفرد على إنجاز أعماله داخل المنظمة بما يفوق ما هو مطلوب منه واحترامه لجميع لوائح ومواعيد عمله والتزامه بها".

| ر.م | العبارة | درجة الموافقة | | | |
|-----|--|---------------|-------|-------|----------------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| 1. | أقوم بأنشطة تتجاوز المهام الرئيسية لوظيفتي. | | | | |
| 2. | مستعد للعمل لساعات إضافية دون مقابل. | | | | |
| 3. | أتقيّد بتعليمات وقواعد الجامعة وذلك بدافع شخصي ذاتي. | | | | |
| 4. | إذا أنهيت واجباتي الوظيفية قبل انتهاء موعد العمل فإنني أحاول إيجاد عمل إضافي لأدائه دون توقع مكافأة. | | | | |
| 5. | أتصرف بفاعلية إزاء القضايا العارضة في الجامعة. | | | | |
| 6. | تصرفاتي في العمل تثير إعجاب جميع زملائي. | | | | |
| 7. | أستوعب انفعالات الآخرين في العمل دون إثارة مشكلات. | | | | |

2. المتغير التابع: "إدراك الدعم التنظيمي": "هو اهتمام المنظمة بموظفيها وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر بما ينعكس إيجاباً عليهم".

أ- "أ" العدالة التنظيمية: "هي مدى إدراك الفرد في المنظمة بالمعاملة التي يتلقونها بعدل وانصاف".

| ر.م | العبارة | درجة الموافقة | | | |
|-----|--|---------------|-------|-------|----------------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| 1. | تتناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة. | | | | |
| 2. | الأجر الشهري مناسب للعمل الذي أقوم به. | | | | |
| 3. | واجباتي الوظيفية مناسبة جداً لقدراتي. | | | | |
| 4. | يتم توجيه الموظفين لإبداء رأيهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل. | | | | |
| 5. | يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء. | | | | |
| 6. | يتعامل معي الرئيس بكل اهتمام وود. | | | | |
| 7. | عندما يتخذ رئيسي قراراً متعلقاً بوظيفتي، يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف. | | | | |
| 8. | يناقش المدير النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي. | | | | |

ملحق رقم (8) نتائج التحليل الإحصائي

Regression

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|--------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | عام الحضاري ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: عام التنظيمية

b. All requested variables entered.

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | .574 ^a | .329 | .324 | .50729 | 1.738 |

a. Predictors: (Constant), عام الحضاري

b. Dependent Variable: عام التنظيمية

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 17.177 | 1 | 17.177 | 66.749 | .000 ^b |
| | Residual | 34.998 | 136 | .257 | | |
| | Total | 52.175 | 137 | | | |

a. Dependent Variable: عام التنظيمية

b. Predictors: (Constant), عام الحضاري

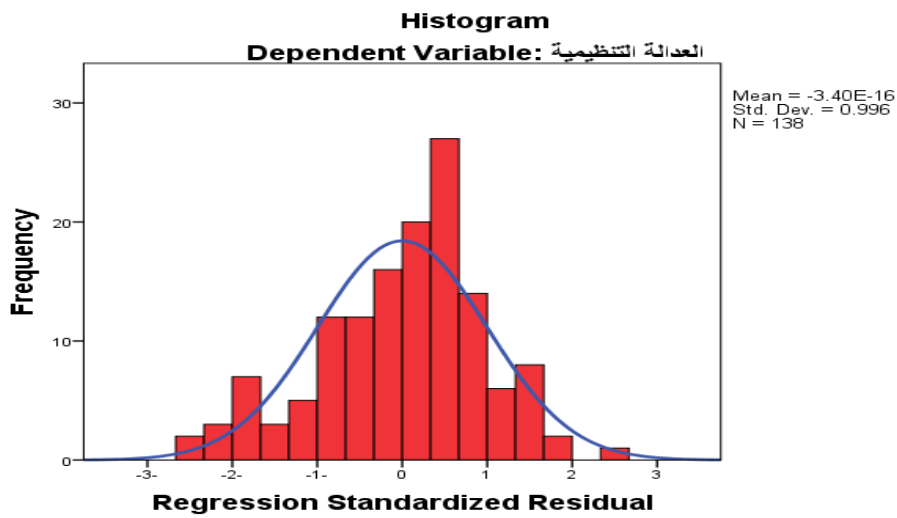
| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.407 | .264 | | 5.319 | .000 |
| | عام الحضاري | .571 | .070 | .574 | 8.170 | .000 |

a. Dependent Variable: عام التنظيمية

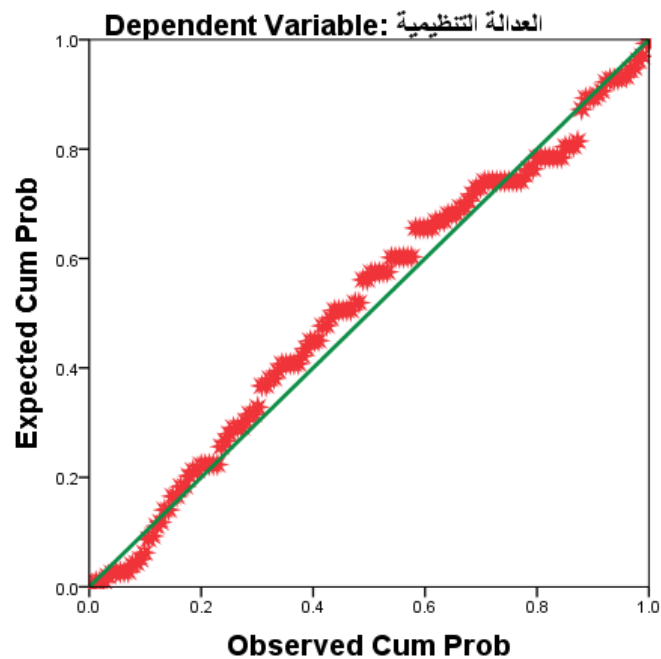
| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|-----------------------------------|----------|---------|--------|----------------|-----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 1.9773 | 4.2602 | 3.5380 | .35409 | 138 |
| Residual | -1.35049 | 1.25561 | .00000 | .50543 | 138 |
| Std. Predicted Value | -4.408 | 2.040 | .000 | 1.000 | 138 |
| Std. Residual | -2.662 | 2.475 | .000 | .996 | 138 |

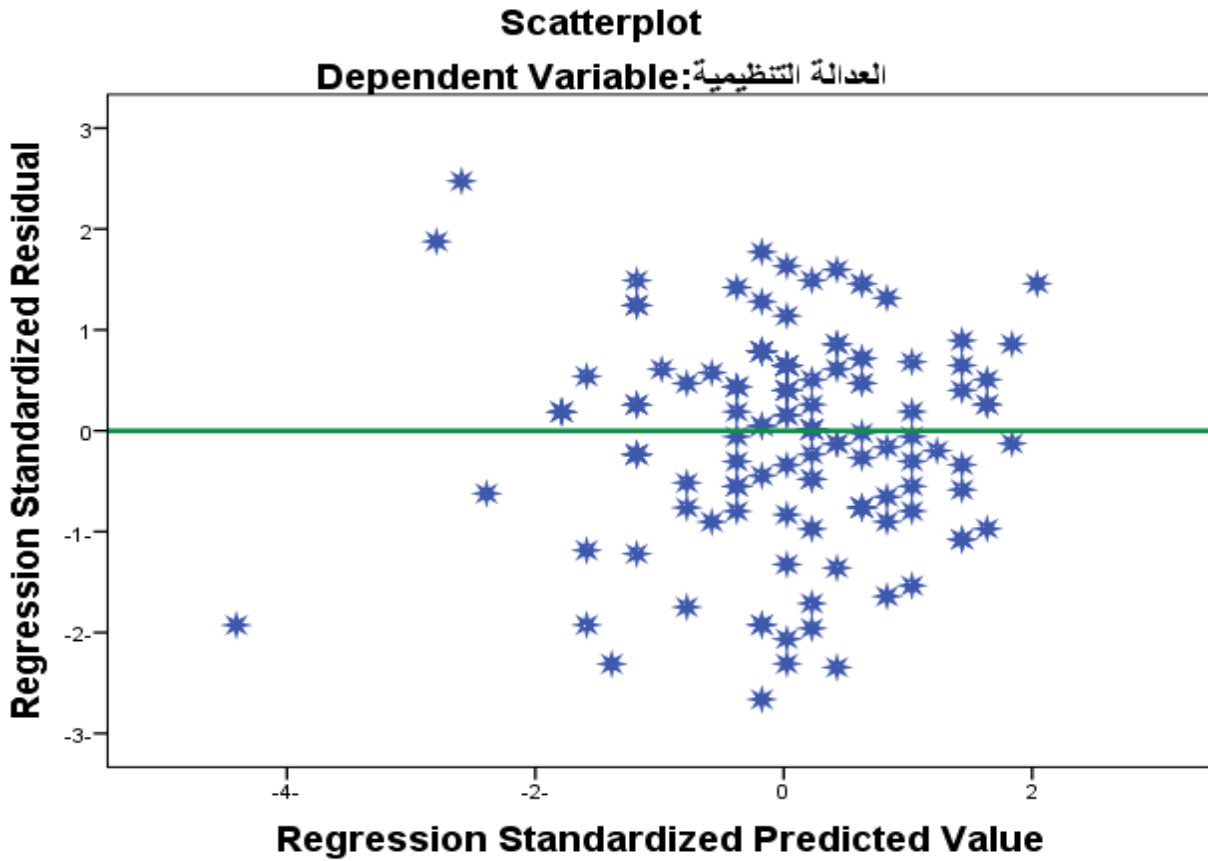
a. Dependent Variable: عام التنظيمية

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Regression

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|---------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | عام. الحضاري ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: عام. القرارات
 b. All requested variables entered.

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | .330 ^a | .109 | .102 | .61238 | 2.018 |

a. Predictors: (Constant), عام. الحضاري
 b. Dependent Variable: عام. القرارات

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 6.233 | 1 | 6.233 | 16.622 | .000 ^b |
| | Residual | 51.001 | 136 | .375 | | |
| | Total | 57.235 | 137 | | | |

a. Dependent Variable: عام.القرارات

b. Predictors: (Constant), عام.الحضاري

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.122 | .319 | | 6.647 | .000 |
| | عام.الحضاري | .344 | .084 | .330 | 4.077 | .000 |

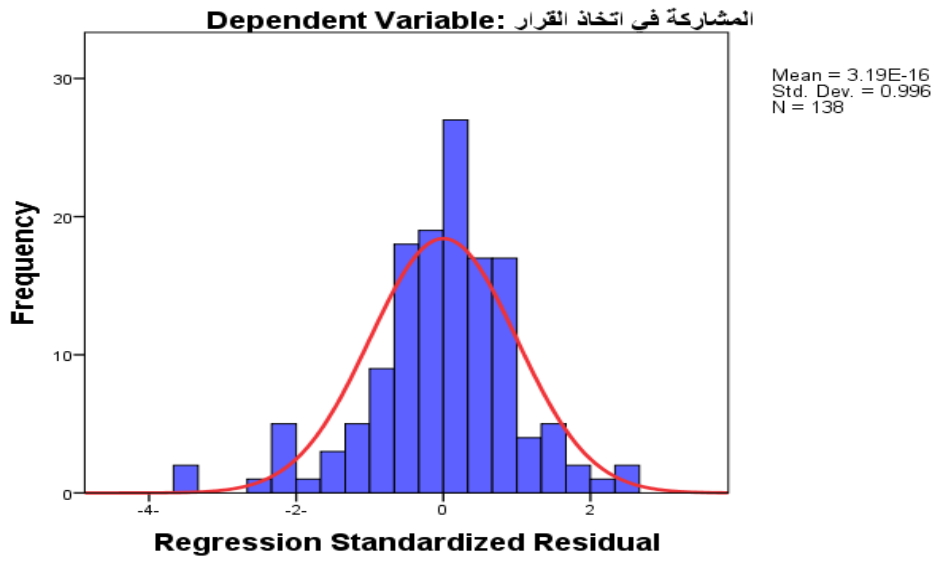
a. Dependent Variable: عام.القرارات

| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|---------|--------|----------------|-----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 2.4656 | 3.8409 | 3.4058 | .21331 | 138 |
| Residual | -2.12539- | 1.50295 | .00000 | .61014 | 138 |
| Std. Predicted Value | -4.408- | 2.040 | .000 | 1.000 | 138 |
| Std. Residual | -3.471- | 2.454 | .000 | .996 | 138 |

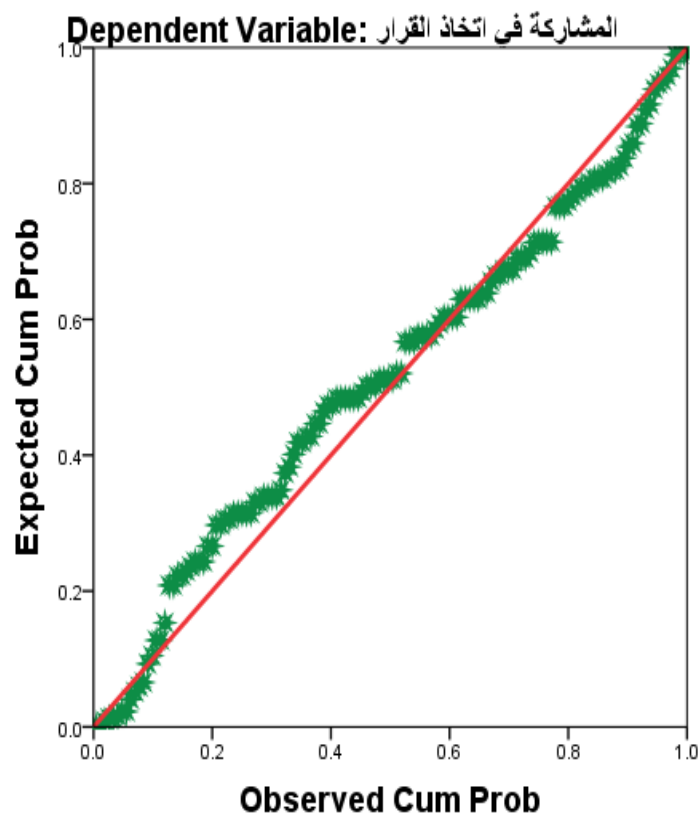
a. Dependent Variable: عام.القرارات

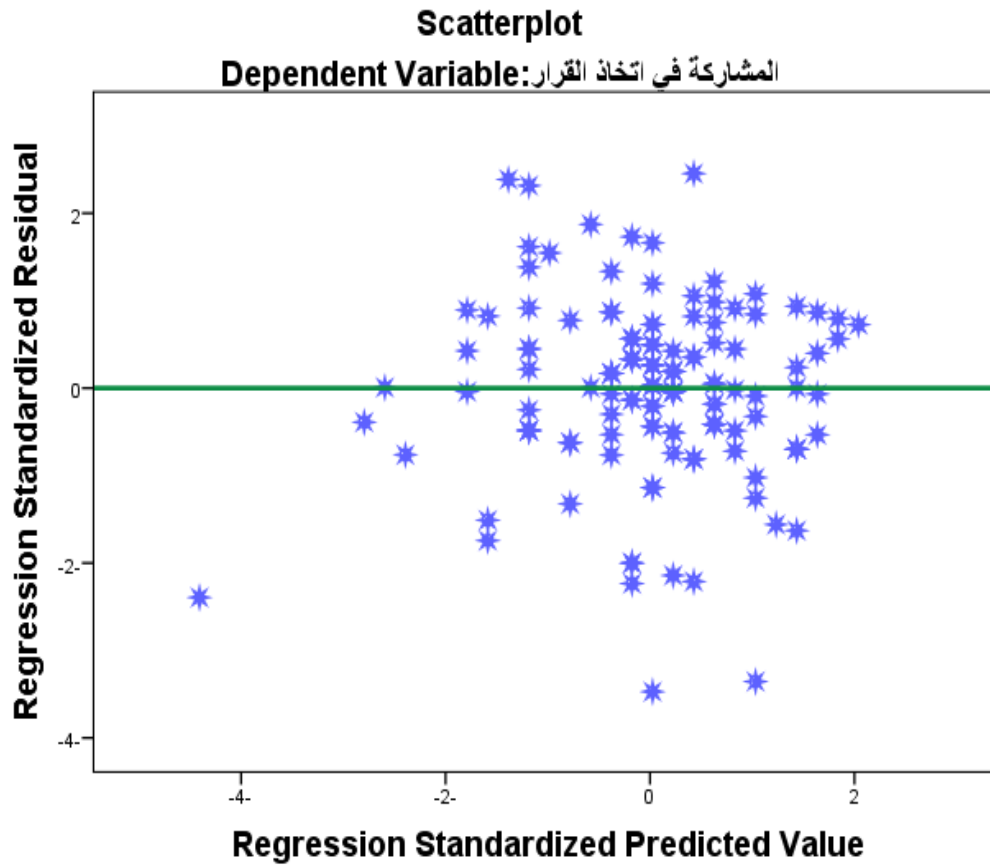
Charts

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Regression

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|--------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | عام الحضاري ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: عام الانجاز

b. All requested variables entered.

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | .465 ^a | .216 | .211 | .57875 | 1.682 |

a. Predictors: (Constant), عام الحضاري

b. Dependent Variable: عام الانجاز

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 12.581 | 1 | 12.581 | 37.561 | .000 ^b |
| | Residual | 45.554 | 136 | .335 | | |
| | Total | 58.135 | 137 | | | |

a. Dependent Variable: عام الانجاز

b. Predictors: (Constant), عام الحضاري

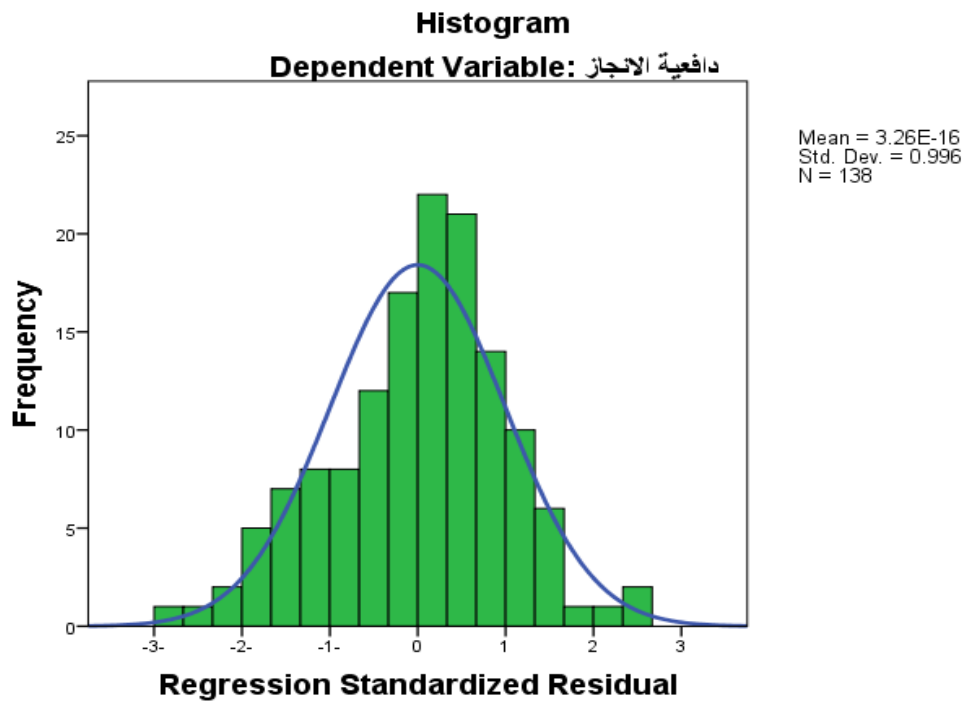
| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.628 | .302 | | 5.396 | .000 |
| | عام الحضاري | .488 | .080 | .465 | 6.129 | .000 |

a. Dependent Variable: عام الانجاز

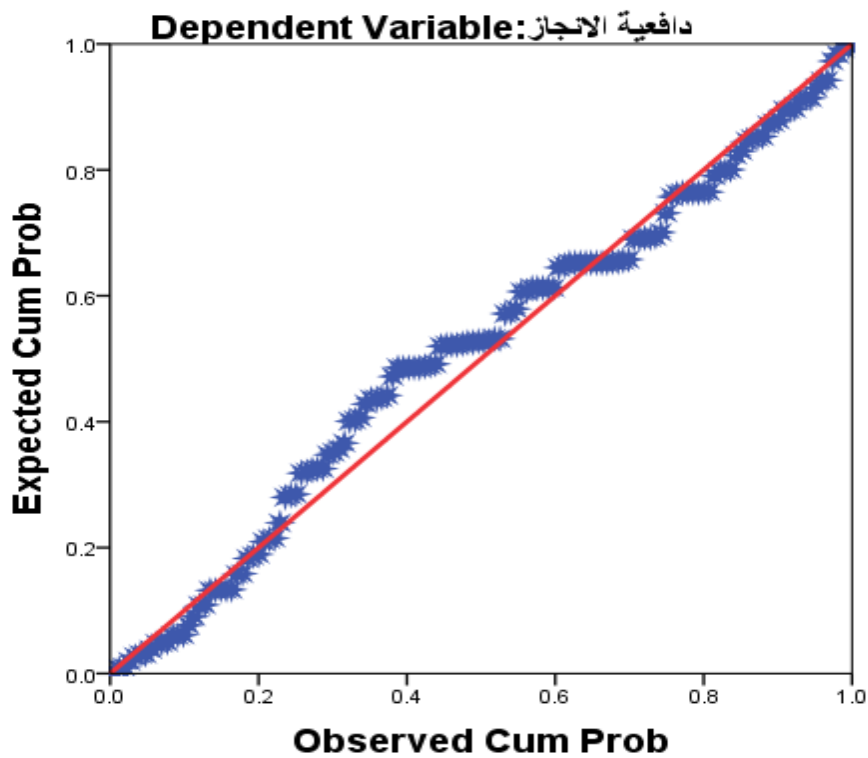
| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|---------|--------|----------------|-----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 2.1163 | 4.0701 | 3.4520 | .30304 | 138 |
| Residual | -1.63691- | 1.54049 | .00000 | .57664 | 138 |
| Std. Predicted Value | -4.408- | 2.040 | .000 | 1.000 | 138 |
| Std. Residual | -2.828- | 2.662 | .000 | .996 | 138 |

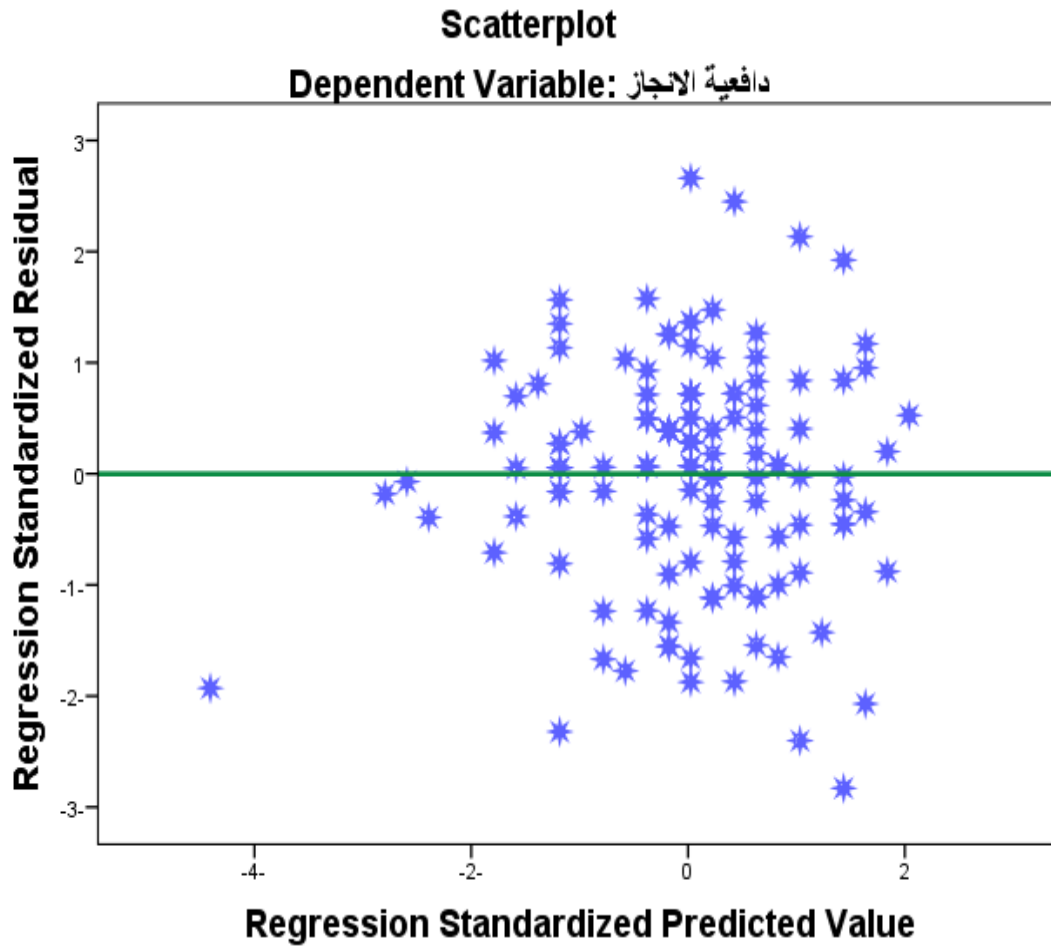
a. Dependent Variable: عام الانجاز

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Regression

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|----------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | عام. الرياضية ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: عام. التنظيمية

b. All requested variables entered.

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | .572 ^a | .327 | .322 | .50805 | 1.815 |

a. Predictors: (Constant), عام. الرياضية

b. Dependent Variable: عام. التنظيمية

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 17.072 | 1 | 17.072 | 66.143 | .000 ^b |
| | Residual | 35.103 | 136 | .258 | | |
| | Total | 52.175 | 137 | | | |

a. Dependent Variable: عام التنظيمية

b. Predictors: (Constant), عام الرياضية

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.384 | .268 | | 5.158 | .000 |
| | عام الرياضية | .556 | .068 | .572 | 8.133 | .000 |

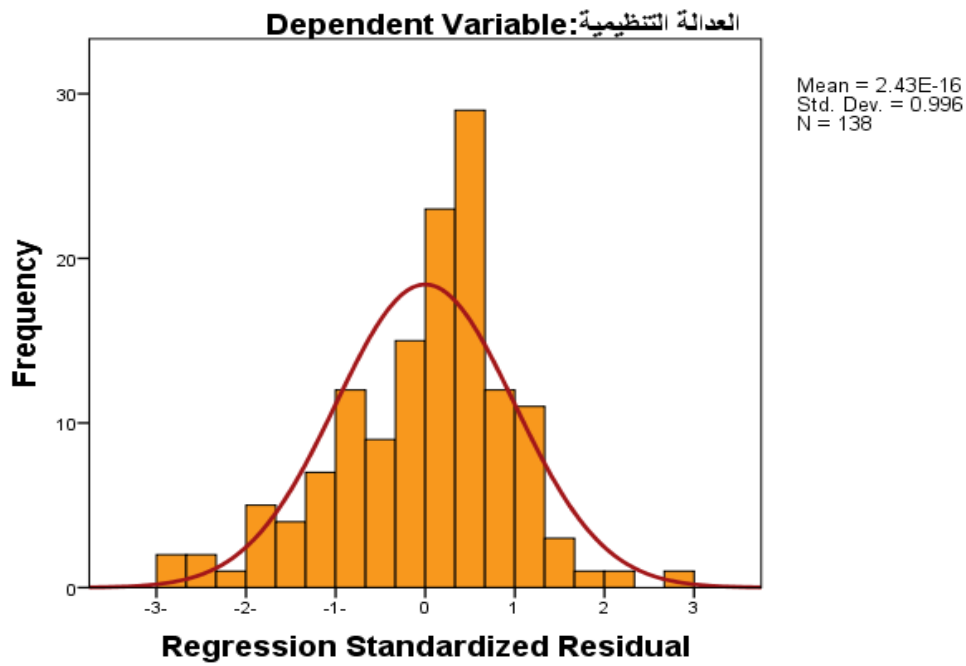
a. Dependent Variable: عام التنظيمية

| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|---------|--------|----------------|-----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 1.9402 | 4.1640 | 3.5380 | .35301 | 138 |
| Residual | -1.48304- | 1.39196 | .00000 | .50619 | 138 |
| Std. Predicted Value | -4.526- | 1.773 | .000 | 1.000 | 138 |
| Std. Residual | -2.919- | 2.740 | .000 | .996 | 138 |

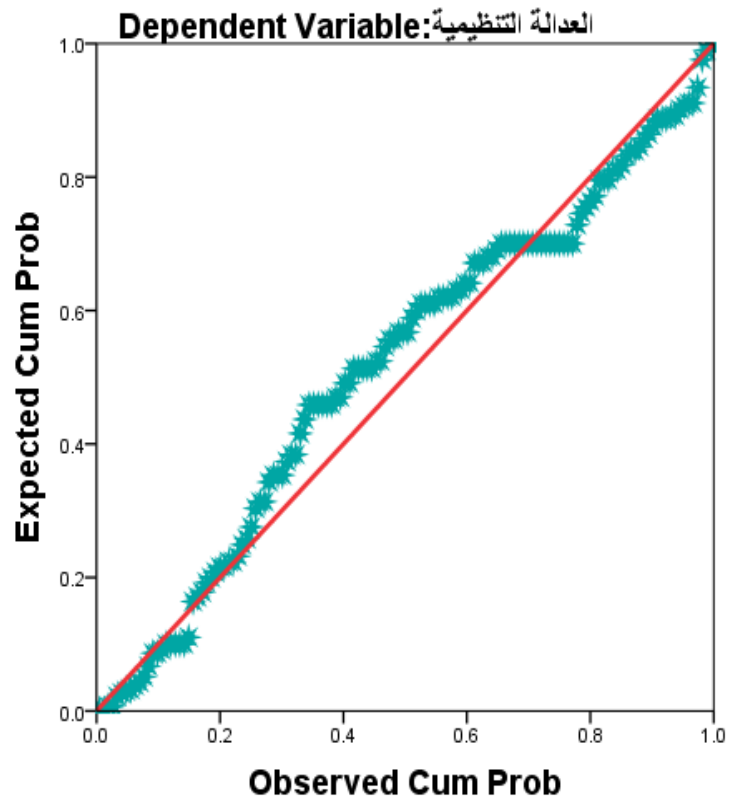
a. Dependent Variable: عام التنظيمية

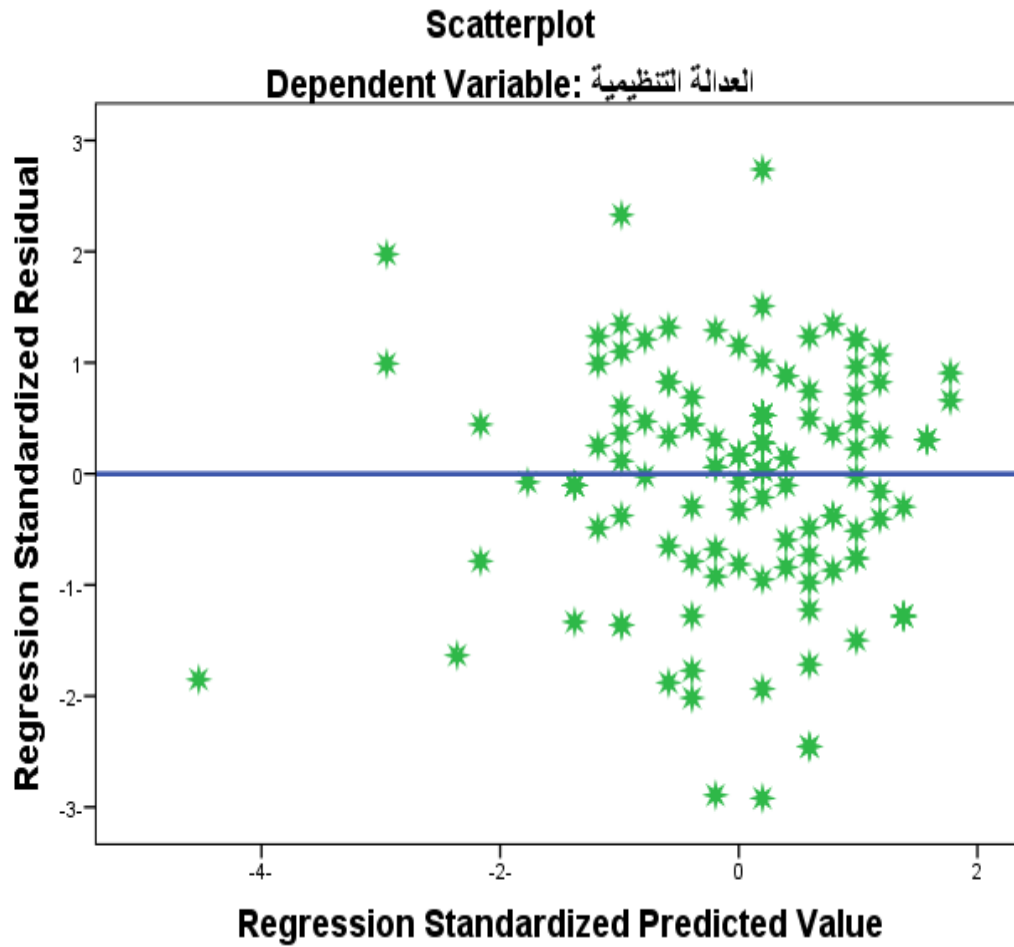
Charts

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Regression

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|----------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | عام. الرياضية ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: عام. القرارات
 b. All requested variables entered.

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | .172 ^a | .030 | .022 | .63905 | 2.038 |

a. Predictors: (Constant), عام. الرياضية

b. Dependent Variable: عام. القرارات

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 1.695 | 1 | 1.695 | 4.151 | .044 ^b |
| | Residual | 55.540 | 136 | .408 | | |
| | Total | 57.235 | 137 | | | |

a. Dependent Variable: عام.القرارات

b. Predictors: (Constant), عام.الرياضية

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 2.727 | .338 | | 8.080 | .000 |
| | عام.الرياضية | .175 | .086 | .172 | 2.037 | .044 |

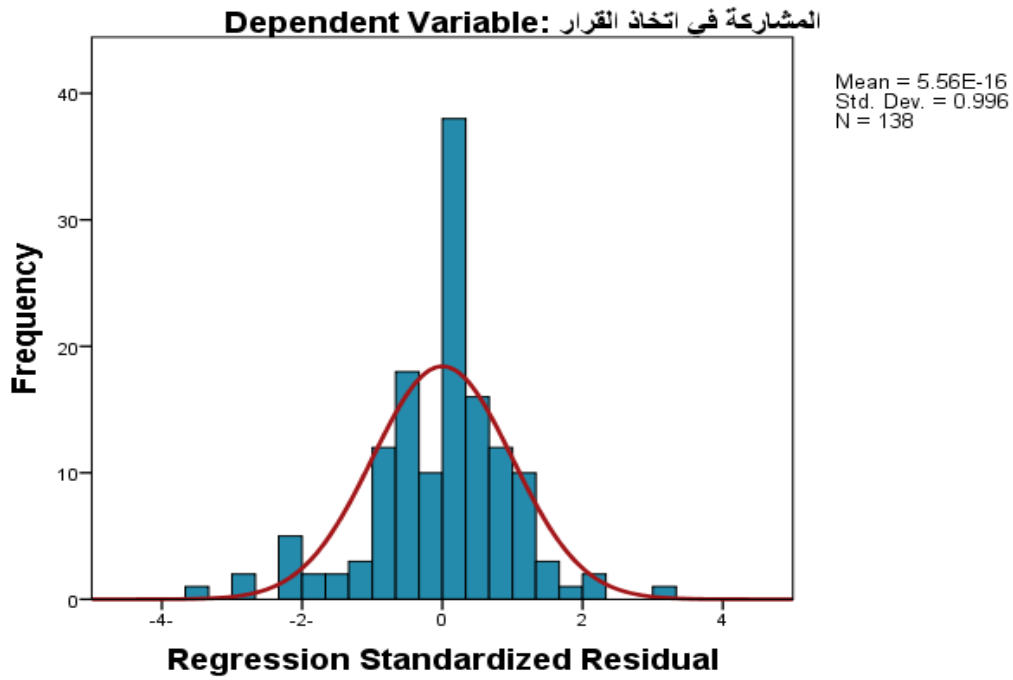
a. Dependent Variable: عام.القرارات

| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|---------|--------|----------------|-----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 2.9023 | 3.6030 | 3.4058 | .11123 | 138 |
| Residual | -2.18595- | 1.92250 | .00000 | .63671 | 138 |
| Std. Predicted Value | -4.526- | 1.773 | .000 | 1.000 | 138 |
| Std. Residual | -3.421- | 3.008 | .000 | .996 | 138 |

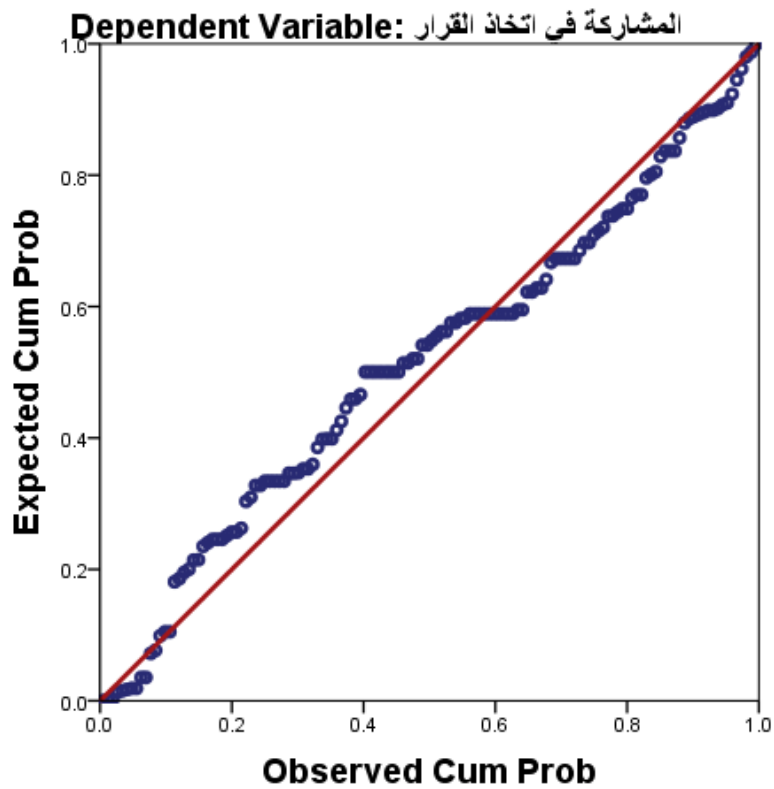
a. Dependent Variable: عام.القرارات

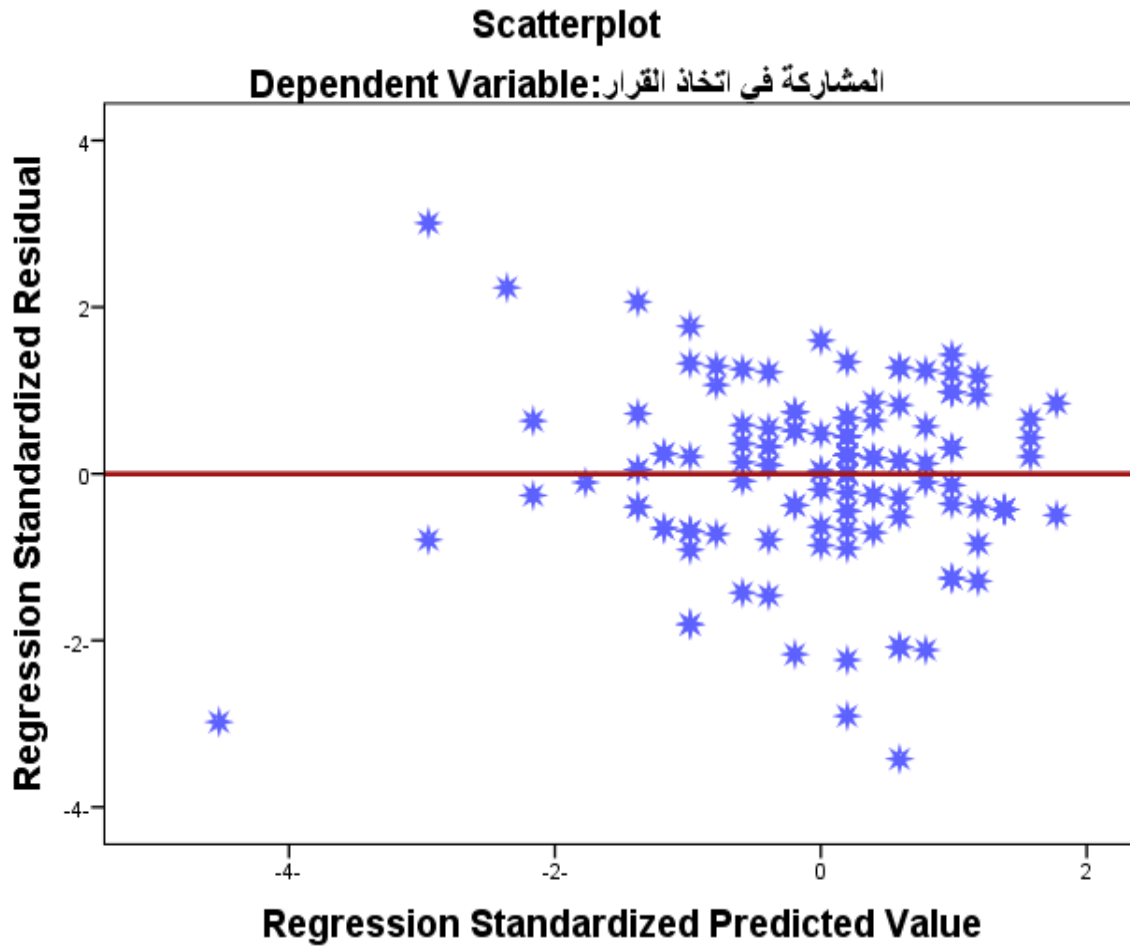
Charts

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Regression

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|----------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | عام. الرياضية ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: عام. الانجاز

b. All requested variables entered.

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | .325 ^a | .106 | .099 | .61826 | 1.745 |

a. Predictors: (Constant), عام. الرياضية

b. Dependent Variable: عام. الانجاز

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 6.151 | 1 | 6.151 | 16.091 | .000 ^b |
| | Residual | 51.985 | 136 | .382 | | |
| | Total | 58.135 | 137 | | | |

a. Dependent Variable: عام الانجاز

b. Predictors: (Constant), عام الرياضية

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.159 | .327 | | 6.612 | .000 |
| | عام الرياضية | .334 | .083 | .325 | 4.011 | .000 |

a. Dependent Variable: عام الانجاز

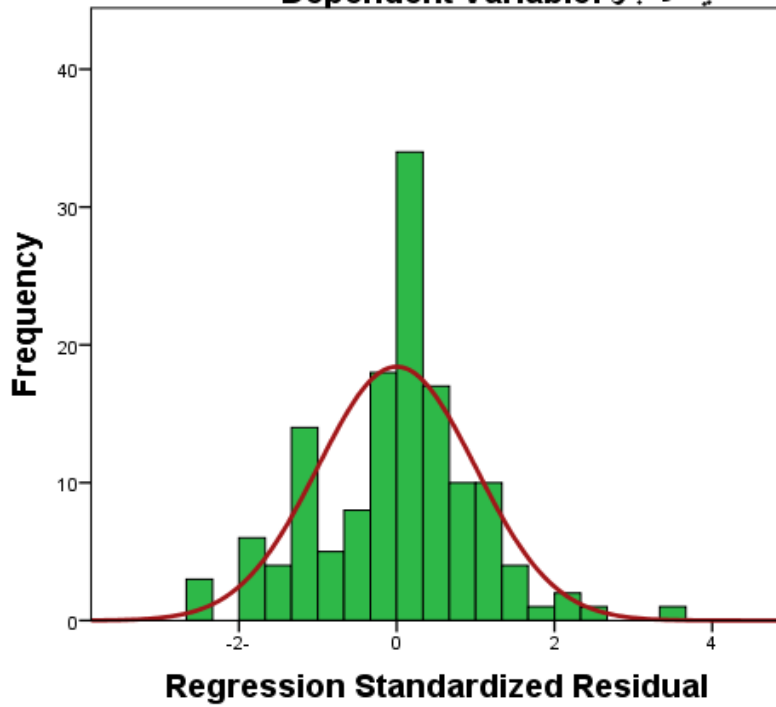
| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|---------|--------|----------------|-----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 2.4929 | 3.8277 | 3.4520 | .21188 | 138 |
| Residual | -1.61887- | 2.17339 | .00000 | .61599 | 138 |
| Std. Predicted Value | -4.526- | 1.773 | .000 | 1.000 | 138 |
| Std. Residual | -2.618- | 3.515 | .000 | .996 | 138 |

a. Dependent Variable: عام الانجاز

Charts

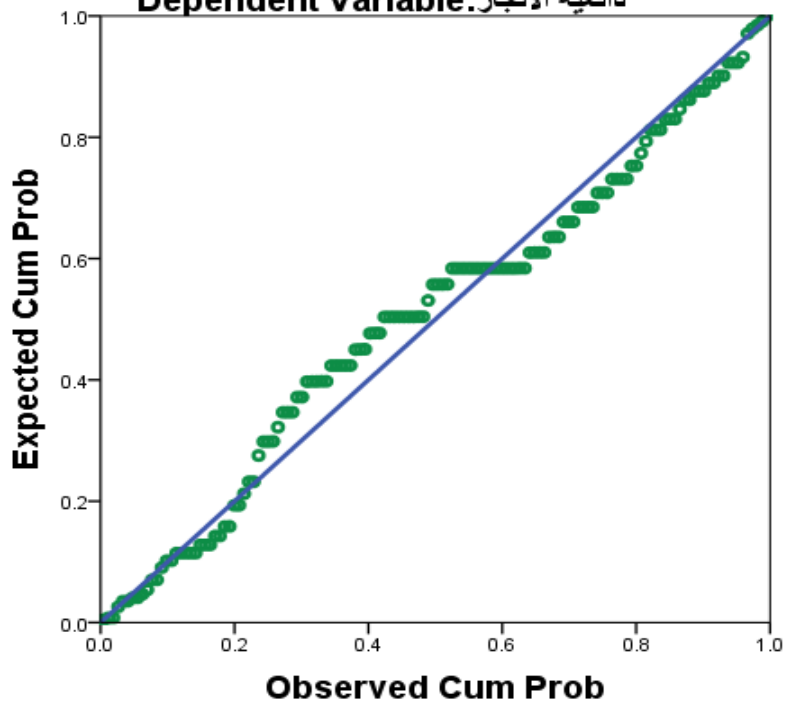
Histogram

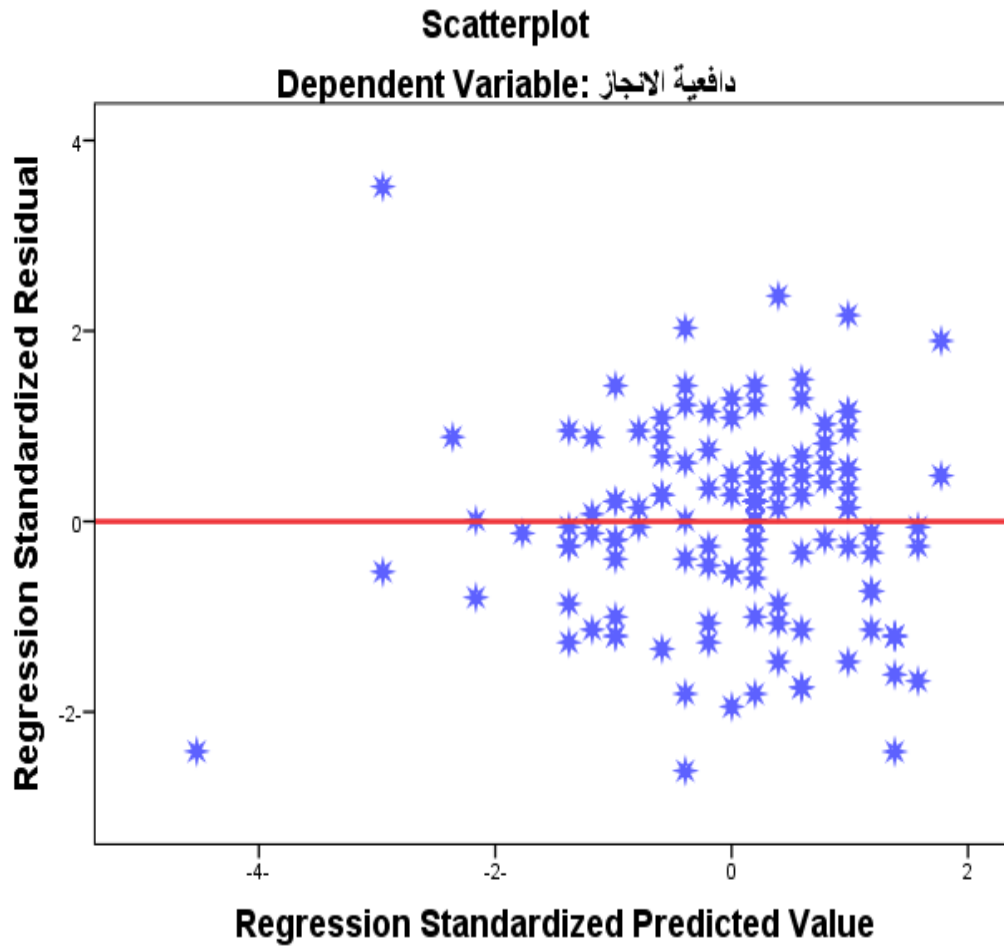
Dependent Variable: دافعية الانجاز



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: دافعية الانجاز





Regression

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|-------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | عام.الاداء ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: عام.التنظيمية

b. All requested variables entered.

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | .595 ^a | .354 | .349 | .49793 | 1.791 |

a. Predictors: (Constant), عام.الاداء

b. Dependent Variable: عام.التنظيمية

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 18.456 | 1 | 18.456 | 74.437 | .000 ^b |
| | Residual | 33.719 | 136 | .248 | | |
| | Total | 52.175 | 137 | | | |

a. Dependent Variable: عام التنظيمية

b. Predictors: (Constant), عام الاداء

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.449 | .246 | | 5.896 | .000 |
| | عام الاداء | .605 | .070 | .595 | 8.628 | .000 |

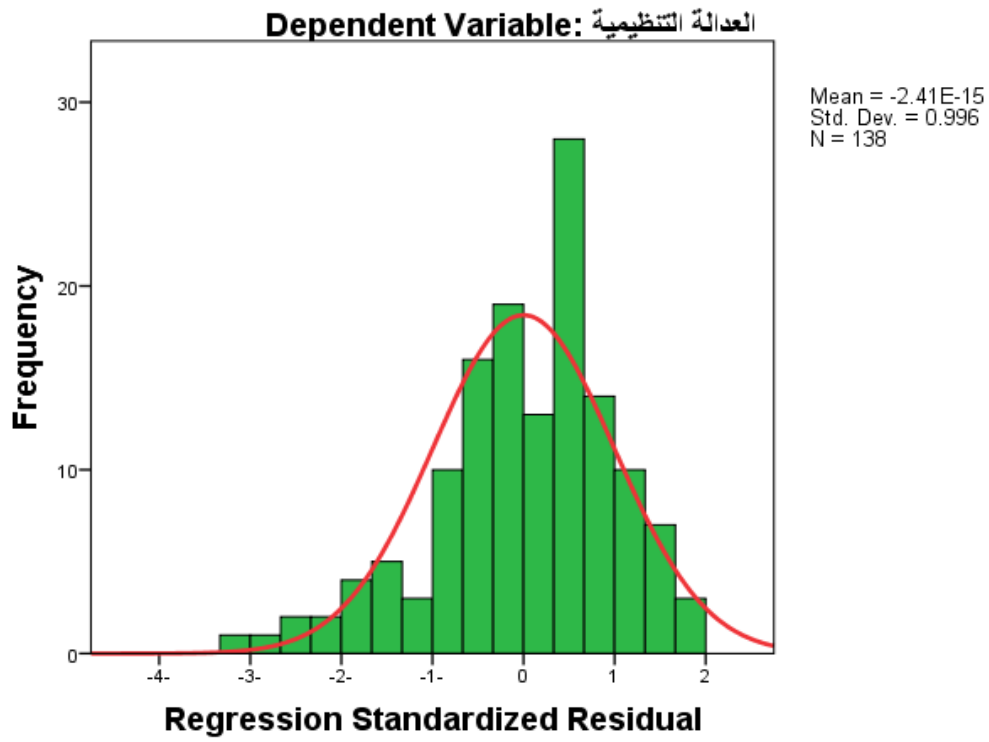
a. Dependent Variable: عام التنظيمية

| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|---------|--------|----------------|-----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 2.0541 | 4.4735 | 3.5380 | .36703 | 138 |
| Residual | -1.60941- | .97697 | .00000 | .49611 | 138 |
| Std. Predicted Value | -4.043- | 2.549 | .000 | 1.000 | 138 |
| Std. Residual | -3.232- | 1.962 | .000 | .996 | 138 |

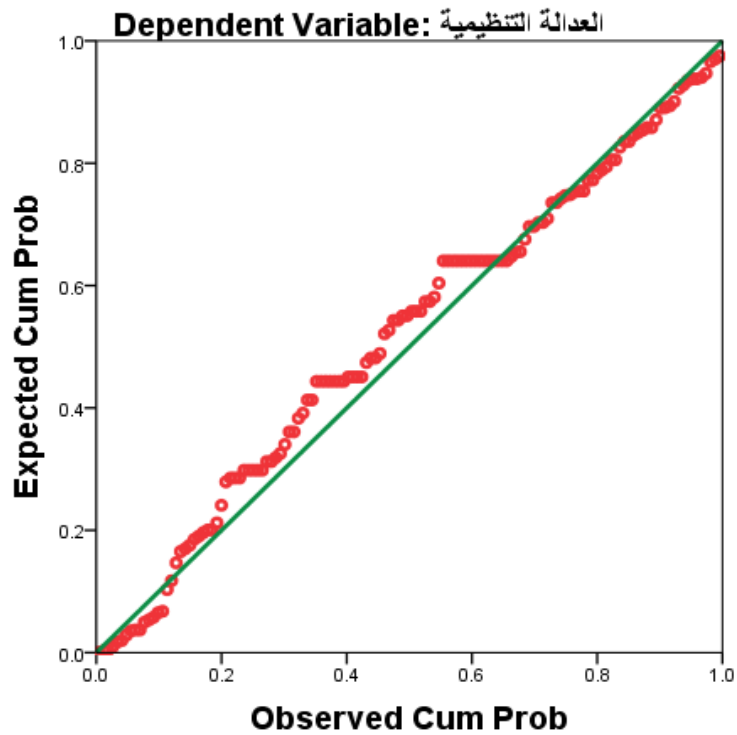
a. Dependent Variable: عام التنظيمية

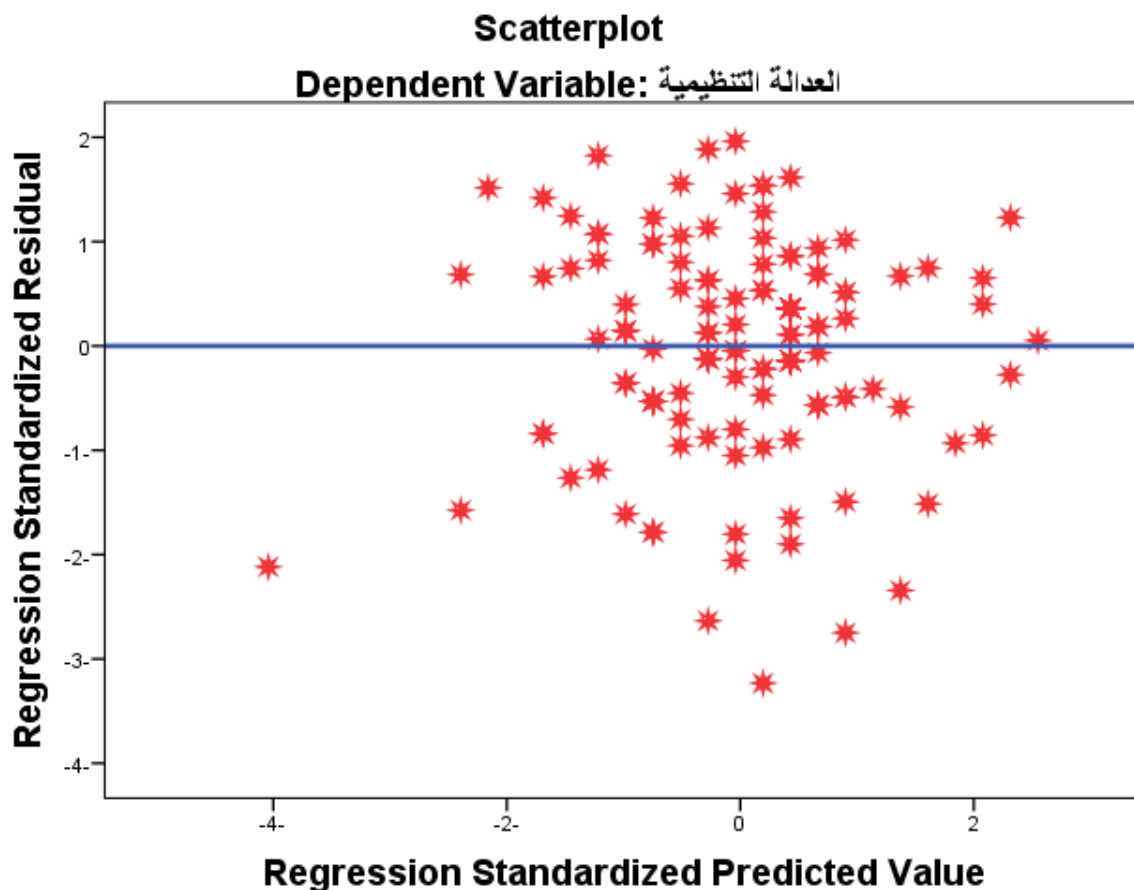
Charts

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Regression

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|-------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | عام الاداء ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: عام.القرارات

b. All requested variables entered.

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | .317 ^a | .101 | .094 | .61525 | 2.093 |

a. Predictors: (Constant), عام.الاداء

b. Dependent Variable: عام.القرارات

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 5.754 | 1 | 5.754 | 15.201 | .000 ^b |
| | Residual | 51.480 | 136 | .379 | | |
| | Total | 57.235 | 137 | | | |

a. Dependent Variable: عام.القرارات

b. Predictors: (Constant), عام.الاداء

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.239 | .304 | | 7.374 | .000 |
| | عام.الاداء | .338 | .087 | .317 | 3.899 | .000 |

a. Dependent Variable: عام.القرارات

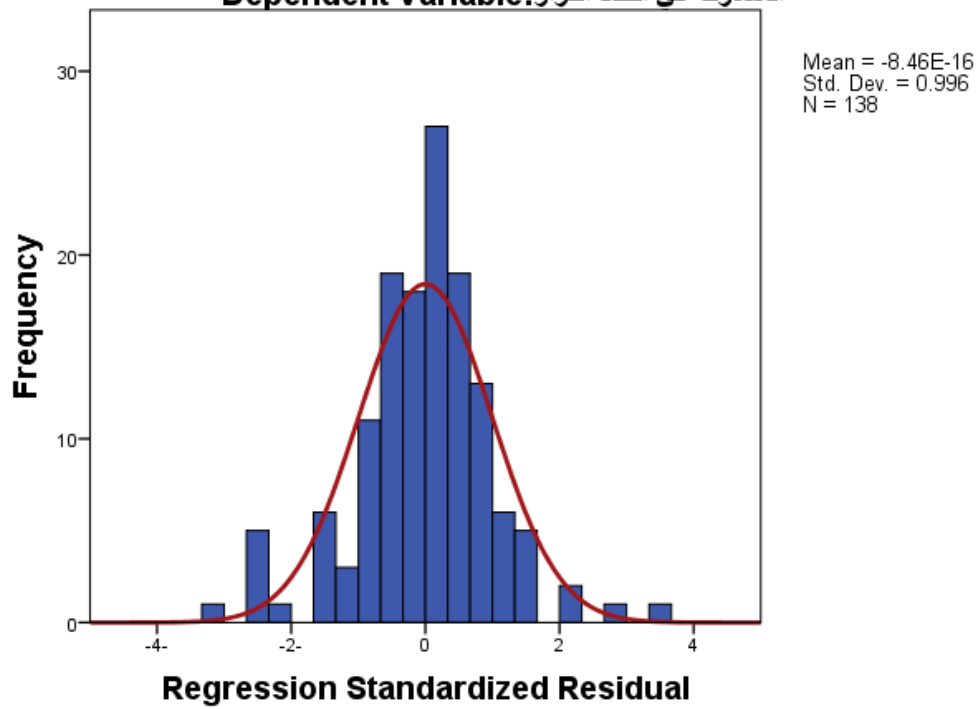
| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|---------|--------|----------------|-----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 2.5772 | 3.9281 | 3.4058 | .20494 | 138 |
| Residual | -1.87047- | 2.08508 | .00000 | .61300 | 138 |
| Std. Predicted Value | -4.043- | 2.549 | .000 | 1.000 | 138 |
| Std. Residual | -3.040- | 3.389 | .000 | .996 | 138 |

a. Dependent Variable: عام.القرارات

Charts

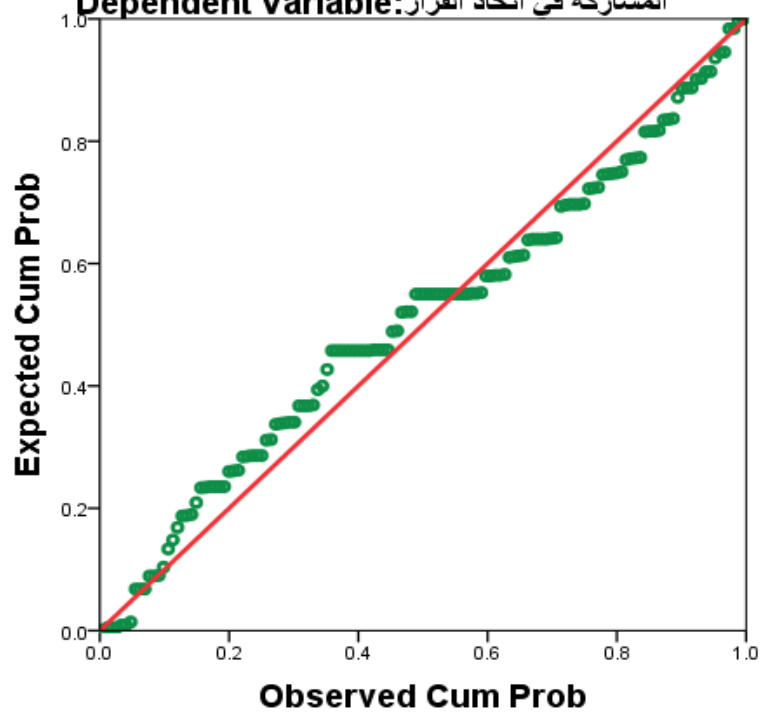
Histogram

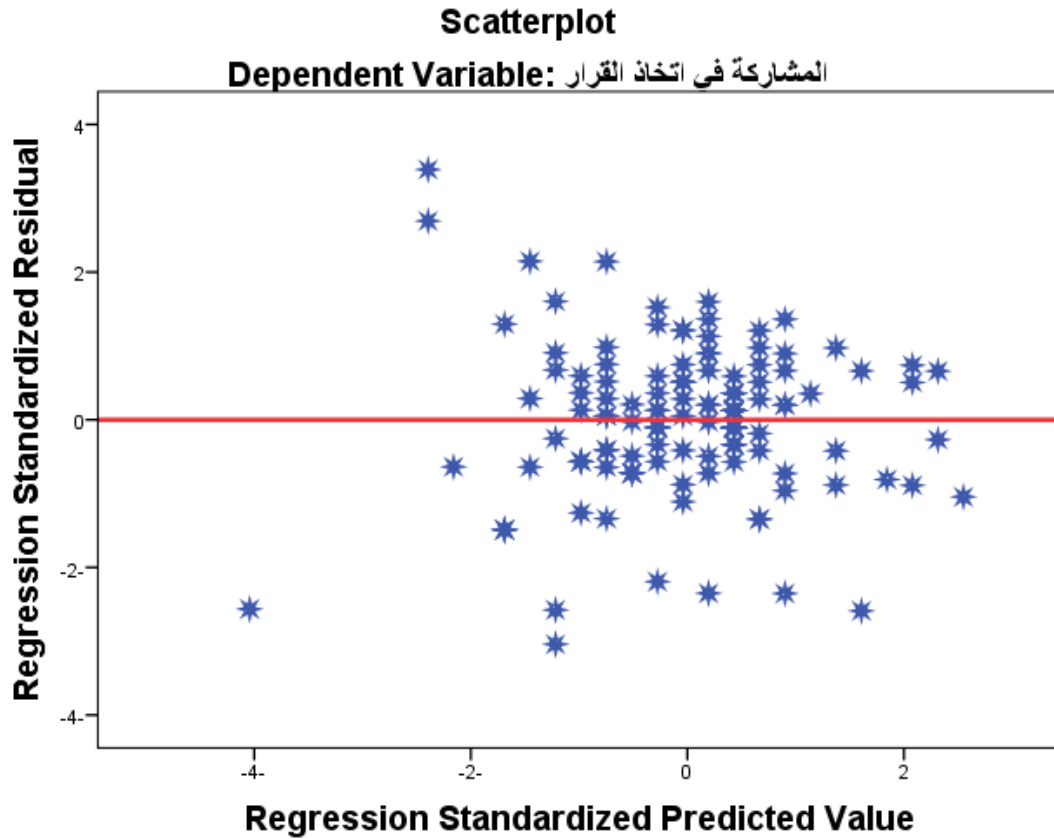
Dependent Variable: المشاركة في اتخاذ القرار



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: المشاركة في اتخاذ القرار





Regression

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|-------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | عام.الاداء ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: عام.الانجاز

b. All requested variables entered.

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | .413 ^a | .171 | .165 | .59537 | 1.852 |

a. Predictors: (Constant), عام.الاداء

b. Dependent Variable: عام.الانجاز

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 9.928 | 1 | 9.928 | 28.009 | .000 ^b |
| | Residual | 48.207 | 136 | .354 | | |
| | Total | 58.135 | 137 | | | |

a. Dependent Variable: عام الانجاز

b. Predictors: (Constant), عام الاداء

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.920 | .294 | | 6.533 | .000 |
| | عام الاداء | .444 | .084 | .413 | 5.292 | .000 |

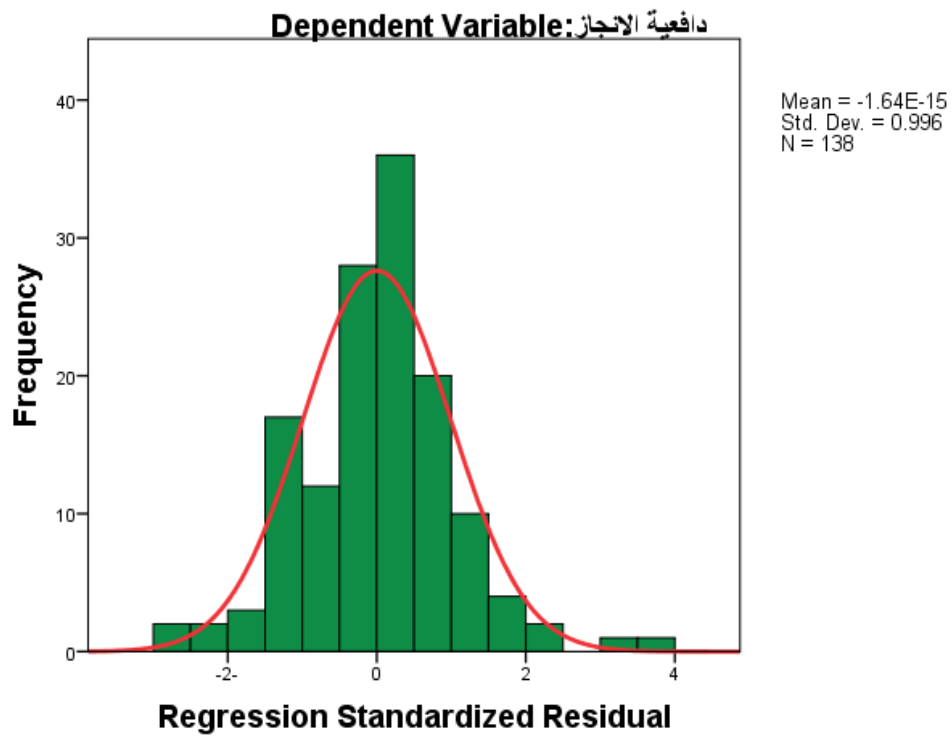
a. Dependent Variable: عام الانجاز

| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|---------|--------|----------------|-----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 2.3636 | 4.1381 | 3.4520 | .26920 | 138 |
| Residual | -1.76136- | 2.19279 | .00000 | .59319 | 138 |
| Std. Predicted Value | -4.043- | 2.549 | .000 | 1.000 | 138 |
| Std. Residual | -2.958- | 3.683 | .000 | .996 | 138 |

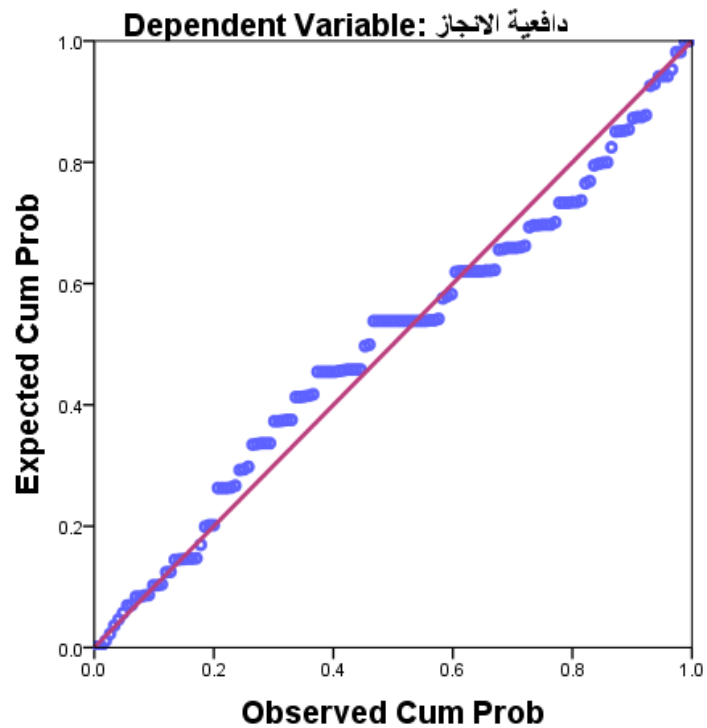
a. Dependent Variable: عام الانجاز

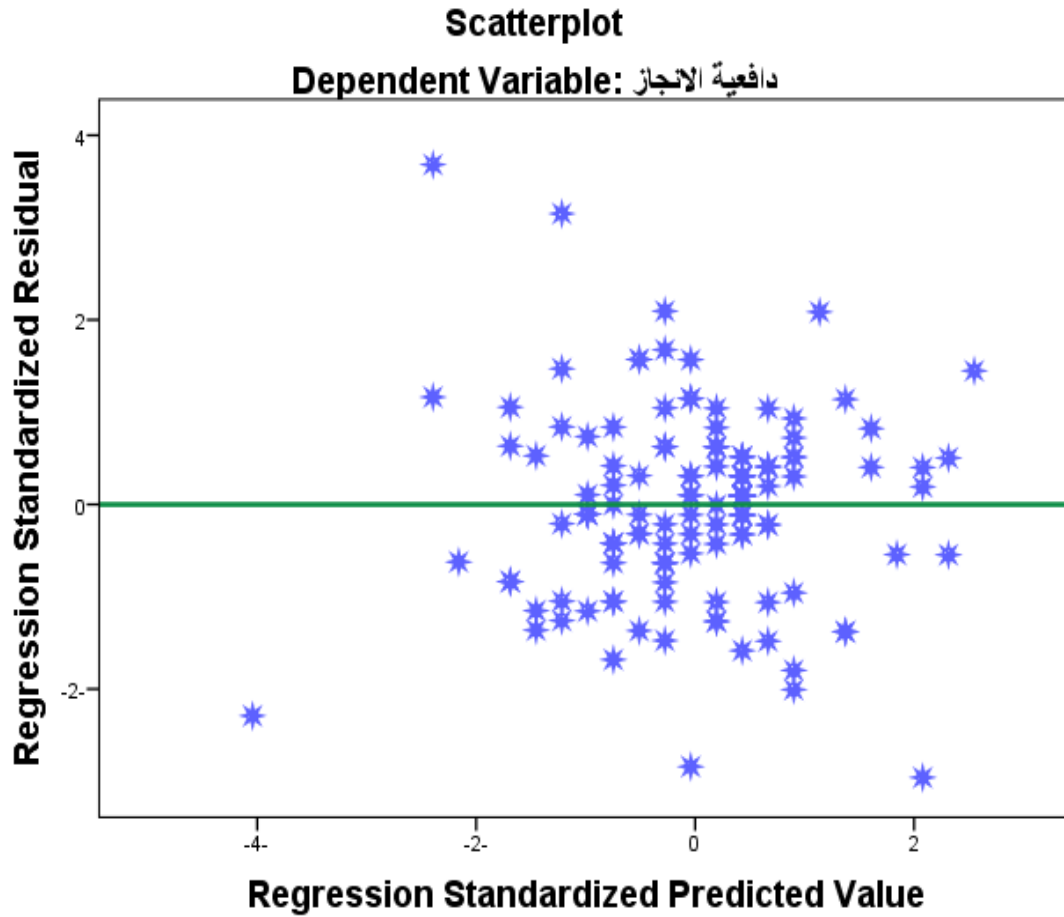
Charts

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Regression

| Variables Entered/Removed^a | | | |
|--|---------------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | عام السلوك الحضاري ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: عام الدعم التنظيمي

b. All requested variables entered.

| Model Summary^b | | | | | |
|----------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | .565 ^a | .320 | .315 | .44877 | 1.652 |

a. Predictors: (Constant), عام السلوك الحضاري

b. Dependent Variable: عام الدعم التنظيمي

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 12.871 | 1 | 12.871 | 63.909 | .000 ^b |
| | Residual | 27.389 | 136 | .201 | | |
| | Total | 40.260 | 137 | | | |

a. Dependent Variable: عام. الدعم التنظيمي

b. Predictors: (Constant), عام. السلوك الحضاري

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.358 | .266 | | 5.101 | .000 |
| | عام. السلوك الحضاري | .571 | .071 | .565 | 7.994 | .000 |

a. Dependent Variable: عام. الدعم التنظيمي

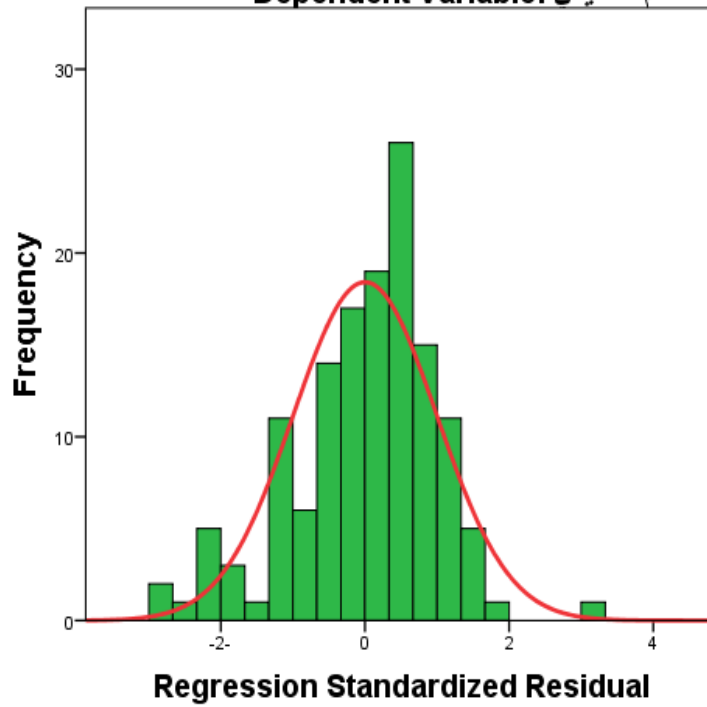
| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|---------|--------|----------------|-----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 1.9298 | 4.1439 | 3.4653 | .30651 | 138 |
| Residual | -1.31050- | 1.45121 | .00000 | .44712 | 138 |
| Std. Predicted Value | -5.010- | 2.214 | .000 | 1.000 | 138 |
| Std. Residual | -2.920- | 3.234 | .000 | .996 | 138 |

a. Dependent Variable: عام. الدعم التنظيمي

Charts

Histogram

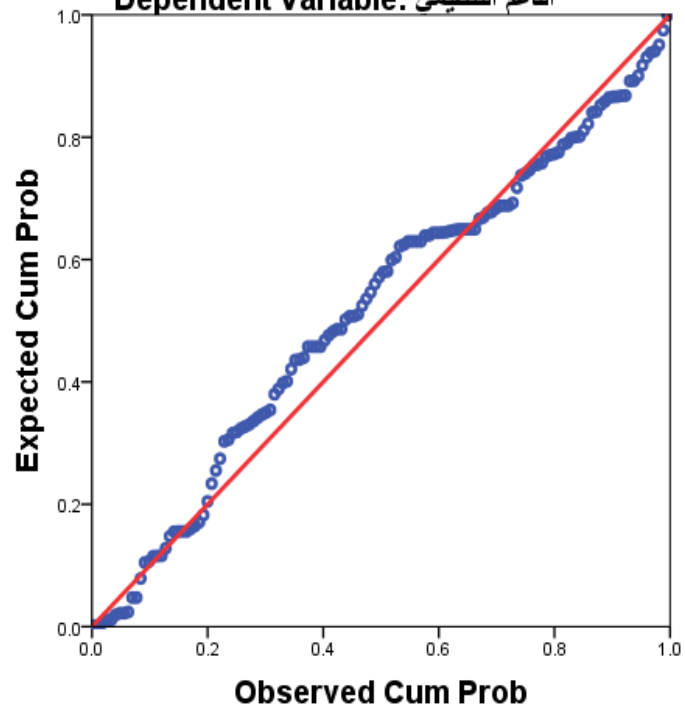
Dependent Variable: الدعم التنظيمي

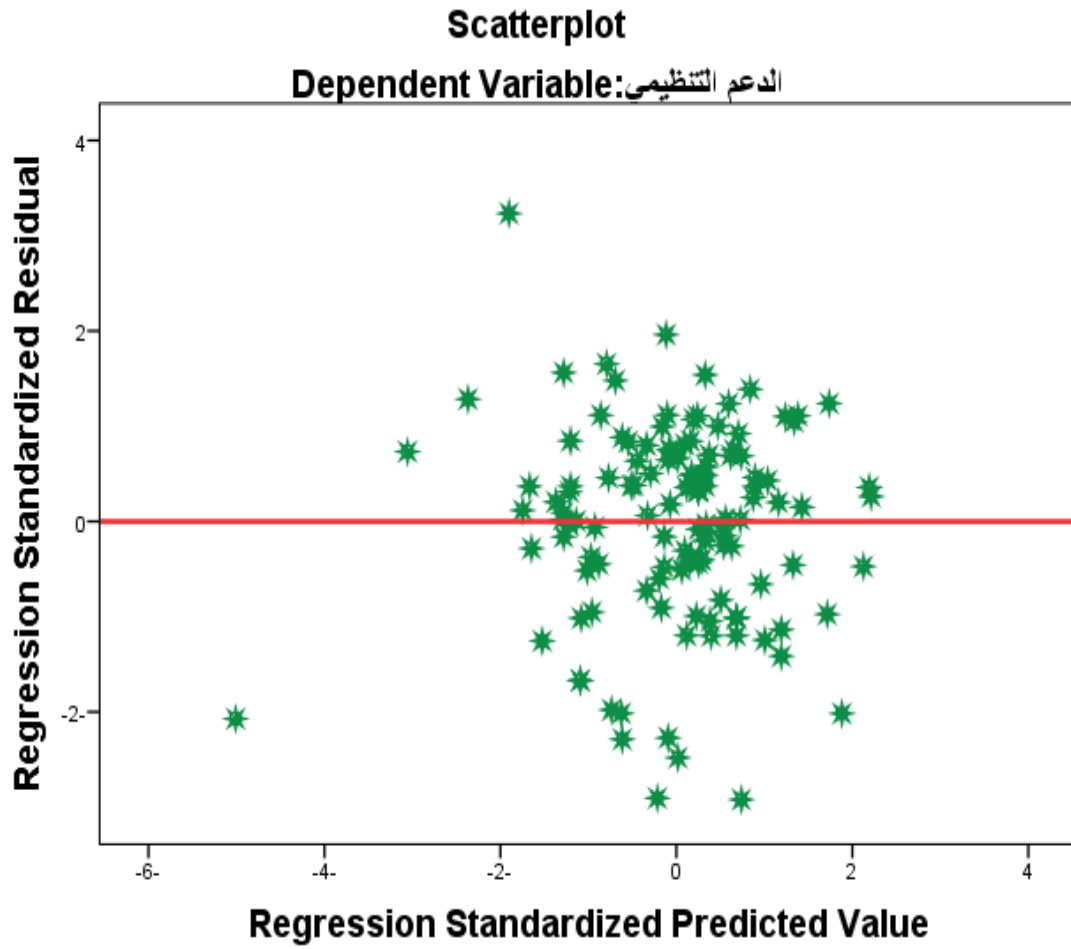


Mean = 1.62E-15
Std. Dev. = 0.996
N = 138

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: الدعم التنظيمي





T-Test

| One-Sample Statistics | | | | |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| 1 | 138 | 4.0652 | .88957 | .07573 |
| 2 | 138 | 3.6159 | .91478 | .07787 |
| 3 | 138 | 3.9348 | .87301 | .07432 |
| 4 | 138 | 3.5145 | 1.05495 | .08980 |
| 5 | 138 | 3.6304 | 1.03286 | .08792 |
| 6 | 138 | 3.8478 | .98827 | .08413 |
| 7 | 138 | 3.9203 | 1.08783 | .09260 |
| 8 | 138 | 3.3478 | 1.00111 | .08522 |
| عام الحضاري | 138 | 3.7346 | .62041 | .05281 |

| One-Sample Test | | | | | | |
|-----------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|---|--------|
| | Test Value = 3 | | | | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| 1 | 14.067 | 137 | .000 | 1.06522 | .9155 | 1.2150 |
| 2 | 7.910 | 137 | .000 | .61594 | .4620 | .7699 |
| 3 | 12.579 | 137 | .000 | .93478 | .7878 | 1.0817 |
| 4 | 5.729 | 137 | .000 | .51449 | .3369 | .6921 |
| 5 | 7.170 | 137 | .000 | .63043 | .4566 | .8043 |
| 6 | 10.078 | 137 | .000 | .84783 | .6815 | 1.0142 |
| 7 | 9.938 | 137 | .000 | .92029 | .7372 | 1.1034 |
| 8 | 4.082 | 137 | .000 | .34783 | .1793 | .5163 |
| عام. الحضاري | 13.909 | 137 | .000 | .73460 | .6302 | .8390 |

T-Test

| One-Sample Statistics | | | | |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| 1 | 138 | 4.0435 | .91116 | .07756 |
| 2 | 138 | 4.0652 | .85612 | .07288 |
| 3 | 138 | 3.9130 | .84126 | .07161 |
| 4 | 138 | 3.8551 | .90860 | .07735 |
| 5 | 138 | 3.8986 | .96122 | .08182 |
| 6 | 138 | 3.7754 | .87977 | .07489 |
| 7 | 138 | 3.5870 | .90197 | .07678 |
| 8 | 138 | 3.8551 | .97824 | .08327 |
| عام. الرياضية | 138 | 3.8741 | .63496 | .05405 |

| One-Sample Test | | | | | | |
|-----------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|---|--------|
| | Test Value = 3 | | | | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| 1 | 13.453 | 137 | .000 | 1.04348 | .8901 | 1.1969 |
| 2 | 14.616 | 137 | .000 | 1.06522 | .9211 | 1.2093 |
| 3 | 12.750 | 137 | .000 | .91304 | .7714 | 1.0547 |
| 4 | 11.055 | 137 | .000 | .85507 | .7021 | 1.0080 |
| 5 | 10.981 | 137 | .000 | .89855 | .7367 | 1.0604 |
| 6 | 10.353 | 137 | .000 | .77536 | .6273 | .9235 |
| 7 | 7.645 | 137 | .000 | .58696 | .4351 | .7388 |
| 8 | 10.268 | 137 | .000 | .85507 | .6904 | 1.0197 |
| عام.الرياضية | 16.172 | 137 | .000 | .87409 | .7672 | .9810 |

T-Test

| One-Sample Statistics | | | | |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| 1 | 138 | 3.5942 | 1.11157 | .09462 |
| 2 | 138 | 3.0580 | 1.07912 | .09186 |
| 3 | 138 | 3.6812 | .93579 | .07966 |
| 4 | 138 | 3.2971 | .98462 | .08382 |
| 5 | 138 | 3.4420 | .85451 | .07274 |
| 6 | 138 | 3.4710 | .88121 | .07501 |
| 7 | 138 | 3.6304 | .92867 | .07905 |
| عام.الاداء | 138 | 3.4534 | .60680 | .05165 |

| One-Sample Test | | | | | | |
|-----------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | Test Value = 3 | | | | | |
| | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Lower | Upper |
| 1 | 6.280 | 137 | .000 | .59420 | .4071 | .7813 |
| 2 | .631 | 137 | .529 | .05797 | -.1237- | .2396 |
| 3 | 8.551 | 137 | .000 | .68116 | .5236 | .8387 |
| 4 | 3.545 | 137 | .001 | .29710 | .1314 | .4628 |
| 5 | 6.077 | 137 | .000 | .44203 | .2982 | .5859 |
| 6 | 6.279 | 137 | .000 | .47101 | .3227 | .6193 |
| 7 | 7.975 | 137 | .000 | .63043 | .4741 | .7868 |
| عام الأداء | 8.778 | 137 | .000 | .45342 | .3513 | .5556 |

T-Test

| One-Sample Statistics | | | | |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| عام السلوك الحضاري | 138 | 3.6874 | .53644 | .04566 |

| One-Sample Test | | | | | | |
|--------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | Test Value = 3 | | | | | |
| | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Lower | Upper |
| عام السلوك الحضاري | 15.053 | 137 | .000 | .68737 | .5971 | .7777 |

T-Test

| One-Sample Statistics | | | | |
|------------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| 1 | 138 | 3.7464 | .89656 | .07632 |
| 2 | 138 | 3.4348 | .95104 | .08096 |
| 3 | 138 | 3.6377 | .90370 | .07693 |
| 4 | 138 | 3.3913 | 1.01402 | .08632 |
| 5 | 138 | 3.3478 | 1.11166 | .09463 |
| 6 | 138 | 3.6304 | 1.02577 | .08732 |
| 7 | 138 | 3.5580 | 1.13355 | .09649 |
| 8 | 138 | 3.5580 | 1.08754 | .09258 |
| عام التنظيمية | 138 | 3.5380 | .61712 | .05253 |

| One-Sample Test | | | | | | |
|------------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | Test Value = 3 | | | | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| 1 | 9.780 | 137 | .000 | .74638 | .5955 | .8973 |
| 2 | 5.370 | 137 | .000 | .43478 | .2747 | .5949 |
| 3 | 8.289 | 137 | .000 | .63768 | .4856 | .7898 |
| 4 | 4.533 | 137 | .000 | .39130 | .2206 | .5620 |
| 5 | 3.676 | 137 | .000 | .34783 | .1607 | .5350 |
| 6 | 7.220 | 137 | .000 | .63043 | .4578 | .8031 |
| 7 | 5.782 | 137 | .000 | .55797 | .3672 | .7488 |
| 8 | 6.027 | 137 | .000 | .55797 | .3749 | .7410 |
| عام التنظيمية | 10.242 | 137 | .000 | .53804 | .4342 | .6419 |

T-Test

| One-Sample Statistics | | | | |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| 1 | 138 | 4.0000 | .84577 | .07200 |
| 2 | 138 | 3.6159 | .93060 | .07922 |
| 3 | 138 | 3.2899 | 1.01954 | .08679 |
| 4 | 138 | 3.1594 | 1.01267 | .08620 |
| 5 | 138 | 3.1739 | 1.06650 | .09079 |
| 6 | 138 | 3.1087 | .97175 | .08272 |
| 7 | 138 | 3.4928 | 1.01985 | .08682 |
| عام.القرارات | 138 | 3.4058 | .64635 | .05502 |

| One-Sample Test | | | | | | |
|-----------------|--------|-----|-----------------|-----------------|---|--------|
| Test Value = 3 | | | | | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| 1 | 13.890 | 137 | .000 | 1.00000 | .8576 | 1.1424 |
| 2 | 7.775 | 137 | .000 | .61594 | .4593 | .7726 |
| 3 | 3.340 | 137 | .001 | .28986 | .1182 | .4615 |
| 4 | 1.849 | 137 | .067 | .15942 | -.0110- | .3299 |
| 5 | 1.916 | 137 | .057 | .17391 | -.0056- | .3534 |
| 6 | 1.314 | 137 | .191 | .10870 | -.0549- | .2723 |
| 7 | 5.676 | 137 | .000 | .49275 | .3211 | .6644 |
| عام.القرارات | 7.375 | 137 | .000 | .40580 | .2970 | .5146 |

T-Test

| One-Sample Statistics | | | | |
|------------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| 1 | 138 | 3.9493 | .85711 | .07296 |
| 3 | 138 | 3.8841 | .96714 | .08233 |
| 4 | 138 | 3.4638 | .95259 | .08109 |
| 5 | 138 | 3.0362 | 1.18019 | .10046 |
| 6 | 138 | 3.1739 | 1.08010 | .09194 |
| 7 | 138 | 3.2101 | 1.14275 | .09728 |
| 8 | 138 | 3.2681 | 1.11748 | .09513 |
| عام الانجاز | 138 | 3.4520 | .65142 | .05545 |

| One-Sample Test | | | | | | |
|------------------------|--------|-----|-----------------|-----------------|---|--------|
| Test Value = 3 | | | | | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| 1 | 13.011 | 137 | .000 | .94928 | .8050 | 1.0936 |
| 3 | 10.738 | 137 | .000 | .88406 | .7213 | 1.0469 |
| 4 | 5.719 | 137 | .000 | .46377 | .3034 | .6241 |
| 5 | .361 | 137 | .719 | .03623 | -.1624 | .2349 |
| 6 | 1.892 | 137 | .061 | .17391 | -.0079 | .3557 |
| 7 | 2.160 | 137 | .032 | .21014 | .0178 | .4025 |
| 8 | 2.819 | 137 | .006 | .26812 | .0800 | .4562 |
| عام الانجاز | 8.151 | 137 | .000 | .45199 | .3423 | .5616 |

T-Test

| One-Sample Statistics | | | | |
|-------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| عام ادرك الدعم التنظيمي | 138 | 3.4653 | .54209 | .04615 |

| One-Sample Test | | | | | | |
|-------------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | Test Value = 3 | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Lower | Upper |
| عام ادرك الدعم التنظيمي | 10.083 | 137 | .000 | .46528 | .3740 | |

| One-Sample Test | |
|-------------------------|---|
| | Test Value = 3 |
| | 95% Confidence Interval of the Difference |
| | Upper |
| عام ادرك الدعم التنظيمي | .5565 |