

الدعم القيادي وعلاقته بالعدالة التنظيمية وبعض المتغيرات الديموجرافية والوظيفية

إعداد

د/محمد عبدالقواب البكري شاهين

مقدمة :

إدراك العاملين لسلوكيات القادة المشجعة لهم
على الابتكار (Marcinelli, 1997)

وأيضاً يؤدي إلى زيادة إحساس
العاملين بالرضا الوظيفي (علاء عبيد
الغنى، ٢٠٠١) وعلاوة على ذلك تبين أن
ضغط العمل والآثار الناتجة عنه والتوتر
المفرط تصبح معتلة عن طريق علاقات
مساندة من الزملاء والمشرف مثلاً فربما
يجعل المشرف المساندة ظروف العمل إقل
ضغطاً. (محمد بكري عبدالعليم، ٢٠٠٠) .

حيث إن الثقة في الإدارة والمشرف
والزملاء تمنع التهديد الذاتي والإحساس
بالضغوط الناتج عن إعادة الهيكلة كما تؤدي
إلى زيادة الاستجابات التعاونية
(Mishra & Spreitzer, 2002) علاوة على
ذلك فإن الثقة والرضا عن المشرف ارتبطت
إيجابياً بزيادة الدافعية الداخلية للأتباع والرضا
عن الحياة. (Howard & Frink, 2003)

وجدير بالذكر أن الدعم القيادي يعتمد
على طبيعة العلاقات التبادلية بين القائد
والتابع.

فالعلاقات التبادلية بين القائد والتابع والتي
ترتبط بتبادل التأييد والمساندة بينهما تؤدي إلى
الثقة المتبادلة. (Liden & Green 1980)

تزداد الحاجة في الوقت الراهن إلى
تنمية رأس المال الفكري والاستثمار في
العنصر البشري أكثر من أي وقت مضى
وذلك لمواجهة المستقبل والتكيف مع القضايا
العديدة التي أفرزتها العولمة وخاصة التنافسية
الشرسة ولكي نحتفظ بموضع قدم في هذا
التنافس العالمي والانخراط فيه لابد من
الاهتمام المستمر وإلى الأبد بالعنصر البشري
وهذا بالطبع يتوقف على العديد من العوامل
لعل أبرزها وجود القيادة الإدارية المتميزة
التي تقوم بدور أساسي ورئيسي في تحقيق
الكفاءة والفعالية التنظيمية .

ولعل من أبرز العوامل والمتغيرات
التي تجعل العاملين يبذلون أقصى طاقتهم هو
إحساس العنصر البشري بمساندة ودعم القادة
لهم ،حيث أكدت الأبحاث الحديثة أهمية الدعم
القيادي للمنظمة حيث أنه يرتبط ارتباطاً
موجباً دالاً بكافة مجالات سلوكيات المواطن
التنظيمية التي تفيد شخص ما والتي تفيد المنظمة
ككل . (Van yapren, et, al Al., 1999)

كما أنه يؤدي إلى زيادة الالتزام
التنظيمي وإلى تنمية الابتكار لدى العاملين
حيث أكدت نتائج دراسة (Marcinelli, 1997)
أن أداء الموظفين الابتكاري يزداد كلما زاد

على المجالات والمساعدات المتبادلة بين الطرفين أما التبادل بين الفرد والمنظمة يعتمد على طبيعة القرارات التنظيمية . (SHOR Trick,1991 & وجدير بالذكر أن دعم القادة للتابعين يعتمد بصورة أساسية على إحساس القادة بدعم المنظمة لهم فقد أشارت دراسة Moorman& et al: 1999 أن دعم القادة للتابعين يتولد من إحساس القادة بدعم المنظمة لهم حيث يعنى الدعم التنظيمي إحساس الفرد بأن المنظمة تقوم بأنشطة حرة تلقائية لتقديم المساعدة والمساندة له (Moorman,et al., 1999) .

وجدير بالذكر أن دعم القادة للتابعين يتولد من إحساس القادة بدعم المنظمة لهم فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديرها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة وأكثر ميلاً للتنمية ودعم تابعيهم من جهة أخرى. (Judith,et al.,2001) ولعل من أبرز العوامل التي لها أهمية قصوى في معادلة الفرد الإنتاجية إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية فإحساس العامل بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى عملائها والدفاع عنها . (Gilliland, et al., 1993)

كما يؤدي إلى سهولة إدخال التغيير والتطوير التنظيمي (Gobbe, et al., 1995) ويتولد إلى الثقة في المشرف أو القائد وقبول قراراته وتنفيذها والشعور عدالتها (Konovasky&Pugh,1994)

والاحترام وقوة وجاذبية العلاقات الشخصية والاتصال المريح. (DienesCh & Liden, 1980)

والعلاقات الاجتماعية المنسجمة بين القائد والتابع ترتبط ارتباطاً موجباً بالأدوار وسلوكيات المواطنة التنظيمية للتابعين . (Wayen& et al.,1997) والعلاقات التبادلية الجيدة بين القائد والتابع تؤدي إلى تكوين اتجاهات ايجابية نحو نظام تقييم الأداء والوظيفة (Masterson,2000) .

فالدعم القيادي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية لأنه يخلق مناخ من التواصل مع التابعين من خلال التأثير وجدانيا عليهم. (Podsakoff,etal,2000)

وأبعد من ذلك فإن جودة العلاقة بين القائد والتابع تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وجودة الأداء الوظيفي وزيادة فعالية الأداء التنظيمي ككل. (Maslyn&Uhi-Bien,2001) وانخفاض العلاقات التبادلية بينهم تؤدي إلى مستويات محدودة من التأثير المشترك والمساندة والرؤساء الذين يستخدمون السلطة الرسمية فقط يمدون التابعين بمستويات من المنافع التنظيمية وفي المقابل التابعين يكتفون بأداء الدور الفعلي المحدد الرسمي والمطلوب منهم وطلبات الرئيس القانونية أو الرسمية. (Dienesch & Liden, 1986)

وما ينبغي الإشارة إليه أن طبيعة التبادل بين القائد والتابع يختلف عن طبيعة التبادل بين الفرد والمنظمة فالتبادل بين الفرد والقائد يعتمد

المتبادلة بين العاملين من جهة رؤسائهم ومنظماتهم من جهة أخرى حيث أن مناخ الثقة المتبادلة يمنح القادة والتابعين الثقة في الأهداف وفي نوايا الآخرين ويؤدي إلى حل المشاكل التنظيمية. (Fairholm,2000) وجدير بالذكر أن الثقة بالمشرف هي المحدد للعديد من الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية (عمرو عواد، ٢٠٠٣) .

و استنادا إلى ما سبق فإن الدراسة الحالية تهتم بفحص العلاقة بين الدعم القيادي والعدالة التنظيمية(عدالة الإجراءات و عدالة التوزيع) من جهة وبين الدعم القيادي وبعض المتغيرات الديموجرافية(الحالة الاجتماعية والخبرة)وبعض المتغيرات الوظيفية (الدخل والوظيفة)من جهة أخرى.

مشكلة الدراسة :

وتتلخص في الإجابة على التساؤلات الآتية :

- ١- هل توجد فروق بين المتزوجين وغير المتزوجين في الدعم القيادي أم لا؟ وان وجدت هذه الفروق فما اتجاهها؟ وما دلالتها؟
- ٢- هل توجد فروق بين مستويات الخبرة المختلفة في الدعم القيادي أم لا؟ وان وجدت هذه الفروق فما اتجاهها؟ وما دلالتها؟.

علاوة علي ذلك فإن الإحساس بالعدالة يؤدي إلي رفع مستويات الأداء وإتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين بعضهم البعض من جهة أخرى. (محمد عبد المتعال ، عبد المحسن جودة، ٢٠٠٣)

فإدراك الفرد للعدالة والثقة والتمكين والرضا عن القائد تؤدي إلي الرضا عن العمل والوظيفة.(Howard&Frink,2003) .

ويؤدي إحساس العامل بالعدالة التنظيمية أيضاً زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية (عادل المسدي، ٢٠٠٢) . كما أن نقص إحساس العامل بالعدالة يؤدي إلى الأناية والسلبية ونقص الأداء الوظيفي . (Peffer&Langton,1993) وانخفاض سلوك المواطنة التنظيمية ونقص إحساس العامل بعدالة الإجراءات أيضا يؤدي إلى نقص الرضا الوظيفي

(Netemeyer,etal1997)

كما أن انخفاض إحساس الفرد بالعدالة يؤدي إلي انخفاض الالتزام التنظيمي (Smith&Nazarey,2001) وما ينبغي الإشارة إليه إن نقص إحساس الفرد بعدالة الحوافز يؤدي إلي قلة اهتمام الفرد بمهام دوره الرسمي . (Bolino&Tunnley,2003)

وما أحوج منظماتنا في الوقت الراهن إلى توافرها بين الظاهر بين الدعم القيادي والعدالة التنظيمية حتى يسود مناخ الثقة

أهمية الدراسة :

١. البحث يستمد أهميته من أهمية الموضوع الذي يتصدى لدراسته حيث أنه يهتم بدراسة العلاقة بين الدعم القيادي وكل من العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات الديموجرافية و الوظيفية والعدالة التنظيمية بشقيها (عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع) وما أوجح منظماتنا في الوقت الراهن إلى توافر هاتين الظاهرتين لما لهما من أهمية قصوى في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة التحديات العالمية (العولمة)، والمحلية والتنظيمية.
٢. ندرة الدراسات في هذا الموضوع فلا يوجد - في حدود علم الباحث - دراسات في البيئة المحلية اهتمت بفحص العلاقة بين الدعم القيادي ومتغيرات الدراسة نظراً لحداثة مصطلح الدعم القيادي ، فضلاً عن كون هذه المتغيرات من أهم عناصر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
٣. للبحث أهمية خاصة في زيادة فهم القادة بالعوامل التي تؤدي إلى زيادة إحساس الأتباع بالدعم القيادي الأمر الذي يترتب عليه زيادة في السلوكيات الزائدة عن الدور الرسمي من جانب الأتباع مما يؤدي تباعاً إلى العديد من النتائج الإيجابية على المستوى الفردي والتنظيمي .
- ٣- هل توجد فروق بين مستويات الدخل المختلفة في الدعم القيادي؟ أم لا؟ وإن وجدت هذه الفروق فما اتجاهها؟
- ٤- هل توجد بين فروق بين مستويات الوظائف في الهيكل التنظيمي في الدعم القيادي أم لا؟ وإن وجدت هذه الفروق فما اتجاهها؟ وما دلالتها؟.
- ٥- ماهي القدرة التنبؤية لمتغيرات (الحالة الاجتماعية الخبرة- الدخل -المستوي الوظيفي) كمتغيرات مستقلة بالدعم القيادي؟ .
- ٦- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الدعم القيادي والعدالة للتنظيمية بشقيها عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع ، وإن وجدت هذه العلاقة فما طبيعتها وما دلالتها؟.
- ٧- ما هو تأثير المتغيرات المستقلة منفردة (الدرجة الكلية للعدالة - عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع) في الدعم القيادي للمتغير التابع ؟
- ٨- ما هو التأثير المشترك للمتغيرات المستقلة (الدرجة الكلية للعدالة -عدالة الإجراءات - عدالة التوزيع) في الدعم القيادي للمتغير التابع ؟
- ٩- هل تختلف القدرة التنبؤية لكل من. الدرجة الكلية للعدالة - عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع في التأثير على الدعم القيادي .

أهداف الدراسة :

١. تهدف الدراسة في جانبها النظري إلى إزالة الغموض المرتبط بمفهوم جديد هو الدعم القيادي وفي جانبها التطبيقي تهدف إلى الكشف عن العوامل التي تؤدي إلى زيادة وتقوية إحساس العاملين بالدعم القيادي ومن ثم يمكن للإدارة الاستفادة منها مما يؤدي تباعاً إلى زيادة وجودة الأداء التنظيمي .
٢. للدراسة هدف ارتباطي يتمثل في الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الدعم القيادي والعدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات و عدالة التوزيع)
٣. تهدف الدراسة إلى التعرف على الفروق بين مستويات كل من الحالة الاجتماعية والخبرة الدخول والوظيفة في الدعم القيادي والقدرة التنبؤية لهذه المتغيرات بالدعم القيادي.
٤. كما تهدف الدراسة إلى الكشف عن القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة (عدالة الإجراءات - عدالة التوزيع) مجتمعة ومنفردة بالدعم القيادي وأيضاً أثر ترتيب دخول هذه المتغيرات في معادلة التنبؤ بالدعم القيادي .

مفاهيم الدراسة :

الدعم القيادي :

وهذا المفهوم من المفاهيم الحديثة التي دخلت إلى السلوك التنظيمي وقد درسها علماء علم النفس تحت ما يسمي بالمساندة الاجتماعية
الدعم القيادي : Leader ship support

ويعرف بأنه درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدرها التابع من رئيسه الحالي في المنظمة (Netemeyer, et al.,1997)
هذا المفهوم يختلف عن الدعم التنظيمي ويقصد به شعور عام لدى العاملين مرتبط بالمدى الذي تكون به القيم التنظيمية تهتم بهم وتقدم لهم المساعدات والمساهمات العامة والعناية بالصحة النفسية لهم .

وأن ايجابية وفعالية المنظمة تتحد وفي عدم تقيدها في تقديم المساعدة والمساندة للعمال ومن ثم يدرك العمال أن المنظمة تهتم بهم وبصحتهم النفسية.

(Eisenberger, et al. , 1990)

فدعم المنظمة يشيرا لي الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن التنظيم مهتم بحاجاته ويستجيب لمتطلباته. (على المبيض، ١٩٩٩) وهذا المفهوم يختلف أيضاً عن مفهوم الثقة بالمشرف الذي يشير إلى تقييم الفرد أو العامل لحامل السلطة لذا فهي المفهوم المقابل للثقة الإدارية.
(Konovsky & Pugh, 1994)

وقد أثبتت الدراسات أن الثقة في المشرف هي محدد للعديد من الاتجاهات

١-١ يعبر عن اهتمام القائد بشكل متبدن بالعمل والعاملين .

١-٩ يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعمل ومرتفع بالعاملين

٥-٥ يعبر عن اهتمام القائد بشكل متوسط بالعمل والعاملين .

١-٩ يعبر عن اهتمام القائد بشكل مرتفع بالعمل ومتدن بالعاملين

٩-٩ يعبر عن اهتمام القائد بشكل عادل بكل من العمل والعاملين

وأكدت هذه النظرية على ضرورة الاهتمام بالعاملين وتقديم الدعم والمساندة لهم وبالتالي يصبح النمط القيادي الأمثل في هذه النظرية هو النمط ٩ - ٩ الذي يعطى القائد فيه اهتمام كبير لكل من العمل والعاملين .
(موسي توفيق، ابراهيم محمد، ١٩٩٥)

وجدير بالذكر أن موضوع المساندة أو الدعم قد درسه من قبل علماء النفس تحت ما يسمى بالمساندة الاجتماعية Social support

١ - المساندة الاجتماعية:

وجدير بالذكر أن المساندة الاجتماعية أو الدعم الاجتماعي يعني الإمكانيات الفعلية أو المدركة للمصادر المتاحة في البيئة الاجتماعية للفرد والتي تزود الفرد في أوقات الشدة أو الأزمات بالمساندة الاجتماعية من خلال علاقات الفرد التبادلية بالآخرين أو شبكة العلاقات الاجتماعية وتضم في الغالب - الأسر والأصدقاء وزملاء العمل - ويضيف

والسلوكيات التنظيمية الهامة مثل القبول الاختياري لقرارات المشرف والاعتقاد في قانونيتها. (عمرو عواد، ٢٠٠٣) وما ينبغي الإشارة إليه في هذا المقام أن مفهوم الدعم القيادي ركزت عليه العديد من النظريات.

نظرية المسار والهدف : Path goal theory

والتي ترى أن الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملاتهم بحيادية وتغيير مدخلاتهم وتقديرها وترى هذه النظرية أيضا أن الرضا الوظيفي يكون ناتجا من شعور العاملين بالدعم القيادي والذي يمكن أن يدرکه العاملین عن طريق تحديد القائد للمسارات والطرق التي توصلهم إلى تحقيق أهدافهم بسهولة وعن طريق العمل على زيادة إحساس العاملين بالرضا عن الوظيفة
(Netemeyer, et al., 1997)

نظرية الشبكة الإدارية :

وتعتبر من النظريات المهمة التي بحث موضوعها أنماط القيادة الإدارية. وطورها كل من بلاك Blake و موتون Mouton حيث تم تحديد نمطين سلوكيين للقائد الإداري على شكل شبكة ذات محورين :

نمط يتمثل باهتمام القائد بالعمل ، ونمط يتمثل باهتمام القائد بالعاملين وبإمكان القائد الإداري أن يظهر بمستويات مختلفة من اهتمامه بالعمل وبالعاملين كما يلي :

وليس كل شبكة العلاقات الاجتماعية مساندة بل المساعدة منها تميل إلى دعم صحة ورفاهية متلقي المساعدة ، فالمساندة الاجتماعية تعبر عن مدى وجود أو توافر أشخاص يمكن للفرد أن يثق فيهم ، ويعتقد أنه في وسعهم أن يعتنوا به ويحبوه ويقفوا بجانبه عند الحاجة. (راوية حسين ، ١٩٩٦)

٢- مفهوم العدالة التنظيمية :

تشير إلى الطريقة التي يعامل بها المرؤوسين من قبل منظماتهم . (سيد شعبان ، ٢٠٠٢)

أنواع العدالة التنظيمية :

- ١- عدالة الإجراءات
- ٢- عدالة التوزيع
- ٣- عدالة التعاملات

عدالة الإجراءات:

تعنى شعور وإدراك العامل و اقتناعه بالقواعد والقوانين المتبعة في المنظمة التي يعمل بها. (Sterss & Black, 1994) وتعنى أيضاً موافقته وتأييده لهذه القواعد والإجراءات. (عبدالحميد صفوت ، ١٩٩٨) وعدالة الإجراءات تعنى إدراك عدالة العمليات التي من خلالها تصنع القرارات وعدالة الإجراءات تتكون من خصائص الإجراءات الرسمية ومجال العلاقات الشخصية والتي تشير إلى كيفية معاملة الفرد من خلال سن القوانين المتعلقة بالإجراءات التنظيمية. (Schappe, 1998)

أنه ليست كل العلاقات التبادلية مساندة وإنما تكون مساندة حينما تهتم بصحة الفرد وتدعمه وتعمل على رفاهيته (Lepore, 1994)

والعامل حينما يشعر بأن المنظمة تهتم به فإنه يبادلها ذلك بسلوك المواطنة التنظيمية. (Moorman ,et al.,1998)

وحينما يدرك العامل أن زملائه لا يقدمون جهوداً مماثلة له فإن هذا يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته. (Coopér, et al., 1992) ووفقاً لمعيار التبادلية أن الناس يقدمون الخدمة لم سبق أن قدمها لهم .(عبدالحميد صفوت، ١٩٩٦)

وقد اهتمت دراسات متعددة بدراسة العلاقات التبادلية بين القائد والتابع ، وتؤكد دراسة Dienesch & Lidend, 1986 وجود علاقة موجبة بين المساندة والدعم المتبادل بين القائد والتابع وقوة العلاقات التبادلية بينهما ومستوي إنتاجيته وأيضاً وجود علاقة إيجابية بين الثقة المتبادلة بين القائد والتابع والتبادل في الصفات بين القائد والتابع (Dienesch&Lidend,1986)

وجدير بالذكر انه ليست كل العلاقات التبادلية مساندة ومدعمة وهي تصبح كذلك حينما يشعر العامل بالمساعدة والدعم وقد أكدت ذلك نظرية التبادل الاجتماعي فالفرد حينما يشعر أن المنظمة تهتم به وتعمل على رعايته ومساندته فإنه يبادلها ذلك الاهتمام باهتمام مماثل في علاقة تبادلية فتصدر منه سلوكيات المواطنة التنظيمية. (Moorman. et al.1998)

عوائد من المنظمة أكثر منه . أما إذا كانت نتيجة المقارنة غير عادلة فيترتب عليها آثار سلبية تؤدي للعامل إلى إفساد مدخلاته أو تشويبها ... الخ . (عمار كرشود، ١٩٩٥)

نظرية التوقع : Expectancy theory

تؤكد على وجود علاقة بين الجهد المبذول والأداء في العمل وأن الأفراد يفضلون بعض نتائج العوائد من سلوكهم على البعض الآخر ويشعرون بالرضا إذا تم الحصول على العائد المتوقع. (Marcic, 1992)

وإن كانت نظرية المساواة والإنصاف أكدت على مبدأ المقارنة بين أداء العامل والمكافأة أيضاً المقارنة الاجتماعية بين الفرد وزميله . فأضافت هذه النظرية أنه يجب الأخذ في الاعتبار نوع العائد الذي يتوقعه العامل من المنظمة نتيجة لجهد المبذول .

دراسات عن الدعم القيادي والعدالة التنظيمية

ففي دراسة Setton, et al., 1996 عن العلاقة بين الدعم القيادي والعلاقات التبادلية من جانب التابعين أجريت هذه الدراسة على ٢٥٤ فرداً ينتمون إلى ٢٨ جماعة عمل ويعملون في الوظائف غير الإشرافية بإحدى المستشفيات بالولايات المتحدة الأمريكية وفي هذه الدراسة تمت المقارنة بين مستويين للتفاعل :

عدالة التوزيع :

تعني إدراك العامل بأن المنظمة تقدم له المكافآت بطريقة عادلة وتكافئ ما يقدمه لها من مسؤوليات وواجبات وأداء . (Netemeyer ,etal,1997)

وعدالة التوزيع تعني شعور الفرد بأنه يحصل عليه ما يستحق من أجور ومزايا بالمقارنة بأقرانه في العمل أو خارجه .

عدالة التعاملات :

وهي تعني شعور العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات . (صالح حسن، ٢٠٠٣) هذا وقد أشارت نظريات متعددة إلى الأساس الذي يقوم عليه إحساس الفرد بالعدالة

نظرية المساواة والإنصاف :

صاغها Adms عام ١٩٩٥ تؤكد على مبدأ المقارنة الاجتماعية حيث يقوم العامل بمقارنة ما يحصل عليه من المنظمة ما يقدمه لها من مدخلات وهذا لا يكفي فقط وإنما يقارن نفسه بما يقدمه الآخرون وما يحصلون عليه بالفعل من المنظمة .

ويدرك الفرد حالة العدالة حينما يشعر بأن ما يقدمه يتكافأ مع ما يحصل عليه من المنظمة وكذلك أيضاً عند مقارنته بزميله وحينما يقدم زميله أكثر منه ويحصل على

العدالة في المكافآت والعلاوات والترقيات والشعور بالرضا .

وللتحقق من ذلك أجريت الدراسة على عينة من العاملين بإحدى شركات الاتصالات وأجريت على مرحلتين ففي المرحلة الأولى أجريت على ٩١ بائعاً بمتوسط عمري ٢٩ سنة والمرحلة الثانية أجريت على ١٨٢ بائعاً بمتوسط عمري قدره ٤٨ عاماً والنتائج أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الدعم القيادي وسلوك المواطننة التنظيمية وأيضاً بين العدالة التنظيمية وعدالة التوزيع والمكافآت وسلوك المواطننة .

وأن الدعم القيادي والعدالة في المكافآت لهم تأثيرهم غير المباشر على سلوك المواطننة التنظيمية من خلال تأثيرهم على الرضا الوظيفي (Netemeyer, et al., 1997)

وأن كانت هذه الدراسة لم تتطرق إلى دراسة العلاقة بين الدعم القيادي والعدالة التنظيمية فلإن دراسة Setton, et Al., 1996 السابق الإشارة إليه اهتمت بدراسة هذه العلاقة القائد وتبين النتائج وجود علاقة قوية بين الدعم القيادي وسلوك المواطننة التنظيمية بالمقارنة بالدعم التنظيمي في علاقته بسلوكيات المواطننة التنظيمية . (Setton, et Al., 1996)

وهذه النتائج تؤيدها دراسة Van yaperen et Al 1999 حيث تبين وجود علاقة إيجابية دالة بين الدعم القيادي وسلوك المواطننة التنظيمية وأشارت نتائج هذه الدراسة أيضاً إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار متغير

. المستوى الأول : التفاعل بين التابعين والمنظمة

. المستوى الثاني : التفاعل بين التابعين والقادة

وأشارت نتائج هذه الدراسة أن الدعم القيادي والعلاقات التبادلية بين القائد والأتباع توسط العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطننة التنظيمية وعند مقارنة الدور الوسيط للدعم القيادي بالدعم التنظيمي في توسط العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطننة التنظيمية تبين أن الدعم القيادي كان الأفضل في توسط العلاقة بين المتغيرين (عدالة الإجراءات وسلوك المواطننة) بالمقارنة بتوسط العلاقة بين المتغيرين بالدعم التنظيمي .

وتؤكد نتائج الدراسة إلى أن إدراك العاملين للدعم القيادي يرتبط ارتباطاً موجباً دالاً بسلوك المواطننة التنظيمية بالمقارنة بإدراك العاملين للدعم التنظيمي. (Setton, et al., 1996)

وتعني نتائج هذه الدراسة أن سلوك المواطننة التنظيمية يزداد من جانب العاملين بإدراكهم للدعم القيادي بدرجة كبيرة بالمقارنة بالدعم التنظيمي .

وتؤيد نتائج هذه الدراسة دراسة أخرى أجراها Netemeyer et al 1997 عن العلاقة بين سلوك المواطننة التنظيمية وكل من توافق الفرد مع المنظمة والدعم القيادي وإدراك

الفعلي للمرووس. وبالسلوك الزائد عن الدور. (Liden et Al., 1993) وارتبط الدعم المتبادل بين الطرفين بالثقة المتبادلة. (Liden & Grean, 1980) والاحترام وجاذبية العلاقات الشخصية وتقوية العلاقات والاتصال المريح. (Dienesch & Liden 1986)

قوة التبادل تؤدي إلى حصول العاملين على منافع وفرص معنية مثل تفويض المهام وتقييم الأداء بطريقة موضوعية والترقيات ومساندة القائد لهم في تنمية المسار الوظيفي، وتخفيض الرقابة وفي المقابل يتيح للقائد الاستماع بمعدلات أداء فعالة والالتزام التام واطاعة التابعين. (Deluga & Perry, 1994)

وأيضاً السلوك الزائد عن الدور وفعالية الرئيس وزيادة سلوك المواظبة التنظيمية لديه وهذه النتائج تشير إلى أهمية الانسلاف والتوافق والدعم المتبادل بين القائد والأتباع، (Deluga, 1998) فالدعم التنظيمي يمد الأتباع بالمنافع التنظيمية فقط وفي المقابل الأتباع يكتفون بأداء الدور الفعلي المحدد والرسمي والمطلوب منهم وتنفيذ أوامر الرؤساء القانونية أو الرسمية. (Liden & Grean: 1980)

وفي دراسة Rhoades, et al, 2001 أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة دالة بين الدعم القيادي والالتزام التنظيمي العاطفي كما تبين أن الدعم القيادي والالتزام التنظيمي توسط العلاقة الإيجابية بين مكافآت العمل وعدالة الإجراءات كما أدى إلى زيادة الالتزام التنظيمي العاطفي. (Rhoades, et al., 2001)

هام في تحديد إدراك الدعم القيادي. Van (yaperen, et Al., 1999)

وقد أكدت دراسة المسدي، ٢٠٠٢ هذه النتائج حيث أشارت النتائج هذه الدراسة وجود علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواظبة التنظيمية كما أشارت النتائج إلى أن العلاقة التبادلية بين القائد والأتباع كانت أكثر تأثيراً في سلوك المواظبة التنظيمية بالمقارنة بالعلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة وقد يرجع ذلك إلى وجود مساندة وتدعيم من القائد بصفة مستمرة قد يمتد إلى خارج إطار العمل (المسدي، ٢٠٠٢)، فالدعم القيادي يؤثر عاطفياً على الأتباع ويخلق مناخ من التواصل بين القائد والأتباع مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (Padsakoff, et al., 2000)

وعند مقارنة تأثير الدعم التنظيمي بتأثير الدعم القيادي فتشير Sttore & Streick, 1991 دراسة أن طبيعة التبادل بين القائد وتابعيه تختلف عن طبيعة التبادل بين القائد والأتباع حيث أن التبادل بين القائد والأتباع يعتمد على المجالات والمساعدات والتبادلية بين الطرفين أما التبادل بين الفرد والمنظمة فيعتمد على طبيعة القرارات التنظيمية الرسمية. (Sttore & Streick, 1991)

وتؤيد العديد من الأبحاث أن العلاقات الاجتماعية المنسجمة بين القائد والأتباع ارتبطت ارتباطاً إيجابياً بالدعم المتبادل بينهما. (Dienesch & Liden 1986) ارتبطت إيجابياً بالأداء

قرارات تتعلق بوظائفهم . (صالح حسن، ٢٠٠٣)

وصفوة القول تؤكد الدراسات السابقة أهمية إدراك التابع للدعم القيادي لأنه يحقق العديد من المنافع علي مستوى التابع وفرق العمل والأداء التنظيمي بالكامل وهذه الدراسات تبرز أهمية هذا المتغير الذي يعتبر مهارة قيادية تعتمد بصفة أساسية علي المساندة والاحترام المتبادل والشفافية والمصارحة.

ويذكر Paulsen, 2004 أن من أهم المهارات القيادية الأساسية اليوم مهارة المصارحة والشفافية فالإدارة بالشفافية تؤدي إلي تماسك فريق العمل وتحمل مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه وخلق دافع المنافسة لدي الفريق لزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية كما تؤدي إلي قدرة القائد علي تحديد الاحتياجات التدريبية له ولتابعيه. (Paulsen, 2004)

وجدير بالذكر إن العلاقة التبادلية بين القائد وتابعيه متغير له أهمية كبيرة في التأثير علي أداء التابع ، والتنبؤ بسلوكه خاصة إذا كانت هذه العلاقة تنسم بالدعم المتبادل حيث تبين أن الرضا عن القائد من أهم العوامل التي تنتبأ برضا التابع عن الوظيفة والعمل وزيادة دافعيته للعمل. (Howard&Frink,2003)

وفي دراسة Lee 2001 عن العلاقات التبادلية بين القائد والأتباع والعدالة التنظيمية تبين منها أن العلاقات التبادلية المساندة بين القائد والأتباع تؤدي إلى زيادة إحساس التابعين بالعدالة التنظيمية. (Lee,2001)

وفي دراسة سيدشعبان، ٢٠٠٣ تبين منها وجود علاقة موجبة دالة بين العدالة التنظيمية وعلاقة الفرد برئيسه وأيضاً تؤثر علاقة الفرد برئيسه وإدراك الفرد للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين تأثيراً جوهرياً علي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. (سيد شعبان، ٢٠٠٣)

فالعلاقات التبادلية بين القائد والتابع التي تتصف بالاحترام والانسجام والجادبية تؤدي إلي الثقة المتبادلة ومن جهة أخرى فإن إحساس العامل بالعدالة التنظيمية يؤدي إلي الثقة في المشرف أو القائد وقبول قراراته وتنفيذها وأيضاً الشعور بعدالتها. (Konovsky & Pugh, 1994)

ويترتب علي هذا شعور التابع بالدعم القيادي فنقص إحساس الفرد باحترام القائد له يترتب عليه انخفاض إحساس الفرد بالعدالة وقد تبين من دراسة صالح حسن ، ٢٠٠٣ انخفاض إحساس العاملين بعدالة التعاملات نتيجة للتعامل السلبي للمدير مع مرؤوسيه متمثلة في عدم تعامل المدير بالاحترام عند اتخاذ قرارات تتعلق بالوظيفة وعدم أخذ مقترحات الموظفين مأخذ الجدية عند اتخاذ

تعقيب :

في المركز الثاني وخرجت من معادلة التنبؤ الكفاءة الاجتماعية. (محمد شاهين، ٢٠٠٢)

بديها يتعلق بالعدالة التنظيمية :

وأكدت دراسة زايد ١٩٩٥ أن العاملين أكثر إحساساً بعدالة التعاملات وأقل إحساساً بعدالة التوزيع. (زايد، ١٩٩٥)

ودراسة سعيد شعبان ٢٠٠٢ تبين نتائج هذه الدراسة انخفاض إدراك العدالة التنظيمية وتبين أيضاً وجود علاقة موجبة غير دالة بين إدراك الأطباء للعدالة ودافعية العمل الداخلية وعلاقة موجبة دالة بين مركز الحكم وإدراك العدالة وعلاقة سالبة دالة بين صراع الدور ووجود علاقة إيجابية دالة بين المشاركة في اتخاذ القرار وإدراك العدالة التنظيمية. (سعيد شعبان، ٢٠٠٢)

وفي دراسة محسن على الكتيبي ٢٠٠٣، تبين أنها أن تنقل القائد بين أنماط القيادة الإستراتيجية يؤدي إلى شعور أعلى بالعدالة التنظيمية وعلاقة ارتباطية قوية بين كل من السن وسنوات الخبرة والشعور بالعدالة. (محسن الكتيبي، ٢٠٠٣)

وفي دراسة عمر محمد أحمد عواد ٢٠٠٣ أشارت نتائج هذه الدراسة إلى انخفاض إحساس المعلمين بعدالة التوزيع وكذلك عدالة الإجراءات ونقص في إحساس العاملين بوفاء المنظمة بالعقد السيكولوجي ويشير هذا المفهوم إلى تقييم الفرد للمنظمة

جدير بالذكر أن الدراسات السابقة معظمها دراسات أجنبية أجريت في بيئة مغايرة للبيئة المحلية الأمر الذي يدعو إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في البيئة المحلية .

وفي حدود علمنا لا توجد دراسات عربية عن الدعم القيادي نظراً لحدثة المصطلح على المستوى العالمي والمحلي وإن كانت توجد دراسات في البيئة المحلية أجريت عن الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية فيما يلي نماذج منها :

أفيها يتعلق بالدعم التنظيمي :

دراسة: على المبيض، ١٩٩٩ والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة موجبة ولكنها غير دالة بين الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين وأيضاً بينه وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل. (على المبيض، ١٩٩٩)

وأيضاً دراسة شاهين، ٢٠٠٢ والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة موجبة ودالة بين كل من عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرار والدعم التنظيمي بأعباءه متغيراً تابعاً والكفاءة الاجتماعية واحتلت عدالة التوزيع المركز الأول في التأثير والتنبؤ بالدعم التنظيمي ثم المشاركة في اتخاذ القرار

٣-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الدخل في الدعم القيادي لصالح المستوي الدخل المرتفع .

٤-توجد فروق بين مستويات الوظائف. في الهيكل التنظيمي في الدعم القيادي لصالح المستويات العليا.

٥-تختلف القدرة التنبؤية لمتغيرات (الحالة الاجتماعية الخبرة- الدخل -المستوي الوظيفي) باعتبارها متغيرات مستقلة بالدعم القيادي.

٦-توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة بين الدعم القيادي والعدالة التنظيمية .

٦-١- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة بين الدعم القيادي والدرجة الكلية للعدالة.

٦-٢- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة بين الدعم القيادي وعدالة الإجراءات.

٦-٣- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة بين الدعم القيادي وعدالة التوزيع.

٧- توجد علاقة موجبة دالة بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والدعم القيادي كمتغير تابع .

٧-١- توجد علاقة موجبة دالة بين عدالة الإجراءات كمتغير مستقل والدعم القيادي كمتغير تابع .

٧-٢- توجد علاقة موجبة دالة بين عدالة التوزيع كمتغير مستقل والدعم القيادي كمتغير تابع .

ككل وتعنى المعتقدات التي يتبناها الفرد بشأن عهود والتزامات المنظمة ومدى قبوله لهه العهود واعتماده عليها في علاقته بالمنظمة ودرجة التزام المنظمة بهاو غالبا ما يكون هذا العقد غير مكتوب وأشار نتائج هذه الدراسة أيضاً إلى أن الثقة في المشرف تتأثراً طردياً بعدالة الإجراءات . (عمر محمد أحمد عواد، ٢٠٠٣)

وجدير بالذكر أن الدراسات السابقة أجريت على متغيرات نوعية كالعدالة التنظيمية بشقيها عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعلاقتها بالسن والخبرة وأنماط القيادة الإستراتيجية والثقة في المشرف ومركز التحكم ... الخ .

ولكن في حدود علمنا لا توجد دراسة واحدة اهتمت بدراسة العلاقة بين الدعم القيادي والعدالة التنظيمية ومتغيرات هذه الدراسة الأمر الذي يدعو إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات، نظراً لحدائثة هذا المصطلح على المستوي العالمي.

فروض الدراسة:

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتزوجين وغير المتزوجين في الدعم القيادي لصالح المتزوجين .

٢-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة المختلفة في الدعم القيادي لصالح المستوي في الخبرة.

بدعينة الدراسة الميدانية :

أجريت الدراسة الميدانية على عينة مكونه من ١٩٤ فردا من العاملين بالقطاع الحكومي للدولة من محافظة دمياط والدقهلية وذلك حسب إمكانيات الباحث بشرط ألا تقل مدة العمل عن عامين وليس يعقود مؤقتة أي من العاملين الدائمين . وجدير بالذكر أنه قد تم اختيار جميع أفراد العينة بطريقة عشوائية.

خصائص العينة :

- ١- بالنسبة لمتغير السن والخبرة والدخل : بلغ متوسط عمر العينة الكلية ٣٠.٢ و٤٣.٠٢ وكان متوسط خبرتهم ٧.١٤ وبلغ متوسط الأجر الشهري ٧٥.٠٠٠ جنيهها.
- ٢- بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية : اشتملت العينة من حيث متغير الحالة الاجتماعية إلى متزوجين وغير متزوجين وبلغ عدد المتزوجين ١٤٠ فرداً وغير المتزوجين ٥٤ فرداً والجدول التالي يوضح ذلك .

٨- يوجد تأثير مشترك للمتغيرات المستقلة (الدرجة الكلية عدالة الإجراءات والتوزيع) في الدعم القيادي .

٩- تختلف القدرة التنبؤية لكل من الدرجة الكلية للعدالة عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع في التأثير على الدعم القيادي .

عينة الدراسة :

١. عينة الدراسة الاستطلاعية:

أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة مكونة من ٦٠، فردا تحمل كافة خصائص العينة الأساسية التي سيرد ذكرها فيما بعد عند عرض عينة الدراسة الميدانية، وذلك بهدف التأكد من صلاحية الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة وأيضاً إعداد اختيار الدعم القيادي على البيئة المحلية قبل إجراء الدراسة الميدانية الأساسية وأشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى صلاحية الاختيارين للتطبيق على البيئة المحلية وسوف تشير إلى نتائج هذه الدراسة عند عرض أدوات الدراسة الميدانية .

جدول (١)

يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

متزوج	العدد	النسبة
متزوج	١٢٦	%٦٤,٩
أعزب	٦٨	%٣٥,١
المجموع	١٩٤	%١٠٠

يشير الجدول السابق إلي أن نسبة المتزوجين بلغت ٦٩% من إجمالي العينة الكلية في حين بلغت نسبة غير المتزوجين ٣٥%.

٣- بالنسبة لمتغير التعليم : اشتملت العينة على مستويات تعليمية مختلفة والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (٢)

يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمستوي التعليم

المؤهل	دراسات عليا	مؤهلات جامعية	مؤهلات متوسطة	المجموع
العند	١٥	١٥٧	٢٢	١٩٤
النسبة	٧,٣٧%	٨٠,٩٣%	١١,٣٤%	١٠٠% تقريبا

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق ألي ارتفاع نسبة المؤهلات الجامعية يليها المؤهلات المتوسطة ثم الدراسات العليا. بالنسبة لمتغير الوظيفة:

تم تقسيم العينة إلي أربع مجموعات وفقا لمستوي الوظيفة في الهيكل التنظيمي وتكونت المجموعة الأولى من ٢٢ فردا ممن يشغلون وظيفة مدير عام وتكونت المجموعة الثانية من ٤١ فردا ممن يشغلون وظيفة مدير إدارة أما المجموعة الثالثة فتكونت من ٥٩ فردا رؤساء أقسام في حين تكونت المجموعة الرابعة من ٢٢ من الوظائف غير الإشرافية .

وفي دراسة 1974 House&Dessler وتتعلق بقياس إدراك العاملين بدعم رئيسهم الحالي في العمل والعلاقة بينهما التي تتسم بالاحترام والتوجيه والإرشاد والمساندة وتخطيط العمليات واحترام مدخلاتهم والمقياس الإجابة عليه تتطلب الاختيار بين مجموعة ببدائل متدرجة من الموافقة تماما إلي عدم الموافقة على الإطلاق.

وفي دراسة 1997 Netemeyer, et Al., تم التأكيد من صلاحية الاختيار للاستخدام على عينة من العاملين في مجال البيع في إحدى شركات الاتصالات وكانت معاملات الثبات والصدق معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلي صدق الاختيار (Netemeyer, et al., 1997)

وفي إطار الدراسة الحالية تم إعادة التأكد من صلاحية الاختيار للاستخدام عن طريق حساب ثبات وصدق الاختبار وأشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلي صلاحية الاختيار للاستخدام فقد استخدمت معادلة ألفا

الدعم القيادي: Leader ship support

يتكون المقياس من خمسة بنود نقلت عن Netemeyer, et al 1997 وأعدت في الأصل

كرونياخ لحساب الثبات أما بالنسبة لدراسة التجانس الداخلي والجدول التالي يوضح هذه الصدق فاستخدم الصدق الذاتي وصدق النتائج

جدول رقم (٣)

يوضح نتائج الثبات والصدق لاختبار الدعم القيادي

الاختبار	معاملات الثبات	الصدق الذاتي	صدق الاتساق الداخلي
الدعم القيادي	٠,٩٦٢	٠,٧٩	تراوح بين ٠,٧٥ والي ٠,٨٩

أما بالنسبة لعدالة الإجراءات فبلغ معامل الثبات ٠,٧٧ وهي معاملات دالة عند مستوي ٠,١ وتشير إلى ثبات المقياس. وتشير نتائج الدراسة المتعلقة بصدق الاختبار باستخدام طريقة الاتساق الداخلي إلى تمتع اختيار العدالة بصدق تجانس داخلي مرتفع بلغ ٠,٤١ بمستوي دلالة ٠,٠١ (عبد الحميد صفوت، ١٩٩٨)

وفي إطار الدراسة الحالية تم حساب ثبات المقياس باستخدام طريقة ألفا كرونباخ وأشارت نتائج الدراسة إلى تمتع الاختبار بثبات مرتفع حيث وصل درجة معامل الثبات بالنسبة للدرجة الكلية لمقياس العدالة ٠,٧١ وبالنسبة لعدالة التوزيع ٠,٦٣ وبالنسبة لعدالة الإجراءات ٠,٦٨٥ وعند مستوي ٠,١

أما بالنسبة للصدق فقد حسب بطريقة الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل

ويتضح من الجدول السابق صلاحية الاختبار للاستخدام حيث إن معاملات الثبات والصدق الناتجة معاملات وصلت إلي مستوي الدلالة الإحصائية ٠,١.

- مقياس العدالة التنظيمية:

أعد هذا المقياس في الأصل ويسس وآخرون ١٩٩٧ وقام بتعديله إلى البيئية المحلية د. عبد الحميد صفوت إبراهيم في دراسته عن ١٩٩٨ الرضا عن العمل بين المعلمين وعلاقته بالسلوك المؤسسي وبعض المتغيرات الديموجرافية ويتكون الاختيار من ١٢ بنداً تقيس العدالة التنظيمية بشقيها عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وتؤكد نتائج الدراسة ثبات وصدق الاختيار حيث تراوحت معاملات الثبات بطريقة القسمة النصفية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ٠,٩٠ بالنسبة لعدالة التوزيع.

الارتباط بين درجة البند والدرجة الكلية للاختبار بالنسبة لكل اختبار فرعي وتراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠.٦٨ و ٠.٧٩ . وكلها معاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ وتبشير إلي صدق الاختبار كما تم

والجدول رقم (٤)

يوضح معاملات صدق اختبار العدالة التنظيمية .

الاختبار	الدرجة الكلية	عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات
الدرجة الكلية	-	٠.٧٢٢	٠.٦٣١
عدالة التوزيع	-	-	٠.٦٣٥
عدالة الإجراءات	-	-	-

والذي ينص علي وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين المتزوجين وغير المتزوجين في الدعم القيادي لصالح المتزوجين ، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم تقسيم هذا المتغير إلي متزوج وغير متزوج ثم تم حساب اختبار ال ت والجدول التالي يوضح النتائج

وتشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلي تمتع الاختبار بالصدق حيث إن جميع معاملات الارتباط وصلت لمستوي الدلالة الإحصائية ٠.٠١ وتدل علي صدق الاختبار .

نتائج الدراسة:

بالنسبة للفرض الأول:

جدول رقم (٥)

يوضح نتائج الفروق بين المتزوجين وغير المتزوجين في الدعم القيادي

الحالة الاجتماعية	المتوسط	الانحراف المعياري	ت
متزوج	٣٠٩٦	٠.٩٢٦	٣ و ٥٨٤
غير متزوج	٣٥٠	٠.٦٢٧	-

إدراكا للدعم القيادي بالمقارنة بغير المتزوجين .

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ بين المجموعتين في الدعم القيادي لصالح مجموعة المتزوجين مما يشير إلي أن المتزوجين أكثر

بالنسبة للفرض الثاني:

والذي ينص علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة المختلفة في الدعم القيادي لصالح المستوي الأعلى في الخبرة.

قد تم تقسيم هذا المتغير إلى ثلاث مستويات في ثلاث مجموعات تضمنت المجموعة الأفراد الذين تقل مدة خبرتهم عن ٥ سنوات وتكونت المجموعة الثانية من الأفراد الذين لديهم مدة خبرة أكثر من ٥ سنوات وأقل من عشر سنوات وتكونت المجموعة الثالثة من الأفراد الذين تزيد مدة خبرتهم عن ١٠ سنوات وقد استخدم تحليل التباين في اتجاه واحد للتحقق من صحة هذا الفرض وتوضح المعطيات الواردة في الجدول التالي هذه النتائج

جدول رقم (٦)

يوضح نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد بالنسبة لمتغير الخبرة في علاقته بالدعم القيادي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوي الدلالة
الدعم القيادي	بين المجموعات	٤١,٦٤٤	٢	٢٠,٨٢٢	٦٩,٨٥٦	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٥٦,٩٣١	١٩١	٠,٢٩٨		
	الكلية	٩٨,٥٧٥	١٩٣			

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١ بين متغير الخبرة والدعم القيادي وذلك لصالح المجموعات الأكثر خبرة حيث كان متوسط مجموعة الخبرة التي تزيد عن عشرة سنوات ٣,٤٢ بانحراف معياري ٠,٥٥٣ يلي ذلك مجموعة الخبرة من خمس سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات حيث كان متوسطها ٣,١٩ بانحراف معياري قدرة ٠,٢١٨. وهذه النتائج تشير إلى زيادة إدراك الدعم القيادي مع زيادة مدة الخبرة بالعمل.

بالنسبة للفرض الثالث:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الدخل المختلفة في الدعم القيادي لصالح المستوي الأعلى في الدخل:

تم تقسيم هذا المتغير إلى ثلاث مجموعات المجموعة الأولى تكونت من الأفراد الذين يقل دخلهم عن ٢٥٠ جنيهاً مصرياً والمجموعة الثانية تكونت من الأفراد

الذين تراوح دخلهم ما بين ٢٥٠ إلى أقل من ٥٠٠ الفرض قد استخدم تحليل التباين في اتجاه واحد جنبه والمجموعة الثالثة والتي يزيد دخل كل فرد فيها عن ٥٠٠ جنبه وللتحقق من صحة

جدول رقم (٧)

يوضح نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد بالنسبة لمتغير الدخل في علاقته بالدعم القيادي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدعم القيادي	بين المجموعات	١١,٤٥٧	٢	٥,٧٢٨	٩,١٤	٥٥٥
	داخل المجموعات	١٢١,٣٨٠	١٩١	٠,٦٣٥		
	الكلية	١٣١,٨٣٦	١٩٣			

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق حيث تشير المتوسطات إلى وجود ذات دلالة إحصائية في إدراك الدعم القيادي فروق لصالح المجموعات الأقل دخلاً كما وفقاً لاختلاف الدخل لصالح المجموعات الأقل دخلاً يعرضها الجدول التالي :

جدول رقم (٨)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للدعم القيادي وفقاً للدخل

مج ٢٥٠ - ٥٠٠		مج ٢٥٠ - ٥٠٠		مج ٢٥٠	
ع	م	ع	م	ع	م
٤٩١	٣,٠٥	٠,٧١٢	٣,١٤	٠,٥٣٦	٣,٣٠

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى ارتفاع الدعم القيادي في مجموعات الأقل دخلاً (مجموعة الدخل ٢٥٠) .

بالنسبة للفرض الرابع:

والذي ينص على وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الوظيفة المختلفة في الدعم القيادي لصالح المستوي الأعلى في الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (٩)

يوضح نتائج العلاقة بين متغير مستوى الوظيفة والدعم القيادي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدعم القيادي	بين المجموعات	١٤ و ٢٠٣	٣	٤ و ٧٦٧	٢٢ و ٨٢٠	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٤١ و ١٢١	١٩٠	٠,٠٦١٢		
	الكلية	٥٥ و ٣٢٤	١٩٣			

و الذي ينص على وجود علاقة موجبة

دالة بين كل من الحالة الاجتماعية- سنوات الخبرة - الدخل - الوظيفة كمتغيرات مستقلة كل على حدة وبين الدعم القيادي كمتغير تابع للتحقق من صحة هذا الفرض استخدم تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح تلك النتائج

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) إلى أن الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية أكثر إدراكاً للدعم القيادي بالمقارنة بالأقل في الوظيفة بالنسبة للفرض الخامس :

جدول رقم (١٠)

يوضح نتائج العلاقة بين المتغيرات المستقلة منفردة

(الحالة الاجتماعية- سنوات الخبرة - الدخل - الوظيفة) والدعم القيادي كمتغير تابع

المتغير المستقل	معامل التحديد	النسبة الفائية	مستوى الدلالة	المصدر
الحالة الاجتماعية	٠,٢٣٣	١٩ و ٨٤٥	٠,٠٠١	الانحدار
الخبرة	٠,٣٧٤	٥٥ و ٢٣٨	٠,٠٠١	
الدخل	٠,٣٨٩	٦٤ و ٩٢٠	٠,٠٠١	
الوظيفة	٠,٢٧٣	٣٥ و ٦٨١	٠,٠٠١	

تفسر ٢٧,٣% من قيمة التغيرات أو التباين في المتغير التابع.

بالنسبة للفرض السادس :

والذي ينص على وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة بين كل متغير من متغيرات العدالة (الدرجة الكلية للعدالة-عدالة الإجراءات - عدالة التوزيع) والدعم القيادي وللتحقق من هذا الفرض تم حساب معامل ارتباط بيرسون و يوضح الجدول التالي هذه النتائج

ويتضح من الجدول السابق صحة هذا الفرض حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين هذه المتغيرات المستقلة منفردة والدعم القيادي كمتغير تابع حيث أن قيمة بيتا موجبة .

كما تشير هذه المعطيات أيضاً، الحالة الاجتماعية تفسر ٢٣ و٣% من قيمة التغيرات أو التباين في المتغير التابع وسنوات الخبرة تفسر ما قدره ٣٧,٤% من قيمة التباين في المتغير التابع ومتغير الدخل يفسر ما مقداره ٣٨,٩% من التباين في المتغير التابع متغير . الوظيفة

جدول رقم (١١)

يوضح معاملات الارتباط بين الدعم القيادي والعدالة التنظيمية

معامل الارتباط بين الدعم والمتغير	ر	مستوى الدلالة
عدالة درجة كلية	٥٢٣	٠,٠٠١
عدالة الإجراءات	٥٠٥	٠,٠٠١
عدالة التوزيع	٥٧١	٠,٠٠١

التنظيمية كمتغير مستقل والدعم القيادي كمتغير تابع وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة كل على حدة (الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية -عدالة الإجراءات - عدالة التوزيع) بالدعم القيادي كمتغير تابع والجدول التالي يوضح هذه النتائج

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة بين الدعم القيادي وكافة متغيرات العدالة الدرجة الكلية وعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع مما يشير إلى صدق هذا الفرض.

بالنسبة للفرض السابع :

والذي ينص على وجود علاقة موجبة دالة بين كل متغير من متغيرات العدالة

جدول رقم (١٢)

يوضح العلاقة بين متغيرات العدالة و الدعم القيادي

المصدر	المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة
الانحدار	الدعم القيادي	الدرجة الكلية	٠,٢٧٣	١٦,٣٢٨	٠,٠٠١
		عدالة الإجراءات	٠,٢٥٥	٢٤,٢٢١	٠,٠٠١
		عدالة التوزيع	٠,٣٢٦	٤٠,٧١٥	٠,٠٠١

كمتغير مستقل تفسر ما مقداره ٣٢,٦ % من قيمة التباين في المتغير التابع الدعم القيادي .

بالنسبة للفرض الثامن :

والذي ينص على وجود علاقة موجبة دالة بين المتغيرات الثلاثة المستقلة الدرجة الكلية للعدالة - عدالة الإجراءات - عدالة التوزيع (وبين الدعم القيادي كمتغير تابع وللتحقق من صحة الفرض قد استخدم تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات الثلاثة مجتمعة والدعم القيادي

وتوضح المعطيات الواردة في الجدول السابق وجود علاقة موجبة دالة بين عند مستوى ٠,٠٠١ بين كافة المتغيرات والدرجة الكلية للعدالة التنظيمية عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وبين الدعم القيادي كمتغير تابع وتشير النتائج أيضاً إلى أن الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره ٢٧,٣ % من التباين في المتغير التابع الدعم القيادي استناداً إلى قيمة معامل التحديد . وأن عدالة الإجراءات كمتغير مستقل تفسر ما مقداره ٢٥,٥ % من قيمة التباين في المتغير التابع الدعم القيادي وعدالة التوزيع

والجدول رقم (١٣)

يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة الثلاثة مجتمعة والدعم القيادي

المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	٣ ١٩٠	٠,٢٧٣	٢٣,١٥٦	٠,٠٠١

قيمة ف الجدولية عند مستوى ٠,٠٠١ مما يشير إلى وجود علاقة موجبة (بيننا موجبة)

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق بأن قيمة ف المحسوبة هي أكبر من

دالة بين المتغيرات الثلاثة مجتمعة والدعم القيادي كما أن المتغيرات المستقلة الثلاثة تفسر ما مقداره ٢٧,٣% من التباين في المتغير التابع الدعم القيادي .
بالنسبة للفرض التاسع :
والذي ينص على اختلاف الأهمية النسبية لمتغيرات العدالة (الدرجة الكلية - عدالة الإجراءات عدالة التوزيع) كمتنبات بالدعم القيادي وللتحقق من صحة الفرض قد استخدم تحليل الانحدار المتعدد المتدرج والجدول التالي يوضح نتائج هذا الفرض .

جدول رقم (١٤)

يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للنتبؤ بالدعم القيادي من خلال المتغيرات المستقلة (الدرجة الكلية للعدالة — عدالة الإجراءات عدالة التوزيع)

متسوى الدلالة	قيمة ف المحسوب	معامل التحديد التراكمي	تأثير ترتيب دخول المتغيرات في معادلة التنبؤ
٠,٠٠١	٤٠,٧١٥	٠,٣٢٦	عدالة التوزيع

٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

الدعم القيادي وفقاً لمستوي الوظيفة لصالح مستوي الإدارة العليا

٥- وجود علاقة موجبة دالة بين كل من

الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة والدخل والوظيفة باعتبارها متغيرات مستقلة كل على حدة والدعم القيادي .

٦- تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة

دلالة بين كل من العدالة التنظيمية (الدرجة الكلية) وعدالة الإجراءات

وعدالة التوزيع والدعم القيادي .

٧- تبين وجود علاقة موجبة دالة بين

متغيرات العدالة المنفردة (الدرجة الكلية للعدالة - عدالة الإجراءات - عدالة التوزيع) باعتبارها متغيرات

يتضح من الجدول السابق أن أهم المتغيرات تأثيراً في المتغير التابع الدعم القيادي عدالة التوزيع وخرج من معادلة التنبؤ كل من الدرجة الكلية للعدالة وعدالة الإجراءات .

١- وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين

المتزوجين وغير المتزوجين في الدعم القيادي لصالح المتزوجين .

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

الدعم القيادي لصالح المجموعات الأكثر خبرة .

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

الدعم القيادي وفقاً لاختلاف الدخل لصالح المجموعات الأقل دخلاً .

إلى اتساق النتائج ومنطقيتها فالفرد كلما ارتقى في المستوي الوظيفي كلما كان أكثر خبرة ويمكن تفسير ذلك بزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار وتفويض السلطة لهم من رؤسائهم مما يؤدي إلى زيادة إحساسهم بثقة واحترام رؤسائهم لهم الأمر الذي يؤدي تباعا إلى زيادة إدراكهم لدعم القادة لهم ومايؤيد صحة هذا التفسير هو نتائج دراسة van yapren et al., 1999 والتي أجريت على ١٤٢ فردا من العاملين في عشرة أقسام في احدي الشركات التجارية تبين نتائج هذه الدراسة وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والدعم القيادي وأيضا تؤكد هذه الدراسة علي أن المشاركة في اتخاذ العوامل تحديدا للدعم القيادي Van (yapren,et al.,1999)

وجدير بالذكر أن مشاركة الجامعة للعاملين وأعضاء هيئة التدريس بالكلية أدي إلى تفعيل فرق العمل و الإبداع لكل من العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي حدسواء. (Hornyak,2004) وربما هذا قد يرجع إلى شعورهم بأهميتهم واحترام ومساندة قادة الجامعة لهم الأمر الذي أدي تباعا إلي الإبداع وتفعيل فرق العمل.

أما فيما يتعلق بالعلاقة الموجبة الدالة إحصائيا بين الدعم القيادي والعدالة بشقيها عدالة الإجراءات-عدالة التوزيع فهذه النتيجة منطقية وتؤيد نتائج الدراسات السابقة في هذا الخصوص ففي دراسة Rhodes,et 2001،تشير نتائج هذه الدراسة إلي أن الدعم

مستقلة والدعم القيادي كمتغير تابع وهذه النتيجة تشير إلى أن هذه المتغيرات لها قدرة تنبؤية عالية بالدعم القيادي .

٨- وجود تأثير مشترك لكافة متغيرات العدالة على المتغير التابع الدعم القيادي.

٩- أشارت النتائج أن أهم المتغيرات تأثيراً في الدعم القيادي هو عدالة التوزيع .

مناقشة النتائج وتفسيرها

أشارت نتائج الدراسة إلي أن الدعم القيادي يزداد عند المتزوجين بالمقارنة بغير المتزوجين ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الزواج يقدم المساندة الاجتماعية عن طريق الدعم الأسري ،وعلاوة علي ذلك فان العمل هو المجال الذي يشبع الفرد عن طريقة الحاجة للزواج ومن يشعر بالدعم القيادي أشارت نتائج الدراسة أيضا إلي أن الأفراد الأقل دخلا أكثر إدراكا للدعم القيادي وربما ذلك يرجع لاعتمادهم علي توجيهات ونصائح القائد في أدائهم لأعمالهم نظرا لقلّة مدة خدمتهم حيث انه من المعروف ارتباط الدخل بالخدمة وما يؤكد هذا التفسير هو زيادة الدعم القيادي بزيادة مدة الخبرة .

أبانت نتائج الدراسة زيادة ادراك الدعم القيادي بطول مدة الخبرة وارتفاع الوظيفة في البيكل التنظيمي ،وجدير بالذكر أن هذا يشير

القيادي توسط العلاقة بين مكافآت العمل وعدالة الإجراءات كما أدى إلي زيادة الالتزام التنظيمي العاطفي وتؤكد دراسة

الاستفادة التطبيقية:

تؤكد الدراسة الحالية و نتائج الدراسات العالمية السابق نكرها علي أهمية إحساس العامل بالدعم القيادي ومن ثم يجب غرس هذا الإحساس لدية ويمكن للقادة تحقيق ذلك وقفا لمنظور هذه الدراسة كما يلي :

إتاحة الفرصة للتابعين للتدريب استنادا لتحديد الاحتياجات التدريبية وإتاحة الفرص للترقى والتفويض والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات ... حتى يصبح الأتباع أكثر خبرة حيث أكدت الدراسة وجود علاقة موجبة دالة بين الخبرة والدعم القيادي ،فيجب علي المنظمات أن تهتم بالتدريب المستمر والي الأبد لكافة المستويات الإدارية سواء للعاملين أو للقادة علي حد سواء لأنه يزيد من الخبرة.

أما فيما يتعلق بوجود علاقة موجبة دالة بين المستويات الإدارية الأعلى والدعم القيادي فيمكن الاستفادة من هذه النتيجة في الواقع التطبيقي عن طريق توعية القادة في المستويات الإدارية الأقل بضرورة الاهتمام بتابعيهم والعمل علي زيادة إحساسهم بالدعم القيادي وذلك عن طريق معاملتهم بمعاملة تقو م علي الاحترام والثقة والمساندة والاهتمام بهم ورعايتهم الأمر الذي يترتب عليه تباعا

Lee,2001 نفس النتائج حيث تبين منها أن العلاقات التبادلية المنسجمة بين القائد والأتباع تؤدي أي زيادة إحساس الأتباع بالعدالة التنظيمية

وما ينبغي الإشارة إليه أن إحساس التابع بالدعم القيادي يتم من خلال العلاقات التبادلية بينهم وتؤكد الأبحاث أن العلاقات التبادلية بين القائد والتابع تؤدي إلي دعم العلاقات بينهما وهذه التفاعلات تعتبر من العوامل الحيوية في جاذبية العلاقات وتقوية الثقة بين الطرفين والإخلاص والوفاء وهذا بدوره يؤدي إلي إحساس التابع بالعدالة التنظيمية نتيجة إحساسه بالدعم القيادي فالدعم القيادي يؤثر عاطفيا علي الأتباع حيث انه يخلق مناخ من التواصل بينهم وأيضا يكمن تفسير هذه النتائج في ضوء إحساس العامل بالمعاملة الإنسانية من القائد الناتج عن المساعدة والمساندة والاحترام.

أما فيما يتعلق بالأهمية النسبية لمتغيرات العالة فان عدالة التوزيع احتلت الدرجة الأولى في التأثير علي الدعم القيادي وخرجت من معادلة التنبؤ كل من الدرجة الكلية للعدالة وعدالة الإجراءات ويكمن تفسير هذه النتيجة بأن العم القيادي يتأثر بالدرجة الأولى بمعاملة القائد وعدالة التوزيع تشيرالي إدراك العامل لعدالة الأجور ومزايا العمل والأخيرة

تكون معايير التقييم موجودة و واضحة
وكتوبة. (Greenberg,1991)

ويشعر العامل بعدالة القرارات
التنظيمية حينما تقدم لهم تفسيرات ومبررات
بشأنها . (Bies&Sharjo ,1988)

ليس هذا فقط ولكن أيضا حينما يشاركون
في اتخاذها. (Schminke&Ambras,2000)
وصفوة القول أنه يجب أن تكون هناك معايير
واضحة ومفهومة ومكتوبة ومن الأفضل أن
يشترك الأتباع في وضعها أو علي الأقل تقدم لهم
تبريرات وتفسيرات مقنعة بشأنها ويلتزم القادة
بتطبيقها .

بحوث مستقبلية

العلاقة بين الدعم القيادي وسلوك
المواطنة التنظيمية والدعم التنظيمي وأنماط
القيادة والعمل بروح الفريق....ألخ

إحساسهم بالدعم القيادي مما يؤدي إلي مبادلة
الأتباع للقادة باهتمام مماثل في علاقة تبادلية.

أ ما فيما يتعلق بما أسفرت عنه نتائج الدراسة
من وجود علاقة ايجابية دالة بين العدالة
التنظيمية والدعم القيادي ومعني ذلك أن
إحساس التابع بالدعم القيادي يزداد بزيادة
أحساسه بالعدالة ويمكن للقادة في كافة
المستويات الإدارية الاستفادة من هذه النتيجة
عن طريق تطبيق العدالة قدر المستطاع حتى
يشعر الأتباع بالدعم القيادي نتيجة لإحساسهم
بالعدالة.

ويمكن للقادة تحقيق العدالة من خلال
وضوح المعايير التي تستخدم لتحقيق العدالة
وهذا أكدته الأبحاث حيث تبين إن العامل
يكون أكثر إحساسا بعدالة تقييم الأداء حينما

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- راوية حسين : (١٩٩٦) "النموذج السببي للعلاقة بين المساندة الاجتماعية وضغوط الحياة والصحة النفسية لدى المطلقات" مجلة علم النفس ، القاهرة الهيئة المصرية العامة للكتاب، عدد: ٩.
- ٢- سيد شعبان حامد (٢٠٠٢) "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية" مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد: ٤١، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ٣- _____ (٢٠٠٣) "أثر علاقة الفرد برئيسه و إدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين علي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي :دراسة ميدانية" مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، العدد: ٦١، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ٤- صالح علي عبد الرحمن حسن (٢٠٠٣) "أثر تقييم كفاءة الأداء الوظيفي علي شعور العاملين بالعدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية" رسالة، دكتوراه غير منشورة، تحت إشراف، د. طاهر مرسي عطية، د. سيد فتحي حبيب ،كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- ٥- عادل عبد المنعم المسدي (٢٠٠٢) "محددات سلوكيات المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية علي القطاع المصرفي بمحافظة الغربية"
- ٦- عادل محمد زايد (١٩٩٥) "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية" المجلة العربية للعلوم الإداري ، المجلد: ٢، عدد: ٢.
- ٧- عبد الحميد صفوت إبراهيم (١٩٩٦) "المعاونة والإيثار بين المعلمين : دراسة لدوافع السلوك الزائد عن الدور" مجلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد : ٢ ، ٣ جزء : ٢- جامعة المنيا.
- ٨- _____ (١٩٩٨) الرضا عن العمل بين المعلمين وعلاقته بالسلوك المؤسسي وبعض المتغيرات الديموجرافية، مجلة دراسات نفسية المجلد الثامن، عدد ٣ ، ٤ .
- ٩- علاء الدين عبد الغني محمود (٢٠٠١) "دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطن التنظيمية بالتطبيق علي العاملين بجامعة القاهرة" مجلة الدراسات المالية والتجارية: عدد: ٢.
- ١٠- علي محمود المبيض (١٩٩٩) "العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطن التنظيمية دراسة تطبيقية علي العاملين بإدارة شؤون الطلاب بجامعة عين شمس"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عدد : ٣، القاهرة ، جامعة عين شمس، كلية التجارة.

- ١١- عمار كرشود (١٩٩٥) " علم النفس الصناعي والتنظيمي " ليبيا - بنغازي ، منشورات جامعة قاريونس.
- ١٢- عمرو محمد عواد(٢٠٠٣)تحليل أبعاد العدالة التنظيمية:دراسة تطبيقية(مجلة البحوث الإدارية،عدد:١،أكاديمية السادات،القاهرة.
- ١٣- مجلة العلمية للتجارة والتمويل،عدد:١،كلية التجارة جامعة طنطا.
- ١٤- محسن علي الكتبي(٢٠٠٣)"تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة الإستراتيجية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية:دراسة تطبيقية في شركات قطاع الأعمال العام الصناعية بمحافظة الدقهلية" المجلة المصرية للدراسات التجارية،كلية التجارة جامعة المنصورة.
- ١٥- محمد بكري عبدالمعطي (٢٠٠٠)"أبعاد ظاهرة تعارض العمل مع الأسرة للعاملين بالمؤسسات الحكومية :نحو مدخل لإنهاء التعارض باستخدام الدعم الاجتماعي" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عدد : ٣، القاهرة ، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- ١٦- محمد عبد التواب شاهين(٢٠٠٢)"الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من:عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذا لقرار والكفاءة الاجتماعية"مجلة البحوث الإدارية،عدد:١،أكاديمية السادات،القاهرة.
- ١٧- محمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة (٢٠٠٣)"إدارة الموارد البشرية"المنصورة،دار المريخ.
- ١٨- موسى توفيق المدهون ،إبراهيم محمد علي الجزراوى (١٩٩٥)" تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا و إداريا للعاملين و الجمهور "، عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 19- Bolino, M. (1999)" Citizenship And impression management, good soldiers and good Actors "Academy Of Management Journal, 24
- 20- Bolino,M.&Tunley,W.(2003)"Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior" Academy of management executive,vol.,17,no.,3.
- 21- Cooper, C. et al., (1992)" improving the effective ness of gain sharing : The role of fairness and participation administrative science quarterly, vol. 37.

- 22- Deluga, R. (1998) "leader-member exchange quality and effectiveness ratings : The role of subordinate supervisor conscientiousness similarities" *Groups & Organization. Management*, 23.
- 23- Deluga ,R.&Perry,J.(1994) :The role of subordinate performance and ingratiation in leader _Member exchanges "*Group& Organizational management* ,19.
- 24- Dienesch, R. And Liden, R. (1986) " Leader-member exchange model of leadership "*Academy At Management Review*, 11.
- 25- Eisenberger, R, et al., (1990)" **Perceived Organizational** commitment, and innovation." *Journal Of Applied Psychology*, 75
- 26- Eisenberger, R. et al., (1986)" Perceived organizational support" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 16.
- 27- Fairholm, R. (2000)" The philosophy of leadership informed by the science of complexity" Paper presented At the public Administration theory conference, Ft. Lauderdale Florida January, 79-82.
- 28- Gilliards,S(1993)'The perceived fairness systems :An organizational justice perspective' *Academy of management review*,vol.,18,no.,4.
- 29- Gobb,A. et al.,(1995)"The role of justice plays in organizational change" *Public administration quarterly*,vol.,19,no.,2.
- 30- Greenberg, J.(1991)"Using explanations to manage impression performance apprat sal fairness 'Employee responsibilities and right journal,vol.,4,no.,1.
- 31- Hornyak, J.(2004)'Experiential learning : introducing faculty and staff to university leadership program '*Simulation and gaming*,vol.,35,no.,4.
- 32- Howard, j. & Frink ,D . (2003)"The effect of organizational restructure on employee satisfaction" *Group &Organization Management*,Vol.,21,no.,3.
- 33- Judith, T. et al., (2001)" The relationship between organizational support, employee development and organizational commitment an empirical study" *Human Resource Development Quarterly*, Vol., 12, No. 3
- 34- Konovsky, R. And pught, S. (1994)" Citizenship and social exchange "*Academy Of Management Journal*, 36.
- 35- Lee,J. (2001)' Leader-member exchange , perceived organizational justice , and cooperative communication' *Management communication Quarterly*, vol.,14. No.,4, p.p.574-589.
- 36- Lepore ,J.(1994)'Social support' *Encyclopedia of behavior*,vol.,4,no.,

- 37- Liden, R. et al. (1993) Longitudinal study of early development of leader member exchanges' *Journal of applied psychology* vol., 78
- 38- Liden, R. & Grean, G. (1980) "Generalize ability of vertical dyad linkage model of leadership' *Academy of management journal*, 23.
- 39- Marcinelli, S. (1997) "Exploring link between creativity and leadership in organization stressing innovation" *Dissertation abstracts international*, vol., 58, no., 5, section A.
- 40- Maslyn, J., & Uhe-Bien, M. (2001) 'Leader-Member exchange : effects of self-effort and other's effort relationship quality' *Journal of applied psychology*, vol., 86, no., 4.
- 41- Masterson, S. et al., (2000) "Integrating justice and social exchange : Differing effects of fair procedures and treatment on work relationship' *Academy of management journal*, vol., 43, no., 4.
- 42- Mishra, A. Speritzer, G. (2002) "Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice, and work redesign" *Academy of management review*, vol., 23 no., 3.
- 43- Moorman, R. et al., (1998) " Does perceived organizational support mediate the relationship [between procedural justice and organizational citizenship behavior" *Academy Of Management Journal*, 41. no. 3.
- 44- Netemeyer, J.S. et al. (1997) " An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in A personal selling context" *Journal Of Marketing*, Vol. 6, No. 3.
- 45- O'Banon, D. And Pearce, C. (1999) " An exploratory examination of gain sharing service organizations: implications of organizational citizenship behavior and pay satisfaction" *Journal Of Managerial Issues*, Vol., 11, No (3)
- 46- organi, (1998) "leader-member exchange quality and effectiveness ratings : The role of subordinate supervisor conscientiousness similarities" *Groups & Organization. Management*, 23.
- 47- Paulsen, d. (2004) *Leadership essential: facilitation skills for improving gro*
- 48- Pfeffer, j. and Langton, N. (1993) " The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity and working collaboratively: evidence from college and university faculty" *administrative science quarterly*, vol. 38, No., 3, p.p. 382-407.
- 49- Podsakoff, et al (2000) " Organizational citizenship behavior : a critical review of The theoretical and empirical literature and

- suggestions for future research', Journal of management , vol., 26, no.3. p.p.513:563.
- 50- Rhoades, L. et al., (2001)" Affective complement to organization the contribution of perceived organizational support "Journal Of Applied Psychology, Vol., 86, No. 5
 - 51- Schappe, S. 1998)" The influence of job satisfaction, organizational commitment and fatness perception on organizational citizenship behavior the "Journal Of Psychology. Vol ., B2.
 - 52- Schminke ,M .&Ambrose, L.(2000)'Effect of organizational structure on procedural fairness' Journal of applied psychology,vol.,85,no.,2.
 - 53- Settoon, R. et al., (1996)" Social exchange in organizations perceived organizational support, leader- Member exchange, and employee reciprocity" Journal Of Applied Psychology, 81.
 - 54- Shore,L&Tetrick,L.(1991)"A construct validity study of the survey of perceived organizational support "Journal of applied psychology,yol.82.
 - 55- Smith, D., Nazarey, M. (2001) "A Nursing shortage: Building organizational commitment among nurses, practitioner application" Journal Of Healthcare Management, Vol., 46, No. 3.
 - 56- Sterss, R. And Black, S. (1994)" Organizational behavior" U.S.A. Harpor Callins College Publisher.
 - 57- Van Yperen, N.W, et al., (1999)" Towards Abettor understanding of the link between participation in decision- Making and organizational citizenship behavior a multilevel analysis" Journal Of Occupational Psychology Vol., 72, 13.
 - 58- Wayne, S., et al., (1992)" Perceived organizational support and leader – member exchange Asocial exchange perspective" Academy Of Management Vol. 40.