



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

جامعة غرداية .

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية .

قسم : علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا .

تخصص : عمل وتنظيم .



الموضوع :

# الالتزام التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم.

اشراف الدكتور :

حمزة معمري .

اعداد الطالبة :

مولاي لخضر مروة .

السنة الجامعية : 2021 / 2022 .





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

جامعة غرداية .

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية .

قسم : علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا .

تخصص : عمل وتنظيم .



الموضوع :

## الالتزام التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية لدى عمال مديرية التوزيع ( الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ) بمدينة غرداية .

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم.

اشراف الدكتور :

حمزة معمري .

اعداد الطالبة :

مولاي لخضر مروة .

السنة الجامعية : 2021 / 2022 .

## الاهداء :

قال تعالى : ( وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ).

أهدي ثمرة جهدي الى التي اسكنتني ظلال بطنها وأرضعتني الحياة وسهرت الليالي من أجل أن تغمرني بالحب الى التي فرحت لفرحي وحزنت لحزني ، الى من وضعت بكل شيء ولا شيء يعوضها ما قدمت لي ، الى امي الغالية أطال الله في عمرها وحفظها الله ورعاها و ألبسها الله لباس الصحة والعافية (مولاي عمار السعدية) .

الى الصرح الشامخ والسند الصامد ، الى من كان لي نعمة الأبوة ، الى من كرس حياته من أجل تربيتي وتعليمي ، الى الذي ضحى بكل شيء ولا شيء يعوضه ما قدم لي ، اليك أبي الغالي حفظك الله ورعاك وبارك فيك وأطال في عمرك ( عبد الحفيظ) .

أهدي هذا البحث تعبيراً مني عن خالص شكري لما قدمه لي طوال فترتي الدراسية من دعم معنوي ومادي ، لمن أخذ بيدي نحو ما أريد ، وأعاد الي ثقتي بقدرتي على التقدم ، لوقوفه الى جانبي كي أحقق طموحي العلمي الى زوجي وسندي في حياتي ( القروي اسماعيل) .

الى من حلت بركة وجوده في حياتي ، الى زينة حياتي وبهجتها ، الى من أستمر بالتقدم الى اجله ، الى الطفولة التي ملأت عالمي ، الى عيون ابني الأعلى والاجمل ما في الكون أهديك هذا البحث فكم أتمنى أن أكون لك خير قدوة وموجه ، وأكون لك دوماً مصدر ثقة وفخر الى ابني ( محمد باسم) .

وأهدي عملي الى عائلتي الثانية ، الى أولئك المطلعين على عثراتي وعيوبي التي اجتهدت في اخفائها دون أن يكونوا يدا تضغط على الجرح ، الى الذين واصلوا دعمي وتشجيعي دون كلل أو ملل وتحملوا غيابي الطويل وظهوري المتقطع طوال فترة انجازي للبحث أملين ان انجح وأتقدم . الى ( أم زوجي لبوأي فاطنة ، الى أب زوجي القروي محمد ، سلفتي الصغيرة أسيا أتمنى أن تكون في مراتب عليا).

أهدي تحرجي لأخواني وأخواتي الذين يدفعوني دائماً الى الامام الى كل الاهل وكل من شجعني ودعمني حتى ولو بكلمة واحدة الى ( اختي زينب وخديجة وكلثوم وخالتي نصيرة واخواتي الصغار كل باسمه) .

## الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم المرسلين واله وصحبه والتابعين أولا فان الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني في انجاز هذا العمل .

كما أتوجه بالشكر لأستاذي المحترم ( الأستاذ والدكتور حمزة معمري ) على اشرافه وتأطيره لهذا العمل المتواضع ، وحرصه على تقديم التوجيهات والنصائح وبذله الجهد كبير معي .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لرئيس قسم الموارد البشرية بمديرية التوزيع ( الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ) بغرداية على تعاونه معي بالقبول بإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة .

كذلك نشكر كل من ساعدني ووقف معي سواء من قريب أو بعيد .

## فهرس المحتويات

الاهداء

الشكر والعرفان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

ملخص الدراسة

المقدمة : ..... أ.

### الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة

1-الاشكالية : ..... 5

2-الفرضيات : ..... 7

3-أهداف الدراسة : ..... 8

4-اهمية الدراسة : ..... 8

5-مصطلحات الدراسة : ..... 9

6-الدراسات السابقة : ..... 9

6-1. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي : ..... 9

7-التعقيب على الدراسات : ..... 19

### الفصل الثاني : الالتزام التنظيمي .

تمهيد : ..... 23

1-مفهوم الالتزام التنظيمي : ..... 24

2-أهمية الالتزام التنظيمي : ..... 25

3-خصائص الالتزام التنظيمي : ..... 26

4-مراحل تطور الالتزام التنظيمي : ..... 26

5-أبعاد الالتزام التنظيمي : ..... 27

6-العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي : ..... 28

7-الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي : ..... 29

خلاصة : ..... 30

### الفصل الثالث : سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد : ..... 32

- 1-نشأة سلوك المواطنة التنظيمية:.....33
- 2-تعريف السلوك التنظيمي: .....35
- 3-أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:.....39
- 4-خصائص وانماط سلوك المواطنة التنظيمية: .....41
- 5-أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:.....43
- 6-محددات سلوك المواطنة التنظيمي:.....44
- 7-معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وسبل معالجتها: .....51
- 8-إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية:.....54
- 9-الاثار التنظيمية لسلوكيات المواطنة التنظيمية:.....56
- 10-العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية : .....57

#### الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد : .....60
- 1-منهج البحث المستخدم في الدراسة : .....61
- 2-حدود الدراسة : .....61
- 3-الدراسة الاستطلاعية : .....61
- 4-مجتمع وعينة الدراسة : .....62
- 5-أدوات الدراسة : .....63
- 6-اجراءات الدراسة : .....65
- 7-الأساليب الاحصائية المستخدمة : .....66
- 1-عرض وتحليل النتائج: .....68
- 1\_1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى : .....68
- 1-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية : .....68
- 1-3 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة : .....69
- 1-4 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة : .....70
- 1-5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة : .....70
- 1-6 عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة : .....71
- 1-7 عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة : .....71
- 1-8 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة:.....72

- 72.....9-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية التاسعة :
- 73.....2- تفسير ومناقشة النتائج.....
- 73.....1-2 تفسير ومناقشة الفرضية الأولى :
- 74.....2-2 تفسير ومناقشة الفرضية الثانية :
- 74.....2-3 تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة :
- 75.....2-4 تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة :
- 75.....2-5 تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة :
- 76.....2-6 تفسير ومناقشة الفرضية السادسة :
- 76.....2-7 تفسير ومناقشة الفرضية السابعة :
- 77.....2-8 تفسير ومناقشة الفرضية الثامنة :
- 77.....2-9 تفسير ومناقشة الفرضية التاسعة :
- 79.....3- الاستنتاج العام :
- 80.....4- الاقتراحات :
- 82.....قائمة المراجع:
- 88.....الملاحق
- 88.....الملحق رقم 01: أدوات الدراسة
- 92.....الملحق رقم 02: الجداول الاحصائية

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
62	توزيع الأفراد حسب الجنس	01
62	توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي	02
62	توزيع الأفراد حسب السن	03
63	توزيع بنود استبيان الالتزام التنظيمي	04
64	نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الالتزام التنظيمي	05
64	توزيع بنود استبيان سلوك المواطنة التنظيمية	06
65	نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية	07
68	نتائج مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع	08
69	نتائج مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع	09
69	نتائج الفرق في الالتزام التنظيمي حسب الجنس	10
70	نتائج الفرق في الالتزام التنظيمي حسب المستوى التنظيمي	11
70	نتائج الفرق في الالتزام التنظيمي حسب السن	12
71	نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب الجنس	13
71	نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب المستوى التنظيمي	14
72	نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب السن	15
73	علاقة الارتباط بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية	16

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع ، وكذا التعرف على الفروق باختلاف الجنس والمستوى الوظيفي والسن ، والكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تطبيق استبيانين تم التأكد من خصائصهما السيكومترية ( الصدق والثبات ) على عينة مكونة من 77 عامل بمديرية التوزيع بمدينة غرداية ، وباستخدام المنهج الوصفي والوسائل الاحصائية الملائمة وبالاستعانة بالحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss 22.0) تم التوصل الى النتائج التالية :

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع متوسط .
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع مرتفع .
- لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية ( الجنس ، المستوى الوظيفي ، السن ) .
- توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية ( الجنس ، السن ) .
- لا توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغير التالي (المستوى الوظيفي ) .
- لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي ( الاستمراري ، العاطفي ، المعياري ) وسلوك المواطنة التنظيمية ( الايثار ، واعي الضمير ، الروح الرياضية ، الكياسة ، السلوك الحضاري ) لدى عمال مديرية التوزيع

الكلمات المفتاحية : الالتزام التنظيمي ، سلوك المواطنة التنظيمية .

**Study summary:**

This study aimed to identify the level of organizational commitment and organizational citizenship behavior among the workers of the Distribution Directorate, as well as to identify the differences according to gender, job level and age, and to reveal the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior. Honesty and reliability) on a sample of 77 workers in the Directorate of Distribution in Ghardaia, using the descriptive approach and appropriate statistical methods and using the statistical package for social sciences (0.spss 22), the following results were reached:

- The level of organizational commitment among the workers of the Distribution Directorate is average.
- The level of organizational citizenship behavior among the workers of the Distribution Directorate is high.
- There are no differences in the level of organizational commitment due to the following variables (gender, job level, age).
- There are differences in the level of organizational citizenship behavior due to the following variables (gender, age).
- There are no differences in the level of organizational citizenship behavior due to the following variable (functional level).
- There is no relationship between organizational commitment (continuity, emotional, normative) and organizational citizenship behavior (altruism, conscience awareness, sportsmanship, civility, civilized behavior) among the workers of the Distribution Directorate.

**Keywords:** organizational commitment, organizational citizenship behavior.

# المقدمة

## المقدمة :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الأداة في أحداث تنمية وتقدم أي اقتصاد كان ، فهي قبل كل شيء خلية إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف بعض العناصر الاقتصادية . إضافة الى ذلك تعتبر موجود وظيفي للتعبير عن القدرات الفكرية والتصورية والابداعية في ميدان انتاج السلع وتقديم الخدمات، وانطلاقا مما سبق يمكن تشبيه المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي، كونها تمثل اطار منظما للالتقاء وتفاعل مجموعة من الوظائف المتأتمية من مجموعة من الوسائل المادية والجهود البشرية في سبيل تلبية الطلب، وهي تخضع في دوراتها الى منطلق التأثير والتأثر، أي على نظام علاقات التكيف والاندماج مع محيطها فيما يخص تحديد الأهداف وتخصيص الموارد لتنفيذها.. الخ، والهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء عن طريق الربح والنمو، ولتجسيد كل ذلك لا بد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية وتأزيرية، وكذا يجب تبني نمط تسيير الاستراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة والرشاد، ويتجسد كل ذلك في اطار النظام المفتوح للمؤسسة الاقتصادية .

وانطلاقا من هذا فقد أكدت العديد من الدراسات أنه كي تستطيع المنظمات الصمود في ظل التفكير المستمر والمنافسة من أجل البقاء، عليها أن تحافظ على العنصر البشري وتسعى إلى تحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، إذ أن كفاءة الموظفين والتزامهم لمنظمتهم، وتنامي الطاقات الإبداعية لديهم من العوامل الرئيسية لإنجاز أهداف المنظمات بشكل متكامل.

وتأكد الدراسات أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل ادارة المنظمات ، خاصة وأن مفهومه العلمي لم يحظى بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين الا في نهاية الستينات و أوائل السبعينات من القرن الماضي كدراسة ( ماير 2000) ودراسة ( بورثر 1974) ودراسة ( ثانسور 2005)، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات الالتزام ، مما أدى الى ظهور العديد من النظريات واجراء الكثير من الدراسات الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة والتي تهدف في معظمها الى تحديد العوامل المؤثرة في التزام العنصر الانساني ومن بين هذه العوامل منها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية والخارجية أو أسباب شخصية تعود الى الفرد وقيمه وثقافته التنظيمية .

وجد ليكر " keer " (1947) ، وجد أن الأقسام التي ترتفع فيها نسبة ترك العمل تتميز بنظام الحوافز

المادية ، وأن أعمالها تتميز بالرتابة ويزيد فيها عدد المشرفين . (عوض، 2005)

ولقد دلت بعض الأبحاث أن من أهم دوافع بقاء الموظفين في أعمالهم ، العلاقة الجيدة مع الزملاء ، وحسن اختيار المشرف والتزامه ، إضافة الى الشعور بالأمان الوظيفي وبضمان المستقبل . (الموسوي، 2001)

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية انعكاس لشعور ايجابي للموظفين ومن بين الدراسات دراسة (كاتز "Katz" ) ودراسة ( تشيستربرناد 1936) ودراسة ( اورغان 1977) ، ولقد فرق " كاتز " أن هناك نوعين من السلوك : سلوك الدور الرسمي؛ ويتمثل في قيام العمال بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، أما النوع الثاني: سلوك الدور الإضافي ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسميا. وعلى هذا الأساس فإن تحقيق الكفاءة والفعالية بالمنظمة يتطلب من عمالها تجاوز توقعات الدور الرسمي، والقيام بأعمال إضافية وتطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي، والتي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي، والتي تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية واحدة من أنماطها، وإن الوصول إلى أعلى درجات التميز في الأداء متوقف على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال بشري ومعرفة إنسانية، تسعى إلى تقديم سلوكيات مضافة إبتكارية، تزيد من فرص تكاملية المنظمة.

ويؤكد روبيز "Robbins" (2001)، بأن المنظمات الناجحة التي ترغب في الوصول إلى مستويات عالية في الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية تكون بحاجة ماسة إلى العمال الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية وإنجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية، وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يتخطى المتطلبات القانونية الرسمية، ولا يعد ضمن نظام الحوافز ويكون موجها نحو الفرد والجماعة والمنظمة يعزز بشكل أو بآخر من الأداء والفعالية التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة، ويمكنها من التكيف والبقاء لمدة طويلة.

ان الدراسة الحالية تحاول الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة لدى العمال الجزائريين في إحدى المؤسسات الاقتصادية ، وكذا العلاقة بين التزامهم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وتتجلى أهمية هذه المتغيرات على المستوى الفردي والجماعي في المنظمات الحديثة، والواقع الحالي يتطلب منا القيام بدراسات التي من شأنها أن تحسن من واقع التسيير والموارد البشرية من مؤسساتنا وتنطلق هذه الدراسة من الالتزام التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع ( الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) بمدينة غرداية وقد قسمت الدراسة الى جانبين جانبي نظري وجانب تطبيقي . فالجانب النظري يضم ثلاثة فصول ، تطرقنا في الفصل الأول الى أهمية الدراسة وأهدافها ، ثم طرح الاشكالية وفرضيات الدراسة وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة .

وخصص الفصل الثاني الى الالتزام التنظيمي ، مفهومه وأهميته وخصائصه، وأبعاده، والمراحل والعوامل المؤثرة في الالتزام ، الآثار التنظيمية له .

وتطرقنا في الفصل الثالث الى نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، أهمية والخصائص، أبعاد ومحددات معوقات وإيجابيات، الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية .

أما الجانب التطبيقي فيضم فصلين ، تناولنا في الفصل الرابع الاطار المنهجي للدراسة ، تطرقنا فيه للمنهج المستخدم ،الحدود الزمانية والمكانية والبشرية ، مجتمع البحث وعينة الدراسة ،الدراسة الاستطلاعية ووصف أدوات القياس وخصائصها السيكومترية ، والأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة .

وفي الفصل الخامس قمنا فيه بعرض النتائج الدراسة التي توصلنا اليها حسب الفرضيات المستعملة في الدراسة ،وبتطبيق الأساليب الاحصائية المناسبة وتفسير النتائج ومناقشتها انطلاقا من الدراسات السابقة وما تم رصده من معطيات نظرية ، ثم عرضنا الاستنتاج العام وأبعاده بجملة من الاقتراحات والخاتمة .

وعرضنا في الأخير قائمة المراجع والملاحق المستعملة في الدراسة .

# الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة

1. الإشكالية .
2. الفرضيات .
3. أهداف الدراسة .
4. أهمية الدراسة .
5. المفاهيم الاجرائية .
6. الدراسات السابقة .
7. التعقيب على الدراسات .

## 1- الاشكالية :

ان المنظمات المعاصرة تعتمد في تحقيق أهدافها على الموارد البشرية التي تعمل لديها لكون العنصر البشري هو رأس المال المعرفي في المنظمة ،هذا الأمر جعل هذه المنظمات تبذل المزيد من الاهتمام بالأفراد والجماعات عن طريق وضع أنظمة أجور عادلة وتقديم كل أنواع التحفيز المادي والمعنوي وتحقيق التعاون بينهم ، فقد تأكد المسيريون اليوم أنه حتى تتمكن من جعل المؤسسات في مستوى التحدي والمنافسة ينبغي ألا نكتفي بالاستثمار في المجال المالي والتكنولوجي فقط، بل الأهم من ذلك الاستثمار في تسيير الأفراد فالعنصر البشري يعتبر من أهم أسس نجاح أو فشل عمليات التغيير، وقد أكد العديد من الدراسات أن الاستثمار في العنصر البشري يعطي السبق التنافسي، ويؤدي الى الفعالية المالية، بل ان درجة الاهتمام بالعنصر البشري تؤدي الى ازدياد الدخل بنسب تتراوح بين 16 و 23 . (معمرى، 2008، صفحة 6)

ولتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية فقد أصبح ضروري قيام الموظفين بسلوكيات اضافية تساهم على النمو والنجاح في ظل بيئة تنافسية وتغيرات مستمرة ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم التي تساعد المنظمات المعاصرة لمواجهة التحديات والتغيرات التنظيمية وهذا من خلال قيام موظفيها بممارسة سلوكيات تتجاوز متطلبات أدوارهم الرسمية لتحقيق النجاح وتحسين الأداء العام للمنظمة. فقد أكد (Robbin 2000) أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك عقلائي لا يشكل جزء من متطلبات العمل الرسمي للموظف ولكنه مع ذلك يرفع من الفعالية التنظيمية. (Robbin, 2000)

ويرى العامري (2002) بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له كما أنه لا يتم مكافاته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة. ويشير الى أن هذا السلوك يمثل التصرفات الايجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا في المنظمة والذي يمتاز بالطبيعة الاختيارية الغير اكرهية وغير خاضعة للمكافاة المباشرة وصراحة في نظام الحوافز الاداري للمنظمة وذو أهمية كبيرة . (العامري أ.، 2002)

ويتأثر سلوك المواطنة التنظيمية بالعديد من المتغيرات لعل من أبرزها الولاء والالتزام التنظيمي ، وقد توصلت دراسة (Ryan 1995) الى أن جهود العاملين الزائدة عن الدور أو ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية تحدد بناء على الالتزام التنظيمي. لذا فحينما يشعر العاملين بأن المنظمة تعاملهم بود واحترام فسوف ينشأ لديهم الرغبة في التطوع بأداء الأعمال أكثر مما هو مطلوب منهم في بطاقات الوصف الوظيفي سواء لمساعدة زملائهم أو

مساعدة المنظمة ككل .أي أن الالتزام التنظيمي هو أقوى مسببات المواطنة التنظيمية . (دواليبي، 2010، صفحة 110)

ويعد الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى توافق بين الأفراد من جهة، وبين المنظمات من جهة أخرى، وتضيف الدراسات والبحوث أن الالتزام التنظيمي يؤثر بوضوح على كفاءة وفعالية المنظمات في الوقت الحاضر حيث يجنبها التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والجماعة، فقد اتضح من الواقع الدراسات والبحوث أن النمو الاقتصادي الذي يحققه عدد من الدول مثل ألمانيا واليابان يعود الى قوة العمالة الملتزمة حيث تبين أن 90 من نجاح المنظمات اليابانية يعود الى الالتزام، وأن 10 تعود للمواهب والكفاءات. فلقد كان نجاح المنظمات الألمانية واليابانية مرتبطا بمستوى الالتزام لموظفيها. (معمري، 2008، صفحة6)

يشير الالتزام التنظيمي الى ان تقبل الأفراد لقيم و أهداف المنظمة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها ،وسيزل موضوع الالتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد توافق العمال مع منظماتهم فاذا كان هناك التزام نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في انجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها ،أما انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ستتبعه آثار سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسيب الوظيفي والتي تعاني منها مؤسسة سونلغاز حاليا وغيرها من المؤسسات .لذا صار الالتزام التنظيمي مطلبا أساسيا لتحقيق الفعالية في الأداء.

فقد أكد بورثر (1974) أن الالتزام التنظيمي عملية مستمرة ومعقدة فمن خلاله يتواجد أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعضاء على المنظمة ويريدون التغيير فيها . (porter, 1974, p. 609)

ويؤكد (Halla 1970) انه عملية يعرض من خلالها الشخص مدى تطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة التي ينتمي اليها، الا ان الواقع يعطينا صورة مغايرة لمكانة هذا العنصر الذي اصبح يعرف عن سلوكيات سلبية تعبر عن ضعف الالتزام التنظيمي وفيما يتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية فقد أشارت دراسة (Meyer 2000) الى وجود علاقة بين كل من أبعاد الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث وجدوا أن الالتزام التنظيمي له أقوى علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية .

وتوصلت دراسة ثانسور وآخرون (2005) أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية علاقة ارتباط موجبة وأثبتت الدراسة معنوية العلاقة بين المتغيرين ككل. وتوصل لاقيل (2009) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما أوضحت الدراسة أن متغير الالتزام التنظيمي يعمل كمتغير معدل في سلوك المواطنة التنظيمية كدراسة (Liu2009). وفي هذه الدراسة سنحاول الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية إذ لا يمكن تحسين المؤسسات بالجزائر إلا بالقيام بالمزيد من الدراسات والتي قد تسهم إلى حد ما في وضع استراتيجيات جديدة وواضحة وفعالة، فالواقع يتطلب منا تجاوز الحلول الشكلية والمؤقتة إلى حلول حقيقية مبنية على أسس علمية ودراسات موضوعية كفيلة بإخراجها من وضعها الحالي إلى ما هو أفضل.

وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

- ما مستوى الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع؟
- هل توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، مستوى الوظيفي، الأقدمية، السن)؟ .
- هل توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، مستوى الوظيفي، الأقدمية، السن)؟ .
- هل توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) بمدينة غرداية؟ .

## 2- الفرضيات :

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع مرتفع .
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع متوسط .
- هناك فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، مستوى الوظيفي، السن) .
- هناك فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، مستوى الوظيفي، السن).
- توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع بمدينة غرداية .

### 3- أهداف الدراسة :

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع بمدينة غرداية .
- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع بمدينة غرداية .
- كشف الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي التي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، مستوى تنظيمي، السن) .
- كشف الفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية التي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، مستوى تنظيمي، السن) .
- معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع بمدينة غرداية .

### 4- أهمية الدراسة :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى الى تحقيقها، ومعرفة دور عمال مديرية التوزيع في عملية الالتزام التنظيمي من خلال تبني سلوك المواطنة التنظيمية وابرز أثر ذلك في حل المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات ،وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع بمدينة غرداية والذي يساعد بدوره على تبني أساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدية مما يسهم في حل الكثير من المشاكل التي تعترض سبيلها ،كذلك معرفة العوامل التي تعزز وتشجع سلوك المواطنة والذي من شأنه أن يسهم في جذب المبدعين لبيئة العمل .
- اثناء المعرفة العلمية حول موضوع الالتزام التنظيمي في المنظمة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية ،فعلى الرغم من كثرة الدراسات بشكل عام الا أنها محدودة خصوصا التي تناولت موضوع الدراسة بتغييره .
- قد تفيد هذه الدراسة في القاء الضوء على واقع العمال بالإدارة الجزائرية كتجربة جديدة برزت في السنوات الأخيرة، محاولة اثناء المكتبات الجامعية لبحث يخص هذه الظاهرة، حتى يكون سندا ومرجعا للبحوث المستقبلية، ويمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاقا لدراسات أخرى في جوانب لم تدرس بعد.
- توعية المسؤولين بمؤسساتنا بضرورة جعل سلوك المواطنة التنظيمية سلوكا يتحدد على أساسه .

- خلق جو ملائم للعمل، ورفع مستوى الأداء الكلي للمنظمة، من خلال التشخيص والكشف عن المشكلات أو المعوقات التي تعرقل عمل عمال مديرية التوزيع، الإدارة الجزائرية وبالتالي محاولة التخفيف منها أو إزالتها إن أمكن، وبالتالي يساهم في قيام الموظفين بسلوكيات تطوعية .
- إن قياس الالتزام التنظيمي لدى العمال يساعد المنظمة في الكشف والتعرف على العديد من المشكلات السلوكية لموظفيها كالتغيب والتأخر والدوران ... الخ .

#### 5- مصطلحات الدراسة :

##### الالتزام التنظيمي :

وهو درجة اندماج وارتباط موظفين مديرية التوزيع بمؤسستهم ويظهر ذلك من خلال استجاباتهم على مقياس ماير وسميث وآخرون (1991) والمتضمن ثلاثة أبعاد الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري .

##### سلوك المواطنة التنظيمية :

درجة السلوك الانساني الذي يؤديه الموظفون بصورة اختيارية أو تطوعية، ويظهر ذلك من خلال استجاباتهم على مقياس صابرين مراد نمر أبو جاسر (2010) والمتضمن خمسة أبعاد (الايثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

#### 6- الدراسات السابقة :

تعد الدراسات السابقة من الخطوات الأولى عند إجراء موضوع ما فهي جزء لا يتجزأ من البحث الكامل، ويمكن أن تساعدنا في توسيع القاعدة المعرفية لجوانب البحث، وتساعد في ضبط الاشكالية، كما أنها تعطي معنى لنتائج البحث من خلال مقارنة ما توصل إليه الباحث من نتائج مع نتائج الدراسات السابقة.

والدراسات السابقة التي تناولتها التي لها علاقة بموضوع بحثي هي كالتالي:

#### 1-6. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي :

- دراسة العبادي (1999) بعنوان الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة.

- إن هدف هذه الدراسة هو معرفة الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم عن المتغيرات الشخصية التالية (السن، المستوى الوظيفي، الأقدمية، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الراتب) ومتغيرات بيئة العمل (أهمية العمل، التحدي في العمل، وضوح مهام العمل، الدعم المعنوي من قبل المشرفين والمسؤولين بالإدارة والزملاء، الرضا عن الراتب والمكافآت) وذلك باستخدام مقياس بورثر وزملائه وتوصلت النتائج الى ما يلي:
- عدم وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والالتزام التنظيمي .
- وجود علاقة بين أهمية العمل ووضوح مهام العمل والالتزام التنظيمي . (الوزان، 2006)
- دراسة عبد الله السلامة (2000) بعنوان الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي .
- هدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات العمال نحو علاقة بعض المتغيرات الشخصية (المستوى الوظيفي، السن، الحالة الاجتماعية، الأجر، المستوى التعليمي، الأقدمية) والوظيفية (أهمية الوظيفة، الاستقلالية، وضوح الدور، تنوع المهام، مكافآت الوظيفة، العلاقات الاجتماعية، المعلومات والتغذية العكسية) بالالتزام التنظيمي. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي المقارن. لإجراء مقارنة بين كل من القطاع الحكومي والخاص حيث بلغ حجم العينة 660 موظف من القطاعين، فتوصل الى النتائج التالية:
- وجود علاقة ارتباط طردي قوي ذي دلالة احصائية بين الالتزام وكل من الحالة الاجتماعية، الخبرة، أهمية الوظيفة، الاستقلالية، تنوع المهام، المكافآت الوظيفية، العلاقات الاجتماعية، والمعلومات والتغذية العكسية .
- وجود ارتباط عكسي قوي ذي دلالة احصائية بين الالتزام والمستوى الوظيفي .
- عدم وجود ارتباط ذي دلالة احصائية بين الالتزام والمتغيرات الشخصية التالية (السن، الراتب، المستوى التعليمي، الأقدمية). (الوزان، 2006)
- دراسة حنون (2006) بعنوان قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكذا معرفة تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم مثل الجنس العمر المستوى التعليمي سنوات الخدمة المستوى الوظيفي مكان العمل نوع الوظيفة .

- وقد تكون مجتمع الدراسة من 340 موظف وموظفة يعملون بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة فأظهرت النتائج :
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الشخصية التالية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي).
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى متغير (الجنس والمكان). (حماد، 2007)
- دراسة ايناس فؤاد نواوي فلمبان (2007) بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات، والوقوف على علاقة كل من الالتزام والرضا الوظيفي بكل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الحالة الاجتماعية) للمشرفين والمشرفات التربويين بمكة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية مشوشة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربويين تبعا للتخصص العلمي والجنس لصالح الذكور .
- أن كل من المشرفين والمشرفات التربويين يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي .
- إن لظروف العمل المادية أثر على الالتزام الوظيفي أكثر من الظروف الفيزيائية للعمل . (نواوي، 2008)
- دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا (2009) بعنوان ضغوط العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي . هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ، ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، والتعرف على الفروقات المتوسطة في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (147) مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني . وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه ضعيف، وإن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية . كما توصلت الدراسة الى وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي لدى المدراء والى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .
  - إن مستوى الالتزام التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة من مدراء ظهر بوجه عام مرتفع ،حيث بلغ الوزن النسبي لهم 82.49 ويرجع ذلك بسبب اهتمامهم بمستقبل أفضل للوزارة وشعورهم بارتباط داخلي للوزارة ،ودفاعهم عنها باستمرارهم في العمل في الوزارة لو توفرت فرصة عمل متشابهة . (الدين، 2009)
  - دراسة بكرى احلام (2013) بعنوان : الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة .
- حيث تكون مجتمع الدراسة 50 عاملاً وهي عينة عشوائية بسيطة، مستخدمين في ذلك تقنية الاستمارة.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :
- هناك درجة عالية من الالتزام التنظيمي لعمال مطاحن الحضنة بالمسيلة .
  - يشعر العمال بالولاء للمؤسسة بدرجة كبيرة ،وهناك تطابق بين قيمهم وقيم المؤسسة، فنجد العمال يقدمون مردوداً عالي لأجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تعني تحقيق أهدافهم .
  - كما أن الإدارة والعمال تجمعهم علاقة احترام المتبادل .
  - والعمال يشعرون بدرجة عالية من الولاء تضمن لهم درجة كبيرة من الاحترام والتقدير داخل المؤسسة، الا أنهم قد يفكرون في مغادرة المؤسسة لأسباب مادية بغية البحث عن منصب عمل آخر يكون فيها لأجر أكبر . (عائشة، 2019)
  - دراسة بهوطي خديجة (2014) بعنوان البيئة الداخلية للعمل وأثرها على الالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية .
  - الفرضية العامة : تؤثر البيئة الداخلية على الالتزام الوظيفي .
  - الفرضيات الجزئية : للعلاقات السائدة في محيط العمال أثر على الالتزام الوظيفي .
  - تؤثر طبيعة العمل على الالتزام الوظيفي .
  - لظروف العمل أثر على الالتزام الوظيفي .

نتائج الدراسة :

- ان العلاقات السائدة بمجمع الهامل جيدة وتجعل العامل يرغب أكثر في البقاء بالعمل .
- ان الدور المكلف به العامل بمجمع الهامل واضح ومناسب للوقت المحدد لإنجازه مما يجعل للعامل رضا وظيفي وشعور بالارتياح يدفعه للالتزام بالوظيفة . (فاطمة، 2017)

الدراسات الأجنبية :

- دراسة (Laka \_ mathelala 2004) نمذجة العلاقة بين الالتزام التنظيمي، النمط القيادي ممارسات الموارد البشرية والثقة التنظيمية. أجريت الدراسة على عينة مكونة من ( 246 ) شخصا، وأهم ما ركزت عليه هو بحث وتحليل طبيعة العلاقة بين العوامل التنظيمية المتمثلة بممارسات الموارد البشرية والنمط القيادي والمتمثلة ابعادها ( الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة ) والالتزام التنظيمي ضمن البيانات الأكاديمية، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة توضح دور ممارسات الموارد البشرية والنمط القيادي والثقة في تعزيز التزام الموظفين نحو المنظمة . (mathelala, 2004)

## 2-6. الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية :

الدراسات العربية :

- دراسة وجدي محمد خير العلجوني (2010) بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات القطاع الحكومي في مركز المحافظة اربد : من وجهة نظر العاملين .
- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية ،والكشف عن العلاقة بينهما وكذا معرفة الفروق في مستوى العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية حسب خصائصهم الديموغرافية ، ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق استبيان على عينة قدرت ب 744 عاملا في مستشفيات القطاع الحكومي وباستخدام منهجية المسح الاحصائي الوصفي باستخدام برنامج (SPSS) تم التوصل الى ما يلي :

- ان مستوى كل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية متوسط .
- توجد فروق في مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس وسنوات الخدمة) .

- لا توجد فروق في مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات ( المستوى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي) . (العلاجي، 2010)

● دراسة الخميس عبد الله (2001) بعنوان علاقة خصائص الوظيفية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، دراسة تطبيقية على الموظفين المدنيين العاملين في الإدارة الهندسية والاسكان بقوات الدفاع الجوي. هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين خصائص الوظيفة الجوهرية الخمس والمتمثلة في استقلالية الوظيفية، تنوع المهارات في الوظيفة هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، والتغذية الراجعة في الوظيفة و بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين خاصة أن خصائص الوظيفة من المتغيرات التي لم تحظ بنصيب كاف من الدراسة، كما طبق البحث الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين المدنيين العاملين في الادارة الهندسية والاسكان بقوات الدفاع الجوي في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على عينة حجمها ( 300 ) مفردة استعاد الباحث منها ( 288 ) استبيان اعتمد عليها في التحليل. وتمثلت أهم النتائج في أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين خصائص الوظيفة (درجة الاستقلال، وتنوع المهارات المطلوبة وهوية الوظيفة والتغذية الراجعة والشعور بأهمية الوظيفة ) وسلوكيات المواطنة التنظيمية . (الخميس، 2001)

● دراسة أحمد بن سالم العمري (2002) بعنوان سلوك المواطنة في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لأراء المديرين .

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ، وتوضح أهميته للمنظمات الصحية وعن مستواه في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية ، شملت عينة البحث (250) مدير من مختلف المستشفيات . وكانت أهم نتائج الدراسة :

- وجود مستوى متدني نسبيا من سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية .
- وجود علاقات بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في ادارته. وتبين أن المديرين كبار السن يرون أن الموظفين الذين يعملون في ادارتهم بسلوك المواطنة التنظيمية أكثر من المديرين صغار السن .
- أظهرت الدراسة أن بعد الكياسة أحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية حظي بدرجة موافقة أكثر من الأبعاد الأخرى، في حين حظي بعد الروح الرياضية بأقل درجة .

- كشفت الدراسة من وجهة نظر المديرين بان الاجانب يتمتعون بسلوك المواطنة التنظيمية أكثر من العرب الوافدين، في حين لا يوجد اختلاف بين السعوديين وكل من العرب والأجانب فيما يتعلق ببعده الروح الرياضية، والكياسة، اتجاه المنظمة . (العامري، 2002)

• دراسة شريعتجي، أولغا ( 2006) بعنوان العوامل المؤثرة في الممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية . (أولغا، 2006)

هدفت هذه الدراسة الى تفسير العلاقة بين كلا من القيادة التحويلية، العدالة الاجرائية، الرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة من (342) موظف يعملون في عدد من المشافي الجامعية الموجودة في سوريا. وتوصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ايجابية طردية بين كل من متغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي، القيادة التحويلية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية . (شريعتجي، 2006)

• دراسة ثامر محمد محارمة (2008) بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية القطرية : دراسة ميدانية .

يهدف البحث الى الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وأثر مجموعة من العوامل الشخصية والوظيفة في ذلك المستوى لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية، ولتحقيق اهداف البحث قام الباحث ببناء استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية بسيطة من موظفي الاجهزة الحكومية القطرية بلغ عددها (266) موظف . وكانت أهم نتائج الدراسة :

- وجود درجة متوسطة نسبيا لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من أفراد الدراسة .
- مستوى سلوك الايثار والكياسة كانا أعلى من باقي أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الأخرى .
- وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في سلوك المواطنة المواطنة التنظيمية بشكل عام لدى موظفي الاجهزة الحكومية القطرية تبعا لمتغير جنس الموظف ، وقد كانت الاختلافات لصالح الاناث . أما متغير العمل فلم تكن الفروق دالة احصائيا عند بعدد من الأبعاد .

- وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في حين لم تكن الاختلافات ذات دلالة احصائية لمتغيري الراتب الشهري الاجمالي والمستوى الوظيفي . (ثامر، 2008)

● دراسة رياض أبا الزيد ( 2009 ) بالأردن وكانت بعنوان التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن . سعت الدراسة الى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة. ولتحقيق أهداف البحث تم تبني استبانة مطورة (معيارية ) وتعديلها لتناسب غايات الدراسة، بلغ عدد الاستبانات المستلمة لغاية التحليل (328) استبانة من مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين، كما تبين وجود أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة، ولم تظهر نتائج أية فروقات في اتجاهات العاملين تعزى لمتغيرات الشخصية وقدمت الدراسة عدة توصيات واقتراحات لتعزيز مسار التمكين النفسي ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. (وليد، 2020)

● دراسة مغايرة عبير (2012) بالأردن وكانت بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية :علاقته وأثره على ممارسة الابداع الاداري كما يراه الموظفون في مراكز الوزارات الأردنية .واعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبيان وقد توصلت الى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري لدى المبحوثين .وتوصلت أيضا الى وجود أثر ايجابي لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لأبعاده مجتمعة ومنفردة على ممارسة الابداع الاداري . (وليد، 2020)

● دراسة بوفلجة غياث وآخرون ( 2017 ) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة المواطنة التنظيمية والابداع الاداري وقد اجريت على عينة من اطارات المؤسسة سوناطراك فرع المصب بوهراي باستخدام مقياس اورغان ( organ ) لسلوك المواطنة التنظيمية واستبيان الابداع الاداري من اعداد الباحثين على عينة تعدادها 100 اطار. وأسفرت النتائج على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري . (وليد، 2020)

#### ● الدراسات الأجنبية :

● دراسة (ylmaiz,2009) بعنوان العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى مدرسي المدارس الابتدائية بتركيا.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى ادراك مدرسي المدارس الابتدائية للعدالة والمواطنة التنظيمية ،وما اذا كان ادراكهم لهذه المتغيرات يختلف بناء على متغيرات : الجنس، ومجال التدريس ،والأقدمية وما اذا كان ارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، واعتمد الباحث على أداة استبانة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة وكانت اهم النتائج ما يلي :

- هناك ادراك موجب للعدالة والمواطنة التنظيمية للمدرسين .
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية ( الجنس ،مجال التدريس ،سنوات الخبرة ) في ادراك المدرسين للمواطنة التنظيمية .
- يوجد تأثير لسنوات الأقدمية على مستوى ادراك المدرسين للعدالة التنظيمية .
- لا يوجد تأثير للجنس أو مجال التدريس على مستوى ادراك للعدالة التنظيمية .
- هناك علاقة موجبة بين ادراك المدرسين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. (Yalmaiz, 2009)

● دراسة (podsakoff et al 2009) بعنوان أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي والتنظيمي

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمات سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي ، وذلك بالاعتماد على (168) موظف و(38) منظمة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية و تم التعرف على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي من خلال تأثيره على ( تقييم الإدارة لأداء العاملين، قرارات تخصيص المكافآت، ومعدل الدوران المتوقع والفعلي للعاملين، والغياب ) وتأثيره على المستوى التنظيمي من خلال ( انتاجية المنظمة ، الكفاءة الانتاجية ورضا العملاء ن وتخفيض التكاليف ) .

وكانت أهم نتائج الدراسة :

- وجود ارتباط ايجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات الفردية مثل تقييم الإدارة لأداء العاملين، وقرارات تخصيص العوائد، ومعدل الدوران المتوقع والفعلي للعاملين، ومعدل الغياب، حيث أن وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين يزيد من درجة التقييم التي يحصلونها، ويؤثر في قرارات تخصيص العوائد بشكل ايجابي ، كما يؤدي الى خفض معدل دوران العاملين .
- وجود ارتباط ايجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات التنظيمية مثل الانتاجية والكفاءة، وتخفيض التكاليف ورضا العملاء .وهذا يعني أن وجود مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية

يساعد المنظمة على خفض تكاليف الانتاج وزيادة الانتاجية والكفاءة ورضا العملاء. (padsakoff, 2009)

### 3-6. الدراسات التي تناولت العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي :

#### الدراسات الاجنبية :

- تناول ثانسور واخرون ( Thanewor et al 2005 ) العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد طبقت الدراسة في الثقافة الآسيوية (في نيبال)، وقد تناولت الدراسة علاقة ارتباط بين عناصر سلوك المواطنة التنظيمية وعناصر الالتزام التنظيمي، وقد أثبتت الدراسة معنوية العلاقة بين المتغيرين ككل، بينما على مستوى العناصر كان الالتزام العاطفي والالتزام المعياري هما العنصرين ذوي الارتباط المعنوي بعناصر سلوك المواطنة، بينما لم يثبت وجود علاقة ارتباط بين الالتزام المستمر وعناصر سلوك المواطنة . (البدوي).
- دراسة شيه بينج واخرون (Chieh – peng et al 2008) فقد ركزت على دور الالتزام التنظيمي والروابط الاجتماعية كعوامل وسيطة في العلاقة بين العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والعلاقات التفاعلية بين الأفراد من جهة، وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقات التفاعلية من جهة أخرى . حيث ترى الدراسة أن العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية والعلاقات التفاعلية بين الأفراد لا تؤدي الى سلوك المواطنة الا في وجود عنصري الالتزام التنظيمي والروابط الاجتماعية. وقد توصلت الدراسة الى عدم القدرة على اثبات دور الروابط الاجتماعية والالتزام التنظيمي كعوامل وسيطة في العلاقة. الا أنها أثبتت وجود علاقة ارتباط معنوية بين الروابط الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية . (البدوي)
- دراسة كورساد وأماي ( Kursad & omay 2008 ) قام بدراسة مكونات سلوك المواطنة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مدرسي المدارس الابتدائية التركية، بهدف تحديد وقياس ادراكات مدرسي المرحلة الابتدائية نحو الالتزام التنظيمي، وادراكاتهم نحو سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد العلاقة بين كلا من الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم ، وكذلك تحديد العلاقة بين الالتزام الاستمراري والالتزام العاطفي من جهة، وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى .وقد وجدت الدراسة أن ادراكات عينة البحث تتميز

بالإيجابية نحو كلا من الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ، كما أثبت وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة . (البدوي)

• قام ليو ( Liu 2009 ) بدراسة أثر الالتزام العاطفي كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمالة المعتربة، وقد قامت الدراسة بقياس الدعم المدرك لدى العاملين المعتربين سواء من الناحية الشركة الام أو الفروع المضيفة. وقد توصلت الدراسة الى وجود ارتباط موجب معنوي بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن الالتزام العاطفي يلعب دورا معدلا في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية. ورغم صعوبة تعميم هذه النتيجة لأنها لا تأخذ في الاعتبار سوى جانب واحد من جوانب الالتزام التنظيمي، الا أنه يساهم في تأكيد العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية . (البدوي)

• يقدم لافيل وأخرون ( Lavelle et al 2009 ) تصورا آخر للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة، حيث يرى الباحثون أن سلوك الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يتجه نحو هدف واحد (سواء نحو المنظمة أو الرؤساء أو الزملاء) يرتبطان معنويا وإيجابيا، كما العدالة الاجرائية ترتبط معنويا بسلوك المواطنة. كما أوضحت الدراسة أن متغير الالتزام التنظيمي يعمل كمتغير معدل في العلاقة بين العدالة الاجرائية وسلوك المواطنة . (البدوي)

## 7- التعقيب على الدراسات :

من حيث الهدف :

معظم الدراسات ركزت على تناول العلاقة بين كل متغير ومتغيرات أخرى كدراسة ( حنونة، 2006)، (بكري أحلام 2013) ، ( محمد صلاح أبو العلا ، 2009) ، (بهوتي خديجة، 2014) ،(ايناس فؤاد نواوي فلمبان 2007) ، ( laka\_ mathelala 2014) ،(الخميس عبد الله 2001) ،(سالم العمري 2002) ، (شربتجي أولغا 2006) ،(بوفلجة غياث 2017) ، ( أبا الزيد 2009) ، ( العبادي 1999) ، (عبد الله السلامة 2000) ،(وجدي محمد خير العلجوني 2010) ،( yalmaiz 2009 ) ،(مغايرة عبير 2012) ، (ثامر محمد المحارمة 2008) (posakoff 2009) ،( Markoczy & Xin 2004 ) ، ( angela zacharias2008) وبعضها الآخر تطرق الى دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية كدراسة ( Thanewor 2005) ، ( chieh\_ peng 2008) ، (كورساد وأمائي 2008) ، ( Liu )

(2009) ، (Lavelle 2009) ، وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية التي تطرقت للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية .

من حيث المنهج :

تطرقت معظم الدراسات الى استخدام المنهج الوصفي كدراسة (حنونة، 2006) ، (العبادي 1999)، (عبد الله السلامة 2000)، (بكري أحلام 2013)، (محمد صلاح أبو العلا، 2009)، (وجدى محمد خير العلجوني 2010) ، (yalmaiz 2009) ، (بهوتي خديجة ، 2014) ، (ايناس فؤاد نواوي فلمبان 2007) (laka\_ mathelala 2014) ، (الخميس عبد الله 2001) ، (سالم العمري 2002) ، (شربتجي أولغا 2006) ، (بوفلجة غياث 2017) ، (أبا الزيد 2009) ، (مغايرة عبير 2012) ، (posakoff 2009) ، (Markoczy & Xin 2004) ، (angela zacharias 2008) ، (ثامر محمد محارمة 2008) ، (Thaneswor 2005) ، (chieh\_ peng 2008) ، (كورساد وأمائي 2008) ، (Liu 2009) ، (Lavelle 2009) وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية لتبنيها المنهج الوصفي .

من حيث الأدوات :

اعتمدت معظم الدراسات على مقاييس مقننة كدراسة (بوفلجة غياث 2017) باستخدام مقياس اورغان (organ) ، ودراسة (Liu 2009) باستخدام قياس الدعم المدرك، وبعضها اعتمد على استبيانات تم تصميمها كدراسة (حنونة ، 2006) ، (بكري أحلام 2013) ، (العبادي 1999) ، (عبد الله السلامة 2000) ، (وجدى محمد خير العلجوني 2010) ، (yalmaiz 2009) (محمد صلاح أبو العلا ، 2009) ، (بهوتي خديجة ، 2014) ، (ايناس فؤاد نواوي فلمبان 2007) ، (laka\_ mathelala 2014) ، (الخميس عبد الله 2001) ، (سالم العمري 2002) ، (شربتجي أولغا 2006) ، (أبا الزيد 2009) ، (مغايرة عبير 2012) ، (ثامر محمد المحارمة 2008) ، (posakoff 2009) ، (Markoczy & Xin 2004) ، (angela zacharias 2008) ، (Thaneswor 2005) ، (chieh\_ peng 2008) ، (كورساد وأمائي 2008) ، (Lavelle 2009) ، وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية تبني استبيان لقياس الالتزام التنظيمي وتبني استبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية .

من حيث العينة :

لقد طبقت الدراسات على عينات مختلفة فبعضها شمل عينات بمنظمات تعليمية كدراسة (حنونة 2006)، (بھوطي خديجة 2014)، (العبادي 1999)، (ايناس فؤاد نواوي فلمبان 2007)، (2009) (yalmaiz) (كورساد و أماي 2008) (Markoczy & Xin 2004)، وبعضها الآخر بمنظمات صناعية كدراسة (بكري أحلام 2013)، (بوفلجة غياث 2017)، (angela zacharias 2008) وبعضها الآخر بمنظمات استشفائية كدراسة (سالم العمري 2002)، (شربتجي أولغا 2006)، (وجدي محمد خير العلجوني 2010)، (محمد صلاح أبو العلا، 2009)، وبعضها الآخر بمنظمات حكومية كدراسة (laka\_mathelala 2014)، (الخميس عبد الله 2001)، (ثامر محمد محارمة 2008)، (عبد الله السلالة 2000)، (Liu 2009)، (مغايرة عبير 2012)، (posakoff 2009)، (Thaneswor 2005)، (chieh\_peng 2008)، (Lavelle 2009) وهذه الأخيرة تتوافق مع عينتنا التي تم أخذها من مؤسسة مديريةية التوزيع.

من حيث النتائج :

توصلت الدراسات الى نتائج متباينة فبعضها أكد على وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية كدراسة (Thaneswor 2005)، (chieh\_peng 2008)، (كورساد وأماي 2008)، (Liu 2009)، (Lavelle 2009)، في حين توصلت دراسات الى وجود فروق تعزى للمتغيرات التالية (المستوى التنظيمي، الخبرة، الجنس) كدراسة (حنونة 2006)، (ايناس فؤاد فلمبان 2007)، (ثامر محمد محارمة 2008)، (posakoff 2009)، (angela zacharias 2008)، (وجدي محمد خير العلجوني 2010)، (yalmaiz 2009) (عبد الله السلالة 2000)، (العبادي 1999) ومن خلال هذا يمكن الاستفادة من هذه النتائج في تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية .

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كيفية تطرقها للموضوع، فقد تناولت الدراسة المتغيرين لدى عمال مديريةية التوزيع، مع تطبيق استبائي الالتزام التنظيمي بثلاث أبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)، كما وتطرق الى دراسة التفاعل متغيرات المستوى التنظيمي، الخبرة، الجنس، السن في التأثير على متغيرات الدراسة.

## الفصل الثاني : الالتزام التنظيمي .

تمهيد

1. مفهوم الالتزام التنظيمي .
2. خصائص الالتزام التنظيمي .
3. أبعاد الالتزام التنظيمي .
4. أهمية الالتزام التنظيمي .
5. مراحل تطور الالتزام التنظيمي .
6. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي .
7. الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي .

خلاصة

## تمهيد :

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثون في عدة مجالات، قاموا بدراسة هذه الظاهرة في المؤسسات بشتى أنواعها، وذلك بغية الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني وتحديد أوضاع للعوامل المؤثرة فيه وتبيان أثره على فعالية تلك المنظمات ومخرجاتها، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الانتماء لما له من أثر في استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات في هذا القرن. وقد جاء هذا الفصل موضعا لمفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه وأهميته، وأبعاده والمراحل التي مر بها في تطوره، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، ثم آثاره التنظيمية.

## 1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تلدت مفاهيمه وتباينت فيمن بينها نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه، واختلاف مداخل دراسته ونتائج الدراسات التي تناولته.

ويدل مفهوم الالتزام في اللغة إلى الاندماج أو الرغبة أو القبول والاستعداد وكان لعلماء الاجتماع السابق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية، ومن هنا ندرك أن الالتزام جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه . (الخرشوم، 2011، صفحة 173)

وقد عرف keyton الالتزام التنظيمي بأنه عملية مستمرة ومعقدة فمن خلاله يتواجد أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعضاء على المنظمة ويريدون التغيير فيها . (KYETON, 2008, p. 124)

ويعرف "بورثر" وآخرون الالتزام التنظيمي أنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الالتزام التنظيمي اتجه المنظمة لديه الصفات التالية:

- الاعتقاد قوي بتول أهداف وقيم المنظمة.

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة . (محمد أ.، 2000، صفحة 12)

ومن أوائل من قدموا تعريف الالتزام التنظيمي كان بورير" و اسميث" سنة 1970، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفوه بأنه توجه يتسم بالانفعالية والايجابية نحو المنظمة.

ويركز أوراييلي" و شاتمن" على المنظور النفسي للالتزام ويعرفه بأنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والتي تبني قيم المنظمة ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاث جوانب للارتباط النفسي وهي :

- الإذعان

- تحديد الهوية

- الشرب أو الاستيطان

ويعود الإذعان أي إذعان الفرد للمنظمة التي توقعه تلقي المكافآت الخارجية والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل المناسب، أما تحديد الهوية فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة. (العوي، 2005، صفحة 34)

أما Buchanan فيرى بأن مفهوم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاث (التطابق و الإنشاء والولاء)، وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل أقصى جهد لصالحها والمحافظة على عفويته فيها. (عباس، 1996، صفحة 77)

بالتالي يمكن القول أن الالتزام التنظيمي حالة شعورية نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكه حيث يسعى إلى إنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد، والالتزام لتحقيق ذلك.

## 2- أهمية الالتزام التنظيمي :

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات إن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب من أداء العمل، فهو يلي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة دوران معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة يتميز الالتزام التنظيمي بأهمية بالغة للمنظمة لما له من انعكاسات ايجابية على بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها وتتجلى أهميته في:

- يمثل عنصراً هاماً بين الإدارة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لرفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .

- أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم لها.

- يعتبر عامل هام في التنبؤ بفعالية المنظمة . (أحمد هـ،، 1998، صفحة 8)

إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الإدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة وتمكينها من الاستمرار، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في نظم المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.

كونه يرتبط بعدد من العوامل منها: سلوك الفرد ونشاطه، ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة، ارتباطه بسمات ودور الموظف كالأستقلالية والمسؤولية، ارتباطها بالسمات الشخصية للموظف ، ومن كل ما سبق يعطى الالتزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها .

### 3- خصائص الالتزام التنظيمي:

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص وهي:

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية شعورية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليه.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد . (فلمان، 2007، صفحة 33)

### 4- مراحل تطور الالتزام التنظيمي :

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن للالتزام مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العامل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يبحث أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

- مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها. (الله، 1997، صفحة 7)

ويؤكد المعاني أن الالتزام له ثلاثة مراحل وهي:

- مرحلة التجربة: وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضع للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين وضعه في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد .

- مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح هذه المرحلة بين عامين وأربعة أيام يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه ووضوح الولاء للعمل والمنظمة.
- مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج . (عودة، 1999، صفحة 21)

### 5- أبعاد الالتزام التنظيمي:

ميز أماير و أولين" و أسمىث" بين ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي وهي:

- الالتزام العاطفي المؤثر: يتأثر بدرجة إدراك العامل للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة.
- الالتزام الأخلاقي المعياري: ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة ويتعزز هذا الإحساس بالدعم من قبل المنظمة والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل والمساهمة في وضع الأهداف والخطط.
- الالتزام المستمر: درجة الالتزام في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استثمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر هذا النوع بتقدم السن وطول العمر الوظيفي.

وقد حدد استاو" 1977 وسيلانيك" أبعاد الالتزام التنظيمي إلى البعدين التاليين :

- الالتزام الاتجاهي : والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزايد لديه الرغبة في الاستمرار بها.
- الالتزام السلوكي : المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ،ناتجا من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقتضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعفويتها، أما "كيدرون" فيذكر بعدين للالتزام هما :

✓ الالتزام الإخلاصي : والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءا من قيمه وأهدافه.

✓ الالتزام المحسوب: المقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود بديل بمؤسسة أخرى وبمزاياها أفضل . (محمد أ.، 2000، صفحة 12)

## 6- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

توصلت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين والتي يمكن تقسيمها إلى عوامل تنظيمية وأخرى شخصية:

## 1-6. العوامل التنظيمية:

- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم: من الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمه في المنظمة التي يعمل فيها، ويحاول أن يحققها، كالحاجة إلى الأمن والطمأنينة داخل المؤسسة، كما يسعى أن يكون مقدرًا ومحبوبًا، بالإضافة إلى الانتماء إلى الجماعة وتحقيق ذاته من خلالها، فالتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين يعتبر تنظيمًا فاشلاً، لأن النتيجة الحتمية لذلك هي أن يترك العامل تلك المؤسسة سعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر . (القادر، 2003، صفحة 18)
- وضوح الأهداف والأدوار : كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذا بالنسبة لتهديد الأدوار التي تعمل على خلق الالتزام عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجذب للصراع . (القادر، 2003، صفحة 19)
- مشاركة العاملين في التنظيم : المشاركة تزيد من ولاء والالتزام للعاملين، حيث أن مساهمتهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنه تقوية الرابط، حيث تعرف المشاركة أنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة يعد أن تتيح له الجماعة الفرصة في الإسهام في الأهداف، والمشاركة في المسؤوليات . (زيد، 2006، صفحة 115)
- أي نظام مناسب للحوافز : تعتبر الحوافز الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة، وتبرز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس إلى العمل أو التي تدفعهم لترك العمل. (زيد، 2006، صفحة 216)
- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، لذا فإن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون لإيجاد مناخ تنظيمي جيد لكليهما، فالتنظيمات ذات البيئة المتسلطة التي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسريب العاملين وتقلل من

درجة ولائهم، لذا على المؤسسات خلق مناخ تنظيمي جيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين . (قاسم، 1994، صفحة 67)

- العمل على إيجاد وبناء ثقافة مؤسسة؛ أي أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها ثم التعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عن أعضاءها من خلال التدريب الكافي والاحترام بين العمال . (السيد خ.، 2001، صفحة 147)

## 6-2. العوامل الشخصية :

وتتمثل في العمر كأحد المتغيرات الشخصية فقد أثبت تايلور " وجود علاقة بين العمر والالتزام التنظيمي، كذلك الجنس والمستوى التعليمي فكلما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته، الحالة الاجتماعية التي يعيشها الفرد من الممكن أن تؤثر على التزام العامل الخبرة المهنية فزيادة مدة عمل الفرد داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة التزامه ذلك لما تمكنه من الحصول على أعمال أكثر استقلالية وحرية في العمل والمجتمع الذي يعتبر المكان الذي ينتمي إليه العامل (الريف المدينة) من العوامل المؤثرة كثيرا على سلوك العامل . (الرفاعي، 2006، صفحة 29)

## 7- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي :

للاللتزام التنظيمي آثار على المتغيرات التالية:

- الروح المعنوية: تشير الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي له دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، فالروح المعنوية هي التعبير عن العلاقة الجيدة والمميزة التي تربط المؤسسة بالعاملين فيها، وتؤدي المعنويات العالية إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس المعنويات المنخفضة نتيجة لعبوب في بيئة العمل الداخلية والذي يترتب عليها تدني في مستوى الالتزام التنظيمي وتدني في الإنتاجية.

- الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بأداء وظيفي متميز الناتج عن حب حماس الأفراد للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، تشير الدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي لذا على الإدارة تعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي . (العوي، 2005، صفحة 40)

## خلاصة :

ان الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها، ويعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمه وأهدافها أهدافه ، فيشعر بالمسؤولية اتجاهها ويندمج فيها ويفضل البقاء معها، وقد أثبتت الدراسات ان هناك عوامل ومتغيرات تؤثر في الالتزام التنظيمي ولها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات في ظل التغيير المستمر، اذ نجاح المؤسسات مرهون بكفاءة موظفيها والتزامهم .

## الفصل الثالث : سلوك المواطنة التنظيمية .

- تمهيد .

1. نشأة سلوك المواطنة التنظيمية .
2. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية .
3. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية .
4. خصائص انماط سلوك المواطنة التنظيمية .
5. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية .
6. محددات سلوك المواطنة التنظيمية .
7. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية .
8. إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية .
9. الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية .
10. العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية .

## تمهيد:

تعد المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، والتي ظهرت أول الأمر مع أفكار بوarrer لم اذ أطلق عليها مصطلح الجهد التعاوني ، أي ذلك السلوك الذي يظهره الأفراد اتجاه بعضهم البعض، وهو الأمر الذي لا يمكن الاستغناء عليه ولا يتم تجاهله في كل تنظيم اداري انساني . ويضيف برنارد أن تطور أداء المنظمة لا يتحقق الا من خلال عاملين حاسمين هما الجهد التعاوني الذي يظهره العمال اتجاه بعضهم البعض - تطوعا - ومتطلبات الدور الرسمي الذي هم مطالبون بأدائه - اجبارا - لأنه على أساسه يتقاضون رواتبهم . ثم توالى الدراسات البحثية حول هذا الموضوع ، فأضاف كاتز أن اعتماد أي منظمة وبصفة مطلقة على الأنظمة واللوائح الرسمية يجعل منها تنظيما اجتماعيا هشا . ثم قدم العالم اورغان (Organ) في نهاية سبعينيات القرن الماضي تعريفا أكثر ضبط لهذا المفهوم بل حدد أبعاده و أخرجته في الشكل الذي صار عليه . وقد أضحت المواطنة التنظيمية تفرض نفسها عند معالجة أي بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية، و أصبح يعول عليها كثيرا في الارتقاء بمستويات الأداء في المنظمات الحديثة و المعاصرة من جهة ، وعلى مستوى الموظفين على حد سواء من جهة ثانية . ونسلط الضوء في هذا الفصل على ماهية المواطنة التنظيمية أهميتها وأبعادها ومحدداتها و الآثار التنظيمية المترتبة عنها ، والمعوقات التي تحول دون تجسيد سلوك المواطنة التنظيمية داخل التنظيم .

## 1- نشأة سلوك المواطنة التنظيمية:

إن سلوك المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكيات الإنسانية والتصرفات الفردية ذات الأثر التنظيمي، التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية لوجود دوافع وحاجات دعت لتطوره في المجتمع البشري. ولا يستبعد ظهوره منذ ظهور التجمعات البشرية وبمظاهر مختلفة، و لم يذكر هذا المصطلح في كتب الإدارة الا في أواخر القرن العشرين. إن الاستعداد للمشاركة في بذل جهد يتجاوز الالتزامات التي تملئها المواقف الرسمية يعد عنصراً أساسياً في فاعلية الأداء التنظيمي، وقد ظهر في النصف الأول من القرن الماضي ما أشار إليه تشيستربرنارد Chester Barnard عام 1936 في نظريته التعاونية اللارسمية على أن استعداد الأفراد للمساهمة في الجهود التعاونية للمنظمة لا غنى عنه لتحقيق الأهداف والفاعلية التنظيمية، ووجد برنارد أنه يجب بذل الجهود ليس فقط لأداء المهام التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولكن أيضاً للحفاظ على المنظمة نفسها .

وهذه الرغبة في المساهمة في الجهد هي التي جرى تسميتها بالولاء، والولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف، ولا بالمكانة، ولا بالمناصب الوظيفية، ولا التعويضات، بل هي سلوكيات إضافية. وفي بداية الستينيات فرق كاتز (katz) بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من الموظفين كما أورد ذلك:

- ما يتعلق بالنوع الأول: والذي أطلق عليه مصطلح السلوك الرسمي بتنفيذ الموظفين للمهام المطلوبة منهم بشكل منظم طبقاً للمعايير ومعدلات الأداء الرسمية المقررة .
- بينما يتعلق النوع الثاني: الذي أطلق عليه مصطلح السلوك غير الرسمي بالسلوكيات التي تتجاوز الرؤساء وزملاء العمل عند الحاجة، وقبول أعباء إضافية دون شكوى أو تدمير، والتصرف الفردي لحماية المنظمة في مواجهة أي مخاطر غير متوقعة، والمحافظة على موارد المنظمة ووقت العمل وإن المساهمات مجتمعة على مر الزمن تسهم في تعزيز فاعلية المنظمة .

وأشار كاتز " katz " إلى أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوكيات المقررة في النظام الرسمي للعمل، هي منظمات هشّة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، ولذلك تحتاج المنظمات في كثير من الأحيان للعديد من السلوكيات الإضافية ذات الطبيعة التعاونية التي بدونها يمكن أن ينهار نظام العمل، كما ان المنظمات يجب ان تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الافراد.

وقد حدد في دراسته للأهم العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ثلاثة انماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول الى الفاعلية التنظيمية المطلوبة وهي :

1- استمالة الافراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها.

2- يجب على الافراد اداء متطلبات ادوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.

3- يجب على الافراد ممارسة نشاط ابتكاري يتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة.

كما اشار كذلك الى ان المنظمات التي تعتمد على قيام الافراد بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الاجل الطويل اذ انه غالبا ما تحتاج المنظمات الى قيام افرادها بمهام تتجاوز دورهم الرسمي. وهناك اتفاق بين الكتاب والباحثين في أدبيات سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للدوافع الكامنة وراء ممارسة ذلك السلوك، فقد اعتمد الباحثون في تفسيرهم لهذا السلوك على نظرية التبادل الاجتماعي فهي الأساس في تفسير المواطنة التنظيمية. (الشايح، 2014، صفحة 18)

وفي سنة 1977 قام اورغان "Organ" بنشر وثيقة يهدف من خلالها الى تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في وقت كانت المصانع تعاني من تدي إنتاجية العمال حيث كان يسود الاعتقاد بان الإنتاجية ترتبط بالرضا الوظيفي وأدت الى عدة فرضيات سائدة في ذلك الوقت عن العلاقة بينهما مثل العامل السعيد هو العامل المنتج غير أن الكثير من الباحثين عجزوا عن اثبات هذه العلاقة. وفي هذه الوثيقة اوضح اورغان "Organ" أن سبب فشل الباحثين في التوصل إلى اثبات العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والأداء يرجع إلى تعريف متغير الاداء بشكل ضيق باعتباره مرادفا لمصطلح الإنتاجية المتمثلة في كمية وجودة الإنتاج وأنه من المتوقع الكشف عن العلاقة السالفة الذكر في تعريف متغير الاداء بشكل أوسع؛ أي أنه يمكن ان تكون هناك ابعاد اخرى مختلفة للأداء تأتي خارج نطاق الوصف الوظيفي أي غير موصفة توصيفا وظيفيا والتي هي صعبة القياس ولكن مع هذا فإنها تضيف شيئا من الفعالية للمنظمة. وبالتالي يرى انه يجب التمييز بين نوعين من الأداء:

- مساهمات يمكن قياسها وتسمى الأداء الكمي وهو أداء العمل الاساسي المنصوص عليه في الوصف الوظيفي.

- ومساهمات غير ملحوظة ولا يمكن قياسها ولا تأخذ بعين الاعتبار عند قياس الناتج الفردي بالأداء النوعي.

بالنسبة لاورغان "Organe" هذه المساهمات قد تأخذ شكل مساعدة الزملاء ومشاركتهم طرق وأساليب العمل فهي تهدف الى تحسين أداء المنظمة (تجدر الإشارة إلى أنه في ذلك الوقت لم يطلق على هذه المساهمات (الأداء النوعي) بسلوكيات المواطنة التنظيمية).

وفي سنة 1983 اقترح "باتمان" Bateman وهو طالب عند أورجان "Organe" وبصدد التحضير

لشهادة الدكتوراه القيام ببعض الدراسات على الوثيقة التي نشرها سنة 1977 وخلصت الدراسة إلى عدم وجود

علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية؛ بل هناك علاقة قوية موجبة ومعنوية بين الرضا الوظيفي والسلوكيات التطوعية وأطلق على هذه السلوكيات سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذه الأخيرة أقل تقيدا واعتمادا على كل من قدرات الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل بالمقارنة مع الإنتاجية. (سميرة، 2014، صفحة 9)

وفي السنوات الأخيرة ساعدت العولمة وحدة المنافسة والتركيز على جودة الخدمة المقدمة للعملاء على زيادة الاهتمام بسلوكيات الأدوار الإضافية للعاملين في المنظمات، ذلك أن النجاح التنظيمي في البيئة المتنوعة والمتغيرة يتطلب مرونة أكبر وسهولة في الاستجابة، كما يتطلب إطلاق طاقات وإبداعات وقدرات الأفراد وتحريرها من قيود الدور والوصف الوظيفي.

وتعد دراسة "باتمان" Bateman هذه أول دراسة عملية لسلوك المواطنة التنظيمية وفي هذه الدراسة تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثين بنداً، تصف سلوكيات وظيفية متنوعة تبين مواطنة القائم بها، ومن خلال إجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة إرتباط بين تلك البنود، وبذلك أطلقت تسمية سلوك المواطنة التنظيمية على هذا السلوك. بعد ذلك قام "سميث وآخرون" بتحليل البنود السابقة واختزلها إلى ستة عشر بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية ثم توالت الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا الميدان. (سعيد، 2007، صفحة 23)

## 2- تعريف السلوك التنظيمي:

يشير تعبير السلوك التنظيمي إلى مؤثرات متداخلة متعددة على أنماط سلوك التناسفي المنظمات، وعلى ذلك تشمل دراسة السلوك التنظيمي فهما للعناصر التالية:

- سلوك الناس.
- العمليات التنظيمية وانجاز العمل .
- عملية الإدارة، التفاعل مع البيئة الخارجية .
- المحط التنظيمي الذي تتم فيه عملية الإدارة .

وقد عرف الأستاذ هودجيتس والتمان السلوك التنظيمي بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية . ويعتبر هذا التعريف شاملا حيث أنه يشتمل عند تطبيقه على الأفراد والجماعات في بيئة التنظيم على قواعد السلوك الطبيعية والقيم، والادراكات الحسية والاتجاهات وغيرها من المحددات السلوكية .

علم السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات وهو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس وعلم الاجتماع وهو علم وفن. إن السلوك التنظيمي يؤدي دوراً مهماً في التأثير على أداء وسلوك المنظمة، ويتأثر أيضاً سلوك الفرد بما يسود في المنظمة من ضوابط الوظيفة، أنظمة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، أساليب الإشراف والتوجيه، والرقابة ومناخ العمل الاجتماعي التي تتيحها المنظمة، جميعها تؤثر في تكيف سلوك وتصرفات الأفراد بالمنظمات. (فوزية، 2010، صفحة 92)

#### - سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد زاد خلال العقد الماضي الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الاداء بالمنظمات وهو سلوك هام لكل المنظمات، استحوذ على عناية الكثير من الباحثين فالأفكار الأولى لمفهوم المواطنة ضمن السياقات التنظيمية أكدت على العلاقات التعاونية والتفاعل الاجتماعي ما بين الافراد والتي لا ترتبط رسمياً بنظم الحوافز الرسمية لإنجاز الأهداف التنظيمية. (سليمان، العوامل المؤثرة على واقع السلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ضباط ادارة المرور، 2015، صفحة 12)

وبتعدد الدراسات التي اهتمت بالسلوك الطوعي في المنظمات، نجد انه قد أطلق عليه عدة تسميات ومصطلحات مختلفة منذ ظهوره منها:

- سلوك الدور الإضافي.
- الأداء السياقي .
- سلوك الدعم الاجتماعي أو التأييد الاجتماعي.
- العفوية أو التلقائية التنظيمية.

إلا أن مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية هو الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات، كذلك لم يتفق الباحثون على تعريف موحد لسلوك المواطنة التنظيمية. (محمد ط.، 2016، صفحة 35)

لقد بدأ الاهتمام العلمي بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمي من قبل باحثي الإدارة، ويرجع ذلك في جانب كبير منه لتأثيرها الحيوي على:

- التماسك والتفاعل الإيجابي بين أعضاء التنظيم بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- في بداية السبعينات طرح Organe مفهوم المواطنة التنظيمية على أنه الحلقة المفقودة في العلاقة السببية بين الرضا والأداء.

- وبالتالي فإن ظهور مفهوم المواطنة التنظيمية كان إجابة على السؤالين التاليين :
- كيف يؤثر الرضا عن العمل على السلوك الفردي ومن ثم على الفعالية التنظيمية؟
- ما السلوك الذي يرغب المدبرون بالحصول عليه من المرؤوسين ولا يستطيعون أن يطلبوه منهم؟

وهناك العديد من التعريفات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية ومنها:

يرى سليمان، أن سلوك المواطنة التنظيمية هو مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار وبما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت، كما لا توجد عقوبات تترتب على هذه السلوكيات وتعتبر بالغة الأهمية للأداء الوظيفي الفعال.

وقد عرفه (Konovsky & Pugh 1994) بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

كما عرفه (Wayne, 1993) بأنه سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة.

وعرفه كذلك (Chattopadhyay, 1999) بأنه السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به.

كما عرفه (Niehoff & Moorman 1993) بأنه سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة. (السيد ك.، 2011، صفحة 48)

وعرف وينجر وروش، (Wanger & Rush) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك الأدوار الإضافية التي تتعدى حدود الوظيفة .

وعرفها كيونفسكي وفيو (Konovsky & Pugh) بأنها سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

أما سلوك المواطنة التنظيمية فيعرفه (Organe. Schmit) على أنه " السلوك التطوع الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها. (حسين ا.، 2011، صفحة 182)

كما عرفه أيضاً (Organ,1977) على أنه "ذلك الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملون أو سلوكياتهم التعاونية الابتكارية".

يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على انه "السلوكيات التقديرية المتعلقة بالوظيفة، وغير معترف بها من قبل انظمة المكافآت التنظيمية، ولكن في الاجمال تقوم بتعزيز الاداء الفعال للمنظمة".

ويرى (Demir, 2014) أنه يتكون سلوك المواطنة التنظيمية من سلوكيات الأداء الوظيفي والتي تتطلب الاسهام في إنجاح العام للمنظمة على اعتبار انه دور استثنائي يؤثر بشكل إيجابي في رفع كفاءة وفاعلية الأداء للمنظمة وأعضائها.

ووفقا لهذه التعاريف يؤكد (Demir, 2014) على ثلاث نقاط أساسية لسلوك المواطنة التنظيمية هي:

- يجب أن يكون سلوك طوعي، وغير منصوص عليه في الدور الوظيفي.
- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك غير عشوائي وإنما يكون موجه من قبل المنظمة.
- سلوك المواطنة التنظيمية ذات طبيعة متعددة الابعاد. (حسين ا.، 2013، صفحة 22)

يتضح من كل هذا أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي:

سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري، طوعي ينبع من الدور الإضافي الذي يمكن أن يضطلع به الفرد في العمل، أنها سلوكيات ليس الهدف منها إشباع منفعة شخصية (غرض خفي)، أنها سلوكيات تشجع على الانخراط في المؤسسة (من قبل المؤسسة)، هي سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها وذلك للأسباب التالية:

- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها، حيث أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات إلا أن الربط بين هذه السلوكيات والمكافآت يكون ضعيف للغاية.
- أن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر بأداء الفرد لعمله الرسمي، حيث أنه مثلا مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقته وانخفاض أدائه. (رشيد، 2015، صفحة 221)

مما سبق يمكن القول أن هذا السلوك يمثل تلك التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو محدد رسميا في المؤسسة والذي يتميز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة والصريحة في نظام الحوافز الإداري للمؤسسة، وذو الأهمية الكبيرة لفعالية ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بأن كل باحث قد تناول مفهوم المواطنة بمنظور يختلف عن الآخر باختلاف مداخل دراسته، ويمكن أن تلمس الاختلاف في وجهات النظر المختلفة للباحثين حول تحديد مفهوم

سلوك المواطنة التنظيمي من خلال استحواذ موضوع المواطنة التنظيمية عناية الكثير من الباحثين منذ مطلع القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، وأن الأفكار الأولى لمفهوم المواطنة ضمن السياقات التنظيمية أكدت على العلاقات التعاونية والتفاعل الاجتماعي ما بين الافراد والتي لا ترتبط رسميا بنظم الحوافز الرسمية لإنجاز الأهداف التنظيمية .

### 3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

حظي موضوع سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية لما له من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الاعمال التنافسية؛ إذ اشار "بولر Bowler" إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في العديد من المجالات، كالفاعلية التنظيمية، وتقييم الأداء، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية المدركة، ودوران العمل، والغياب والثقة التنظيمية، كل هذه المجالات ألفت الضوء على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة العمل.

ولتوضيح أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل داخل المنظمة فقد تبين أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال توفير القدرة على الابداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الافراد وتعزيز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

في حين اشار "لاديبو Ladebo" إلى أهمية سلوك المواطنة بالنسبة للمنظمة من خلال انخفاض معدلات دوران العمل، والغياب مما يؤدي الى تحقيق الاستقرار التنظيمي، وإزدياد معدلات دوران الأداء، وتحسين الإنتاجية، وإزدياد مستويات الكفاءة، والفاعلية التنظيمية، وتعزيز الثقة المتبادلة، والرضا الوظيفي ما بين الأفراد، وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة. (ناصر، 2012، صفحة 218).

كما يمكن ابراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
- نظرا لندرة الموارد بالمنظمات فان القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي الى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
- يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال اعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل. (الفاخ، 2015، صفحة 12)

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، ويرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة نظراً للنتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمنظمة وذلك كما يلي:

- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدراً مجانياً لها.
- يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمدبرين على حد سواء.
- يؤدي إلى الالتزام وحل المشاكل.
- تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
- تقليل مستوى التسرب الوظيفي.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية.
- أي أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي. (مناصرية، 2015، صفحة 222)

ان أهمية سلوك المواطنة التنظيمية تتضح من كونه يؤثر إيجابياً على عدة جوانب في المنظمة، مما يساهم إجمالاً في فعالية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تشهدها المنظمات المعاصرة، وذكر عدد من الباحثين الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على كل من الفرد، والمجموعة، والمنظمة وهي كالتالي:

### 3-1. أهميته على مستوى الفرد:

- يعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً .
- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي .
- يحسن من قدرة المديرين، والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشكلات.

### 3-2. أهميته على مستوى المجموعة:

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.

- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

### 3-3. أهميته على مستوى المنظمة:

- يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.
- يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط، والصيانة داخل المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- يمكن المنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.
- يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة.
- يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها.
- يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة . (طحطوح، 2016، صفحة 36)

### 4- خصائص وانماط سلوك المواطنة التنظيمية:

تتنوع خصائص سلوك المواطنة التنظيمية بين التطوعية وعدم الارتباط بنظام المكافآت الرسمية وكذلك المساهمة؛ ووفقاً لذلك فإن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالخصائص التالية:

- سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.
  - لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.
  - سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد.
  - تحرص المنظمات على تشجيع العاملين على الانخراط في هذا السلوك برغم كونه سلوك تطوعي.
- ويؤكد البعض هذه الخصائص إذ يعتبر أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالآتي :
- سلوك المواطنة التنظيمي هو مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى أو من مجتمع لآخر وفقاً لطبيعته ولشكل اللوائح والثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي إضافي.
  - سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد.
  - لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور.

- لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد على المدى القصير ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية.
  - يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي؛ فعلى الرغم من أنه لا يعتبر أداءً رسمياً بحد ذاته إلا أنه يسمح ويساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. (معراج، 2009، صفحة 134)
- وقد أشار آخرون إلى خصائص أخرى تمثلت فيما يلي:

- أنه سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن إن يقوم بها الفرد .
  - لا تتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة .
  - أنه سلوك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة .
  - سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب إنجازها وغير محددة ضمن الوصف الوظيفي .
- وقام "Johns" بتحديد خاصية أخرى هي: أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد. (كردبي، 2011، صفحة 48).

كما وتعدد أنماط سلوك المواطنة التنظيمية التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- النمط المتعلق بشؤون العمل: كمساعدة الموظف زملاء العمل في الأمور المتعلقة بالعمل كتوجيه الموظف مساعدة المتغيين عن العمل وذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، فهي تعد اعمالا تطوعية لا يتوقع ان يقوم الشخص بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية .
- النمط المتعلق بالأمور الشخصية: مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالمشاكل الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية.
- النمط المتعلق بالسياسات واللوائح: الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح المرتبطة بالعمل كاحترام مواعيد العمل، استخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم.
- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: اقتراح تحسينات من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا كتلك المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الاستراتيجيات، أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.
- النمط المتعلق ببذل جهود مضاعفة في العمل: عدم تضييع الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

- النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية: وذلك من أجل مساعدة المنظمة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التنظيمية أو حمايتها من الأخطار، وكذا الحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.
- النمط المتعلق بالبقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها .
- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة؛ وذلك بالتحدث عنها بصورة طيبة، والدفاع عنها وعن مصالحها، بما يسهم في تحسين سمعتها في ذهن الآخرين. (حمزة، 2014، صفحة 99)

### 5- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد تناول الباحثون سلوك المواطنة التنظيمية من أوجه مختلفة، فمنهم من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين، وهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد أو مكونات رئيسية. ويعد هذان الاتجاهان متكاملين غير متناقضين فالذين يرون بأن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة الفريق الآخر التي يحددها بخمسة أبعاد أو مكونات، لأنهم يرون أن هذه الأبعاد أو المكونات الخمسة يمكن ادراجها من خلال هذين البعدين، والبعدان الرئيسيان لسلوك المواطنة التنظيمية هما بعد تنظيمي وآخر فردي .

- البعد الفردي: هو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، ويشمل هذا السلوك الايثار والمجاملة .
- البعد التنظيمي: هو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، ويشمل هذا السلوك وعي الضمير، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري، بمعنى أن هناك سلوكا تطوعيا يهدف إلى خير المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقاءها، سلوكا تطوعيا آخر يهدف إلى مساعدة الأفراد في المنظمة للقيام بأعمالهم والتعاون معهم، وهو في النهاية يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل.
- الاتجاه الثاني: يقسم سلوك المواطنة التنظيمية لأكثر من بعدين، ويعتبر نموذج اورجان 1 ذو الأبعاد الخمسة (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) الأكثر شيوعاً في الأبحاث والدراسات حيث قام ليبين وآخرون بتحليل ميتا - هو تطبيق طرق إحصائية على نتائج عدة دراسات سابقة - وذكروا بأن نموذج اورجان Organ تم استخدامه في العديد من الدراسات مما يجعله الأكثر شيوعاً .

وتعتمد الباحثة في هذه الدراسة على الاتجاه الثاني الأكثر شيوعاً الذي قسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد، وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد:

1. الإيثار: يقصد به جميع السلوكيات التقديرية التي لها أثر في مساعدة الأشخاص الآخرين في مهمة أو مشكلة ذات صلة بالعمل مثل مساعدة الزملاء الجدد على فهم العمل الداخلي للمنظمة، مساعدة الزملاء عند تراكم العمل لديهم.
2. الكياسة: تمثل السلوكيات التي تركز على الوقاية من المشكلات، واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف من آثار هذه المشكلات في المستقبل، مثل مراعاة مشاعر الآخرين، التعامل باحترام معهم وعدم استغلالهم، إيصال المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، التشاور مع الأطراف التي تتأثر بقرارات والتزامات العمل.
3. الروح الرياضية: تعني الاستعداد للتغاضي عن المضايقات التي تشكل جزءاً لا مفر منه في كل إطار تنظيمي تقريباً، مثل تجنب الشكوى والتذمر، الحفاظ على الإيجابية وتحمل المضايقات في ظروف العمل غير المريحة.
4. وعي الضمير: يمثل السلوكيات التي تتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، مثل الالتزام بالمواعيد والحضور، المحافظة على موارد المنظمة، استثمار الوقت وعدم إضاعته والتفاني في العمل.
5. السلوك الحضاري: يقصد به مستوى عالٍ من الاهتمام بالمنظمة، والدعم والمشاركة بمسؤولية في الأمور المتعلقة بالمنظمة، والحرص على نجاحها وتطورها، مثل المشاركة في الفعاليات التنظيمية، حضور الاجتماعات غير الرسمية، المشاركة الفعالة وتقديم المقترحات، مواكبة التغيرات والتطورات التي تؤثر على المنظمة. (ابراهيم، 2016، صفحة 38)

قد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين، ولكنها تبقى متشابهة في الجوهر والمضمون، وحتى تعريفاتها الإجرائية.

## 6- محددات سلوك المواطنة التنظيمي:

إنطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، والإهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية أدى إلى الاهتمام أيضاً بالأسباب التي تقف وراء ظهور هذا السلوك أو عدم ظهوره واعتبر بعض الباحثين أن هذه الأسباب محددات أو عوامل مؤثرة في هذا السلوك، وأسهمت العديد من البحوث والدراسات في الكشف عن بعض العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة بشكل عام، بالإضافة إلى تأثيره في الإطار الاجتماعي لبيئة العمل، وقد شملت العوامل المؤثرة العديد من المتغيرات التنظيمية والشخصية أهمها:

- (1) الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي هو إتجاه الموظف الإيجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تتواجد في محيط عمله. ويتخذ الرضا الوظيفي الشكلين التاليين:

أ- الرضا الداخلي (العاطفي): وهو الرضا الذي يستند إلى التقييم العاطفي الإيجابي الكلي، والذي يركز على ما إذا كانت الوظيفة تثير حالة مزاجية جيدة ومشاعر إيجابية لدى الفرد.

ب- الرضا الخارجي (الإدراكي): وهو الرضا الذي يستند إلى التقييم العقلاني والمنطقي لظروف الوظيفة وذلك من خلال مقارنة أوضاع هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى المماثلة.

ويتضمن الرضا الوظيفي الأبعاد التالية:

- الرضا عن محتوى العمل.
- الرضا عن الإشراف.
- الرضا عن سياسات الترقية.
- الرضا عن العلاقة مع زملاء في العمل.
- الرضا عن العائد المادي والمزايا الإضافية.

لقد ساهم الجهد النظري والمسلك البحثي في إبراز العلاقة الوثيقية بين الرضا الوظيفي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أورد ( bateman et al 1983 ) عدة أسباب لتفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية منها:

- التفسير الأول: قوة العلاقة بين الحالة المعنوية المرتفعة للفرد وبين إستعداده للممارسة السلوكية المفيدة تنظيمياً (أي أن أحد أسباب تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية هو أن الرضا يعكس العاطفة الإيجابية في العمل).

- التفسير الثاني فقد تضمن مفهوم نظرية التبادل الاجتماعي (Exchange Theory)، والمنطق الذي تستند إليه هو أن الأفراد غالباً ما تصدر عنهم تعاملات بالمثل تعكس مدى الفائدة العائدة عليهم، حيث يبحثون عن رد الجميل إلى التنظيم بالدرجة التي يكونوا فيها راضين عن التنظيم.

- التفسير الثالث يستند إلى إحتواء مقياس الرضا الوظيفي على المكون الإدراكي بالدرجة الأولى:

حيث أن التقييم الإدراكي لمخرجات الوظيفة هو المحدد الأكثر مقدرة على تفسير الاختلاف في سلوكيات المواطنة مقارنة بالحالة العاطفية، أي أن الرضا الوظيفي أساسي وضروري لفهم التباين في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

(2) القيادة التحويلية: إن القيادة هي عملية توجيه لأنشطة جماعة ما، بغرض إنجاز أهداف المنظمة كما أن استخدام القوة أو النفوذ للتأثير في سلوك الآخرين أو الأفراد يقومون بتحقيق أداء متميز وأفضل عما هو الحال في ظل الظروف العادية.

القيادة إذن هي استخدام القوة أو النفوذ للتأثير في أفكار وآراء وتصرفات الآخرين وبطريقة تجعلهم يحققون أداء مرتفعا، وهناك خمسة مصادر رئيسية للقوة أو النفوذ الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه وهي:

- قوة الحافز أو المكافأة.
- قوة الجزاء أو العقاب.
- قوة القانون.
- القوة أو النفوذ المعتمد على الخبرة.
- القوة المستمدة من الشخصية.

وطبقا لما يراه Bass فإن القادة التحويليين ينفذون تابعيهم على القيام بأداء يفوق التوقعات من خلال إستشارة الحاجات الأساسية للتابعين، وتعزيز مناخ الثقة، وإقناع التابعين بتجاوز مصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة، وهم يستطيعون تحقيق ذلك بتوظيف واحد أو أكثر من السلوكيات التالية:

- التأثير الكاريزمي أو المثالي : فالقادة التحويليون يمارسون التأثير المثالي بحيث يكونوا قدوة لتابعيهم، فهم يظهرون إصرارا لا ينقطع وعزيمة لا تلين على متابعة تحقيق الأهداف المرغوبة، كما يظهرون مستويات مرتفعة من التعامل الأخلاقي ويضحون بمصلحتهم الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة، ويتقاسمون النجاح والشهرة مع تابعيهم، وكنتيجة لذلك يحظى هؤلاء القادة بإعجاب واحترام وثقة مرؤوسيهم الذين يسعون لمحاكاة قادتهم والتطابق معهم عاطفيا.
- الإهتمام الشخصي: و يعني أن يعطي القائد إنتباها شخصيا لتابعيه، وأن يبني علاقة شخصية مع كل منهم، وأن يركز على تلبية إحتياجاتهم، فهو يزودهم بفرص للتحدي والتعلم ويفوضهم بعضا من سلطاته ليشعرهم بالثقة والمهارة، وبالتالي فالقائد التحويلي يظهر قدرا كبيرا من الثقة والإحترام لتابعيه ويتجاوز عن بعض أخطائهم كوسيلة للتعلم، ولا شك أن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على المرؤوسيين ليكونوا أكثر رغبة في تطوير أنفسهم وزيادة كفاءتهم والاحذ بزمام المبادرة، علاوة على زيادة مشاعر الثقة والإحترام تجاه قائدهم.

- التحفيز الإيجابي: ويقوم على خلق صورة واضحة من المستقبل تتسم بالتفاؤلية وإمكانية التحقيق في نفس الوقت، كما يتم تزويد التابعين برموز ومؤثرات عاطفية موجهة نحو إنجاز الأهداف.
- الإستشارة العقلية: وتقوم على تشجيع التابعين على الشك والإرتياب في طرقهم القديمة لعمل الأشياء، حيث يقوم القائد بتزويدهم بكم من الأفكار والتساؤلات ويخلق لديهم صوراً تخيلية واسعة، ويشجعهم على إبداء تصوراتهم وحلولهم الخاصة للمشكلات، وبالتالي فالفكرة الأساسية التي تقوم عليها الإستشارة الفكرية هي أن يشعر المرؤوس بالحرية في إختبار الطرق الجديدة في الاداء وبأن افكاره سوف لا تكون عرضة للنقد العلني نتيجة إختلافها عن تلك التي لدى قائده.

يرى أغلب الباحثين في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية وفي مقدمتهم (Podsakoff et al 1990)

أن القيادة التحويلية تؤثر بصورة كبيرة على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية. (أحمد ا.، 2006، صفحة 80)

(3) العدالة التنظيمية: تمثل العدالة أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، وأن أي خلل فيها قد يؤدي إلى اتباع الموظفين سلوكيات ضارة بالمنظمة، وتعرف العدالة بأنها "إعطاء كل فرد ما يستحق"، أما العدالة التنظيمية كمفهوم فهو يتضمن ثلاثة أبعاد هي :

- عدالة التوزيع إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يتسلمها، والعوائد التي يحصل عليها مقارنة بزملائه
- عدالة الإجراءات فيقصد بها إدراك الفرد أن الإجراءات المتخذة من قبل المنظمة عادلة وتحقق مصالح الأفراد، ولا تحقق أهداف شخصية، وتقوم على معلومات صحيحة، وتوفر فرص لتصحيح القرارات.
- عدالة التعاملات فتمثل مدى إدراك الفرد لعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات، وهذه الأبعاد غير منفصلة، وإنما مترابطة ومتداخلة، وتؤدي حيثفي النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات.

وأظهرت الدراسات أن أداء الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية من أهم نواتج الشعور بالعدالة في المنظمة، وأن العدالة التنظيمية تمثل أبرز العوامل المؤثرة في اتجاهات وسلوكيات الموظفين بصفة عامة، وأدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية بصفة خاصة. واتضح أن الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى انخفاض في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية .

- الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة من الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، وتكمن أهمية دراسته في أنه يتناول مشاعر الفرد حول المؤثرات والبيئة المحيطة بعمله، هذه المشاعر لها تأثيرات على متغيرات تنظيمية عديدة.

وبالرغم من اختلاف العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، إلا أنهم اتفقوا على النظر للرضا الوظيفي بأنه درجة اشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الاشباع من عوامل متعددة منها عوامل شخصية:

تتعلق بقدرات الموظفين ومهاراتهم، ومستوى الدافعية لديهم، وعوامل أخرى مرتبطة بظروف وبيئة العمل، وعوامل متعلقة بالوظيفة، وعوامل متعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة، وعوامل مرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة، وعوامل ثقافية ومجتمعية، وعوامل متعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقية، هذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته. وقد أجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئات مختلفة، وكشفت معظم الدراسات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن الرضا يعد من أقوى العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية.

فالموظفين يكونون أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية عندما يشعرون بالرضا والارتياح في وظائفهم بالإضافة إلى أنه عندما يكونون راضين اتجاه الدعم والفائدة من المنظمة أو الزملاء، فيكون ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كنوع من المبادلة بالمثل. (حيان، 2015، صفحة 66)

4) الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية والإدارية بشكل عام.

وتعرف الثقافة بأنها "منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات، والاتجاهات، والقيم، والمعايير، والأعراف التي تشكل هوية منظمة ما، وتوجه السلوك الفردي والجماعي فيها"، وتنشأ الثقافة عندما يتفاعل مجموعة من الأفراد في منظمة ما لمدة طويلة من الزمن، فتظهر لديهم أنماط سلوك، ومعايير، وأعراف، ولغة مشتركة، ورموز، ومصطلحات يتفقون عليها، ومع مرور الوقت تكتسب قيمة معينة وتصبح ثقافة تنظيمية خاصة بهم، وتتميز الثقافة بوجه عام بأنها مكتسبة، وانتقالية، وتتسم بالمرونة والتكيف مع مطالب الانسان النفسية، والجسمية، والعقلية.

إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال وجود ثقافة تشجع أو ترفض هذا النوع من السلوك .

فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون سلوكيات طوعية ويشجعون على ذلك، فإن بقية الموظفين سيتأثرون بذلك مما سينعكس على سلوكهم وتصرفاتهم .

أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظفون بما هو مطلوب فقط، فسيؤدي ذلك إلى أن يكون حجم الممارسات الطوعية محدوداً للغاية، أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبياً أو إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة. إذن ثقافة المنظمة من المتغيرات التي تحكم كيفية عمل أداء التنظيم والتي لها الأثر الكبير على المنظمة والعاملين بها باعتبارها الأساس في تحقيق الإبداع. (الحمدى، 2015، صفحة 30)

(5) الولاء التنظيمي: لقد تعددت تعريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وآخرين يرون بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء لنظام الاجتماعي.

وأشارت الدراسات إلى نتائج مهمة حول تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة وعن فلسفة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهمًا لسلوك المواطنة التنظيمية، يقول Bolon 1997 بأن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما إنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها، وقد وجدت اغلب الدراسات ان هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية عندما يتم التحكم بمتغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية. (الحمدى، 2015، صفحة 29)

(6) الإلتزام الوظيفي : يعد الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت إهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفاعلية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الإلتزام التنظيمي عن إتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها ويظهر الإلتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافسته للمنظمات الأخرى.

(7) الدوافع الذاتية : ويقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية. وفي هذا الصدد يمكن القول ان الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية , يكون ميالاً أكثر من غيره الى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية , وذلك لأنها تساهم في اشباع حاجته الداخلية المتمثلة بالإنجاز، وتحقيق الذات.

إن المنظمات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين الأفراد، وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز، وتحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم، وإبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز، وإستمرار التميز من خلال وظيفة تحفيز فعالة. والدوافع ماهي إلا الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد إستقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه. (سليمان، 2015،صفحة 25)

عمر الموظف : يؤثر العمر تأثيراً كبيراً على الذكاء والتطور المعرفي للفرد، وأوضح كل من وجر ووراش (Wagner and Rush) أن العمر يؤدي إلى تغييرات هامة في الدوافع التحفيزية أو العوامل المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت العديد من الدراسات العلاقة بين العمر وسلوك المواطنة التنظيمية، كدراسة نق وفليدمان 2008 Ng and Feldman التي أجرت تحليل مينا (هو تطبيق طرق إحصائية على نتائج عدة دراسات سابقة) على العلاقة بين العمر وأبعاد الأداء الوظيفي بما فيها سلوك المواطنة التنظيمية، ووجد أن سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع بشكل كبير وإيجابي بسبب العمر.

وذكر دورينج وروود وشوستر Doering and Rhodes Schuster، 1983 أن كبار السن من الموظفين يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز، وتحقيق الذات، وأكبر للانتماء من الموظفين الأصغر سناً .

كما أن كنونغو وكونغر Kanungo and Conger 1993 ذكرا أنه كلما تقدم الموظفين في العمر كان هناك تنسيق في تصرفاتهم وتعاملهم مع الآخرين، عن طريق العلاقات الشخصية وتنميتها، والتركيز على الوفاء بالالتزامات المتبادلة والأخلاقية، أي أن التقدم في العمر يحل سلوك الفرد من التنافس إلى التعاون والمساعدة، ويمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد يختلف باختلاف الأعمار.

(8) مدة خدمة الموظف: يختلف تأثير مدة خدمة الموظف وخبرته في العمل من موظف لآخر، فالأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل يميلون إلى تقدير عملهم بشكل أكبر، والذي بدوره يدفعهم إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في أعمالهم، فالخبرة في العمل تؤدي إلى تراكم المعارف ذات الصلة، والمهارات، والقدرات مما تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي، وتزيد من أداء العمل الذي يمكن أن يؤدي إلى سلوك مواطنة تنظيمية، كما أن الأكثر خبرة لديهم معرفة بالمنظمة واحتياجات الموظفين، فيعلمون متى تكون مساهمتهم، فيزيد سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، بالمقابل الموظفين الأقل خبرة يستثمرون طاقاتهم في أداء أنشطة ومهام أدوارهم الرسمية لتأسي أمنهم الوظيفي .

ووجد كل من اورايلى وشاتمان 1986 O'Reilly and Chatman أن الموظفين الأكثر خبرة يقومون بالمزيد من الأنشطة خارج أدوارهم الرسمية.

أما سميث وآخرون 1983 Smith et al لم يجدوا علاقة بين الخبرة في العمل والقيام بسلوكيات خارج الأدوار الرسمية للموظفين ولكن هناك نتائج أخرى مختلفة عن سابقتها كدراسة اورجان وريان (Organ and Rayan) 1995 حيث وجدت أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية ، فقد تبين أن الموظفين الجدد لديهم سلوك مواطنة تنظيمية أعلى من الموظفين ذوي الخدمة الأكثر، ويعود السبب أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه إنجازها فيحددها بشكل أوسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي في المنظمة، فتقل درجة عدم التأكد والغموض لديهم، ويصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره الرسمية بدقة، مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية الطوعية التي يقوم بها.

(9) المؤهل العلمي للموظف: أظهرت الأبحاث والدراسات على أهمية المتغيرات الشخصية في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن متغير المؤهل العلمي لم يلقا اهتماماً كبيراً مقارنة بالمتغيرات الشخصية الأخرى، ويعتقد أن الموظفين ذوي التعليم العالي ينظرون في تعاملهم مع المنظمة بالاعتبارات الاجتماعية أكثر من الاعتبارات المادية، إذ أنهم أكثر سهولة في الاعتراف بأهمية الدعم غير الرسمي من زملائهم في العمل والمشرفين، من ناحية أخرى الموظفين ذوي التعليم الأقل يركزون أكثر في تعاملهم مع المنظمة على الاعتبارات المادية، وتعتبر نتائج البحوث والدراسات بشأن العلاقة بين المؤهل العلمي وسلوك المواطنة التنظيمية غير حاسمة، فبعض الدراسات وجدت علاقة إيجابية بينهم كدراسة جريجيرسون وكونوفسكي اورجان كدراسة وبعضها Gregerson Smith et al 1993 وآخرون وسميث لم تجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين المؤهل العلمي، غير أن هناك نتائج مختلفة لدراسات أخرى كدراسة نوبل 2006 Noble التي وجدت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى العلمي للفرد، ومقدار سلوك المواطنة التنظيمية الذي يظهره الفرد، فالموظفون الذين لا يملكون شهادات جامعية أكثر عرضه لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية من الموظفين ذوي الشهادات الجامعية. (طحطوح، 2016، صفحة 41)

#### 7- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وسبل معالجتها:

يعترض تبنى سلوك المواطنة التنظيمية العديد من المعوقات، التي تقف كسد منيع يحول بين الموظف وبين هذا السلوك المرغوب، الذي تسعى إليه جميع المنظمات وتتمناه أن يترسخ في قيم المورد البشرى. وكما تم التطرق سابقاً إلى محددات سلوك المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم أو المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل العدالة التنظيمية

والقيادة الإدارية والرضا الوظيفي. إلا أنه توجد العديد من المفاهيم الأخرى التي ترتبط ارتباطا وثيقا بهذا السلوك، لأنه ما هو الا نتيجة تظافر العديد من المتغيرات الشخصية والاجتماعية والتنظيمية، فالمعوقات لن تخرج عن هذا النسق العام السابق الطرح. ونظرا للأهمية المرجوة من سلوكيات المواطنة التنظيمية في نجاح التنظيمات الحديثة من تحقق التنافسية والريادية، دفع بالمهتمين بشؤون هذه المنظمات إلى تكثيف البحوث والدراسات محاولين التعرف على اهم العقبات والمعوقات التي تحول دون تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى طاقمهم البشري. ولعل من أهم المعوقات ما يلي :

- ضعف القيادة الإدارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء لديهم مثل عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تم المنظمة، (ولو من باب الاستشارة، وهذا ما يضعف اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل الرسمي فما بالك بسلوكيات التطوع الإضافية).
- عدم سعى المنظمة إلى ارضاء العاملين لديها معنويا وماديا، لأن التخفيف من ضغوط العمل واطاحة الفرصة للموظفين في التعبير عن آرائهم تجاه ظروف العمل وبيئته، إذ لم يعد ارضاء الافراد في منظمة العمل أمرا تستطيع المنظمة اختياره أو أن تتخلى عنه، بل هو حتمية لا يجب اهمالها ولا يمكن تجاهلها وهو ما يتحقق لدى المنظمات التي تتطلع للنجاح والتميز، والتي تسعى دائما إلى ارضاء العاملين لديها وهذا لعلمها الكامل بتأثير الرضا على الاداء، وتأثيره ايضا على البناء القيمي للأفراد في تبني سلوكيات الدور الإضافي، ومرد ذلك يعود في الاساس إلى المناخ التنظيمي للمنظمة.
- قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة هي أكبر العوائق في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، حين تفتقر ادارة المنظمة إلى احلال العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المنظمة، مما يولد لدى الفرد شعورا بالانتقاص والظلم بالمقارنة مع زملائه، هذا الأمر يدفع بالعاملين إلى تبني سلوكيات تصب في مجملها نحو الانتقام من الادارة غير المنصفة بتعمد عدم التفاني والاخلاص، في حين لو تم تحقيق العدالة التنظيمية لكان ذلك أكبر محفز للمواطنة التنظيمية.
- إن المنظمات الناجحة تستقطب موظفين يعملون أكثر من الواجبات المناطة بهم، ويقدموا أداء أعلى من المتوقع، خاصة المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة وتعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة اعضاء الفريق، هذا الامر يستدعي من المختصين في تنمية الموارد البشرية حسن الاختيار والانتقاء للمورد البشري.

- إن القيم والاتجاهات التي يحملها المتقدمون إلى شغل المناصب هي مكون أساس في أداء العمل ونجاح المنظمة فيما بعد، لذا وجب اعداد برامج خاصة في الانتقاء والتوجيه المهني، لا تكتفى بالجوانب العلمية والشهادات الأكاديمية بل الجوانب القيمة والمهارية لطالب العمل. (وليد، 2016، صفحة 80)
- إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمة بسلوكيات دور إضافي تعود ايضا إلى مجموعة معوقات أبرزها:
- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحوها.
- عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمامهم للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
- افتقار العديد من المنظمات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما توجد هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي:

- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعتراب، وعدم الرضا والدافعية للعمل.
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي. (هناء، 2012، صفحة 747)

وعلى الرغم من كثرة المعوقات التي تقف حائلاً أمام سلوك المواطنة التنظيمية، فإن الكثير من الدراسات أظهرت سبلاً عديدة لمعالجة هذه المعوقات، ومنها من يرى أن معالجة معوقات سلوك المواطنة التنظيمية بفاعلية، يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات المفيدة، فالعامل الذي يشعر في المنظمة بفائدته وأهميته يزداد حماسه لبذل المزيد من الجهد من أجلها، كما يزداد حماس العامل إذا كان يعمل في جو ودي تظهر فيه الحاجة إلى جهوده بشكل واضح، وبالتالي فإن توفير هذا المناخ في المنظمة يثير وعي العاملين، ويشعرهم بالقضايا المهمة التي تحيط بهم بشكل يخلق روح المبادرة لديهم والتعاون بينهم.

أن التركيز على إشباع حاجاتهم الارتقائية عن طريق الإثراء الوظيفي وتنوع الواجبات الوظيفية والبعد عن الرسمية والمركزية يساعد في خلق جو يتسم بسلوك المواطنة التنظيمية.

ولتجاوز هذه المعوقات وتبسيط مفعولها، قدم الباحث (2011 كارام karam) دراسة بحثية في هذا المجال كإجراءات تنظيمية على المنظمات أن توليها اهتماما بالغا للرفع من مستويات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وتتمثل في:

- الاهتمام بتقوية مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية للعاملين، وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فحسب، لتعزيز القدرة على تبني السلوكيات الاجتهادية الإضافية.
- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية، مما يحفز الموظف على التشارك والاندماج والابداع.
- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة.
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز المنظمة . (الشايح، 2014، صفحة 36)

#### 8- إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية:

إن سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد القضايا الرئيسية التي يجب أن تتبوأ مكانة مرموقة في سلم سلوك الممارسين للإدارة، لما يتمتع به من إيجابيات تنظيمية وتحقيق مستوى أداء متميز لأن سلوك المواطنة التنظيمية:

- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية إلى موردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض الموظفين للتوسيع في خدماتها والتميز في الأداء.
  - يمتاز في خلق الحماس في الأداء وهذا ما يفقده العمل الروتيني.
  - يخلق الإحساس بالانتماء لدى المنظمات.
  - يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث إختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.
  - يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابيا على الأداء المتميز.
  - يزيد في فعالية وكفاءة الموظف في العمل.
  - يزيد في مستوى الرضا عن العمل. (حمزة، 2014، صفحة 123)
- ومن العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية :

✓ عوامل الشخصية الإيجابية: وتشمل القناعة بالعمل، والتعهد الفعال، والثقة بالآخرين، إذ تعكس القناعة بالعمل فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وتؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم، وتجعلهم يعبرون عن

الدور الإضافي بأنه من ضمن الدور الفعلي للوظيفة، أما التعهد الفعال، فإنه كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف، كان أقدر على تعريف مسؤولياته وأدواره الإضافية، وعندما يثق الأفراد بالآخرين يؤدي ذلك للقيام بأنماط سلوكية متميزة، وعلى العكس من ذلك فإن فقدان الثقة بالآخرين ينتج عنه أنماط سلوكية إعتيادية.

✓ عوامل الموقفية المدركة: وتشمل قيم العمل وخصائص العمل، إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن إحترام الفرد، وإحترام حاجاتهم، فإنه سيلتصق بها ويعمل على الإشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الأداء، أما خصائص العمل وبخاصة المحفزة منها مثل كالعامل ذي معنى، والإستقلالية، والتغذية الراجعة، فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وتزيد من ممارستهم من الأنماط سلوك الدور الإضافي.

✓ عوامل المركز الوظيفي: وتشمل تولي المنصب في المنظمة، ومستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة، تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، مما يولد فيهم مشاعر إيجابية تنعكس على أشكال أنماط سلوك الدور الإضافي نحو المنظمة، كما أن تولي المناصب العليا يزيد من الحافزية ومن إمكانية العمل بشكل فعال، فضلاً عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أنماط سلوكية متنوعة، والتي من ضمنها تقديم أنماط سلوك الدور الإضافي. (رائدة، 2012، صفحة 50)

كما أشار البعض الى الإيجابيات والسلبيات لسلوك المواطنة التنظيمية، فمن الإيجابيات توفير أداء وجوده عالية تساعد على توفير مناخ تنظيمي إيجابي داخل المنظمة، وبالتالي يضمن بقاء الافراد بالمنظمة لمدة اطول. أما من السلبيات انخفاض الأداء وضعف الانتماء للمنظمة، مما يخلق مقاومة للسلطة، والعدوانية بحيث ينجم عنها تدمير للممتلكات، وقد يلجأ الفرد إلى التغيب، وترك العمل.

وعلى الرغم من وجود هذه الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة على مستويات الأداء الفردي، والجماعي، والتنظيمي، إلا ان ذلك يعتمد على الموقف الذي يحدد مدى سلبية أو إيجابية هذا السلوك، أي ان هذا السلوك قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد، كما أنه يؤدي إلى خلق روح الإنكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية على مستوى الجماعة، أما على مستوى المنظمة فإنه يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بان المنظمة مدينة له بالفضل، وفي حالة عدم وفائها له بهذا الذين قد يكون له نتائج سلبية عليها.

واتجه بعض الباحثين إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضمن نوعين من السلوك:

- السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية؛ كمساعدة الزملاء في العمل، تقديم اقتراحات لتحسين الأداء والتحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية أمام الآخرين.
- السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية وتسمى بجودة الامتناع؛ كتصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، وعدم تحمل المشاحنات البسيطة في مكان العمل، التعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل. (حمزة، 2014، صفحة 120)

### 9- الآثار التنظيمية لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

- إن تناول الباحثين لأثر سلوك المواطنة التنظيمية على فعالية المنظمات وكفاءة مخرجاتها كشفت عدد من الآثار لسلوك المواطنة التنظيمية على الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية ومنها:
- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
  - نظرا لندرة الموارد بالمنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
  - ان سلوك المواطنة التنظيمية قد يسهم في التحفيز للجوانب الاجتماعية للمنظمة، ويوفر المرونة اللازمة للعمل، ويحافظ على التوازن الداخلي للتنظيم.
  - يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز قدرة المنظمة على الجذب والاحتفاظ بأفضل الكوادر البشرية.
  - يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.
  - يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية، ويوجهها بشكل أكبر إلى أهداف أكثر إنتاجية.
  - يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على خفض التكاليف والخدمات والمصروفات التشغيلية.
  - يسهم سلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين في تكوين صورة إيجابية لدى المديرين نحوهم ونحو التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة.
  - يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الاستقرار في أداء المنظمة، وتمكين المنظمة من التأقلم بفعالية مع المتغيرات البيئية.

- ان سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على التسرب الوظيفي، فالموظفين الذين يظهرون مستوى منخفضا من سلوك المواطنة التنظيمية لديهم رغبة قوية في ترك المنظمة، والعكس صحيح، أي أن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة. (الحمدى، 2015، صفحة 27).

### 10- العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية :

تعد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي من العلاقات الواضحة التي أثبتتها الدراسات، حيث ثبت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة، فالأفراد الملتزمين نحو المنظمة هم أكثر اشتراكا في الأعمال الطوعية المختلفة داخل المنظمة، ويقترح (James J Lavelle et 2009) أن الالتزام التنظيمي يعتبر عامل توازن للمحافظة على الاستمرار في توجيه سلوك العاملين نحو خدمة أهداف المنظمة، وعندما تفشل نظم الحوافز المطبقة في ذلك. ونظرا لأن المواطنة التنظيمية بطبيعتها هي سلوك طوعي يفترض أن يصدر من العاملين دون توقع المكافأة، فإن الالتزام التنظيمي يعد أحد المتغيرات المرشحة للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية. وكلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد كلما كان أكثر استعدادا للتضحية بالمصلحة الشخصية في سبيل تحقيق أهداف

المنظمة، وكلما كان أكثر استغراقا في مشاكل المنظمة والأمور المؤثرة على مستقبلها، وكذلك كان أقل اعتمادا في سلوكياته على نظم الثواب والعقاب. (البدوي، 2009، صفحة 445)

وقد تناولت الدراسات العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة وكانت أهم النتائج كما يلي :

### 10-1. علاقة الالتزام المستمر بسلوك المواطنة التنظيمية :

توصلت اغلب الدراسات التي اختبرت العلاقة بين الالتزام المستمر وسلوكيات المواطنة التنظيمية الى وجود علاقة سلبية بين المتغيرين (Gautam et all 2005) فالعامل الذي يكون مستوى الانتماء الاستمراري لديه مرتفع، يشعر بعدم الرغبة في القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد الآخرين، وبالتالي يكون هناك علاقة سلبية معنوية بين كلا المتغيرين. (البدوي، 2009، صفحة 446)

### 10-2. علاقة الالتزام العاطفي بسلوك المواطنة التنظيمية :

توصلت بعض الدراسات التي اختبرت العلاقة بين الالتزام العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، الى وجود علاقة ايجابية معنوية بين كلا المتغيرين (Yuwen Liu.2009)، كما أثبتت الدراسة أن الالتزام العاطفي يعدل العلاقة بين سلوك المواطنة والدعم التنظيمي المدرك، فالعامل الملتزم عاطفيا يكون راغبا في مساعدة الآخرين في حل مشكلاتهم الوظيفية عن طريق سلوكيات المواطنة، كما يكون أكثر تفاعلا مع المنظمة وأكثر ادراكا للدعم الذي تقدمه المنظمة . (البدوي، 2009، صفحة 446)

### 10-3. علاقة الالتزام المعياري بسلوك المواطنة التنظيمية :

توصلت بعض الدراسات التي اختبرت العلاقة بين الالتزام المعياري وسلوكيات المواطنة التنظيمية الى وجود علاقة ايجابية معنوية بين المتغيرين، ويرجع السبب في ذلك الى ان العامل يكون مستوى الانتماء المعياري لديه مرتفع فيقوم بسلوكيات المواطنة التنظيمية، لأنه يشعر انه من الواجب عليه أن يقوم بذلك . (Gautam et all 2005).

وبوجه عام فان الالتزام التنظيمي يؤثر ايجابيا في مدى اشتراك الأفراد في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد .

1. المنهج البحث المستخدم في الدراسة .
2. حدود الدراسة .
3. مجتمع البحث وعينة الدراسة .
4. الدراسة الاستطلاعية .
5. أدوات الدراسة .
6. اجراءات تطبيق الدراسة .
7. الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة .

## تمهيد :

بعدها تعرضنا في الفصول السابقة الى موضوع الدراسة وحددنا المفاهيم ، سوف نقوم في هذا الفصل بمعالجة وتطبيق التقنيات باعتبار أن هذا الفصل يعد جانبا شاملا للوسائل والأدوات التي تساعد الباحث وتوجهه لاتباع الخطوات المنهجية الضرورية ، والبحوث الاجتماعية لا تكتمل أهميتها العلمية الا بعد التأكد من نتائجها ميدانيا من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة بالاستعانة بالأدوات الميدانية التي تمكن من ربط العلاقة بين ما هو نظري وما هو ميداني ، في البداية سنقوم بعرض المنهج المستخدم وحدود الدراسة والعينة والأدوات والأساليب الاحصائية المستخدمة ، لذلك فان هذا الجانب يعد مرحلة هامة تكشف عن مدى صدق أو خطأ ما جاء في الفصول النظرية .

**1- منهج البحث المستخدم في الدراسة :**

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع بمدينة غرداية، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عليها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل ويقوم بتحليلها، وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره .

**2- حدود الدراسة :**

**1-2. الحدود البشرية :** طبقت الدراسة على عينة من عمال مديرية التوزيع ( الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) بمدينة غرداية والبالغ عددهم 77 عامل .

**2-2. الحدود الزمانية :** أجريت الدراسة الميدانية خلال الموسم الجامعي 2021 / 2022، وذلك من بداية شهر جانفي 2022 الى غاية نهاية أفريل 2022 .

**2-3. الحدود المكانية :** أجريت الدراسة في مديرية التوزيع غرداية (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) .

**3- الدراسة الاستطلاعية :**

قبل الوقوف على خطة الدراسة يفضل القيام بدراسة استطلاعية، للتأكد من كفاية الإجراءات المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة. ومن خلال ذلك قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية و الوقوف على متغير الدراسة ولتحقيق هذا الهدف تم القيام ببعض المقابلات مع عمال مديرية التوزيع لوضع تصور أولي للدراسة وذلك قصد معرفة مدى وضوح وفهم العمال لعبارات الاستبيان .

ولقد بلغ حجم العينة 30 عامل من مديرية التوزيع بمدينة غرداية، تتراوح أعمارهم ما بين (25 إلى 50 سنة)، منهم 13 إناث و64 ذكور، وذلك قصد التأكد من صدق وثبات الأداة .

4- مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مديرية التوزيع ( الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) بمدينة غرداية للعام الدراسي 2022/2021 والمقدر عددهم ب 108 عامل وذلك وفق احصائيات مديرية التوزيع بتاريخ (مارس 2022) وقد تم اختيار عينة الطبقة عشوائية من العمال لصعوبة إجراء مسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة. خصائص عينة الدراسة :وهي محددة حسب الجنس والمستوى الوظيفي والسن كالآتي :

الجدول رقم 01 يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

الجنس	ذكور	اناث	المجموع
التكرار	64	13	77
النسبة المئوية	83	16	%100

يتضح من خلال هذا الجدول أن عدد الذكور بلغ 64 بنسبة % 83 في حين قدر عدد الإناث 13 بنسبة % 16 مما يعكس أن العنصر الرجالي لديه اهتمامات كبيرة بالنسبة للقطاع الاقتصادي وهو ما يعكس الواقع حيث يفضل أغلب الاناث مهن أخرى كقطاع التعليمي وغيره .

جدول رقم 02 يبين توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي .

المستوى الوظيفي	الاطار	الاعون	المنفذ	المجموع
التكرار	24	39	14	77
النسبة المئوية	31	50	18	%100

يتضح من خلال هذا الجدول أن عدد الاطارات بلغ 24 بنسبة 31 % وعدد الأعوان بلغ 39 بنسبة 18% في حين قدر عدد المنفذين 14 بنسبة % 18 مما يعكس أن نسبة العمال كلهم أعوان لدى مديرية التوزيع. جدول رقم 03 يبين توزيع الأفراد حسب السن .

السن	أقل من 39	أكثر من 39	المجموع
التكرار	37	40	77
النسبة المئوية	48	51	%100

يتضح من خلال هذا الجدول أن عدد العمال الأقل من 39 سنة يقدر بنسبة 48% في حين يقدر عدد العمال الأكثر من 39 سنة بنسبة 51% مما يعكس أن أغلب العمال لديهم أكثر من 39 سنة .

وتكونت العينة الاستطلاعية من 30 عامل من بعض عمال مديرية التوزيع بمدينة غرداية تتراوح أعمارهم ما بين 25 الى 50 من بينهم 64 ذكور و 13 إناث ، وذلك قصد حساب صدق وثبات أداة الدراسة .

#### 5- أدوات الدراسة :

#### 5-1. استبيان الالتزام التنظيمي :

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ماير وألان وسميث، الذي يتكون من 18 بندا تقيس 3 أبعاد للالتزام التنظيمي بمعدل 6 بنود لكل بعد والجدول التالي يوضح ذلك :

#### جدول رقم (04): توزيع بنود استبيان الالتزام التنظيمي

أبعاد الالتزام التنظيمي	البنود التي تقيسها
الالتزام العاطفي	6_5_4_3_2_1
الالتزام المستمر	12_11_10_9_8_7
الالتزام المعياري	18_17_16_15_14_13

ويعتمد في الاجابة عليه على سلم يتكون من 5 اجابات وفق طريقة ليكرت كما هو مبين في الجدول التالي:

- موافق تماما : 5 درجات .
  - موافق : 4 درجات .
  - موافق نوعا ما : 3 درجات .
  - غير موافق اطلاقا : درجتين 2 .
  - غير موافق تماما : درجة واحدة 1 .
- وتعكس الدرجات في حالة البنود العكسية .

- **الصدق:** هو أن يقيس الاختبار فعلا ما يفترض أن يقيسه، ولقد تم تقدير الصدق باستخدام الصدق التمييزي، ويقوم على ترتيب درجات الأفراد تصاعديا أو تنازليا تم أخذ نسبة 27% من الطرف الأعلى و 27%

من الطرف الأدنى تم يقارن بينهما باستخدام اختبار "ت" للفرق بين متوسطين حسابيين والنتائج مبينة في الجدول التالي :

جدول(05) يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية للاستبيان الالتزام التنظيمي

متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة إحصائية
69,10	4,81	18	8.79	0,000
45,50	6,98			دال

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "ت" بلغت 8,79 وهي دالة عند 0,00 وعليه فإن هناك فروق بين العينتين، أي أن للاختبار قدرة على التمييز بين طرفي الخاصية ومنه نستنتج أن الاستبيان صادق فيما يقيس .

- الثبات: يقصد به استقرار النتائج بحيث إن درجته لا تتغير جوهريا بتكرار إجراء الاختبار ، بمعنى أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما نفس النتائج في حالة تطبيقية مرتين على المجموعة نفسها وتحت نفس الظروف. ولقد تم تقدير الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ والذي بلغت قيمته 0.83 وهي قيمة دالة إحصائية عند 0.05 مما يدل على أن الاستبيان ثابت .

#### 5-2. استبيان سلوك المواطنة التنظيمية :

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس صابرين مراد نمر أبو جاسر، الذي يتكون من 30 فقرة وهذه الفقرات تنقسم إلى خمسة مجالات فرعية لكل مجال ( 6 ) فقرات وهي :

جدول رقم (06): توزيع بنود استبيان سلوك المواطنة التنظيمية

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	البنود التي تقيسها
الايثار	19_20_21_22_23_24
وعي الضمير	25_26_27_28_29_30
الروح الرياضية	31_32_33_34_35_36
الكياسة	37_38_39_40_41_42
المشاركة	43_44_45_46_47_48

ويعتمد في الاجابة عليه على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم هذه الاستبانة وهي كالتالي :

- موافق تماما : 5 درجات .
- موافق :4 درجات .
- موافق نوعا ما :3درجات .
- غير موافق اطلاقا :درجتين 2.
- غير موافق تماما : درجة واحدة 1.

جدول (07) يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية للاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية

الدلالة إحصائية	قيمة ت	درجة الحرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	
0,000	5,05	18	6,85	127,40	العينة العليا ن = 10
دال			10,07	99,50	العينة الدنيا ن = 10

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "ت" بلغت 5,05 وهي دالة عند 0,00 وعليه فإن هناك فروق بين العينتين، أي أن للاختبار قدرة على التمييز بين طرفي الخاصية ومنه نستنتج أن الاستبيان صادق فيما يقيس .

- **الثبات:** يقصد به استقرار النتائج، بحيث إن درجته لا تتغير جوهريا بتكرار إجراء الاختبار، بمعنى أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما نفس النتائج في حالة تطبيقية مرتين على المجموعة نفسها وتحت نفس الظروف. ولقد تم تقدير الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ والذي بلغت قيمته 0.89 وهي قيمة دالة إحصائية عند 0.05 مما يدل على أن الاستبيان ثابت .

#### 6- إجراءات الدراسة :

بعد التأكد من صدق وثبات الدراسة قمنا بتوزيع 108 نسخة على عمال مديرية التوزيع بمدينة غرداية وكان ذلك عن طريق الباحثة وبمساعدة بعض الموظفين في المديرية وبعد مدة دامت حوالي 15 يوم تم استرجاع منها 77 نسخة كانت صالحة للمعالجة الاحصائية .

## 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- بعد مرحلة التطبيق تم تفرغ بيانات أداة الدراسة الصالحة لغايات البحث والمستوفية الإجابة في الحاسب الآلي بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية « Statistical Package For Social Science (SPSS19.0) » وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية :
- استخدام اختبار "كا<sup>2</sup>" لحسن المطابقة لقياس دلالة الفروق بين التكرارات في معالجة الفرضية الأولى والثانية .
  - استخدام اختبار " ت " لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين في معالجة الفرضية الثالثة والرابعة وفي حساب الصدق التمييزي لأداة الدراسة.
  - استخدام معامل الحساب بيرسون بين المتغيرين في معالجة الفرضية الخامسة .
  - استعمال معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة.

## الفصل الخامس : عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج

### 1 - عرض وتحليل النتائج :

- 1.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى .
- 2.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية .
- 3.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة .
- 4.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة .
- 5.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة .
- 6.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة .
- 7.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة .
- 8.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة .
- 9.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية التاسعة .

### 2- تفسير ومناقشة النتائج :

- 1.2. تفسير ومناقشة الفرضية الأولى .
- 2.2. تفسير ومناقشة الفرضية الثانية .
- 3.2. تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة .
- 4.2. تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة .
- 5.2. تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة .
- 6.2. تفسير ومناقشة الفرضية السادسة .
- 7.2. تفسير ومناقشة الفرضية السابعة .
- 8.2. تفسير ومناقشة الفرضية الثامنة .
- 9.2. تفسير ومناقشة الفرضية التاسعة .

### 3- الاستنتاج العام .

## 1- عرض وتحليل النتائج:

### 1\_1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى :

تنص الفرضية الأولى ان مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع مرتفع وللتأكد من صحة الفرضية تم تحديد طول الفئة وذلك بناء على المدى (الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات) وبالتعويض  $(18 \times 5) - (1 \times 18) / 3 = 24$  والنتائج مبينة في الجدول أدناه، ثم حساب اختبار  $\chi^2$  لحسن المطابقة للتأكد من صحة الفرضية والنتائج مبينة في الجدول التالي :

### جدول رقم (08) نتائج مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع

مستوى الدلالة	$\chi^2$	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار	مستوى الالتزام التنظيمي
0.00 دالة إحصائياً	115.039	2	2.6%	2	منخفض
			90.9%	70	متوسط
			6.5%	5	مرتفع
			100%	77	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن مستوى الالتزام التنظيمي المرتفع يمثل ( 5 ) من أفراد العينة، وبلغ نسبة معوية قدرت ب (6.5%)، بينما كان مستوى الالتزام التنظيمي المتوسط يمثل (70) من أفراد العينة بنسبة (90.9%)، بينما كان مستوى الالتزام التنظيمي المنخفض يمثل (2) وهي أدنى قيمة من نسبة التكرارات بنسبة (2.6%)، كما يتبين لنا أن قيمة  $\chi^2$  بلغت 115.039 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يدل على أن هناك فروق بين المستويات الثلاث، وذلك لصالح المتوسط مما يؤكد عدم صحة هذه الفرضية.

### 1-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية ان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع مرتفع وللتأكد من صحة الفرضية تم تحديد طول الفئة وذلك بناء على المدى ( الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات ) وبالتعويض  $(5 \times 30) - (1 \times 30) / 5 = 24$ . والنتائج مبينة في الجدول أدناه ، ثم حساب  $\chi^2$  لحسن المطابقة وللتأكد من صحة هذه الفرضية والنتائج مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (09) نتائج مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع

مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار	مستوى سلوك المواطنة التنظيمي
0.00 دالة إحصائية	37.818	2	3.9%	3	منخفض
			35.1%	27	متوسط
			61%	47	مرتفع
			100%	77	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية المرتفع يمثل (47) من أفراد العينة، وبلغ نسبة مئوية قدرت ب (61%)، بينما كان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية المتوسط يمثل (27) من أفراد العينة بنسبة (35.1%)، بينما كان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية المنخفض يمثل (3) وهي أدنى قيمة من نسبة التكرارات بنسبة (3.9%)، كما يتبين لنا أن قيمة كا<sup>2</sup> بلغت 37.818 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى 0.01 مما يدل على أن هناك فروق بين المستويات الثلاث، وذلك لصالح المرتفع مما يؤكد عدم صحة هذه الفرضية.

### 3-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير الجنس وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب " ت " الفرق بين متوسطين احصائيين والنتائج مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (10) نتائج الفرق في مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الجنس.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الجنس
0.41 غير دالة	0,81	75	7,17	55,84	64	ذكور
			8,82	54,00	13	إناث

ومن خلال الجدول التالي بلغت قيمة المتوسط الحسابي للذكور (55,84) أما الانحراف المعياري قدر ب (7,17) بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (54,0) والانحراف المعياري بلغ (8,82) بينما قدرت قيمة "ت" ب (0,81) عند مستوى الدلالة (0,41) وهي قيمة غير دالة احصائية مما يدل على أنه لا توجد فروق في مستوى الالتزام تعزى لمتغير الجنس مما يؤكد عدم صحة هذه الفرضية .

#### 1-4 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية على أنه توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية تعزى لمتغير المستوى التنظيمي، تم حساب تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي :

#### جدول رقم(11) نتائج الفرق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب المستوى الوظيفي

الدلالة الاحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.67 غير دالة	0.40	22.736	2	45.471	بين المجموعات
		56.374	74	4171.698	داخل المجموعات
			76	4217.169	المجموع

من خلال نتائج الجدول لا توجد فروق دالة بين الفئات الثلاث ( الاطارات، المنفذون، أعوان التحكم ) في الالتزام التنظيمي، فقد بلغ المتوسط الحسابي للفئة العليا (54.83) في حين كان متوسط الفئة الوسطى (55.41) وبلغ في الفئة الدنيا (57.07) وعليه فان دلالة الفروق بين المتوسطات هي قيمة ( F ) قدرت بـ (0,40) غير دالة عند مستوى (0,05) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية مما يدل على أنه لا توجد فروق بين المستويات الثلاث في مستوى الالتزام التنظيمي مما يؤكد عدم صحة هذه الفرضية .

#### 1-5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة :

تنص الفرضية على انه توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير السن وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب " ت " الفرق بين المتوسطين الحسابيين وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (12) نتائج الفرق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب السن

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	السن
0.77 غير دالة	0,28	75	7,01	55,78	37	أقل من 39 سنة
			7,91	55,30	40	أكثر من 39

ومن خلال الجدول التالي بلغ المتوسط الحسابي للعينة ( أقل من 39 ) ب ( 55,78 ) والانحراف المعياري ب ( 7,01 ) وللعينة ( من 39 فأكثر ) ب ( 55,30 ) والانحراف المعياري ب ( 7,91 ) و قدرت قيمة " ت "

ب ( 0,283 ) وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى ( 0,05 ) مما يدل على أنه لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن مما يؤكد عدم صحة هذه الفرضية .

### 1-6 عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة :

تنص الفرضية على أنه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير الجنس وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب " ت " الفرق بين المتوسطين الحسابيين والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (13) نتائج الفرق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب الجنس

الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
ذكور	64	109,2	17,88	75	2,30-	0.024
إناث	13	128,23	53,94			دالة

ومن خلال الجدول التالي بلغت قيمة المتوسط الحسابي للذكور ( 109,26 ) أما الانحراف المعياري قدر بـ ( 17,88 ) بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث ( 128,23 ) والانحراف المعياري بلغ ( 53,94 ) بينما قدرت قيمة " ت " بـ ( -2,301 ) عند مستوى الدلالة ( 0,24 ) وهي قيمة دالة احصائيا مما يدل على أنه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومنه نستنتج أن هناك فروق بين الذكور والإناث في مستوى المواطنة صالح لفئة الإناث مما يؤكد على صحة الفرضية .

### 1-7 عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة :

تنص الفرضية على أنه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير المستوى التنظيمي ، تم حساب تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (14) نتائج الفرق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب المستوى التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	3610.599	2	1805.300	2.41	0.09 غير دال
داخل المجموعات	55342.570	74	747.873		
المجموع	58953.169	76			

من خلال نتائج الجدول لا توجد فروق دالة بين الفئات الثلاث ( الاطارات ، المنفذون ،أعوان التحكم ) في سلوك المواطنة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للفئة العليا (110.16) في حين كان متوسط الفئة الوسطى (108.69) وبلغ في الفئة الدنيا (126.92) وعليه فان دلالة الفروق بين المتوسطات هي قيمة ( F ) قدرت ب ( 2.4 ) غير دالة احصائيا عند مستوى ( 0,05 ) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية مما يدل على أنه لا توجد فروق بين المستويات الثلاثة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مما يؤكد على عدم صحة الفرضية.

### 8-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير السن وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب " ت " الفرق بين متوسطين الحسابيين وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي :

#### جدول رقم (15) نتائج الفرق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب السن

السن	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
من 39 سنة فأقل	37	119,18	33,53	75	2,08	0,04
أكثر من 39 سنة	40	106,25	19,77			دالة

ومن خلال الجدول التالي بلغ المتوسط الحسابي للعينة ( أقل من 39 ) ب ( 119,18 ) وللعينة ( من 39 فأكثر ) ب ( 106,25 ) وقدرت قيمة " ت " ب ( 2,081 ) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى ( 0,05 ) مما يدل على انه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن مما يؤكد صحة الفرضية.

### 9-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية التاسعة :

تنص الفرضية على انه توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين فكانت النتائج مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (16) علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغيرات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
الالتزام التنظيمي	0.131	غير دالة 0.256
سلوك المواطنة التنظيمية		

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول تبين أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,131) وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى (0,05) مما يدل على أنه لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية مما يؤكد عدم صحة الفرضية .

## 2- تفسير ومناقشة النتائج

### 2-1 تفسير ومناقشة الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى ان مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع مرتفع ومن خلال نتائج الاحصائية المبينة في الجدول رقم (1) تبين عدم صحة الفرضية أي أن مستوى الالتزام لدى عمال مديرية التوزيع متوسط وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة الفهداوي، القطانة (2004).

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النتائج المتوصل اليها لدى عمال مديرية التوزيع أن عمال هذه المؤسسة ملتزمين بالبقاء فيها لأنهم يعتقدون أن التخلي عنها سيأثر في مساهم المهني والوظيفي وليس المادي فحسب، حتى على المستوى الشخصي اذ يعد التخلي عنها أمر يخل بالعقد النفسي لدى الموظف ، ومن جهة أخرى يعتبر ذلك الأمر يتنافى مع الالتزام الأخلاقي. حتى ولو كان في مصلحته مغادرة المؤسسة فيعتبر عامل غير وفي لهذه المؤسسة التي قامت بتكوينه، كما أكدت دراسة ايناس فؤاد نواوي فلمبان (2007) ان لظروف العمل المادية أثر على الالتزام الوظيفي أكثر من الظروف الفيزيائية للعمل .

وهذه النتيجة تختلف مع الدراسات التي أكدت على وجود مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع كدراسة محمد صلاح الدين أبو العلا (2009) توصلت الدراسة الى وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي لدى المدراء، ودراسة بكري أحلام (2013) هناك درجة عالية من الالتزام التنظيمي لعمال مطاحن الحضنة بالمسيلة .

**2-2 تفسير ومناقشة الفرضية الثانية :**

تنص الفرضية الثانية أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع متوسط ومن خلال نتائج الاحصائية المبينة في الجدول رقم (2) تبين عدم صحة الفرضية أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع مرتفع وتتفق هذه الفرضية مع ما توصلت اليه دراسة رياض أبا الزيد (2009) ودراسة الفهداوي (2005) ودراسة حامد (2003) أظهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوى سلوك المواطنة لدى العاملين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة المتوصل اليها أن عمال هذه المؤسسة لديهم سلوك تنظيمي مرتفع، وأن التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل يشير إلى درجة التجانس بين أعضائها، حيث يؤدي ارتفاع مستوى التجانس إلى رفع مستوى سلوك المواطنة، حيث تبرز وجهات كثيرة لسلوك المواطنة لتطغى عليها وجهة الجماعة فانسجام الأشخاص وتفاعلهم ضمن الجماعات يشعرهم بتحقيق روح التعاون والسلوك الحضاري لديهم. وهذه النتيجة تختلف مع الدراسات التي أكدت على وجود مستوى متوسط في سلوك المواطنة التنظيمية كدراسة وجدي محمد خير العلجوني (2010) ودراسة أحمد بن سالم العمري (2002) ودراسة ثامر محمد محارمة (2008) ودراسة بوفلجة غياث وآخرون (2017).

**3-2 تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة :**

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير الجنس ومن خلال نتائج الاحصائية المبينة في الجدول رقم (3) تبين عدم صحة الفرضية أنه لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير الجنس وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة حنون (2006) ودراسة العوفي (2005) أبو العلا (2009) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية لدى عمال .

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن كل من الذكور والإناث لا يفكرون في ترك المؤسسة نتيجة تشابه الظروف داخلها بالنسبة اليهم وأن العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام التنظيمي لا تتحدد بمتغير الجنس، فالإلتزام التنظيمي يرتبط بدرجة كبيرة بمستوى هذه العوامل والتي قد تكون عوامل مادية واجتماعية وعوامل مرتبطة ببيئة العمل بحد ذاتها وأن توفرها بالمستوى المرغوب للموظفين هو الأمر الذي يحدد مستوى التزامهم .

وهذه النتيجة تختلف مع الدراسات التي أكدت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي كدراسة ايناس فؤاد نواوي فلمبان (2007) ودراسة أبو الندى (2007) والمحتسب، جلعود (2007)، فلمبان (2008) .

#### 2-4 تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير المستوى التنظيمي ومن خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (4) تبين عدم صحة الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير المستوى التنظيمي وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة العبادي (1999) ودراسة عبد الله السلامة (2000) عدم وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والالتزام التنظيمي .

ويمكن تفسير هذه النتيجة في أن المستوى التنظيمي لا يحدد الالتزام التنظيمي فمعظم العمال يعتقدون أن أساس التوافق المهني داخل المؤسسة يرتبط بدرجة كبيرة بمستوى الرضا العام والعلاقات التي تجمع الموظفين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي فالعمل ضمن فريق، وطرق الاتصال داخل المؤسسة والحرية الممنوحة للموظفين من جهة أخرى حددت بشكل أو بآخر مستوى الفوارق بين الموظفين والتي لم تعد موجودة وعلى هذا الأساس يتحدد التزامهم التنظيمي .

وهذه النتيجة تختلف مع الدراسات التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي كدراسة حنونة (2006)، علي العضايلة (1995)، فضيلي الفضيلي (1997) .

#### 2-5 تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة :

تنص الفرضية الخامسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير السن ومن خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (6) تبين عدم صحة الفرضية أنه لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير السن وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العبادي (1999) ودراسة عبد الله السلامة (2000) إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والالتزام التنظيمي .

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن متغير السن غير مرتبط بمستوى التزام التنظيمي، وأن كبار وصغار السن لديهم مستوى التزام تنظيمي متشابه ويمكن تفسير ذلك في أن كبار السن وصغار السن لديهم وفاء وإخلاص للمنظمة وأن تركهم لهذه المؤسسة مرتبط باستثمارات مادية والتي يفتقدونها عند مغادرته للمؤسسة .

وهذه النتيجة تختلف مع الدراسات التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن كدراسة حنونة (2006)، بيكر(1992)، باتريسه وفرلنك (1992)، علي العضايلة (1995)، فضلي الفضيلي (1997)، محمد الطعامنة وأحمد عبد الحليم (1997).

## 2-6 تفسير ومناقشة الفرضية السادسة :

تنص الفرضية السادسة على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير الجنس ومن خلال النتائج الاحصائية المبينة في الجدول (7) تبين صحة الفرضية أنه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير الجنس وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة ثامر محمد محارمة (2008) ودراسة السعود، سلطان (2008)، وجدي محمد خير العلجوني (2010).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن سلوك المواطنة التنظيمية ناتج الوعي الثقافي والديني والاجتماعي للفرد كما يعكس الجانب التكويني المستمد من البيئة القيمية والثقافية للمجتمع فأداء هذه السلوكات يرتبط بحد كبير بمستوى الوعي الثقافي والاجتماعي لدى الفرد بغض النظر عن جنسهم، فما يميز المجتمع الجزائري في سائر المنظمات تحليه بروح التعاون والدعم والمساندة المنبثقة من مبادئهم الثقافية والتربوية والدينية .

وتختلف هذه النتيجة مع الدراسات التي أكدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس كدراسة (yilmaz(2008)، علي أحمد جبرائيل المعاينة (2005)، عوض عتيق الجعيد (2004)

## 2-7 تفسير ومناقشة الفرضية السابعة :

تنص الفرضية السابعة على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ومن خلال النتائج الاحصائية المبينة في الجدول (8) تبين عدم صحة الفرضية أنه لا توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير المستوى الوظيفي وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة ثامر محمد محارمة (2008) ودراسة وجدي محمد العلجوني (2010) لم تكن اختلافات ذات دلالة احصائية لمتغير المستوى الوظيفي .

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن القيام بسلوكات تطوعية لدى الموظفين منطلق من وعيهم بأهداف المؤسسة والقيام بهذه السلوكات ناتج عن تمسكهم ورغبتهم في تطوير وتحسين الفعالية التنظيمية فقيام هذه السلوكات لا يرتبط بمستواهم الوظيفي، وانما يرتبط بشكل كبير بأخلاق مهنية التي يتحلى بها الموظف ومبادئه المستمدة من

ثقافته، فالمكانة الوظيفية عبارة عن مكانة رمزية في حين أن سلوك المواطنة موجود في ذات الشخص وتكوينه التربوي المستمد من الأسرة والمجتمع ومن تعاليم دينية لأن هذه السلوكيات هي سلوكيات غير مأجورة وظيفيا ولا يتقاضى الفرد عليها عائدا ماديا أو معنويا ومن هذا فهو يقوم بهذه السلوكيات من أجل تحسين وتطوير المؤسسة . وتختلف هذه النتيجة مع الدراسات التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي كدراسة الخميس (2001).

## 8-2 تفسير ومناقشة الفرضية الثامنة :

تنص الفرضية الثامنة على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير السن ومن خلال النتائج الاحصائية المبينة في الجدول رقم (10) تبين صحة الفرضية أنه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع تعزى لمتغير السن وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة بن سالم العمري (2002) .

ويمكن تفسير هذه النتيجة في أن عمر الموظف يحدد نظرتة لسلوك المواطنة التنظيمية فصغار السن ونتيجة قدرتهم على تحمل الأعباء الاضافية ونتيجة لاهتمامهم في الظهور بأداء أفضل يقومون بسلوكيات تتعدى واجباتهم الرسمية على غرار كبار السن ونتيجة تقدمهم في العمر واقتراهم من سن التقاعد تقل رغبتهم في أداء السلوكيات التطوعية، ان أداء هذه السلوكيات من فئة صغار السن يعكس مستوى الطموح لديهم والرغبة في الانجاز وبمرور الوقت سقل هذه الرغبة مع التقدم في العمر وينصب اهتمامهم على الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية . وهذه النتيجة تختلف مع الدراسات التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى سلوك المواطنة تعزى لمتغير السن كدراسة وجدي محمد خير العلجوني (2010) .

## 9-2 تفسير ومناقشة الفرضية التاسعة :

تنص الفرضية التاسعة على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية شركة التوزيع ومن خلال النتائج الاحصائية المبينة في الجدول رقم (11) تبين عدم صحة الفرضية أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية شركة التوزيع .

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن أداء السلوكيات التطوعية داخل المؤسسة مرتبط لدى الموظفين بأخلاقهم المهنية وان التحلي بهذه السلوكيات نابع من التعاملات اليومية، ان هذه السلوكيات الايجابية ترتبط مع اخلاق

الموظف وتنعكس مع المنفعة العامة للمؤسسة، وأن لديها صبغة جماعية وتأثيرها على المنظمة أكثر من الفرد كون الفرد لا يستفيد منها من الناحية المادية والاجتماعية ، في حين يحدد الالتزام التنظيمي من خلال الاستثمارات المرتبطة بالعقد النفسي وبموجب هذا العقد يرتبط الموظف ارتباطا عاطفيا او اخلاقيا أو استمراريا .

وتختلف هذه النتيجة مع الدراسات التي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية كدراسة شيه بينج وآخرون (2008) ، كورساد وأماي (2008) ، ليو (2009) .

## 3- الاستنتاج العام :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع، وكذا الكشف عن الفروق باختلاف (الجنس، المستوى الوظيفي، السن) وللتأكد من ذلك قمنا بتطبيق استبيانين بعد التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق، الثبات) على عينة مكونة من 77 عامل في مديرية التوزيع (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) بمدينة غرداية، وباستخدام المنهج الوصفي والوسائل الاحصائية وبعد التفسير والمناقشة تم التوصل الى النتائج التالية :

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية التوزيع متوسط .
  - مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع مرتفع .
  - لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المستوى الوظيفي، السن).
  - توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، السن) .
  - لا توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغير التالي (المستوى الوظيفي) .
  - لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية التوزيع .
- وعلى المؤسسة الجزائرية تبني سياسات من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وأنها تهتم بموظفيها وتراعي الخصائص النفسية والاجتماعية حتى تضمن ولائهم واندماجهم في المنظمة وينعكس ذلك ايجابيا في أداء لسلوكات تطوعية والتي من شأنها تطوير مؤسستنا الوطنية .

## 4- الاقتراحات :

- تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال عقد دورات تدريبية بإدخال نظرية الالتزام التنظيمي، حيث يمكن ترجمتها إلى واقع من خلال البرامج التدريبية .
- ضرورة قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من حين إلى آخر وذلك لأن الموظف ذو التزام مرتفع يكون له دور إيجابي في زيادة الانتاجية بالإضافة الى انعكاس ذلك على غياب ومعدل دوران العمل .
- عقد دورات تدريبية في مجال سلوك المواطنة تعرف بالأبعاد المختلفة لهذا المفهوم وأثاره وكيفية ايجاده في هذه المنشآت.
- تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المعاملة الحسنة للعاملين وتقدير هذه الجهود بما ينعكس على أداء الإجمالي.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. إسماعيل محمد بن ناصر. (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.
2. ثامر. (2008). سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية : دراسة ميدانية. الرياض: معمد الادارة العامة .
3. حمدان حيان. (2015). دراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وفعالية المنظمات دراسة ميدانية على طلاب الجامعات الخاصة والعامة .
4. حمزة معمري. (2008). العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي. الجزائر : جامعة الجزائر .
5. خطاب عايدة السيد. (2001). العولمة ومشكلة ادارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر : دار الفكر العربي.
6. رجب حسنين محمد الرفاعي. (2006). السلوك الاداري الأسس والمبادئ والنظريات (الإصدار 3). اسبوط، مصر .
7. رضا صاحب أبو أحمد الموسوي. (2001). وظائف المنظمة المعاصرة " نظرة بانورامية عامة" (الإصدار ط1). عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
8. الزهراني محمد بن عبد الله بن سعيد. (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين .
9. سحر محمد بدوي. (2009). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. (سحر محمد بدوي، المحرر) معهد طبية العالي للحاسب والعلوم الادارية: قسم ادارة الأعمال.
10. العابدي علي رزاق جيايد وعبد الزهرة علي حسين. (2013). التأثير الوسيط للسعادة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخيرة المخرجات التنظيمية. جامعة الكوفة ، دراسة ميدانية في جامعة بابل .
11. عباس محمود عوض. (2005). دراسات في علم النفس الصناعي والمهني. الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية .
12. عبودي زيد. (2006). التنظيم الاداري مبادئه وأساسياته. عمان، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع.
13. العرايضة رائدة. (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين .
14. الفالح. (2015). العوامل المؤثرة على واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ضباط الادارة المرور .

15. القربوني محمد قاسم. (1994). السلوك التنظيمي الانساني الفردي والجماعي في التنظيمات الادارية (الإصدار 2). عمان ، الأردن: مكتبة الشرق .
16. كردي أحمد السيد. (2011). ادارة السلوك التنظيمي .
17. محمد بن غالب العوفي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
18. مناصرية. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين .
19. هارون سميرة. (2014). فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الابداع الاداري بالمنظمة .
20. هواري معراج. (2009). العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا العملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية.
21. هيجان عبد الرحمان أحمد. (1998). الولاء التنظيمي للمديد السعودي.
22. يوسف عنصر. (2007). الاشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر. قسنطينة، مخبر علم الاجتماع الاتصال: جامعة منتوري
23. اليوسفي أحمد. (2006). العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية .

#### ثانياً: الأطروحات والرسائل ومذكرات الماجستير

##### أ) الأطروحات

1. القحطاني عبد السلام الشايع. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع الاداري. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : أطرحة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في العلوم الأمنية .
2. معمري حمزة. (2014). ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اساتذة التعليم الثانوي. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر : أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم.

##### ب) الرسائل:

1. أحمد حميد محمد. (2000). الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة. مكة المكرمة، كلية التربية ، السعودية : رسالة ماجستير غير منشورة.
2. ألو العلا محمد صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي \_ دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية . غزة: رسالة ماجستير غير منشورة .

3. اناس فؤاد نواوي فلميان. (بلا تاريخ). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات. مكة المكرمة، دائرة التربية والتعليم ، السعودية : رسالة ماجستير .
4. حنونة سامي ابراهيم حماد. (2007). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية . رسالة ماجستير غير منشورة .
5. خالد محمد الوزان. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية : رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية .
6. الخميس. (2001). علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين \_ دراسة ميدانية على الموظفين في الادارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي. الرياض، السعودية : رسالة ماجستير غير منشورة.
7. الرشيدى، أمل شباب الحمدي. (2015). مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الابداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية : رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة التربوية والتخطيط.
8. شلاي وليد. (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة . جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم.
9. شيباني فوزية. (2010). دور البرامج التكوينية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي. قسنطينة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، الجزائر: غير منشورة جامعة منتوري .
10. طحطوح العالبة بنت ابراهيم. (2016). تأثير أنماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية. جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، المملكة العربية السعودية : رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة العامة كلية الاقتصاد والادارة.
11. العلجوني. (2010). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات القطاع الحكومي في مركز محافظة اربد من وجهة نظر العاملين. جامعة اليرموك اربد، الأردن : رسالة ماجستير غير منشورة .

12. عورتاني مأمون عبد القادر. (2003). العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير جامعة البجاج.
13. الفالح ماجد بن سليمان. (2015). العوامل المؤثرة على واقع السلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ضباط إدارة المرور. الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية ، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية .
14. فلمبان ايناس فؤاد نواوي. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم. مكة المكرمة، السعودية : رسالة ماجستير غير منشورة .
15. محمد بن غالب العوفي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

### ج) مذكرات الماجستير:

1. رقاني شريفة ، صنقلي عائشة. (2019). الالتزام التنظيمي و أثره على أداء العاملين دراسة ميدانية ببلدية رقان. رقان، أدرار: كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية.

### ثالثًا: المقالات:

1. أحمد بن سالم العامري. (2002). سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة : دراسة استطلاعية لأراء العاملين . الرياض ، السعودية : مجلة الجامعة الملك عبد العزيز .
2. أحمد مصطفى الخرشوم. (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد النفسية في جامعة حلب. حلب، دمشق: مجلة جامعة حلب دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
3. حقير نعيمة عباس. (1996). الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية . بغداد : مجلة اتحاد الجامعات العربية .
4. الرقاد هناء. (2012). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية (المجلد 20). مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية.

5. شربتجي أولغا. (2006). العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية. مجلة بحوث جامعة حلب.
6. شلابي وليد. (2020). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع الاداري دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية. بسكرة، الجزائر: مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية.
7. العطوي عامر علي حسين. (2011). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف. جامعة الكوفة ، السعودية : مجلة الغري للدراسات الادارية والاقتصادية .
8. العبيي سعود محمد عوض الله. (1997). الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه. السعودية: مجلة الادارة العامة .
9. المعاني أيمن عودة. (1999). الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية. عمان، معهد الادارة العامة ، الأردن: مجلة الاداري.
10. مناصرية رشيد. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين. جامعة قاصدي مباح ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.

#### رابعاً: مراجع باللغة الأجنبية

1. KYETON. (2008) *COMMUNICATION AND ORGANISATION*.
2. laka \_ mathelala.. بغداد. المواطنة التنظيمية. (2004). الرؤية المعاصرة لأبعاد الالتزام التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.
3. padsakoff. (2009) *Individual \_ and organizational \_ level consequences of organizational citizenship behaviors : A mete \_ analysis*. (المجلد 94، الإصدار 1، journal of Applied psycholog.
4. porter. (1974) *organizational commitment, job satisfaction ,and turnover among psychiatric technicians*.
5. robbin..(2000)
6. Ylmaiz. (2009) *organizational citizenship and organizational justic in turkish primary school* (المجلد 47)journal of educational administration.

الملاحق

الملحق رقم 01: أدوات الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

الموضوع: بحث لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتنظيم .

أخي العامل ، أختي العاملة ... تحية طيبة وبعد ....

تجد فيما يلي مجموعة من العبارات تتعلق ببعض جوانب عملك وترتبط بمشاعرك الوظيفية ، والتي يختلف الأفراد بشأنها ، اقرأ كل عبارة ، ثم حدد درجة موافقتك على ما جاء فيها بوضع علامة ( X ) أمام الاجابة التي تعبر عن رأيك مع العلم أنه لا توجد اجابة صحيحة و أخرى خاطئة ، ونعدك أن اجابتك ستبقى في السرية التامة ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي ، ونرجوا أن تجيب على كل الأسئلة ولكم منا جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم في انجاز هذا البحث .

معلومات عامة :

السن : ..... الجنس : ..... المستوى التنظيمي : .....

الرقم	العبارات
الالتزام العاطفي	1 سأمضي طوعا بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة
	2 أحس بمشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلي الخاصة
	3 لا أعتبر نفسي كأحد أعضاء العائلة
	4 لا أشعر بأي ارتباط عاطفي اتجاه هذه المؤسسة
	5 هذه المؤسسة تعني بالنسبة الي الشيء الكثير
	6 لا أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة
الالتزام المستمر	7 انه من الصعب علي مغادرة هذه المؤسسة حتى و لو أردت ذلك
	8 ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي ، ان قررت مغادرة المؤسسة الان
	9 استمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا أمر مرتبط بالضرورة أكثر منه بالرغبة
	10 أعتقد أن لدي حظوظ ضعيفة لإيجاد عمل اخر حتى أفكر في مغادرة هذه المؤسسة
	11 أحد الأسباب السلبية لعدم مغادرتي هذه المؤسسة هو عدم وجود الحلول البديلة المتاحة أمامي
	12 لو أنني لم أقدم أحسن ما لدي لهذه الشركة لقررت التحول للعمل في مكان اخر

13 لا أشعر بأي التزام للبقاء في العمل في هذه المؤسسة	الالتزام المعباري
14 حتى و لو كان ذلك في مصلحتي فإنني أشعر أنه ليس من حقي مغادرة المؤسسة حاليا	
15 سأشعر بتأنيب الضمير لو انني غادرت المؤسسة الان	
16 هذه المؤسسة تستحق الوفاء	
17 لن أغادر مؤسستي الان لأن لدي شعور بالواجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها	
18 اني مدين بالكثير لمؤسستي	

البدائل : موافق تماما موافق - موافق نوعا ما - غير موافق اطلاقا- غير موافق تماما .

19 أهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل	إشارة
20 أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيّبوا عن العمل	
21 استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء اذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر	
22 أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة	
23 أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل	
24 أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتماماتي بإظهار مساهماتي فيها	
25 لا أمانع في الاستمرار في العمل الى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة	وعي الضمير
26 أتطوع للمسؤوليات الاضافية بكل رحابة صدر	
27 أهتم بإعلام جهة عملي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور	
28 أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل	
29 أتعامل بعناية مع الموجودات العينية في مكان عملي	
30 أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وان لم يكن أحد يراقب	
31 أتقبل اذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي	الروح الرياضية
32 أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة ( لا أعمل من الحبة قبة )	
33 أرحب بالنقد البناء في العمل	
34 أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير	
35 أميل الى كثرة التفكير في ما أعتقد أنه في صالح الوزارة	
36 أتدرب على التحمل وضبط النفس	
37 أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل	الكياسة
38 أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل	

39 أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي	
40 أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي اجراءات أو تعديلات جديدة خاصة بالعمل	
41 دائما أخبر من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب ارباك في العمل	
42 أحرص على أن أكون مجاملا للأخرين في العمل	
43 أحرص على حضور جميع المناسبات والحفلات التي تقيمها الوزارة رغم أن الحضور ليس مطلوب	المشاركة
44 دائما أتحدث عن وزارتي ايجابيا أمام الأخرين من خارج جهة العمل	
45 أهتم بقراءة البريد والتعاميم الداخلية ومتابعة ما يجري في جهة عملي بحرص	
46 أحرص على التأكد من أن الأبواب موصدة والأنوار مطفأة عند مغادرة مكنتي	
47 أساهم دائما بأفكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من شأنها تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور من قبل الوزارة	
48 أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون	

البدائل : موافق تماما - موافق - موافق نوعا ما - غير موافق اطلاقا - غير موافق تماما .

الملحق رقم 02: الجداول الاحصائية

Correlations

		التزام	مواطنة
التزام	Pearson Correlation	1	.131
	Sig. (2-tailed)		.256
	N	77	77
مواطنة	Pearson Correlation	.131	1
	Sig. (2-tailed)	.256	
	N	77	77

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=التزام

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test الفروق في الالتزام باختلاف الجنس

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التزام 1.0	6	55.843	7.17849	.89731
0	4	8		
2.0	1	54.000	8.82232	2.4468
0	3	0		7

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
التزام	Equal variances assumed	.632	.429	.812	75	.419	1.84375	2.27124	-2.68080	6.36830
	Equal variances not assumed			.707	15.392	.490	1.84375	2.60621	-3.69898	7.38648

**Group Statistics**

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مواطنة 1.00	64	109.2656	17.88521	2.23565
2.00	13	128.2308	53.94002	14.96027

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=مواطنة

/CRITERIA=CI(.95).

**T-Test** الفروق في المواطنة باختلاف الجنس

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
مواطنة Equal variances assumed	5.094	.027	-2.301	75	.024	-18.96514	8.24324	-35.38652	-2.54377
Equal variances not assumed			-1.254	12.541	.233	-18.96514	15.12639	-51.76580	13.83551

ONEWAY المستوى BYالتزام

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

**Oneway** الفروق في الالتزام التنظيمي باختلاف المستوى الوظيفي

**Descriptives**

التزام

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	24	54.8333	9.87604	2.01594	50.6630	59.0036	30.00	71.00
2.00	39	55.4103	5.99876	.96057	53.4657	57.3548	43.00	65.00
3.00	14	57.0714	6.56874	1.75557	53.2788	60.8641	48.00	72.00
Total	77	55.5325	7.44910	.84890	53.8417	57.2232	30.00	72.00

**ANOVA**

التزام

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	45.471	2	22.736	.403	.670
Within Groups	4171.698	74	56.374		
Total	4217.169	76			

ONEWAY المستوى BY مواطنة

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

**Oneway** الفروق في المواطنة باختلاف المستوى الوظيفي

**Descriptives**

مواطنة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	24	110.1667	16.13979	3.29452	103.3514	116.9819	72.00	134.00
2.00	39	108.6923	17.48255	2.79945	103.0251	114.3595	58.00	143.00
3.00	14	126.9286	53.87802	14.39951	95.8203	158.0368	59.00	304.00
Total	77	112.4675	27.85138	3.17396	106.1460	118.7890	58.00	304.00

**ANOVA**

مواطنة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3610.599	2	1805.300	2.414	.096
Within Groups	55342.570	74	747.873		
Total	58953.169	76			

DATASET ACTIVATE DataSet20.

T-TEST GROUPS=السن(7 8)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=التزام

/CRITERIA=CI(.95).

**T-Test** الفروق في الالتزام باختلاف السن

**Group Statistics**

السن	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أقل من 39	37	55.7838	7.01639	1.15349
من 39 فأكثر	40	55.3000	7.91040	1.25074

## Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التزام	Equal variances assumed	.320	.573	.283	75	.778	.48378	1.70947	-	3.88923
	Equal variances not assumed			.284	74.875	.777	.48378	1.70144	-	3.87332

T-TEST GROUPS=السن(7 8)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=مواطنة

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test الفروق في المواطنة باختلاف السن

## Group Statistics

السن	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أقل مواطنة من 39	37	119.1892	33.53592	5.51327
من 39 فأكثر	40	106.2500	19.77275	3.12635

## Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
مواطنة	Equal variances assumed	.012	.913	2.081	75	.041	12.93919	6.21797	.55236	25.32602
	Equal variances not assumed			2.042	57.396	.046	12.93919	6.33800	.24947	25.62891

WEIGHT BY الالتزام.

FREQUENCIES VARIABLES=المستوى الالتزام

/ORDER=ANALYSIS.

### Frequencies

#### Frequency Table

		المستوى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
الالتزام	مرتفع	5	6.5	6.5	6.5
	متوسط	70	90.9	90.9	97.4
	منخفض	2	2.6	2.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

### NPAR TESTS

/CHISQUARE=المستوى الالتزام

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

### Chi-Square Test

#### Frequencies

الالتزام			
	Observed N	Expected N	Residual
مرتفع	5	25.7	-20.7-
متوسط	70	25.7	44.3
منخفض	2	25.7	-23.7-
Total	77		

#### Test Statistics

	المستوى	الالتزام
Chi-Square	115.039 <sup>a</sup>	115.039 <sup>a</sup>
df	2	2
Asymp. Sig.	.000	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 25.7.

WEIGHT BY المواطنة.

FREQUENCIES VARIABLES=المستوى المواطنة

/ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies**

**Frequency Table**

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
المواطنة مرتفع	47	61.0	61.0	61.0
متوسط	27	35.1	35.1	96.1
منخفض	3	3.9	3.9	100.0
Total	77	100.0	100.0	

**NPAR TESTS**

/CHISQUARE=المستوى المواطنة

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

**NPar Tests**

**Chi-Square Test**

**Frequencies**

المواطنة

	Observed N	Expected N	Residual
مرتفع	47	25.7	21.3
متوسط	27	25.7	1.3
منخفض	3	25.7	-22.7-
Total	77		

**Test Statistics**

	المستوى	المواطنة
Chi-Square	37.818 <sup>a</sup>	37.818 <sup>a</sup>
Df	2	2
Asymp. Sig.	.000	.000

## المواطنة

	Observed N	Expected N	Residual
مرتفع	47	25.7	21.3
متوسط	27	25.7	1.3
منخفض	3	25.7	-22.7-

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 25.7.